

Buanda

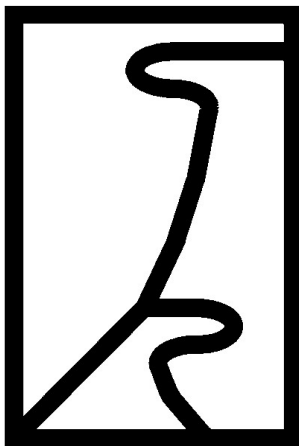
Achtergrondartikelen

4

Projectidentificatie

Door Menno Marrenga
1994

Buanda



Redactie:
Buanda ,
bureau van kleine ondernemers in Saamaka
Limesgracht 10
Postbus 2975
Paramaribo
Suriname

E-mail: Buanda@sr.net
E-mail NL : Buanda-Nederland@buanda.org
www.buanda.org

Colofon

Dit is geen nieuwsbrief, want we brengen geen nieuws. Ontwikkelingswerk is werk voor de lange termijn, en we publiceren deze artikelen juist omdat onze jaarverslagen te veel momentopnamen zijn. In deze artikelen willen we juist de grote lijnen in het werk van Buanda belichten.

Dit is geen tijdschrift. Wij schrijven niet op tijd. Wij schrijven als er iets te melden valt, en als er niets te melden valt melden wij niets.

“[Buanda Achtergrondartikelen](#)” geeft achtergrondinformatie over het werk van het ontwikkelingsbureau Buanda. Het valt onder verantwoordelijkheid van het bureau, niet van de vereniging.

“[Buanda Achtergrondartikelen](#)” wordt als junkmail verzonden aan donoren, ex-donoren, potentiële donoren, vrienden en anderen van wie wij hopen dat zij geïnteresseerd zijn in de grote lijnen in het werk van Buanda.

Als u “[Buanda Achtergrondartikelen](#)” wilt ontvangen en het niet als junkmail toegezonden krijgt, kunt u het volgende doen:

- downloaden van de website;
- zelf kopiëren;
- ons geld sturen, genoeg voor fotocopieer- en verzendkosten;
- een project financieren.

Het eerste is het goedkoopste, het laatste het duurste.

U mag ideeën uit “[Buanda Achtergrondartikelen](#)” overnemen, graag zelfs. Als u daar behoefte aan hebt, mag u volledige artikelen verveelvuldigen of openbaar maken door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook; u heeft daarvoor geen voorafgaande toestemming nodig. We verzoeken u echter wel contact met ons op te nemen voordat u citaten uit hun verbanden licht.

PROJECTIDENTIFICATIE

het goede doel

Er zijn tientallen ontwikkelingsorganisaties, honderden zelfs wereldwijd. Allen streven ze het Goede Doel na. Wat dat Goede Doel is, begrijpt iedereen intuïtief wel. In de statuten van de organisatie wordt het nog eens deftig verwoord. Maar woorden zijn niet altijd duidelijk, en vooral in het ontwikkelingswerkersjargon zijn er nogal wat woorden die zo veel gebruikt zijn dat alle betekenis er af is gesleten.

Aan de vruchten herkent men de boom, en zo is het ook met ontwikkelingsorganisaties. Wat een ontwikkelingsorganisatie typeert, zijn niet zozeer de doelstellingen zoals ze in de statuten worden omschreven, maar de keuze van projecten die wel of niet worden aangepakt. Die keuze heet projectidentificatie, en daarover gaat dit achtergrondartikel.

Meestal gaat dat zo.

Er was een probleem, destijds, en niemand deed er wat aan, dus kwam er iemand en die deed er wel wat aan. Het begon als ad-hoc probleemoplossing, maar na een tijdje kwam er een structuur, en de ontwikkelingsorganisatie werd opgericht. De initiatiefnemer had ervaring en affiniteit met dit soort werk, en de andere mensen die werden aangetrokken waren geselecteerd op dezelfde affiniteit en ze bouwden dezelfde ervaring op. En zo rolde men van het ene project in het andere, zonder dat er erg veel over nagedacht hoefde te worden over de projectkeuze. Meestal gaat het daarbij om mensen beleren, gedragen textiel bedelen en wonden helen.

Maar na een tijdje komt er een oekaze van de vaste donor dat dit soort activiteiten eigenlijk niet meer kan in deze tijd. Er moet gewerkt worden aan duurzaamheid, milieuvriendelijkheid en andere dingen.

