

Projectmatig werken voor de non-profitsector

# Projectmatig werken voor de non-profitsector

**Leida Schuringa**

Vierde druk

Boom Lemma uitgevers  
Amsterdam  
2015

# Inhoud

Voorwoord	9
Inleiding	11
<b>1 Werkmodel voor projectontwikkeling</b>	<b>21</b>
1.1 Uitgangspunten	21
1.2 Opzet	23
1.3 De context van het project	26
1.4 Tot besluit	27
<b>Deel I Van idee naar globaal plan</b>	<b>29</b>
<b>2 De oriëntatiefase: wat is er aan de hand?</b>	<b>31</b>
2.1 Voorgeschiedenis van het project	31
2.2 Probleemanalyse: wat is voor wie waarom een probleem?	32
2.3 Situatianalyse: wat zijn de feiten?	34
2.4 Positieanalyse: wie kunnen welke rol spelen?	36
2.5 Conditie	37
2.6 Integrale analyse en de vier kwadranten van Ken Wilber	38
2.7 Wie doet het vooronderzoek en wie bepaalt?	41
2.8 Tot besluit	42
<b>3 De definitiefase: wat wordt de inzet van het project?</b>	<b>43</b>
3.1 De probleemformulering	43
3.2 Feiten en interpretaties	44
3.3 Het formuleren van de ongewenste situatie	46
3.4 Het formuleren van de gewenste situatie (het doel)	47
3.5 Oplossingsgerichte en educatieve doelen	48
3.6 Je tot het doel beperken	50
3.7 Projectafbakening	51
3.8 Bepalen 'projecteisen'	51
3.9 Tot besluit	53
<b>4 De strategiefase: op zoek naar tussendoelen en middelen</b>	<b>55</b>
4.1 Factorenanalyse	55
4.2 Netwerkanalyse	58
4.3 Analyse: wat en hoe leren mensen?	61
4.4 Meer bouwstenen voor de strategie	63
4.5 Tot besluit	66

<b>5</b>	<b>De ontwerpfase: de contouren van het project</b>	<b>67</b>
5.1	Het ontwerp	67
5.2	Mijlpalen	68
5.3	Doelenplannen voor de interne en externe strategie	69
5.4	Mijlpalenplan	71
5.5	Middelen, sleutelactiviteiten en 'vieringen'	73
5.6	Opstellen projectopdracht en subsidieaanvragen	75
5.7	Tot besluit	75
<b>6</b>	<b>Projectbeheer</b>	<b>77</b>
6.1	Plannen en beheersen	77
6.2	Normen stellen: globaal	78
6.3	Financieel beheer	80
6.4	Tijdbeheer	81
6.5	Kwaliteit en arbeidsomstandigheden, informatie en organisatie	85
6.6	De beheerscyclus	86
6.7	Computerprogramma's	87
6.8	Tot besluit	89
<b>Deel II</b>	<b>Van voorbereiding naar uitvoering</b>	<b>91</b>
<b>7</b>	<b>De projectorganisatie</b>	<b>93</b>
7.1	Pas op de plaats	93
7.2	Opdrachtgever en opdrachtnemer	94
7.3	Samenstelling projectteam	96
7.4	Project Start-Up (PSU)	97
7.5	Werken binnen een netwerk	98
7.6	Cultuur	100
7.7	Tot besluit	100
<b>8</b>	<b>De projectleider</b>	<b>101</b>
8.1	Functie, taken en kwaliteiten	101
8.2	De projectleider als leidinggevende	102
8.3	Managen van diversiteit	104
8.4	Het TOPOI-model	106
8.5	Spiral Dynamics (SD)	109
8.6	Persoonlijk timemanagement	112
8.7	Tot besluit	114
<b>9</b>	<b>Vorbereiding van de uitvoering</b>	<b>115</b>
9.1	Communicatieve planning	115
9.2	Fasering van de uitvoering, een voorbeeld	117
9.3	Een tijdraming maken	119

9.4	Programmering	119
9.5	Lopend draaiboek	123
9.6	Tot besluit	124
<b>10</b>	<b>Uitvoering en nazorg</b>	<b>125</b>
10.1	Procesmonitoring	125
10.2	Schriftelijke planning	126
10.3	Rapportages	127
10.4	Checklist communicatie	128
10.5	Projectmatig evalueren	129
10.6	Nazorgfase	134
10.7	Tot besluit	136
<b>Bijlage 1</b>	<b>Competenties projectleider</b>	<b>137</b>
<b>Bijlage 2</b>	<b>Wanneer kiezen voor projectmatig werken?</b>	<b>143</b>
<b>Bijlage 3</b>	<b>Overzicht deeldocumenten</b>	<b>147</b>
<b>Bijlage 4</b>	<b>Inhoudelijke activiteiten in de projectfasen</b>	<b>149</b>
<b>Bijlage 5</b>	<b>Vier beslisdocumenten</b>	<b>153</b>
<b>Bijlage 6</b>	<b>Activeringsmogelijkheden</b>	<b>161</b>
<b>Bijlage 7</b>	<b>Hulpvragen bij de afbakening van een project</b>	<b>163</b>
<b>Bijlage 8</b>	<b>Mijlpalenplan 'Overlast'</b>	<b>165</b>
<b>Bijlage 9</b>	<b>Project Talenten in de wijk</b>	<b>167</b>
<b>Bijlage 10</b>	<b>Project het Seniorennest</b>	<b>181</b>
	<b>Noten</b>	<b>197</b>
	<b>Literatuur</b>	<b>199</b>
	<b>Register</b>	<b>201</b>
	<b>Over de auteur</b>	<b>205</b>

# Voorwoord

Dit boek is geschreven voor studenten binnen het hoger agogisch onderwijs, maar het is ook zeer geschikt voor professionals die projectplannen ontwikkelen voor maatschappelijke vraagstukken, knelpunten en behoeften. Deze professionals zijn vaak in dienst van (wijk)welzijnsorganisaties, instellingen in de GGZ, woningbouwcorporaties, lokale overheid, educatieve centra, jeugdinternaten, bureaus voor jeugdzorg en andere non-profitinstellingen. Maar ook voor de groeiende groep professionals die vanuit een eigen bedrijf opereren en andere sociale ondernemers in de profitsector is het boek interessant.

