**Projectmatig werken**

*2 de projectlevenscyclus*

‘Een project is een werk, uitgevoerd door een tijdelijke organisatie van mensen, meestal uit verschillende disciplines, om een doel te bereiken binnen vooraf vastgestelde randvoorwaarden.’

**2.1 hoe ontstaat een project?**

Meestal ontstaat een project uit de behoefte om iets in onze omgeving te veranderen, of als gevolg van een innerlijke behoefte om een idee waar te maken.

**2.2 soorten projecten**

Je kunt projecten onderscheiden naar inhoud, bv technische projecten, organisatorische projecten, commerciële en evenementenprojecten. Je kunt ook onderscheid maken naar de aard van het proces en naar initatiefnemer (is het op eigen initiatief of in opdracht?)

Je kunt ook onderscheid maken in doelgroep (voor wie is het bedoeld) en met welk doel je een project opzet (commercieel of niet-commercieel). Ten slotte kun je onderscheid maken in iets tastbaars en een dienst.

**2.3 intuïtieve en rationele benadering**

Intuïtieve of creatieve benadering

Is gebaseerd op onze waarneming en hoe we intuïtief problemen oplossen. Dit behoort tot heuristische activiteiten 🡪 het is niet te sturen, maar wel te stimuleren. Een voorbeeld hiervan is brainstorming, er komt veel improvisatie bij kijken

Rationele of stap-voor-stapbenadering

Gebaseerd op oorzaak-gevolgrelaties en je volgt je doel stap voor stap (algoritmisch)

**2.4 stadia en aanpak**

Om een proces te kunnen sturen, moet je eerst inzicht krijgen in de aard van het proces. We kunnen hierin een aantal stadia onderscheiden:

*Het stadium van de ideevorming vraagt om creatieve aanpak*

Hier wordt spontaan een nieuw idee geboren. De nadruk ligt hier op associatie, creativiteit en improvisatie.

*Het stadium van de planvorming vraagt om een rationele aanpak*

Hier hebben we te maken met vormgevingsvragen, hier is al een keuze gemaakt voor een oplossingsrichting. De mentale activiteit is hier meestal dominant en het gaat om het verder vormgeven van het inmiddels ontstane idee. Je brengt de informatie in een schema

*Het stadium van de resultaatvorming vraagt om een praktische aanpak*

We hebben nu te maken met realisatievragen, hier moet veel geregeld en georganiseerd worden. Dit is het stadium van fysieke activiteit

*Het stadium van stagnatie vraagt om de probleemoplossende aanpak*

Er ontstaan herstelvragen waar oplossingen voor gezocht moeten worden. Ze kunnen meestal worden opgelost met een praktische en probleemoplossende aanpak (regelend of organiserend ingrijpen). In dit stadium ligt het startpunt van onderzoeks-/adviesprojecten

*Het stadium van crisis vraagt om fundamentele vernieuwing*

Als de herstelbenadering niet werkt, is er vernieuwing nodig. Dit heeft een specialistische benadering nodig waarin mensen hun oude principes en overtuigingen moeten loslaten

*Het stadium van ondergang vraagt om ‘stervensbegeleiding’*

Onoplosbare vraagstukken. Het idee is achterhaald en uit elkaar gevallen.

**2.5 rationele stap-voor-stapmethode**

Startpunt A (probleem/vraag/behoefte/situatie) 🡪 onderzoeksprojecten

Stadium 1: Beeldvorming

Stadium 2: oordeelsvorming

Stadium 3: bewuste ideevorming

Startpunt B (besluit of verbinden met nieuw idee) 🡪 ontwikkelingsprojecten

Stadium 4: planvorming

Stadium 5: resultaatvorming

Stadium 6: functionering

Een onderzoeksproject (abstrahering) is gericht op het beantwoorden van een vraag of oplossen van een probleem en een ontwikkelproject (concretisering) begint met een idee en eindigt met het realiseren daarvan. Ze doorlopen de zones in tegengestelde richting.

Bij een vormgevingsvraag is er al een idee wat nog ontwikkeld moet worden. Bij een creatievraag is er nog geen vorm of richting waarin de projectgroep naartoe moet

Voorbeeld creatievraag: ‘Op welke manier kan ik studenten leren hoe ze vragen in de praktijk kunnen aanpakken?’

Voorbeeld vormgevingsvraag: ‘Hoe moet ik de workshop opzetten die ik ga gebruiken om studenten te leren hoe ze vragen in de praktijk te kunnen aanpakken?’

Je ziet dat we bij de vormgevingsvraag al een stuk verder zijn in het proces

**2.6 op eigen initiatief of in opdracht?**

Bij een productgeorienteerde benadering heeft iemand een idee dat hij wil realiseren, waarbij hij pas later nadenkt over de doelgroep. Echter komen de meeste projecten voort uit een behoefte uit de omgeving of een probleem waarmee we worden geconfronteerd.

Er zijn drie startsituaties:

1 project op eigen initiatief

-startvraag is gebaseerd op eigen idee van de initiatiefnemer

-startvraag is gebaseerd op een vraag in de omgeving

2 project in opdracht

-startvraag is gebaseerd op een vraag van de opdrachtgever

**2.7 wat is de startsituatie van het project?**

In de eerste fase bepaal je de grenzen en vraag je je af welke benadering de beste is. Het beeld van het eindresultaat moet min of meer duidelijk zijn. Er zijn 6 manieren waarop een project van start kan gaan:

Bij eigen initiatief:

-ideeproject

*Creatievraag –* een vaag idee waar nog een uitingsvorm en doelgroep voor wordt gezocht

*Vormgevingsvraag –*duidelijk idee, maar doelgroep is nog niet duidelijk

-marktproject

*Creatievraag –* behoefte of probleem in de markt waar een passend antwoord voor wordt gezocht, doelgroep is wel al duidelijk

*Vormgevingsvraag –* duidelijk beeld van het projectresultaat om het probleem op te lossen

In opdracht:

-opdrachtproject

*Creatievraag –* vraag van de klant waar een antwoord voor wordt gezocht, doelstelling is wel al bekend

*Vormgevingsvraag –* duidelijk beeld van het product dat moet worden gerealiseerd

**2.8 wanneer een klus projectmatig aanpakken?**

Bij een projectmatige aanpak moet er een duidelijk begin en einde zijn, het moet uniek zijn dus nieuwe elementen bevatten, het moet eenmalig en resultaatgericht zijn, vanuit 1 punt gestuurd worden en er is 1 opdrachtgever.

**2.9 voor- en nadelen van de projectmatige aanpak**

Voordelen:

-weinig riscio’s door stap-voor-stap besluitvorming

-flexibel

-slagvaardig

-doelgericht

-vernieuwend

Nadelen:

-niet altijd efficiënt en mogelijk duurder

-minder leereffecten

-moeilijker om te werken aan carrièreontwikkeling

-complex

**2.10 projecten tijdens de opleiding**

Bij onderzoeks-/adviesprojecten gaat het vooral om het beantwoorden van vragen en het oplossen van een probleem. Bij ontwikkelprojecten gaat het om het vormgeven van een idee en eventueel het realiseren daarvan.

*3 wat wordt gemaneged? – trajecten en aspecten*

Om alle processen aan te sturen moet je structureren en faseren.

Traject: groep activiteiten die betrekking hebben op een specifiek gebied

Fase: gedeelte van het proces, gemarkeerd door 2 mijlpalen

**3.1 verschillende projecttrajecten**

Er zijn 4 verschillende trajecten/subprocessen:

1 productgericht of inhoudelijk traject (alle activiteiten die verricht worden om het resultaat te realiseren)

2 marketing- of communicatietraject (draagvlak verwerven voor het project en resultaat)

3 beheersgericht traject (bewaken van zakelijke randvoorwaarden, zoals tijd en budget)

4 besluitvormingstraject (beslisdocumenten die aangeven wanneer besluitvorming plaats vindt)

**3.2 inhoudelijk traject**

Idee 🡪 eindproduct. Bij een bouwwerk bv eisen stellen, schetsen, technische omschrijving maken en het uiteindelijke bouwen. Hier komt natuurlijk veel meer bij kijken maar dat valt onder andere trajecten.

