

Hoe zet je een project op?

In het onderwijs wordt veel in projectvorm gewerkt. Met deze handleiding willen we het je makkelijker maken een projectplan te schrijven en je een aantal tips meegeven die de kans op een succesvol project vergroten. Een goed doordacht plan kan teleurstelling en inefficiënt werken voorkomen. Aan een goed doordacht plan liggen een financieel plan en een begroting ten grondslag. Eventueel zijn ook een communicatieplan en een draaiboek in het plan opgenomen

Elk project vraagt om een eigen plan en onderliggende 'subplannen', maar het mooie is dat je als organisatie vaak met een 'standaardmodel' kunt werken, omdat veel informatie voor verschillende projecten min of meer hetzelfde is.

Maar wat is een project?

- Een project heeft een duidelijk begin en een duidelijk einde.
- Een project heeft een concreet doel.
- Binnen een project wordt **planmatig** gewerkt, in tegenstelling tot improviserend of routinematig.

Als je tot de conclusie bent gekomen dat bepaalde activiteiten of werkzaamheden het beste in projectvorm kunnen worden uitgevoerd, is het allereerst belangrijk om vast te stellen wat de **aanleiding** voor het project is en waarom je dit project wilt organiseren: welke vraag wil je beantwoorden, welk probleem wil je oplossen en welk resultaat wil je boeken?

Je kunt die vraag in je eentje, met een werkgroep of met een heel team bespreken in een brainstormsessie of opstartbijeenkomst.

Als het goed is, ben je daarna in staat om in één missie de betekenis van dit project duidelijk te maken.

Daarna en daarnaast moet je bepalen welke doelen je nastreeft, te verdelen in:

- directe doelen;
- doelen voor de directe doelgroep;
- doelen voor jezelf, de organisatie;
- doelen voor anderen;
- indirecte doelen (we willen een betere sfeer in het team, we willen ouders laten zien waartoe we in staat zijn etc.).

Met deze gegevens begin je aan een (eerste) opzet van je project. Deze eerste opzet is bedoeld als startdocument en/of als voorstel voor bijvoorbeeld de directie of een andere opdrachtgever.

In dit voorstel zet je allereerst (in grote lijnen) wat algemene gegevens van het project:

- de (werk)naam van het project;
- looptijd project van nu tot en met de evaluatie;
- Aanleiding en missie/doel;
- (voorlopige) inhoud.

In de beschrijving van je project kun je ingaan op beheersaspecten:

- kwaliteit
- organisatie
- facilitair
- tijd
- informatie
- geld

Ezelsbruggetje: KOFTIG

Het woord **kwaliteit** is van toepassing op veel. Je stelt van tevoren bijvoorbeeld **kwaliteitsnormen** met betrekking tot:

- het eindproduct (vorm en inhoud)
- hoe betrokkenen met elkaar omgaan
- informatie intern/extern
- technische/facilitaire aspecten
- overige projectspecifieke aspecten

Wil je een leuke presentatie voor eigen publiek of een voorstelling die de pers zal halen? Wil je werken met professionele kunstenaars of met het eigen personeel en ouders? Wil je een expositie in de school of in een museum?

Hoe je het project organiseert is belangrijk om te beschrijven. Soms kun je uitgaan van een bestaande organisatiestructuur, soms moet je speciaal voor het project een organisatiestructuur (projectgroep met toeleveranciers e.d.) opzetten. De vraag is dus:

- Is dit een zelfstandig project of is het een onderdeel van een groter geheel? Als dit laatste het geval is: welke plek heeft dit onderdeel in het grotere geheel?

Voor een cultuureducatieproject zijn veel **faciliteiten** nodig, zoals materialen, vervoermiddelen, werkruimtes etc.

- maak een inventarisatie van wat er nodig is op facilitair gebied
- onderzoek het kwaliteitsniveau van wat er beschikbaar is en kijk of dit kwaliteitsniveau geschikt, onvoldoende of te hoog is voor wat je wilt.
- Stel vast welke faciliteiten intern aanwezig zijn en welke je extern kunt vinden.
- Stel vast welke kosten aan het project zijn verbonden en of je daarbij keuzes kunt maken.
- Bepaal de planning van de faciliteiten
- Maak een risicoanalyse. Denk bijvoorbeeld aan brandgevaar, aansprakelijkheid voor schade, uitstraling en financiële risico's

Tijd. Daarmee bedoelen we de tijd die de overall-planning van het project kost, dus vanaf het startpunt tot en met de evaluatie en de afronding van de nazorg.

- Plan van grof naar fijn (jaren, maanden, weken, dagen, uren).
- Begin met achteruit denken (**time break down**): wanneer moet het concrete eindresultaat er zijn en welke tijd heb je nodig om dat te bereiken?
- Faseer de tijd, maak duidelijke en herkenbare fases voor zaken als uitvoering, voorbereiding, evaluatie etc. Ga daarbij uit van realistische periodes (met ingebouwde vertragingrisicomarges).
- Bepaal deadlines in de planning.
- Bepaal wanneer welke formele beslissingen moeten worden genomen.

Een **fasering** kan er als volgt uitzien:

1. opdracht- of ideefase
2. concretiseringsfase
3. onderzoeksfase
4. ontwerpfase
5. voorbereidingsfase
6. realisatie- of uitvoeringsfase
7. nazorgfase

Bij elk van die fases hoort een document, een actie of een beslissingsmoment.

