

PI Doc 1: De levensloop van uw project

1 Waar gaat dit PI-doc over?

Als Particulier Initiatief (PI) bent u sterk betrokken bij de situatie en de mensen in een ontwikkelingsland, meestal in een specifieke plaats of streek. U bent heel gemotiveerd om een bijdrage te leveren aan de verbetering van de levensomstandigheden van mensen waar u mee in contact bent gekomen. U wil een project opzetten, om samen met een plaatselijke partnerorganisatie een concreet doel te bereiken. Dit document wil u en uw partner helpen om een relevant en succesvol project te realiseren.

Voor de duidelijkheid: U bent het Nederlandse Particulier Initiatief: een groep mensen die in Nederland bekendheid wil geven aan en geld wilt werven voor het specifieke project. U bent echter *niet* de eigenaar van het project en de resultaten ervan. Dat zijn 'de mensen daar': in de meeste gevallen een lokale organisatie als een school, een kliniek, een dorpsgemeenschap, een gehandicaptencentrum, etc. Zij zijn het die u verteld hebben wat hun belangrijkste noden en prioriteiten zijn. Zij zijn, ook nadat het project gerealiseerd is, de eigenaren ervan, en moeten zorgen dat het ook op de lange termijn een succes blijft. Dit is wat in de moderne ontwikkelingssamenwerking bedoeld wordt met *project ownership*: een essentiële voorwaarde voor succes. Wij noemen hen in dit document daarom de PE: Project Eigenaar, en niet: de uitvoerende organisatie.

U bent dus het PI, en u werkt samen met de PE.

Het PI werft fondsen voor het project en ondersteunt de lokale organisatie (PE) desgewenst met adviezen en informatie. Zowel de PE als het PI hebben er belang bij dat de uitvoering van het project zo succesvol mogelijk verloopt. Het verkrijgen van inzicht in de verschillende levensfasen van een project kan voor beiden bijdragen tot een succesvolle uitvoering. Dit document beschrijft de verschillende fasen in de levensloop van een project en geeft tips voor het PI en het PE om hun beleid te formuleren.

1.1 Weet u?

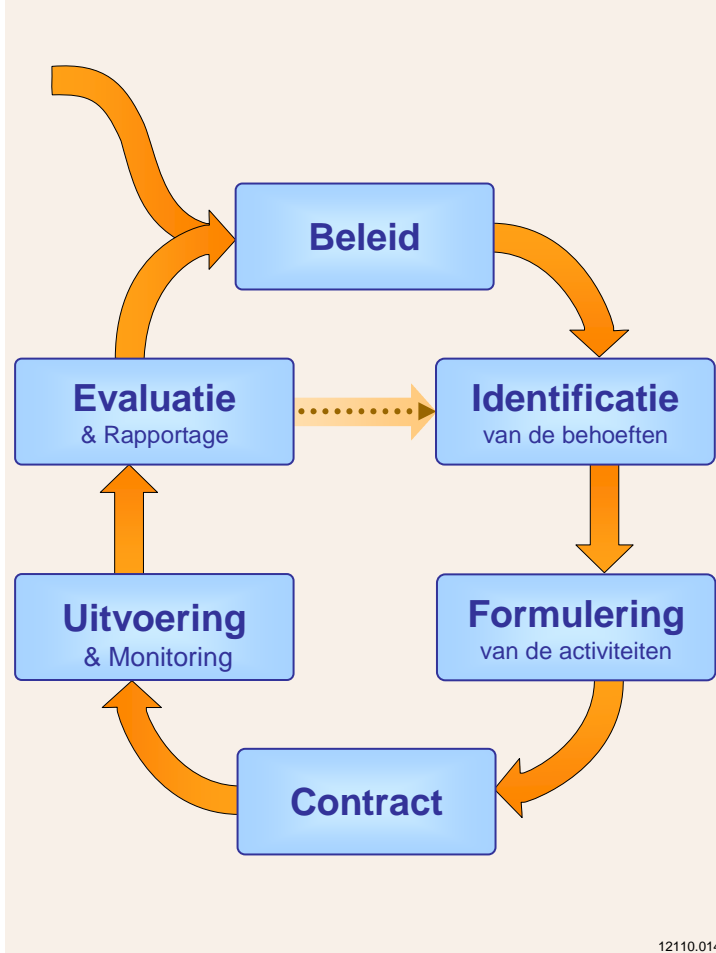
- Wat een project is?
- Wat de levensfasen zijn van een project?
- Wat de rol van het PI in die fasen is?
- Waar in elke fase rekening mee moet worden gehouden?