Natuurlijk ben je op je teentjes getrapt, als ontwikkelingsorganisatie, als opeens wordt gezegd dat je levenswerk niet van deze tijd is. Waar bemoeien ze zich mee? Maar oekazes van donoren kunnen niet ongestraft genegeerd worden. En dus past men de argumentatie wat aan aan de wensen van de tijdgeest en het werk gaat gewoon door. En zo komt het onder de banier 'vrouwenemancipatie' dezelfde kook- en naaicursussen worden afgedraaid als destijds onder de banier 'vader in de fabriek, moeder in de keuken'. Dit is maar een voorbeeld, in het ontwikkelingswerk zijn meer van dit soort anachronismen.

Natuurlijk is dat niet wat de donor wilde, en die probeert het projectidentificatieproces onder controle te krijgen. Er komen structuren, er komen formulieren, er worden organisatiedeskundigen ingevlogen om de die structuren en formulieren toe te lichten. Het wordt er natuurlijk niet flexibeler op, en flexibiliteit is niet iets waar je luchthartig mee moet omgaan als je veranderen wilt. Maar in onze branche hebben we wat dat betreft wel wat speelruimte. Ontwikkelingswerk is werken aan processen die eeuwen duren, en dan is flexibiliteit wat minder kritisch dan in de hedendaagse computerindustrie, om maar het andere extreem te noemen.

Ik houd een pleidooi voor de stugge houding van mijn collega-ontwikkelingswerkers. Wij zijn allemaal specialisten, vastgeroest in onze gesoleerde posten. Iemand die decennia lang met zijn hele inzet die kook- en naaicursussen heeft gegeven, stapt niet zomaar over op milieubewustzijn of veilig vrijen - ik noem maar wat - en vaak doe je als niet-specialist meer kwaad dan goed. Maar aan de andere kant, dat schoenmakers bij hun leest blijven als schoenen geen leesten meer hebben, dat steekt donoren, die vinden dat hun geld in de eerste plaats effectief besteed moet worden, en in de tweede plaats pas efficiënt.

Tot zo ver deze inleiding. Dit achtergrondartikel gaat over projectidentificatie. Dat is een zaak van beleid, van bestuur, en besturen kan men op verschillende manieren doen. Ik maak nu

Buanda Achtergrondartikel: Projectidentificatie

onderscheid tussen drie modellen: het harmonie-model, het wijze-monarch-model, en het checks-and-balances-model.

h a r m o n i e m o d e l

Dit model gaat er van uit dat we allemaal dezelfde belangen hebben, als we ons daar maar bewust van zijn, en als we maar lang genoeg praten komen we wel tot een consensus over de keuze van projecten.

Wel, dat is onzin. In de rijke wereld, waar genoeg is voor iedereen, wordt nog steeds gekibbeld over de verdeling van middelen, en dan is het onzin dat er geen belangenconflicten zouden zijn waar de middelen schaars zijn, Ik noem het harmonie-model alleen voor de volledigheid, niet omdat het praktisch is. De andere twee modellen gaan uit van belangenconflicten.

d e w i j z e m o n a r c h

Die afweging van belangen kan gedaan worden door iemand die boven de partijen staat en daardoor objectief en eerlijk kan beslissen over toekenning. We noemen dit het wijze-monarch-model. Het hoeft niet „n bestuurder te zijn, het kan ook een clubje regenten zijn. Karakteristiek is niet het aantal personen, maar dat het de beslissingen achter gesloten deuren worden genomen en een ad-hoc karakter hebben. Denk maar aan Salomon, die truc van het doorhakken van dat kind is typisch een ad-hoc oplossing, zoiets leg je niet vast in een wetboek.

In het gewone leven wordt het niet veel meer toegepast. Het werkt gewoon niet goed genoeg. In het ontwikkelingswerk is het wijze-monarch model nog heel gewoon. De bijpassende structuur is de stichting, bestuurd door belangeloze idealisten, en de integriteit van de projectkeuzes valt en staat bij die belangeloosheid van de bestuurders.

c h e c k s a n d b a l a n c e s

Het derde model gaat uit van regels, die vastliggen, en een doorzichtige projectidentificatie. De charme van dit model is dat het beter werkt naarmate het beter moet werken. Hoe groter de belangenconflicten, hoe beter de diverse belanghebbende partijen elkaar controleren op naleving van de regels.

Bij Buanda hebben we voor dit model gekozen.

Onze projectidentificatie gaat volgens regels. Als die regels eenmaal vastgelegd zijn, is de persoonlijke inbreng van het bureau dat de projectidentificatie moet uitvoeren, verdwenen. Twee verschillende mensen, met verschillende ideeën, moeten na toepassing van dezelfde regels, dezelfde beslissing nemen, en als dat niet zo is, dan is iedereen in staat om aan te wijzen wie van de twee de foute beslissing heeft genomen.

