

SB-PROJECTEN COORDINEREN



Angerenstein
SPORT & BEWEGEN

COLOFON

Uitgeverij: Edu'Actief b.v.

0522-235235

info@edu-actief.nl

www.edu-actief.nl

Auteur: Bert Geenen

Inhoudelijke redactie: CIOS Nederland, Bert Geenen

Titel: SB projecten coördineren

ISBN: 978 90 3722 766 6

Beeld met dank aan: Shutterstock.com (Patrizia Tilly, Philip Lange, Brendan Howard, David Hanlon football team, BluIz6o), © Robin Witteveen - www.staand-werken.nl, Stichting DE 4DAAGSE - (Ger Loeffen), Sportclub Markelo.

© Edu'Actief b.v. 2016

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in compilatiewerken op grond van artikel 16 Auteurswet kan men zich wenden tot de Stichting PRO (www.stichting-pro.nl).

De uitgever heeft ernaar gestreefd de auteursrechten te regelen volgens de wettelijke bepalingen. Degenen die desondanks menen zekere rechten te kunnen doen gelden, kunnen zich alsnog tot de uitgever wenden.

Door het gebruik van deze uitgave verklaart u kennis te hebben genomen van en akkoord te gaan met de specifieke productvoorwaarden en algemene voorwaarden van Edu'Actief, te vinden op www.edu-actief.nl.

INHOUDSOPGAVE

	Voorwoord	7
Leereenheid 1	Projectmanagement	9
	Casus	10
	Theorie	12
	1.1 Projectmanagement en projecten	12
	1.2 De fasen van een project	16
	1.3 De projectleider en de projectorganisatie	19
	1.4 Het succes en draagvlak van een project	23
	1.5 Praktische tips voor de projectleider	28
	Verwerkingsopdrachten	30
Leereenheid 2	Marketing van een project	35
	Casus	37
	Theorie	39
	2.1 Marketing	39
	2.2 Marketingstrategieën	42
	2.3 Doelgroepanalyse	46
	2.4 De stappen van marktonderzoek	48
	2.5 De SWOT-analyse	59
	2.6 Marketing in de praktijk	62
	Verwerkingsopdrachten	66
Leereenheid 3	Opstellen van een projectplan	73
	Casus	74
	Theorie	76
	3.1 De opbouw van een projectplan	76
	3.2 De beheersingsfactoren	88
	3.3 Een voorbeeld van een projectplan	92
	3.4 Het draaiboek van een groot evenement	96
	Verwerkingsopdrachten	99

Leereenheid 4	Samenwerken en ondersteunen tijdens een project	103
	Casus	105
	Theorie	107
	4.1 De samenstelling van het projectteam	107
	4.2 Gedrag in groepen	122
	4.3 Goede samenwerking	127
	4.4 Groepsontwikkeling	130
	4.5 Veranderingen doorvoeren in teams	135
	4.6 Personeelsplanning	137
	4.7 Ondersteunen van projectmedewerkers	144
	4.8 Begeleiden van stagiairs	149
	Verwerkingsopdrachten	151
Leereenheid 5	Projectplanning, uitvoering en nazorg	159
	Casus	161
	Theorie	163
	5.1 Planmatig werken	163
	5.2 Planningstechnieken	165
	5.3 Timemanagement	174
	5.4 De uitvoering van een project	177
	5.5 Nazorgfase	183
	Verwerkingsopdrachten	192
Leereenheid 6	De projectleider	197
	Casus	198
	Theorie	201
	6.1 De functie van de projectleider	201
	6.2 De projectleider als persoon	209
	6.3 Theorieën over leidinggeven	215
	6.4 Leiderschapsstijlen	218
	6.5 Jouw eigen stijl van leidinggeven	226
	Verwerkingsopdrachten	231
Leereenheid 7	Werken met vrijwilligers	237
	Casus	239

