

Projectmanagement
van ketenprojecten
Praktische aanwijzingen

Auteur: Frank Engelbart, Rijnconsult
In opdracht van: Stichting Agro Keten Kennis
Datum: mei 2003
Referentie: AKK7619

INHOUDSOPGAVE

Inhoudsopgave	2
Inleiding	3
1. Positionering en focus	5
2. Ketenproject: van idee tot implementatie.....	7
3. AKK-spelregels.....	10
4. Projectorganisatie	12
5. De projectleider als spin het web	15
6. Rollen van een projectleider.....	17
7. Start van het project.....	18
8. Tijdens het project.....	20
9. En toen gebeurde het	23
10. Afronding van het project	27
11. Succes- en faalfactoren van ketenprojecten: algemeen.....	29
12. Succes- en faalfactoren van ketenprojecten: projectontwikkeling.....	31
13. Succes- en faalfactoren van ketenprojecten: projectmanagement.....	33
14. Geleerde lessen.....	35
Bijlage	40

INLEIDING



Stichting Agro Keten Kennis (AKK) levert een bijdrage aan maatschappelijk gewenste vernieuwingen om de concurrentiekracht van de Nederlandse agribusiness te versterken. Het realiseren van samenwerking, het delen van kennis, co-innovatie en marktgericht opereren binnen agro food ketens en netwerken staan daarbij centraal. AKK stelt zich op als professionele, onafhankelijke partner en kiest voor een pro-actieve aanpak.

Door co-innovatie in agro food ketens worden kansen benut en knelpunten opgelost. Samenwerkingsverbanden gaan slagvaardig te werk in innovatieve projecten. Strategieën worden concreet gemaakt in vraaggestuurde, praktisch toepasbare ketenconcepten. AKK verbindt partijen en ondersteunt hen bij de ontwikkeling en implementatie van kennis.

Nieuwe co-innovatieprogramma's en diensten worden samen met overheid, bedrijfsleven, kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties ontwikkeld en uitgevoerd. Sterke, snel innoverende agro food ketens kunnen op deze wijze maatschappelijk verantwoord blijven produceren en distribueren. AKK stelt hiervoor haar eerder opgedane kennis, ervaringen, geboekte resultaten én haar netwerk ter beschikking.

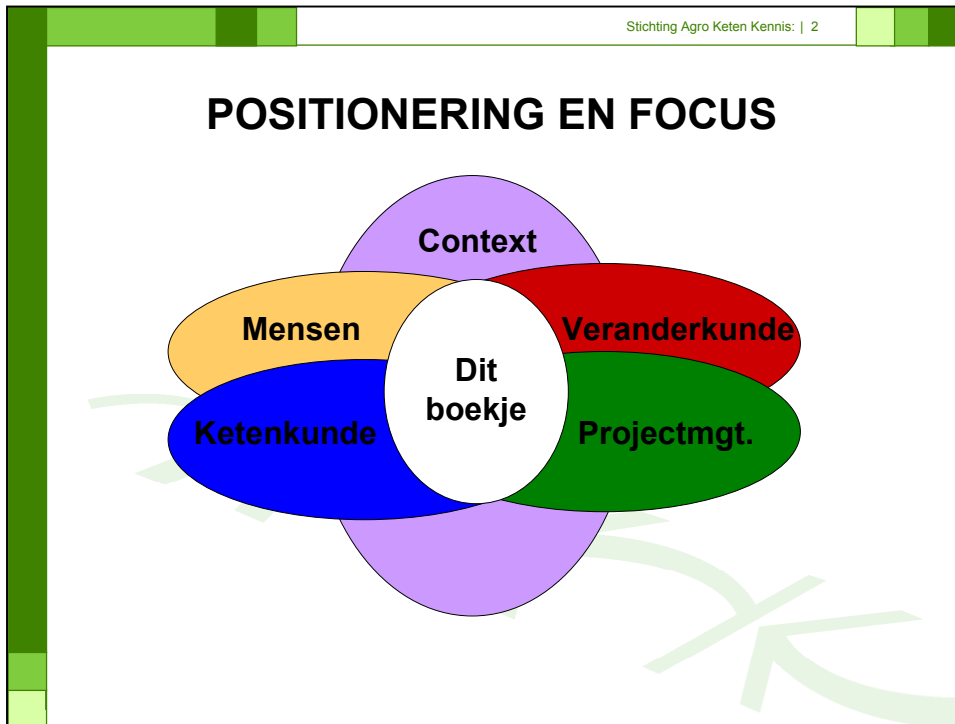
Inmiddels heeft AKK in de agribusiness sinds 1994 ervaring met ketenprojecten. De pioniers van toen zijn inmiddels ervaren in ketensamenwerking, maar gelukkig zijn er steeds meer organisaties die de toegevoegde waarde van ketensamenwerking inzien en met ketenprojecten starten. In de ketenprojecten van AKK wordt de maatschappelijk gewenste vernieuwing van de overheid gekoppeld aan de investeringebereidheid van het bedrijfsleven en de vindingrijkheid van wetenschappelijk onderzoekers. Het is juist deze setting die het management van AKK-ketenprojecten bijzonder maakt.

Deze praktische aanwijzingen zijn bestemd voor de beoogde projectleider en projectparticipanten van deze ketenprojecten, voor het succesvol managen van ketenprojecten. Het is voor 'onervaren' projectleiders bedoeld als steun en voor ervaren projectleiders bedoeld als opfrisser. Projectleiders kunnen vanuit diverse organisaties en functies tot projectleider benoemd worden: kennisinstellingen, participierend bedrijf, een onafhankelijke derde.

Het boekje is opgesteld door **Frank Engelbart**, partner in de agrifood-groep van organisatieadviesbureau Rijnconsult. Hij heeft acht jaar ervaring met het managen van ketenprojecten gebundeld tot een handzaam pakket aan praktische aanwijzingen.

N.B. Daar waar 'hij' staat, dient 'hij / zij' gelezen te worden.

1. POSITIONERING EN FOCUS



De focus van dit boekje zit in het hart van de combinatie van vier ‘vak’gebieden. Om het boekje handzaam en beknopt te houden, gaan we niet in detail in op de achterliggende vier gebieden. Voor geïnteresseerden verwijzen wij graag naar gespecialiseerde literatuur (zie bijlage) op die terreinen.

Ketenkunde

Sinds de start met ketenprojecten in 1995 is vooral in de laatste jaren de opvatting ontstaan dat ketenprojecten leiden tot een nieuw vakgebied: de ketenkunde (keten- en netwerkkunde). Ketenkunde wordt gezien als een integraal vakgebied, waarbij met name aandacht is voor de bedrijfskundige insteek (het inhoudelijk thema waarop het ketenproject betrekking heeft: strategie, marketing, logistiek, kwaliteit, etc.), en in toenemende mate voor de samenwerkingscomponent en de meer procesmatige aspecten (vertrouwen, cultuur in ketens, internationale samenwerking, etc.).

Projectmanagement

Steeds meer organisaties kennen het werken in projecten. Het kunnen participeren in projecten en soms ook het leiden van projecten behoort in toenemende mate tot de standaardvereisten in functieprofielen van medewerkers in organisaties. Ketenprojecten voegen een nieuwe dimensie toe aan projectmanagement: het project bevat per definitie meerdere zelfstandige organisaties die samen (gaan c.q. moeten) werken in de keten. Bij ketenprojecten is dan ook meer aandacht nodig voor de context en de externe omgeving dan bij projecten die zich binnen de muren van één organisatie of binnen één afdeling afspelen. De publiek-private samenwerking in AKK-verband voegt daar ook nog de samenwerking met één of meerdere kennisinstellingen aan toe. Kortom: we hebben het over multi-actor projectmanagement. Voeg daar aan toe het feit dat het per definitie over een innovatief project gaat. Ofwel: wees bewust van het feit dat het geen lineair, strak planbaar project is, maar dat er zich vele

onverwachtheden, onduidelijkheden en koerswijzigingen kunnen voordoen. Het is vooral een ontdekkingsstocht en minder een snelweg-route.

Veranderkunde

Ook ketenprojecten leiden, uitgaande van implementatie, tot een veranderingsproces bij betrokkenen. Veranderingsprocessen bewust sturen is gecompliceerd. Althans het realiseren van geplande veranderingen. Veranderkunde (op z'n Engels 'change management') is in de afgelopen jaren uitgegroeid tot een vakgebied. Met theorieën, diagnosemodellen, interventiemogelijkheden, het omgaan met inhoud en proces, etc.

Mensen

De mens intrigeert. Succes is afhankelijk van de mensen; zij moeten het uiteindelijk doen. Dat geldt voor de projectmedewerkers in het project zowel als voor de medewerkers in de organisatie. Vanuit de psychologie en sociologie zijn veel handvatten beschikbaar die ingaan op de denkpatronen en drijfveren van mensen en hoe deze effectief zijn te beïnvloeden. De effectieve balans tussen ratio en emotie en de invloed van leiderschap. Literatuur te over: van Freud tot Maslov en van Lievegoed tot Kotter.

Tenslotte nog een belangrijke notitie over de context.

- Bij ketenprojecten zijn meerdere organisaties betrokken en het project heeft altijd een bedrijfsoverschrijdend karakter in één bedrijfstak of juist in de combinatie van bedrijfstakken. Bij ketenprojecten is branchekennis en begrip voor de omgeving van iedere participant belangrijk. Essentieel daarbij is ook de belangrijkste drijfveer tot ketensamenwerking: ketenomkering door vraagsturing. Verzadigde markten en kritische consumenten dwingen bedrijven en organisaties om steeds klantvriendelijker (consumentgestuurd) te werken en hun keten op die manier in te richten. De consument als vertrekpunt voor de keten. Andere drijfveren tot ketensamenwerking zijn: toenemende aandacht voor voedselveiligheid, transparantie en innovatie om tot toegevoegde waarde te komen.
- Ook de richtlijnen van AKK zijn te beschouwen als belangrijke context: randvoorwaarden die nadrukkelijk de rol van de projectleider bepalen: denk vooral aan organisatorische eisen, het combineren van kennisinstellingen en bedrijven en de focus op het ontwikkelen van kennis.

2. KETENPROJECT: VAN IDEE TOT IMPLEMENTATIE



Gefeliciteerd! Als het goed is, kan het project nu starten. Maar er zijn een aantal belangrijke stappen aan vooraf gegaan. Stappen die in belangrijke mate bepalend zijn geweest voor de setting van het project. De stappen blijken in de praktijk niet altijd als zelfstandige processen te doorlopen, maar zijn wel altijd te herkennen.

Wat gebeurt er zoal voordat het project start:

1. Projectinitiator

Het idee ontspruit in iemands gedachte: de projectinitiator is ‘geboren’. Hij loopt er een tijdje mee rond en ziet zijn idee gesterkt worden door signalen van derden bij wie hij het terloops toetst (zijn partner, zijn MT, een goede vriend, een vertrouwenspersoon/coach) en het idee wordt steeds meer helder. Ook wordt helder dat hij het niet alleen kan, maar dit in de keten moet oplossen. Hij besluit het idee te lanceren door het op papier te zetten (één A-4) en dat als praatstuk voor te gaan leggen.