Misschien klinkt dit ongebruikelijk. Maar wij, van bureau Buanda, wij zijn ingenieurs en geen kunstenaars, vrijheid in ontwerp betekent voor ons onvoldoende gedefinieerde ontwerpcriteria, en geen bron voor inspiratie.

Buanda is geen stichting onder bestuur van belangeloze regenten, maar een bureau onder bestuur van de vereniging van belanghebbenden. Onze organisatie is een kluwen van belangenconflicten, en we hebben een uitgebreide regelgeving om te voorkomen dat we in de war raken. Flexibel is het natuurlijk niet; ad-hoc beslissingen zijn nagenoeg onmogelijk. Wel, het is een keuze die we gemaakt hebben.

r e g e l s

We hebben binnen Buanda drie soorten regels: statuten, het huishoudelijk reglement, en de beleidsnota's. Ze hebben verschillende betekenissen.

Buanda Achtergrondartikel: Projectidentificatie

De statuten gaan voornamelijk over conflictbeheersing. Ze staan vol regels over stemverhoudingen, schorsingen, ontslag, beroepsmogelijkheden. Dit is allemaal oninteressant als we willen weten waar Buanda voor staat.

De beleidsnota's vertellen daar meer over, en vooral de beleidsnota over projectidentificatie profileert de organisatie - want, ik citeerde al eerder, aan de vruchten kent men de boom. Die beleidsnota noemt de kale eisen waaraan een project bij ons moet voldoen. Toelichtingen en voorbeelden horen daar niet in thuis, want die maken regels minder eenduidig. Daarom dit achtergrondartikel: het geeft toelichting en voorbeelden.

Als een project aan de eisen van de beleidsnota's voldoet, maakt het bureau een projectdossier en gaat een donor zoeken. Natuurlijk is het van belang voor de kans op succes hoe dat gebeurt. Ons huishoudelijk reglement geeft daar regels over. De rest van dit overzichtsartikel besteed ik aan een bespreking van de eisen waaraan een project bij ons moet voldoen, voordat wij er financiering voor gaan zoeken.

criterium 1: eigen initiatief

De bedrijvigheid moet een eigen initiatief is van een ondernemer uit onze doelgroep. Maar dat betekent niet dat wij gaan zitten wachten tot iemand met een idee naar ons toekomt. Door ervaring zijn we juist wat terughoudend geworden voor mensen met ideeën. De meesten van hen blijken bij nadere kennismaking te horen tot een soort, die wij 'professionele hulpontvangers' noemen. Meestal zijn zij opgeleid door collega-ontwikkelingswerkers in het bedelen. Zij hebben het jargon geleerd, soms zijn vaste klanten van meerdere ontwikkelingsorganisaties. Voor hen wordt al gezorgd, voor hen is Buanda niet.

Er zijn ook andere mensen. Sommigen zijn uitstekende vaklui, zij behelpen zich met onwaarschijnlijk primitieve middelen, en je vraagt je af hoe het mogelijk is dat zij zich bedruipen. Dat doen zij dan ook niet, het bedrijfje is eigenlijk een hobby die zij zich kunnen permitteren omdat zij als zelfvoorzienende landbouwers hard werken.

Zo iemand, dat is onze typische klant.

Meestal werkt hij alleen. Natuurlijk is dat niet echt zo, hij functioneert in een sociaal circuit, in een organisatie dus, maar zijn gelijkgestemden mijden praatjesmakers en machtszoekers, en hun eigen organisatie is wel stabiel en krachtig, maar structuurloos.

Meestal staat hij huiverig tegenover hulpverleners. In de eerste plaats beschouwt hij zich niet als hulpbehoevend, en dat is hij ook niet. De reden waarom hij geholpen moet worden is omdat hij een sociale taak kan vervullen, als change-agent. En in de tweede plaats heeft hij ontwikkelingswerkers al lang doorzien: allemaal praatjesmakers, die niet kunnen tippen aan zijn vakkennis.

Het contact met Buanda wordt meestal gelegd omdat hij als toeleverancier of afnemer functioneert in een productie-netwerk waarin ook Buanda leden zitten. Er is eigenlijk nooit een moment aan te geven waarop het projectidee ontstaat, en in het ideale geval is er helemaal geen idee: het spreekt vanzelf wat er moet gebeuren.

