



24/10/2012

# Projectcyclusbeheer

Starten met een brede school



# Welkom!!

- Introductie
- Kennismaking
- Metafoorkaarten
- Welk beeld zien jullie voor ogen als jullie denken aan de opstart van een brede school?

# Doel van deze workshop

- De deelnemers weten welke de **cyclus** is die doorlopen wordt bij het beheren van een project
- De deelnemers hebben **geproefd** van enkele methodes om aan analyse en planning van een project te doen
- De deelnemers hebben een **kader** en enkele handvaten om van start te gaan met een project

# Programma

- Inleiding
  1. Kader
  2. Projectcyclus
- Uitwerking van een project
  1. Analyse
  2. Planning
  3. Implementatie-monitoring en evaluatie  
(worden niet uitgewerkt in deze workshop)

# Inleiding

## Opstart Brede school

- We gaan ons in het komende 1,5u concentreren op de **startfase** van een project
- Zien jullie de opstart van een brede school als een project?
- Wat is een project?
  - ✳ Beschrijf wat voor jou een project is.
  - ✳ *Wat zijn volgens jou de karakteristieken van een project? Wat onderscheidt een project van jullie dagelijkse bezigheden?*  
(3 minuten bedenktijd, daarna discussie)

# Inleiding definitie project

- Afgebakend geheel aan activiteiten met **concrete doelstellingen**
- Beperkt in **tijd en middelen**
- Veronderstelt een **vooruitkijken**
- Draagt bij tot **veranderingsprocessen**
- Processen grijpen plaats in een context
- ✳ **Kan zeer complex zijn**
- ✳ **Verandert voortdurend**
- ✳ **Vele actoren spelen een rol**
- Belang van planning, uitvoering en opvolging

# Inleiding

## Ervaringen met projecten

- Welke zijn de factoren die ervoor zorgen dat een project goed loopt of niet goed loopt?

# Inleiding

## Kenmerken goed projectbeheer

- Focust op doelen
- Zoekt engagement en participatie van de betrokkenen
- Legt nadruk op goede relaties en partnerschap
- Is transparant
- Legt nadruk op leren: voortdurend op zoek gaan om de kwaliteit van het project te verbeteren



# Inleiding

## Projectbeheer: voordelen

- Het helder definiëren van de doelstellingen
- Het structureren en beheren van veranderingsprocessen
- Helpt om de complexiteit van een project te beheersen
- Geeft meer greep op het omgaan met de onzekerheden verbonden aan de context en aan verschillende invalshoeken van actoren

# Inleiding

## Projectbeheer voordelen

- Overzicht van de subjectieve interpretaties en waarden van de verschillende actoren en integreert of harmoniseert deze
- Verzekert, bevordert een continue verzameling, analyse en uitwisseling van informatie
- Dit met de bedoeling voortdurend beslissingen te kunnen nemen en aanpassingen te kunnen doen om de effectiviteit en de kwaliteit van het project te verhogen.

# Inleiding

## Kwaliteitscriteria van een project

- **Relevantie:** geeft het project een antwoord op een reële problematiek van de doelgroep, past het project binnen het beleid en de missie van de organisatie, is de bijdrage aan veranderingsprocessen substantieel?
- **Doeltreffendheid:** kunnen de doelen die het project zich stelt inderdaad bereikt worden?

# Inleiding

## Kwaliteitscriteria van een project

- **Doelmatigheid:** de mate waarin de verschillende activiteiten de beschikbare middelen vertaald hebben in verwachte resultaten en dit in termen van kwaliteit, kwantiteit en tijd..
- **Duurzaamheid:** is de kans groot dat de positieve effecten van het project ook na de afsluiting ervan blijven voortduren?

