



Algelun [MKB] Advies
postbus 41
8330 AA Steenwijk
tel / fax (0521) 52 32 01
mobiel (0619) 95 52 87
KvK 54286964
secretariaat@algelunadvies.nl
www.algelunadvies.nl

PROJECTMATIG WERKEN: INVOERING, TRAINING EN ADVIES

Inleiding

Veel ondernemingen binnen het MKB maken gebruik van projectmanagement. Juist in een omgeving, waarin bedrijfsmatige én economische factoren van invloed zijn, leven nogal wat tegengestelde verwachtingen ten aanzien van het succesvol gebruik van het fenomeen *projectmatig werken*. Vanuit de algemene bedrijfsvoering geredeneerd gaat het vooral over richtlijnen, procedures en voorschriften. Intern bedrijfsmatig gezien liggen de accenten bij projectmatig werken op factoren als efficiency, effectiviteit, beheersbaarheid, flexibiliteit en kwaliteit. Organisatorische randvoorwaarden kunnen soms een complicerende factor zijn die het projectresultaat sterk kunnen beïnvloeden. Bij voorbeeld hoe om te gaan met de natuurlijke spanning tussen de inzet van personeel via de hiërarchische lijn én via de projectleiding onder verantwoordelijkheid van het toebedeelde project. Hierover en over andere cruciale factoren voor het succesvol invoeren en hanteren van het instrument *projectmatig werken* handelt deze productbrochure van ons bureau.

1. VISIE OP HET INSTRUMENT PROJECTMATIG WERKEN (PMW)

Ondernemingen hebben veelal te maken met werkzaamheden die niet direct kunnen worden gecoördineerd volgens de bestaande bedrijfsstructuur en procedures. Het gaat hierbij om werkzaamheden, waarvoor vaak geen referentiekader aanwezig is en veel nieuwe elementen bevatten. Dit maakt aanvullende coördinatiemechanismen noodzakelijk. Het instrument *projectmatig werken* kan hierbij behulpzaam zijn. Projectmatig werken stelt echter hoge eisen aan leiding en deelnemers en moet veelal gepaard gaan met een omslag in denken en handelen binnen het betreffende bedrijf.

Een onderneming gaat in onze visie pas effectief om met projectmatig werken wanneer de bedrijfs- en projectleiding in staat is:

- duidelijke projectresultaten te benoemen en
- intern op een juiste wijze sturing wordt gegeven aan projecten.

Het doel van een bedrijfsproject dient specifiek en eenduidig omschreven te zijn. Wat wordt uiteindelijk met dit project beoogd is een belangrijke vraag die vóór het instellen van elk project beantwoord dient te worden. Eveneens van groot belang is het beheersbaar (leren) houden van (meerdere, tegelijk lopende) projecten.

Dit geldt niet alleen voor het interdisciplinair samenwerken in groepsverband maar vooral voor de informatievoorziening en registratie van projectgegevens. Op deze manier worden voorwaarden geschapen voor resultaatgericht en doelmatig werken in bedrijfsprojecten.

In onze advisering en begeleiding stellen wij voorop dat de bedrijfsleiding zich bewust dient te zijn van mogelijke valkuilen en gevolgen van projectmatig werken. Algelun [MKB] Advies is dan ook in staat snel en efficiënt belangrijke faal - en succesfactoren voor projectmatig werken (o.m. met behulp van specifieke onderzoeksmethoden) te lokaliseren, te genereren en te presenteren.

Daarnaast achten wij het noodzakelijk dat er zoveel mogelijk eenvormigheid wordt aangebracht in het hanteren van het instrument *projectmatig werken*. Door middel van cursussen scheppen wij duidelijkheid in de verschillende soorten werkzaamheden binnen het werken in verscheidene bedrijfsprojecten. Daarbij is zichtbare betrokkenheid van de directie en/of bedrijfsleiding bij het bekrachtigen van het gemeenschappelijke karakter van projectmatig werken eveneens een succesfactor. Mede hierdoor worden onze cursussen voor projectmatig werken louter en alleen *in-company* georganiseerd in samenspraak met directie en leiding van de betreffende onderneming binnen het MKB.

2. AANPAK PROJECTMATIG WERKEN BINNEN BEDRIJVEN

Wij bieden een scala van mogelijkheden aan voor directieleden, bedrijfsleiding, projectleiders en projectteamleden bij het adviseren, trainen en begeleiden in projectmatig werken. Onze organisatieadviseurs hebben veel en uiteenlopende ervaringen in de profit sector en aanverwante bedrijven. Referenties staan op onze website (of worden op speciaal verzoek verstrekt).

Advisering is mogelijk op de volgende gebieden:

Check Invoering Projectmatig werken: in hoeverre zijn voorwaarden binnen de onderneming aanwezig voor projectmatig werken?