2. Haalbaarheidsstudie

Met het praatstuk onder de arm gaat de projectinitiator (al dan niet ondersteund) op pad en bezoekt mogelijk geïnteresseerden. Hij praat over het idee, de mogelijke aanpak en polst de interesse voor participatie. De individuele gesprekken helpen de projectinitiator om het idee verder in te kleuren en tot een goede selectie van partners in het ketenproject te komen. Nieuwsgierigheid en een positieve eerste reactie bij individuele partijen is de basis om over te gaan naar de volgende stap.

3. Eerste ketenbijeenkomst

Een belangrijk moment: de potentiële partners komen voor het eerst bijeen. De project-initiator zal als voorzitter het voortouw moeten nemen. De potentiële partners zijn geïnteresseerd, maar vooral ook afwachtend. De projectinitiator zal het idee (dat inmiddels wat verder is ingekleurd) toelichten en de aanwezigen om hun mening vragen: hij creëert zo bewustwording voor het idee. De aanwezigen zullen de kat uit de boom kijken, voorzichtig reageren ('het idee klinkt goed, ik zal er verder over nadenken en het intern bespreken') en vooral proberen in te schatten wat de individuele win kan zijn ('what's in it for me?'). Het is met name aftasten en minder besluitvorming. Het groepsproces van deze bijeenkomst is een belangrijke graadmeter en kan snel omslaan van positief naar negatief.

Nodig AKK uit

Het inschakelen van de AKK-projectregisseur is aan te bevelen. Onder andere om een toelichting te geven over AKK-projecten, maar ook om vanuit een onafhankelijke rol wantrouwen weg te nemen en misverstanden op te lossen, is aan te bevelen. Bij een (overwegend) positief groepsgevoel en een positief verlopen bijeenkomst kan de volgende stap gezet worden.

De AKK projectregisseur kan ook de nadruk op het ketendenken in de gaten houden. Soms bestaat de neiging om vanuit de eigen organisatie te denken terwijl in ketenprojecten het noodzakelijk is breder te kijken.

4. Eerste projectopzet

Het ingekleurde idee kan uitgewerkt worden tot een eerste projectopzet. Beschikbare sjablonen en richtlijnen van AKK zijn hiervoor via www.akk.nl beschikbaar. Ook de AKK-projectregisseur kan hierbij behulpzaam zijn. De eerste projectopzet wordt eventueel bilateraal (mondeling en/of schriftelijk of via E-mail) met potentiële partners kortgesloten. Noodzakelijk om deze stap goed af te ronden is overeenstemming op hoofdlijnen van inhoud, projectaanpak en projectpartners.

Maak doordachte partnerkeuze

Bedenk grondig of je de juiste potentiële participanten hebt: een verkeerde participant is funest voor het project. Ervaring leert dat deze partner-keuze vaak ondoordacht wordt gemaakt.

Kies een partner die qua visie en strategie aansluit bij de doelstelling en strategie van de initiator, zodat wederzijdse toegevoegde waarde helder is. Vervolgens dient er wederzijds vertrouwen te zijn om in elkaar te investeren, samen te leren en openheid in de interne informatie te geven. Het is ook belangrijk dat de organisatie in een vergelijkbare fase van organisatie-ontwikkeling zit, maar bovenal dat er een persoonlijke klik tussen mensen is. Als er geen strategisch en culturele fit is, zal samenwerken lastig worden.

5. Workshop

Tijd om de eerste projectopzet met de potentiële projectparticipanten gezamenlijk te bespreken. Als de vorige stappen goed zijn doorlopen, is de 'what's in it for me'-vraag inmiddels voor iedereen helder is het nu nog een kleine stap om, via deze sessie, van potentieel naar definitieve projectparticipant te komen. Het gaat hierbij dus om het inhoudelijk draagvlak voor het projectplan, de juiste prioriteiten, het ontwerpen en bemensen van een projectorganisatie waar eenieder zich in kan vinden en het hanteren van hetzelfde taalgebruik (bedoelen we hetzelfde?). Aandacht voor het groepsgevoel is essentieel: 'we gaan samen de klus klaren'. Uiteraard is de financiële paragraaf een belangrijk thema: hoe verdelen we inspanningen en kosten, er vanuit gaande dat iedereen ook de baten voor zichzelf en gezamenlijk kan inschatten. Resultaat van deze sessie moet dus zijn: overeenstemming over inhoud en invulling van het project.

6. Project

Op basis van de workshop en het eventueel nagekomen commentaar wordt het projectplan afgerond en ingediend bij AKK. Besluitvorming vindt plaats, de samenwerkingsovereenkomst tussen de deelnemers en met AKK wordt opgesteld en de champagne kan knallen: het project is goedgekeurd en kan van start! De dag na de champagne weer met beide benen op de grond: de projectleider heeft zijn project en kan aan de slag. Het ‘werkvolk’ treedt aan. Hier gaan we aan de hand van navolgende sheets dieper op in.

Projectoverdracht essentieel

Indien je als projectleider niet vanaf de start bij het project betrokken bent geweest. loop dan expliciet met de projectinitiator door bovenstaande stappen 1 tot en met 5. Probeer zo gedetailleerd mogelijk samen vast te stellen of elke stap succesvol is doorlopen en wat er is voorgevallen. Deze overdracht is essentieel om als projectleider een goede start met stap 6 te kunnen maken en ‘het stokje over te nemen’.

7. Implementatie

Van ‘een project doen’ naar implementatie is een verandering in bestaande organisatie(s) of een nieuwe samenwerkingsvorm realiseren, dus: veranderen van de mindset van mensen, veranderen van interne processen, veranderen van de externe relaties. Hier komt de verander- en organisatiekunde nadrukkelijk om de hoek kijken!

Deze fase van ketenprojecten wordt hier niet besproken.

3. AKK-SPELREGELS



Een belangrijke context van het ketenproject is uiteraard dat het aan de AKK-spelregels voldoet. Via de website www.akk.nl is meer informatie hierover te vinden en ook zal de projectregisseur bewaken of het ketenproject voldoet aan de AKK-spelregels, gedurende de vijf fasen die door AKK worden onderscheiden.

Een valkuil bij de stappen 1 tot en met 5 is om veel zelf te bedenken en de afstemming te verwaarlozen. Neem dus potentiële partners stap voor stap mee in het proces. Succes = Kwaliteit x Acceptatie. Acceptatie kan vergroot worden door betrokkenheid en invloed op de inhoud. Bovenstaande stappen 1 tot en met 5 vragen een doorlooptijd van enige maanden. Neem die tijd. Bij het overslaan van stappen of onvoldoende afhechten van iedere stap zal dit tijdens het project (stap 6) leiden tot een boemerang-effect: je krijgt het dan alsnog voor je kiezen en dit moet eerst opgelost worden.

Fase 1: Idee

In deze fase ligt het initiatief bij de initiator, die ideeën voor kan leggen aan AKK. AKK kan dan adviseren en behulpzaam zijn bij het verder ontwikkelen van het idee tot een project.

Fase 2: Indiening

Vier maal per jaar komt het bestuur van AKK bijeen om projecten, die door de Adviescommissies een positieve beoordeling hebben gekregen, te beoordelen. Voor deze beoordeling dient naast het projectvoorstel en aanbiedingsbrief (voor het co-innovatieprogramma 'Duurzame Agro Food ketens' dient eveneens de duurzaamheidschecklist ingevuld te worden) opgesteld te worden. De projectregisseurs van AKK kunnen hierbij helpen. Uiteraard voorzien de spelregels in een mogelijkheid tot beroep en/of aanpassing van het projectvoorstel en herindiening.

Fase 3: Samenwerkingsovereenkomst

Na goedkeuring door het bestuur van AKK 'GO' stellen de partijen in het project en stelt de aanvragen en AKK een samenwerkingsovereenkomst op. AKK stelt de overeenkomsten op. De projectparticipanten kunnen zelf uiteraard aanvullende contracten sluiten op gebieden die zij wenselijk achten en/of verdieping aanbrengen op elementen uit het algemene AKK-samenwerkingsovereenkomst.

Regel het kenniseigendom

Liefst vooraf. Zie hiervoor het AKK-document 'Het mijn en dijn, kenniseigendom bij publiek-private samenwerkingsverbanden', te verkrijgen via uw projectregisseur. Spreek ook met de projectparticipanten af hoe om te gaan met geheimhouding en sluit bijvoorbeeld een geheimhoudingsverklaring.

Fase 4: Uitvoering

Na de goedkeuring door het van bestuur AKK kan er gestart worden met het project. Tijdens de projectuitvoering zijn er AKK-spelregels voor de administratie van toepassing, zoals urenregistratie, facturatie en financiële boekhouding, kwartaalrapportage en bevoorschotting.

BTW-positie

Verdiep u vooraf in de BTW-positie van de penvoerende organisatie en de mogelijkheden voor BTW-terugvordering. Bedrijven kunnen meestal BTW-terugvorderen, overheid en PBO-organisaties meestal niet. Dit voorkomt onaangename financiële verrassingen bij de afronding. De projectregisseur kan u hierbij behulpzaam zijn.

