Innovatiesteunpunt
voor landbouw en platteland

Van goed idee naar kansrijk project in 10 stappen

- Een doe-het-zelf gids voor projectontwikkelaars in spe-

WIM CEULEMANS
MANAGER PROJECTWERKING

TEL. +32 16 28 60 43
FAX +32 16 28 60 49
E-MAIL wim.ceulemans@innovatiesteunpunt.be

Inhoud

Projecten… the quest for the holy grail… ?

Stap 1 – Een goed projectidee ontdekken en laten rijpen
In den beginne was er …een goed idee.
Praten werkt … luisteren en lezen ook...
Creativiteit…iedereen kan het .
Chaos en orde.
Kort en duidelijk
Ceci n'est pas une pipe?
De enthousiasmetoets

Stap 2 – Duidelijke doelstellingen vastleggen
Wat wil je bereiken?
En wie is nu juist je doelgroep ?
5x 'W' geeft een goed idee!
Doe de double check

Stap 3 – Van denken naar handelen gaan
Hoe wil je het bereiken ?
Ordnung muss sein.
't Is goed in eigen hart te kijken…..

Stap 4 – Slimme outputs en resultaten vooropstellen
Waar voor hun geld….
… Be smart !
Een output is geen resultaat

Stap 5 – Een haalbare timing opstellen
Bereid je tijdig en grondig voor.
Van nul tot honderd in … hoelang eigenlijk ?
Hink-stapsprong.
Diamonds are forever…

Stap - 6 In zee gaan met de juiste projectpartners
Jezelf eerst op de kaart zetten.
Ik + jij = Wij² ?
Goede afspraken… goede vrienden!

Stap 7 – Goed communiceren over je project
Wees goed en zeg het …

Stap 8 – Een effectieve projectbegroting berekenen
Koken kost geld
Soorten kosten

Stap 9 – Financiering voor je project vinden
Op zoek naar de juiste suikernonkel(s)
De financiering van je project
Onder de loupe.
De tweede bril.

Stap 10 – En… actie ! Je project durven indienen !
De laatste loodjes…
Puntjes op de 'i'

En dan …
Wachten…
To be or not to be ?
Objectief of subjectief ?
The points of the jury…?
Aan de slag!

Projecten… the quest for the holy grail… ?

De missie van het Innovatiesteunpunt zegt:
"Het Innovatiesteunpunt informeert, adviseert, begeleidt en inspireert boeren, tuinders en andere plattelandsactoren om vernieuwende projecten en initiatieven op te zetten binnen hun bedrijf, dorp of regio. De twee speerpunten van onze werking zijn:
- innovatie in land- en tuinbouw en op het platteland;
- projectmatig werken. "

Projectmatig werken is dus één van de kernactiviteiten van het Innovatiesteunpunt. En daar speel jij als Innovatieconsulent een heel belangrijke rol in. Want zeg nu zelf… je bent toch niet enkel voor de goeie wedde en de leuke collega's bij het Innovatiesteunpunt komen werken ? … Je droomt er toch ook van om ten minste een kleine steen in de rivier van landbouw en platteland te verleggen, niet dan ?

Projectmatig werken helpt je op twee manieren om een stap te zetten in de richting van de ideale wereld. Het biedt je een methodisch kader die je helpt om gefaseerd je ideeën om te zetten in concrete realisaties, én je kan via een project extra middelen kan krijgen om je dromen te realiseren.

Toch heeft projectwerking een beetje een kwalijke naam als zijnde nogal 'hokus pokus'. Geheel onterecht. Het ontwikkelen en uitvoeren van een project is niet zo moeilijk als het er op het eerste zicht lijkt. Als je een aantal fundamentele 'tips and tricks' in het oog houdt, dan lukt het al snel om je eigen project te schrijven.

Deze bundel vormt een soort van doe-het-zelf gids waarmee je stap voor stap je eigen project kunt ontwikkelen. Hij kwam tot stand op basis van heel wat ervaringsdeskundigheid die te vinden is bij zowel professionelen als vrijwilligers. Deze deskundigheid werd verzameld door vele gesprekken met zowel indieners als beoordelaars van projecten. De tips rond creatief denken haalden we bij Flanders DC. Onze dank daarvoor.

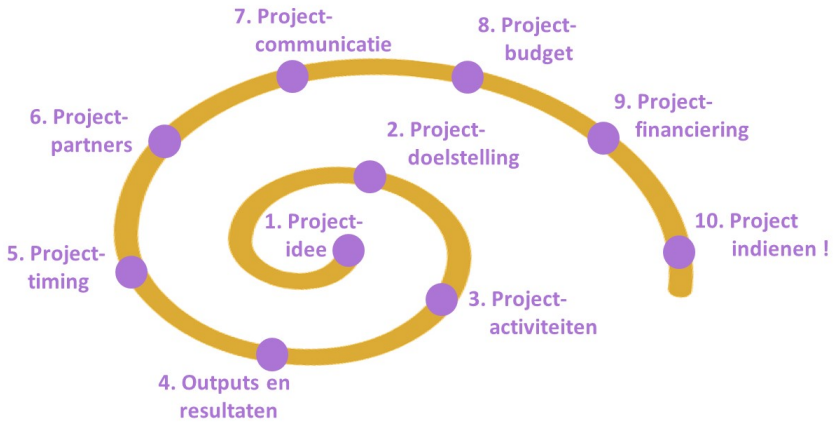
Het werd geen theoretische bundel vol bespiegelingen rond 'de edele kunst van het projecten schrijven'. We probeerden er wel een gids van te maken vol met aandachtspunten en praktische tips om je project een 'professioneel' tintje te geven. Waardoor de slaagkansen uiteraard zullen verhogen…

We doorlopen het gehele traject van het wilde idee tot en met het indienen van een project. Dit gebeurt in 10 stappen. Maak kennis met onze eigenste projectontwikkelingsspiraal. Wanneer je die doorlopen hebt, heb je alle essentiële elementen bij elkaar om een kansrijk project in te dienen.

Op hoop van zege… want absolute zekerheid van succes bestaat er bij het indienen van een project nooit, natuurlijk. En dat maakt het altijd weer een beetje spannend.

Ik wens je alvast veel inspiratie, creativiteit, plezier en succes bij de ontwikkeling van jouw eigenste project !

Wim Ceulemans
Manager projectwerking



Projectontwikkelingsspiraal

Stap 1 –Een goed projectidee ontdekken en laten rijpen

In den beginne was er … een goed idee

Elk project begint natuurlijk met een goed idee: het spreekwoordelijke 'het ei van Columbus'.

Een goed idee hebben kan een kwestie van toeval zijn, maar je kan ook weloverwogen op zoek gaan naar nieuwe ideeën. Spijtig genoeg is niet elk nieuw idee een goed idee. Volgens de uitvinder van de wereldbekende 'Post it'- plakbriefjes moet je ten minste 5000 nieuwe ideeën hebben om tot 1 goed idee te komen. Een beetje overdreven, misschien, maar toch is het zeer zelden dat je eerst idee meteen ook een goed idee was.
Zelfs Nobelprijswinnaars geven dat toe…

Hoe zorg je ervoor dat je veel ideeën krijgt? Liefst veel ideeën. Want kwantiteit brengt vaak ook kwaliteit met zich mee. Hieronder enkele ontdekkingspistes…

Praten werkt … luisteren en lezen ook...

"Your mind is like a parachute. It only works when it's open", zei Frank Zappa al. Je kan op veel plekken inspiratie halen, als je er maar open voor staat.

Als innovatieconsulent kom je heel wat interessante mensen tegen die met de twee voeten in de landbouwsector en het platteland staan: land- en tuinbouwers, geëngageerde plattelanders, consulenten van Boerenbond en Landelijke Gilden, mensen die werken voor collega-organisaties, gemeentebesturen, en dergelijke. Heel wat van die mensen hebben dromen die ze willen realiseren of voelen voor hun werkveld uitdagingen waaraan ze het hoofd willen bieden. Kortom, een heel reservoir aan mogelijke innovatiekansen en –ideeën… als je ze weet te detecteren.

Daarom deze goeie raad: gebruik je netwerk actief om inspiratie op te doen en nieuwe innovatiekansen te detecteren. Kom je deze mensen tegen, praat en luister dan ACTIEF naar hen. Desnoods 'forceer' je hen een beetje om hun dromen en bezorgdheden met jou te delen door gerichte vragen. Je zal zien dat je meer innovatiekansen tegenkomt dan je ooit hebt durven dromen…

Niet alleen je netwerk kan ideeën leveren. Ook de (gespecialiseerde) media houden de vinger aan de pols en zoomen graag in op problemen en mooi voorbeelden van creatieve oplossingen, zowel in binnen- en in buitenland. Door deze met een open geest te volgen, heb je voor je het weet een hele resem ideeën voor een innovatie-kansen, niet alleen voor jezelf, maar ook voor je collega's. Zie of hoor je in de media een interessant item voor jou of voor je collega's, deel dat dan. Je zal je collega's mee inspireren!

En tenslotte kan je ook inspiratie vinden op een plaatst waar je ze misschien niet verwacht: in de operationele plannen van de projectprogramma's waarin Innovatiesteunpunt actief is. Elk van deze programma's analyseerde grondig de maatschappelijke context en formuleerde van daaruit haar eigen prioriteiten. Deze teksten zijn niet altijd even sexy om te lezen, maar kunnen wel je eigen creativiteit 'triggeren' om iets verder te denken en je tot nieuwe ideeën brengen. En het voordeel hiervan is dat je idee al zeker in het betreffende programma past, zodat je al gelijk weet waar je met je idee terecht kan voor projectindiening…

Creativiteit…iedereen kan het

Dat brengt ons tot een volgende bron van inspiratie… je eigen creativiteit. Wie 'ideeën' zegt, zegt 'creativiteit'.

Creativiteit is de kunst van het doorbreken van patronen, gewoontes en zekerheden. Creatief denken kan je doen door een combinatie van waarnemen, het uitstellen van oordeel en associatief denken. Dat kan ingewikkeld lijken, maar het goede nieuws is: creatief denken is een beetje als fietsen. Iedereen kan het leren en hoe meer je oefent, hoe beter je wordt. De kunst is jouw creatief potentieel aan te wenden en te laten renderen. Daarvoor bestaat een hele resem aan technieken, sommige op individueel niveau, andere in groep.

We geven alvast 4 richtlijnen mee, die je kunnen helpen om je eigenste creativiteit te pimpen:

1. **Kijk creatief!**
   Wanneer je naar iets kijkt, zie je wat er is. Dat is handig. Maar originele ideeën zal het niet opleveren. "If you always do what you've always done, you'll always get what you've always gotten.", zei Albert Einstein. Al. Probeer eens 'anders' te kijken. Wedden dat je nieuwe dingen ontdekt?

2. **Stel je oordeel uit!**
   Hoe vaak op een dag zeggen we niet: 'Dat kan toch niet', 'Dat is te moeilijk' of 'Het is te duur'. Zo krijgen vernieuwende ideeën geen kans. Wie wat langer wacht met oordelen, ontdekt vaak onverwachte invalshoeken en nieuwe oplossingen.

3. **Associeer flexibel!**
   Denk je aan 'lucht', dan denk je automatisch ook aan andere dingen als 'blauw' en 'vogel'. Dat is associëren. Deze techniek wordt vaak gebruikt bij brainstorms. Door veel te oefenen, leer je snel en flexibel associëren.

4. **Bedenk alternatieven!**
   Je eerste idee is zelden je meest creatieve. Probeer verder te denken, bedenk alternatieven. Wees niet tevreden met één oplossing.

