



Project Management

Rob Kaletzky

TweeSteden ziekenhuis

Laboratorium Ziekenhuis Apotheek

Midden Brabant

Dr.Deelenlaan 5, 5042 AD Tilburg.

Zoals in Extract 3-98 (KNCV Management dag, Rick Langen, Extract 1998; 9(3) 9-10) al beschreven is, hebben wij binnen het laboratorium met diverse soorten management te maken. In het artikel kwam naar voren dat management de som van ervaring, kennis en vaardigheden is. 'Het' leren door 'het' te doen m.a.w. "oefening baart kunst" is een praktijk ervaring, die iedereen kent.

Door het volgen van cursussen op dit gebied is er inzicht te verkrijgen over de verschillende 'Tools', die men hierbij kan gebruiken. Iedereen binnen het laboratorium heeft te maken met veranderende zaken, die soms binnen de dagelijkse routine kunnen worden opgenomen. Als er echter aspecten van verschillende invalshoeken, verschillende vakgebieden of geheel nieuwe elementen zijn, dan kan een projectmatige aanpak onontbeerlijk worden. Het opstellen van het bekende Kwaliteitshandboek, het aanschaffen van apparatuur of verbouwing van het laboratorium zijn uitermate geschikte zaken om projectmatig aan te pakken. Deze voorbeelden vragen duidelijk om een systematische aanpak teneinde verzanding in allerlei secundaire zaken en overschrijding van tijdslijmieten te voorkomen. Binnen een project wordt er een dusdanige structuur aangebracht dat allerlei zaken gaande weg in de tijd belicht worden. Ook het

erbij betrekken van de medewerkers wordt hier vastgelegd zodat het geen zaak alleen wordt van TOP – DOWN richting maar ook van BOTTOM – UP. In dit artikel wil ik een aantal gegevens naar voren brengen die gebruikt kunnen worden bij projectmanagement. Er is een veelvoud van zaken die beschreven kunnen worden, maar door een opsomming te geven is toch een goed beeld te verkrijgen van wat er allemaal aan de orde kan komen. Dit artikel is slechts een beknopt voorbeeld van een projectmatige aanpak. Er zijn natuurlijk ook andere manieren of uitwerkingen van een projectmatige aanpak.

Het projectmanagement wordt in figuur 1 weergegeven (zie elders op deze pagina).

- Het eindresultaat geeft aan wat er bereikt moet worden (Kwaliteitshandboek).
- De uitvoeringsactiviteiten geven de activiteiten aan die nodig zijn om het gewenste eindresultaat te bereiken.
- De activiteiten moeten gestuurd worden.

Besluiten die genomen worden dienen teruggekoppeld te worden naar besluiten in een eerdere stap. Daarom wordt er een zogenaamd STAPPENPLAN opgezet, hierbij komen de volgende vijf zaken aan de orde:

- Stap 1. Formuleer het projectdoel en het projectresultaat
- Stap 2. Analyseer de projectomgeving
 - 2.1 Breng een zogenaamd projectkrachtenveld in kaart
 - 2.2 Inventariseer bevorderen-

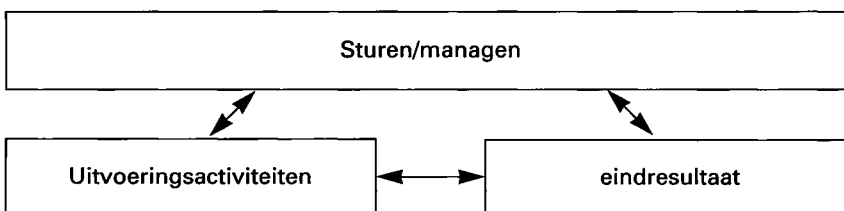
de en belemmerende factoren

- Stap 3. Stel randvoorwaarden vast en bepaal in welke mate deze beïnvloedbaar zijn
- Stap 4. Stel een activiteitenplan op.
 - 4.1 Stel een activiteitenlijst op
 - 4.2 Faseer de activiteiten, maak een tijdsschatting en een schatting van capaciteit van middelen
 - 4.3 Maak een doorloopplanning
- Stap 5. Stuur de projectuitvoering

De projectmanager brengt in kaart wie er direct of indirect bij het project betrokken zal zijn. Verder moet hij rekening houden met verschillende belangen of belangengroepen bij het project.