Dit is een langzaam proces. De projectidentificatie in Botopasi duurde anderhalf jaar, dat is voor ons doen snel. Bëgoon duurde zes jaar en het transportproject is na elf jaar nog niet rijp.

criterium 2: symptombestrijding

Buanda Achtergrondartikel: Projectidentificatie

Er moet onderzocht zijn of de aangevraagde hulp niet slechts dient tot symptoombestrijding. Er moet een probleem geïdentificeerd zijn en de aangevraagde hulp moet dat probleem kunnen verkleinen.

Iedere toerist die in Saamaka komt, valt binnen een paar minuten nadat hij uit het vliegtuig stapt, twee dingen op: de mensen hebben de meest vanzelfsprekende dingen niet, en doen alles verkeerd. En bij elke groep toeristen is er altijd wel een die afspraken maakt voor een zending schoolschriftjes of onderbroekjes. Aanschaf van deze artikelen ligt natuurlijk binnen de bestedingsruimte van iedere Saamaka: de mensen zijn wel arm, maar niet zo arm. En bij elke groep toeristen is altijd wel iemand die gaat uitleggen hoe het wel moet. Nu vereist de locale etiquette dat men toegeeft onwetend te zijn en beleefd luistert naar elke toerist die uitlegt hoe je een houtvuurtje moet stoken of een korjaal moet peddelen, en niet gaat lachen als de instructeur alleen maar rook produceert of rondjes vaart, maar hem bedankt voor de wijze lessen.

Dit zijn geen verzonden voorbeelden, en het zijn niet alleen toeristen die dit overkomt. De beleefdheidsformule dat men onwetend is, klinkt zo overtuigend dat ook ontwikkelingswerkers er regelmatig intrappen. Zo worden er zelfs cursussen gegeven hoe je een boom moet omhakken of een stamdpop besturen - specialiteiten waar Hollanders niet bepaald ruime ervaring mee hebben.

Natuurlijk is ook bij Buanda het idee van een cursus vaak geopperd. telkens als wij van het bureau iets anders zouden doen dan onze leden het doen. Maar tot nu toe zijn we er steeds weer achter gekomen dat die 'verkeerde' manier van werken een aanpassing was aan de omstandigheden, en niets met onkunde te maken had.

criterium 3: de zwakste schakel

U zult het wel kennen, dat liedje van Harry Bellafonte: "There is a hole in the bucket". Het is een dialoog tussen iemand met een probleem (de emmer is lek) en een ontwikkelingswerker die de oplossing kent: "Well, fix it."

Maar dan blijkt dat de oplossing niet werkt, alleen het probleem verplaatst: de emmer kan niet gemaakt worden omdat de hamersteel kapot is, die niet gerepareerd kan worden omdat het kapmes bot is, die niet geslepen kan worden omdat de slijpsteen water nodig heeft en dat is niet beschikbaar omdat de emmer lek is - en zo zijn we weer terug waar we begonnen waren.

Het liedje is natuurlijk alleen maar grappig en de probleemstelling volstrekt niet geloofwaardig, maar het is toch wel typerend. Vrijwel elk probleem dat oplosbaar is, is al lang opgelost: de mensen in Saamaka zijn niet dom, en veel ervarenen in probleemoplossend werken dan menig Europeaan. En de problemen die niet oplosbaar zijn zonder hulp van buiten, zijn vrijwel altijd terug te voeren op vicieuze cirkels, en sommige daarvan zijn net zo bizar als Bellafonte's lekke emmer.

Geen enkele ondernemer kan starten in een vacuüm. Hij moet functioneren in een netwerk van producenten en afnemers: een schrijver kan niet starten als geen hout te koop is, een houthandelaar kan niet werken als er geen houthakkers zijn en omgekeerd, een houthakker kan niet werken als er geen monteurs zijn, een monteur kan niet werken als er geen onderdelenwinkel is, een onderdelenwinkel kan niet starten zolang geen monteurs zijn producten koopt -- enzovoort.

Bij al deze voorbeelden zien we vicieuze cirkels. De taak van een ontwikkelingsorganisatie is die te doorbreken.

Bij de projectidentificatie gaan we er van uit dat er een vicieuze cirkel is. Als die er niet is, dan hebben we gewoon niet goed genoeg gezocht. Hij moet er zijn, anders is het probleem geen probleem voor een ontwikkelingsorganisatie.

Dat cliché, de vicieuze cirkel, is hier een goed beeld, ik zal het wat verder uitwerken. Op sommige plaatsen is de cirkel dik, en moeilijk te doorbreken, op andere plaatsen dunner. Dik, dat betekent hier: de problemen zijn goed zichtbaar. Men heeft de neiging om de vicieuze cirkel te willen doorbreken, en dat is natuurlijk fout.