TIP:
Er bestaan heel wat opleidingen waarmee je je creatief denkvermogen kan opvijzelen.
Als je je creatief potentieel wil versterken, bespreek dan zeker eens met je leidinggevende of je een dergelijke opleiding kan volgen.

Chaos en orde.

Eens je hersenen wat creatief opgewarmd zijn, kan je (best samen met enkele andere creatievelingen) op zoek gaan naar nieuwe ideeën. Een goede manier om op een korte tijd veel ideeën te krijgen, is een brainstorm. Maar hoe gaat een brainstorm in z'n werk?

Brainstormen doe je in vier stappen die je normaliter zullen brengen van een chaotische verzameling van ideeën tot een netjes geordend geheel van één of meerdere projectideeën:

1. Schrijf vóór je begint je probleem of vraag duidelijk op. Begin met 'Hoe kan je…' of 'Hoe kunnen we…'

2. De eigenlijke brainstorm. Verzamel tijdens deze fase zo veel mogelijk ideeën.

3. Je hebt nu een hele hoop ideeën verzameld. Tijd om de beste eruit te kiezen. Brainstorm je in groep, dan vraag je aan iedereen om zijn vijf favoriete ideeën op te schrijven. Stel vervolgens een top-drie samen.

4. Werk de ideeën verder uit. Maak ze concreter en bedenk wie of wat je er voor nodig hebt, hoeveel het zal kosten, enzovoort.

TIP:
We geven in bijlage bij deze nota ook een overzicht van een aantal vaak gebruikte brainstormtechnieken. Sommigen zijn gemakkelijk, anderen wat moeilijker. Kies er eentje of probeer ze allemaal eens uit om te kijken welke je best ligt.

Je hebt nu hopelijk één of meerdere ideeën die je verder kan gaan uitwerken in een project.

Kort en duidelijk

Omschrijf je idee kort en krachtig en beantwoord hierbij de volgende vragen:

- Waarom wil je dit project doen?
  Wat is de huidige situatie, trend, ontwikkeling ? Welk is het probleem/de uitdaging/de kans/ de nood ?

- Wie is betrokken ?
  Welke doelgroep heeft nood aan verandering/innovatie? En waar situeert die zich geografisch?

- Wat ga je juist doen ?
  Welke verandering/innovatie is nodig om hieraan tegemoet te komen ?
  En hoe moet die verandering/innovatie te weeg worden gebracht ?

Dat schema maakt het later makkelijker om een projectidee neer te schrijven en duidelijk te focussen. Het is immers je leidraad op het moment dat je al schrijvend alsmaar dieper in gaat op de specifieke details van je project.

TIP:
Weet dat hoe creatiever en innovatiever je idee geformuleerd wordt, hoe meer kansen je hebt om financiële middelen voor de uitwerking van je idee te vinden. Alle projectfinanciers zijn immers op zoek naar dat ene projectidee dat nog nooit werd gezien … Misschien wel jouw idee?

Ceci n'est pas une pipe?

Je moet je project ook nog een naam geven. Soms is dat nog wel het moeilijkste. Zorg er voor dat de titel van je project meteen zegt waarover het gaat. Creativiteit mag, maar is geen vereiste. Een originele naam maakt je project natuurlijk wel een beetje 'apart'…
'Spuitbus met peper en andere kruiden voor gebruik in de keuken' is geen goede naam… 'De foodpimper' valt in elk geval al meer op…

De enthousiasmetoets

Over een project waarin je zelf gelooft, zal je veel overtuigender kunnen schrijven dan iets waarover je zelf ook je eigen bedenkingen hebt. Beoordelaars zijn doorgaans zeer getraind om het enthousiasme van de projectindiener te peilen doorheen de projectaanvraag. De ideale projectaanvraag zal dan ook een combinatie van enthousiasme en professionaliteit moeten uitstralen.

Wees daarom eerlijk met jezelf: geloof je geen 200% in je eigen projectidee, dan hoef je de moeite niet te doen. Stel dat het goedgekeurd wordt… dan moet je het nog moet gaan uitvoeren ook…

Ben je helemaal overtuigd ? Dan moet je er volop voor gaan !
Met een innovatief én goed geformuleerd idee alleen ben je er echter nog niet. Het komt er nu op aan dat geniale idee om te zetten in zeer concrete, praktische en haalbare stappen.

Hier gaan we … op naar een succesvolle projectaanvraag!

PROCEDURE:
Dit is het moment waarop je een formulier PROJECTONTWERP opstart en al eens aftoetst bij enkele collega's, je leidinggevende en de manager projectwerking.

Het formulier moet nog niet helemaal ingevuld zijn, dat komt wel eens je de volgende stappen doorloopt. Maar een eerste toets zal je helpen om je idee misschien nog duidelijker te formuleren en beter te focussen op de prioriteiten van onze eigen organisatie.

Vanaf dit moment moet je ook de formele procedure voor het ontwikkelen van projecten in ISP in het oog houden.
We verwijzen meer informatie over deze procedure naar het document 'Projectprocedures en –afspraken'.

De manager projectwerking kan je daarin ook begeleiden.

Stap 2 –Duidelijke doelstellingen vastleggen

Wat wil je bereiken?

Wil je je nieuwe idee ook in een project verwezenlijken, dan komt het er eerst en vooral op aan om een duidelijke projectdoelstelling te omschrijven.

Omschrijf in korte en krachtige bewoordingen wat je wilt bereiken met dit project.
Wat is de FOCUS van je project? Met de projectdoelstellingen wordt je projectidee concreter en tastbaarder.

De projectdoelstelling geeft weer wat het project wil bereiken (wat en wie profiteert ervan, waar in het -programmagebied?) en mag zich niet puur beperken tot een beschrijving van activiteiten.

“Ik wil cursussen rendabiliteit gaan geven”, is niet de meest overtuigende doelstelling. “We willen jonge bedrijfsleiders ondersteunen om beter om te gaan met prijsvolatiliteit”, klinkt al heel wat beter.

Of “Ik wil rustbanken in de gemeente” klinkt niet zo goed als: “ Ik wil de sociale samenhang in het dorp verhogen door het plaatsen van rustbanken op 4 pleintjes”.

Het is uiteraard aangewezen dat deze doelstellingen aansluiten bij de maatschappelijke verwachtingen én bij de maatschappelijke doelstellingen van onze organisatie.

En wie is nu juist je doelgroep ?

Baken duidelijk af voor wie je het project gaat uitvoeren. Met andere woorden: wie wordt er beter van? Omschrijf die doelgroep zo goed én realistisch als mogelijk.

En geef ook aan waarom je tot die doelgroep komt. Vaak is de afbakening van een doelgroep die als vernieuwend wordt beschouwd een element om het project aantrekkelijk en ‘anders’ te maken. Op die manier kan een project waarin je ‘gewone’ dingen doet, plots een innovatief karakter krijgen.

LET WEL ! Als je voor een specifieke doelgroep kiest, moet je die ook bij het uitschrijven van de rest van het dossier duidelijk voor ogen houden.

5x ‘W’ geeft een goed idee!

Formuleer je projectdoelstellingen zo helder en concreet mogelijk: meestal hebben projectbeoordelaars niet al te veel behoefte aan diepgaande filosofische overwegingen…

De volgende elementen zijn een leidraad voor een duidelijke omschrijving van je doelstellingen

- Wat wil je gaan doen ? — Geef je focus weer in kwalitatieve termen.
- Wie heeft er voordeel aan ? — Wie zit er te wachten op jouw project? Voor wie is het bedoeld?
- Waar wil je jouw project uitvoeren? — Heeft je project een duidelijk werkgebied?
- Wat moet het resultaat zijn ? — Maak je doelstellingen ‘vaststelbaar’.

TIP:
Probeer je doelstelling te omschrijven in maximaal 500 karakters ! Dat verplicht je om ‘to the point’ te blijven.

Doe de double check

Wanneer je dit gedaan hebt, moet je even een 'double check' doen:

- Zijn je doelstellingen een logisch gevolg van je projectidee?
  Scherpe bochten in je redenering zorgen voor ongelukken…

- Zijn je doelstellingen helder geformuleerd?
  Kan iedereen ze begrijpen?

- Zijn je doelstellingen consistent?
  Spreken ze elkaar niet tegen?

- Zijn je doelstellingen meetbaar?
  Je moet een 'verschil' kunnen maken met je project dat aantoonbaar is.

TIP:
Het is trouwens goed om deze double check bij elk van de volgende stappen te doen.
Zo blijft je projectbeschrijving coherent en logisch opgebouwd .

Stap 3 –Van denken tot handelen gaan

Hoe wil je het bereiken ?

Eens duidelijk op papier wat je wilt bereiken, moet je gaan nadenken over hoe je dit wilt aanpakken.
Probeer daarom de acties die je wilt ondernemen binnen dit project te structuren.

Zorg er voor dat je acties logisch verder komen uit de doelstellingen die je eerder voorop gesteld hebt. Hoe duidelijker logischer voor niet-ingewijden, hoe beter…

Vaak moet je daarvoor een proces dat voor jou logisch in elkaar zit, wél uiteenrafelen in verschillende stappen.

Soms is het ook nodig om tegelijkertijd verschillende sporen te bewandelen die elkaar aanvullen om de beoogde doelstelling te realiseren. Maar meestal is een actieplan een combinatie van beide.

Een logische en duidelijk gestructureerde opbouw van de verschillende deelacties is belangrijk.
Slaag je daar in, dan geef je in elk geval al het beeld mee van iemand 'die weet waarmee hij/zij bezig is' en ben je goed op weg om je project goedgekeurd te krijgen.

In de realiteit zien we dat in de meeste gevallen hiermee een project staat of valt, zowel wat betreft de goedkeuring als wat betreft een succesvolle uitvoering.

Ordnung muss sein !

Heb je een hele resem van uit te voeren activiteiten en acties opgesomd? Zeker als het een lange lijst is, dan moet je hier nog enige orde inbrengen. Het verdient daarom de voorkeur om alle acties logisch te gaan bundelen in grotere gehelen. Dit wordt meestal 'WERKPAKETTEN' genoemd.

Werkpakketten kunnen:

- chronologisch opgebouwd worden als een soort van stappenplan
- of kunnen opgebouwd worden als een logische samenbundeling van acties die te samen leiden tot een bepaalde specifieke output.

Aan jou de keuze, zo lang de ordening maar bijdraagt aan de logica van het project en van de uitvoering ervan. Dat heeft twee voordelen:

- De jury die over je project beslist, zijn meestal absolute leken aan wie je je plannen helder, zonder evidenties en gestructureerd moet duidelijk maken. Het bundelen in werkpakketten kan daarbij helpen.
- En het zal ook jou en je collega's helpen om 'grip te houden' op de uitvoering van je project.

TIP:
Orden niet enkel de activiteiten die nodig zijn om je project inhoudelijk te realiseren. Denk zeker ook aan activiteiten (en dus ook werkpakketten) als:

- projectmanagement: de activiteiten die nodig zijn om het project te beheren: kostendeclaraties, rapportages,…

- projectcommunicatie: voorzie dit al, maar verder in te vullen in stap 7.

De manager projectwerking kan je helpen om dit mee in te vullen.

’t Is goed in eigen hart te kijken…..

Het is op dit moment van belang dat je goed voor jezelf gaat afwegen of de inspanningen die je gaat leveren om je project te realiseren evenredig zijn met wat je er uit kan halen. Je gaat extra moeten overleggen, je gaat mensen moeten mobiliseren, enz. En aangezien je er niet zeker bent dat die inspanningen ook hun verhoopte resultaat boeken, moet je bereid zijn om een zeker risico te nemen.