1. **De opdracht**, het initiatief-plan of -voorstel, naar aanleiding van fase 1.
2. **Het aangepaste plan** na bespreking. Het plan wordt concreet na een onderzoek naar de haalbaarheid.
3. **Het go/no go moment**. Dat ligt tussen de onderzoeks- en de ontwerpfase. Je krijgt op dat moment groen licht om je plan op te zetten en uit te voeren.
4. Het **uitgewerkte projectplan** als voorbereiding.
5. Het **draaiboek** als uitwerking van de planning en taakverdeling.
6. De **verslaglegging** (kan ook een film of een fotoreportage zijn).
7. **Evaluatieverslag** als 'leerdocument'.

Elke fase is belangrijk, maar weegt niet in elk project even zwaar. Soms is al snel duidelijk wat er moet gebeuren en is er al een draaiboek van een voorgaand project, dus dan ben je snel bij fase 5. Maar soms zijn juist de eerste drie fases van cruciaal belang, omdat er bijvoorbeeld een goed voorstel moet worden ingediend bij een fonds of omdat nog niet duidelijk is wat er allemaal bij een project komt kijken en de kans op mislukken groot is.

Bij je onderzoek en/of concretisering van het project kun je denken aan de volgende zaken:

Onderzoek & Concretisering

- **Research** (zijn er andere soortgelijke projecten die als voorbeeld kunnen dienen, is er informatie te vinden op het internet, zijn er adviesorganisaties, etc.).
- **Voorgesprekken** voeren (binnen je organisatie, met mogelijke betrokkenen extern).
- Inhoudelijke informatie verzamelen (binnen je organisatie, eisen die fondsen stellen, mogelijkheden bij aanbieders etc.).
- **Haalbaarheid** onderzoeken (willen en kunnen we dit?).
- Je kunt natuurlijk het idee nog **aanpassen**, alternatieven en verschillende varianten bedenken.

Ontwerp projectplan

- Is in eerste instantie een '**grof**' **projectplan** als resultaat van het onderzoek. Het doel hiervan is om duidelijkheid te verkrijgen over de gewenste resultaten, waarover vervolgens overeenstemming met de opdrachtgever moet worden bereikt.

Go/ No Go (opdrachtgever)

Uitgangspunt voor een definitieve **go/no go beslissing** is het projectplan, waarbij de vragen die je stelt zijn:

- willen we en kunnen we dit?
- hebben we het geld?
- kunnen we het plan realiseren?
- moeten en/of kunnen we het nog aanpassen?

Na de go/no go beslissing is er in principe **geen weg terug!**

Tijdens het hele traject dat het project doorloopt is het van belang na te denken over de interne en externe **communicatie**. Daarbij kun je bijvoorbeeld denken aan:

- intern: teamleden/ medewerkers
- intern: rest van de organisatie
- intern: beslissers
- extern: leveranciers/ betrokkenen
- extern: algemeen (publiek/ omgeving)

Over deze communicatie kun je iets zeggen in je projectplan. Wellicht sluit de communicatie aan bij de gebruikelijke communicatie in de organisatie, maar als deze daarvan afwijkt, moet je er zeker iets over zeggen, omdat er anders onduidelijkheid ontstaat.

Je maakt een **begroting**, je houdt een **administratie** bij van de in- en uitgaven bij en je moet misschien nog achter fondsen, subsidies en interne 'potjes' aan om een sluitende begroting te krijgen. Kortom, je moet iets zeggen over geld. Denk daarbij bijvoorbeeld aan

- personele kosten
- bedrijfskosten
- kosten voor activiteiten
- dekkingsplan

Bij kosten voor activiteiten kun je denken aan:

- materialen
- bijzondere opdrachten
- marketing/ PR
- transport
- verzekeringen materiaal
- locaties/ huur
- rechten/ beeld & muziek
- beveiliging en toezicht/ conciërges
- horeca/ catering
- overige productiekosten

Dekkingsplan

- eigen geld, uit begroting
- subsidie, intern/ extern
- sponsoring
- projectinkomsten (kaartverkoop, eigen bijdrage deelnemers etc.)

Ten slotte is het verstandig om bij de voorbereiding van het project eens na te denken over de mogelijke risico's en daarvan een analyse te maken. Daarbij stel je je de volgende vragen:

- Wat kan er misgaan bij jou of bij de projectgroep?
- Hoe groot is de kans dat dit daadwerkelijk gebeurt? Is deze klein, gemiddeld of groot?
- Wat is het effect als er iets misgaat?
- Is dat aanvaardbaar?
- Welke oplossingen kun je daarvoor bedenken?

In bijlage I vind je een blauwdruk voor het schrijven van een projectplan. Dit is maar een voorbeeld. Je kunt onderwerpen toevoegen of weglaten en de volgorde veranderen. De functie van het projectplan is dat iedereen die bij het project betrokken is (intern, extern, direct en indirect) weet wat er gaat gebeuren en weet wat er wanneer van hem of haar wordt verwacht.

Ter voorbereiding van de uitvoeringsfase van het project kun je een 'draaiboek' maken. Zie draaiboek project.