

	Projecten en duurzaamheid. Enkele do's-and-don'ts.	
Visienota	An Van den Bergh en Kris De Visscher (Demos) Katrien Mestdagh en Lies Kortleven (De Rode Antraciet)	

Inleiding

Projecten zijn waardevol. Projectwerk geeft organisaties een impuls of een hefboom om te experimenteren, nieuwe praktijken te ontwikkelen en dynamiek op gang te brengen. Projecten zijn van alle tijden. Toch merk je dat er de laatste decennia een explosie van projecten heeft plaatsgevonden (Perneel & Wijnen, 2011). Het woord 'project' dreigt hierdoor wat versleten te raken. Onder de noemer 'project' vind je zo'n uiteenlopende waaier aan praktijken, dat het woord een containerbegrip lijkt geworden. Maar eigenlijk is dat niet zo. Projectmatig werken heeft zijn eigen wetmatigheden. Eén van die eigenschappen van een project is de 'tijdelijkheid' ervan, een project is per definitie eindig. Het heeft een duidelijke begin- en einddatum.

Soms is een project echt een eenmalige gebeurtenis en verwacht niemand dat het blijvende gevolgen heeft. Zo kan je evenementen opzetten om de verjaardag van een organisatie of een historische gebeurtenis te vieren, je kan een (artistiek) product creëren of de overgang maken naar een nieuwe organisatievorm. Eenmaal het feestjaar voorbij, het product af of de overgang gemaakt is, is het project gedaan en zo hoort dat ook.

Maar meestal wil de organisatie en/of de geldschieter graag dat de ontwikkelde praktijken in zo'n project of de resultaten ervan op een duurzame manier blijven doorwerken in de organisatie of in de sector. Ook dat houdt verband met de wezenskenmerken van een project. Projecten bieden immers een kans om op een georganiseerde en systematische manier te werken aan een *verbetering* van een bestaande praktijk of aan de ontwikkeling van een *nieuw initiatief*. Projectmatig werken houdt het midden tussen procesmatig of routinematig werken aan de ene kant en improviserend werken aan de andere kant (Perneel & Wijnen, 2011).

Een **procesmatige of routinematige aanpak** is een continue manier van werken. Het levert gedurende lange termijn een constante prestatie op. Voor een gelijkaardige vraag, wordt een gelijkaardige (standaard)oplossing geformuleerd binnen de bestaande structuren en kaders. Je volgt vaste procedures.

Bij **improvisatie** speel je flexibel in op een nieuwe situatie. Je gaat direct op zoek naar de oplossing van het probleem. Vaak los van de bestaande regels en procedures. Gaandeweg stuur je bij. Je hoeft geen vaste structuur te volgen en je kunt je vlot aanpassen aan nieuwe omstandigheden. Weinig moet, veel kan. Je ziet wel waar je uitkomt.

Ook bij **projectmatig werken** sta je voor een nieuwe, unieke opgave. Dit vergt een nieuwe manier van werken. Anders dan bij continue processen of routines heeft een project een duidelijk begin en een einde. Maar in tegenstelling tot improviseren liggen de doelstellingen wel vast en ga je op een planmatige manier te werk om die doelen te bereiken.

Een project levert dus meestal liefst een duurzaam resultaat op. Maar dat is niet evident.

1. Soms lukt het niet om de nieuwe manier van werken – die in het project werd ontwikkeld – te integreren in de bestaande manier van werken. Verschillende oorzaken spelen een rol:

- De nieuwe manier van werken vergt **extra financiering** die de vaste, structurele financiering overstijgt.

Voorbeeld 1: Een sportorganisatie kan in het kader van een project een bijkomende beroepskracht aanwerven die ondersteuning biedt aan de vrijwilligers. Na afloop van het project blijkt dat de vrijwilligers blijvend nood hebben aan ondersteuning, maar de structurele middelen van de organisatie volstaan niet om de extra beroepskracht aan te houden.

Voorbeeld 2: Een organisatie voor maatschappelijk kwetsbare kinderen en jongeren werkt voor een circusproject samen met gespecialiseerde lesgevers. Deze circustechnieken slaan aan, maar na afloop van het project, heeft de organisatie onvoldoende middelen om de externe lesgevers te blijven betalen.

- De **cultuur en/of de structuur van de organisatie en/of van de sector** staan een duurzame verankering in de weg.