Iedere professional in de sociale sector wordt geacht in staat te zijn om projectmatig te werken. Zelfs van stagiaires wordt dat al verwacht. Het is dus een erg belangrijke competentie. Zeker nu er steeds meer nadruk ligt op aanbesteding en het indienen van offertes is het nodig om met vooruitziende blik, actief en ondernemend aan het werk te gaan. Je zult zichtbaar moeten maken wat er gaande is met betrekking tot de doelgroepen, de instelling, het gebied, de thema's en de samenlevingsvraagstukken waar jij mee te maken hebt in je werk. Je zult met heldere analyses moeten komen en met creatieve en werkbare benaderingen. Wat is de kern van de dissonantie die jij aantreft, wat is het kerndoel dat je wilt bereiken en hoe ga je dat aanpakken? Natuurlijk doe je dat in samenwerking met collega's, management, partnerorganisaties en – niet te vergeten! – (vertegenwoordigers van) de groepen waar jij mee te maken hebt en werkt.

Zo projecten opzetten, is niet gemakkelijk, maar wel een grote uitdaging en het is de sleutel tot succes en resultaten. Dit boek wil je hiertoe stap voor stap de gereedschappen aanreiken.

Het is een praktijkboek: leren door doen. Zonder oefensituaties kun je misschien wel de theorie begrijpen, maar kun je jezelf niet de competentie van projectmatig werken eigen maken. Daarom ga je direct aan de slag met het ontwikkelen van een eigen projectvoorstel. Dit boek focust daarbij op de voorbereiding van het project. Maar ook voor de uitvoering wordt een aantal praktische instrumenten aangereikt.

Waarom dit boek over projectmatig werken? Allereerst is de voorfase van belang. Het ontwikkelen van projecten in de non-profitsector wijkt op een aantal punten af van het 'traditionele' projectmatig werken. Zo is de financiering meestal niet bij voorbaat geregeld en moet je eerst energie en tijd steken in subsidieaanvragen. In deze voorfase kun je vaak de leden van de doelgroep nog niet rechtstreeks erbij betrekken, omdat het voor hen erg demotiverend zou zijn als het project niet doorgaat. Ten tweede gaat het ook niet alleen om het

zoeken van een oplossing/aanpak voor bepaalde problemen, maar vooral om het ontwikkelen van de mensen die erbij betrokken zijn (empowerment). Dit educatieve aspect is erg belangrijk, wil het project echt een bijdrage kunnen leveren aan de wezenlijke onderliggende vraagstukken.

In deze herziene uitgave wordt ook ingegaan op de vraag hoe projectmatig werken past binnen de ontwikkeling van de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo), Welzijn Nieuwe Stijl en andere vernieuwende werkwijzen voor het aanpakken van problemen in de samenleving. Steeds meer wordt erkend dat onvoorspelbare elementen een rol spelen gedurende het proces en dat eigenaarschap van de doelgroep erg belangrijk is. Dat betekent dat je niet alles van tevoren kunt vastleggen en dat er veel ruimte nodig is voor flexibiliteit, het onverwachte en loslaten. Toch zal een ervaren professional systematisch te werk gaan met een bepaald doel voor ogen en met de belangrijkste volgende stappen in het vizier. Ook voor burgers die zelf een initiatief vorm gaan geven, is dit een belangrijke competentie. Alleen improviseren leidt tot minder succes. Zelfredzaamheid is het nieuwe adagium. Dat is mooi voor wie dat kan, maar het is niet voor iedereen weggelegd. Projectmatig werken moet maatwerk zijn en aansluiten op de belevingswereld en competenties van de betrokken mensen.

Ik hoop dat je met behulp van dit boek goede projectplannen kunt gaan ontwikkelen die geen los zand zijn, maar een onderdeel vormen van een groter geheel. Zoals in een blad van een boom in feite de hele boom en zelfs de hele aarde terug te vinden is, is ook een klein project een afspiegeling van de wereld. Wat jij daarin bereikt, doet ertoe en kan bijdragen aan de heelwording van het totaal.

Ten slotte wil ik graag de volgende mensen van harte bedanken voor hun bijdrage aan deze uitgave: Bart de Bruin (directeur van de stichting Physis), Annemieke Winder (oprichter stichting Vrouwen Vooruit), Ineke Lissenburg (sociaal makelaar Doenja Dienstverlening) en Sandra Geelhoed (docent Hogeschool Utrecht). Door de openhartige interviews met hen kon deze uitgave weer helemaal geactualiseerd worden.

*Leida Schuringa, februari 2015*

# Inleiding

In deze inleiding wordt toegelicht wat het nut en de winst is van projectmatig werken, welke competenties je daarvoor nodig hebt, welke vormen van planmatig werken er zijn en hoe je dit boek kunt gebruiken. Aan het eind vind je een overzicht van de opbouw van dit boek.

## Het nut en de winst van projectmatig werken

### *Snelgroeiende complexiteit van de samenleving*

De samenleving verandert in een steeds sneller tempo en de verschillende delen van de wereld raken steeds meer met elkaar verweven. We weten meer wat er overal gebeurt. Gebeurtenissen ver weg, zoals de economische ontwikkeling van China, Brazilië en India, de oorlogen in het Midden-Oosten en in de Oekraïne, of droogte en overstromingen als gevolg van klimaatverandering, hebben directe invloed op wat er bij jou in de straat gebeurt.