	Theorie	242
	7.1 Vrijwilligersbeleid	242
	7.2 Werving en plaatsen van vrijwilligers	248
	7.3 Behoud van vrijwilligers	252
	7.4 Afspraken en regelingen	257
	7.5 Werken met vrijwilligers in de praktijk	267
	Verwerkingsopdrachten	272
Leereenheid 8	Vergaderen en onderhandelen	277
	Casus	278
	Theorie	280
	8.1 De projectvergadering	280
	8.2 De projectleider als voorzitter	289
	8.3 Effectief onderhandelen	293
	8.4 Tips voor de praktijk	303
	Verwerkingsopdrachten	309
Leereenheid 9	Public relations	313
	Casus	314
	Theorie	316
	9.1 Public relations	316
	9.2 Het onderhouden van relaties	318
	9.3 Het pr-plan	321
	9.4 Een aantal specifieke pr-middelen	329
	Verwerkingsopdrachten	344
Leereenheid 10	Fondsenwerving en sponsoring	351
	Casus	352
	Theorie	354
	10.1 Fondsenwerving	354
	10.2 Sponsoring	357
	10.3 Het sponsorplan	363
	10.4 Tips voor de praktijk	367
	Verwerkingsopdrachten	373
Leereenheid 11	Projectbegroting en budgettering	377
	Casus	378

Theorie	380
11.1 De projectbegroting	380
11.2 De Projectofferte	387
11.3 Budgetbewaking	392
11.4 Vaste en variabele kosten	394
11.5 BEP-analyse	396
11.6 Kasboek	398
Verwerkingsopdrachten	403

Leereenheid 12	Projectrapportage en projectpresentatie	409
	Casus	411
	Theorie	413
	12.1 Rapportage of presentatie?	413
	12.2 Een planmatige aanpak van de rapportage	414
	12.3 De structuur en de eisen van een rapportage	420
	12.4 De fasen van een projectpresentatie	427
	12.5 De opbouw van een presentatie	438
	12.6 Het gebruik van audiovisuele hulpmiddelen	444
	12.7 Tips voor de praktijk	449
	Verwerkingsopdrachten	455

VOORWOORD

Angerenstein SB (Sport en Bewegen) is een complete serie leermiddelen voor het kwalificatiedossier Sport en Bewegen. Angerenstein SB bestaat uit boeken met theorie en opdrachten, online verdiepingsstof en digitale toetsen.

Dit boek is een van de vijf boeken voor de basiskerntaken van het kwalificatiedossier Sport en Bewegen op mbo-niveau 3 en 4. In het volgende schema staan de boeken van Angerenstein SB.

Niveau 4	<u>Coördinator buurt, onderwijs en sport</u> • BOS-medewerker • SB-projecten coördineren	<u>Coördinator sport, bewegen en gezondheid</u> • Sport, bewegen en gezondheid, deel 1 • Sport, bewegen en gezondheid, deel 2 • SB-projecten coördineren
	<u>Coördinator sport- en bewegingsagogie</u> • Bewegingsagoog, deel 1 • Bewegingsagoog, deel 2 • SB-projecten coördineren	<u>Coördinator sportinstructie, training en coaching</u> • SB-projecten coördineren
Niveau 3	<u>Sport- en bewegingsleider</u> • De sportleider als lesgever (kerntaak 1, deel A) • De sportleider als begeleider, deel 1 (kerntaak 1, deel B) • De sportleider als begeleider, deel 2 (kerntaak 1, deel B) • De sportleider als trainer-coach (kerntaak 1, deel C) • De sportleider als organisator en sb-functionaris (kerntaken 2 en 3)	

De opbouw van de leereenheden

Ieder boek bevat leereenheden die de sport- en bewegingsleider in opleiding gedurende zijn of haar opleiding veelvuldig zal raadplegen. Deze leereenheden bestaan uit:

- theorie (+ online verdiepingsstof)
- casuïstiek
- verwerkingsopdrachten
- digitale toetsen.

Theorie

De leereenheden bevatten de informatie die relevant is voor de sport- en bewegingsleider in opleiding. De theorie wordt verlevendigd met voorbeelden uit het SB-werkveld. Aanvullende informatie vind je in de verdiepingsstof die beschikbaar is op www.angerenstein.nl/sb.

Casus

De casus bestaat meestal een situatie waar een sport- en bewegingsleider tegenaan kan lopen in beroepspraktijk. Aan de hand van een aantal kennis- en vaardigheidsoopdrachten probeer je te bedenken wat je het best in deze situatie zou kunnen doen.