Er kunnen soms nog deelprojecten worden onderscheiden die uitmonden in deelresultaten maar wel onderdeel vormen van het gehele resultaat. Ook zijn er ondersteunende projecten die geen onderdeel van het hoofdresultaat zijn, bv een festivalkrant

**3.3 marketing- en communicatietraject**

Alle activiteiten die te maken hebben met de omgeving, de externe communicatie.

Met wie moet gecommuniceerd worden, waarover en met welke boodschap?

Bijvoorbeeld bij een concert: markt zoeken, gewenste identiteit bepalen, met doelgroepen communiceren en subsidiegevers en sponsors, ook vergunningen regelen.

Ook persconferenties en serviceverlening aan de klant hoort hierbij

**3.4 beheersgericht traject**

Kwaliteit, organisatie, faciliteiten, tijd, informatie en geld: KOFTIG

Stap 1 plannen (vaststellen van normen en uitgangspunten)

Stap 2 uitvoeren

Stap 3 meten (van de tot dan toe ontwikkelde resultaten in elke fase)

Stap 4 vergelijken (toetsing of aan alle normen etc wordt voldaan)

Stap 5 herplannen (planning aanpassen, bv bezuinigingen)

Stap 6 bijsturen (bij handhaving van de normen

*kwaliteitsbeheersing*:

-kwaliteitsniveau wordt bewaakt door bv kwaliteitsnormen vast te stellen.

-zorgen dat alle projectactiviteiten worden volgens de doelstelling uitgevoerd

-resultaat voldoet aan de eisen van de opdrachtgever

-beschikbaar zijn van benodigde mensen en middelen

*organisatiebeheersing*:

-iedereen weet wat zijn taak en verantwoordelijkheden zijn

-goede communicatie en samenwerking

-het product kan worden overgedragen aan de opdrachtgever

-de projectleider is effectief

*Faciliteitenbeheersing*:

-eisen worden geformuleerd

-beschikking van locatie incl noodzakelijke aansluitingen enz

-juridische randvoorwaarden worden in kaart gebracht

-beschikbaarheid van vergunningen

-beschikbaarheid van financiële middelen en menskracht

*Tijdbeheersing:*

-bewaking van de voortgang van activiteiten

-op tijd leveren van resultaat

-beschikbaarheid van benodigde capaciteiten (mensen, geld etc)

*Informatiebeheersing:*

-juiste info is op de juiste plek op het goede moment

-duidelijke formulering van de activiteiten

-richtlijnen voor interne informatie

-beslisdocumenten, besprekingsverslagen etc is beschikbaar op tijd

-regelen van distributie van informatiedragers

-bekend wie welke documenten mag wijzigen

-opstellen van juridische stukken zoals contracten

*Geldbeheersing:*

-budget opstellen

-bewaken van het kostenverloop door na elke fase een nieuwe begroting te maken

-ervoor zorgen dat ze binnen het budget blijven

-zorgen dat geplande opbrengsten worden gehaald

-tot stand komen van het rendementsniveau van het eindproduct

**3.5 besluitvormingstraject**

Dit traject zorgt ervoor dat per fase besluiten worden genomen over keuzes en de consequenties die daarbij horen. Het einde van elke fase heeft een beslissingsdocument. Op het einde volgt meestal de eindafrekening en het evaluatieverslag. Aan het eind van elke fase is er terugkoppeling met de opdrachtgever aan de hand van een beslisdocument.

*4 hoe wordt gemanaged? – fasen en stappen*

Door fasering kun je je project tussentijds bijsturen.

**4.1 lineaire en iteratieve fasering**

Een lineaire fasering kan een algemeen gebruikte zijn of een unieke fasering speciaal voor het project. Hierbij wordt het project vooraf onderverdeeld in fasen. Dit is alleen toepasbaar als het eindresultaat al vooraf ongeveer bekend is.

Als het eindresultaat nog niet bekend is, kun je gebruik maken van iteratieve fasering. Korte cycli volgen elkaar dan snel op en alle aspecten worden tegelijk gestuurd waarbij elke fase tot een pilot/proefproduct leidt.. Steeds 5 stappen: definitie 🡪 ontwikkeling pilot 🡪 invoering pilot 🡪 effectmeting 🡪 conclusie

De sturing binnen de cycli kan ook helemaal worden losgelaten. Dan wordt gewoon begonnen met het project en gerapporteerd aan de opdrachtgever op belangrijke momenten.

**4.2 fasering van een onderzoeks-/ adviesproject (probleem 🡪 oplossing)**

1 beeldvorming (oriëntatie en onderzoek) - *initiatieffase*

2 oordeelsvorming (analyse en conclusies) – *onderzoeksfase: onderzoek, analyse, discussie*

3 planvorming (richtlijnen en plan/ontwerp) – *advies- en uitwerkingsfase*

4 resultaatvorming (uitwerking en implementatie) – *implementatiefase*

- *afwikkelfase*

*Initiatieffase* (projectvoorstel in startdocument)

De uitgangspunten en randvoorwaarden worden in kaart gebracht en op papier gezet. Er wordt nagedacht over hoe het resultaat eruit moet komen te zien. Na goedkeuring wordt het projectvoorstel het projectcontract.

*Onderzoeksfase*

Zoeken naar antwoorden op onderzoeksvragen. Vooral bureauonderzoek maar ook veldonderzoek wordt gebruikt. Je sluit deze fase af met een onderzoeksrapport (hierin staat met welke methoden welke conclusies zijn gevonden).

*Adviesfase*

Dit alleen als het uitbrengen van advies onderdeel is. Hier wordt nagedacht over mogelijke oplossingen en een advies geformuleerd in een adviesrapport

*Uitwerkingsfase*

Opstellen van een plan een aanpak of implementatieplan

*Implementatiefase* (invoering)

Als het implementatieplan is goedgekeurd.

*Afwikkelfase* (met evaluatierapport)

De eindafrekening vind plaats. Je maakt een eindevaluatie en legt de resultaten vast in een evaluatierapport. In hoeverre is het project gerealiseerd binnen de randvoorwaarden?

**4.3 fasering van een ontwikkelproject (idee 🡪 producht)**

1 idee- en planvorming *– initiatief- en ontwerpfase*

2 resultaatvorming – *uitwerking- en realisatiefase*

3 functionering (ervaring) – *gebruik- en afbouwfase*

4 kennisvorming – *evaluatiefase en loslaten*

Soms wordt ervoor gekozen de fasering parallel te laten verlopen bij complexere projecten waarvan deelprojecten andere doorlooptijden hebben.

*Initiatieffase*

Analyse van het projectinitiatief, en formuleren van uitgangspunten en randvoorwaarden. Op wie gaat de communicatie zich richten en met welk doel? Ook de zakelijke randvoorwaarden worden in kaart gebracht en is er onderzoek naar de haalbaarheid. Soms volgt na de initiatieffase nog een haalbaarheidsfase als de financiering nog geregeld moet worden.

*Definitiefase*

Uitwerking van de eisen en criteria uit het projectvoorstel, vooral bij complexe projecten

*Ontwerpfase*

Uitgangspunten worden uitgewerkt tot een plan of ontwerp. Nu wordt duidelijk hoe het resultaat eruit gaat zien. Deze resultaten worden samengevat in het projectplan en er wordt een communicatieplan gemaakt. In het communicatieplan staat op welke wijze en met welke middelen de communicatiestrategie gaat plaatsvinden.

*Uitwerkingsfase*

Het praktisch vertalen van het plan of ontwerp aan de mensen van de uitvoering. Het projectplan wordt in detail uitgewerkt. Alle productiegegevens liggen dan vast in het uitvoeringsprogramma.

*Realisatiefase*

Het daadwerkelijk maken van het product of waarmaken van het plan. Aan het einde van deze fase is het resultaat gerealiseerd.