Voorbeeld 1: Via een project wil men de artistieke kwaliteiten van kunstenaars met een migratieachtergrond extra in de verf zetten, in de hoop dat ze worden opgepikt in het reguliere kunstencircuit. Op het einde van het project is de heersende mentaliteit echter onvoldoende veranderd, zodat deze kunstenaars zonder het extra duwtje in de rug nog steeds hun weg niet vinden.

Voorbeeld 2: Een organisatie begeeft zich via een project in een andere sector. Maar aangezien er in de looptijd van het project niets is veranderd aan de grenzen en de structuur van de betrokken sectoren, is het niet mogelijk om na afloop van het project nog steeds sectoroverschrijdend te werken.

2. In een aantal gevallen is de nieuwe manier van werken zo succesvol dat men dit als een aparte (deel)werking wil blijven verder zetten, naast de bestaande organisatie die het initiatief nam.

Voorbeeld: Een cultuurcentrum start projectmatig met theaterproducties met personen met een beperking. Na verloop van tijd groeit hier een vaste, aparte theatergroep uit die de initiatiefnemer ontgroeit.

In al deze situaties moet de organisatie eenmaal het project is afgelopen, opnieuw extra financiering vinden, anders verdwijnt de ontwikkelde praktijk. Verschillende overheden, maar ook allerlei private fondsen, versterken deze dynamiek door jaarlijks miljoenen euro's tijdelijk ter beschikking te stellen voor projecten die inzetten op experiment, innovatie of vernieuwing. En zo gebeurt het dat organisaties hun nieuwe praktijken onder een (licht) gewijzigde naam en/of met een (licht) gewijzigde omschrijving steeds opnieuw laten financieren met tijdelijk geld. In Nederlands onderzoek noemt men dit fenomeen de *projectencarrousel* (Giltay Veth, 2009). Voor de betrokken organisaties is deze carrousel geen aangenaam circuit omdat het gepaard gaat met onzekerheid en verspilde energie. Waardevolle initiatieven en pakken ervaring gaan op deze manier verloren. Organisaties kiezen er dan ook niet voor om in de projectencarrousel terecht te komen, maar soms is die carrousel onvermijdelijk. Overheden knippen in structurele middelen, intersectorale initiatieven vinden moeilijk een onderdak, vernieuwing botst op gevestigde belangen,... Maar helemaal machteloos ben je niet. Wat kunnen organisaties zelf doen om deze carrousel te vermijden?

Enkele do's-and-don'ts

Don't!

1. Eerst de centen en dan het idee

Projectoproepen kunnen inspirerend werken. Een concrete oproep voedt misschien een vaag voornemen of een wens die al langer sluimert in de organisatie. Toch stellen we vast dat deze insteek doorgaans weinig garantie biedt op duurzaamheid. Het omgekeerde scenario is wel robuuster. Namelijk daar waar een organisatie een duidelijke visie heeft of een doel dat ze absoluut willen bereiken en waarvan het project een stuk van de puzzel of een hefboom vormt. Een eerste aandachtspunt is dus de noodzakelijkheid van het project: hoe hard willen we dit echt?

2. Ijdele hoop en vage beloftes

Soms 'hopen' aanvragers dat een project tot bepaalde resultaten zal leiden, of formuleren ze vage beloftes. Maar het verband tussen het project en de verhoopte resultaten blijft onduidelijk. Ook staan die resultaten niet in altijd in verhouding tot de looptijd of de draagwijdte van het project. Sterker is het als een project de concrete stappen omschrijft die naar het resultaat zullen leiden en/of de concrete engagementen die de organisatie zal opnemen. Het tweede aandachtspunt is dan ook: als we eerlijk, kritisch en realistisch zijn, wat kunnen we met dit project bereiken en welke (eigen) inbreng kunnen we (blijven) garanderen?

3. Eenmanszaak

Soms creëert een project een opportuniteit voor een medewerker of een team om een bepaald doel te realiseren of een thema binnen te brengen in de organisatie.

Of biedt het de ene organisatie de kans om een andere organisatie te inspireren. Maar zonder een draagvlak (intern of extern) is de nieuwe praktijk zelden een lang leven beschoren. Het derde aandachtspunt is: Is er voldoende voedingsbodem voor een nieuwe praktijk? Heeft de trekker van het project voldoende medestanders, zowel in de organisatie als erbuiten?