Toets daarom af of de activiteiten die je gaat opzetten in het kader van je project, combineerbaar zijn met je overige activiteiten. Je moet rekening houden met het feit dat deze activiteiten ofwel in de plaats ofwel bovenop je andere werk komt. Natuurlijk krijg je er ook wat voor terug: je kan nieuwe dingen doen, je legt waarschijnlijk nieuwe contacten,
… én je rijdt ’s avonds naar huis met het goede gevoel dat je ‘een verschilletje’ hebt kunnen maken.

Weeg in deze fase dus goed af welke de kosten en welke de baten van dit project zullen zijn voor jou en voor de organisatie.

Stap 4 – Slimme outputs en resultaten vooropstellen

Waar voor hun geld….

Je project begint nu stilaan vorm te krijgen. Nu komt het eropaan het project om te zetten in concrete en meetbare 'outputindicatoren'. Het is op basis van deze indicatoren dat de inhoud van je project door de financiers beoordeeld wordt, vanuit het principe 'waar voor ons geld'.

Vaak denk men dat projectfinanciers mecenassen zijn die welwillend geld uitdelen. Niets is minder waar. Een projectoproep is er niet zo maar om sinterklaas te kunnen spelen, maar wel om er voor te zorgen dat het projectprogramma de eigen doelstellingen kan realiseren via een aantal projecten. Een project moet dus ook voor financiers 'winst' opleveren, waardoor de gekende win-win situatie ontstaat.

Vergeet daarbij niet dat ook de financier zelf verantwoording zal moeten afleggen over de besteding van de subsidiemiddelen die hij uitdeelt. Een projectprogramma, moet verantwoording afleggen tegenover haar politieke overheid (provincie, Vlaanderen en/of Europa). Een stichting moet verantwoording afleggen tegenover haar bestuurders.

Een projectsubsidie moet je dan ook niet beschouwen als 'liefdadigheid', maar wel als een onderdeel van een wederzijds contract waarbij jij iets gaat realiseren wat de projectfinancier graag heeft. En de financier heeft daar een bepaalde hoeveelheid geld voor over… Punt, andere lijn.

Heel vaak worden er door het beleid voor programma's bepaalde streefwaarden opgelegd. Dat zijn doelstellingen die ze binnen een bepaalde periode moeten bereiken. Eigenlijk zitten ze dus in hetzelfde schuitje als jij. Hoe meer jij je financiers kan helpen om tegenover hun beleid een goed rapport te realiseren, hoe makkelijker je geld van hen zal loskrijgen.

… Be SMART !

Om na te gaan of iets concreet genoeg is, kan je de SMART-regel toepassen. Kijk na of de outputindicatoren van je project Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden zijn.

- Specifiek: zo weinig mogelijk ruimte voor interpretatie rond het al dan niet gerealiseerd zijn.
- Meetbaar: moet altijd bewijsbaar én dus zeer concreet zijn. Meten om te weten, dus ...
- Acceptabel: de realisaties moeten door de financiers gewenst, en dus gedragen worden.
- Realistisch: niet te makkelijk haalbaar, want dat is beledigend voor de financier. Maar zeker ook niet te moeilijk, want dat is frustrerend voor de uitvoerder.
- Tijdsgebonden: de realisaties moeten haalbaar zijn binnen de gestelde tijd.

Enkele voorbeelden van outputindicatoren:

Een evenement, vormingssessie of actie
Staaf het belang of succes van je initiatief met aantal deelnemers, aantal aanwezige media, respons in de media, …

Fysiek vaststelbare producten
Infrastructuur, brochures, website, … zijn voor elk projectprogramma de meest favoriete indicatoren. 't Is simpel : financiers weten dat op panelen, in brochures, … hun logootje verschijnt en er bestaat ook weinig discussie over of jullie dit kunnen realiseren of niet. Als je brochures wilt drukken, vermeld dan wel de oplage, of voor een website het aantal (te verwachten) bezoekers.

Duidelijke attitudeverandering bij je doelgroep
Beoog je met je project gedragsverandering ? Voer vooraf een nulmeting uit bij je doelgroep en voer later, aan het einde van je project, een tweede meting uit die duidelijke veranderingen in de meetresultaten aantoont.

Processen
Vergaderingen, overlegmomenten, … zijn op zich geen aangewezen outputindicator, maar wel een manier om tot deze indicatoren te komen. Vermeld ze dus wel en lever bewijzen aan de hand van foto's en verslagen. Breng ook hiervoor 'kwantificeerbaar materiaal aan, zoals aantal deelnemers aan de vergadering, de impact van de vergadering door vermelding van welke 'achterban' deze deelnemers vertegenwoordigen, enz.

Een output is geen resultaat

De meeste projectprogramma's willen niet enkel weten welke concrete realisaties je project gaat opleveren: de OUTPUTS.

Ze zijn meestal ook op zoek naar ook tot welke blijvende VERANDERING of IMPACT dit project en haar outputs zal leiden bij de door jou bepaalde doelgroep. Dit laatste noemt men de RESULTATEN.

Het is belangrijk om hier een goed onderscheid tussen te maken. Heel vaak worden outputs en resultaten immers met elkaar verward.

Een output kan zijn: '3 extra windmolens die energie produceren'
Een resultaat is 'een reductie van 10 ton broeikasgassen per jaar'.

Beiden zijn nodig:

Formuleer je enkel outputs, dan kan je niet garanderen dat je project een blijvende impact heeft. Je project heeft dan onvoldoende 'value for money'.

Formuleer je enkel resultaten, dan zal je project als veel te 'flou' beoordeeld worden. Je project heeft op dat moment veel te weinig concreetheid.

TIP:
Zet je outputs en de resultaten waartoe ze leiden in een schema. Dat maakt het verschil al vlug duidelijker.
Bijvoorbeeld:
- Output 1, 2 en 3 leiden tot resultaat X
- Output 4 en 5, leiden tot resultaat Y

Eens je je outputs en resultaten duidelijk geformuleerd zijn, koppel je ze terug naar de oorspronkelijke projectdoelstellingen. De brandende vraag is: WORDEN HIERMEE AL JE PROJECTDOELSTELLINGEN BEREIKT ?

Ja? Dan ben je goed bezig geweest… je hebt nu stilaan een heel sterk projectvoorstel.

Nee? Terug naar 'START'…

Stap 5 –Een haalbare timing opstellen

Van nul tot honderd in … hoelang eigenlijk ?

De timing is van héél groot belang in de uitvoering van je project. In eerste instantie hangt de timing samen met de maximale looptijd van het programma van je financiers, dat is logisch.

Binnen deze vaste programmaduur denk je best ook goed na over de tijd die je nodig hebt om je project te realiseren. Aangezien timing een evaluatiepunt is voor je financiers, kun je ook hierover best een haalbaarheidstoets opstellen. Met andere woorden : kun je de beloofde 'goodies' realistisch opleveren binnen de beloofde tijdsspanne ?

Spontaan zijn we immers geneigd om, in ons enthousiasme, te veel en te snel te beloven. Bij een project kun je beter de lat niet té hoog leggen. 't Is beter dat je in een latere fase of bij de eindmeet aantoont dat je op bepaalde vlakken beter hebt gescoord dan je oorspronkelijk had aangegeven. Dit levert je gegarandeerd bonuspunten op en die komen goed van pas als tegengewicht voor andere luiken van je project waarin je eventueel iets minder hebt gepresteerd.

LET OP ! Houd er ook rekening mee dat de opstartfase van een project soms langer duurt dan je aanvankelijk dacht. Bouw zeker een veiligheidsmarge in om te vermijden dat je je project moet 'forceren', wat altijd aanleiding geeft tot stress en anderzijds niet gemakkelijk te verdedigen is.

Hink-stapsprong

De meeste projectprogramma's vragen expliciet naar een fasering van je activiteiten, gaande van de voorbereiding van het project tot en met de afsluiting ervan. Vaak is dit niet het prettigste werk, aangezien je een inschatting moet maken op basis van heel wat omstandigheden waar je vaak ook geen vat op hebt.

In grote lijnen kan je een project opdelen in 3 fasen.

De voorbereiding.
Hier plaats je alle activiteiten die je zal uitvoeren voor de eigenlijke aanvang van het project. Deze voorbereiding moet er voor zorgen dat het project snel kan opstarten. Het kan hier om allerlei activiteiten gaan: (markt)onderzoek, literatuurstudie, contacten leggen en mobiliseren van vrijwilligers, offertes vragen bij derden die als 'onderaannemer' een aantal elementen van het project zullen uitvoeren, …

Sommige projectprogramma's laten toe om de kosten die aan deze voorbereiding verbonden zijn, beperkt mee in rekening te nemen.

De uitvoering
De uitvoering, is de fase waarin het eigenlijke project zicht ontwikkelt en waarin je echt 'over tot de actie' gaat.

Bouw hier best tussentijds mijlpalen in, zodat je duidelijk bewijst dat je het project in zijn praktische consequenties goed hebt overwogen. Het is in de koers altijd makkelijker om tussen verschillende etappes even op adem te komen en te evalueren dan tijdens één lange marathon…

Bovendien geeft dit jou én ook je financier de mogelijkheid om de vorderingen op te volgen en kun je desnoods nog bijsturen.

Denk er ook aan dat je regelmatig moet rapporteren over de voortgang van het project aan je financier. Vaak is een tussentijdse rapportering gekoppeld aan een uitbetaling van een bepaalde schijf van de projectsubsidies.

Hou dit zeker altijd in het achterhoofd en zorg altijd dat er voldoende bewijsmateriaal (foto's, verslagen, ontwikkelde producten,…) verzameld worden.

De afronding

Zorg er voor dat je project in een 'klapper' eindigt! Op die manier zal je de projectfinancier én jezelf zeker een groot plezier doen.

Denk eventueel aan een formele afronding waarop je samen met de belanghebbenden terugkijkt op een – hopelijk geslaagd- project.

In elk geval zal je een eindrapport voor je financier moeten maken om je laatste schijf van toelagen te kunnen verkrijgen.

TIP:
Het kan handig zijn om ook aan één of meerdere collega's te vragen om de timing die jij opstelt, te checken. Zij kunnen checken of je timing realistisch is vanuit hun inschatting van hoeveel tijd je voor iets nodig hebt. Ook hier weer even double checken, dus…

Diamonds are forever…

… maar projecten niet! Een project kan je middelen geven om iets nieuws uit te proberen en zo je eigen werking te vernieuwen. Maar… het biedt nooit garanties op financiering na afloop van de projectperiode.

Denk dus gelijk na over hoe je je initiatief eventueel na het project kan bestendigen! Dit is ook gerelateerd aan de eerder genoemde 'resultaten'.

Sommige projectprogramma's vragen een 'bedrijfsplan' waarin je kan aantonen dat het project ook na beëindiging van de subsidieperiode kan verder gezet worden. Uiteraard is dit niet voor elk type van projecten relevant.

Stap 6 –In zee gaan met projectpartners.

Jezelf eerst op de kaart zetten

In elke projectaanvraag moet je jouw organisatie en haar activiteiten ook voorstellen. Heel vaak wordt dit over het hoofd gezien. Nochtans is deze voorstelling mee beeldbepalend voor de manier waarop je dossier zal behandeld worden.