Een recent voorbeeld is de pindateelt, waar een paar collega-organisaties zich op werpen op een manier die onze projectidentificatie niet zou passeren.

Pinda's worden al eeuwen verbouwd, en is in Saamaka een van de weinige landbouwproducten die misschien winstgevend geteeld kunnen worden. Maar de marktgerichte pindateelt komt niet van de grond. Dat komt omdat verse pinda een moeilijk verkoopbaar product is. Pindakaas is een beter verkoopbaar product, maar vereist schaalgroote: het maken van pindakaas zelf is eenvoudig genoeg, maar de verpakking en marketing kan niet gedaan worden door een Saamaka boerin met een omzet van twintig, dertig kilo per jaar. De pindakaasfabrieken in Paramaribo moeten concurreren met Amerikaanse pindakaas - het klinkt ongelofelijk, maar dat komt door de ietwat wonderlijke deviezenhandel. De pindakaasfabrieken in Paramaribo hebben het moeilijk, en proberen dus zo goedkoop mogelijk in te kopen. Met een kleine groep fabrikanten, een seizoensgebonden bederfelijke grondstof en een continue vraag naar hun goed houdbaar eindproduct is de markt voor verse pinda een kopersmarkt, en de boeren trekken aan het kortste eind.

Tot zo ver de beschrijving van de situatie. Nu de oplossing. De werkelijke oplossing ligt in de deviezenpolitiek, die het mogelijk maakt dat Suriname wordt overstroomd met importartikelen, tot aan Duitse sinaasappelsap en Amerikaans drinkwater toe. Maar de importsector is voor hulpverleningsorganisaties onaantastbaar, dus zoeken we een vijand die we w,l kunnen bekampen: de pindakaasfabrieken in Paramaribo.

Hoe?

Er is een vicieuze cirkel: geen kans op verkoop, dus geen aanplant, dus geen product, dus geen marketing, dus geen naambekendheid, dus geen kans op verkoop. Vroeger hebben ontwikkelingsorganisaties zelf pinda's geplant, maar zijn er mee gestopt toen ze hetzelfde ontdekten als de boeren al eerder ontdekt hadden: er is geen markt. Nu lopen enkele ontwikkelingsorganisaties lopen met plannen rond om zelf een pindakaasfabriek op te zetten. De pindateelt en de pindakaasfabriek zijn inderdaad de zichtbaarste delen van de vicieuze cirkel, maar ook de delen die al in handen van de doelgroep ligt: de Saamaka vrouwen verbouwen al eeuwen pinda, branden die en stampen die tot pindakaas. De zwakke schakel in de vicieuze cirkel ligt in de verpakking en marketing van de pindakaas die zonder hulp geleverd kan worden, en dáár moet een ontwikkelingsorganisatie zich mee bezig houden.

Onze visie, tenminste.

critierium 4: valse concurrentie

Het is algemeen bekend dat ontwikkelingshulp meestal niet helpt, vaak niet meer dan een gecompliceerde vorm van materiaal- en geldvernieling is, en soms zelfs aanzienlijke schade aanricht aan de gemeenschap. En de valse concurrentie is een van de zwartere bladzijden op het conto van ontwikkelingshulp.

We noemen het hier valse concurrentie, omdat wij nu eenmaal aan ondernemingen denken. Maar het komt ook voor in het sociale werk. u kunt ze vast wel vinden ook in uw eigen omgeving, waar de overheid taken overneemt van de gemeenschap, en zo de gemeenschapszin verzwakt. In Nederland is de overheid meestal wel aardig op haar taak berekend, en grote rampen in de zorg voor bejaarden en de opvoeding van kinderen blijven uit. In Suriname is de overheid wat zwakker maar niet minder ambitieus, en in Saamaka geldt dat nog sterker. In het onderhoud van bospaden ligt een voorbeeld. Vroeger regelde de gemeenschap dat zelf: niemand anders deed het. Maar sommige paden, waarover schoolkinderen lopen, vallen nu onder overheidszorg, en dus doet meestal niemand er weer wat aan.

In het commerciële vlak is de hulp in kettingzagen en buitenboordmotoren berucht. Een ondernemer probeert tegenwoordig altijd eerst om een kettingzaag te bedelen bij een politieke- of ontwikkelingsorganisatie, en pas als dat niet blijkt te lukken, koopt hij er zelf een. Nu is dat bij

Buanda Achtergrondartikel: Projectidentificatie

kettingzagen geen probleem: de houtmarkt is een vraagmarkt. Maar bij transport is er meer aanbod dan vraag, en doen ontwikkelingsorganisaties valse concurrentie aan ondernemers. Dat het particulier initiatief in de Saamaka vervoersmarkt niet is weg geconcurrereerd door overheid en ontwikkelingsorganisaties, ligt niet aan gebrek aan pogingen daartoe, maar aan de incompetentie van de valse concurrenten. Gelukkig maar.