Fase 5: Afronding

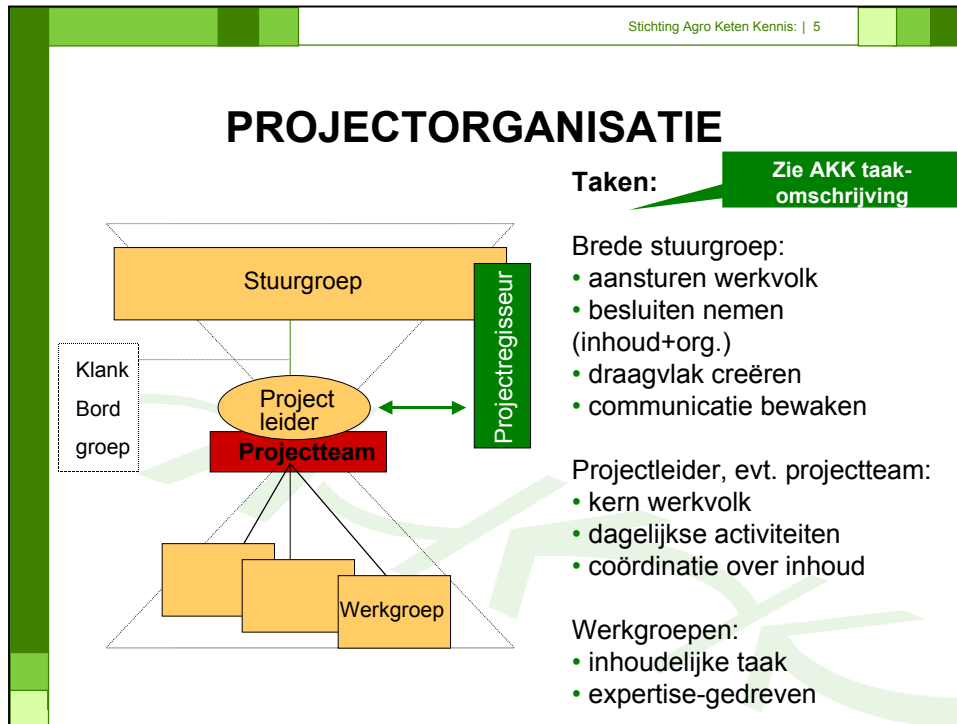
Zodra het project inhoudelijk is beëindigd dient er een eindrapportage ingeleverd te worden waarin de verantwoording van de financiën vermeld staat (inclusief accountantsverklaring) alsmede de inhoudelijke resultaten van het project.

www.akk.nl voor alle informatie

Op www.akk.nl zijn diverse bestanden in te zien en te downloaden die helpen bij het voldoen aan de AKK-spelregels:

- ⇒ download 'Uitgangspunten en criteria'*
- ⇒ download 'Projectaanvraagformulier', zie 'Indienings- en goedkeuringsprocedure', 'voorbeeldbegroting', 'samenstelling Adviescommissie'*
- ⇒ zie 'Voorbeeld samenwerkingsovereenkomst project', 'voorbeeld overeenkomst penvoerend bedrijf met Stichting', 'Richtlijnen en voorwaarden project (administratie)'*
- ⇒ download 'financiële kwartaalrapportage', 'hulpformulier bevoorschotting' en 'format financiële rapportage kennisinstelling naar penvoerend bedrijf'*
- ⇒ download 'financiële eindrapportage', 'accountantsverklaring', 'toekenning laatste voorschot' en 'handleiding voor het opstellen van de inhoudelijke eindrapportage'*

4. PROJECTORGANISATIE



Het meest toegepaste organisatie-model van ketenprojecten is van het type ‘zandloper’: boven en onder breed, in het midden smal.

Stuurgroep

In de Stuurgroep zijn alle betrokkenen vertegenwoordigd: bedrijven, kennisinstellingen, de projectregisseur, projectleider, AKK, eventueel derden. De Stuurgroep heeft de taak om het project te begeleiden, aan te sturen en te coördineren. Het is daarom van belang om in de Stuurgroep voldoende ‘hoge managers’ uit de participerende organisaties, die bevoegd zijn om belangrijke besluiten te nemen (bemensing, geld, tijd, etc.), te hebben. Daarnaast is de taak van de Stuurgroep ‘het creëren van draagvlak en acceptatie van de bevindingen in de dagelijkse praktijk’. Tevens beslist zij over de verspreiding van projectresultaten, waaronder het goedkeuren en beschikbaar stellen van de rapportages aan AKK en draagt zij zorg voor een goede interne en externe communicatie. Hiertoe bewaakt de Stuurgroep de gedragsregels voor projectcommunicatie. Als laatste draagt de Stuurgroep samen met de projectleider zorg voor het aansturen en begeleiden van het projectteam en de werkgroepen. De besluitvorming in de Stuurgroep is meestal volgens goed rationeel Nederlands gebruik gebaseerd op consensus. De voorzitter van de Stuurgroep, vaak de initiator van het project, bewaakt met name de doelstelling, voortgang en win-win. De projectleider, desgewenst per vergadering aangevuld met een selectie van het werkvolk voor inhoudelijke feedback, fungeert als brug tussen Stuurgroep en werkgroep(en). De projectleider verzorgt vaak de uitnodiging, agenda, stukken en verslaglegging van de Stuurgroepen.

Stuurgroep stuurt, werkgroep werkt

Zoals de naam al zegt: de Stuurgroep stuurt op hoofdlijnen. Dat betekent dat zij dus niet het inhoudelijke werk van de werkgroep in de vergadering overdoet en corrigeert, maar dat zij besluiten neemt over het werk van de werkgroep. Zorg ervoor, indien nodig, dat leden van de Stuurgroep en leden van de werkgroep niet dezelfde zijn: jezelf sturen is lastig. En zorg voor Stuurgroep-leden hoog uit de organisatie: dat versterkt het draagvlak en brengt personen in de Stuurgroep die vaak van nature gewend zijn op hoofdlijnen te sturen en te besluiten.

Voorbeeld-agenda voor een Stuurgroep:

1. Opening; 2. Verslag vorige bijeenkomst; 3. Stand van zaken (inhoudelijk informeren); 4. Aandachtspunten voor de Stuurgroep (beslispunten en organisatorische zaken die de Stuurgroep moet weten); 5. Projectinformatie en –communicatie; 6. Volgende vergadering, rondvraag en sluiting.

Projectleider/ projectteam

De projectleider fungeert als spil in de projectorganisatie. De projectleider kan, veelal bij de grotere, multi-disciplinaire projecten, gebruik maken van een projectteam. Het projectteam bestaat dan meestal uit een selectie van vertegenwoordigers van bedrijven, kennisinstellingen en de projectleider.

Klein en slagvaardig projectmanagementteam

Kies voor een smal projectmanagementteam, zodat er een hecht en slagvaardig team ontstaat dat zich moreel verbonden voelt met het project: de leden van het projectteam vormen de kern van het werkvolk. De projectleider is voorzitter van het projectteam en verzorgt ook de uitnodiging, agenda, stukken en verslaglegging van het projectmanagementteam.

De projectleider (c.q. projectmanagementteam) is verantwoordelijk voor het managen en bewaken van de dagelijkse activiteiten, draagt zorg voor de afstemming van de activiteiten tussen de werkgroepen en de bewaking van deze activiteiten. Tevens draagt de projectleider (c.q. projectmanagementteam) zorg voor de voorbereiding van de rapportages voor de Stuurgroep. Belangrijk onderdeel daarin is het laten samensmelten van de resultaten uit de werkgroepen en het bewaken van het totaaloverzicht.

Heldere afspraken in geval van twee projectleiders

Soms hanteren projecten een dubbele projectleider, bijvoorbeeld één vanuit de bedrijven en één vanuit de kennisinstellingen. Spreek dan helder en scherp af wie wat doet en wie waarvoor verantwoordelijk is.

Werkgroepen

De werkgroepen krijgen specifieke verantwoordelijkheden op basis van de benodigde keten-kennisontwikkeling en zorgen voor de uitvoering van specifieke activiteiten. In de werkgroepen nemen het betrokken bedrijfsleven en de kennisinstellingen plaats. De selectie gebeurt op basis van inhoudelijk benodigde kennis. De projectleider of een lid van het projectteam fungeert als voorzitter van de werkgroep(en) en bewaakt de voortgang. Ook hier zorgt de projectleider voor de uitnodiging, agenda en stukken. Verslagen kunnen desgewenst worden opgesteld, maar vaak wordt volstaan met een kort besluitenoverzicht omdat de werkgroep met name inhoudelijk actief is.

Uiteraard is het mogelijk dat er personele overlap zit in personen die in meerdere groepen actief zijn. Dit is een potentiële valkuil. Zie ook de TIP bij Stuurgroep.

Projectleider is procesmatig voorzitter

Het functioneren van werkgroep stijgt als de projectleider zich beperkt tot de functie van procesmatig voorzitter en uit de inhoudelijke discussies blijft.

Klankbordgroepen

Afhankelijk van doelstelling en aard van het ketenproject kan besloten worden om naast de Stuurgroep één of meerdere Klankbordgroepen in te stellen. De Klankbordgroep kan geïnstalleerd worden om informatie te verschaffen aan niet-participanten maar wel belangrijke stakeholders voor het project. Zij zijn adviserend en informeren maar niet bevoegd om beslissingen te nemen. De Klankbordgroepleden kunnen vervolgens gevraagd en ongevraagd reageren.

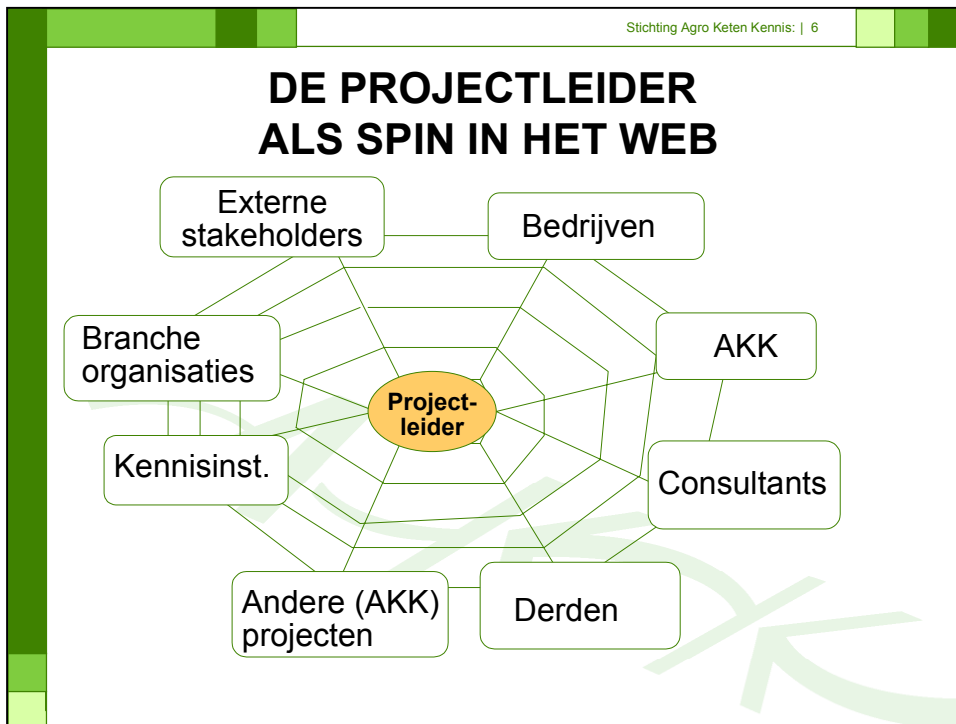
Besluiten in Stuurgroep

Zodra resultaten klaar zijn om in de Stuurgroep aan de orde te komen, zorg dan dat de vraag aan de Stuurgroep helder is: moeten er besluiten genomen worden en zo ja, waarover moeten er besluiten genomen worden. De projectleider kan dit faciliteren op schrift (een begeleidende memo per resultaat met expliciet de vragen/opdracht aan de Stuurgroep) danwel dit ter vergadering mondeling toelichten. Ter voorkoming van onduidelijkheid in de toekomst moet dit vervolgens ook scherp vastgelegd worden in het verslag van de Stuurgroep.

Inhoud versus belangen

probeer bij de reacties van Klankbordgroep-leden altijd te wegen in hoeverre deze zijn ingegeven door inhoud/visie en in hoeverre door politiek/belangen.