*Functioneringsfase*

Aan het eind van deze fase is het de bedoeling dat alles is verlopen volgens plan. Bij een festival is dit dus het verloop van het festival zelf

*Afwikkelingsfase*

Terugblik om lessen te leren voor een volgende keer. Je kunt een eindevaluatie maken over:

-of de doelgroep bereikt is

-is het gewenste resultaat gerealiseerd?

-is de werkwijze opgevolgd?

-is er voldaan aan de beheersaspecten (koftig)?

-is de samenwerking goed verlopen?

Ten slotte wordt er nog een financiële eindafrekening gemaakt.

*6 stappenplan voor een ontwikkelproject*

**6.1 stappenplan voor initiatieffase (met startdocument)**

**Stap 0 Project-Start-Up (PSU):**

Bijeenkomst waarin leden van het team hun inzichten, verwachtingen en belangen met elkaar bespreken.

**Stap 1 Verkennen van de opdracht of het idee:**

*1a:* bepalen startsituatie

*1b*: oriëntatie op de opdracht of het idee door vragen te stellen zoals wat de aanleiding is en doelstelling.

*1c:* kiezen van oriëntatiemethoden

**Stap 2 Definiëren van de inhoudelijke uitgangspunten (projectdefinitie):**

Wat is de bedoeling van het project en voor wie is het bestemd

*2a:* definiëren van de startvraag of opdracht

*2b:* positionering kiezen (alleen bij publieksprojecten)

Bij een publieksproject is de doelstelling, maar ook de doelgroep bepalend.

*2c:* onderscheiden van doelgroepen (alleen bij publieksprojecten)

Hoofd- en subdoelgroepen

*2d:* formuleren van de inhoudelijke doelstelling (alleen bij publieksprojecten)

Wat moet er aan het eind van het project bij of voor de verschillende doelgroepen zijn bereikt/welke functie moet het projectresultaat vervullen?

*2e:* afbakenen van het project

Waar sluit het project op aan en waar eindigt het? Wat hoort er nog wel en niet meer bij?

*2f:* formuleren (beperkte) projectdefinitie (eisen en criteria)

Aan welke eisen moet het resultaat en proces voldoen?

**Stap 3 Ontwikkelen van een basisconcept**:

*3a:* inventariseren van mogelijke ontwerpoplossingen

Welke vormen, producten, of oplossingen passen bij de doelstelling en voldoen aan de criteria?

*3b:* kiezen van de meest geschikte oplossing of vorm

-onderzoek de gewenste en ongewenste consequenties

-alternatieven moeten naar kwaliteit worden gerangschikt

-kritische instelling

-goed en open gespreksklimaat

-degene die de keuze maakt, moet zich zakelijk opstellen

*3c:* inventariseren van de kritische succesfactoren

Wat brengt de keuze voor deze vorm/oplossing zoal mee? En waaraan moet worden voldaan om deze vorm te realiseren? Kritische succesfactoren zijn inhoudelijke, technische, facilitaire, juridische en andere consequenties

*3d:* inventariseren van de spin-off

Welke gewilde of niet gewilde neveneffecten kan het project hebben (de spin-off)?

*3e:* definiëren van eventuele deelproducten

Elk deelproduct vervult een functie of heeft effect op 1 of meer subdoelgroepen. De beschrijving van elke oplossing moet voldoen aan de SMART-eisen:

S = specifiek (specific)

M = meetbaar (measurable)

A = haalbaar (achievable)

R = realistisch (realistic)

T = tijdgebonden (time bound)

*3f:* ontwikkelen van het basisconcept voor het projectresultaat

Hoe gaat het eindproduct er in grote lijn uitzien of hoe werkt het?

Het basisconcept is meestal het resultaat van de initiatieffase en een globaal beeld van het eindproduct. Ook geeft het basisconcept betekenis aan elk onderdeel binnen het eindproduct en zorgt ervoor dat het zich onderscheidt van andere producten. Ten slotte wil men met het basisconcept het product uithoudingsvermogen geven, dat mensen bij het product blijven hangen.

De omschreven uitgangspunten worden vaak uitgedrukt in een statement die de essentie precies weergeeft.

*3g:* maken van sfeerschets

Levende beschrijving van hoe de ontwikkelaars denken dat bezoekers het gaan beleven

**Stap 4 Toetsen van het basisconcept aan markt en omgeving (SWOT-analyse):**

Wat zijn de issues waarmee rekening gehouden moet worden en welke acties moeten worden ondernomen?

**Stap 5 Ontwikkelen van de communicatiestrategie:**

Met welke boodschap moet er naar wie gecommuniceerd worden om welk doel te bereiken?

Er moet een draagvlak gecreëerd worden. Hiervoor is inzicht nodig in de mee- en tegenwerkende krachten in de omgeving (krachtenveldanalyse). De communicatiestrategie kan zich richten op:

1 productpromotie

2 fondswerving

3 communicatieboodschappen naar andere omgevingspartijen

**Stap 6 Bezinning op de projectaanpak**

Wat is absoluut nodig om het gewenste resultaat te kunnen realiseren?

Er ontstaat nu duidelijkheid over:

-de volgorde van de te verrichten activiteiten

-de fasering van de activiteiten

-de te onderscheiden deelprojecten en/of ondersteunende projecten

-de wijze waarop men zich de besluitvorming voorstelt; is er na elke fase terugkoppeling met de opdrachtgever of niet?

-de inhoud van de voortgangsrapportages of beslisdocumenten

**Stap 7 Bezinning op de zakelijke randvoorwaarden:**

*7a: kwaliteitseisen (K)*

Bij projecten is goed vaak goed genoeg, als men 100 % kwaliteit wil bereiken moet er veel te veel inspanning zijn. Om kwaliteitseisen vast te stellen kun je de SMART-criteria hanteren of een eerder project als maatstaf gebruikt worden.

*7b: opzet maken voor de organisatie en overlegstructuur (O)*

Wie doet wat, wie is waarvoor verantwoordelijk en welke bevoegdheden zijn nodig?

Om dit te beantwoorden is er een inventarisatie nodig van de belangrijkste taken, alle betrokken mensen en de daaraan gekoppelde verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Deze opzet moet inzicht geven in de formele verhoudingen tussen alle mensen, partijen etc die betrokken zijn. Ook moet je een leider kiezen en de rest vd organisatie. Je kunt gebruik maken van verschillende modellen en instrumenten:

-het stuurgroep-werkgroepmodel 🡪 bij zelfstandige projecten. Geeft structuur aan de gezagsrelaties tussen beleidsbepalers, beslissers, projectleiding en uitvoerders

-de Projectmatrixorganisatie 🡪 wanneer verschillende projecten binnen een organisatie worden ontwikkeld

-de Programmastructuur 🡪 wanneer verschillende projecten binnen 1 programma met dezelfde doelstelling worden ontwikkeld

-het Taakverdelingsschema 🡪 geeft aan wie wat doet

-de Taakomschrijving 🡪 legt vast wat de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn

In de opzet voor de projectorganisatie moeten nog meer dingen worden geregeld:

-de formele interne communicatiekanalen en overlegstructuren

-de besluitvormingsprocessen

-het contracteren van derden zoals bv een externe vormgever

-positie en status van externe deskundigen projectmedewerkers

-eventuele samenwerking met andere organisaties

-peronele inbreng en mate van deskundigheid van de opdrachtgever of moederorganisatie

Het is slim om een zelfstandige rechtspersoon op te richten als je met veel participanten werkt of voor het verkrijgen van fondsen of sponsorgelden

*7c: inventariseren van facilitaire eisen en juridische aspecten (F)*

Welke facilitaire voorzieningen zijn noodzakelijk en welke eisen zijn hierbij? Met welke juridische aspecten krijgt het projectteam te maken (vergunningen, contracten, rechten etc)

*7d: opstellen van een projectplanning (T)*

Je kunt een breakdown-methode gebruiken (hoofdstuk 9)

Doorlooptijd: totale tijdsbeslag dat nodig is om een activiteit uit te voeren

*7e: ontwikkelen van een informatiesysteem (I)*

Welke info zal de ronde doen tijdens het project en hoe wordt deze info verspreidt?