Bij Buanda rekenen we niet op onze incompetentie, en bouwen we beveiligingen tegen valse concurrentie in. In onze beleidsnota verplichten we onszelf de situatie te analyseren. En als extra garantie, hebben we op een hoger niveau (het Huishoudelijk Reglement) vastgelegd dat een projectdossier voor een bedrijf dat valse concurrentie dreigt te veroorzaken, nergens mogen indienen.

criterium 5: m i l i e u

Buanda onderzoekt of het bedrijf niet onnodig schade aan milieu en de bestaande samenleving veroorzaakt.

Dit is niet zo gemakkelijk te vertalen in een simpele toetssteen, en we hebben een uitgebreide beleidsnota over milieu. Als U diep wilt gaan, verwijs ik U daarheen. Ik geef hier alleen maar een voorbeeld van projecten die deze toetssteen niet passeren.

Traditioneel is de Saamaka samenleving gebaseerd op rijstbouw. Nu is rijst van nature een moerasplant. Er zijn wel variëteiten die het doen op de heuvelachtige zandgronden van Saamaka, maar erg goed gaat het niet. De rijstteelt in Saamaka vergt buiten proporties veel arbeid, en grond. Zolang de bevolkingsdruk laag is, is de hoeveelheid bos die moet worden vernield voor productie van een zak rijst, acceptabel - tenslotte is het oerwoud in continue staat van opbouw en vernieling, en een beetje extra bosvernieling, binnen tolerantiegrenzen, is acceptabel. Maar in heel Saamaka zijn die tolerantiegrenzen dicht benaderd, op sommige plaatsen al overschreden.

Voor de Saamaka zelf, die nog nooit eerder een ecologische tolerantiegrens ontmoetten, is die even onzichtbaar als die destijds voor de Mesopotamiërs, de Spanjaarden, de mensen van de Sahel en noem maar op. Het zijn de hulpverleningsorganisaties, met hun wereldwijde ervaring, die moeten waarschuwen, en alternatieve vormen van gebruik van het tropisch regenwoud stimuleren, die een hogere bevolkingsdruk toestaan. Die alternatieven bestaan echt, ook zonder te geloven in die sprookjes over wondermedicijnen waarvan de winsten van de farmaceutische industrie zullen terechtkomen bij de inheemsen.

Natuurlijk staat het de Saamaka vrij om die waarschuwingen te negeren en desgewenst hun eigen graf te delven, maar het is niet de taak van hulpverleningsorganisaties om dat te stimuleren. Zo, tenminste, is de visie van Buanda, maar blijkbaar denken andere ontwikkelingsorganisaties daar anders over.

Vanuit de doelgroep bereiken ons vaak verzoeken om te assisteren bij de opzet van rijstpelmolens. Volgens de andere criteria kan Buanda daarbij helpen: de rijstbouw is zo verliesgevend, dat alleen arbeidsbesparende mechanisatie die kan redden, we begrijpen het verzoek dus heel goed. Verder valt de aanschaf van een rijstpelmolen buiten het budget van de lokale bevolking: het is een ingewikkelde machine en we hebben tenminste nog niemand ontmoet die zelf zo'n ding heeft gekocht. Er is dus ook geen oneerlijke concurrentie te vrezen. Maar de zelfvoorzienende rijstteelt is in Saamaka een doodlopend spoor, en het is niet de taak van een ontwikkelingsorganisatie om moedwillig de bevolking zo ver mogelijk dat dode spoor in te lokken.

criterium 6: m i n i m a l e i n g r e e p

Nadat we de selectiestappen van symptoombestrijding en milieuschade hebben gepasseerd, hebben we een beeld van wat er moet gebeuren. De volgende beslissing betreft dan de schaal

Buanda Achtergrondartikel: Projectidentificatie

waarop we gaan werken. De hierna volgende toetsstenen zijn daar afhankelijk van. Onze toetssteen is dan: doe een zo klein mogelijke ingreep. Maar dat is niet altijd eenvoudig.

Het principe dat een goed ontwikkelingsproject onzichtbaar is, is wel waar, maar slecht voor de public-relations en voor de fondsenwerving. Onze collega-ontwikkelingsorganisaties bezwijken nogal eens voor projecten die hun onmisbaarheid etaleren.