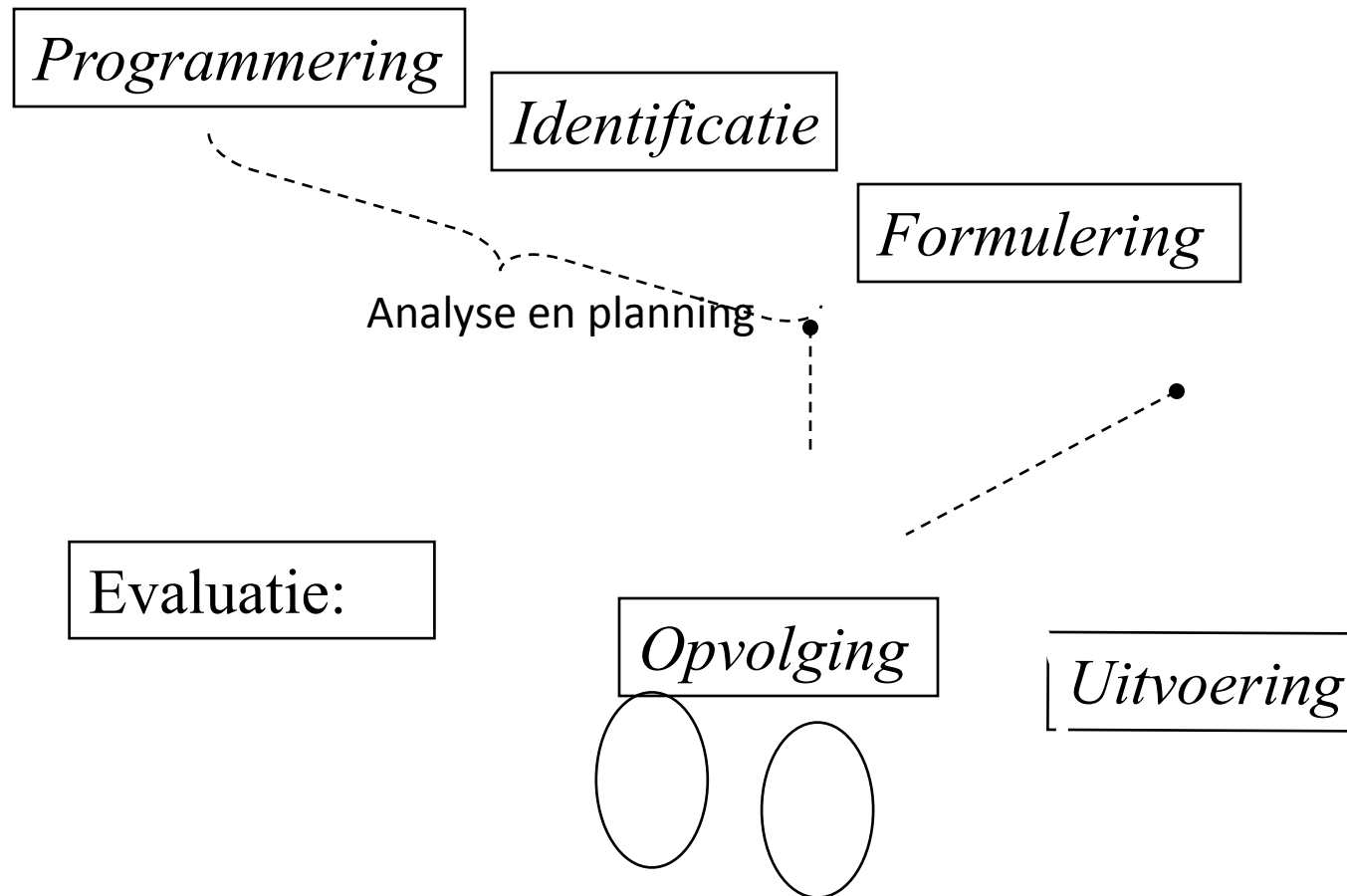
# Inleiding

## Kwaliteitscriteria van een project

- **Impact:** Positieve of negatieve veranderingen (op economisch, sociaal, politiek, ecologisch,... vlak) op de omgeving die veroorzaakt zijn door het project, hetzij direct of indirect, hetzij voorzien of onvoorzien

# Kader

## Projectcyclus overzicht



# Analyse en planning

- Programmering
- Identificatie
- Formulering

# Analyse: Programmering

- omschrijving van de visie, het vastleggen van lange termijn doelstellingen en de krijtlijnen van de werking
- Programma (algemeen) Brede school