Systematisch informatiebeheer is noodzakelijk. Dit vereist een eenduidige identificatie van de informatie of informatiedragers. Er is ook een administratie of registratie nodig van deze infoematiedragers.

*7f: opstellen van een raming van projectkosten (G)*

Alle kosten en opbrengsten die verband houden met het voorbereiden en uitvoeren. Je moet aangeven of de bedragen in- of exclusief BTW zijn en een toelichting per post sturen, met uitleg over de aannames.

**Stap 8 Analyseren van de risico’s:**

wat zijn de belangrijkste risico’s voor het welslagen van het project en welke maatregelen zijn er nodig om risico’s te verminderen?

1 inventariseer de risico’s, zoals financieel, commercieel, juridisch, organisatorisch, praktisch (bij bv slecht weer), technisch

2 maak een selectie van de belangrijkste risico’s

3 brainstorm over maatregelen, antwoorden/oplossingen

4 maak een keuze voor de oplossingsstrategie en beschrijf de te nemen maatregelen

**Stap 9 Schrijven van het projectvoorstel:**

Hoe ziet het er globaal uit, wat betekent het resultaat voor wie en welke uitstraling wordt nagestreefd. De opdrachtgever moet inzicht krijgen in de belangrijkste activiteiten en de aanpak. Inzicht in marketing en communicatie en consequenties tot geld, faciliteiten en tijd.

*9a: verwerken van de informatie in format voor projectvoorstel*

Voor een voorbeeld format zie blz 122

*9b: completeren van het projectvoorstel*

Als de inhoudelijke teksten zijn geschreven, moet er een omslag komen, samenvatting van kerngegevens, inhoudsopgave en bijlagen. Het is verstandig om de toon aan te passen aan de functie die het moet gaan vervullen.

**Stap 10 Afsluiten van projectcontract**

**6.2 stappenplan voor definitiefase (met programma van eisen)**

De definitiefase is een tussenfase waarin de globale eisen en criteria gedetailleerd worden uitgewerkt

**Stap 11 Formuleren van uitgebreide projectdefinitie (eisen en criteria):**

Inhoudelijke randvoorwaarden: Aan welke eisen moet het project onvoorwaardelijk voldoen? Dit heeft meestal met de omgeving van het toekomstige resultaat te maken.

Functionele eisen: Welke wensen of eisen kunnen worden geformuleerd met betrekking tot de prestatie van het eindproduct?

Operationele eisen: Welke eisen gelden er met betrekking tot het gebruik van het projectresultaat? Komen meestal van de toekomstige gebruikers.

Ontwerpeisen: Welke wensen zijn er ten aanzien van het realiseren van het project?

**Stap 12 Ontwikkelen van basisconcept**

Wanneer er een definitiefase is, wordt het basisconcept pas na stap 11 worden ontwikkeld.

**Stap 13 Schrijven van programma van eisen (met basisconcept)**

Heldere, gedetailleerde beschrijving van alle wensen, eisen, criteria

**6.3 stappenplan voor ontwerpfase (met projectplan)**

In het projectplan wordt het plan/ontwerp, consequenties daarvan uitgewerkt en vergeleken met randvoorwaarden.

**Stap 14 Ontwikkelen van gedetailleerd plan of ontwerp**

Het concreet invullen van het basisconcept

*14a: opstellen van een analyseschema*

Geeft aan hoe verschillende onderdelen van het projectresultaat met elkaar samenhangen.

*14b: maken van gedetailleerd plan of ontwerp*

Voor elk programma- of projectonderdeel moeten beschrijvingen of ontwerpen worden gemaakt.

*14c: aanpassen van sfeerschets (bij live-projecten)*

*14d: eerste oriëntatie op productiemethoden*

**Stap 15 Ontwikkelen van marketingplan, fondswervingplan en commmunicatieplan**

De communicatiestrategie wordt uitgewerkt in een marketingplan, fondswervingplan en communicatieplan. Hierin staat op welke wijze en met welke middelen de strategie wordt uitgevoerd.

**Stap 16 Herbezinning op de zakelijke randvoorwaarden (KOFTIG)**

*16a: bewaken van de kwaliteit (K)*

Het verloop van het proces van kwaliteitsbewaking aan de hand van de criteria

*16b: bijstellen van de organisatieopzet (O)*

*16c: opstellen faciliteitenplan (F)*

-locatieplan

-facilitair plan (wat zijn de noodzakelijke facilitaire voorzieningen en hoe zijn deze beschikbaar te krijgen)

-juridisch plan/vergunningenplan (welke zijn noodzakelijk en hoe pak je het aan)

*16d: maken van aangepaste tijdplanning (T)*

Je begint bij het eind vd ontwerpfase tot het eind van het project

*16e: bewaken van de informatie (I)*

Moet het beheers- en bewakingssysteem voor de info worden aangepast?

*16f: bewaken van het budget (G)*

**Stap 17 Opstellen van projectplan**

Het projectplan moet inzicht geven in de activiteiten die nog verricht moeten worden om het resultaat te bereiken. Op welke wijze, met welke middelen en langs welke kanalen gaat de communicatie plaats vinden? Ten slotte moeten de consequenties duidelijk vermeld worden.

*17a: verwerken van de informatie in format voor projectplan*

De antwoorden op vragen uit voorgaande stappen zijn bouwstenen voor de teksten van het projectplan. Kern van het projectplan gedetailleerde ontwerp/plan. Voor vb format zie blz 131.

*17b: completeren van het projectplan*

Omslag, samenvatting van de kerngegevens op het titelblad, managementsamenvatting, inhoudsopgave en bijlagen.

**6.4 stappenplan voor uitwerkingsfase (met uitvoeringsprogramma)**

Er moet geïnventariseerd worden welke informatie allemaal nodig is, wanneer wie, wat moet doen en wat waar komt te staan. De resultaten worden gebundeld in het uivoeringsprogramma.

**Stap 18 Uitwerken van plan of ontwerp**

*18a: plan of ontwerp inhoudelijk, technisch en organisatorisch uitwerken*

Welke inhoudelijke en productietechnische informatie moet worden beschreven of getekend ten behoeve van de realisatie/uitvoering van het project?

*18b: eventueel testen van de uitgewerkte plannen*

Bijvoorbeeld een pilot uitvoeren

*18c: opstellen van een functioneringsprogramma*

Hoe werkt het projectresultaat en wat is nodig om het te laten functioneren

*18d: opstellen van een nazorgprogramma*

Alle activiteiten die in de afwikkelingsfase nog moeten worden uitgevoerd

**Stap 19 Ontwikkelen van actieplannen voor marketing, fondswerving en communicatie**

*19a: opstellen en uitvoeren van de actieplannen*

Alle relevante activiteiten worden in een soort draaiboek opgenomen. Het gaat om het werven van kopers, gebruikers, deelnemers, kijkers, het werven van subsidies, fondsen en sponsorgelden en het werven van goodwill en media-aandacht.

*19b: opstellen en uitvoeren van eventueel publieksonderzoek*

**Stap 20 Bewaken van zakelijke randvoorwaarden (KOFTIG)**

*20a: beheersaspect kwaliteit (K)*

Worden de kwaliteitsnormen goed nagestreefd? Heeft het project de gewenste uitstraling?

*20b: beheersaspect organisatie (O)*

Het organogram wordt uitgebreid met productiefuncties. Ook worden er contracten opgesteld met mensen die meewerken.

*20c: beheersaspect faciliteiten (F)*

Alle facilitaire voorzieningen moeten beschikbaar zijn en vastgesteld worden, actieplannen en lijsten maken. De facilitaire eisen mbt de locatie worden vastgesteld en het voorlopige indelings/inrichtingsplan worden uitgewerkt tot plattegronden. Verder moeten eventueel juridische zaken worden geregeld.

*20d: beheersaspect tijd (T)*

Uivoeringsplanning. In een draaiboek wordt aangegeven wat, wanneer, door wie, waar, waarmee wordt uitgevoerd. Je moet ook een calamiteitendraaiboek opzetten voor dingen die eventueel mis zouden kunnen gaan

1 draaiboek opbouw (gereedmaken ruimte etc)

2 draaiboek evenement zelf

3 draaiboek afbouw (opruimen etc)

*20e: beheersaspect informatie (I)*

Moet het beheers- en bewakingssysteem verder uitgewerkt worden?