5. DE PROJECTLEIDER ALS SPIN IN HET WEB



Er wordt nog wel eens gesteld dat de projectleider de smeerolie vormt tussen de kennis-aanbiedende kennisinstelling en de kennisvragende bedrijven. De projectleider is de spin in het web en de aanjager van de betrokkenheid van de juiste personen in het netwerk. De projectleider kan komen uit één van deze partijen! De projectleider is derhalve niet de superdeskundige maar degene die vooral procesvaardigheden beheert: de procesmanager.

Ervaring met AKK projecten

Belangrijk is om vooraf vast te stellen of de betrokken partijen, tot op het niveau van de betrokken persoon, de AKK-spelregels kennen en ervaring hebben met een dergelijk ketenproject. Dat helpt bij het begrijpen van de bijzondere dynamiek van een AKK-ketenproject. Als dat niet het geval is, zal de projectleider hier bij de start van het project ruim aandacht aan moeten schenken.

Rolverdeling

Voor de projectleider is het van belang om bij de start van het ketenproject de rolverdeling scherp neer te zetten. Om te voorkomen dat het een 'twee kapiteins op een schip' dan wel 'elkaar vliegen afvangen' wordt, is het beter om vooraf de verschillende rollen open op tafel te leggen: de projectleider leidt, de andere projectparticipanten ontwikkelen kennis, zijn de kennisvrager en brengen informatie in. Dat zijn verschillende rollen.

AKK projectregisseur

De AKK-projectregisseur ondersteunt zowel projectleider als Stuurgroep bij het succesvol uitvoeren van de projecten. Voor de projectleider is de projectregisseur de sparring partner, Klankbord en begeleider.

Relatie projectleider en projectregisseur

bekijk de 'functieomschrijving projectleider' van AKK en kijk ook naar de 'functieomschrijving projectregisseur' van AKK om helder te krijgen wat de relatie tussen projectleider en projectregisseur is en waar de projectleider de projectregisseur zoal voor kan inschakelen.

Resultaatverwachting

Bedrijven verwachten van de projectleider een bewaking op het bereiken van het resultaat. Bij een aantal kennisinstellingen staat het leveren van de inspanning echter meer centraal. Ervaring leert dat hier een potentiële bron voor misverstanden en ergernis zit. Het is dus van belang dat de projectleider de verhouding tussen bedrijven en kennisinstellingen qua resultaatverwachting helder te krijgt. Dit kan in het projectplan meegenomen worden.

6. ROLLEN VAN EEN PROJECTLEIDER

Stichting Agro Keten Kennis | 7

ROLLEN VAN DE PROJECTLEIDER

- Project ontwikkeling
- Expertise (inhoud)
- Procesbegeleider
- Organisator
- Administratieve organisatie (urenregistratie, geld, etc.)
- Capaciteit leveren in de uitvoering

Vraagt:

- omgaan met roldifferentiatie
- in beweging krijgen + houden
- tactisch vernuft
- duidelijkheid en houvast, besluiten, aansporen en stimuleren
- spreken “talen” en kennen werelden (ki, bedrijven en derden)
- onafhankelijkheid

**Zie AKK
functieomschrijving**

De rol van de projectleider in ketenprojecten vraagt, in vergelijking met opdrachten voor individuele organisaties, extra aandacht. In de eerste plaats vanwege de relatie met de initiator van het ketenproject en in de tweede plaats met het oog op de mogelijke rollen. De projectinitiator is vaak de bedenker, de onderhandelaar en de pendelaar tussen de actoren. Na de projectgoedkeuring treedt de initiator vaak iets terug in zijn rol als leider van het project en vervult de rol als voorzitter van de Stuurgroep.

De projectleider is veel meer de facilitator, de meedenker, uitvoerder en conceptbewaker en neemt een actieve rol richting projectteam en werkgroepen. Per project kan de projectleider één of meerdere rollen vervullen: het bijdragen aan de projectontwikkeling, het leveren van inhoudelijke expertise, de procesbegeleiding (de belangrijkste rol van een projectleider bij een ketenproject) en de organisatie van bijeenkomsten, workshops. Ook vervult hij de rol van secretaris voor de projectadministratie en draagt zorg voor het desgewenst leveren van capaciteit in de projectuitvoering. Het vraagt bijzondere kennis en competenties van de projectleider om de rollen te kunnen vervullen en om deze uit elkaar te houden.

De projectleider zal moeten anticiperen en indien nodig snel ingrijpen en bespreekbaar maken van problemen. Ondersteuning van een goed en scherp functionerend projectsecretariaat is belangrijk.

Valkuil: *de junior. ‘Ach, laat Jan dat maar doen. Hij is net binnen en heeft ooit eens een cursus projectmanagement gevolgd. Hij heeft wel tijd.’*

Regelmatig ‘de thermometer in het project’ zijn via formele momenten van tussenevaluatie en ook tussentijds door het bellen van projectparticipanten.

Valkuil: *de rechterhand van de initiator, uit dezelfde organisatie. De, door derde, ervaren afhankelijkheid zal steeds in de weg zitten, zeker als het project een keer in een dip komt.*

7. START VAN HET PROJECT

Stichting Agro Keten Kennis | 8

Alle kikkers in de kruitwagens en rijden maar

6.

START VAN HET PROJECT



- Concreet werkplan maken met “werkvolk”
- Administratie inrichten **Zie AKK richtlijnen en voorwaarden project(administratie)**
- Project- en werkgroepen aan de slag
- Start-workshop met alle projectparticipanten (stuurgroep en werkvolk)
- Samen in de situatie groeien
- Afspraken over communicatie

Na de champagne begint het werk voor de projectleider: het project start. Het is de taak van de projectleider om alle kikkers in de kruitwagens te houden!

Het projectplan is op hoofdlijnen gereed, veelal met onderbouwing van de WAAROM-vraag en de WAT-vraag. Het verdient aanbeveling om het projectplan te vertalen, detailleren en concretiseren naar het werkplan. Het werkplan kan per jaar of per fase worden opgesteld en geeft antwoord op: WIE doet WAT, WANNEER en HOE. Het is slim om het antwoord niet als projectleider zelf te bedenken, maar om dit samen met het projectmanagementteam te doen. Daarmee wordt zowel de onderlinge band, alsmede het draagvlak voor het werkplan opgebouwd.

Het is ook de taak van de projectleider om een adequate projectadministratie in te richten. Vanuit AKK worden hier eisen aan gesteld en zijn hulpmiddelen beschikbaar (Richtlijnen en voorwaarden projectadministratie financiële kwartaalrapportages, hulpformulier bevoorschotting, financiële eindrapportage, accountantsverklaring). De registratieformulieren kunnen, ter controle, aan het begin van het project aan de controller van AKK worden voorgelegd. Naast de ‘externe’ verantwoording aan AKK heeft de projectleider de administratie ook voor het project (en zichzelf) nodig om zicht op tijd en geld te houden.

Maak bij de start nogmaals per participant helder wat de individuele bijdrage in tijd en/of geld is en toon regelmatig (per 1-2 Stuurgroepen) een begroting versus realisatie-overzicht.

Uiteraard moet ook het projectteam zo spoedig mogelijk inhoudelijk aan de slag. De kans is groot dat de voorbereidingen van het project zijn uitgevoerd door personen in de organisaties die samen de Stuurgroep van het project vormen. Dat betekent dat vanuit de diverse organisaties (bedrijfsleven, kennisinstellingen) nieuw ‘werkvolk’ wordt ingeschakeld voor hun taken in een projectteam en één of meerdere inhoudelijke werkgroepen.

Om een snelle en vliegende start te maken is het van belang om ‘alle klokken gelijk te zetten’, ‘neuzen dezelfde kant op’ en resultaatverwachting helder te maken. De Stuurgroep-leden en mogelijk ook de projectleider zijn al een tijdje samen aan de slag in het kader van de voorbereiding. Er worden nu nieuwe medewerkers ingeschakeld en het plan moet concreet worden. Een geschikte methode is om een start-workshop te houden, waarin alle project-participanten participeren en waar zowel aandacht is voor inhoudelijke detaillering (wat gaan we doen), als voor het proces (wennen aan elkaar).

Vergroot het wij-gevoel

Bouw een ‘barproces’ in in een workshop, bijvoorbeeld door er een tweedaagse inclusief overnachting van te maken. Geeft de ruimte om ‘informeel’ kennis te maken met elkaar tijdens diner en in de bar. Vergroot het wij-gevoel. Vooral vanuit menselijke kant zinvol.

Gezamenlijke intentieverklaring

Veranker aan het einde van de workshop de intenties door bijvoorbeeld een gezamenlijke verklaring te maken met pasfoto’s en/of logo’s, handtekeningen, etc. Zodat er een gezamenlijk startbewijs van de goede bedoelingen is, waar de projectleider op terug kan vallen in tijden dat het project het moeilijk heeft.

Bij ieder nieuw keten-project blijkt steeds weer dat mensen in de situatie moeten groeien. Dit vraagt procesmatige aandacht van de projectleider.

Tenslotte is het belangrijk om vanaf de start van het project afspraken te maken over het informeren van elkaar en derden. Communicatie-afspraken (bijvoorbeeld: communicatie met derden altijd via de projectleider, vooraf melden van communicatie-acties in Stuurgroep en projectteam) en een algemene projectfolder zijn hierbij zinvol. AKK stelt een communicatieplan (en uitvoering) verplicht! De projectregisseur zal toezien op de uitvoering ervan.

Bedrijfsbezoeken om beeld te verhelderen

Bedrijfsbezoeken verhelderen het beeld en bevorderen het begrip voor elkaars situatie. Besteed hier aandacht aan bij de eerste fase van het project. Rouleer bijvoorbeeld lokaties voor bijeenkomsten van Stuurgroep, projectteam en werkgroep(en).

Nieuwsbrief met laatste ontwikkelingen

Het regelmatig uitbrengen van een nieuwsbrief, waarin de laatste ontwikkelingen en belangrijkste discussiepunten van elke werkgroep kort beschreven worden, kan een hulpmiddel zijn om iedereen op alle vlakken bij het project betrokken te houden. Hierdoor komt ook niemand voor verrassingen te staan als de resultaten van een andere werkgroep gepresenteerd worden.

8. TIJDENS HET PROJECT

Stichting Agro Keten Kennis | 9

Hoe hou ik de kikkers in m'n kruiwagen?

6. TIJDENS HET PROJECT



Algemeen

- Tijd → Zit de voortgang nog op planning?
- Geld → Zit ik nog op budget?
- Organisatie → Doen alle groepen wat ze moeten?
- Informatie → Communiceer ik voldoende en is iedereen geïnformeerd (intern & extern)?
- Kwaliteit → Iedereen tevreden over inhoud en proces?

keten

- + Win-win → Staat de gezamenlijke win nog steeds centraal en haalt iedereen ook zijn individuele win?
- Prioriteit → Staat het project nog steeds hoog op het lijstje van de participanten?
- Awareness → Wat gebeurt in de context en heeft het invloed op "mijn" project?