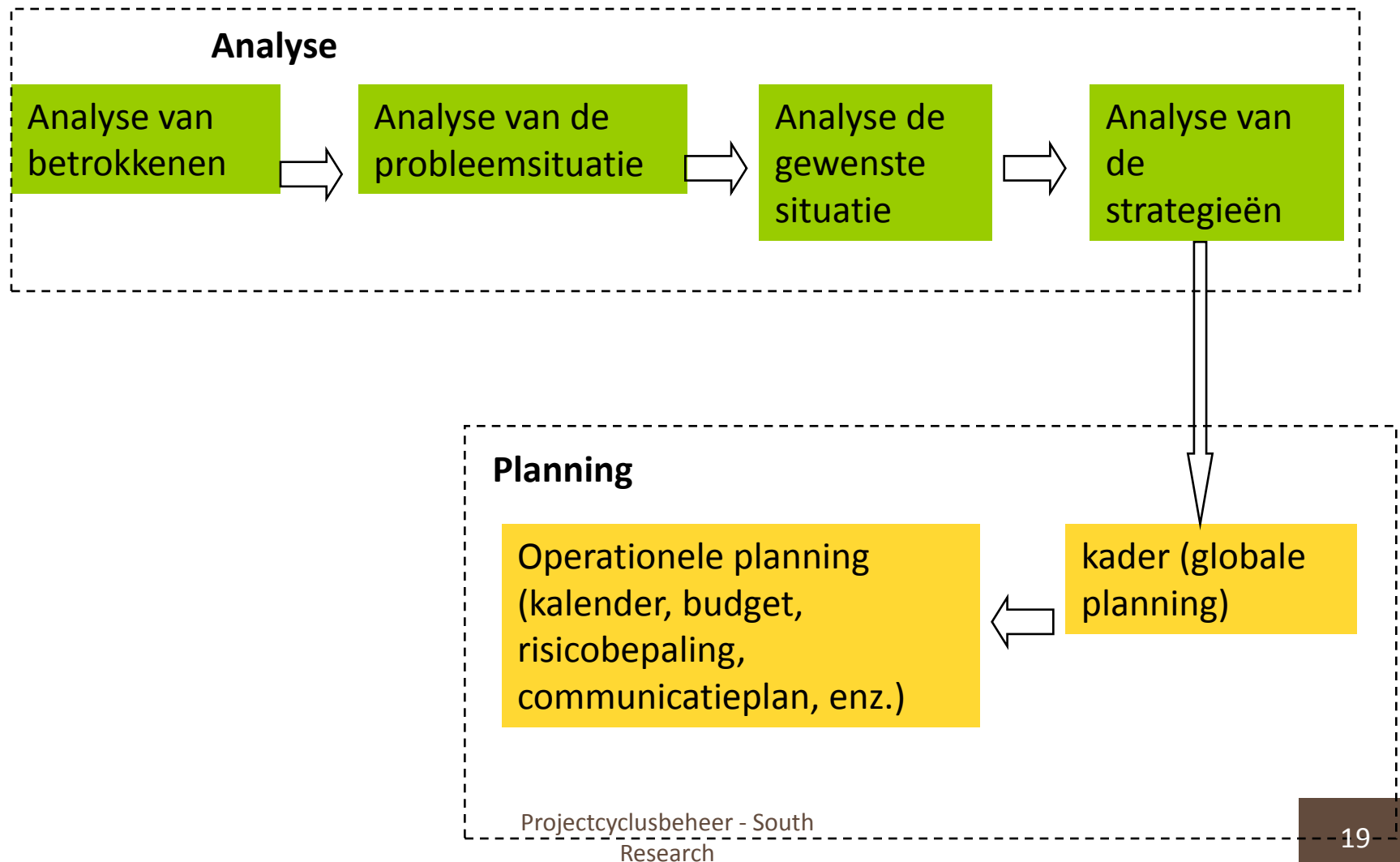
# Uitwerking van een project

- Identificatie
- Formulering
- Implementeren en monitoren
- Evalueren

# Analyse Identificatie

- identificeren en eerste selectie van **mogelijke projectvoorstellen** die passen binnen de gemaakte afspraken bij de programmering nl. Binnen de visie van de brede school. De geselecteerde ideeën worden tijdens de formulering verder uitgewerkt.
- Vb. De verschillende thema's mbt betere ontwikkelingskansen voor kinderen, talentontwikkeling, (integratie van ouders en kinderen in de buurt, huiswerkbegeleiding, naschoolse activiteiten, voorschoolse activiteiten, middagactiviteiten, betrokkenheid ouders, systematisch samenwerkingsverband met lokale wijkorganisaties,...)

# Identificatie: van analyse naar planning



# Analyse

## Stappen bij de identificatie

- **Stakeholder analyse**
  - **Wie:** Individuen, groepen of organisaties die op een of andere manier te maken hebben met het project. Zij beïnvloeden of worden beïnvloed door het project hetzij op een directe of een indirecte wijze, hetzij op een positieve of een negatieve manier
  - **Waarom:** nadenken hoe de verschillende actoren betrokken moeten worden bij het project om succes en samenwerking te garanderen.

# Analyse

## Stappen bij de identificatie

- **Analyse van de huidige situatie**
  - **Wat:** De eigenlijke realiteit en de huidige situatie bestuderen
  - **Waarom:** de belangrijkste verbeterpunten kennen en beschrijven. De ideeën en analyses van anderen te integreren in je eigen analyse om een goede basis te hebben voor een projectplan

# Analyse

## Stappen bij de identificatie

- **Analyse van de gewenste situatie**
  - **Wat?** Beschrijven van de situatie die men wenst te bereiken
  - **Waarom?** Bepalen van de doelstellingen waartoe het project wil bijdragen

# Analyse

## Stappen bij de identificatie

- **Analyse van de verschillende strategieën**
  - Op verschillende manieren of via verschillende strategieën kan de gekozen doelstelling bereikt worden
  - Rekening houden met kansen of opportuniteiten
  - Iedere manier moet bestudeerd worden op haar relevantie, haalbaarheid en duurzaamheid
  - We moeten ons enkel concentreren op wat belangrijk is en wat we ook kunnen verwezenlijken

# Stappen bij de Planning

Op basis van de analyse:

- **Projectlogica, projectomschrijving : logisch kader**
  - **Wat?** Bepalen van de doelstellingen, de tussendoelen, de activiteiten die het project zal ondernemen. Formuleren van een projectlogica en een goede omschrijving van de doelstellingen
  - **Waarom?** Het toekomstige project op een duidelijke manier omschrijven zodanig dat erover gecommuniceerd kan worden en om later ook over een werkbaar managementsinstrument te beschikken.



# Stappen bij de Planning

Op basis van de algemene planning:

- **Operationele planning**
  - **Wat?** Gedetailleerde planning van de activiteiten: budgetten, tijdsplanning, verantwoordelijkheden...
  - **Waarom?** Boordtabel om de uitvoering te vergemakkelijken

# implementatie

- Na het opmaken van een operationele planning of concreet actieplan, kan het project geïmplementeerd worden.
- Hoe grondiger de analyse en planning hoe makkelijker de implementatie en monitoring

# Participatief werken

- De opstart van een brede school kan je onmogelijk alleen.
- Om extra kans op slagen te hebben, is het belangrijk om de verschillende partners op een actieve manier te betrekken in het proces van uitwisselen, analyseren, leren en tot actie komen
- Zorg dat je weet wie je stakeholders zijn in dit project en krijg een overzicht over hoe de buurt eruit ziet