Maak zeker een onderscheid tussen wat je nu al doet en wat je extra wil gaan doen in het project. In projecttermen noemt men dat de 'ADDITIONALITEIT'**.** Niet onbelangrijk, want op die manier sluit je alle verdenkingen uit dat je steun vraagt voor je 'reguliere' werking. Van zodra de projectfinancier immers het gevoel krijgt dat hij je 'gewone' werk wat extra aan het sponsoren is, dan is je project meestal een vogel voor de kat. Immers elke projectfinancier is net op zoek naar iets extra's, iets nieuws…

Zorg er voor dat je dit duidelijk doet. Als een projectbeoordelaar je niet direct goed kan situeren, worden al gelijk vraagtekens gezet bij je projectaanvraag. Heel vaak zal een beoordelaar je projectaanvraag zelfs inhoudelijk niet meer lezen. Maak het daarom de projectbeoordelaar makkelijk door op een korte, gestructureerde manier aan te geven wat de doelstellingen van je organisatie zijn, welke activiteiten je allemaal doet, tot wie je je richt als doelgroep, enz.

Geef daarbij wel aan wat je zo speciaal maakt ten opzichte van alle andere organisaties. Met andere woorden: waarom ben jij bij uitstek geschikt om het voorliggende project uit te voeren?

Maar minstens even belangrijk: een goede inschatting van de doelstellingen, sterktes en zwaktes van je eigen organisatie vormt de ideale start om van daaruit een 'slim' partnerschap voor je project samen te stellen. Dit vanuit de vraag:
- wat kunnen we beste zelf doen ?
- en waarvoor zoeken we best een goeie partner ?

Maar vertrek daarbij altijd van je eigen kracht en troeven als je samenwerkingsverbanden aangaat met andere partners. Die dingen die je zelf kan en wil doen, doe je ook beter zelf. Ga daarbij wel eerlijk voor jezelf na of je er zelf genoeg tijd én kennis hebt.

Ik + jij = Wij² ?

Om een project tot een goed einde te brengen, is samenwerking met anderen (zowel binnen de organisatie als daarbuiten) echter vaak noodzakelijk.

Betrek in dat geval best ook anderen al van in het begin bij je project. Dit kan verschillende voordelen hebben:
- ze zullen vanuit hun eigen inzichten je idee 'verrijken'.
- ze kunnen fungeren als 'klankbord' of 'nalezer' om je projectidee en je aanvraagdossier kritisch te bekijken.
- doordat ze van in het begin mee betrokken zijn, wordt dit ook 'hun' project. Daarmee krijg je medestanders die je waarschijnlijk groot nodig zal hebben bij de uitvoering van je project.

Ook bij de uitvoering van het project zal je misschien wel hulp kunnen gebruiken. Sta daarom even stil bij de meest optimale projecttrekkers en -partners om tot een zo goed mogelijke uitvoering van je project te komen.

TIP:
Er zijn verschillende diensten en steunpunten binnen de omgeving van onze organisatie die je kunnen helpen bij de ontwikkeling en de uitvoering van jouw project. Spreek ze hierover zeker eens aan.

Financiers zien graag dat jouw project een samenwerkingsverband is tussen verschillende partners die allemaal actief samenwerken. Dit levert je zeker bonuspunten op bij de afweging van de verschillende projectvoorstellen tegenover elkaar.

Het is daarbij een uitdaging om net genoeg partners mee te nemen zodat je het project snel en efficiënt kunt uitvoeren, zonder te veel 'ballast'. Zorg er daarom voor dat de kwaliteiten en troeven van de verschillende partners complementair zijn. Enkel dan krijg je geen interne concurrentie, maar ga je elkaar verder helpen.

LET WEL !
Sommige projectprogramma's stellen een aantal minimumvoorwaarden met betrekking tot het aantal partners. Sommige transnationale programma's verplichten bijvoorbeeld om samen te werken met partners uit minimaal 3 landen uit het programmagebied. Kijk dit voor alle zekerheid zeker even na.

Goede afspraken… goede vrienden !

Start je met een relatief groot project ? Ga je met verschillende partners in zee ? Maak dan zo vlug mogelijk zeer goede en duidelijke afspraken rond wederzijdse verantwoordelijkheden.

Wie gaat wat doen en tegen welke voorwaarden ? Een goed huwelijkscontract (lees: een samenwerkingsovereenkomst) kun je beter afsluiten wanneer de liefde nog groot is, nietwaar ?

Maak goede afspraken rond:

- Hun deel in de projectuitvoering: wijs hen duidelijk meetbare (en dus aftoetsbare) outputs en een heldere timing voor oplevering hiervan toe.
- Hun deel van de projectbegroting: om deze outputs te leveren, hebben projectpartners ook een eigen budget nodig: wijs ook dat duidelijk aan hen toe.

Hoe meer partners je betrekt, hoe beter je je ook moet gaan organiseren. Als er één dooddoener is voor een project, dan is het wel dat de verschillende partners naast elkaar werken, zonder wederzijdse ruggespraak. Misschien kan je zelf helemaal 'trendy' doen en een projectteam benoemen. Dat geeft in elk geval een gevoel van samenhorigheid.

Stap 7 – Communiceren over je project

Wees goed en zeg het …

Communiceer met de buitenwereld over je project. Je hebt daar zelf alle belang bij. Een project levert immers vaak leuke resultaten op waarmee je je als vereniging, organisatie of bedrijf mooi kunt profileren.

Anderzijds zijn ook de meeste projectfinanciers nogal gevoelig voor goede communicatie waarbij zij uiteraard mee in het zonnetje worden gezet. De correcte logo's op je drukwerk, brochures en andere publicaties aanbrengen is héél belangrijk. Projectfinanciers zijn daar gevoelig voor.

Hou hierbij zeker de doelgroep(en) en de doelstellingen van je project goed in het oog ! Het is vooral naar hen dat je gaat moeten communiceren. Doelstelling van communicatie naar deze doelgroep kan zijn:
- werven van deelnemers
- kennis verspreiden en informeren
- een gedragsverandering bij je doelgroep te weeg brengen
- …

Daarnaast wordt er meestal ook gevraagd om aan 'kennisdisseminatie' te doen, wat wil zeggen dat je ook aan andere potentieel geïnteresseerde groepen, gaande van 'het beleid' tot en met 'de brede media' gaat vertellen wat je met je project allemaal bereikt.

Je denkt best van in het begin na over de vraag : "Via welke kanalen zullen we naar onze doelgroep communiceren ?"
Kies de kanalen die best aansluiten bij hun leefwereld.

Vraag je je ook af via welke kanalen je de externe communicatie wilt voeren ? Welk imago wil je voor je organisatie, bedrijf of vereniging hieruit kunnen halen ? Als je werkt met projectpartners moeten er van in het begin hier duidelijke afspraken over worden gemaakt.

Denk van in het begin goed na over de manier waarop je de communicatie wilt en kunt aanpakken. Een goede communicatie vereist een goed communicatieplan. Houd hierbij rekening met de manier waarop je naar de buitenwereld zult communiceren, maar ook hoe je de realisaties van het project bij je eigen achterban bekendmaakt.

Ook hier geldt de regel: hoe origineler en creatiever de communicatie verloopt, hoe meer je zal opvallen in de massa aan communicatie die er al is en hoe aantrekkelijker je project wordt voor de financier.

Vertaal al je communicatie-ideeën ook naar concrete acties en activiteiten, en vul ze aan bij het werkpakket dat je in stap 3 al voor 'Projectcommunicatie' aangemaakt hebt.

Trouwens… heel wat programma's vragen ook een communicatieplan als bijlage bij de projectaanvraag.

TIP:
Betrek tijdig je specifieke communicatiecollega's in het ISP bij je projectontwikkeling. Zij kunnen je helpen om de juiste focus te leggen, maar kunnen je ook een aantal innovatieve en creatieve communicatiedragers en –kanalen aan de hand doen. Dat laatste zorgt er voor dat je project 'er uit springt', zowel bij de beoordeling als later bij de uitvoering!

Stap 8 –Een goede projectbegroting berekenen.

Koken kost geld

Naast de inhoudelijke invulling moet je ook het financiële aspect van een project van in het begin goed uitklaren. Dit gebeurt door het opstellen van een begroting: een planning van de uitgaven en de financiering van de projectkosten. Je projectbegroting is een belangrijk aspect, daarom staan we er uitgebreider bij stil.

Eens je duidelijk weet wat je gaat realiseren binnen het project, kun je de diverse stappen en activiteiten omzetten in een volledige en coherente kostenraming. Wanneer je de voorgaande stappen goed doorlopen hebt, dan is het opstellen van een begroting niet zo ingewikkeld als op het eerste gezicht lijkt.

Stel jezelf de volgende vragen:

- Welke (financiële) middelen zijn nodig om dit te realiseren?
- En hoeveel werk gaat dat vragen? Dat moet zicht vertalen in een correcte personeelsbegroting.

Probeer je begroting ook zo nauw als mogelijk aan te laten sluiten bij je projectactiviteiten. Op die manier komt je project als logisch opgebouwd over en toon je aan de beoordelaar dat er goed over nagedacht is.

De meeste projectdossiers vragen een detailbegroting. Het is sowieso het best dat je een goede inschatting maakt van de middelen die je nodig hebt om het project uit te voeren. Al is het maar voor je eigen gemoedsrust, aangezien je op die manier het project ook financieel in het oog kan houden. Vraag eventueel informatie aan mensen die je een goede raming van de kosten kunnen bezorgen, bv. een leverancier.

Het is duidelijk: ook deze stap verdient de nodige aandacht. Het zou immers zonde zijn moest je project gekelderd worden enkel en alleen omdat de projectbegroting ongeloofwaardig, slecht opgebouwd of gewoon niet correct is. Het doet bij de beoordelaars immers vragen rijzen over de ernst van je projectaanvraag en geeft je al vlug het imago van een organisatie die vlug wat geld aan het schooien is…

Uiteraard moet je begroting wel sluitend zijn zodat het project ook volledig kan uitgevoerd worden zonder dat je er als projectuitvoerder je broek aan scheurt.

Soorten kosten

Alles wat je gaat doen in het project, kan je in geld uitdrukken. En daarbij concentreer je je best eerst op de kosten die je verwacht voor de uitvoering van je project.

Zet je personeel in, dan verreken je dit in de personeelskosten, doe je beroep op derden (geen partners in het project), dan zijn dit externe prestaties. Koop je dingen aan die een blijvende waarde hebben, dan plaats je dit onder ‘investeringen’. De kosten van verbruiksgoederen en de kosten verbonden aan de organisatie van een activiteit zijn dan weer ‘werkingskosten’.

Hou van in het begin rekening met de bewijsvoering van de kosten, want enkel kosten die je kunt bewijzen, komen in aanmerking voor cofinanciering !

Let er ook goed op dat je alle kosten begroot in de juiste classificatie, zo vermijd je achteraf grote budgetverschuivingen. Kleine budgetverschuivingen zijn vaak vrij automatisch mogelijk, maar als grotere kosten in de verkeerde post staan, kan dit wel eens moeilijkheden opleveren.

Elk programma, elke financier heeft zijn eigen classificatie van de verschillende types van kosten. We kunnen echter een aantal grote lijnen trekken. We geven ze hierna kort weer.

Personeelskosten

Personeelskosten zijn loonkosten van de rechtstreeks bij het project betrokken personeelsleden. Dus, medewerkers van organisaties die (co-)promotor zijn in het project.

Bij het begroten van de personeelskosten vertrek je uiteraard van de activiteiten en de timing die je in eerdere stappen ontwikkeld hebt. Zet deze activiteiten om in werkuren of –dagen voor een bepaalde periode, meestal een jaar. De begroting moet daar de financiële vertaling van zijn.
Meestal zijn de volgende personeelskosten subsidieerbaar:
- loonkosten
- RSZ
- vakantiegeld
- eindejaarspremie
- soms ook maaltijdchecks.