In je werk krijg je te maken met de effecten van de snelle technische, economische, politieke en sociale veranderingen. Procedures die in het verleden werkten, voldoen vaak niet meer voor het oplossen van hedendaagse problemen. Wat voorheen 'waar' was, moet opnieuw bekeken worden. Waarde- en normenpatronen schuiven. In dit voortdurend veranderende krachtenveld kan de aanpak van problemen, knelpunten en vraagstukken die zich in organisaties en de samenleving voordoen, niet meer steeds dezelfde zijn. Projectmatig werken biedt de denkkraft en de flexibiliteit die nodig zijn om oplossingen te zoeken voor hedendaagse vraagstukken.

### *Actuele ontwikkelingen in het werkveld*

In steeds meer onderdelen van de sociale sector zijn reguliere activiteiten passé. De trend is dat overheidsinstellingen steeds meer marktgericht werken en daarom het werk dat uitgevoerd moet worden, via aanbesteding willen regelen. Iedereen kan een projectaanvraag met offerte indienen. Belangrijke factoren om een opdracht te verwerven zijn: de prijs-kwaliteitverhouding, goede contacten, passen binnen het nieuwe beleid en goedkoper zijn dan de concurrent. Belangrijk is dat je in staat bent strategieën te ontwikkelen om bepaalde problemen aan te pakken en om te zetten in een projectaanvraag. Dat geldt ook voor allerlei flitsende ideeën. De projectontwikkelaar heeft de toekomst!

Ook stoot de overheid bepaalde diensten af: decentralisatiebeleid en terugtrekkende overheid. Daardoor wordt de ruimte voor burgerinitiatieven groter en zijn ze ook meer nodig. Er worden groepen, stichtingen, verenigingen en coöperaties opgericht die nieuwe oplossingen aandragen. In sommige buurten



worden zelfs bewonersbedrijven opgericht. Als professional in de wijk krijg je regelmatig te maken met burgerinitiatieven. Bewoners zijn eigenaar van deze initiatieven, bepalen het tempo en zijn verantwoordelijk voor het resultaat. Jouw rol als professional is dan het coachen van de initiatiefnemers en het faciliteren van het proces. Je brengt bewoners in contact met jouw netwerkcontacten, verbindt mensen en organisaties met elkaar en geeft tips, handreikingen en procesadvies. Dit is een proces van bewoners die hun verantwoordelijkheid nemen en professionals die dit loslaten. Zie bijvoorbeeld <http://welzijnsvernieuwer.nl/wijvandestraat>. Het systematisch kunnen nadenken over doelen, middelen en stappenplannen is vaak de sleutel voor succes. Als adviseur komt jouw deskundigheid in projectmatig werken dan goed van pas.

Niet alle burgers zijn echter in staat hun eigen vraag te ontwikkelen en antwoorden te bedenken. Zo zie je ook weer nieuwe professionele initiatieven ontstaan om de meer kwetsbare doelgroepen te ondersteunen. Een voorbeeld daarvan is de stichting Vrouwen Vooruit ([www.vrouwenvooruit.nl](http://www.vrouwenvooruit.nl)), die zich richt op laagopgeleide allochtone vrouwen en hen begeleidt richting werk en een zinvol bestaan. In contact met de doelgroep wordt hun vraag helder en kun je als professional in overleg met hen een project ontwikkelen als antwoord op hun vragen en problemen. Ook sociale ondernemers richten zich steeds vaker op deze doelgroepen. *I did* is een Slowfashion-bedrijf dat allochtone vrouwen werk verschaft (zie [www.i-did.nl](http://www.i-did.nl)). En Specialisterren, een ICT-bedrijf, heeft mensen in dienst met autisme. Door aandacht te besteden aan de kracht en kennis van de werknemers en stressfactoren weg te nemen, kunnen deze mensen eindelijk hun weg vinden in het werk en in het leven (zie [www.specialisterren.nl](http://www.specialisterren.nl)).

De decentralisatie van het beleid vraagt om nieuwe werkwijzen dicht bij de burger. Veel grootschalige organisaties en instellingen zijn daar echter nog niet aan toe. Om te overleven moeten instellingen tijdig en flexibel inspelen op nieuwe ontwikkelingen. Maar tegelijkertijd hebben fusies en schaalvergroting, het stroomlijnen van de uitvoering via intakeformulieren, volgsystemen, urenregistratie, rapportageformats en het binnenhalen van managers uit de profitsector geleid tot een grotere controle en beheersing. Het doel was verhoging van efficiency en effectiviteit. Of dat gelukt is, is de vraag. De overheadkosten in de zorg zijn erg gestegen, de directe contacttijd met cliënten is verminderd en bureaucratisering en wet- en regelgeving werken vaak belemmerend op nieuwe initiatieven. Je ziet dan ook dat toegewijde professionals steeds meer voor zichzelf beginnen om ruimte te creëren voor nieuwe werkwijzen, projecten en programma's. Zie bijvoorbeeld de Stichting Physis ([www.stichtingphysis.nl](http://www.stichtingphysis.nl)).

Verandering gaat niet zo snel als we vaak wel willen. De beheersaanpak in de non-profitsector loopt nu alweer achter op de meest geavanceerde ontwikkelingen in de profitsector, waar bezieling en dynamisch sturen belangrijke ingrediënten zijn om snel en adequaat te kunnen reageren op ontwikkelingen in het veld. Als je binnen een traditionele instelling werkt, is het op dit moment de

kunst om te laveren tussen alle opgelegde formats en de werkelijkheid van de werkvloer. Hoe meer jij zelf de toon weet te zetten en het management kunt laten zien welke resultaten je boekt op basis van jouw analyse en aanpak, hoe meer ruimte je zult ervaren. Ook hier blijkt het nut van een helder omschreven project.