**Analyse fase**

**Planning fase**

- Analyse van de actoren
- Analyse van de huidige situatie
- Analyse van de gewenste situatie
- Analyse van de strategieën

# Wat zijn « stakeholders »?

**Het zijn betrokken partijen, belanghebbenden, actoren, in  
feite...:**

- ✖ Al diegenen, individuen, groepen of organisaties die het project beïnvloeden of direct of indirect worden beïnvloed door het project, zij het op een positieve of negatieve manier

# Soorten stakeholders

## Verschillende groepen

- ✦ Degenen een positieve invloed ondervinden van het project (uiteindelijke doelgroep, begunstigten, diegenen die voordeel hebben bij het project ( kinderen, ouders,...))
- ✦ De intermediairen (tussenpersonen – organisaties) of de organisaties waarmee het project werkt (vb.sportclubs, wijkorganisaties, stadsbestuur, OCMW, oudervereniging...)
- ✦ Groepen en organisaties die bijkomende informatie, inzichten, diensten kunnen leveren ten voordele van het project (vb. Centrum voor Informatieve Spelen, genderspecialisten, diversiteitsspecialisten,...)
- ✦ ...

# Methodes

## Verschillende werkwijzen om stakeholders in kaart te brengen

- ✖ Oplijsten in een MATRIX
- ✖ Chapati diagram

# Analyse van de actoren

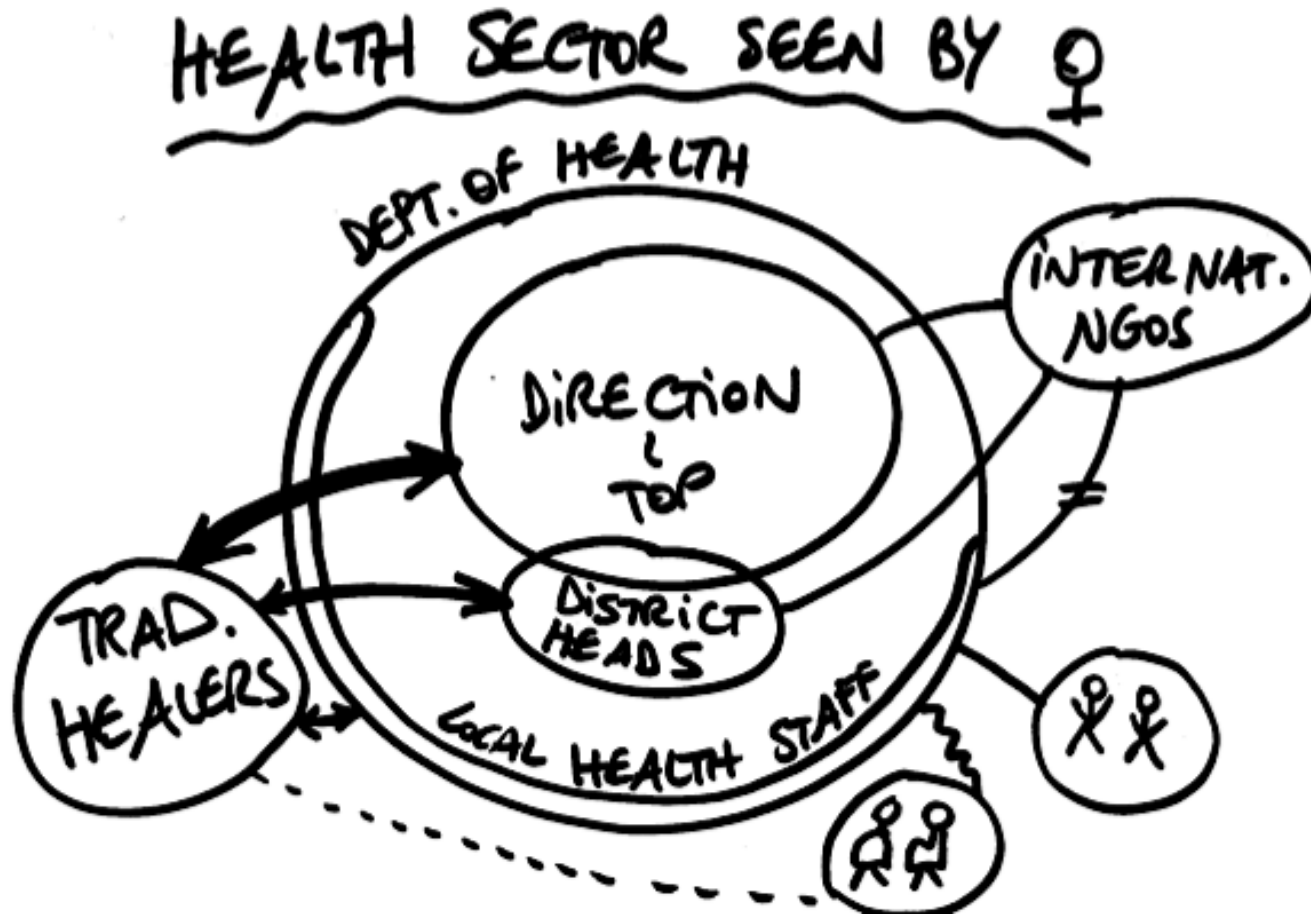
Actor	Beschrijving	Interesse en Verwachtingen Over project: Positief Negatief	Eventuele bijdrage die ze kunnen leveren -Kennis/ervaring -Materiële bijdrage	Besluit: hoe gaan we om met deze actor?