Verwerkingsopdrachten

Bij iedere paragraaf van een leereenheid hoort een aantal verwerkingsopdrachten. Deze opdrachten helpen je de informatie uit de theorie te verwerken. Doordat je actief met de informatie aan de slag gaat, onthoud je de informatie beter. Bij iedere opdracht staat welk theoriedeel je kunt gebruiken om de opdracht op te lossen.

Je kunt zelf kiezen of je de opdrachten alleen maakt of met een groepje. Ook is het mogelijk om de opdrachten eerst alleen te maken en daarna met een groepje medestudenten. Bij sommige opdrachten, zoals de woordspin, werk je in een groepje. Je kunt zelf kiezen welke opdrachten je maakt. Soms zit er voor een deel overlap in de opdrachten. De opdrachten worden langzaam maar zeker moeilijker. Bij de eerste opdrachten ligt het accent op kennis, bij de laatste opdrachten gaat het meer om het begrijpen en toepassen.

Verwijzingen

Bij sommige verwerkingsopdrachten of theorie staat een verwijzing naar de website van Angerenstein SB. Daar vind je dan de bron (bijvoorbeeld een filmpje, afbeelding of website) die je nodig hebt bij het maken van de opdracht.

Digitale toetsen

Bij iedere leereenheid kun je een nulmeting doen waarmee je kunt laten zien wat je al kent en kunt. Je weet dan bijvoorbeeld aan welke onderwerpen je nog extra aandacht moet besteden. Zodra je een leereenheid hebt afgerond, kun je een eindtoets maken. Daarmee laat je zien wat je hebt geleerd. Beide toetsen bevatten vragen over alle leerdoelen van de leereenheid.

Veel plezier en succes met het werken met Angerenstein SB!

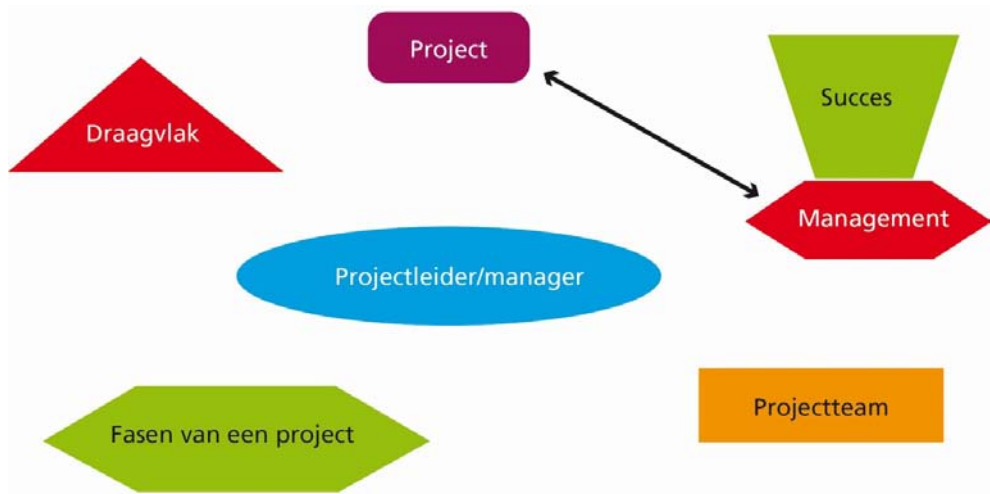
PROJECTMANAGEMENT

Als sport- en bewegingscoördinator krijg je te maken met het organiseren van projecten of evenementen. Deze leereenheid gaat over projectmatig werken, ofwel projectmanagement. Projectmanagement is een begrip dat je tegenwoordig steeds vaker hoort. In vrijwel elke organisatie worden projecten uitgevoerd. Omdat het zo'n veelgehoord begrip is, bestaan er verschillende omschrijvingen van. Deze leereenheid start met een omschrijving van wat we verstaan onder projectmanagement. Daarnaast gaan we in op de term 'projecten' en de kenmerken ervan. Een project kent een vaste fasering. Daarnaast staan we kort stil bij de rol van de projectleider en bij de projectorganisatie. De leereenheid 'De projectleider' gaat hier uitgebreid op in. Ook besteden we aandacht aan wanneer een project succesvol is. Daarbij is ook aandacht voor het belang van draagvlak. Tot slot geven we een aantal praktische tips voor de sport- en bewegingscoördinator in de rol van projectleider.