*20f: beheersaspect geld (G)*

Inzicht in de uiteindelijke kosten en opbrengsten in een werkbegroting.

**Stap 21 Samenstellen van uitvoeringsprogramma**

*21a: verwerken van informatie in format voor uitvoeringsprogramma*

De kern is de productie-informatie en het draaiboek

De toon en vormgeving moet praktisch, zakelijk en beknopt zijn. Voorbeeld format zie blz 139

*21b: completeren van het uitvoeringsprogramma*

Omslag, samenvatting van kerngegevens op titelblad, inhoudsopgave, inleiding en bijlagen.

**6.5 overige fasen met faseresultaten**

-realisatiefase, alles word nu in gereedheid gebracht

-functioneringsfase (met als resultaat het product dat heeft gefunctioneerd)

-afwikkelingsfase, afbouw en opruimen, eindafrekening, bedankbriefjes en evaluatie

*7 projectmarketing en –communicatie*

**7.1 marketing- en communicatietraject in contouren**

In de initiatieffase is er aandacht voor de eerste stappen van het marketing- en communicatietraject (positionering kiezen, SWOT-analyse, doelgroep en doelstelling en communicatiestrategie). Tijdens de ontwerpfase wordt een communicatieplan, fondswervingsplan en evt een marketingplan geschreven. In de uitwerkingsfase wordt het communicatie-actieplan (meestal draaiboek) opgesteld die in de realisatiefase wordt uitgevoerd.

**7.2 stappenplan voor marketing- en communicatietraject**

*Stap 1 Positie kiezen*

1 inhoudelijk: wat wil dit project betekenen en voor wie?

2 legitimering: hoe ziet de eventuele subsidiegever en andere maatschappelijke groepen het project?

3 imagopositionering: welke uitstraling kiezen wij voor het project en hoe willen we overkomen?

*Stap 2 SWOT-analyse*

Strengths, Weaknesses, Oppertunities en Threats (hierover ga je brainstormen)

De SWOT bestaat uit een interne en een externe analyse.

Intern 🡪 richt zich op de sterke en zwakke kanten van het projectresultaat zelf

Extern 🡪 richt zich op kansen en bedreigingen in de meso-omgeving (partijen waarop de projectleiding invloed kan hebben) Het slagen van een project ligt aan de acceptatie van degenen die er belang bij hebben. Ook moet er gekeken worden naar macro-omgeving (onbeheersbaar zoals politiek, economisch, sociaal-culturele, technische ontwikkelingen)

.

*Stap 3 Communicatiestrategie formuleren*

Met wie moet er gecommuniceerd worden en met welk doel? Doelgroepen zijn bv sponsors, partners, media etc en doelstellingen kunnen zijn het trekken van bezoekers, subsidie verwerven etc

Er zijn 3 communicatiedoelgroepen:

1 productdoelgroepen (hoofd- en subdoelgroepen waar het voor gemaakt wordt)

2 fondswervingsdoelgroepen (bedrijven, subsidiegevers enz)

3 overige partijen (media, vergunningverleners enz)

*Stap 4 Marketingplan opstellen*

Alleen aan de orde als het eindproduct bedoeld is voor de markt. In dit plan wordt duidelijk gemaakt hoe men het product in de markt wil gaan zetten. Er wordt gebruik gemaakt vd marketingmix:

-**product**, welk product per doelgroep, vormgeving, verpakking etc

-**prijs,** prijsniveau, kredietbeleid etc

-**plaats,** waar aangeboden, waar plaatsvinden etc

-**promotie,** hoe onder aandacht gebracht, reclame, sales etc

-**personeel,** houding, uitstraling etc

*Stap 5 Fondswervingsplan opstellen*

Subsidiegevers, fondsen, bedrijven, potentiële samenwerkingspartners. Op welke wijze wordt de fondswerving/sponsoring aangepakt?

*Stap 6 Communicatieplan opstellen*

1 communicatieplanning (planning van de activiteiten)

2 communicatiematrix per doelgroep:

-communicatiedoelgroepen

-communicatiedoelstelling (wat moet elke doelgroep weten en wat wil je bereiken bij je doelgroep)

-communicatieboodschap (welke boodschap gebruiken om de doelstelling te bereiken)

-communicatiemiddel (welke middelen om doelgroep te bereiken, gebruik maken van communicatiemix: reclame, public relations, promoties, direct marketing, persoonlijke benadering)

-stijl en toon

-frequentie en timing (wanneer wordt er een middel ingezet?)

-afzender (namens wie wordt de boodschap gestuurd?)

-feedbackmogelijkheden (terugkoppeling door doelgroep?)

-tegenprestatie (wat hebben we te bieden als tegenprestatie?)

*Stap 7/8: Communicatieactieplan opstellen/uitvoeren*

Alle communicatieactiviteiten worden in een draaiboek opgenomen.

*Stap 9: Evaluatief publieksonderzoek uitvoeren (enquête)*

Om achteraf te bekijken of de doelstellingen zijn gerealiseerd.

*Stap 9.1: Beschrijven van aanleiding publieksonderzoek*

*Stap 9.2: Verkenning van probleem*

1 de publieksopbouw (leeftijd, opleiding etc)

2 de waardering die het publiek geeft

3 de effectiviteit van communicatiemiddelen

*Stap 9.3: Formuleren van probleemstelling*

Deze valt uiteen in de doelstelling en de centrale vraagstelling.

*Stap 9.4: Formuleren van onderzoeksvragen*

*Stap 9.5: Kiezen van onderzoeksmethoden*

*Stap 9.6: Omschrijven van populatie en trekken van steekproef*

*Stap 9.7: Begroten van uren, faciliteiten en kosten*

*Stap 9.8: Maken van tijdsplanning en eventueel organisatieopzet*

*Stap 9.9: Uitvoeren van bureauonderzoek (deskresearch)*

*Stap 9.10: Samenstellen van enquête*

*Stap 9.11: Bepalen lay-out van het enquêteformulier (sluit aan bij huisstijl)*

*Stap 9.12: Maken van werkrooster voor afnemen van enquêtes*

*Stap 9.13: Testen van enquête*

*Stap 9.14: Opstellen van coderingsschema en verwerkingstabel*

Het is slim om de latere verwerking nu alvast voor te bereiden, hiervoor kun je SPSS of Excel gebruiken.

Coderingsschema: per vraag staat het nummer vd vraag, een omschrijving, afkorting (code) en welke gegevens er ingevoerd kunnen worden.

Verwerkingstabel: verticaal respondentnummers, horizontaal de vraagnummers

*Stap 9.15: Verveelvoudigen van enquête en afnemen bij publiek*

Je moet een non-response boekhouding bijhouden. Hierin staat welk formulier is geweigerd of helemaal niet is ingeleverd.

*Stap 9.16: Verwerken en analyseren van enquêtes*

*Stap 9.17: Rapporteren over uitslag publieksonderzoek*

*8 projectorganisatie*

**8.1 projectorganisatie vs permanente organisatie**

ESH-model: evenwicht, samenhang en heterogeniteit 🡪 we kunnen op 6 manieren naar een permanente of moederorganisatie kijken.

1 structuur (taakverdeling, verantwoordelijk- en bevoegdheden etc)

2 cultuur (patronen van denken, voelen en handelen)

3 management (gedragspatronen voortkomend uit taakopvatting, mens- en maatschappijvisie)

4 personeel (typen mensen en hun competenties)

5 systemen (informatie,communicatie en processen)

6 strategie (hoe gaan doelen bereikt worden)

*Permanente organisatie (continuïteit)*

Structuur: verticaal, hiërarchisch, slingerend

Management/personeel: activiteitgericht, ondernemend

Systemen: jaarplanning, afdelingsbegroting, kan steeds beter

Cultuur: voorkomen precedenten, routine, clubgeest

*Projectorganisatie (tijdelijkheid)*

Structuur: horizontaal, coördinatie, stromend

Management/personeel: resultaatgericht, afmakend

Systemen: projectplanning, deelprojectbudgetten, goed is goed genoeg

Cultuur: ad hoc reageren, situationeel, teamgeest

Om zicht te krijgen op de structuur van een organisatie, moet je de verdeling van taken, verantwoordelijk- en bevoegdheden in kaart brengen.