# Chapati diagram

- Doelstelling: Beter begrijpen van interacties en de verhoudingen tussen individuen, groepen, organisaties
- Je tekent de actoren die veel invloed hebben in een grote cirkel en die met minder invloed in een kleine cirkel. Je plaatst hen nadien in relatie (dichtbij of ver) met de initiatiefnemer van het project
- Verschillende soorten van relaties worden gevisualiseerd en besproken
- Laat ook toe om te peilen naar evoluties, gewenste situaties,...
- Relatief kleine groep van max. 10 personen
  - ✦ Vb. Wie komt er allemaal kijken bij de oprichting van een brede school?

# Chapati diagram





Analyse fase

Planning fase

- ò Analyse van de actoren
- ò Analyse van de huidige situatie
- ò Analyse van de gewenste situatie
- ò Analyse van de strategieën

## Huidige situatie?

- Beter de huidige realiteit en situatie leren kennen waarop men een “project” wil toepassen
- Zich een beter idee maken van hoe de verschillende stakeholders deze situatie waarnemen!
- De ideeën en analyses van anderen integreren in je eigen analyse

## Huidige situatie?

- De parameters en factoren van de beginsituatie in kaart brengen en ordenen
- Over een solide, in de realiteit gevestigde basis beschikken voor het bepalen van prioriteiten

# Gewenste situatie

- Eens de huidige situatie in kaart gebracht is , is het belangrijk duidelijk in beeld te krijgen wat de gewenste situatie is
- Vanuit de analyse van de huidige situatie kunnen we dezelfde methodes toepassen om na te denken over de toekomst

# Methoden van onderzoek

- Er bestaan veel methodes van onderzoek, de ene al meer participatief dan de andere.
- Sommige graven dieper, anderen blijven meer oppervlakkig
- Hieronder enkele voorbeelden

## Huidige en gewenste situatie: methodes voor participatief onderzoek (voorbeelden)

- Doelgerichte interventieplanning: opmaken van een probleemboom (huidige situatie) en doelenboom (gewenste situatie)
- SWOT analyse: Sterktes, zwaktes, opportuniteiten en valkuilen
- Appreciative Inquiry, waardierend onderzoek: op zoek gaan naar het versterken van hetgeen al goed loopt



# Huidige en gewenste situatie: methodes voor participatief onderzoek (voorbeelden)

- Rich picture
- Metafoorkaarten
- Focusgroepen en worldcafé

## Probleemboom

- Doelstelling: Gezamenlijk een gegronde analyse maken van een probleemsituatie
- Na een brainstorm wordt de analyse gestructureerd en gevisualiseerd via oorzaak-gevolg relaties tot een “boom”
- Best niet meer dan 15 deelnemers
  - ✖ Vb. Startprobleem: ouders zijn niet betrokken bij de naschoolse activiteiten van hun kinderen

# DIP

## Doelenboom

- Doelstelling: Gezamenlijk een gegronde analyse maken van een gewenste situatie
- Na een brainstorm wordt de analyse gestructureerd en gevisualiseerd via middel-doel relaties tot een “boom”
- Best niet meer dan 15 deelnemers
  - ✦ Vb. Startdoel: ouders zijn betrokken bij de naschoolse activiteiten van hun kinderen

# SWOT analyse

<p>Sterktes intern</p> <p><i>Strengths</i></p>	<p>Zwaktes intern</p> <p><i>Weaknesses</i></p>
<p>Kansen extern</p> <p><i>Opportunities</i></p>	<p>Gevaren extern</p> <p><i>Threats</i></p>

# Appreciative inquiry

- Doelstelling: Deelnemers op hun gemak stellen, versterken door een positieve benadering, analyse en planning
- Ontdekken waar de deelnemers hun energie uithalen, wat hen kracht geeft
- Laten dromen over de uitwerking van hun ontdekte krachten
- Zowel individueel als in grotere groepen
  - ✦ Vb. Vertel eens wat meer over een piekmoment sinds uw kind naar school gaat

# De cyclus van appreciative inquiry



*(In het engels: Discover, Dream, Design, Deliver)*

# Rich picture

- Doelstelling: Deelnemers drukken zich uit via een tekening in plaats van taal.
- Een situatie (toestand, relatie, evolutie) analyseren
- Werkt goed om eens de rollen te doorbreken. Dikwijls dezelfde mensen die het woord nemen op vergaderingen
- Deelnemers: van 2 tot 15-tal
  - ✦ Vb. Welk beeld roept de middagactiviteit van uw zontje/dochtertje bij u op?

# Metafoorkaartjes

- Doelstelling: deelnemers zich laten uitdrukken aan de hand van een set bestaande foto's, illustraties, tekeningen
- Kan gebruikt worden om gevoelens bespreekbaar te maken, een bepaalde situatie te analyseren, terug te kijken op iets wat voorbij is of te dromen van een gewenste situatie
- Goede methodes om mensen op hun gemak te stellen en al een eerste (vluchtig) zicht op hun gevoel tav het project te krijgen
- Zowel voor kleine als grote groepen

Vb. Is er een beeld dat uitdrukt met welk gevoel jouw kind naar de naschoolse activiteiten gaat?