De inhoud van deze leereenheid

- 1.1 Projectmanagement en projecten
- 1.2 De fasen van een project
- 1.3 De projectleider en de projectorganisatie
- 1.4 Het succes en draagvlak van een project
- 1.5 Praktische tips voor de projectleider

CASUS



Suggesties voor het gebruik van de casus

Een casus kan op verschillende manieren vormgegeven worden en je kunt er op verschillende manieren gebruik van maken. In dit voorbeeld zijn de vormgeving en aanpak min of meer afgeleid van wat gangbaar is binnen het probleemgestuurd onderwijs. Je kunt gebruikmaken van een binnen dit concept passende aanpak, zoals de Achtbaan of de Zevensprong.

Globale aanpak van de casus

- 1 Bespreek en bepaal de kern (centrale probleemstelling) van de casus.
- 2 Verhelder onduidelijke begrippen (door opzoeken, discussiëren).
- 3 Wat wil jij leren van deze casus? Bepaal een aantal voor jou belangrijke leerdoelen.
- 4 Werk de leerdoelen uit.
- 5 Rapporteer de gevonden resultaten.

Voorbeelden van sturende vragen bij deze casus

Als dit wenselijk is, kun je kiezen voor een meer gestructureerde aanpak en kun je gericht kennisdoelen (reproductief, toepassen) of vaardigheidsdoelen aan de casus koppelen.

Kennis

- a Op welke manier kun je deze begrippen met elkaar in verband brengen?
- b Hoe kun je het begrip project en management combineren? Wat versta je onder een project? Wat versta je onder projectmanagement?

- c** Vervul jij als sport- en bewegingscoördinator de rol van projectleider? Kun je voorbeelden geven van projecten waar jij mogelijk later leiding aan geeft?
- d** Wat is het verband tussen de projectleider en het projectteam? Wie kunnen er deel uitmaken van een projectteam?
- e** In welke fasen verloopt een project?
- f** Welke factoren bepalen het succes van een project?
- g** Wat wordt bedoeld met draagvlak?
- h** Wat is het verband tussen succes en draagvlak?

THEORIE

1.1 Projectmanagement en projecten

Wat is projectmanagement?

Projectmanagement is, algemeen geformuleerd, het beheersen van projecten. Het is de manier waarop projecten georganiseerd, voorbereid, uitgevoerd en afgerond worden.

Voor de duidelijkheid kan de omschrijving van projectmanagement het beste opgedeeld worden in vier elementen:

- 1 Het door middel van project(en)
- 2 integreren van mensen, afdelingen, organisaties, middelen en technische mogelijkheden
- 3 tot het op een gestructureerde wijze oplossen van een gemeenschappelijk onderkende probleemstelling
- 4 daarbij rekening houdend met de belangen van de betrokkenen.

Een project gaat meestal om een eenmalig iets (1) als antwoord op een bepaalde vraag of het bereiken van een bepaald doel (3). Zo kan het vrijwilligerstekort van een sportvereniging mogelijk opgelost worden door een project. Hiervoor worden binnen de vereniging de meest geschikte mensen gezocht. Die vormen de projectgroep, met eigen taken, verantwoordelijkheden en middelen (2). Een projectmanager of projectleider stuurt medewerkers en/of vrijwilligers aan en geeft dus leiding. Deze groep gaat gestructureerd aan de slag en doorloopt een vast proces van initiatieffase tot en met de nazorgfase (3). Bij de hele organisatie is oog voor het belang van alle betrokkenen (4). Dit kan de samenstelling van de projectgroep betreffen, maar ook het algemeen belang van alle leden van de sportvereniging.

Projectmanagement omvat de beheersing van het project en/of van meerdere deelprojecten. Projectmanagement ligt voor de hand als iets niet volstrekt nieuw is, maar wel veel nieuwe aspecten heeft. Vaak moeten mensen uit verschillende vakgebieden samenwerken om het gewenste resultaat te bereiken. Het is een eenmalige prestatie waarvoor vaak maar beperkte middelen zijn of een beperkt budget is.