De aanbesteding van zorg- en welzijn door de gemeenten betekent ook dat welzijnsorganisaties nu gefinancierd worden op basis van een plan, een project voor een cyclus van vier tot vijf jaar. Daarna kijkt de gemeente opnieuw wat impact en opbrengsten zijn geweest. Het kan dan zijn dat de gemeente zorg en welzijn inkoop bij een andere aanbieder. Sociale professionals moeten sterk in hun schoenen staan, willen ze om kunnen gaan met de projectgerichte en veranderlijke organisatiestructuur van hun werkgever. Planmatig en projectmatig werken biedt dan houvast. Zo wordt de sociale professional beetje bij beetje een echte entrepreneur.

Het werkveld is op zoek naar deze ondernemende professionals die flexibel kunnen inspringen op allerlei vragen. Werkers die zich snel kunnen inwerken op nieuwe probleemvelden en met creatieve ideeën voor een aanpak komen. Werkers die goede analyses kunnen maken en zelf initiatieven nemen. Acquisitie vereist een nieuwe vakbekwaamheid. Het omzetten van ideeën in projectplannen met een prijskaartje eraan is een 'must'.

Welke competenties heb je nodig?

Competent zijn is beschikken over het vermogen om effectief om te gaan met de kernproblemen van de functie. Dit vraagt een integrale benadering, waarbij het geheel van voorbereiding, organisatie, uitvoering en controle in beeld is en de context en achterliggende opvattingen en theorieën begrepen en gehanteerd worden. Reflectie op ervaringen en betekenisvolle incidenten speelt daarbij een essentiële rol. Professioneel handelen is niet opgebouwd uit de losse elementen kennis, inzicht, houding en vaardigheden, maar komt voort uit het vermogen deze elementen gecombineerd en geïntegreerd te gebruiken.

Bij projecten kun je drie stadia onderscheiden: denken, doen en afbouwen. In deze drie stadia wordt een beroep gedaan op verschillende kwaliteiten. In het denk-stadium ligt het accent op onderzoeken en ontwikkelen. Het doe-stadium betreft de uitvoering van het projectplan. Het gaat om het initiëren van activiteiten, regelen en bijsturen, dus vooral om je organisatorische talent. In principe voert een projectleider niet zelf uit, maar motiveert hij anderen om dat op een goede manier te doen. In de afbouwfase gaat het om de nazorg, overdracht, teamafbouw en projectevaluatie. Gedurende het hele proces zijn het begeleiden van en leiding geven aan individuen en groepen en het samenwerken met vertegenwoordigers van andere organisaties en instellingen van groot belang. De

aansturende en stimulerende rol van de projectleider staat centraal. Daarnaast is het blijven volgen van ontwikkelingen (omgevingsmanagement) en het uitbreiden en onderhouden van je netwerk (netwerkbeheer) een continue activiteit tijdens het hele project. Samengevat gaat het om de volgende competenties.

---

#### Competenties projectleider

Een projectleider kan:

- 1 inhoudelijke en voorwaardenscheppende projectactiviteiten initiëren:
    - 1.1 *kan projectmatig werken*
    - 1.2 *kan de inhoud van het project ontwikkelen*
    - 1.3 *kan goede voorwaarden creëren zoals het opbouwen van netwerkrelaties*
  - 2 het project concreet vormgeven en uitvoeren
  - 3 het project goed afbouwen en implementeren
  - 4 samenwerken met anderen:
    - 4.1 *kan leiding geven aan individuen*
    - 4.2 *kan leiding geven aan groepen*
    - 4.3 *kan samenwerken met vertegenwoordigers van andere organisaties*
  - 5 de externe omgeving in de gaten houden en inschakelen.
- 

In bijlage 1 staan deze competenties verder uitgewerkt in de onderliggende elementen van kennis, vaardigheden en houding. Zo wordt inzichtelijker wat het ontwikkelen van een competentie concreet van je vraagt. De lijst kan ook gebruikt worden als meetinstrument (door jezelf en/of door anderen). Een kruisje in het desbetreffende vakje geeft een indicatie van je huidige competentieniveau en wat verder ontwikkeld kan of moet worden. Wanneer je dit opnieuw doet na verloop van tijd, zullen verschillen optreden. Het kan zijn dat een ontwikkelpunt verschuift naar 'goed', maar ook de omgekeerde beweging kan plaatsvinden (als je ontdekt dat het toch ingewikkelder is dan je eerst dacht). Ook dat is leren. Je kunt de lijst downloaden via de productpagina van het boek op [www.boomlemma.nl](http://www.boomlemma.nl).

In dit boek wordt vooral aandacht geschonken aan het ontwikkelen van de eerste drie competenties. De laatste twee worden aangestipt, maar niet uitgewerkt. Ten eerste omdat er al veel publicaties over zijn, ten tweede omdat die competenties veel training en praktische oefening vereisen. Na het lezen van dit boek en het uitvoeren van de opdrachten zullen vooral je kennis over allerlei aspecten van projectmatig werken, je analysevaardigheden en inhoudelijke ontwikkelvaardigheden toegenomen zijn.

Deze competenties horen in je professionele rugzak. Maar het betekent niet dat je ze altijd zelf gaat toepassen. Als burgers en civiele organisaties die betrokken zijn bij een bepaald probleem of nieuwe uitdaging in staat zijn om zelf hun initiatief vorm te geven, bespreek je met hen waar jouw deskundigheid nog iets kan toevoegen. Bij burgers die dat (nog) niet kunnen, schat je in wat nodig is om hen de belangrijkste vaardigheden te leren die ze nodig hebben. Daar zal je in eerste instantie meer zelf doen. Hieronder een voorbeeld uit de hulpverlening van de dilemma's die spelen.