**8.2 projectmatrix-organisatiemodel**

Bij permanente organisaties is er meestal een hiërarchische structuur, kan voor moeilijkheden zorgen omdat de structuur van een projectorganisatie dat niet is.

De *functionele invloed* (F) heeft betrekking op het ontwikkelen en toepassen van de vakinhoudelijke deskundigheid van de medewerker (dus hoe het werk wordt gedaan)

De *hiërarchische invloed* (H) richt zich op de medewerker als werknemer.

De *operationele invloed* (O) heeft te maken met de taak die vd medewerker wordt verwacht (dus wat hij doet).

Je kunt structureren met hulp van het projectmatrix-organisatiemodel. De hiërarchie blijft bestaan, maar er wordt een projectdimensie toegevoegd (dubbele machtsstructuur).

Bij een tijdelijk project kan het dus zo zijn dat een medewerker 2 leiders heeft. Een projectleider die de operationele leiding heeft en afdelingshoofd van bv Marketing (in welk team hij dan zit) functioneel. Het kan ook zo zijn dat de bevoegdheid vd projectleider verminderd of toeneemt.

Hiërarchie wordt wel steeds losser en zal in de toekomst plaats maken voor zelfsturende teams.

**8.3 stuurgroep/werkgroep-organisatiemodel**

Met dit model kun je structuur aanbrengen in je projectorganisatie. Vooral bedoeld voor projecten met beleidsaspecten en/of wanneer er met verschillende werkgroepen wordt gewerkt.

In dit model richten werkgroepen zich op inhoudelijke deelresultaten. Nadeel 🡪 onoverzichtelijke bestuurlijke situaties voor de projectmedewerker. Iedereen moet zich dan ook bewust zijn van zijn bevoegd- en verantwoordelijkheden.

Duaal leiderschap: wanneer 2 mensen samen leidinggeven

**8.4 programma-organisatiemodel**

Een aantal samenhangende projecten die parallel worden ontwikkeld en uitgevoerd.

**8.5 multiprojectorganisatie**

Hierbij gaat het om projecten die voortvloeien uit de eigen bedrijfsmissie of die in opdracht of samen met een coproducent wordt uitgevoerd.

**8.6 individuele taakomschrijving**

Taken van de medewerkers vastleggen. Je streeft hierbij naar integrale takenpakketten (veratnwoordelijkheid geven voor (deel)resultaten)

**8.7 drie hoofdrolspelers**

*Opdrachtgever*

Een opdrachtgever is heel het proces betrokken door beslissingen te nemen voor een goede voortgang. In grotere organisaties is er een gedelegeerd opdrachtgever. Deze functioneert als dagelijks opdrachtgever.

*Opdrachtnemer*

Soms zit er een opdrachtnemer tussen de opdrachtgever en projectleider. Dit is vaak het topmanagement van de organisatie. De interne opdrachtnemer stuurt de projectleider aan en heeft de eindverantwoordelijkheid, namelijk de uitvoerende organisatie

*Projectleider-/coördinator/-manager*

Verantwoordelijk voor de totstandkoming van het gewenste resultaat. De randvoorwaarden worden bepaald door de opdrachtgever. Een variant is de projectcoördinator 🡪 beperkte bevoegdheden, alleen verantwoordelijk voor de coördinatie tussen medewerkers.

De projectmanager beslist over alle aspecten en heeft de operationele, functionele en hiërarchische bevoegdheden.

**8.8 uitbesteden van werkzaamheden**

Outsoursing: uitbesteden van het project. Het externe bedrijf voet de taak uit waarbij afspraken worden gemaakt over welk resultaat tegen welke voorwaarden wordt geleverd.

De opdracht kan worden afgerekend tegen een vaste prijs of achteraf worden vastgesteld op basis van geïnvesteerde tijd en verbruikt materiaal.

No-cure-no-play: betaling is afhankelijk van het resultaat

Wordt een heel project uitbesteed, heet dit een sleutelklaarproject of turnkeyproject.

*9 Projectplanning*

**9.1 balkenschema**

Bruikbaar voor het bewaken van de tijd in het project. Je tekent de doorlooptijden van de activiteiten horizontaal en geeft belangrijke momenten of deadlines als mijlpalen aan.

*Doorlooptijd:* totale tijdsbeslag dat nodig is om een activiteit uit te voeren

Bij de voortgangsbewaking kijk je of de echte tijdsbeslag overeen komt met de doorlooptijd.

Verticaal staat de standlijn, hier staat welke activiteit klaar is en welke nog moet worden uitgevoerd.

5 velden balkenschema:

-linkerkolom: korte omschrijving vd activiteiten

-kolom daarnaast: wie voert het uit

-bovenste horizontale veld: algemene projectgegevens

-daaronder: tijdbalk

-hoofdveld: doorlooptijden en mijlpalen vermelden.

*Onderlinge relaties van taken en kritiek*

Verticale stippellijntjes geven een relatie tussen activiteiten en mijlpalen.

Kritieke pad: als de activiteit uitloopt heeft dit consequenties voor de uiteindelijke deadline

**9.2 draaiboek**

Meestal gebruikt als de activiteiten heel concreet worden en tijdens de uitvoering nauw op elkaar ligt. Vaak een onderdeel van een uitvoeringsprogramma of productieboek

**9.3 netwerkplanning**

Meestal gebruikt voor het inzichtelijk maken van complexe projecten. De activiteiten worden als blokje getekend en de onderlinge afhankelijkheden tussen activiteiten als pijlen. Opvolgende taken worden verbonden door koppelingslijnen.

**9.4 plannen met computer**

Elke wijziging wordt direct doorgerekend en aangepast. Het wordt direct zichtbaar welke taken op het kritieke pad liggen en je kunt de kalenderschaal wijzigen of alleen de hoofdtaken te laten zien.

**9.5 projectstructurering met behulp van een breakdown**

Wat moet er allemaal gebeuren om het resultaat te behalen? Er wordt een overzicht vd activiteiten opgesteld (Work Breakdown Structure, WBS, breakdown). ,

*Stap 0: Voorbereidende stap met een mindmap*

*Stap 1: Bepaal start- en einddatum van het projectproces*

*Stap 2: Maak een onderscheid in fasen*

*Stap 3: Onderscheid deelprojecten en projectonderdelen*

*Stap 4: Stel een activiteitenoverzicht (breakdown) op*

**9.6 stappenplan voor een balkenplanning (met GANTT-Chart)**

*Stap 5: Plaats een activiteitenoverzicht in de planning*

*Stap 6: Bepaal wie de taken gaat uitvoeren*

*Stap 7: Bepaal de kalenderschaal*

Kan worden aangegeven in jaren, kwartalen, maanden, dagen, uren etc.

*Stap 8: Maak een raming van doorlooptijden per activiteit*

*Stap 9: Geef mijlpalen of deadlines aan*

*Stap 10: Breng relaties aan en bepaal het kritieke pad*

*Stap 11: Maak de planning sluitend*

Alle taken moeten binnen de beschikbare tijd gerealiseerd worden.

*Stap 12: Maak de planning definitief*

*Stap 13: Voer voortgangsbewaking tijdens de uitvoering uit*

*10 projectfinanciën*

**10.1 ontwikkelprojectbegroting per fase**

In de initiatieffase een globale begroting, aan het eind van de uitwerkingsfase een gedetailleerde. Bij minder ingewikkelde projecten vorm de elementenbegroting de basis. Gebruik steeds dezelfde standaardindeling waardoor je elke fase je begrotingen kunt vergelijken. In complexere projecten worden 3 begrotingen gemaakt:

*1 raming van projectkosten*

Gebaseerd op uitgangspunten en randvoorwaarden van de initiatieffase. Hierin staan de kosten en inkomsten van het voorbereiden en uitvoeren. Meestal gebaseerd op ervaringen en richtprijzen. Als de raming wordt goedgekeurd, wordt dat het budget.

