

## BELEIDSNOTA PROJECTIDENTIFICATIE

=====

van : BUANDA

datum : 1997

=====

Buanda is gespecialiseerd in het begeleiden van kleine ondernemers, die een bedrijf willen starten of uitbreiden. In deze beleidsnota staat hoe we projecten identificeren.

1. De eerste stap is altijd het eigen initiatief van de doelgroep. Dit betekent niet dat wij wachten tot de mensen naar ons toekomen met plannen. Integendeel: de mensen die bij hulporganisaties de vloer plat lopen met plannen hebben vaak minder ontwikkelingspotentieel dan mensen die op eigen kracht proberen vooruit te komen, en die de weg naar hulporganisaties niet kennen of daar zelfs wantrouwig tegenover staan.

Een goed eigen initiatief is voor ons geen vernuftig idee, maar een activiteit die al jaren loopt, maar voor verbetering vatbaar is.

Bij deze eerste stap vallen veel dorpsorganisaties zonder eigen werkervaring af die in plaats van een traditionele vorm, een stichtingsvorm hebben gekozen, speciaal om met hulporganisaties te kunnen praten. Wat overblijft zijn ondernemers die alleen of in een los samenwerkingsverband een vak uitoefenen, meestal zonder formele organisatie.

2. Als een ondernemer met een verzoek voor assistentie komt, onderzoeken wij of misschien andere ondernemers onder dezelfde omstandigheden zonder hulp een bedrijf hebben opgezet. Indien dat het geval is, zal Buanda niet materieel steunen, om valse concurrentie en hulpverslaving te vermijden.

Bij deze tweede stap vallen alle mensen af die financiering zoeken voor een kippenkwekerij of buitenboordmotor voor een boot-taxidienst. Wat overblijft zijn ondernemers die nieuwe producten of diensten bieden.

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

Bij deze derde stap vallen de mensen af die tractoren vragen om boomstammen te verslepen om die zonder toegevoegde waarde te verkopen, en de mensen met plannen voor permanente rijstbouw op bosgronden die daar alleen marginaal geschikt voor zijn. Wat overblijft zijn de mensen die wel gebruik maken van de natuurlijke hulpbronnen, maar een hoge toegevoegde waarde bereiken met hun arbeid.

4. Buanda onderzoekt of de aangevraagde hulp een oplossing is die bij een probleem past. De wet van Murphey maakt dat dit vaak liet het geval is: projecten die een probleem eens en voor altijd oplossen, worden niet herhaald --maar oplossingen voor niet-bestaande problemen laten de behoefte intact en worden keer op keer herhaald. Hoe vaker ze herhaald worden, hoe beter ze in het verwachtingspatroon vallen van hulporganisaties en de doelgroep.

Bij deze vierde stap vallen veel mensen af met plannen voor trainingsprogramma's, transportondernemingen of verkoopcoöperaties omdat de doelgroep onkundig zou zijn of de

dienstverlening van het particuliere initiatief te duur. Wat over blijft zijn de mensen met een efficiëntere werkwijze de kostprijs kunnen doen dalen.

5. Buanda onderzoekt of de voedingsbodem aanwezig is om de onderneming te doen ontstaan. Meestal is dit niet het geval - anders was de onderneming wel spontaan ontstaan. Ondernemingen werken niet in een luchtledige, maar in een netwerk van onderling afhankelijke toeleveranciers en afnemers: een schrijnwerker 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. In plaats van een onderneming zo intensief te steunen dat die kan functioneren zonder vraag en aanbod, zoeken we liever naar de zwakke plek in de vicieuze cirkel, en steunen we daar, tot de markt ontstaat en de grote onderneming zonder hulp start.

In deze vijfde stap worden de meeste pindaplant-projecten anders gericht. Pinda's worden al eeuwen verbouwd. De schaal blijft echter klein. Dat is niet omdat daar investeringen van hulporganisaties voor nodig zijn, maar omdat ongebrande pinda een moeilijk verkoopbaar produkt is. Pindakaas is een beter verkoopbaar produkt. Een lokaal pindakaasfabriekje kan echter niet starten als er te weinig pinda geplant wordt, en er wordt nauwelijks pinda geplant zolang er geen pindakaasfabriekje is. Deze vicieuze cirkel is het gemakkelijkst te doorbreken bij de verwerking. Een subsidie aan pindakaasfabriekje gedurende de eerste jaren waarin weinig pinda-aanbod de onderneming nog niet rendabel maakt, stimuleert de pindateelt beter dan een voorlichtingscampagne of pindaplant project.

6. 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.

In deze zesde stap 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 draagvlak is dan niet een groep sympathisanten, maar een groep klanten die hem niet als bedreiging zien.

7. 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.

In deze zevende stap zijn we extra kritisch voor rijstpelmolensprojecten. Er staan in het binnenland tientallen rijstpelmolens stil. De aanleiding is meestal een technische storing. De oorzaak moet elders liggen, want de lokale bevolking blijkt wel in staat de veel storingsgevoeliger buitenboordmotoren en kettingzagen draaiende te kunnen houden.

8. 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.