Projecten

Er is sprake van een project als het gaat om een unieke, van tevoren omschreven prestatie van een groep samenwerkende medewerkers met verschillende achtergronden.

In de literatuur kom je als kenmerken van het begrip project onder andere tegen het eenmalige karakter, de duidelijk omschreven aanpak, de aanwezigheid van randvoorwaarden als tijd en geld en een duidelijke doelomschrijving.

Resultaten Google als je zoekt op 'project'

Op internet zijn verschillende omschrijvingen van het begrip project te vinden. Enkele voorbeelden:

- Een project is een unieke opgave, begrensd in tijd en middelen en afgesloten met een projectresultaat.
- Een project is een tijdelijke inspanning, met als doel het creëren van een uniek product of een unieke service.
- Een project is een geheel van activiteiten om in een tijdelijke organisatie binnen gestelde condities een vooraf gedefinieerd resultaat te bereiken.
- Een project is een tijdelijke samenwerking van een aantal mensen, meestal uit verschillende vakgebieden, om een vastgesteld doel te bereiken. Meestal met een vastgesteld budget.

Uit al deze omschrijvingen kun je tot de volgende algemene kenmerken van een project komen:

- Een project heeft een duidelijk beginpunt (start) en eindpunt (einde).
- Een project heeft een duidelijk omschreven doel.
- Een project heeft een opdrachtgever.
- Voor een project is een vastgesteld budget beschikbaar.
- In het project werken mensen uit verschillende vakgebieden (kwaliteiten) samen.
- Een project heeft een eigen projectorganisatie (projectleider, secretaris, medewerkers).
- Een project wordt georganiseerd volgens een vaste methodiek of aanpak.



Voorbeelden van projecten

- de organisatie van een groot sportevenement
- de organisatie van werkweken of kampen
- een sportstimuleringsproject voor allochtone vrouwen
- het maken van een voorlichtingsfilm voor een sportbond
- het ontwikkelen van een nieuwe huisstijl voor een sportorganisatie
- het opzetten van een nieuwe sportopleiding
- het ontwikkelen van een nieuw product (tennisracket, voetbalschoen, fitnessapparaat)
- het opzetten van een nieuw behandelprogramma voor een revalidatiecentrum
- de bouw van een nieuwe sporthal of een zwembad.

Projectmatig werken

Projectmatig werken is een manier om te werken. In het algemeen kunnen werkzaamheden op drie manieren verricht worden. Je kunt daarbij onderscheid maken tussen:

- een projectmatige werkwijze
- een improviserende werkwijze
- een routinematige werkwijze.

► **BEKIJK HET FILMPJE BIJ DEZE THEORIE OP WWW.ANGERENSTEIN.NL/SB**

Behalve de drie genoemde werkwijzen, kom je als vierde aanpak ook een combinatie van twee of meerdere werkwijzen tegen. Bij de keuze voor een bepaalde aanpak gaat het om de vraag welke werkwijze in welke situatie tot het beste resultaat leidt. Wanneer is de improviserende werkwijze het beste, wanneer is het verstandig om een klus routinematig aan te pakken en wanneer werk je nou juist projectmatig? Zoals gezegd komen ook meerdere werkwijzen voor, zelfs binnen een projectmatige aanpak. Zo kan het zijn dat je bepaalde werkzaamheden die onderdeel uitmaken van het project, routinematig doet.

Projectmatige werkwijze

Als het eindresultaat zonder al te veel risico's bereikt kan worden door te improviseren of door routinematig te werken, ligt projectmatig werken niet voor de hand. Projectmatig werken vergt namelijk altijd extra inspanningen. Er wordt meestal een apart projectteam voor samengesteld. Die teamleden zijn niet of minder gewend om met elkaar samen te werken. Een team moet aan elkaar wennen en op gang komen, om zo op een redelijk unieke manier met een doordacht plan tot het beste resultaat te komen.