# Focus groep discussie

- Doelstelling: deelnemers zich mondeling laten uitdrukken en uitwisselen over bepaalde thema's
- Stellingen en/of vragen verder uitdiepen en analyseren via interactie
- Min. 5 en max. 12 deelnemers
- Vb. "Mijn kind mist niets als hij/zij niet naar de naschoolse activiteiten gaat"
  - Wat denken de deelnemers van die uitspraak?
  - Akkoord of niet en waarom?
  - Laat deelnemers op mekaar inspelen en stel zelf verdiepende vragen waar nodig
- Wereldcafé als variant

# Prioriteiten bepalen en strategie uitdenken

- Wanneer we naar de gewenste situatie kijken, is het project dikwijls heel ambitieus
- Beter haalbare stappen zetten dan vergalopperen
- Bepaal concrete actieterreinen op basis van de noden die het sterkst naar voren gekomen zijn uit de analyse van de huidige en gewenste situatie

# Methodes om strategie te bepalen

- MATRIX (DIP)
- SWOT
- Appreciative Inquiry

# Criteria voor evaluatie van de strategieën

## Kan variëren

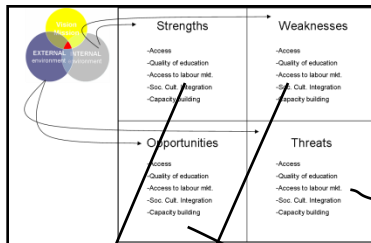
	Gewicht	Integratie ouders	Overlegstructuur met andere lokale organisatie	Toegankelijkere naschoolse activiteiten
Relevantie	1	1	2	3
Haalbaarheid	2	1 x 2	3 x 2	2 x 2
Duurzaamheid	1	2	3	1
Totaal		5	11	8

Belangrijk: de resultaten van de prioriteitenmatrix leunen op de discussie van de strategieën, maar vervangen deze niet. Het is enkel een tool die het beslissen ondersteunt.

# Strategieën

## SWOT analyse:

Overwegen van potentiële strategieën door kruisen kaders



# De cyclus van appreciative inquiry



*(In het engels: Discover, Dream, Design, Deliver)*

# Planning

- Eens er consensus is over de prioriteiten , kunnen we overgaan naar een planning
- Logisch kader

# Planning Kader

## ○ Logisch kader interventielogica

**Algemene  
doelstelling**

**Specifieke  
doelstelling**

**Resultaten**

**Activiteiten**



# Planning

## Interventielogica

- **Specifieke projectdoelstelling:**
  - ✳ = de einddoelstelling die het project wil bereiken
  - ✳ In de doelenboom (theoretisch): de doelstelling waar alle geselecteerde objectieven samen komen
  - ✳ Het kan nodig zijn om deze doelstelling te herformuleren en/of verschillende objectieven te groeperen tot één specifieke doelstelling
- **Algemene doelstellingen:**
  - ✳ Hogere doelstellingen waartoe het project wil bijdragen
  - ✳ In de doelenboom: niveaus hoger dan de specifieke doelstelling
  - ✳ Er kunnen algemene doelstellingen worden toegevoegd die niet in de boom aanwezig waren

# Planning Interventiologica

## ○ Resultaten:

- ✦ Producten die het project zal leveren, of partiële doelstellingen van het project
- ✦ In de objectievenboom: 1 resultaat per geselecteerde strategie
- ✦ Het kan nodig zijn om de objectieven uit de boom te herformuleren en/of verschillende objectieven te groeperen tot één resultaat

# Planning Interventielogica

## ○ Activiteiten:

- ✳ De acties die zullen worden uitgevoerd om de resultaten te verwezenlijken
- ✳ In de objectievenboom: de objectieven binnen elke strategie geven aanwijzingen ivm de uit te voeren activiteiten. Het is echter vrijwel altijd nodig om bijkomende activiteiten te formuleren
- ✳ Opmerkingen:
  - Activiteiten worden geformuleerd als “acties”
  - In het logisch kader schrijft men geen gedetailleerde deelactiviteiten (vb. “voorbereiden van een vergadering”), en ook geen “theoretische” activiteiten (vb. “uitvoeren van het project”). Wel moeten de activiteiten een duidelijk en volledig overzicht geven van de verschillende componenten waaruit het project zal bestaan

# Risico's

- STAP 1: Identificeer mogelijke risico's en veronderstellingen (brainstorm)
- STAP 2: Plaats de veronderstellingen op het juiste niveau in het logisch kader
- STAP 3: Beoordeel de verschillende veronderstellingen op hun belang en risicogehalte (beoordelingsalgoritme)
- STAP 4: Controleer of de logica van het logisch kader volledig is (projectlogica + veronderstellingen)