Vlagvertoon lijkt onschuldig, maar het is de vlag van de hulpverlener, die het eigen initiatief afdekt en het gevolg is maar al te vaak hulpverslaving.

Natuurlijk heeft Buanda, net als alle andere ontwikkelingsorganisaties, een public-relations probleem.

We schrijven deze achtergrondartikelen niet voor niets.

Maar we zijn een organisatie van vijftien man waarvan dertien en twee halven niet van Buanda afhankelijk zijn voor het dagelijks brood, en dat geeft ons wat meer drijfvermogen. Wij hoeven de principes van het ontwikkelingswerk nog niet overboord te hoeven gooien om niet te zinken, ook al hebben we geen vaste donor.

Er zijn nogal wat plannen voor centraal onderhoud, of centrale verwerking van landbouwproducten binnengekomen. Het is uiterst verleidelijk om mensen die vroeger hun eigen boontjes dopten, naar een centrale dopmachine te lokken. De beheerder van de dopmachine krijgt status en macht als mensen van ver met hun boontjes naar hem toe moeten komen, en de ontwikkelingsorganisatie ook. Saamaka staat inmiddels vol met centrale rijstpelmolens, centrale cassaveverwerkingseenheden, centrale generatoren, die geprojecteerd zijn voor clusters dorpen. Op de kaart ziet het er goed uit, maar in werkelijkheid zijn die clusters geen bestuurlijke eenheden, de zaken vereisen dan ook steeds weer ingrijpen van de ontwikkelingsorganisatie die dan boven de partijen moet gaan staan - en om die positie was het vaak ook begonnen.

Wel, op één uitzondering na heeft Buanda tot nu toe de verleiding tot dit soort projecten weerstaan. Die uitzondering is de centrale onderdelenvoorziening. Maar bij onderdelenvoorziening is het schaafeffect een werkelijk probleem - wel, U hoeft ons niet te geloven, dat zeggen die mensen van die rijstpelmolens en elektriciteitscentrales ook.

criterium 7: sociale effecten

Buanda onderzoekt of de ondernemer een voldoende sterke positie heeft binnen de gemeenschap. Als het project lukt, veranderen er machtsverhoudingen in een samenleving waar de traditionele structuren toch al onder zware druk staan. De ondernemer moet dan rekenen op zware tegenwerking.

Ik geef hier geen voorbeeld van andere organisaties die hier fouten mee maken, omdat wij zelf (of eerlijker: een van onze ex-leden) hier leergeld hebben betaald, we kunnen dus heel direct en veel meer in detail rapporteren. In ons achtergrondartikel "whaun" heb ik dat gedaan.

Bij deze selectiestap vallen veel projecten van jongerenorganisaties af, of lopen jaren vertraging op totdat het project voldoende draagvlak heeft. Dat draagvlak komt meestal niet door het aantrekken van meer sympathisanten, want een grotere organisatie vormt alleen maar een grotere bedreiging. Meestal brengt zo'n jongerenorganisatie een behoefte aan de oppervlakte, en jaren later vult een individuele ondernemer het in. Zijn kracht ligt dan niet in een groot draagvlak, maar in een klein doelwit voor de conservatieve krachten.

criterium 8: lering uit ervaring

Buanda onderzoekt of er niet elders ervaring is opgedaan met vergelijkbare projecten. Als zo'n project stagneert, is dat een waarschuwing en moeten we het identificatieproces controleren op fouten.

Buanda Achtergrondartikel: Projectidentificatie

Elke keer dat de ezel zich bij ons in de buurt stoot, maken we een analyse en meestal zien we dan dat het de steen „n van de boven genoemde toetsstenen is. De voorbeelden die ik kan opnoemen, zijn dus al eerder genoemd: de rijstpelmolens die stil staan, de eindeloze series trainingen, de doodgeboren organisaties. Er is een serie vrijwel identieke landbouwprojecten in Marowijne, met steeds weer als eindconclusie: het project is mislukt omdat het bestuurd werd vanuit een organisatie op twee, driehonderd kilometer afstand. Het gaat om zes of zeven herhalingen binnen twintig jaar - ik heb de gegevens niet bij de hand, maar iemand met net zo veel monnikengeduld als ik destijds had, kan het uitvlooien in de archieven van het ministerie van landbouw, veeteelt en visserij.