Ook AKK!

Het project loopt, de activiteiten worden uitgevoerd conform werkplan. De projectleider zit vol in de projectmanagement-rol. Hij bewaakt de inhoudelijk voortgang, zorgt dat het proces soepel blijft verlopen en organiseert alles wat nodig is. Daarvoor kan hij managen op de volgende terreinen:

Tijd

Planning is 'everything', maar te vaak wordt tijd (tijdgebrek) als excuus gebruikt. Een goede projectmanager bewaakt het tijdpad, maar zal nooit ten koste van het resultaat vasthouden aan het tijdpad.

Plan bijeenkomsten vooruit om het proces op gang te houden

Druk op tijdpad houden door Stuurgroepen en werkgroepen vooruit te plannen. De vergaderdatum legt de noodzaak op om dan ook resultaten te kunnen bespreken.

Geld

Budgetten zijn meestal bij het indienen van het projectplan dichtgespijkerd. Commitments zijn afgegeven. En juist cash-stromen zijn redelijk heilig voor bedrijven. Met andere woorden: strakke sturing om binnen het budget te blijven bespaart de projectleider veel inspanningen.

Organisatie

De projectleider is dé organisator en regelneef van activiteiten. Dit houdt onder andere in het plannen, het opstellen van de agenda, het voorzitten en de verslaglegging van de Stuurgroep (de voorzitter is in dit geval meestal een besluitvormer van het penvoerend bedrijf), projectteam en werkgroepen. Elementair is uiteraard ook de vraag of alle groepen doen wat ze moeten doen. Zie ook de sheet over organisatie.

Informatie

Projecten leiden is vooral ook iedereen continue blijven informeren. Dat geldt zowel voor de communicatie binnen groepen als tussen groepen, rekening houdende met de verschillende informatiebehoefte. Voorbeeld: een Stuurgroep wil niet alle werkdocumenten van de werkgroep zien, maar wel het eindresultaat voor formele vaststelling. In de tussentijd volstaat een schriftelijke statusrapportage of een keer een inhoudelijke presentatie van de stand van zaken in een Stuurgroep-vergadering.

Blijf iedereen actief betrekken

pas op dat je als projectleider, omdat jij wel alles weet, niet te ver voor de muziek uit gaat lopen en rechtdoor gaat, terwijl participanten afhaken of rechtsaf slaan. Dus: blijf iedereen er actief bij betrekken door te communiceren!

Naast de direct betrokkenen in het project is communicatie naar de niet-betrokkenen binnen de deelnemende organisaties een punt van aandacht. Daarbij kan de projectleider behulpzaam zijn in het presenteren en uitdragen van het project. Tenslotte is ook communicatie naar de buitenwereld van belang. Hierover in volgende sheets meer. Kennis-eigendom is nog een bijzonder punt in deze.

Kwaliteit

Uiteraard wordt de projectleider afgerekend op de kwaliteit van zijn activiteiten. Zowel inhoudelijk als procesmatig zal er een verwachtingspatroon zijn voor een perfecte uitvoering van het project. Dat geldt voor inhoudelijke resultaten, het opbouwen van onderling vertrouwen maar ook in 'platte' aspecten als uitnodigingen op tijd verzenden, heldere agenda's, goede verslagen, geschikte vergaderlocaties, etc.

Tot zover de algemene projectmanagement-aspecten. Maar, zoals al eerder uitgelegd, zijn ketenprojecten bijzondere projecten. Daarom drie aanvullende gebieden die de projectleider zal moeten bewaken:

Win-win

Ketenprojecten moeten bol staan van de win-win; zowel tussen organisaties in de keten, als ook tussen bedrijven en kennisinstellingen. Zelfs tussen personen. Als het goed is, is de gezamenlijke win-win doelstelling benoemd in het projectvoorstel. Regelmatig toetsen blijft noodzaak: ziet iedereen nog steeds de win-win of is er een win-verlies ontstaan? Dan is er werk aan de winkel om het project te redden. Van de projectleider mag ook verwacht worden dat hij voor de individuele participanten ook de individuele win scherp houdt.

Iedere participant formuleert zijn eigen doelstelling

Laat iedere individuele participant minimaal één doelstelling met datgene dat hij zelf uit het project wil halen, formuleren. Accepteer daarbij niet als antwoord: 'ik doe mee omdat mijn klant het vraagt'.

Prioriteit

Het ketenproject is een ontdekkingstocht en ook vaak een project dat wat langer duurt (langer dan zes maanden). Dit brengt het risico met zich mee, dat in een organisatie de management-prioriteit en –aandacht verslapt: er komt een nieuw project bij, er gebeurt iets in de omgeving, etc. Daardoor kan het ketenproject snel zakken op de prioriteitenlijst van een organisatie. Een continue zorg dus voor de projectleider om te waken op voldoende prioriteit voor het ketenproject bij alle participanten en om de benodigde lange adem vast te houden.

Regelmatig tussenevaluaties inbouwen

Houdt regelmatig (bijvoorbeeld iedere zes maanden) tussenevaluaties om de thermometer erin te houden. Het geeft momenten om weer even aandacht voor het ketenproject te vragen. Zeker een tussenevaluatie in workshop-verband met alle betrokkenen draagt weer bij aan het wij-gevoel en stijging op de (impliciete) prioriteitenlijst van de deelnemers.

Awareness

Wat speelt er bij de partners, bij hun belangrijke klanten, in de branches, bij het personeel, etc. Wat zijn de laatste roddels in het geruchtencircuit, wat zijn de top of mind issues bij de participanten? Inlevingsvermogen van de projectleider en de vaardigheid om de effecten te vertalen naar het ketenproject maakt de kans op succes groter.

Neem in bijeenkomsten van met name werkgroepen en projectteams de ruimte om uit te waaieren over issues die spelen en waar de deelnemers vol van zitten.


9. EN TOEN GEBEBEURDE HET ...

Stichting Agro Keten Kennis | 10

Nog meer kikkers ?

6.

EN TOEN GEBEURDE HET.....(1)



- De groep wil sneller
- Nieuwe toetreders
- De pers staat op de stoep
- De verkeerde afvaardiging in het team
- Personele wijziging
- Een onverwachte tegenvaller (inhoudelijk)

Oeps, daar gaat een kikker

En dan ben je als projectleider lekker op weg met je project en gebeuren de ‘onverwachte’ zaken (je kunt ze verwachten maar je hoopt eigenlijk dat het niet gebeurt). Positieve gebeurtenissen zijn natuurlijk fijn. Maar wees gerust: ieder project komt op enig moment in een dip. En dan staat de echte projectleider op om het project erdoorheen te trekken.

De groep wil sneller

Er blijkt zo’n enthousiasme te zijn bij een werkgroep of een projectteam dat ze veel sneller willen. Dat is mooi, ... maar ook weer niet. Het blijft toch de kunst om de hele meute (alle kikkers) mee te krijgen in hetzelfde tempo. Het laatste wat je als projectleider wilt is dat er scheuren in het peloton komen. Je kunt dus proberen om het tempo van de anderen te verhogen en/of het tempo van de snelsten af te remmen door het benadrukken van het belang van draagvlak.

Nieuwe toetreders

Er meldt zich een partij die ook graag mee wil doen in het project. Wat nu? Geen toezeggingen vooraf doen en naar de Stuurgroep gaan met het verzoek. Waar mogelijk als projectleider een plus-min afweging maken als input voor besluitvorming in de Stuurgroep. De ervaring leert dat de primaire reactie op een dergelijk verzoek vaak positief is, maar dat de nadelen pas later zichtbaar worden: nieuwe groepsdynamiek, kan de nieuwe partij voldoende aanhaken, wat betekent het voor de win van de huidige participanten, etc.

Gebruik kennis en ervaring van AKK projectregisseur

De AKK-projectregisseur helpt de projectleider: hij loopt als het ware voor de kruiwagen uit en kijkt mee waar de gaten in de weg zitten en de ooievaars op de loer. Gebruik de projectregisseur hier dan ook voor.

De pers staat op de stoep

Het meedoen aan AKK-projecten betekent ook automatisch dat er openbare informatie beschikbaar is (zo is de via de AKK-website van ieder project bekend: deelnemers, budget, tijdpad, etc.). En sowieso is AKK actief in de communicatie over AKK als totaal, inclusief onderliggende ketenprojecten. Kortom: voer voor journalisten, zeker in komkommertijd, om daar eens in te gaan wroeten. Maar ook als een project lekker loopt, komen signalen ter ore van journalisten. Als je geluk hebt, bellen ze jou. Dan kun je zelf actief sturen. En als het goed is heb je in de Stuurgroep afspraken gemaakt over communicatie en informatie, zodat je de journalist gepast te woord kunt staan. Op deze manier voorkom je problemen er vanuit gaande dat je je niet laat verleiden tot spannende uitspraken en/of het prijsgeven van vertrouwelijke informatie.

Gebruik je recht tot revisie

Spreek altijd met de journalist het recht tot revisie van de tekst voor publicatie af en regel een exemplaar van het definitieve verhaal en verspreid dat z.s.m. (liefst al voor publicatie) onder de leden van minimaal de Stuurgroep en het projectteam (het liefst aan allen).

Het wordt nog precairder als iemand anders wordt benaderd door de pers. Je mag dan hopen dat de gemaakte afspraken worden herinnerd en dat ook die persoon professioneel weet om te gaan met de pers ...

Al met al kan interesse van de pers overigens prima werken op de drive van de projectparticipanten! En uiteraard streelt het het ego van de projectleider (die overigens vaak voor de pers niet spannend is en derhalve vaak zichzelf niet terugvindt in artikelen).

Maar het kan ook verkeerd uitpakken: de journalist was met het verkeerde been uit bed gestapt en het verhaal is negatief. Niet fijn voor de moraal in het ketenproject. Zaak dus om vooraf bij te schaven via je geclaimde recht op revisie voor publicatie. En anders kun je, uiteraard na instemming van de Stuurgroep, twee strategieën toepassen: reageren via de pers (en het rechtzetten) of stilblijven en hopen dat het geruisloos overwaait. De Stuurgroep kan bepalen of en zo ja welke rol de projectleider daarin moet spelen.

De verkeerde afvaardiging in het team

Het blijkt dat één van de participanten een medewerker heeft afgevaardigd naar de werkgroep (eventueel projectteam), waar je niks mee kunt. Hij is niet op de hoogte, inhoudelijk niet competent, bezit verkeerde vaardigheden voor het groepsproces, is te onervaren, ga maar door. Dan zul je terug moeten naar het betreffende Stuurgroep-lid en je punt maken. Uiteraard met als insteek om zonder gezichtsverlies voor de afgevaardigde, het Stuurgroep-lid en het project, tot een alternatief te komen. Als het Stuurgroep-lid niet mee wil bewegen en je wilt er ook geen halszaak van maken, dan kan het alternatief zijn om de afgevaardigde met een stukje coaching toch zo goed mogelijk te laten functioneren. Dat kost je dan wel weer extra inspanning...