Deze korte, efficiënte check is bij uitstek een goed analysekader om voor een bedrijf in kaart te brengen welke voorwaarden (succes- en faalfactoren) aanwezig zijn voor projectmatig werken. De resultaten van deze check bieden goede aanknopingspunten om tot adequate invoering van projectmatig werken te komen.

Projectbeheer: hoe kunnen alle sturende en regelende activiteiten, gericht op een planmatig verloop van de projectwerkzaamheden, adequaat worden beheerst? Hoe kan een projectadministratie en gegevensregistratie goed worden opgezet?

Implementatie PMW: begeleiding van bedrijven waar de eerste stappen van een projectmatige benadering reeds zijn gezet, maar waar projectmatig werken (PMW) nog niet volledig (of nog niet goed genoeg) is doorgevoerd.

Evaluatietoets op bestaand Projectmatig werken

Deze evaluatietoets heeft het karakter van een kort effectiviteitonderzoek en tot doel een oordeel te geven over de huidige wijze van projectmatig werken binnen de onderneming. Hierbij wordt derhalve uitgegaan van de huidige werksituatie. Daarnaast worden aanbevelingen gedaan om tot optimalisering van projectmatig werken te komen. Bij de uitvoering van projecten kunnen verschillende knelpunten worden geconstateerd, zoals het overschrijden van deadlines en budgetten, een falende projectcoördinatie, te laat ingrijpen bij een slecht verloop van een belangrijk project en dergelijke. Onze evaluatietoets brengt de zwaarwegende knelpunten, waarmee ondernemingen (die reeds projectmatig werken hebben ingevoerd) te kampen hebben, kort en krachtig in beeld. De resultaten van deze toets kunnen als uitgangspunt dienen voor een eventuele verdere begeleiding en/of training.

Begeleiding PMW is mogelijk op de volgende gebieden:

- interimprojectleiderschap (zie rubriek “mensen” van Algelun [MKB] Advies op site);
- projectteambuilding (zie onze bureaubrochure over teammanagement);
- coaching van (toekomstige) projectleider(s) en projectteams;
- checklist: in samenwerking met de onderneming wordt een checklist met criteria ontwikkeld (inclusief vuistregels) om snel te kunnen bepalen wanneer een bepaald vraagstuk zich leent voor een projectmatig aanpak.

In-company opleidingsmogelijkheden

Het cursuspakket van ons bureau bestaat uit één basistraining projectmatig werken en enkele verdiepingscursussen. De basistraining achten wij noodzakelijk voor het opleiden in projectmanagement. Afhankelijk van de ervaring met projectmatig werken kan deze basistraining nader worden toegespitst. De andere trainingen kunnen worden beschouwd als verdiepingscursussen op deelgebieden van projectmatig werken. Opdrachtgevers maken zelf een keuze uit de verschillende verdiepingscursussen die wij dan weer kunnen afstemmen op de specifieke doelgroep.

De werkwijze verloopt bij in-company cursussen meestal als volgt:

- inventarisatie leerbehoeften bij de onderneming met betrekking tot projectmatig werken op basis van een summiere of uitgebreide toets van onze kant;
- werkconferentie als start voor het in gang zetten van projectmatig werken;
- werkconferentie ter afsluiting voor het vastleggen van gemaakte afspraken binnen het bedrijf over projectmatig werken;

- het uitwerken van toegesneden casuïstiek (of mogelijk uitgebreider in de vorm van projectsimulatiespelen), waarin de knelpunten van belangrijke bedrijfsprojecten duidelijk naar voren komen;
- maken van een procesdocument: uitwerkingsresultaten van de cursisten en bevindingen van onze trainers worden gebundeld en geanalyseerd en aangevuld met praktisch in te voeren aanbevelingen en oplossingsrichtingen.

Inhoud van het specifieke cursusaanbod van Algelun [MKB] Advies:

1. basistraining Projectmatig Werken binnen MKB bedrijven:
waarom projectmatig werken, wat en hoe bij projectmatig werken, relatie projectorganisatie met de moederorganisatie, soorten projectorganisaties en -modellen, fasering van projecten, belangrijkste beheersaspecten;
2. instrumenten en technieken bij projectmatig werken: planningstechnieken, werk/financiële beheersing, projectdocumentatie en -registratie, techniek van projectmatig werken en overige managementinstrumenten;
3. vaardigheden bij het werken in projecten: (intern) onderhandelen, conflicthantering, omgaan met tegenstrijdige belangen, multidisciplinair samenwerken;
4. leiding geven aan projecten en projectteams: samenstellen van projectteams, (bege)leiden en motiveren van projectteamleden, projectteambuilding.