Een steen waar wij ons aan stootten die niet een van de eerder genoemde toetsstenen is, is de onderdelenverkoop in Amakakonde. De verkoop gaat goed, maar het gewenste doel: het opbloeien van monteursbedrijfjes, is niet gehaald. De analyse die we destijds maakten, was kwalitatief wel goed, want in Jeemi, een dagreis verderop, is het wel gelukt. Blijkbaar ligt Amakakonde net te dicht bij Paramaribo voor het opbloeien van kleine monteurs. Dat konden we niet weten, er zijn geen cijfers beschikbaar voor een kwantitatieve analyse, maar we weten het nu, en zullen dezelfde fout niet herhalen: geen verkoop van onderdelen op plaatsen binnen een dagreis van Paramaribo, tenminste niet als we daarmee een voedingsbodem voor lokale monteurs beogen.

criterium 9: begeleidingscapaciteit

Tenslotte onderzoekt Buanda of het project voldoende begeleid kan worden. Ontwikkelingswerk is experimenteel werk, met een hoog risico-gehalte. Dat risico kan alleen door de doelgroep gedragen worden als het mislukken van het project geen bedreiging voor het bestaan betekent -- met andere woorden: als het project irrelevant is. De doelgroep leeft dicht bij het bestaansminimum, en heeft meestal geen reserves om van te leven als het project mislukt. Hulporganisaties hebben die reserves wel. Hulporganisaties moeten daarom de risico's van een foute projectidentificatie dragen, en voldoende begeleidingscapaciteit hebben om problemen op te lossen. In een ander achtergrondartikel, "akusuwë", geef ik een voorbeeld hoe we dat doen.

Dit is voor Buanda een grotere verantwoordelijkheid dan voor de ontwikkelingsorganisaties die zich bezighouden met hulpbehoevenden. De kans dat je hulpbehoevenden van de wal in de sloot helpt, is niet zo groot: zij staan al in het drijfzand, bij wijze van spreken. Maar, Buanda richt zich niet op hulpbehoevenden, maar op potentiële change-agents - ik noemde dat al in de paragraaf 'igen initiatief'. En dan is de verantwoordelijkheid groter.

Projecten met kans op een hoge multiplicator zijn ideaal, maar het moet geen handel in junkbonds worden, waarbij wij onze doelgroep verleiden tot avonturen waarbij zij met de brokken blijven zitten en wij de dans ontspringen.

Onze mening, tenminste.

profilering

Tot zo ver deze opsomming van de eisen die wij stellen aan het projectidentificatie-proces. Ik heb steeds voorbeelden gegeven van projecten die die eisen niet passeren: cursussen, rijstteelt, transportprojecten, detailverkoop, enzovoort. Het zijn projecten die bij collega-ontwikkelingsorganisaties wel populair zijn. Dat is voor ons een reden te meer om er niet aan te beginnen - het heeft geen zin dubbel werk te doen, en Buanda profileert zich door projecten aan te pakken die anderen laten liggen. Er zijn meer dan genoeg ontwikkelingsorganisaties, en Buanda heeft als zelfstandige organisatie alleen bestaansrecht in een niche, die voor onze collega-ontwikkelingsorganisaties ontoegankelijk is. Ik hoop dat U na lezing van dit achtergrondartikel ook het gevoel heeft dat wij ons voldoende profileren.

Buanda Achtergrondartikel: Projectidentificatie

In dit achtergrondartikel heb ik voorbeelden gegeven van projecten die wij niet aanpakken. Ik geef geen voorbeelden hier van projecten die wij wel aanpakken. Daarvoor zijn onze jaarverslagen.

de praktijk

Dit zijn onze toetsstenen. Een hoop theorie. Werkt het ook in de praktijk?

Tot nu is de projectidentificatie vrij soepel gegaan. Hoewel onze leden vaak tegengestelde belangen hebben, komt er meestal na verloop van tijd wel overeenstemming. Mensen met projectvoorstellen die bij Buanda niet door de projectidentificatie komen, weten dat meestal van tevoren al, en zij kloppen aan bij onze collega-organisaties. Eénmaal is het bureau teruggefloten door de leden, met een project voor brandstoftransport, waar de leden vonden dat de toetssteen van de sociale positie niet gepasseerd werd. Eénmaal hebben wij onder druk van een donor een project laten passeren dat eigenlijk niet door de beugel kon: een geval van positieve discriminatie. En éénmaal is er een belangenconflict uitgevochten: het project 'akusuwé'. Als voorbeeld van hoe de procedure in de praktijk werkt is dat natuurlijk veel instructiever dan andere projecten waarover eigenlijk geen discussie is. Over dat project schrijf ik in een volgend achtergrondartikel.