Personele wijziging

Personele wijziging zal zeker plaatsvinden aangezien een ketenproject meestal langer dan een jaar duurt. Iemand verandert van baan en verlaat het team. Dit betekent; afscheid nemen en een nieuwe projectmedewerker inwerken. Tevens zul je hem moeten bijpraten en proberen om met de nieuwe projectmedewerker de klokken gelijk te krijgen. Dit kost extra energie, maar net als bij de start: een goed begin is het halve werk.

Een onverwachte tegenvaller

Inhoudelijke tegenslag zal ook plaatsvinden. Je hebt een mooi plan bedacht, maar het blijkt toch tegen te vallen: de onderzoeker kan de gewenste gegevens niet vinden, gegevens blijken niet in het model te passen, de gekozen methode blijkt toch niet zo handig voor dit vraagstuk, benchmark-kennis blijkt niet vertaalbaar naar dit ketenproject, etc. Tijdig signaleren, informeren en pro-actief alternatieven (al dan niet met voorkeur) neerleggen bij de Stuurgroep voor besluitvorming is de noodzakelijke weg.

Stichting Agro Keten Kennis | 11

Nog meer kikkers ?

6. EN TOEN GEBEURDE HET.....(2)

- Participanten krijgen tegenslag in relatie
- Participanten vinden elkaar
- Een participant haakt af
- De concurrentie haalt je in
- Statusverandering: van leuk naar strategisch
- Iemand zaagt aan jouw stoelpoten
-
- Hier ruimte voor uw aanvullingen in uw project !

Oeps, daar gaat een kikker!

Participanten krijgen tegenslag

Voor de participanten is de samenwerking ook een zoektocht. Zeker als ze voor de eerste keer in een dergelijk project terecht zijn gekomen. Dan kan het dus voorkomen dat de relatie op de proef wordt gesteld. Bijvoorbeeld doordat de dagelijkse commerciële relatie verslechtert of doordat personen zich te mooi hebben voorgedaan bij de start en de ware 'ik' naar boven komt of doordat een partner een medewerker van de ander in dienst neemt, etc. . Aan de projectleider de taak om sensitief op de relaties te zijn. De projectleider probeert om, zonder als relatiebemiddelaar door het leven te gaan, de kikkers in de kruiwagen te houden door te voorkomen dat zaken escaleren. Overigens kan zo'n tegenslag ook een financiële tegenslag zijn, bijvoorbeeld omdat een participant de toegezegde cash-bijdrage bij nader inzien toch niet wil/kan betalen.

Participanten vinden elkaar

Het kan ook zijn dat de samenwerking versneld leidt tot meer. Zoals een fusie, tussen twee participanten. Of een samenwerking wordt buiten het project om dermate intens dat het project eigenlijk buiten spel wordt gezet omdat de partijen het toch wel regelen. Daarmee vervalt mogelijk de basis onder het project, maar op z'n minst zal de groepsdynamiek wijzigen.

Een participant haakt af

Een participant haakt, om al dan niet gemotiveerde redenen af (verandering van strategie, faillissement nieuwe eigenaar beslist anders, etc.). Het is zaak om met alle projectparticipanten de ware reden (desgewenst de formele en de off-the-record reden) te achterhalen en met elkaar te delen en een tussenevaluatie-moment met de Stuurgroep in te lassen: wat betekent dit voor het project? Gaan we door en wat moeten we aanpassen? Voor de projectleider taak om dit proces te begeleiden en zorgvuldig om te gaan met ratio en emoties, met gezamenlijke belangen en projectbelang.

De concurrentie haalt je in

Ook gebeurt er soms het volgende: de concurrentie heeft hetzelfde idee (slim bedacht dan wel slim gejat?), maar blijkt ook het vermogen te bezitten om het project in te halen. Dat kan dus leiden tot het overbodig worden van het project, of wellicht om er nog een extra schepje bovenop te doen in een poging de concurrentie weer in te halen?

Statusverandering: van leuk naar strategisch

Als een project start vanuit een filosofie van 'leuk idee, eens kijken hoever we komen' en het blijkt dat de status verandert in 'dit is van strategisch belang voor het voortbestaan van onze organisatie', wordt de druk op het project natuurlijk fors opgevoerd. Enerzijds streelt dat de projectleider, anderzijds zal de projectleider de druk voelen.

Let op dat de haalbaarheid van de wensen van de organisatie binnen de gestelde grenzen van het project vallen.

Iemand zaagt aan jouw stoelpoten

En dan nog een persoonlijke opmerking voor de projectleider: je merkt dat iemand aan je stoelpoten zit te zagen. Het is zaak om zo spoedig mogelijk, vanuit een open en integere houding een gesprek met deze persoon te voeren om:

- a) te laten merken dat je het merkt;
- b) de reden te achterhalen;
- c) tot aanpassing van zijn gedrag te komen.

Als het bilateraal gesprek niets oplost, blijft er niets anders over dan om het een echelon hoger te proberen: bij zijn baas, eventueel vanuit jouw kant ook ondersteund door jouw baas. Dit kan erg persoonlijk worden en vraagt al snel om competenties omtrent gesprekstechnieken en conflicthantering. Geen makkelijke gesprekken, maar doorsudderen is dodelijk, dus je hebt geen keuze. Er blijft geen andere oplossing over.

Dit is geen limitatieve opsomming en door ieder project kan de lijst worden aangevuld. Heb er oog voor en tracht steeds in te schatten wat het voor het project betekent. Doe dat niet alleen maar, maak punten bespreekbaar met de voorzitter en/of Stuurgroep. Wees pro-actief, anders komt de boemerang langs.

10. AFRONDING VAN HET PROJECT

Stichting Agro Keten Kennis | 12

Op naar de eindstreep; hoeveel kikkers nog in de kruiwagen?

6. AFRONDING VAN HET PROJECT

- Resultaten
- Publiek eindrapport
- Financieel
- Kennisverspreiding
- Slot-workshop met alle projectparticipanten (stuurgroep en werkvolk)

Zie AKK richtlijnen en voorwaarden project(administratie)

Het project stopt, maar de samenwerking gaat door?!



De finish komt in zicht, het project nadert de afronding. Maar de laatste etappe is voor de projectleider vaak ook een zware. Nog even scherp blijven dus. Want de champagne en de gladiolen worden pas overhandigd na de eindstreep!

Resultaten

Afronding start met het ophalen van alle resultaten: zijn alle deliverables opgeleverd, door de Stuurgroep goedgekeurd en van een status (publiek, vertrouwelijk, tussenvormen) voorzien.

Publiek eindrapport

In de AKK-spelregels is opgenomen dat ieder project een publiek eindrapport oplevert. Dit zal dus opgesteld moeten worden en meestal is de projectleider hiervoor de aangewezen persoon.

De projectregisseur heeft een standaard-stramien en voorbeelden van eindrapporten.

Financieel

Zodra het project inhoudelijk is beëindigd dient er een eindrapportage ingeleverd te worden waarin de verantwoording van de financiën vermeld staat. Deze administratieve afwikkeling van urenregistraties en facturen vraagt de nodige aandacht. Tenslotte moet er een goedgekeurende accountantsverklaring worden opgesteld bij de project-boekhouding.

Reserveer voldoende tijd voor het opstellen van de eindrapportage, zeker als projectleider. Zorg ook voor budget voor de accountantsverklaring en zoek een accountant die thuis is in de AKK-spelregels. Laat de controller van AKK de concept-eindafrekening controleren voordat de accountant langskomt.

Kennisverspreiding

Bij de start van het project zijn afspraken over communicatie en kennisverspreiding gemaakt. Richting het einde van het project zal er vanuit de Stuurgroep en/of vanuit AKK zeker belangstelling zijn om projectresultaten kenbaar te maken aan de buitenwereld. Vanuit de AKK-spelregels is er sowieso een eis tot kennisverspreiding.

Slotworkshop

Een goede start van het project is het halve werk, maar een goed einde blijft zeker hangen. Met andere woorden, een slot-workshop is aan te bevelen. Daarbij moeten weer alle project-participanten aanwezig zijn. Tijdens de slot-workshop kunnen inhoudelijke resultaten worden getoond, een evaluatie worden uitgevoerd (en dus terugkomen op goede bedoelingen bij de start!). En ook hier geldt weer; een informele afsluiting werkt om de laatste kans voor versterking van het wij-gevoel te pakken.

Symbool bij afsluiting

Als projectleider kun je scoren door alle participanten een aardigheidje (gimmick, hebbedingetje, symbool) te overhandigen, waaromheen je ook je slotspeech houdt.

En als het allemaal een beetje meezit, dan stopt het project wel, maar zal de ketensamenwerking doorgaan. Het moge duidelijk zijn dat het AKK-ketenproject als zodanig wel ten einde is, maar als het goed is, is tevens de basis gelegd voor het vervolg van de ketensamenwerking, in welke vorm dan ook: een vervolg-project, implementatie in de praktijk, etc. Dit is en blijft tenslotte de insteek van AKK: het initiëren en stimuleren van ketensamenwerking, die na de AKK-impuls zelfstandig vervolgd wordt.

En dan, na afloop van de slot-workshop, is het echt over en uit. De eindstreep is gehaald, de champagne is op, de gladiolen zijn overhandigd. De missie is volbracht. De rol als projectleider zit erop. Op naar de volgende uitdaging?

11. SUCCES- EN FAALFACTOREN VAN KETENPROJECTEN: ALGEMEEN



De algemene succes- en faalfactoren van ketenprojecten zijn:

Heldere doelen

Het stellen van heldere doelen voor ketenprojecten. Doelen die inhoudelijk scherp zijn (wat gaan we doen) en die de win-win situatie benadrukken.

Bereid om te investeren/ leren en informatie delen

Bereidheid van alle projectparticipanten en competenties om samen te werken, samen te leren en samen te vergeten. Bereid om hier tijd (menskracht) en geld in te steken. Ook de bereidheid om informatie beschikbaar te stellen aan de projectparticipanten en hier open over te praten is wenselijk. Het helpt zeker als het ketenproject aansluit bij de strategie en de doelen van de individuele schakels; het belang om te investeren wordt dan gedragen en is het meer dan 'een project'.

Strategische complementariteit

De bedrijven in de keten moeten gelijkgestemd zijn: er moet een fit zitten in visie, strategie en operatie. Anderzijds moet de rolverdeling in de keten ook voldoende helder zijn: ze zitten niet in elkaars vaarwater danwel te azen op elkaars rol in de keten.

Alert op cultuurverschillen

Cultuurverschillen zijn uiteraard aanwezig: wees er alert op. Verschillen tussen agri-bedrijven en food-bedrijven, verschillen tussen een voedingsmiddelenbedrijf en een retailer, verschillen tussen een groot concern en een innovatief MKB-bedrijf, verschillen tussen een bedrijf uit Nederland en uit Duitsland (of Engeland of België of Japan of...).