*2 elementenbegroting*

Er is inzicht nodig in de kosten van elk onderdeel of element, gedetailleerder dan kostenraming. Je vergelijkt deze met de vorige begroting en blijft binnen het goedgekeurde budget.

*3 werkbegroting*

Kostprijscalculatie per onderdeel (mensuren, materiaalkosten, kosten van diensten van buitenaf) van het project. Ook deze vergelijk je met de vorige begroting en moet binnen het budget passen.

**10.2 standaardposten (hiërarchisch)**

*1000 Locatiekosten*

De kosten die gemaakt moeten worden voor de plek, ruimte, grond of het gebouw. Ook de kosten voor nutsvoorzieningen en opruimkosten en het geschikt maken van de plek.

*2000 Primaire activiteiten (kernkosten)*

Dit zijn de meest essentiële kosten voor het project, verschilt per project.

*3000 Secundaire activiteiten (kernkosten)*

Inhoudelijke activiteiten met betrekking tot het project

.Bij een podiumproductie kan bv onderscheid worden gemaakt tussen productiekosten van de première (2000) en dagkosten tijdens de speelfase (3000)

*4000 Ontwerp, advies en begeleiding*

Honoraria en reiskosten van bv externe adviseurs, aanvullend personeel

*5000 Bijkomende kosten*

Alle losse bijkomende kosten, zoals transport, verzekeringen, auteursrechten, leges, aansluitkosten, heffingen etc.

*6000 Ondersteunende faciliteiten/Financieringskosten*

Bv de kosten voor schoonmaak, kaartverkoo, catering, toiletten, EHBO etc

*7000 Promotie, publiciteit en pr*

Promotiekosten, drukwerken, de kosten van public relations en sponsorwerving

*8000 Organisatiekosten en onvoorzien*

Alle kosten die de opdrachtgever zelf maakt, personeelskosten en vergoedingen voor de projectteamleden. Soms draagt de moederorganisatie de organisatiekosten, dan moet je ze in de begroting als algemene indirecte kosten opnemen 🡪 kosten dei nier specifiek voor dit project worden gemaakt, maar wel voor een deel ten laste van dit project worden gebracht.

Onvoorzien is om de nog niet te voorziene kosten op te vangen.

*9000 Inkomsten*

Alle opbrengsten

*Omzetbelasting (BTW)*

Als de organisatie BTW-plichtig is, staat de omzetbelasting niet op de projectbegroting.

*Dekkingsplan*

Alle kosten – inkomsten = exploitatietekort. Dit tekort moet worden gedekt middels een dekkingsplan

**10.3 Budgetbewaking en budgetrapportage**

-elke fase wordt een nieuwe begroting gemaakt en getoetst aan het vastgestelde budget.

-budget wordt onderverdeeld in deelbudgetten voor verschillende onderdelen. De projectleider wijst deze aan budgethouders.

-de verplichtingen en uitgaven komen in de financiële administratie

**10.4 offertes en opdrachten**

*Stap 1 Richtoffertes aanvragen (indicatie vd kosten)*

*Stap 2 Concurrerende offertes aanvragen (verschillende bij andere bedrijven*

*Stap 3 Offertes vergelijken*

*Stap 4 Opdrachten verstrekken*

**10.5 projectfinanciering**

*Commerciële projecten*

Gericht op winst, moet in worden geïnvesteerd

*Bedrijfsprojecten*

Beleidsmatig en worden gefinancierd uit de middelen van het bedrijf

*Ideële projecten*

Inhoudelijk van aard. Bv festival

*11 teamfunctioneren*

**11.1 teamsamenstelling**

Team: groep mensen die hetzelfde doel hebben en dit gezamenlijk nastreven. Er zijn bepaalde eisen die een project aan een team stelt:

1 eisen voortkomend uit de omgeving van het project

-het team moet enige status hebben om voldoende gewicht te kunnen geven aan het plan

-het team moet voldoende vertrouwen binnen de organisatie of omgeving hebben

2 eisen die te maken hebben met de aard vh project zelf

-er moet voldoende inhoudelijke deskundigheid zijn

-er moet voldoende evenwicht zijn tussen de individuen

*Stap 1 Bestuderen van de rolkarakteristieken, in welke herkennen zij zich?*

-leider

-ambassadeur (extern contact)

-diplomaat (kijkt vooruit, heeft invloed en zoekt diplomatieke oplossingen)

-kwaliteitscontroleur

-uitdager (frisse kijk en verrassend)

-rechter (luistert, evalueert en overweegt, vermijdt ruzie)

-aanpasser (van alle markten thuis, observeert en is behoudend)

-supporter (stelt mensen op hun gemak en geef advies)

-specialist

-vernieuwer

-slavendrijver

-evaluator (geeft feedback en zoekt valkuilen)

*Stap 2 Vragen of teamgenoten dit ook herkennen*

*Stap 3 Overzicht maken over wie waar past*

*Stap 4 Resultaten afzetten tegen de eisen van het project en consequenties bespreken*

Projecttypen:

Mensgericht – supporter, rechter, diplomaat, teamleider, aanpasser, evaluator

Uitvoeringsgericht – teamleider, slavendrijver, specialist, kwaliteitscontroleur

Innovatief/creatief – vernieuwer, uitdager, diplomaat

Beheersingsgericht – teamleider, kwaliteitscontroleur, evaluator

Naar buiten gericht – ambassadeur, teamleider, diplomaat

Vrijwilligers worden onderverdeeld in:

Sociaal gemotiveerden (vanwege sociaal contact)

Ideël gemotiveerden (voelen zich betrokken bij de doelstelling)

Calculerenden (denken over wat het hun oplevert, eigenbelang)

**11.2 samenwerkingsafspraken**

Zorg ervoor dat er duidelijkheid is over de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en zorg ook voor informele momenten voor een goede sfeer, maak een lijst met afspraken.

**11.3 teamcommunicatie**

Er zijn 2 krachten die elkaar tegenwerken of juist aansterken. Met het ‘wij-gevoel’ wil je deel uitmaken van een groep en met het ‘ik-gevoel’ wil je je eigen identiteit niet verliezen. Reflectie op de eigen gedrags- en communicatiestijl is van groot belang. Bepaal de eigen communicatiestijl (ligt ergens tussen de 2 krachten)

**11.4 teamontwikkeling**

Fasen in de ontwikkeling van een team:

1 beginfase (ik-krachten dominant)

2 structureringsfase

3 stabiliseringsfase (wij-kracht dominant)

4 neergangsfase

5 crisis (conflict tussen 2 krachten)

6 herstelfase (integratie tussen 2 krachten)

7 samenwerkingsfase

8 beëindigingsfase

We zien helaas vaak dat teams blijven hangen in fase 4 en 5, de projectleider moet hier iets aan doen

**11.5 impasse doorbreken**

Dit kan in de beginfase door goed kennis te maken, niet al te snel aan de slag willen, iedereen te betrekken en goede afspraken te maken.

Dit kan in de structureringsfase door feedback te geven en de ruziemakers eens van rol te laten wisselen.

Dit kan in de neergangsfase door de groepstaak interessanter te maken, duidelijke afspraken te maken, evalueren en iedereen het woord te geven.

Dit kan in de crisis door groepsdoelstellingen te veranderen, doelstellingen overeen te laten komen, communicatieoefeningen doen, mensen van rol laten wisselen etc

**11.6 teamevaluatie en feedback**

Er zijn verschillende instrumenten om het teamfunctioneren te evalueren en te verbeteren:

*Teamzelfevaluatie*

Evaluatie waarbij iedereen hun mening kan geven en irritaties kan bespreken

*Feedback geven en ontvangen*

Je maakt gebruik van de informatie over hoe jouw boodschap overkomt op anderen. Bij feedback wordt de vrije ruimte vergroot die de relatie tussen de betrokkenen verduidelijkt. Feedback moet de ontvanger in staat stellen er iets mee te doen. Veel voorkomende valkuilen zijn psychologiseren (iemands gedrag gaan verklaren), veroordelen (iemand willen veranderen), adviseren of alleen de eigen frustratie spuien.