4. L'enfer, c'est les autres

Soms maken aanvragers het slagen van het project afhankelijk van andere organisaties, maar zonder aan te geven hoe ze een impact zullen hebben op diegene die de verandering moet realiseren. Vandaar aandachtspunt vier: Geef als organisatie voldoende aan welke stappen je *zelf* zal ondernemen om je impact op die 'anderen' te vergroten die je nodig hebt om resultaten te boeken?

Do!

5. Goed begonnen...

Bij het uitdenken van het project stel je jezelf de vraag of en welke duurzame resultaten je wil bereiken. Wat wil je graag dat er op langere termijn behouden blijft? Als je duurzame resultaten wil bereiken, dan is het aangewezen om van meet af aan bewuste keuzes te maken in functie van die duurzaamheid. Zo kan je bijvoorbeeld een te rigide 'vorm' vermijden en verschillende opties open laten om de doelstellingen te realiseren.

6. Op prospectie

Echt 100 % originele ideeën zijn eerder zeldzaam. Als je een idee hebt voor een nieuwe praktijk, dan is de kans reëel dat anderen al gelijkaardige pogingen ondernomen hebben of dezelfde analyse maken. Een grondige prospectie, ook in je eigen buurt of context, is daarom een goed idee. Organisaties als Demos of De Rode Antraciet kunnen je in deze zoektocht ondersteunen en inspireren.

7. Partnernetwerk uitbouwen

Vanuit de prospectie kan je bouwen aan een partnernetwerk. Als partners het project steunen, neem dan ook de financiële repercussies van die beslissing meteen mee in de projectaanvraag. Druk de tijd en de energie die een partner investeert ook financieel uit. Op die manier is het duidelijk voor alle partijen dat ze al van bij het begin co-financierder van het project zijn, ook al is het gewoon via het ter beschikking stellen van een deel van de werktijd van een medewerker.

8. Leerdoelen formuleren en kennis borgen

Projecten hebben dikwijls als doel om te vernieuwen, te experimenteren. Maar na afloop blijft het vaag wat er nu precies geleerd kan worden uit het project. Dit kan je

vermijden door van bij het begin leerdoelen te formuleren voor jezelf, voor de partners en voor de subsidiërende overheid. Niet alleen kan je op deze manier achteraf het project evalueren en lessen trekken, het wordt ook gemakkelijker om de opgedane kennis te expliciteren en te borgen, bijvoorbeeld via een train-the-trainer programma. Tenslotte blijf je op deze manier die experimentele houding voeden, omdat je project waarschijnlijk aanleiding geeft tot nieuwe leerdoelen.

9. Inbedden

Een opdracht die je van bij de start van een project kan meenemen is het voorzien van stabiele financieringsbronnen en/of het zoeken naar alternatieve financieringsvormen en/of het voorzien van manieren om op termijn de kostprijs te drukken (bv. door het opzetten van een vrijwilligerswerking of een ruilsysteem). Ook kan je in je projectplan gradueel externe, tijdelijke middelen afbouwen en interne of meer structurele middelen opbouwen. Hiertoe kan je ook met externe partners afspraken maken.

Daarnaast kan je inschrijven hoe je het project zal inbedden:

- in het beleid van je organisatie, bijvoorbeeld: het aanpassen van de missie/visie, opnemen in beleidsplannen of beheersovereenkomsten, aanpassen van het personeelsbeleid,...
- in de organisatiestructuur (functies, taken, organogram, mandatering)
- in de organisatiecultuur

Zoals gezegd staan projecten vaak in functie van vernieuwing en verbetering. Je kan dan ook van meet af aan omschrijven welke 'oude' elementen je uit je werking zal gooien als blijkt dat de 'nieuwe' beter werken.

10. Communiceer ook in de loop van het project

Een laatste tip is om de communicatie rond het project niet uit te stellen tot het einde, maar zeker tussentijds en liefst doorlopend te communiceren over de stappen die je zet, de resultaten die je boekt. Dit creëert betrokkenheid van de partners en wekt de interesse op van nieuwe partners.

Bronnen

Perneel, K. & Wijnen, T. (2011). *Projectmatig werken in lokale besturen*. Brussel: Politeia.

Giltay Veth, D. (2009). *Het rendement van zalmgedrag. De projectencarrousel ontleed*. Den Haag: Nicis Insitute.

Giltay Veth, D.; van der Hoeven, P.; Trooster, T. & Wijland, Y. (2012). *De rem op de projectencarrousel. Geleerde lessen in 2010 en 2011. Eindpublicatie van het experiment 'aanpak van de projectencarrousel'*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.