Andere extralegale voordelen zoals hospitalisatie- en groepsverzekering kunnen doorgaans niet worden ingebracht.

Er zijn twee systemen om de personeelskosten te berekenen :
• Een berekening van de loonkost aan de hand van de ingezette Voltijdse Equivalenten (VTE's). Dan bereken je de totale loonkost van een personeelslid op basis van het aantal gepresteerde uren voor het project ten opzicht van het totale aantal gepresteerde uren in een bepaalde periode. Deze formule gebruikt men doorgaans voor het personeel dat inherent is aan een project ; dat zorgt voor de coördinatie, administratie, …

• Een berekening van de loonkost aan dag- of uurtarief. Dit systeem gebruikt men nogal eens voor consultancy en andere externe prestaties.

Gratis prestaties, bijvoorbeeld van vrijwilligers, kun je vaak niet mee opnemen in de kosten- en de financieringstabel. Vermeld ze wel bij de beschrijving van de partners en/of van de acties. Zo kunnen deze prestaties in de beoordeling van het project ook een positieve rol spelen. In de recentste projectprogramma's kun je soms wél vrijwilligerswerk valideren als inbreng in natura, wat soms handig is in je zoektocht naar een sluitende financiering van je project (zie verder).

TIP:
Verreken bij de indiening van het project de loonkosten van alle personeelsleden die een bijdrage leveren aan het project. Vergeet ook het werk van je administratieve en communicatieve collega's niet mee te begroten !

Bijvoorbeeld :
- de uren die een projectassistent nodig heeft om de nodige bewijsstukken te verzamelen en in de correcte formulieren aan te leveren;
- de totale tijd die je nodig hebt om al de beloofde activiteiten te organiseren;
- de tijd die je communicatiecollega's mee besteden aan de bekendmaking van je project;
- de uren van de consulent die een aantal structuren begeleidt in functie van een bepaald project,
- …

Werkings- en/of overheadkosten
Er zijn de kosten van de rechtstreekse uitgaven voor verbruiksmaterialen, kantoormaterialen, kopie- en drukkosten, postzegels, kleine reis- en verblijfskosten. Ook huurkosten aan derden voor het gebruik van gebouwen, lokalen, apparatuur en infrastructuur, kosten van administratie, beheer, onderhoudskosten, verwarming, verlichting, telefoon en fax, telex, verzekeringen, water, gas en elektriciteit, … kunnen hieronder vallen.

Elk projectprogramma heeft zo zijn eigen interpretatie van wat er al dan niet onder een bepaalde uitgavenpost kan vallen. Meestal is er een opsplitsing tussen werkingskosten en overheadkosten. Hou hier rekening mee.

Werkingskosten zijn dan die kosten die rechtstreeks te maken hebben met de uitvoering van het project (bv. organisatiekosten van een vergadering). Het gaat dan over dingen die 'opgebruikt' zijn na afloop van het project: zaalhuur en catering voor een event, cursusmateriaal voor een vorming, en dergelijke.

Overheadkosten zijn die kosten die je als organisatie algemeen hebt, maar die je volgens een bepaalde verdeelsleutel kan versleutelen naar het project? Denk daarbij aan zaken als elektriciteitskosten, huur van een gebouw,…

Investeringen
Koop je dingen in het project die een blijvende waarde hebben na het project (bv een machine), dan zijn dat 'investeringen'. Investeringskosten komen doorgaans enkel in aanmerking voor de afschrijvingsperiode die samenvalt met de duur van het project, en dus niet voor de totale kosten.

Als investeringsuitgaven worden enkel de kosten aanvaard die je in de loop van het project maakt, die betrekking hebben op het project en ook verifieerbaar zijn.

Externe prestaties
Deze rubriek omvat de kosten van de prestaties die externe organisaties in het kader van het project leveren. Dit zijn bijvoorbeeld vergoedingen voor studie-, engineering- en consultantsbureaus.

Promotie en P.R.
De meeste programma's voorzien ook de mogelijkheid om promotiekosten in te brengen. Promotiekosten zijn kosten die te maken hebben met de bekendmaking van het project zoals : folders, advertenties, website, aanwezigheid op beurzen, …

Voorzie genoeg middelen om de externe communicatie over je project goed te kunnen voeren. Zoiets stuit meestal op weinig kritiek van de achterban, integendeel, eerder het omgekeerde is waar. De betrokkenen bij de projectwerking hechten doorgaans veel belang aan communicatie.

TIP:
In bijlage 2 bij dit document vind je nog wat aanvullende handvaten bij het begroten van projecten.

Neem zeker contact op met de manager projectwerking als je de begroting van je project gaat uitwerken. Die kan je helpen om een correcte begroting te maken en om een aantal kosten correct in te schatten.

Stap 9 –Financiering voor je project vinden.

Goed, het algemeen projectidee is er. De kosten zijn netjes berekend. Nu moet je nog voor je projectidee een goede financiering vinden. Het is dus belangrijk dat je op zoek gaat naar een goeie 'suikernonkel' voor je project, in de vorm van een interessant projectprogramma… En dat is dan weer de volgende stap…

In principe moeten kosten en opbrengsten van je project in evenwicht zijn. We hebben als organisatie niet voldoende middelen om op eigen financiering onze projecten te realiseren? Anderzijds is hert natuurlijk ook niet de bedoeling dat je met je project winst gaat maken, want dan bewijs je dat je de subsidie eigenlijk niet nodig hebt.

Eerst en vooral moet je je even afvragen of je wel extra middelen nodig hebt voor je project. "Een overbodig vraag!", zeg je? Toch niet. In sommige gevallen financiert het Innovatiesteunpunt en/of Boerenbond en Landelijke Gilden ook projecten uit eigen middelen. Maar dat is uiteraard een uitzondering.

Of kan je samenwerken met een andere organisatie om je ideeën te realiseren? Mogelijks zijn er andere organisaties die eigenlijk beter geschikt zijn om je idee te realiseren ? In dat geval kiezen we altijd voor de meest efficiënte weg en gaan we in eerste instantie aan de praat met die organisatie in de hoop dat ze jou idee mee oppikken.

Op zoek naar de juiste suikernonkel(s)

Ben je er zeker van dat je project niet kan slagen zonder extra financiële middelen, dan kan de speurtocht naar een goede 'suikernonkel' beginnen. Met andere woorden : kun je het projectidee indienen bij één of meerdere van de verschillende programma's die door Europa, Vlaanderen, een provincie of zelfs door één of andere stichting worden opgezet ?

De zoektocht naar een geschikte financieringsbron doe je niet zo maar even in het wilde weg. Er zijn immers verschillende kanalen waarlangs projectgeld toegekend wordt. Maar die zijn natuurlijk niet allemaal even geschikt voor de plannen die jij wil uitvoeren.

Elk projectprogramma heeft een zogenaamd 'Operationeel Plan' waarin netjes omschreven wordt waarvoor er binnen dat programma steun kan bekomen worden. Bovendien worden er vaak ook andere randvoorwaarden omschreven waaraan een project moet voldoen om steun te kunnen krijgen. Bijvoorbeeld 'minimum aantal partners, of een geografische beperking, of het type van organisaties die steun kan aanvragen, …

Het is dus van het grootste belang dat je een programma vindt waarin je projectvoorstel zo naadloos als mogelijk kan inpassen…

Eerst en vooral moet je je project dus inhoudelijk situeren.

- Ga op zoek naar een programma waarin je idee inhoudelijk zo goed als mogelijk past.
- Soms betekent dit zelfs dat je je oorspronkelijk idee wat moet herformuleren, zodat je projectidee 'herkenbaar' wordt binnen een bepaald programma.

Bekijk ook eens het specifieke thema waarrond je wil werken? Maak daarbij de volgende afweging:

- Hoe ruimer het thema, hoe ruimer de subsidiemogelijkheden… maar ook: hoe groter de concurrentie.

- Hoe specifieker het thema, hoe kleiner de groep van mogelijke financiers… maar ook hoe groter de slaagkansen bij deze groep.

Bekijk ook je doelgroep eens: gaat het hier over een specifieke doelgroep (bv. ondernemers, KMO's, jongeren, senioren, vrouwen, lesgevers,…) dan kan je terecht bij programma's die zich daar specifiek naar richten.

En tenslotte…Aarzel zeker niet om vrij ruim rond te vertellen dat je op zoek bent naar subsidies voor je project. Misschien kom je zo wel iemand tegen die je de 'gouden tip' kan geven.

TIP:
Het Innovatiesteunpunt volgt zelf meer dan 20 verschillende projectprogramma's op waarin je projectidee mogelijks kan gerealiseerd worden. Bij elk van deze programma's hebben we goeie contactpersonen. Bekijk dus zeker daar of je met je projectvoorstel terecht kan.

Kan je daar niet terecht ? Dan moeten we op zoek naar een nieuw subsidiekanaal. De manager proejctwerking kan je daarbij helpen.

De financiering van je project

Natuurlijk moet je project financieel helemaal sluitend zijn. Drie soorten van financiering moet je van dichter bij bekijken.

De gevraagde subsidie
Zeer weinig projectprogramma's zullen je project voor de 100% financieren. Veruit de meeste programma's voorzien de financiering van slechts een percentage van de totale kost. Met andere woorden: van de projectpromotor wordt verwacht dat hij/zij een gedeelte van de projectkost zelf zal bekostigen.

Elk programma heeft zijn specifieke financieringspercentages. En dat kan nogal eens verschillen van programma tot programma. Realistisch gezien kun je rekenen op een steun tussen 50 en 90 % van de totale projectkost. Informeer je dus vooraf goed over de maximale steun die je kunt verkrijgen.

Stelt een programma dat ze een financieringspercentage hebben van maximaal 65% procent, dan zal je voor elke 1.000 euro die je voor je project uitgeeft, slechts 650 vanuit het programma terug krijgen. Voor de rest moet je dus zelf zorgen.

LET WEL ! De subsidie die je toegekend zal krijgen is ook in absolute bedragen geplafonneerd.
Je moet altijd voor ogen houden dat de begroting die je voor je project opstelt, de absolute richtlijn is voor de financiering vanuit het projectprogramma.

Stel: Je dient een project in voor een totaalbedrag van 100.000 euro met een financieringspercentage van 65%.

Dat bekent dat je:

- 65.000 euro krijgt als je netjes 100.000 euro aan kosten gaat declareren

- maar slechts 65% van je totale kosten gaat terugkrijgen als je minder kosten gaat declareren.
  Als je uiteindelijk slechts 80.000 euro uitgeeft aan je project, dan ga je ook slechts 65% op die 80.000 euro, zijnde 52.000 euro vanuit het programma mogen verwachten.

- maar slechts maximaal 65.000 euro mag verwachten als je project duurder is uitgevallen.
  Als je project uiteindelijk 120.000 euro kostte, dan gaat de subsidie die je krijgt niet 65% op dat bedrag bedragen, maar gaat die afgetopt worden op de voorziene 65.000 euro (dus eigenlijk maar ongeveer 54% zijn).

De cofinanciering

Het deel van de projectkost waar je zelf voor moet zorgen, noemt men doorgaans 'de cofinanciering' of 'de eigen inbreng'. Er zijn verschillende manieren om deze cofinanciering te regelen:

- Ofwel hoesten we die als organisatie zelf op. De simpelste, maar ook meest kostelijke optie.