Doorzettingsvermogen

Alles valt of staat met doorzettingsvermogen. Van de initiator, van de participanten, van de onderzoekers, en zeker ook van de projectleider. Aangezien een ketenproject geen 'snelweg naar succes' is maar een ontdekkingsstocht, komen tegenvallers (evenals meevallers) voor. Het doorstaan van de tegenvallers, mede door het vieren van de successen en de meevallers, maakt het mogelijk om gezamenlijk de eindstreep te halen! Bedenk daarbij dat de beste teams ontstaan tijdens de zwaarste ontberingen, maar nadien de beste resultaten geven.

12. SUCCES- EN FAALFACTOREN VAN KETENPROJECTEN:
PROJECTONTWIKKELING



Bij de projectontwikkeling kunnen ook een aantal specifieke succes- en faalfactoren benoemd worden:

Wederzijds vertrouwen

Het opbouwen van wederzijds vertrouwen. Zowel inhoudelijk vertrouwen in het idee als in het proces en de aanpak om tot de realisatie van het idee te komen (zoals in de intermenselijke relatie): is er een fit tussen de mensen aan tafel.

'Don't rush the process'

Organiseer voldoende bijeenkomsten en leg steeds weer opnieuw het project uit. Gebruik workshops op kritische punten om zowel resultaat te boeken als draagvlak te creëren bij alle stakeholders.

Win-win situatie

Scherp krijgen en houden van de winst, die de participanten er gezamenlijk uit kunnen halen en de individuele winst voor iedere participant. Alleen potentiële winst (profit, maar dit kan ook andersoortige winst zijn in bijvoorbeeld people) maakt een investering mogelijk. Als er voor een participant een verlies-situatie dreigt, zal er nooit een ketenproject van de grond komen. De neiging bestaat om de win-win gedurende het traject uit het oog te verliezen: blijf dus regelmatig (zoals in de tussenevaluaties) toetsen of de win-win nog voor iedereen helder is.

Stap voor stap aanpak

Instappen in een ketenproject heeft kenmerken van een ontdekkingsstocht. Daarbij helpt het om een aanpak te hanteren waarbij stap voor stap de route naar het einddoel wordt opgebouwd. Te overziene, neembare stappen helpen in het samen op gang komen en het zichtbaar maken van voortgang. ‘Je kunt niet direct van de grond op de zolder springen’.

Helder concept

Het is voor participanten aantrekkelijk om in een ontdekkingsstocht te stappen als een totaalvisie, als wenkend perspectief, het einddoel is ‘het licht aan het einde van de tunnel’. Vanuit dit totaalconcept kunnen de stappen doorlopen worden. Het concept moet dermate helder zijn dat iedere participant het ook makkelijk aan zijn achterban kan uitleggen.

Eens over methode

Er zijn vele methoden om tot inhoudelijke resultaten te komen, om projecten te managen en om het proces van samenwerking te laten slagen. Het helpt als participanten het eens zijn over toe te passen methoden en er geen ‘stammenstrijd’ publiekelijk, danwel onder de tafel blijft sudderen over de te hanteren methode(n).

Regelmatig vragen naar doel en inzet

Stel in de groep op gezette tijden de volgende vragen en kijk hoeveel keer ‘ja’ je krijgt:

- *Heb ik er vertrouwen in?*
- *Is voor mijzelf het doel / de ‘win’ helder?*
- *Denk ik dat alle ketenpartners het doel / de ‘win’ helder hebben?*
- *Als je nu vraagt: doe ik mee?*
- *Is er een wij-gevoel in de groep?*
- *Zou een onafhankelijke ‘begeleider’ toegevoegde waarde hebben?*

13. SUCCES- EN FAALFACTOREN VAN KETENPROJECTEN:
PROJECTMANAGEMENT



Kijkend naar het totale projectmanagement van ketenprojecten, vanuit eerdere sheets en vanuit de verstrekte tips, zijn de belangrijkste succes- en faalfactoren:

Manage het veranderingsproces

Heb oog voor het veranderproces dat de participanten in je project door (moeten) maken. Zorg er voor dat er voldoende tijd is om de verandering door te maken en druk niet alleen inhoudelijk door. Succes is kwaliteit maar acceptatie: inhoudelijke kwaliteit, maar met acceptatie door mensen. Het interne veranderproces dat individuele schakels doormaken tijdens het project vereist vervolgens nadrukkelijk de aandacht. Dit is een belangrijke opstap naar een succesvolle implementatie.

Interne & externe communicatie

Regel de interne en externe communicatie vanaf de start goed. Het voorkomt reparatiewerk en verlies aan vertrouwen als het vanaf het begin helder is en goed geregeld.

Regelmatig (tussen) evaluaties

Bouw regelmatig tussenevaluaties in. Kijk terug af alles is gegaan zoals gepland en of de koers voorwaarts bijstelling behoeft. Nogmaals: bij een ontdekkingstocht is dat belangrijker dan bij het aflopen van een rechte snelweg. Voortschrijdend inzicht op basis van tussenevaluaties kan en zal kunnen leiden tot bijstellingen in doelen, tijdspad, bestedingen, etc.

Tussentijdse successen vieren

Vier tussentijdse successen! Zorg voor humor in het project en deel de succesjes, hoe klein ze ook zijn. Het is de positieve energie die bijdraagt aan het enthousiast zetten van nieuwe stappen. We zijn vaak te zeer gefocused op ratio en het analyseren van de fouten en tegenslagen. Focus op succes, humor en het belonen van mensen. Dit loont de moeite!

Help de initiator

Hij heeft zijn nek vanaf de start uitgestoken en hij krijgt ook als eerste de klappen als er een tegenslag is. Heb er oog voor en probeer hem te helpen om enerzijds de klappen mee op te vangen, hem van munitie te voorzien, hem ook op gezette tijden uit de wind te houden en hem door tijdelijke 'burn-outs' heen te helpen. Dat geldt als projectleider voor het totale project, maar zeker ook voor de initiator.

14. GELEERDE LESSEN

Stichting Agro Keten Kennis | 16

GELEERDE LESSEN (1)

- Missionaris-werk om “de keten-gedachte” in te kleuren, te enthousiasmeren, te nuanceren
- Rolopvatting van initiator, deelnemers, derden is essentieel
- Partnerkeuze vaak ondoordacht
- Draagvlak wordt vaak verwaarloosd
- Inspanning- of resultaatverplichting

Resultaatverwachting: “Als je weet wat je wilt bereiken, is de kans dat het lukt wat groter.....”

Missionaris-werk

Met ketenprojecten is inmiddels wel de nodige ervaring opgedaan, maar voor veel bedrijven is het toch nog steeds nieuw. Voor de projectleider betekent het dat hij ook een missionaris-rol heeft in het uitdragen van de keten-boodschap, om bewustwording omtrent de keten-gedachte te realiseren, om partijen te enthousiasmeren, om misvattingen te nuanceren, etc. Ketensamenwerking is en blijft een middel, geen doel op zich.

Rolopvatting

Belangrijk is en blijft een heldere rolopvatting bij alle betrokkenen. De rolverdeling en rol-opvatting van alle betrokkenen moeten voor iedereen helder zijn: wat doet de projectleider wel en niet, wat doet de projectinitiator wel en niet, etc.. Zo is projectleiding een duidelijk andere rol dan bijvoorbeeld kennisontwikkeling. Iedere individuele participant doet waar hij goed in is en levert toegevoegde waarde!

Partnerkeuze

Het blijkt ook steeds weer dat er vaak te weinig wordt nagedacht over het bepalen van de juiste partners in het ketenproject. Terwijl partnerkeuze essentieel is om de juiste partijen aan tafel te krijgen en daarmee het succes gezamenlijk te kunnen realiseren.

Draagvlak

Het creëren van draagvlak is ook iets dat steeds weer dreigt onder te sneeuwen bij de zoektocht naar inhoudelijk optimale oplossingen. Juist voor ketenpartners die van een klant-leverancier relatie naar een partnership willen komen, is stapje voor stapje verder komen in het proces belangrijk.

Inspanning of resultaatverplichting

Nog een bijzonder gegeven, dat vooral met het samenwerken met kennisinstellingen samenhangt: Het blijkt dat het dominant denken van bedrijven resultaatgericht is. Bij kennisinstellingen heeft men in de afgelopen jaren vooral inspanningsgericht gehandeld. Het is dan ook goed om bij de start van het project en tijdens tussenevaluaties gezamenlijk goed te kijken naar de verhouding tussen inspanningen en resultaat en de insteek van de kennisinstelling. Anders valt de mededeling ‘onze dagen zijn besteed, dus we zijn klaar’ wel erg rauw op het dak van de bedrijven, die dachten dat ze wel door zouden gaan totdat er een resultaat is.

De projectleider zal het voortouw moeten nemen in enerzijds het vooraf benoemen van de resultaten en anderzijds het tijdens het project scherp krijgen van de gerealiseerde resultaten. Ook met betrekking tot de mate waarin de participanten tevreden zijn met de resultaten, de mate waarin de resultaten voor de individuele organisaties bruikbaar zijn en in hoeverre de resultaten bijdragen aan de win-win moet hij actie ondernemen.

Overigens is het fenomeen resultaatverwachting in ketenprojecten een apart thema. Learning by doing en de ontdekkingstocht geven al aan dat het moeilijk is om een resultaat scherp te definiëren: wat is er klaar als het project klaar is. Toch zit hier wel de angel van het project: hoe scherper gedefinieerd, hoe beter het doel voor ogen staat en het werkvolk aan de slag kan om met de realisatie zo dicht mogelijk bij de verwachting te komen.



Stichting Agro Keten Kennis | 17

GELEERDE LESSEN (2)

- Externe invloeden overkomen je
- Lange adem noodzaak
- Rol “projectleider” bij vervolg veranderd en verschilt
- Hoge implementatie-score haalbaar bij goed project (en dus projectmanagement)
- Niet alles is succesvol

Het lot van iedere projectleider:
Rewards to all, punishment to the projectmanager.
Dat moet je leuk vinden!

Externe invloeden

Je kunt je bij een ketenproject niet afsluiten voor de ontwikkelingen in de omgeving. Dat betekent ook dat je het risico loopt dat er dingen gebeuren die direct van invloed zijn op het ketenproject. Denk aan: een participant wordt overgenomen en krijgt te maken met nieuw beleid, faillissement van een participant, overlijden van een projectdeelnemer, een voedselveiligheidsschandaal in de sector, etc. Deze zaken overkomen je en je hebt er maar mee om te gaan. Externe oriëntatie helpt in ieder geval om dit soort invloeden snel te ontdekken en er pro-actief mee om te gaan.

Lange adem

Een ketenproject is dan ook vooral geen quick win die je wel even realiseert. Je start een traject dat waarschijnlijk al een half jaar of meer aan voorbereiding achter de rug heeft, een projectduur kent van een jaar of meer en daarna vast nog vervolgstappen kent (vervolgprojecten en/of implementatie). Een lange adem is dus nodig: voor de projectleider, maar ook voor de deelnemers.