**Casus**

## Hoeveel verantwoordelijkheid kan iemand dragen?



Een negentienjarige jongen in Amsterdam heeft problemen. Hij zit in de schulden, hij komt regelmatig in aanraking met de politie en zijn IQ ligt onder de 80. Hij is wel verstandig genoeg om hulp te zoeken. Hij komt bij een jeugdhulporganisatie en die kan hem helpen, maar natuurlijk wel tegen betaling. Tot hiertoe ging het vanzelf. Nu staat de jongen aan de rand van het zorgbos. Heeft hij recht op zorg in natura? Hij zelf misschien wel, maar de hulporganisatie die hem wil behandelen, heeft geen contract met de zorgverzekeraar. Geen nood. De organisatie kan de zorg in natura omzetten naar een persoonsgebonden budget. Daarmee mag iedereen in Nederland zelf bepalen bij wie hij welke zorg inkoop. Dat wordt al ingewikkelder, hier vallen termen als 'Wlz-indicatie' en 'modulair pakket thuis'. Maar goed, daar kan die professionele hulporganisatie hem nog de weg wijzen. Nu gaat het zorgkantoor nadenken over de vraag of de organisatie de jongeman in kwestie mag helpen op rekening van diens persoonsgebonden budget. Intussen is de jongen al in behandeling genomen. Een maand. Twee maanden. Drie maanden. Zes maanden. Als de goedkeuring uiteindelijk komt, krijgt de jongen met terugwerkende kracht het geld uitbetaald voor zijn behandeling. Hij krijgt het uitbetaald, want het budget is aan zijn persoon gebonden. Dat is het moment waarop deze volwassen jongeman met schulden, criminele vrienden en het verstand van een klein kind ineens dertig- of veertigduizend euro op zijn rekening gestort krijgt. Hoeveel van het bedrag zal overblijven voor zijn behandeling?

Bron: Bas Blokker, NRC 3 januari 2015

Soortgelijke dilemma's spelen op alle gebieden in de samenleving en in jouw werk. Moeten mensen zelf maar aangeven welke ondersteuning ze nodig hebben? Moeten ze als ernstig zieke zelf hun thuiszorg organiseren? Hoe ga je om met mensen die minder competenties hebben dan anderen? Waar is jouw ondersteuning passend en waar wordt die betuttelend? Wanneer start je zelf een initiatief voor bepaalde groepen burgers en op welk moment haal je de doelgroep er zelf bij? Er zijn geen kant-en-klare antwoorden. Omgaan met deze dilemma's is onderdeel van jouw professionaliteit.

## Drie vormen van planmatig werken

Projectmatig werken is niet voor alle situaties een goede aanpak. Professionals werken methodisch, dat wil zeggen doelgericht, systematisch en planmatig. Planmatig werken wordt onderscheiden in drie hoofdvormen:

- *Routinematig werken* is aan de orde wanneer het probleem en de aanpak in grote lijnen bekend zijn. Er kunnen dan standaardprocedures toegepast worden of een werkwijze die in een vergelijkbare situatie reeds ontwikkeld is. In de non-profitsector spreken we in dit verband meestal over reguliere activiteiten. Deze manier van werken is het meest efficiënt.
- *Improviserend werken* is nodig wanneer het probleem volstrekt nieuw en onbekend is of wanneer er onmiddellijk gehandeld dient te worden, omdat de situatie acuut is. Snelheid en flexibiliteit zijn de voordelen van deze manier van werken. Je handelt meteen en al doende stuur je bij. Nadeel kan zijn dat de kosten volstrekt niet te overzien zijn.
- *Projectmatig werken* is meer bestemd voor (complexe) probleemsituaties waarin een aantal bekende en een aantal onbekende elementen spelen. Vaak is een multidisciplinaire benadering nodig. Tijdens een project wordt iets nieuws ontwikkeld of in een organisatie ingevoerd. Het gaat om innovatie. De inspanningen zijn eenmalig en uniek. Zodra een bepaalde aanpak ontwikkeld is en herhaaldelijk toegepast wordt, kan een en ander verder 'routinematig' uitgevoerd worden. Bij projectmatig werken wordt eerst een plan bedacht alvorens men met de uitvoering begint. Projectmatig werken is in het algemeen de meest effectieve aanpak (dat wil zeggen: leidt het meest direct tot het gewenste doel met een beperkte inzet van middelen).

In alle drie de gevallen is er een doel dat je wilt bereiken. Welke aanpak het meest adequaat is, hangt af van de situatie. Alle drie de manieren van werken hebben hun voor- en nadelen. Zie voor meer toelichting bijlage 2.

---

Routinematig:	je gaat meteen iets doen en je weet wat
Improviserend:	je gaat meteen iets doen en stuurt al doende bij
Projectmatig:	je gaat eerst nadenken over wat je gaat doen

---



### Voorbeeld

#### Flexibiliteit

In het bedrijfsleven is op dit moment veel aandacht voor 'agile' (wendbaar, flexibel) projectmanagement, onder andere via de methode SCRUM. Het is in feite een nieuwe combinatie van projectmatig en improviserend werken, die is ontwikkeld in de IT-sector. De agile uitgangspunten zijn ook goed toepasbaar in de non-profitsector.

Individueen en interactie	worden hoger gewaardeerd dan	processen en instrumenten.
Werkende software (= methoden)	wordt hoger gewaardeerd dan	alomvattende documentatie.
Samenwerking met de klant	wordt hoger gewaardeerd dan	contractonderhandelingen (= de systeemwereld).
Reageren op verandering	wordt hoger gewaardeerd dan	een plan volgen.

Hoewel de rechterkolom belangrijk is, zal de linkerkolom de doorslag geven bij beslissingen.