- Ofwel zoek je, naast het programma waarin je je project indient, nog één of meerdere cofinanciers bij elkaar, die ook mee willen investeren in het project. Dat kan zijn:
    - Een andere overheid (bv gemeente of provincie)
    - Een stichting (bv. Cera)
    - Één of meerdere commerciële sponsors

LET WEL ! Sommige cofinanciers zijn 'compatibel' met projectprogramma's, andere niet. Hier komt dus een beetje loodgieterswerk aan te pas. Hou daarbij de volgende vuistregels voor ogen:

1. De cofinanciering mag niet door een criminele organisatie geleverd worden.

2. Als het projectprogramma waarin je je project gaat indienen met Europese gelden gefinancierd wordt, dan mag je cofinanciering ook niet uit een andere Europese pot komen. Want dat is dubbelfinanciering voor Europa en daar kunnen ze niet mee lachen.

3. In beperkte gevallen zijn subsidies combineerbaar. Zo kun je betoelaging vanuit een Europees programma meestal wel combineren met toelagen vanuit provinciale of een gemeentelijke overheid. , of een stichting als Cera.

Vaak komt de cofinanciering van een project uit een combinatie van volledig eigen inbreng en cofinanciering door derden. Wees dus creatief als je op zoek gaat naar 'suikernonkels'.

LET WEL ! Sommige programma's vragen een minimumpercentage aan eigen inbreng die door de projectaanvrager zelf (en niet door derden) moet geleverd worden. Vaak stelt men dat ten minste 15% van de totale projectkosten door de projectaanvrager zelf moet gedragen worden.

Eigen inkomsten

Tenslotte zijn er de eigen inkomsten die je genereert door je projectactiviteiten. Vraag je deelnamegeld aan een cursus die je organiseert in het kader van een project, dan moet je deze opbrengsten mee gaan ramen en later ook mee gaan declareren. Deze inkomsten zullen dan in mindering gebracht worden bij de uitbetaling van de subsidies en zijn dus eigenlijk vanuit financieringsoogpunt niet zo efficiënt.

Onder de loupe.

Eens je denkt dat je een goede financier gevonden hebt, bekijk dan zeker ook eens welke randvoorwaarden een programma of een stichting stelt aan de projectuitvoerders. Externe financiering voor een project zoeken, betekent in elk geval dat je je moet kunnen verzoenen met het feit dat dit project niet enkel meer 'jouw' project is, maar dat ook je financier zich met jouw project identificeert.

Minimaal zal er de nodige bekendheid aan zijn financiële steun gegeven moeten worden. Soms moet er een stuurgroep opgericht worden waarin ook andere belanghebbenden kunnen zetelen. Of mogelijks wil de financier zelf mee een vinger in de pap… Kan je je niet verzoenen met die randvoorwaarden, dan ga je best op zoek naar een andere financier… of betaal je je project zelf…

Kijk ook na welke kosten je vooral gefinancierd wil krijgen. Sommige projectprogramma's sluiten bepaalde types van kosten al bij voorbaat uit van financiering. Sluit een programma bijvoorbeeld financiering van infrastructuurwerken uit en was je nu net van plan om in je project een nieuwe ontmoetingsruimte te kaan bouwen, dan kan je beter op zoek gaan naar een andere financier. Trek dus even de tijd uit voor wat opzoekingwerk. Het Internet beidt je natuurlijk een bijna onbegrensde zoekmogelijkheid.

Of informeer eens bij gelijkaardige projecten die je tegen kwam. Waar haalden zij hun geld? Hoe verliep dat? En waar moet je op letten? Je collega's kunnen je vaak heel wat nuttige tips geven.

De tweede bril.

Heb je de ideale suikernonkel gevonden? Dan moet ook je verhoopte financier het idee krijgen dat hij er 'winst' aan doet om jouw project te financieren. Kruip daarom bij het uitschrijven of het nalezen van een projectdossier ook eens in de rol van je beoogde financier.

Verzamel achtergrondinformatie over het programma of de stichting waarbij je jouw project wil indienen. Surf eens naar de website van de financier die je op het oog hebt.. Misschien vind je daar informatie over projecten die eerder goedgekeurd werden. Dit zal dit je veel leren over de 'missie' van het programma of de stichting. Heel vaak kan je door het lichtjes aanpassen van je project aan de 'buzz words' van het programma, de slaagkansen van je project exponentieel verhogen…

In elk geval wordt de 'value for money' van jouw project door elke financier afgewogen aan de hand van de volgende elementen:

- Economie: sowieso wil men de kosten van elk project zo veel als mogelijk minimaliseren
- Rendement: Haal je het beste uit de beschikbare bronnen.
- Effectiviteit: Voldoe je met je activiteiten aan de doelstellingen en het bereiken van de beoogde resultaten ?

TIP:
Neem zeker contact op met de manager projectwerking als je op zoek gaat naar het meest optimale subsidieprogramma. Die kan je mee helpen om je weg te vinden in het kluwen van mogelijke projectprogramma's.

Stap 10 –Je project durven indienen.

De laatste loodjes…

Je hebt alle noodzakelijke gegevens voor de indiening van een project bij een project programma of een stichting verzameld. Nu komt het eropaan alles netjes te verzamelen en in de juiste vorm te gieten om een subsidieaanvraag in te dienen.

De meeste programma's werken met zogenaamde oproepen. Meestal lanceert men één of twee keer per jaar een oproep om projecten in te dienen en vermeldt men waar en tegen welke datum een aanvraag tot betoelaging moet worden ingestuurd.

Houd deze deadline zeker in het oog. Dien je je project een uurtje te laat in dan het komt niet meer in aanmerking. Geef toe, dit zou echt zonde zijn van je geleverde inspanningen, nietwaar ?

Je moet nu enkel nog alle gegevens netjes in de aanvraagformulieren stoppen. Elk projectprogramma of stichting heeft zo zijn type van aanvraagformulier met zijn eigen opbouw, formuleringen, enz. Nochtans vind je alle elementen waar we het in deze bundel over hadden (doelstellingen, acties, outputindicatoren, partners, kosten, financiering, enz.) bij alle programma's op de een of andere manier terug. Maar soms worden ze net iets anders geformuleerd.

Deze elementen worden vaak aangevuld met vragen die specifiek zijn voor elk programma. Laat je daardoor echter niet afschrikken. Meestal zit er bij de aanvraagformulieren een overzichtelijke handleiding. Zelfs onervaren projectschrijvers vinden hier met wat studiewerk vlot hun weg in.

De aanvraagformulieren van de meeste projectprogramma's kun je via het internet downloaden. Aangezien de webstek waar je deze documenten digitaal kan vinden nogal eens veranderd, is het onbegonnen werk om de juiste internetadressen in deze bundel mee te geven.

Hoe langer hoe meer programma's werken ook met online applicaties waarin je je projectaanvraag helemaal kan ingeven.

Puntjes op de 'i'.

Nu je echt in de laatste rechte lijn bent, is het tijd voor een laatste nazicht, zodat je een verzorgde projectaanvraag kan afleveren. Verzorgde dossiers laten immers altijd een goede indruk na, zelfs als het (op dit moment) niet leidt tot een goedkeuring. In elk geval hou je je eigen reputatie hoog. Vaak krijg je dan ook een goede relatie met de financier die later misschien nog wel eens van pas kan komen…

TIP:
Laat het dossier best ook nog eens door iemand anders nalezen, alvorens je het indient. Ga daarvoor best te rade bij mensen die de tijd willen nemen om je dossier nog eens goed na te lezen én die eerlijk hun mening durven geven !

Tenslotte kan je je project als volgt perfect afwerken:

- Doe nog een laatste keer een check op interne consistentie en logica. Volgen alle stappen naadloos uit elkaar verder en bouwen ze logisch verder op het voorgaande ? Dan voldoe je in elk geval al aan een belangrijke voorwaarde voor een sterk project.

- Check of je geen vakjargon en 'onleesbare' afkortingen gebruikt hebt. Ga er van uit dat de beoordelaars van je project niet al de vaktermen of afkortingen kent, die je zelf gewoon bent om te gebruiken.

- Maak geen schrijf- of typefouten. Sommige beoordelaars tillen er niet zo zwaar aan dat je eens een dt-fout maakt, anderen wel. In elk geval maak je geen professionele indruk. Vergeet dus niet de spellingscontrole van je tekstverwerker aan te zetten…

- Gebruik ook geen dialectwoorden. Niet iedereen die je project zal beoordelen, komt immers van bij u achter het hoekje…

- Is het projectdossier niet te 'bombastisch'?. Je moet geen project indienen om de anderen te overtuigen van je taalkundige hoogvliegerij. En ook een referaat van 3 bladzijden over… 'die 500 goede vrijwilligers waarop je toch altijd kan rekenen om door regen en wind ten dienste te staan van hun medemens' is niet nodig. Hoe goed je het ook bedoelt, bedenk dat de beoordelaar die je project leest die dag waarschijnlijk zijn/haar 33ste project aan het lezen is en daar op dit moment écht geen boodschap aan heeft. Hou het dus kort, sober én krachtig. Daarmee scoor je gegarandeerd beter.

- Kijk alle 'routinegegevens na'. Let vooral ook op telefoonnummers van contactpersonen, rekeningnummers, website- en e-mailadressen. Fouten in deze gegevens, kunnen later zeer vervelende gevolgen hebben. Desnoods doe je de proef: bel het nummer dat je vermeldde, stuur een e-mail naar het opgegeven adres.

- Is het dossier helder en duidelijk gestructureerd? Zorg er voor dat alle titels de tekstlading dekken die er onder komt. En spreek jezelf zeker niet tegen in hetzelfde dossier. Anders ben je de interne 'consequentie' van je verhaal kwijt en verlies je alle geloofwaardigheid.

- Zorg er voor dat je een correct dossier hebt. Alle mogelijke vragen en twijfels rond onduidelijkheden moeten voorkomen worden. Wanneer je wijzigingen in een aanvraag aanbrengt, zorg er dan voor dat alle relevante gegevens (bv. cijfers) in het hele dossier mee veranderd worden.

- Zorg er voor dat je dossier voldoet aan de vormvereisten van het projectprogramma. Kijk ook zeker na of alle documenten correct ondertekend zijn door een persoon die namens jouw organisatie daartoe bevoegd is. Het komt nogal dom over als je je huiswerk moet overdoen omwille van eenvoudige vormvereisten. Weet echter wel dat een project dat niet voldoet aan deze vereisten, waarschijnlijk als onontvankelijk zal geklasseerd worden en zelfs geen kans op beoordeling zal krijgen.

- En om het helemaal af te maken: een oogstrelende dossieraanvraag (voor zover dit kan in de huidige elektronische aanvraagapplicaties) leest altijd aangenamer voor de beoordelaar dan een slordig dossier. Hier en daar wat gerichte witruimte geeft 'ademruimte' aan de lezer. Een foto kan één en ander wat beter situeren. Een citaat kan bepaalde dingen wat duiden. En een grafiekje geeft één en ander een 'zakelijk' cachet. Zonder te overdrijven, natuurlijk. Hou het functioneel en passend in de context. En zorg dat je binnen de vormvoorschriften blijft. Beter geen opfleuring dan een dossier dat op een 'bloemetjestapijt' lijkt.

- Voeg een begeleidende brief/mail bij als je het dossier opstuurt. Of stuur een mailtje naar de ambtenaar die je geholpen heeft op het moment dat je je project elektronisch hebt ingediend. Maak daarvan gebruik om je van je sympathiekste kant te tonen. Heb je hulp gekregen van het programmasecretariaat, is dit ook de goede plaats om hen daarvoor even te bedanken. Maar doe dat uiteraard kort en zakelijk. Je moet nu ook niet té enthousiast of té slijmerig over komen…

Heb je deze laatste controle achter de rug? Wat houd je dan nog tegen?

Indienen dat project !!!!!!