Verandering rol projectleider

Als het project zijn (succesvol) einde nadert, zullen gesprekken over vervolgacties starten. Als projectleider heb je toch een beetje (veel) het project inmiddels omarmd en is het je geesteskindje geworden. De neiging bestaat om ook actief in de vervolgstappen betrokken te willen worden. Toch past daar een waarschuwing bij: als projectleider ben je besteld voor dit project en niet voor het vervolg. Gun de participanten (vaak de Stuurgroep) de ruimte om weer de juiste keuzes te maken, waaronder de keuze voor een organisatorische inkleuring. Wellicht blijf je projectleider, wellicht krijg je een andere rol, wellicht scheiden de wegen. De acceptatie van dit gegeven hoort ook bij volwassen projectleiderschap.

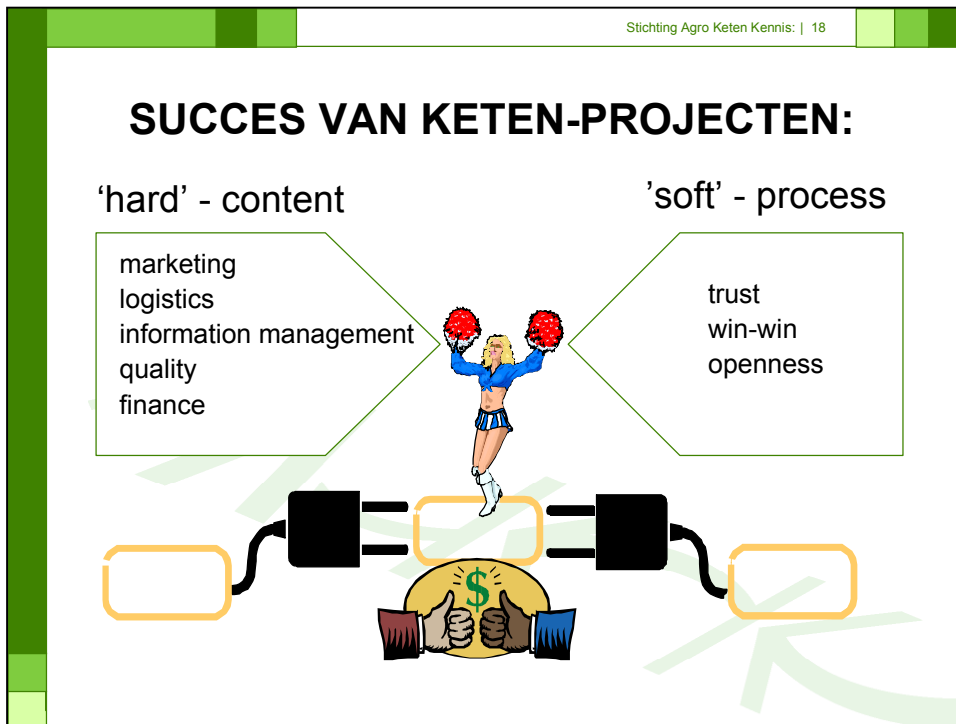
Implementatiescore

Uit ervaringscijfers blijkt dat de kans op een succesvolle en duurzame implementatie na afloop in hoge mate wordt bepaald door de kwaliteit van het ketenproject. Het project legt de basis voor het vervolg. De uitdaging voor de projectleider!

Niet alles is succesvol

Dankzij projectactiviteiten, dankzij keuzes van projectparticipanten, dankzij externe invloeden en dankzij andere invloeden blijkt aan het einde van het project wat het resultaat is in relatie tot de doelstelling bij aanvang en de resultaatverwachting. Dat kan heel divers zijn: meer bereikt dan verwacht (>100%), redelijk bereikt, etc. maar er kan ook zeker veel minder bereikt worden of een project kan zelfs stranden. Dat is zwaar voor de projectleider, maar ook dat soort zaken gebeuren. Belangrijk is dan om in ieder geval voor je eigen gemoedsrust te kunnen vaststellen of je er iets/veel aan had kunnen doen: in hoeverre is het jouw schuld? Gegarandeerd dat je schuldgevoel groter is dan dat de werkelijkheid je hiervoor redenen geeft. Aan de andere kant geldt de uitspraak: 'reward to all, punishment to the projectmanager'.

15. SUCCES VAN KETENPROJECTEN



Concluderend kan gesteld worden dat het succes van ketenprojecten afhankelijk is van managers en van de schakels in de keten die als participant instappen. Van deze managers mag verwacht worden dat zij ketensamenwerking als aantrekkelijke uitdaging zien en daarin de competenties (willen) opbouwen om een goede balans te vinden tussen het beetpakken van inhoudelijke keten-uitdagingen, maar zeker ook de vaardigheden bezitten die het samenwerkingsproces positief beïnvloeden. De combinatie van deze harde en zachte competenties kunnen van iedere manager een aantrekkelijke partner voor ketenpartners maken!

De projectleider vervult een zelfde rol: ook hij varieert met aandacht voor inhoud en proces om tot een succesvol ketenproject te komen. Daarmee levert de projectleider een belangrijke bijdrage in de opvoeding van de ketenmanagers in spé.


Belangrijkste succesfactor bij keten-projecten is en blijft het werken aan wederzijds vertrouwen tussen de participanten in het project: het is en blijft mensenwerk. Daarom een wijze, oude les voor projectleiders (die meer dan ooit van toepassing blijft in ketenprojecten):

VERTROUWEN KOMT TE VOET EN GAAT TE PAARD !

16. SUCCES!

Stichting Agro Keten Kennis | 19

SUCCES!



Projectmanagement = mensenwerk:

- Inhoud én proces
- Kikkers in de kruiwagen
- Succes = Kwaliteit x Acceptatie
- Veranderen = Noodzaak x Perspectief
- Attitude, of je nu projectleider, manager of directeur bent!
- “Quest for the holy grail”

AKK ervaring heeft geleerd dat kwaliteit van de projectleiding essentieel is voor het succes van het ketenproject, zeker in het licht van implementatie na afloop van het project. Samengevat kan dan ook gesteld worden dat:

1. Complex multi-actor projectmanagement vraagt ervaring over inhoud en proces. De zachte factoren zijn een keiharde voorwaarde voor een duurzaam succes.
2. Als projectleider is je belangrijkste taak om de kikkers in de kruiwagen te houden en gezamenlijk aan te komen bij het einddoel.
3. Het projectsucces = kwaliteit van de rationele inhoud x acceptatie door mensen
4. Veranderen is het scherp krijgen van de noodzaak tot verandering (waarom) en het wenkend perspectief als licht aan het einde van de tunnel (waar naar toe).
5. Projectleiderschap kun je uiteraard leren, maar een belangrijk deel heeft te maken met hoe je zelf in elkaar zit: persoonskenmerken zoals charisma, integriteit, betrokkenheid, eerlijk, openheid, goed kunnen luisteren, begrip tonen, solide, pro-activiteit, standvastigheid, prestatiedrang en humor helpen ook. En je moet het tenslotte vooral leuk vinden.
6. Vrij vertaald naar Monty Python: ketenprojecten zijn meer een ontdekkingsstocht dan in ‘10 stappen naar uw succes’: doelfixatie is daarbij essentieel.

Projectleidersbijeenkomsten

Bezoek de projectleidersbijeenkomsten die AKK circa twee keer per jaar organiseert. Daar krijg je nog meer praktische tips en ondersteuning en kun je issues uitwisselen met collega-projectleiders van AKK-projecten. Schroom ook niet om met andere (AKK-)projectleiders contact op te nemen: grote kans dat zij met dezelfde vraagstukken worstelen en hopelijk oplossingen aan kunnen dragen: twee weten meer dan één.

Wij hopen dat dit boekje een bijdrage levert aan het succesvol leiden van uw ketenproject en het bijeen houden van alle kikkers. Wij wensen u dan ook:

VEEL SUCCES MET UW KETENPROJECT !

BIJLAGE

Literatuurverwijzingen voor de vier vakgebieden van AKK projecten:

Ketenkunde

- www.akk.nl en www.klict.org
- ‘Bouwen aan marktgerichte ketens’, NEHEM Consulting Group (inmiddels Rijnconsult) 1996, ISBN 90-75156-03-0, ook opvraagbaar bij Rijnconsult
- ‘Verticale samenwerking’, Zuurbier, P.J.P., Trienekens, J.H., Ziggers, G.W. 1996 Kluwer Bedrijfswetenschappen, ISBN 90-267-2557-4
- ‘Werkende Ketens; management, kwaliteit, logistiek en ICT in de agro-industriële sector’, 1999, geen ISBN, opvraagbaar bij Keesing Noordervliet B.V.
- ‘Van ketenomkering naar ketenkunde, impact AKK op Wageningen UR’, Stichting AKK 2002, geen ISBN, opvraagbaar bij Cokon
- ‘Journal on chain and network science’, lidmaatschap via Journal of Wageningen Academic Publishers
- Proceedings van de International Conference on Chain Management, geen ISBN, opvraagbaar bij Wageningen UR vakgroep bedrijfskunde

Projectmanagement

- ‘Projectmatig werken’, Wijnen & Storm & Renes, A-D druk Zeist 1984, ISBN 90 274 2577 9
- ‘De weg naar projectsucces’, Teun van Aken (Rijnconsult), De tijdstroom 1996, ISBN 90 352 1726 8
- ‘Projectmatig creëren’, Jo Bos & Ernst Haring, Scriptum Books 1998, ISBN 9055941220.

Veranderkunde

- ‘Managing strategic change: technical, political and cultural dynamics’, Noel M. Tichy, John Wiley & Sons 1983, ISBN 0-471-86559-1
- ‘Stilstaan bij verandering, managementparadoxen bij organisatievernieuwing’, Jo Vincken en René Weijers (Rijnconsult), Kluwer 1995
- ‘Aspireren, inspireren en transformeren, veranderen in het business perspectief van de onderneming’, René Weijers en Jaap Zijlstra, juli 2000, Rijnconsult-reeks, geen ISBN, opvraagbaar bij Rijnconsult
- ‘Leren veranderen, een handboek voor de veranderkundige’, Léon de Caluwé en Hans Vermaak, Kluwer 2002, ISBN 90-14-06158-7

Mensen

- ‘Leiderschap bij verandering’, John P.Kotter, Academic Service 1997, ISBN 9052612315
- ‘Organiseren van denkwerk, return on thinking’, Teun van Aken & Theo Camps (Rijnconsult), Van Gorcum 1997, ISBN 90-232-3331-X
- ‘Cultuur in beweging, duurzaam beïnvloeden van culturele processen in organisaties’, Simon Franssen en Marion Wetzels (Rijnconsult), Van Gorcum 2001, ISBN 902323698X.

(*) Het is moeilijk om compleet te zijn, dus heeft de auteur een voorkeurs-selectie gemaakt. Met excuses aan diegenen die zich gepasseerd voelen.