De SCRUM-methode bestaat uit een duidelijk en eenvoudig framework van rollen en spelregels. Er is een producteigenaar, een facilitator en een team dat samenwerkt aan de oplossing. Belangrijke stakeholders worden vanaf het begin betrokken in de ontwikkeling van het product (oplossing). Er wordt gewerkt met korte cycli, waarin aan deelproducten (tussenliggende doelen) wordt gewerkt. Zeer regelmatig wordt gekeken: zitten we nog op de goede weg of moet er worden bijgestuurd?

De in dit boek beschreven methode van projectmatig werken kent een vergelijkbare flexibiliteit. Dat zit hem vooral in het omschrijven van de gewenste situatie als doel en niet als een middel (zie paragraaf 3.4). Het doel is bijvoorbeeld 'minder hangjongeren in dit winkelcentrum'. Middelen kunnen zijn: politie-ingrijpen, het winkelcentrum na sluitingstijd afsluiten, activiteiten organiseren voor en samen met deze jongeren of een werkgelegenheidsproject in samenwerking met de winkeliers. Gedurende het proces kunnen de middelen aangepast worden. Bovendien wordt het 'communicatieve planingsproces' ingezet, waarbinnen gewerkt wordt op basis van de beschikbare informatie en als die verandert, worden er nieuwe lijnen uitgezet.

## Hoe dit boek te gebruiken?

### *Praktijkgestuurd leren*

Dit is een praktijkboek. Leren door doen. Zoek daarom een vraag, probleem of thema dat actueel is in jouw werk- of stagesituatie dat je kunt gebruiken voor de opdrachten in dit boek.

- Kies een vraag die *actueel* is met betrekking tot de doelgroep waar je mee werkt of een thema/probleem dat nu speelt in jouw werk- of stagesituatie.
- Je kunt het beste iets nemen wat nog niet ingevuld is door anderen en waar je zelf ook nog geen 'oplossing' voor bedacht hebt. Een *open vraagstelling* dus die nog onderzoek behoeft.
- Check of jouw probleemstelling geschikt is voor een projectmatige aanpak of dat een routinematige of improviserende aanpak meer passend is (zie ook bijlage 2). Als het ook regulier opgepakt kan worden, maak er dan geen project van. Zorg dat het geregeld wordt door diegenen die dat het beste kunnen doen. Bedenk dat een projectmatige aanpak een extra investering betekent. Dus zoek uit of anderen al op dit terrein bezig zijn of dat er al programma's

zijn die je gewoon kunt uitvoeren. Dan is een projectmatige aanpak immers niet nodig, omdat het ontwikkelwerk al gedaan is.

Je kunt kiezen voor een meer *intern* gericht(e) probleem, wens of behoefte binnen een organisatie, waarbij je vooral te maken hebt met werknemers, zoals het verhogen van de kwaliteit van de dienstverlening en het zoeken van een oplossing voor een intern organisatieprobleem. Of je kiest voor een meer *extern* maatschappelijk probleem of thema, waarbij je vooral te maken hebt met burgers/bewoners, zoals het voorkomen dat kwetsbare meiden in handen komen van loverboys, het doorbreken van isolement van ouderen, het stimuleren van participatie van allochtone vrouwen of van bewoners in een residentiële instelling.

Bij een intern project ontwikkel je de aanpak vooral samen met werknemers en andere intern betrokkenen. Bij een extern project doe je dat met professionals van andere organisaties en met vertegenwoordigers van de doelgroep.

Met de door jou gekozen vraagstelling loop je het boek door. Steeds zijn er opdrachten die resulteren in 'deeldocumenten' (zie voor een overzicht bijlage 3). De hoeveelheid tijd die dat kost, hangt onder andere af van de omvang van het project en van je inhoudelijke kennis en ervaring met het door jou gekozen thema:

- Als het een geheel nieuw terrein voor je is, heb je tijd nodig om informatiebronnen te zoeken en gegevens te verzamelen.
- Als het bekender terrein is, heb je al veel informatie en kun je de verschillende stappen in hoog tempo zetten.
- Een ervaren professional zal de deeldocumenten in trefwoorden kunnen noteren en daarna kunnen verwerken in een notitie.

Ook gaat het eerst om een globale analyse en een globaal beeld van de oplossingsrichting.

#### *Opzet van het boek*

In hoofdstuk 1 wordt het werkmodel in hoofdlijnen neergezet. Zo krijg je zicht op de verschillende fasen en trappen die je bij projectmatig werken doorloopt. Dit werkmodel staat ook op de flap van de kaft, zodat je steeds het overzicht houdt.

Het boek bestaat verder uit twee delen. In het eerste deel doorloop je de verschillende denkfasen van het project: je onderzoekt de uitgangssituatie voor het project, bakent het project af en gaat op zoek naar de aanpak die de meeste kans van slagen heeft. Aan het eind van deze voorfase kun je op basis van de opgestelde deeldocumenten een projectopdracht opstellen. Je schrijft dan een kort, helder en inspirerend verhaal, waarin je aangeeft waarom jouw aanpak succesvol zal zijn. In het tweede deel van het boek komen de meer praktische voorbereiding van het project en de uitvoering aan bod (de doe-fase).

### *Deel I Van idee naar globaal plan*

In hoofdstuk 2 beginnen we met de oriëntatiefase. Centraal staat de vraag: wat is er eigenlijk aan de hand? Er wordt een aantal methoden en technieken besproken die je in deze fase kunt gebruiken. Op basis van deze informatie wordt een besluit genomen om het project wel of niet echt te starten. Hoofdstuk 3 gaat over de definitiefase. In deze fase wordt omschreven *wat* de inzet van het project zal worden en welke resultaten worden beoogd. De gekozen probleemdefinitie zal voor een belangrijk deel het verloop van het project bepalen. Er wordt hierbij een onderscheid gemaakt tussen oplossingsgerichte en educatieve doelen.