PROCEDURE:
Niet iedereen mag namens een organisatie een project indienen. Daarvoor moet je 'statutair handtekeningbevoegd' zijn. Voor het Innovatiesteunpunt geldt de regel dat twee bestuurders een projectaanvraag moeten ondertekenen.

Principieel zijn dat de directeur dienstverlening en de manager projectwerking, die beiden bestuurder van de vzw zijn. Bij afwezigheid van één van beiden tekent de directie-adjunct dienstverlening of een ander lid van het directieteam, die allemaal bestuurder zijn.

Bij elektronische applicaties drukt de manager projectwerking op de verzendknop en moet daartoe een 'machtiging' door een tweede bestuurder opgemaakt worden.

En dan …

Oef… het project is netjes op tijd ingediend en kan nu zijn weg doorheen de verschillende fasen van besluitvorming bij de financier gaan doorlopen.

Wachten…

Voor jou begint nu de periode die alle duivenmelkers haten: wachten!

Wat je wel kan doen, is bij de verantwoordelijke voor het programma of de stichting informeren wanneer je een beslissing kan verwachten. Dit kan soms een kwestie van weken zijn, maar soms ook van maanden!.

Een gouden raad: wacht de voorziene termijn af en bel of mail niet om de haverklap. Je maakt je niet populairder door de programmaverantwoordelijke te stalken met vragen naar nieuws.

Ken je iemand die je project mee gaat beoordelen, dan kan je eventueel wat extra toelichting geven. Met een vies woord zouden we dit 'lobbyen' kunnen noemen. Zorg er dus voor dat je het er niet te dik oplegt, maar de beoordelaar eerder wil helpen bij het nemen van 'een goeie beslissing'.

Op zich is dit echter geen garantie voor succes, want:
- het verdict rond een dossier, is meestal het gevolg van meerdere beoordelaars.
- is je dossier te zwak, dan zal dat ene jurylid het er ook niet kunnen doorslepen.
- als je bevriende jurylid zich té partijdig gaat opstellen, dan zullen de anderen hem/haar ook vlug doorhebben en neutraliseert hij/zij zichzelf.

To be or not to be ?

Ondertussen doorloopt je dossier een hele weg van besluitvorming. Elke financier heeft zo zijn eigen manier van het beoordelen van projecten. Het is in veruit de meeste gevallen echter niet één persoon, of zelfs één groep die beslist over het al dan niet toekennen van de gevraagde projecttoelage.

In eerste instantie zal er eerst een 'vormelijke' screening van je project gebeuren door de dagdagelijkse verantwoordelijke van het programma. Dat kan bijvoorbeeld de programmacoördinator zijn. Dit eerste onderzoek is nog geen inhoudelijke afweging, maar dient om te bepalen of je dossier volledig en dus ontvankelijk is en of het voldoet aan alle formele criteria.

Eens die vormelijke screening gepasseerd, zal je project vaak beoordeeld worden door een 'technische werkgroep'. Dit is een groep van experten, die je dossier elk vanuit hun eigen kennis gaan bekijken. Deze werkgroep zal in principe een advies over je project formuleren voor de uiteindelijke beslissers. Dit advies is doorgaans vooral gebaseerd op feiten, of ten minste op een evenwichtige interpretatie ervan.

In sommige gevallen, wanneer het gaat over een 'gespecialiseerd' projectprogramma, kunnen dit allemaal specialisten zijn die kennis hebben over de thematiek waarbinnen je project zich situeert. Meestal gaat het echter over een groep met gemengde expertises. Dit is bijvoorbeeld het geval bij de meeste programma's voor plattelandsontwikkeling. De grote meerderheid van deze groep heeft dus geen enkele inhoudelijke kennis over het thema van je project. Wel hebben ze allemaal in principe een zicht op de doelstellingen van het programma, over de beoordelingscriteria, enz. Doorgaans zijn dit mensen die het gewend zijn om projecten te beoordelen, zodat ze zich een correct beeld kunnen vormen van de kwaliteit van de voorliggende projecten.

De uiteindelijke beslissing rond het al dan niet toekennen van een subsidie aan jouw project, wordt doorgaans genomen door een 'managementcomité', meestal samengesteld uit mensen die binnen hun domein beleidsverantwoordelijkheid hebben. Daar worden de projecten naast elkaar gelegd en afgewogen tegen de beleidsprioriteiten. Dit gebeurt in principe op basis van het advies dat geformuleerd werd.

En dan wordt de knoop doorgehakt… en krijg je het verdict bij jou in de mailbox en/of postbus.

Objectief of subjectief ?

Zoals je uit het voorgaande kan merken, is het beoordelen van projecten een intersubjectief gegeven. Dat betekent dat men één of meerdere groepen van mensen samenbrengt om je dossier te beoordelen en dat men er op rekent dat men alzo tot een grootste gemene deler van beoordelingen komt.

En die beoordelingen kunnen soms sterk uiteenlopen: het ene jurylid is strenger dan het andere. Weer een andere zal vooral op de creativiteit letten, terwijl een vierde dan weer de concrete outputindicatoren zal laten doorwegen. De bereikte grootste gemene deler is dus de dichtst mogelijke benadering van objectiviteit die men in dit verband kan bereiken.

Naast de kwaliteit van je eigen dossier, kunnen daarbij ook andere argumenten mee spelen, zoals;
- de kwaliteit van de concurrerende dossiers binnen dezelfde oproep, waardoor je altijd een 'relatieve' beoordeling zal krijgen.
- de beschikbare middelen, waardoor men al dan niet strenger gaat beoordelen.
- het aantal dossiers, waardoor je statistisch bekeken een grotere of kleinere kans hebt.
- het zoeken naar evenwicht tussen betoelaging van projecten binnen verschillende thema's en/of regio's.
- enz.

The points of the jury…?

Vaak krijg je ook een evaluatieverslag, waarin de beoordeling neergeschreven staat met zijn positieve en negatieve punten. Is dit niet het geval, vraag dan eventueel aan de programmaverantwoordelijke naar feed back: waarom heeft je project het niet gehaald? Wat waren de goede en wat de slechte punten? Soms krijg je een (bruikbaar) antwoord op je vragen, soms niet.

Het verdict van de jury kan in principe drie richtingen uit gaan.

Het kan negatief zijn.
Pech… volgende keer beter. Vat dit in elk geval niet te persoonlijk op, maar wel sportief op: je hebt gespeeld en deze keer niet gewonnen. Een negatieve beslissing betekent niet per definitie dat je dossier slecht was. Zoals hierboven al aangehaald, kunnen vele factoren meespelen.

Krijg je een motivatie, dan kan je er zeker uit leren voor de toekomst. Je weet dan meteen welke verbeterpunten je aan een volgende projectdossier moet aanbrengen. Is dit niet het geval, dan neem je – nu je uit het vuur van de strijd bent- best je eigen dossier nog even ter hand. Heel vaak ontdek je zelf dan ook wel waarom je dossier het niet gehaald heeft.

In elk geval heb je ervaring opgedaan en heb je een relatie met een mogelijke financier opgebouwd die je in de toekomst zeker nog van pas kan komen.

Het kan positief zijn, maar onder bepaalde voorwaarden
Dit betekent dat men je project principieel wel wil steunen, maar dat er mogelijk nog wat informatie ontbreekt, of er bijkomende randvoorwaarden gesteld worden. Eigenlijk is dit de meest vervelende situatie, aangezien je op dat moment 'in het vagevuur' zit.

Ga in elk geval snel in op de vragen die je gesteld worden. Achter die vragen zit immers nog wat twijfel en die moet je zo vlug als mogelijk wegwerken.

Als men je bijkomende randvoorwaarden stelt, is het aan jou om te oordelen of die voor jou haalbaar zijn. Is dit niet het geval, dan kan je misschien nog wat 'onderhandelen'. Weet wel dat een projectprogramma doorgaans geen oosterse bazaar is, waar je naar hartelust kan afbieden…

Kan je je wel verzoenen met die bijkomende voorwaarden, ga er dan ook direct op in. Dan kan je snel aan de slag.

Het kan positief zijn.
Proficiat! Da's natuurlijk waarop je gehoopt had. Zet alvast de champagne koel en haal je lokale streekproduct boven, want de goedkeuring van je project vraagt toch de gepaste viering. Geniet van wat je hebt bereikt en vlieg er daarna met veel energie in om samen met anderen je project te doen slagen!

Maar vergeet niet: er zullen bij de uitvoering van het project momenten zijn waarop je zeker spijt zult hebben dat je aan dit avontuur begonnen bent. De ervaring leert echter dat die spijt snel wegebt wanneer het project slaagt. Immers, dan heb je toch je 'wilde droom' in realiteit omgezet?

Aan de slag !

Vergeet ondertussen niet dat hiermee ook je relatie met je financier nog niet ten einde is. Zorg er voor dat je die relatie tijdens de uitvoering van je project zo goed als mogelijk houdt.

Een goede en correcte uitvoering van je project doet al heel wat aan deze goede relatie. Zijn er hier rond problemen, breng dan je financier zo snel als mogelijk op de hoogte, zodat er samen naar oplossingen gezocht kan worden.

Zorg er zeker ook voor dat de inhoudelijke en financiële rapporteringen correct én op tijd zijn. Als je hierover vragen hebt, aarzel niet om contact op te nemen met je financier. Beter vooraf een keer meer om raad vragen en dan een goede rapportering afleveren dan zo maar wat proberen. Negen kansen op tien zal je financier dan verplicht zijn om correcties of aanvullingen te vragen; En da's voor niemand leuk… Bovendien kan het wel eens zijn dat er dan gedeclareerde kosten verworpen worden omwille van technische redenen. Hierdoor kan je subsidies missen. En da's helemaal spijtig…

Een laatste gouden raad, dus: betrek je financier -voor zover mogelijk én gewenst- actief bij je project. Immers, op die goede relatie kan je misschien verder bouwen om later een nieuw project in te gaan dienen?

PROCEDURE:
Om te garanderen dat je project 'propertjes' wordt uitgevoerd binnen het vooropgestelde budget en timing, ontwikkelde het Innovatiesteunpunt een aantal procedures.

Volg deze procedures zo goed als mogelijk. Dan zal je merken dat je je tijd optimaal kan spenderen aan de plezante dingen van het project: de inhoudelijke realisaties en de relaties met je netwerk.

We verwijzen voor meer informatie over deze procedures naar het document 'Projectprocedures en –afspraken'.

De manager projectwerking kan je daarin begeleiden.

Want de auteur kan het uit eerste ervaring getuigen…

…eens je de projectmicrobe te pakken hebt, laat ze je nooit meer los!

Wil je nog meer informatie of een duwtje in de rug ?

Aarzel niet…contacteer:

Wim Ceulemans, Manager Projectwerking
T. 016 26 60 50
M 0475 75 24 33
wim.ceulemans@innovatiesteunpunt.be

Bijlage 1: Enkele technieken voor brainstorm en selectie van ideeën

Brainwriting
Dit is een snelle en eenvoudige brainstormtechniek. Brainwriting kan zowel alleen als in groep.

- Neem een blad papier
- Noteer in 10 minuten zoveel mogelijk oplossingen op een blad papier
- Elk idee is goed. Schrijf dus alles op en vel nog geen oordeel

Schaven
Schaven is een gemakkelijke en snelle techniek als je iets wil veranderen aan een bestaande activiteit of product. Pas hem alleen toe of in groep.

Stel jezelf de volgende zeven vragen over je product of dienst.