Bij het opstellen van het plan wordt het project meestal in delen of fasen verdeeld. Deze fasen worden een voor een doorlopen en leiden uiteindelijk tot het gewenste resultaat. Bij projectmatig werken ga je niet vanuit routine of ervaring aan de slag. Deze inspanningen verdienen zichzelf alleen terug als een projectmatige aanpak meerwaarde oplevert. Hoe unieker en risicovoller een project, hoe groter het nut van projectmatig werken.

Improviserende werkwijze

Bij een improviserende werkwijze maak je gebruik van je ervaring en voer je de werkzaamheden zonder goed doordacht plan al doende uit. Daarom wordt deze manier ook wel de intuïtieve werkwijze genoemd. Deze werkwijze kan in moeilijke situaties redding brengen. Er is geen tijd voor overleg, er is geen tijd voor het opstellen van een plan. In dergelijke situaties kun je kiezen voor een aanpak waarbij je vertrouwt op je 'onderbuikgevoel'. Dat is niet hetzelfde als 'maar wat doen'. Het resultaat is onduidelijk, de aanpak bedenkt je al doende en wie en wat je nodig hebt, dat merk je vanzelf. Een dergelijke aanpak stelt hoge eisen aan de ervaring en knowhow van degene die deze aanpak hanteert. Hoe minder mensen erbij betrokken zijn, hoe beter het werkt.

Je gebruikt de improviserende werkwijze ook in een min of meer nieuwe situatie of in een situatie die direct handelen vereist. Je begint gewoon, en als het goed gaat, zet je een volgende stap. Zo niet, dan stel je de werkwijze bij. Improvisatie geeft veel vrijheid, maar het kan ook te chaotisch worden en daardoor niet efficiënt.

Routinematige werkwijze

Een routinematige werkwijze ligt het meest voor de hand bij alledaagse werkzaamheden. Routinematig werken heeft als voordeel dat het efficiënt is. Je werkt volgens vaste procedures. Je hoeft niet steeds na te denken wat er nu weer moet gebeuren, want dat is in het verleden al gedaan. De organisatie van een basketbaltoernooi voor een groep middelbare scholieren pak je als sport- en bewegingscoördinator routinematig aan.

Als improviserend of routinematig werken niet voor de hand ligt, kun je kiezen voor projectmanagement.

Een combinatie van meerdere werkwijzen

Improviserend, projectmatig en routinematig werken staan niet los van elkaar. Ze vloeien in elkaar over. In die zin kun je ook spreken van een in elkaar overvloeiende werkwijze.

Improvisatie → Project → Routine

Dat gaat als volgt. Bij de start van iets nieuws of een nieuwe taak, zijn mensen snel geneigd om improviserend te werk te gaan. Het is belangrijk deze improviserende aanpak zo snel mogelijk om te zetten in een meer resultaatgerichte, projectmatige aanpak. Aan het einde van het project, als alles goed is gegaan, heb je zo veel inzicht gekregen in de organisatie, dat je deze inzichten tot routine kunt maken. Dit kan door middel van draaiboeken, regels en standaardprocedures voor het project.

1.2 De fasen van een project

Bij projectmatig werken staat planmatig, gestructureerd werken op de voorgrond. Deze planmatige aanpak deelt een project op in zes fasen waaraan in vaste volgorde gewerkt wordt.



De fasen van een project.

Fase		Typering
1	Initiatiefase	Idee of probleem
2	Definitiefase	Wat
3	Ontwerpfase	Hoe
4	Voorbereidingsfase	Hoe te maken
5	Realisatiefase	Maken
6	Nazorgfase	In stand houden

De fasering van een project heeft als voordeel dat er beslissingsmomenten worden ingebouwd. Aan het einde van elke fase heb je de mogelijkheid om het project aan te passen of bij te sturen: ga je door op deze manier of zijn aanpassingen nodig? Je kunt het project zelfs stopzetten. We bespreken de fasen van een project hier kort. In de leereenheid over het opstellen van een projectplan komen de fasen uitgebreid terug.

De initiatiefase

In deze fase wordt het eerste idee geopperd. Er is een probleem waarmee iets moet gebeuren of er is een idee. Bijvoorbeeld een vrijwilligerstekort bij de sportvereniging (probleem), of het organiseren van een evenement (idee). Van een project is in deze fase nog geen sprake. Je