In hoofdstuk 4 komt de strategiefase aan de orde. Daarin wordt gezocht naar verschillende bouwstenen om een plan van aanpak te ontwikkelen: *hoe* kunnen we de gestelde doelen bereiken? Via welke wegen kunnen we vanuit de geconstateerde beginsituatie komen tot het gewenste resultaat? Hoofdstuk 5 handelt over de ontwerpfase. In deze fase wordt een plan van aanpak geconstrueerd vanuit de verschillende in de strategiefase verzamelde bouwstenen. In dit plan van aanpak worden belangrijke tussendoelen en hoofdactiviteiten opgenomen. Dit vormt de inhoudelijke kern van het project. Ten slotte worden dan in hoofdstuk 6 de verschillende beheersmatige aspecten van het project besproken.

---

#### Eerste en tweede trap

Kenmerkend voor non-profitprojecten is dat het stapsgewijze werk eerst in kleine kring wordt verricht en later wordt overgedaan met een grotere groep van betrokken mensen en organisaties. Er is sprake van een zogenoemde tweetrapsraket. De hoofdstukken 2 t/m 6 kunnen daarom op twee manieren gelezen en gebruikt worden: voor de eerste trap én voor de tweede trap van het project. Binnen de periode van de eerste trap worden de verschillende stappen globaler gezet dan binnen de tweede trap. Het resultaat van de eerste trap is een *projectopdracht* op basis waarvan je ook een subsidieaanvraag kunt schrijven. De tweede trap wordt afgesloten met een uitgebreider *projectplan* op basis waarvan een concreet draiboek uitgewerkt kan worden.

---

### *Deel II Van voorbereiding naar uitvoering*

Na het toekennen van subsidie of andere fondsen kan de voorbereiding van het project echt van start gaan. In hoofdstuk 7 wordt de aftrap voor deze tweede trap gegeven. Het effectief functioneren van de projectorganisatie en de projectgroep staat daarbij centraal. Er worden drie invalshoeken besproken die behulpzaam kunnen zijn, namelijk de Project Start-Up, de netwerkontwikkeling en het omgaan met cultuurverschillen. In hoofdstuk 8 wordt de schijnwerper gericht op de competenties van de projectleider, die een centrale rol vervult in opzet en uitvoering van een project. De functie van projectleider vereist vele kwaliteiten, waaronder leidinggeven en kunnen omgaan met verschillen



en communicatiestoornissen. Goed omspringen met de beperkte tijd die ter beschikking staat, hoort daar ook bij.

Hoofdstuk 9 gaat over de voorbereiding van de uitvoering: het zorgvuldig uitwerken van de deelactiviteiten en het krijgen en houden van overzicht. Het goedgekeurde projectplan wordt steeds verder ingevuld en gedetailleerd. Er zullen draaiboeken gemaakt worden die een zekere dynamiek kennen; de projectleider kijkt of alles goed gaat. Ten slotte wordt in hoofdstuk 10 aandacht geschonken aan het produceren van schriftelijke stukken binnen het project, evaluatie en het voorbereiden van de implementatie en nazorgactiviteiten.

**Voorbeeld**

## Projecten

Om de werkwijze zo concreet mogelijk te maken wordt een aantal projecten vanaf het begin gevolgd:

- het project Theater van de stichting Physis te Assen, die zich inzet voor licht verstandelijk gehandicapte jongens en meiden, in de tekst aangeduid met 'Theaterproject';
- het project Talenten in de wijk, dat zich richt op vrouwen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt die zich willen inzetten voor de leefbaarheid van hun wijk. Het project is geïnitieerd door de stichting Vrouwen Vooruit in Amsterdam (zie bijlage 9);
- het project Seniorenest in Utrecht Leidsche Rijn, waar een groep ouderen allerlei nieuwe initiatieven ontplooit. Dit project wordt ondersteund door een sociaal make-laar van Doenja Dienstverlening (zie bijlage 10).

Ten slotte: neem de tijd

In de praktijk wordt vaak van je verwacht dat je snel aan de uitvoering van een project begint. Dat kan een valkuil zijn. In dit boek worden met project en projectmatig werken vooral die situaties bedoeld waarin het erom gaat iets nieuws te ontwikkelen: het gaat om innovatieve en vernieuwende activiteiten. De slaagkans van zo'n project stijgt naarmate er zorgvuldiger over is nagedacht. Voldoende tijd nemen voor onderzoek en ontwikkeling is de sleutel voor succes. Bepreek dat met je leidinggevende, opdrachtgever of financier en begroot deze uren als je een offerte maakt!

# Werkmodel voor projectontwikkeling

# 1

In dit hoofdstuk wordt het werkmodel voor projectmatig werken uiteengezet. Hiermee zul je stap voor stap leren werken. In paragraaf 1.2 staat het werkmodel schematisch weergegeven en wordt het kort toegelicht. Voorafgaand daaraan staan in paragraaf 1.1 de uitgangspunten van het model beschreven. De fasering van het werkmodel laat je steeds zien waar je bent en wat jouw volgende stap is. Aan het eind van dit hoofdstuk schenk ik kort aandacht aan de inbedding van projecten binnen het beleid van de organisatie.

