

Projectmatig werken bij Landal

Sinds de concernbrede introductie van projectmatig werken worden vernieuwingen binnen Landal GreenParks niet alleen gestructureerd doorgevoerd, ze worden ook breder gedragen door de organisatie. Een flinke verbetering ten opzichte van het recente verleden. "Projectmatig werken doet een groot appèl op onze mensen. De uitkomst: snelheid, effectiviteit en betrokkenheid van alle projectmedewerkers", zegt Anita Brink, senior Human Resources Manager van Landal Greenparks. Samen met mede-uitvoerder Ellen van Hierden, directeur van Trecens training en advies, vertelt ze wat er komt kijken bij zo'n projectmatige aanpak.



“Vertrouwen en goede communicatie zijn cruciaal”

Jaap van Sandijk

Een onderneming is nooit af en voortdurend in ontwikkeling. Regelmatig jezelf een spiegel voorhouden is daarom essentieel. Toen Landal GreenParks in 2008 de lopende projecten kritisch onder de loep nam, kwam het bedrijf tot de conclusie dat deze nog beter en effectiever konden worden uitgevoerd. "We merkten dat we relatief weinig vernieuwingen echt afmaakten of dat deze te lang duurden. Ook bleken medewerkers elkaar te weinig aan te spreken en waren weinig mensen echt verantwoordelijk voor projecten", zegt Anita Brink, senior manager Human Resources van Landal GreenParks. "We zijn op zoek gegaan naar een methodiek waarbij we niet alleen projecten 'lean and mean' kunnen opstarten, maar deze ook binnen de gestelde contouren als budget, tijd en middelen tot een succes kunnen maken. De methodiek die we daarvoor hebben gekozen, Minimal Project Management, staat synoniem voor Maximum People Management. Immers, medewerkers maken Landal." Samen met Ellen van Hierden, directeur van training- en adviesbureau Trecens, blikt Brink terug op het recentelijk in werking gezette tra-

ject van projectmatig werken binnen Landal GreenParks. "De oorspronkelijke vraag van Landal was: kunnen we trainingen afnemen, om zo kennis en vaardigheden tussen de oren van de medewerkers te krijgen", herinnert Van Hierden zich. "Wij vonden het echter beter om eerst een stap terug te zetten. We analyseerden de bestaande manier van werken binnen het bedrijf en onderzochten wat projectmatig werken de organisatie zou kunnen opleveren."

Dubbel werk

Uit die analyse bleek dat er binnen Landal een aantal verschillende vormen van projectmatig werken circuleerden. Aangezien bij projectmatig werken bijna altijd afdelingsoverstijgend wordt gewerkt, is het belang van eenduidigheid op organisatieniveau cruciaal. Doublures moeten worden voorkomen. Brink over de analyse: "Soms deed het ene park iets dat het andere park al lang gedaan had." Verder bleek dat Landal een zeer gedreven, onderneemende organisatie is. "Heel erg *hands on*", aldus Van Hierden. "Dat is positief, maar kan ook negatief uitpakken: door die gedrevenheid kan het voorkomen dat je pas halverwege een project op de rem trapt om te kijken of je nog wel op het juiste spoor zit." Zowel Trecens als Landal vonden het werken

vanuit Minimal Project Management (MPM) dé oplossing. De methode stelt mensen, verantwoordelijkheden, duidelijkheid en structuur centraal en combineert theorie direct met praktijk. Na twee geslaagde pilots – waarin een tijdregistratiesysteem en een inkoopvraagstuk centraal stonden – werd de overstap gemaakt.

"Projectmatig werken past bij de tijdgeest en bij een modern bedrijf als Landal", licht Van Hierden toe. "Vroeger dicteerde het management de werkmethode. Nu leg je die verantwoordelijkheid lager, bij de medewerkers zelf, en staat ervaren gelijk aan leren. Daarbij is het overigens wel essentieel dat de manier van werken door de top van het bedrijf wordt ondersteund. Het management moet pal achter de aanpak staan, koers houden en waardering uitspreken voor de medewerkers. Bij Landal is dit absoluut geslaagd."

Praktijkgericht

Projectmatig werken is zeer praktijkgericht, aldus Van Hierden. "Een project begint met de tweedaagse *Project Start Up*: twee dagen waarin de opdrachtgever – vaak iemand uit het management – het project aan het pro-

jectteam overdraagt. De door Trecens opgeleide procesbegeleiders stellen, in overleg met opdrachtgevers, projectteams samen die tijdens de *Project Start Up* met elkaar bepalen hoe het doel bereikt moet worden. Na die twee dagen is het project afgebakend en kan er niets meer veranderd worden. Het taakteam – dat boven de verschillende projectteams staat – heeft binnen het gehele projectmanagement een coördinerende rol." "Vertrouwen is belangrijk bij projectmatig

werken", zegt Anita Brink. "Het management geeft per slot een opdracht in handen van een team. Dat is loslaten – en daar moet je aan wennen." Ellen van Hierden benadrukt dat communicatie hierin cruciaal is: "Tijdens de uitvoering wordt de opdrachtgever voortdurend op de hoogte gehouden van de vorderingen tijdens het project. Daardoor ontstaat vertrouwen." Brink onderstreept dat veel aandacht moet worden besteed aan de samenstelling van een projectteam.

"Die moet je relatief klein houden – zo'n zes tot acht personen – en je moet er voor zorgen dat de juiste mensen met de juiste expertise in het juiste projectteam komen. Leden van zo'n team moeten ook echte bouwers zijn." Inmiddels zijn binnen Landal GreenParks ruim tien projectteams aan de slag. Brink is enthousiast over de verschillen ten opzichte van de

oude situatie: "Je merkt dat projecten nu een duidelijke kop en staart hebben, beter zijn gestructureerd en dat ze worden gedragen door de organisatie."

Procesbegeleiders

De rol van Trecens wordt intussen steeds kleiner. "Dat is ook de bedoeling", zegt Van Hierden. "Wij helpen bij het vormgeven vanuit de interne organisatie, maar het is de organisatie zelf die de werkwijze oppakt en uitvoert. De door ons opgeleide procesbegeleiders houden we scherp door middel van een trainingstraject dat we uitvoeren in samenwerking met de Landal Academy, de interne opleidingstak binnen Landal GreenParks. Uiteindelijk komen wij alleen nog maar in beeld als er weer nieuwe procesbegeleiders moeten worden opgeleid." De methodiek van het Minimal Project Management leent zich overigens voor veel typen bedrijven in vrijwel alle sectoren, vertelt Van Hierden. Bedrijven die kiezen voor de aanpak moeten er wel honderd procent achter staan, benadrukt ze. "Anders is het de investering niet waard." ■

Het projectteam mag niet te groot zijn

Anita Brink (links) en Ellen van Hierden