3. SAMENVATTEND OVERZICHT VAN DE MOGELIJKHEDEN

Advisering	Cursussen	Coaching
check invoering projectmatig werken	basistraining Projectmatig Werken	coaching directie en/of bedrijfsleiding bij het invoeren van projectmatig werken
projectbeheer: opzet projectadministratie etc	instrumenten en technieken voor het beheersbaar houden van projecten	coaching (toekomstige) projectleiders
implementatie projectmatig werken	belangrijke vaardigheden bij het interdisciplinair samenwerken in projecten	projectteambuilding/ samenwerkingsvraagstukken
evaluatietoets projectmatig werken	leiding geven aan projecten	specifieke checklistontwikkeling voor projectmatig werken
begeleiding van een organisatie die nog met onvoldoende resultaat PMW hebben ingevoerd		
interim projectleiderschap		

4. SCHETS VAN MOGELIJKE VARIANTEN

In deze paragraaf van onze bureaubrochure volgt een toelichting en schematische weergave van twee varianten van trainingstrajecten en ondersteuning van projectmatig werken. Bij elke variant worden de belangrijkste indicaties voor een dergelijk traject weergegeven.

Bij **variant 1** gaan wij er vanuit dat er in de onderneming nagenoeg geen ervaring is met projectmatig werken. Belangrijke criteria zijn de volgende:

- directie en bedrijfsleiding wil begeleid worden in het invoeren van projectmatig werken;
- basale kennis over projectmatig werken ontbreekt;
- medewerkers ontberen vaardigheden die noodzakelijk zijn voor projectmatig werken;
- toekomstige projectleiders dienen te worden opgeleid en/of gecoached in projectmanagement van (omvangrijke en complexe) projecten.

Voorafgaand aan het advies- en/of trainingstraject kan de *check invoering projectmatig werken* plaatsvinden. De onderneming wordt onderzocht op welke voorwaarden aanwezig zijn voor projectmatig werken. Afhankelijk van de uitkomsten kan vervolgens het specifieke trainingstraject nader worden ingevuld.

Schematische weergave van variant 1:

Doelgroep	Projectteamleden	directie-leden en/of bedrijfsleiding	(toekomstige) projectleiders
1		coaching directie en/of bedrijfsleiding	
2	startwerkconferentie projectmatig werken	startwerkconferentie projectmatig werken	startwerkconferentie projectmatig werken
3	basistraining projectmatig werken		basistraining projectmatig werken
4	instrumenten en technieken bij PMW		leiding geven aan projecten
5	belangrijke vaardigheden bij PMW		
6	slotwerkconferentie projectmatig werken	slotwerkconferentie projectmatig werken	slotwerkconferentie projectmatig werken

Bij **variant 2** gaan wij er vanuit dat de onderneming ruimschoots ervaring heeft met projectmatig werken, maar dat er niet voldoende gunstige resultaten worden geboekt met het multidisciplinair werken in projectverband.

De ervaring leert dat de volgende valkuilen in de praktijk nogal eens voorkomen:

- werken in projecten staat haaks op de bestaande structuur en cultuur;
- samenwerkingsproblemen;
- projectleiderschap wordt onvoldoende inhoud en vorm gegeven;
- projectsamenwerkingsvormen zijn formeel slecht geregeld (dus daarom kan het projectteam ook geen armslag en daadkracht ten toon spreiden);
- verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn niet voldoende afgebakend;
- projectbeheersing in termen van registratie, administratie en verantwoording laat te wensen over;
- binnen de onderneming bestaat soms niet voldoende overeenstemming over doel en wijze van gegevensregistratie (middelenverbruik? output/product? óf procesverloop? etc).

Voorafgaand aan het advies- en/of trainingstraject kan de evaluatietoets *Projectmatig Werken* plaatsvinden. Onderzoek naar de wijze van projectmatig werken binnen de onderneming. Afhankelijk van de uitkomsten kan vervolgens het traject nader worden ingevuld.

Schematische weergave van variant 2:

	Doelgroep: projectteamleden	Doelgroep: directie en/of bedrijfsleiding	Doelgroep: projectleiders
1		advisering om meer resultaten uit PMW te halen	
2	instrumenten en technieken voor het beheersbaar houden van projecten		leiding geven aan projecten
3	belangrijke vaardigheden bij PMW		coaching projectleiders
4	projectteambuilding		projectteambuilding
5	projectbeheersopzet en administratie	bekrachtiging Projectbeheersopzet en administratie	projectbeheersopzet en administratie
6	slotwerkconferentie	slotwerkconferentie	slotwerkconferentie

5. ORIËNTATIEGESPREK EN KOSTEN

Indien uw bedrijf geïnteresseerd is in onze advisering en ondersteuning op dit terrein, dan kunt u contact opnemen met Algelun [MKB] Advies bv te Steenwijk.

Ons algemene emailadres luidt secretariaat@algelunadvies.nl. Meer inhoudelijke informatie en referenties treft u aan op onze website: www.algelunadvies.nl.

U kunt ook direct telefonisch een afspraak maken met een adviseur van ons bureau voor een oriënterend gesprek (mobiel: 0619 95 52 87).

Uiteraard is een dergelijk wederzijds verkennend gesprek vrijblijvend en kosteloos.