## 1.1 Uitgangspunten

Het methodisch werkmodel voor projectmatig werken dat ik in dit boek uitwerk, is gebaseerd op de volgende zeven uitgangspunten:

### *1 Systematisch en gefaseerd werken*

Fasering is het in logische stappen verdelen van alle projectactiviteiten die nodig zijn om het gewenste eindresultaat te bereiken. In elke fase staan bepaalde inhoudelijke en beheersmatige werkzaamheden centraal. De projectfasering is gebaseerd op drie algemene principes:

- Eerst denken dan doen. Of zoals twee bekende Nederlandse spreekwoorden zeggen: ‘Bezint eer ge begint’ en ‘Een goed begin is het halve werk’.
- Een project doordenken van voor naar achter en omgekeerd. Bij het eerste ontdek je de logistieke volgorde (bij het organiseren van een feest is dat bijvoorbeeld: uitnodigingen versturen, drank kopen, muziek regelen ...) en bij het tweede kom je op meer menselijke en politieke factoren (buren waarschuwen, slaapzakken mee laten nemen, Peter zeggen dat zijn ex-vriendin ook uitgenodigd is ...).
- Werken van grof naar fijn. Een project beslaat vaak een half tot drie jaar. Wat er in de eerste fase moet gebeuren, kun je meestal vrij precies plannen, maar wat daarna nodig is, kun je nog niet allemaal overzien. Daarom maak je voor de volgende fasen slechts een globale planning die je naderhand verder gaat verfijnen en inkleuren. Als de omstandigheden veranderen, heb je ruimte nodig om het plan aan te passen. Het gestelde einddoel blijft in principe hetzelfde, maar de weg erheen kan wijzigen.

## 2 *Tweetrapsraket*

Zoals vermeld in de Inleiding is een extra stap nodig wanneer je afhankelijk bent van subsidies en andere financieringsbronnen. We hebben te maken met een 'tweetrapsraket': het project wordt als het ware twee keer gelanceerd, voordat het echt kan starten. De eerste trap kun je zien als een globaal vooronderzoek, in de tweede wordt het echte projectplan gemaakt samen met de betrokkenen.

## 3 *Gefaseerde besluitvorming of 'meerslagbeslissing'*

Belangrijke momenten worden gemarkeerd door een besluit over de verdere voortgang van het project. Deze worden beschreven in een zogenaamd *beslisdocument*. Dit is voorbereid door de initiatiefnemer, de projectleider of de projectgroep en wordt voorgelegd aan de besluitvormende instantie (het bestuur, de stuurgroep, de directeur, de initiatiefgroep). Pas na goedkeuring wordt met de volgende fase gestart.

## 4 *Beheersen*

Het project wordt niet alleen inhoudelijk goed doordacht, maar ook goed gekaderd. Effectieve beheersing van vooral de aspecten tijd en geld is erg belangrijk. Daarnaast gaat het om de projectorganisatie, informatiespreiding, kwaliteitseisen en arbeidsomstandigheden. In de startfase van het project worden over al deze beheersaspecten duidelijke afspraken gemaakt. Gedurende het project worden de afspraken in de gaten gehouden en zo nodig bijgesteld.

## 5 *Probleem of kans centraal*

Het project is gericht op probleemoplossing en het realiseren van een wens tot verandering. Het probleem staat centraal (en bijvoorbeeld niet de belangen van bepaalde organisaties of instanties) en de analyse start vanuit het probleem. Een probleem kun je omschrijven als het verschil tussen de situatie zoals mensen die ervaren en de situatie zoals zij zich die wensen. Het is de discrepantie tussen de huidige situatie A en de gewenste situatie B. Op deze wijze geformuleerd, heeft een probleem dus altijd te maken met een veranderingswens (van A naar B). Het kan ook gaan om een kans die zich voordoet. Deze gewenste, noodzakelijke of soms onvermijdelijke verandering is het vertrekpunt.

## 6 *Participatie van de direct betrokkenen*

Degenen die de verandering wensen en degenen die daarbij nodig zijn, worden betrokken in de opzet en/of uitvoering van het project. Dit levert misschien niet altijd de beste, maar wel de meest optimale oplossingen op. Het Effect van een bepaalde oplossing is afhankelijk van de Kwaliteit ervan en van de Acceptatie van de oplossing door de betrokken partijen ( $E = K \times A$ ). Concreet: als jij een te gek plan bedenkt om huisvesting te creëren voor dakloze jongeren, maar zij zelf daar niets mee te maken willen hebben (omdat ze bijvoorbeeld jouw instantie niet vertrouwen), dan heb je in feite niets bereikt.

## 7 Externe en interne strategie

Behalve oplossingsdoelen worden ook educatieve doelen geformuleerd, onder andere om de participatie vorm te geven. Naast een oplossingsroute (de externe strategie) wordt een meer educatief traject ontwikkeld (de interne strategie).

## 1.2 Opzet

Hierna vind je een overzicht van de projectfasering. Er wordt een indeling in vijf hoofdfasen gehanteerd:

- fase I (oriëntatie);
- fase II (ontwikkelen globaal idee);
- fase III (opstellen projectplan);
- fase IV (uitvoering);
- fase V (nazorg).

Deze fasen zijn ook weer onderverdeeld in een aantal subfasen (zie schema).

In het model zijn vier belangrijke beslisdocumenten opgenomen:

- 1 het projectvoorstel;
- 2 de projectopdracht (die als basis kan dienen voor subsidieaanvragen);
- 3 het projectplan;
- 4 het nazorgplan.

### *Fase I en II*

Elk project begint met een signaal of idee. In de *oriëntatiefase* onderzoek je of het mogelijk en zinvol is om iets met dit signaal te gaan doen: wat is er volgens jou aan de hand en wat zijn de condities voor het werken aan een oplossing? In deze fase gaat het om een voorlopige omschrijving van het probleem of de wens tot verandering. De oriëntatiefase wordt afgesloten met een bondig 'Projectvoorstel' met een aantal conclusies. Op basis van dit eerste beslisdocument wordt een besluit genomen: doorgaan of afblazen. Een positief besluit betekent dat je door kunt gaan met het verder ontwikkelen van het idee.