# Beoordeling risico's / veronderstelling



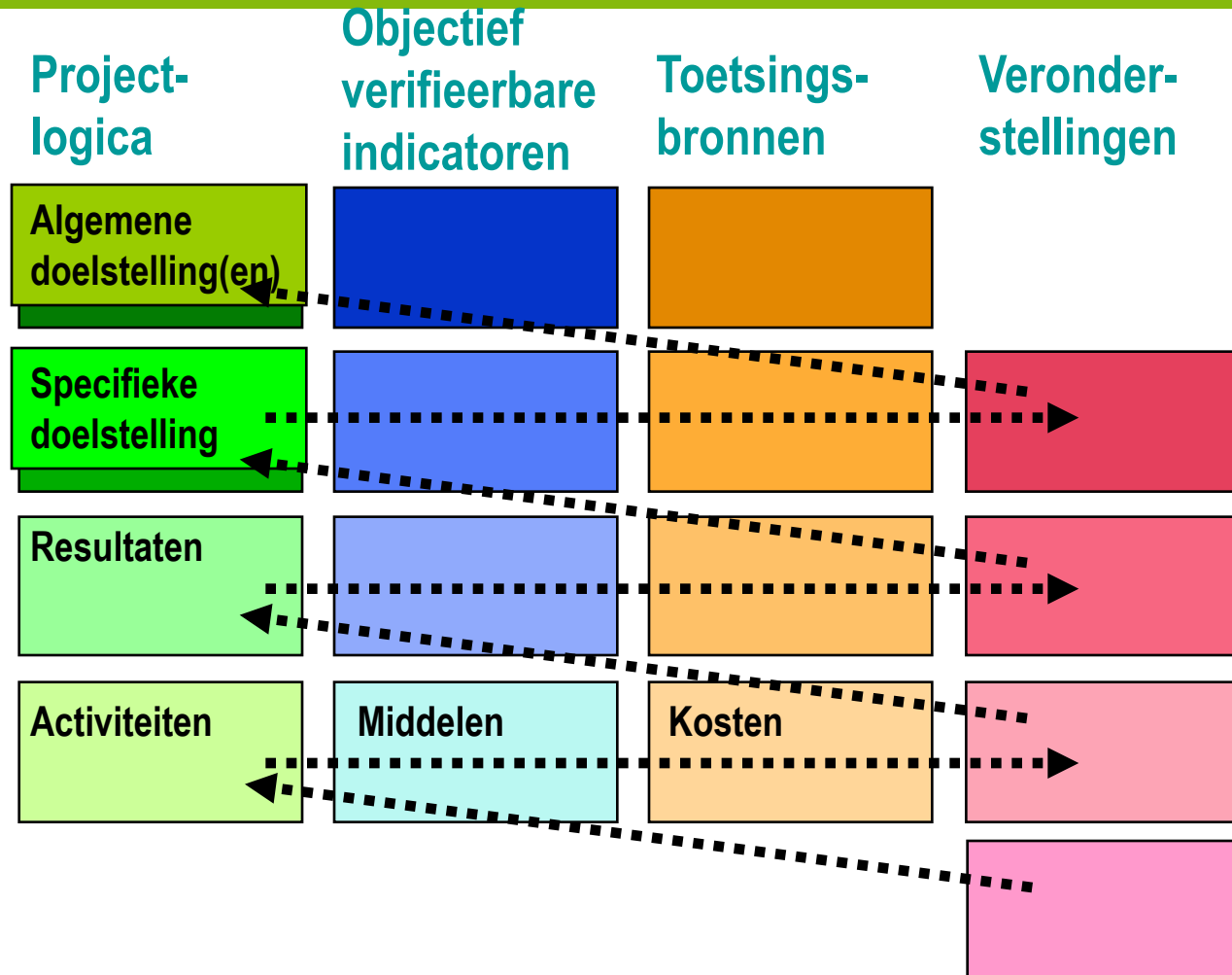
# Indicatoren

- Verduidelijken de doelstellingen en de resultaten
  - ✖ Verstaanbaar voor iedereen
  - ✖ Op dezelfde manier geïnterpreteerd
  - ✖ In objectief meetbare termen
- Om goede indicatoren te formuleren, is een duidelijk zicht op de huidige situatie en de gewenste verandering belangrijk.
- Om 'gedragen' indicatoren te formuleren moet er onderhandeld worden!!!!

# Verificatiebronnen

- Verduidelijk de oorsprong, de manier waarop de informatie gegeven moet worden en wanneer de informatie, die iets zegt over de indicatoren, moet verzameld worden
- Bijvoorbeeld : document, rapport, statistiek, ... (maandelijks, wekelijks)
- Kwaliteit van verificatiebronnen :
  - ✖ Gemakkelijk te vinden, betrouwbaar, pertinent, tegen haalbare prijs....

# Logisch kader





# Logisch Kader: voorbeeld

Projectlogica	Indicatoren	Middelen tot toetsing	Veronderstellingen
<b><u>Algemene doelstelling</u></b> : Allochtone ouders zijn actief betrokken bij de school	Na 2 jaar komen 50% van de allochtone ouders naar vergaderingen en schoolactiviteiten	Registratie van de aanwezigheden	
<b><u>Specifieke doelstelling</u></b> Allochtone ouders hebben vertrouwen in de school	Na 2 jaar is het aantal allochtone ouders die geen vertrouwen hebben in de school gedaald met 50 %	Enquête bij allochtone ouders	Taalbarrière kan overwonnen worden
<b><u>Tussendoelen</u></b> 1 Allochtone ouders krijgen positieve dingen te horen over hun kinderen 2 Kinderen worden niet gediscrimineerd	1. 80% van de lkr kan van ieder kind minstens 2 goede eigenschappen aanduiden 2 Aantal klachten over discriminatie in de klas of op de speelplaats neemt af met 50% na 2 jaar	1. Analyse rapporten leerkrachten 2.Registratie klachten van discriminatie	Ouders en school willen dat er integratie is
<b><u>Activiteiten</u></b> 1.1 Opleiden van lkr in positieve discriminatie 1.2 Vergaderingen organiseren alleen voor allochtonen 1.3 ... 2.1 Leerkrachten worden gesensibiliseerd 2.2.....	....	....	<b><u>Beginvoorwaarde</u></b> Leerkrachten zijn niet racistisch

# Operationele planning/actieplan

- Kan je vanuit een algemeen kader meteen aan de slag gaan?
- Ja? Hoe?
- Neen, wat mis je?