**11.7 omgaan met teamconflicten**

Een conflict is een voor 1 of beide partijen onacceptabel verschil van mening en inzicht. Heeft altijd een objectieve en een subjectieve (persoonlijk, de mens) kant.

*Instrumentele conflicten:* opvattingen en ideeën die mensen hebben over zowel de keuze van de doelen, middelen en randvoorwaarden, als de aanpak, organisatie en procedures.

*Sociaal-emotionele conflicten:* waarden en identiteit van personen

*Belangenconflicten:* ontstaan bij de verdeling van beperkte middelen en mogelijkheden

Zijn vaak alle 3 aanwezig, maar eentje dominant.

Hoe kan het worden opgelost:

-onderhandelen (compromis)

-aanpassen

-vermijden

-open dialoog

-vechten

*12 projectleiderschap*

**12.1 projectleidersrol**

Projectinhoudelijk 🡪 activiteiten initiëren tussen projectdeelnemers en de opdrachtgever.

Communicatief 🡪 duidelijk beeld vd doelgroep en het gewenste effect geven, toetsen van het werkelijke effect, product promoten en fondswerving/sponsoring uitvoeren

Beheersmatig 🡪 KOFTIG toepassen

Taakgrenzen: projectleider bepaalt niet het gewenste resultaat, wel de omschrijving. Bepaalt niet de eisen, maar geeft wel opdrachten aan derden (gedelegeerd opdrachtgever)

**12.2 leiderschapsstijl**

Mensgericht: oog voor wat zijn teamleden bezighoudt, motiveren en een goede sfeer scheppen

Taakgericht: vooral aandacht voor het realiseren van het resultaat

De situatie bepaalt welke stijl gehanteerd wordt (situationeel leiderschap)

**12.3 ‘flow’**

Mensen zijn zo betrokken bij het werk dat ze alles om zich heen vergeten. Ze spannen zich erg in, maar toch lijkt alles vanzelf te gaan. Creëer een balans tusen de uitdaging en het ontwikkelen van nieuwe competenties.

**12.4 interventie**

Ingrijpmogelijkheden van een projectleider:

-hij doet niets

-hij praat met het teamlid

-hij houdt een onpersoonlijke groepsdiscussie

-hij gaat de confrontatie aan met het teamlid

-hij gaat de confrontatie aan binnen de groep

-het teamlid wordt verstoten

*13 projectoverleg*

**13.1 algemene aspecten van projectoverleg**

Mate van structuur 🡪 hoe meer deelnemers, hoe meer beleidsbepalend de vergadering is en hoe meer strakke regels er zijn

Groepsgrootte 🡪 hoe groter de groep, des te minder tijd voor eigen inbreng

Communicatiestructuur: patroon van alle communicatielijnen

**13.2 besluitvorming in projectoverleg**

Besluiten worden in projectvergaderingen meestal genomen op basis van compromis of consensus.

Consensus 🡪 voorstel wordt aangenomen wanneer niemand daartegen principieel bezwaar heeft.

**13.3 vergaderingen voorbereiden**

Vooraf wordt een agenda gemaakt met de te bespreken onderwerpen.

**13.4 vergaderingen uitvoeren**

-opening

-notulen van de laatste bespreking erbij halen

-mededelingen

-wisselende hoofdpunten

-bespreking vd voortgang

-wat verder ter tafel komt (dringend maar de laat aangemeld om in de agenda te zetten)

-rondvraag

-sluiting

Inhoudelijke voorstellen hebben betrekking op de onderwerpen die op de agenda staan. Inhoudelijke voorstellen over personen gaan over benoeming, ontslag of het functioneren van personen. Ordevoorstellen leggen de regels voor vergaderingen vast.

*14 schriftelijk projectrapportage*

**14.1 schrijfproces**

*Stap 1 Voorbereiden*

-onderwerp

-doelstelling

-doelgroep

-welke stijl en toon

-eventuele standaardindelingen voorgeschreven

-wat is de vorm van het uiteindelijke rapport

*Stap 2 Structureren (maken van een schrijfplan)*

-brainstormen over de onderwerpen

-voorlopige inhoudsopgave ontwerpen

-materiaal verzamelen

*Stap 3 Produceren (maken vd conceptversie)*

-niet teveel aandacht aan lay-out

-verplaats je in de lezer

*Stap 4 Redigeren (maken vd definitieve versie)*

-inhoudelijke check

-check op doelgroepgerichtheid en leesbaarheid

*Stap 5 Completeren*

Inleiding, kern, slot

*Stap 6 Afwerken*

-vormgeving

-verwijzingen in de tekst checken

-inhoudsopgave checken

**14.2 rapportindeling**

Het doel van een rapportage is steeds anders, daarom verschilt ook de indeling.

*-Algemene indeling zoals in hoofdstuk 6*

*-Specifieke indeling voortgangsrapport (iteratief)*

1 Inleiding

2 Algemene stand van zaken

3 Knelpunten

4 Te ondernemen stappen

5 Lijst van beslispunten

6 Bijlagen

*15 projectpresentatie*

**15.1 inzicht in draagvlak (met krachtenveldanalyse)**

Om de kans te vergroten dat het projectplan ook echt wordt uitgevoerd, moet het team inzicht krijgen in het krachtenveld waarin dit project terecht komt. Hiervoor kan gebruik worden gemaakt van krachtenveldanalyse:

*Stap 1 Het projectteam gaat na welke omgevingsfactoren het overnemen van het voorstel positief zullen beïnvloeden en welke negatief*

*Stap 2 Toelichting, ordening en aanscherping van de lijstjes*

*Stap 3 Lijstjes in een schema zetten: krachtenveldanalyse. Aan de lengte van de lijnen kun je zien hoe zwaar de krachten meetellen*

*Stap 4 Krachtenveldanalyse vertalen in strategische aandachtspunten voor de presentatie*

Leg de focus op de positieve factoren!

**15.2 presentatiedoel**

*Doelgroep en inhoudelijke doelstelling*

Wie wil ik bereiken en wat wil ik bereiken?

*Keuze voor de presentatie als communicatiemiddel*

Is presentatie het beste middel om het doel te bereiken? Welke strategische keuzen worden gemaakt voor de opzet van de presentatie

*Toehoordersanalyse*

Uit wie bestaat het publiek en wat is hun functie? Zijn er voor hun voor- en nadelen verbonden? Hoe is je relatie met hen en zijn er machtsverhoudingen? Etc.

*Momentanalyse*

Wanneer ga ik presenteren? Hoe ziet de locatie eruit? Gebruik ik hulpmiddelen? Etc.

**15.3 presentatieplan**

Waar hou je rekening mee 🡪

*Inhoud en toon*

Onderwerp, beschikbare tijd, hoofdzaken, welke toon, voorlezen of improviseren

*Opbouw*

Gebruik korte duidelijke taal, wees eerlijk, beknopt en speel met het thema

Inleiding 🡪 stel jezelf voor en win de aandacht

Kern 🡪 benader het onderwerp vanuit het standpunt van je publiek. Werk thema’s uit en verbind die met overgangen

Slot 🡪 samenvatting, eindig met een citaat, toekomstverwachting, uitsmijter

*Organisatie*

Uitnodigingen versturen waarin je aangeeft waar het precies over gaat, richt de zaal van te voren in zoals jij hem wil hebben, check de werking van hulpmiddelen, zorg voor een back-up voor als er iets misgaat etc

*Persoonlijke voorbereiding*

Presentatiestijl, houding, intonatie, eventueel een try-out waarbij je de presentatie alvast oefent

**15.4 eigen presentatie**

Vragen tussendoor kunnen de aandacht stimuleren, maar je moet dit wel voorbereiden. Stel een lijst op met mogelijke vragen en antwoorden.

**15.5 evaluatie van presentatie**

Heeft de presentatie effect gehad? Gebruik een checklist voor de structuur, of de gegeven informatie helder was, interactie en hoe de presentatie ging.