Bij al deze stappen zijn er diverse kernvragen te stellen:

- Ad 1:
 - wat is de aanleiding, (probleemstelling)?
 - wat zijn de oorzaken (factoren)?
 - wat is de projectdoelstelling?
 - hoe ziet het eindproduct eruit
 - wat gaat er anders?
 - hoe goed moet het werken?
- Ad 2:
 - wie zijn direct of indirect betrokken bij het project?
 - welke factoren bevorderen of belemmeren de uitvoering?
 - geef aan dat je rekening houdt met belemmerende of bevorderende factoren.
- Ad 2.1: Een projectkrachtenveld bestaat o.a. uit de volgende personen
 - opdrachtgevers
 - personen/organisatie die met de resultaten gecon-



- fronteerd worden
- belanghebbenden bij het project
- patiënten/klanten
- collega van de uitvoerders
- deelnemers aan het project

Ad 2.2 Maak een overzicht van de bevorderende factoren en een overzicht van de belemmerende factoren.

- geef daarna weer wat voor maatregelen je denkt te treffen om met deze factoren rekening te houden.

Ad 3. Elk project kent zijn beperkingen. Geef aan welke randvoorwaarden er zijn en geef aan of deze beïnvloedbaar zijn of niet. Enkele van deze beschikbare voorwaarden zijn:

- expertise en menskracht
- voldoende budget
- de benodigde informatie

Ad 4. Geef hierbij de activiteiten weer om het plan te realiseren. Een overzicht van de benodigde tijd, mankracht en middelen is hier op zijn plaats. Hierbij helpt het om een overzicht in tabelvorm te geven van alle activiteiten die er nodig zijn en definieer hierbij in een volgende kolom een meetbaar eindresultaat(product). Faseer nu de activiteiten in een schema, denk hierbij aan eindresultaat/geschatte tijd/doorlooptijd/hulpmiddelen en uitvoerders

Een voorbeeld van een fase planning voor de aanschaf van een analyser is in figuur 2 te vinden. De volgorde en actiepunten kunnen per instelling afwijken, omdat sommige ziekenhuizen tegenwoordig gedwongen worden om een Europese aanbesteding te doen. Ook de ruimte die een laboratorium heeft om onafhankelijk van de afdeling Inkoop direct onderhandelingen over contracten en prijzen te voeren, speelt naast de invloed en kennis van de technische dienst of andere diensten binnen een ziekenhuis, een rol.

start fase 01-12-98	dec	jan	feb	mrt	apr	mei	juni
Globaal informatie plan							
projectmanagement	+	+	+	+	+	+	+
inventarisatie x aantal analysers	#						
beschrijving project	#						
situatie analyse		#					
probleem en knelpunten		#					
bezoek aan fabrikant		#	#	#			
NVK-FAZ databestand raadplegen	#						
bijlage inventarisatie lijst gegevens		#	#	#			
vervolg advies				@			
Definitieve studie x -y analysers							
kwiteit analysers					#	#	
kwiteit testen					#	#	
kwiteit water toevoer (evt)					#		
kosten testen					#	#	
kosten analyser (modules)					#	#	
kosten onderhoud					#	#	
vervolg advies						@	
fase	dec	jan	feb	mrt	apr	mei	juni
Basis ontwerp nieuwe analyser						#	
welke modules app. nodig						#	@
aanpassing software nodig						#	@
hoeveel koppelingen nodig						#	@
vervolg advies							@
Detail ontwerp							
software en netwerk koppeling							#
eventuele watervoorziening							#
andere bouwkundige voorzieningen							#
Technische dienst							#
vervolg advies							@
eind fase	juli	aug	sept	okt	nov	dec	jan 2000
Implementatie 2^e helft 1999							
projectmanagement	+	+	+	+	+	+	+
bestelling	#						
invoering			#				
software			#				
bepalingen testen			#	#	#		
vergelijkingsonderzoek			#	#	#		
acc. test						@	
overgangssituatie						#	
afvoer oude analyser ?							@

- + continue activiteit
- # activiteit niet continu
- ~ bijkomende activiteiten
- @ besismoment

Ad 5. Hierbij behoort een tussen-tijdse voortgangscntrole door de projectmanager om de doorlooptijd en de kwaliteit van de uitvoering te bewaken. Hierbij valt o.a. te denken aan:

- andere prioriteiten benoemen
- diverse zaken een andere prioriteit geven

Om dit alles in goede banen te leiden moeten er regelmatig sturingsbijeenkomsten gehouden worden. Tevens is het van het grootste

belang om direct maar vooral ook indirect betrokkenen via schriftelijke informatie op de hoogte te houden. De BOTTOM zal uiteindelijk met de nieuwe situatie of regelingen dagelijks in de praktijk geconfronteerd worden en door hen bij het project betrokken te houden komt men niet zo gauw voor vervelende verrassingen te staan. Deze vorm van aanpak geeft ons een duidelijke instrument in handen om naar onder andere een investeringscommissie toe een goed onderbouwd stuk te verzorgen voor de aanschaf van duurzame goederen.