# De uitvoering plannen

## Wat je moet doen voor je actieplan:

1. Je doelstellingen **verder opsplitsen in taken** (WBS in detail)  
(opgelet: ook managements-, communicatie- en evaluatietaken)
2. **Mijlpalen** vastleggen
3. Een **tijdsplanning** maken voor je taken:
  - ✖ Taken onderzoeken op **sequentiële of parallelle uitvoering**
  - ✖ Activiteiten: een periode, begin- en einddatum van uitvoering toewijzen
  - ✖ Mijlpalen een datum geven
4. **Rollen, bevoegdheden en verantwoordelijkheden** toewijzen
5. **Middelen plannen en verkrijgen**

# actieplan

Het bepaalt in detail

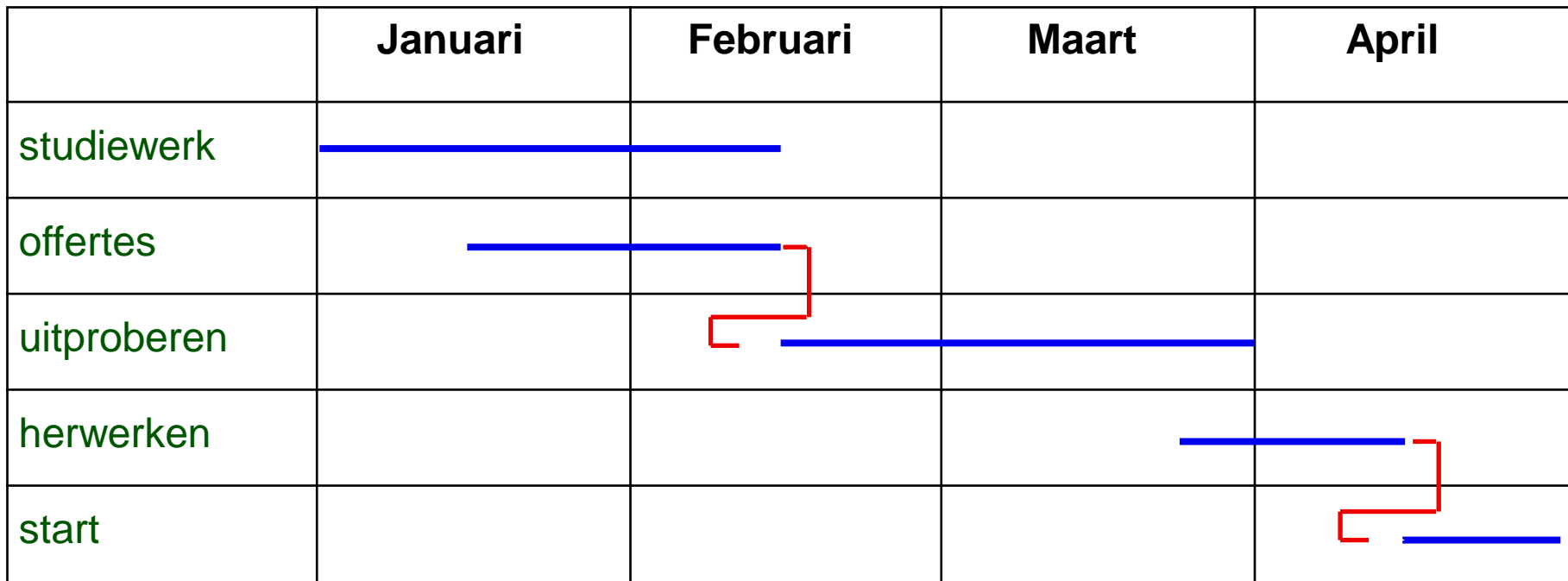
- wie
- wat gaat doen,
- wanneer
- hoe (middelen)
- waarom (interne logica)
- wat het kost

# Operationele planning

## Methodes

- GANTT
- Communicatieplan

# GANTT diagram



# Een communicatieplan opstellen

- **WIE ?**  
Naar wie en vanuit wie communiceren?
- **WAAROM?**  
Doel achter de communicatie?
- **WAT ?**  
Welke informaties communiceren?
- **WANNEER ?**  
Op welk moment communiceren?
- **HOE ?**  
Hoe communiceren?



South Research CVBA - VSO  
Leuvensestraat 5/2  
B - 3010 Kessel - Lo  
Belgium  
T +32 (0) 16 49 83 16  
F +32 (0) 16 49 83 19  
BE 0429 809 077  
RPR Leuven

[www.southresearch.be](http://www.southresearch.be)  
[info@southresearch.be](mailto:info@southresearch.be)