- Kunnen we ons product of een onderdeel ervan vervangen, …? (**S**ubstitueren)
- Kunnen we nieuwe combinaties maken, …? (**C**ombineren)
- Kunnen we het product een andere samenstelling geven, op zijn kop zetten, de volgorde ervan vervangen, …? (**H**erschikken)
- Kunnen we ons product van vorm veranderen, een andere kleur geven, van tijdstip veranderen, …? (**A**anpassen)
- Kunnen we het product vergroten, lichter maken, vaker aanbieden, …? (**V**ergroten)
- Kunnen we bepaalde onderdelen of functies van het product niet weglaten? (**E**limineren)
- Kunnen we ons product een nieuw nut geven, er een nieuwe doelgroep mee aanboren, …? (**N**ieuw nut)

Negatieve brainstorm
Een negatieve techniek met een positief resultaat. Deze 'omgekeerde brainstorm' is gemakkelijk uit te voeren, alleen of in groep.

- Doe een ideeënronde totdat het vastloopt en je niets meer kan verzinnen
- Bedenk met de groep zoveel mogelijk redenen waarom het niet lukt om het probleem op te lossen
- Ga door, fantaseer en overdrijf
- Buig al deze redenen om door je af te vragen hoe dit wel zou kunnen. Maak zo van de obstakels een kans

Bloem-associatie
De bloemassociatie is een iets moeilijkere, maar erg nuttige brainstormtechniek. Deze techniek doet je afstand nemen van je probleem. Zo ontstaat er ruimte voor creativiteit.

- Zet het belangrijkste woord uit je probleemvraag in het midden van een groot blad papier
- Bedenk associaties en zet ze als bloemblaadjes rond het woord
- Gebruik die nieuwe woorden weer als beginpunt om een nieuwe associatie te maken. Ga zo lang door als je wil
- Kies een woord als inspiratiebron om nieuwe oplossingen te vinden voor je probleem
- Herhaal dit met andere woorden

Natuur als inspiratie
Dit is een iets moeilijkere, maar leuke brainstormtechniek. Een goede techniek bovendien om out-of-the-box te denken. Doe hem in groep.

- Op een groot blad papier schrijf je de naam van een willekeurig dier.
- Er rond noteer je 8 à 10 woorden die dat dier bij je oproept.
- Kies een van die woorden. Dit woord gebruik je als inspiratiebron voor nieuwe oplossingen voor je probleem.

De superheld
De superheld redt niet enkel mensen in nood, hij helpt je ook met brainstormen. Deze techniek vergt een behoorlijk grote verbeeldingskracht. Maar eens je hem onder de knie hebt, stap je gemakkelijk af van je meest ingesleten denkpatronen.

- Neem een held of heldin in gedachten
- Maak deze 'levend'. Welke bijzondere eigenschappen zijn typisch voor deze held?
- Hoe zou de held of heldin het probleem aanpakken? Fantaseer!
- Vertaal de suggesties naar concrete oplossingen voor het probleem

Matec (Matrice d'Eloignement Creatif)
De Matec is een vrij moeilijke brainstormtechniek. Voordeel is dat je geleidelijk aan verder en verder weg gaat van je probleem. Deze techniek is dan ook uitermate geschikt voor taaie problemen.

- Selecteer twee zelfstandige naamwoorden uit de probleemdefinitie
- Neem het eerste woord en associeer hierbij een rij van vijf woorden
- Associeer van uit elk van deze woorden een kolom met vier woorden. Het schema dat zo krijgt, noemen we een 'matrix'
- Maak zo'n zelfde matrix voor het tweede zelfstandig naamwoord
- Selecteer uit de eerste en de tweede matrix twee woorden (met een grote visuele kracht)
- Zoek vijf tot acht gemeenschappelijke kenmerken van deze twee woorden
- Verzin nieuwe oplossingen voor je probleem, denkend aan deze gemeenschappelijke kenmerken

Quickstorm

- Kies twee kernwoorden uit je probleemstelling
- Maak bij elk woord een lijst van 10 specifieke eigenschappen
- Combineer de associaties uit de ene lijst met de andere
- Bedenk van hieruit nieuwe ideeën

Gekke dingen
Deze creatieve techniek brengt de deelnemers aan de brainstorm ver van het probleem weg. Creatieve oplossingen gegarandeerd! De 'gekke dingen' techniek is eenvoudig toepasbaar in veel new product brainstorms. Pas hem wel pas in het midden of op het einde van de brainstormsessie toe. Anders haken de hele nuchtere, rationele denkers af.

- Verdeel de deelnemers van de brainstorm in duo's.
- Geef elk duo een volstrekt willekeurig voorwerp dat helemaal niets met de probleemstelling te maken heeft.
- De deelnemers bestuderen het voorwerp en schrijven er tien eigenschappen van op.
- Gebruik de eigenschappen als inspiratiebron voor nieuwe oplossingen voor je vraag of probleem.
- Schrijf alle oplossingen van de duo's op een flipchart

Tip: Een box met vreemde voorwerpen is zo samengesteld. Ga naar een Blokker en pak vervolgens uit elk rek het derde product dat je ziet. Binnen tien minuten heb je een doos vol met vijfentwintig 'gekke dingen'.

Je eigen Post It-idee…

Je hebt nu een hele hoop ideeën verzameld. Misschien geen 5000, zoals de uitvinder van de Post It het hoopte (die denkt namelijk ook aan zijn commerce!), maar hopelijk genoeg om te gaan selecteren. Tijd, dus, om het beste idee eruit te kiezen. Hoe doe je dat? Een en ander hangt af van hoeveel ideeën je hebt. En of je in groep of in je eentje brainstormt.

In groep

- **Tot 15 ideeën?** Vraag alle deelnemers naar hun absolute favoriet en kom samen tot een top 3
- **15-40 ideeën?** Vraag alle deelnemers naar hun top 5. Neem gelijkaardige ideeën samen en kom tot een top 5
- **Meer dan 40 ideeën?** Gebruik dan de innovatiematrix. Dat is een tabel waarin je ideeën onderbrengt in drie categorieën:
  1. gewone, realiseerbare ideeën (groene ideeën) **NOW**
  2. originele, realiseerbare ideeën (rode ideeën) **WOW**
  3. originele ideeën die (nog) niet realiseerbaar zijn (gele ideeën) **HOW**

Innovatiematrix

Niet realiseerbaar		GEEL
Realiseerbaar	GROEN	ROOD
	Gewoon	Origineel

Ga als volgt aan de slag:

- Iedereen selecteert 4 tot 8 groene, rode en gele ideeën
- Plak groene, rode en gele stickertjes bij de gekozen ideeën
- Plaats 10-15 ideeën met de meeste stickers (in alle kleuren) in de matrix
- Check of dit inderdaad de kansrijke ideeën zijn met veel draagvlak
- Kijk welke ideeën uit de matrix je kan samennemen
- Neem de rode ideeën als vertrekpunt
- Combinaties met groen maakt ideeën makkelijker te realiseren
- Combinaties met geel geeft ideeën ook perspectief op de langere termijn
- Stel een ‘fantastische top 5’ samen

In je eentje

Dat je alleen brainstormt, wil niet zeggen dat je ook in je eentje de beste ideeën moet kiezen. Soms kan het nuttig zijn om de mening van een collega/baas/vriend(in) te vragen.

Selecteer je de topideeën liever zelf, dan kunnen deze tips helpen.

- Tip 1: hou je doel voor ogen
- Tip 2: denk altijd in kansen
- Tip 3: kies met lef
- Tip 4: vertrouw op je intuïtie
- Tip 5: voor wat je energie geeft

Bijlage 2: Enkele handvaten bij het begroten van projecten

PERSONEELSKOSTEN

- Hou dit in het oog: 1 Voltijds Equivalent (VTE) = 220 werkdagen = 1600 uren per jaar

- Personeelskosten worden op zeer verschillende manieren berekend in de verschillende projectprogramma's.
  => Neem voor correct begroten contact op met de manager.

- Wil je al een ruwe schatting van de personeelskosten maken, dan kan een algemene richtlijn zijn:
  - Voor een innovatieconsulent: tussen de 40 euro (junior) en de 55 euro (senior) per uur.
  - Voor een projectadministrator: ongeveer 42 euro per uur.

- **Voorzie per VTE innovatieconsulent aanvullend ook:**

  - 0,15 VTE projectadministratie
  => dit is voor generieke projectondersteuning, te benoemen als 'projectassistent'
  (projectadministratie, steun bij organisatie van activiteiten en/of reizen, …)
  => te begroting a rato van ongeveer 42 euro per uur.
  => uiteraard hoger als we lead partner zijn van een project met meerdere partners.
  Neem in dat geval contact op met de manager projectwerking.

  - 0,1 VTE projectcommunicatie
  => dit is voor generieke projectcommunicatie, te benoemen als 'projectcommunicator'
  => zal hoger zijn als er specifieke communicatie-deelacties door ons uitgevoerd moeten worden, zoals bv ontwerpen look en feel, opbouw en onderhoud website,…

OVERHEADKOSTEN
Heel vaak bestaat de mogelijkheid om forfaitair overheadkosten te declareren.
Vaak moet je die kosten niet via facturen bewijzen, maar is dit is dit 15% van de personeelskost.

=> Kies altijd voor het maximaal mogelijke percentage !

WERKINGSKOSTEN
enkele voorbeelden:

Kosten Vergaderingen en meetings

Vergaderaccommodatie	250	Per vergaderdag
Drank	+5	Per persoon

Reiskosten

Kilometers, 0,35/km – ga uit van 25.000 à 30.000 km per jaar per VTE.
of
Kosten leasingwagen (als dit mogelijk is voor het programma!): 8.500 euro per VTE

Maaltijden	Lunch	35	Per persoon
	Dinner	55	Per persoon

Of: Daily Subsistance Allowance (als het programma dat toelaat): 80 euro per persoon per dag

Reiskosten bus/groep	3.000	kosten per reis

Kosten internationale meetings

Reiskosten	400	Per persoon (vlucht, trein, lokale taxi,…)
Verblijf hotel	120	Per persoon per nacht, inclusief ontbijt

Vergeet ook geen budget te voorzien voor:
- Eventuele projectspecifieke opleidingen
- Eventueel aankoop van literatuur,…

COMMUNICATIEKOSTEN

indicatieve bedragen:

Brochure	1.000	Kost voor lay out, 100 prints => kan sterk verschillen, afhankelijk van grootte
Infographic	600	Kosten voor tekenen.
Advertentie	3.900 euro (full page) 2.700 euro (halve pagina)	In ledenbladen BB&LG gratis Externe bladen wel betalend Voorbeeld: Landbouwleven
Project website	3.000	Ontwikkeling van een website in format van de 'concept site' van ICT.
Aanvraag en hosting domeinnaam	150 euro/jaar	Begroot voor zo lang de domeinnaam actief moet blijven voor het project (bv. tot 4 jaar naar projecteinde)
Projectlogo look en feel	2.800	Beperkte uitwerking look en feel en ontwikkeling eenvoudig logo.
Rapport	400	Enkel lay out. Geen print
Webinar	200	Kosten voor technische ontwikkeling en hosting
Vertaling	400	Kosten voor vertaling in één taal (bv. Nl-EN) van een courante tekst
Tekstrevisie	0,03 per woord	

Copywriting:	0,08 per woord.

AANKOOP MATERIAAL
Sommige programma's laten de aankoop van specifiek materiaal, zoals PC, camera, warmtecamera,…. toe

Deze kost moet meestal afgeschreven worden over 3 jaar.

Dat betekent dat je de kosten binnen een 3-jarig project volledig kan inbrengen, telkens 1/3 per projectjaar

Voor kortere projecten kan deze kost dan maar gedeeltelijk ingebracht worden.

CONSULTANCY
Consultancy kost al snel 90 euro per uur.