Het document geeft een antwoord op deze vragen. We beginnen met een definitie van wat er wordt verstaan onder 'project'. Een project is:

"Een inspanning die bestaat uit een aantal geplande en onderling verwante activiteiten, die zijn ontwikkeld om vastgestelde doelen te behalen, in een gegeven tijdsperiode en met een gegeven budget".

2. De verschillende fasen in de levensloop van een project

Elke organisatie doorloopt, wellicht zonder het zich te realiseren, bij elk project een aantal vergelijkbare stappen of fasen. Onderzoek heeft uitgewezen dat elk project een aantal vaste fasen doorloopt. Men noemt dit wel de levensloop van een project of projectcyclus. De fasen hebben een logische volgorde en elke fase heeft specifieke kenmerken en activiteiten. Hieronder worden de verschillende fasen beschreven.



12110.014

2.1 De fases op een rij

Beleid

De beleidsfase is de fase waarin de lokale organisatie in het ontwikkelingsland (PE) haar beleid vaststelt. In het beleid staan de richting, het thema, en de doelgroep aangegeven waarmee/waarvoor de organisatie wil werken. Het geeft het veld aan waarin de organisatie zich wil bewegen.

Als Particulier Initiatief heeft men waarschijnlijk een aantal ideeën en richtlijnen voor het type projecten dat men wil ondersteunen. De keuze voor het project zal vaak te maken hebben met de expertise en de affiniteit met een bepaald thema of een bepaalde doelgroep.

Zowel de PE als het PI kunnen de richtlijnen voor hun beleid vastleggen in hun statuten.

Identificatie

Een project komt nooit 'uit de lucht' vallen. Ergens, tussen mensen, is er een idee ontstaan om een project op te zetten om een bepaald probleem op te lossen of een bepaalde situatie te verbeteren. Deze fase van het project wordt wel de identificatiefase genoemd. Men identificeert het probleem dat het project moet gaan oplossen. Dit gebeurt idealiter door de doelgroep zelf of door de lokale organisatie (PE). Men brengt in kaart wat de behoeften zijn, maar ook hoe de verschillende partners een bijdrage kunnen leveren aan het project. Tijdens deze fase wordt er ook bepaald of het wenselijk is een haalbaarheidsstudie te doen en kunnen verschillende alternatieven voor het opzetten van het project met elkaar worden vergeleken. Het resultaat van deze fase is een duidelijke en gemotiveerde **keuze** voor projectonderwerp, doelgroep, plaats, tijd etc.

Formulering

In deze fase worden de gemaakte keuzes in detail in een projectplan beschreven. Zo precies mogelijk wordt er door de PE een beschrijving van het project en bijbehorend budget gemaakt in samenspraak met de verschillende betrokken partijen. Het projectdocument kan, naast het vastleggen van het project, ook dienen om subsidie aan te vragen bij subsidieverstrekking. Voor dit laatste is nauwe samenspraak tussen PI en PE heel belangrijk.

Contract

Nadat het project is ingediend en goedgekeurd bij de subsidieverstrekking wordt er tussen PE en PI een contract gemaakt. In het contract of overeenkomst wordt vastgelegd wat er gefinancierd wordt en door wie en op welke manier de financiën verantwoord dienen te worden. Ook als er geen externe financieringsbron is kunnen de betrokken partijen de gemaakte afspraken vastleggen in een samenwerkingsovereenkomst. In het contract kan tevens het belang van elk van de betrokken partijen voor het project duidelijk zichtbaar worden gemaakt.

Uitvoering & monitoring

Wanneer de financiering van het project gewaarborgd is, kan begonnen worden met de uitvoering van het project. In deze fase wordt het project uitgevoerd, gebruikmakend van de beschikbaar gekomen middelen en gericht op het behalen van de afgesproken resultaten. De uitvoering vindt vaak plaats op basis van concrete werkplannen.

Tijdens de uitvoering moet de voortgang van alle activiteiten gevolgd worden, om te weten of zij echt bijdragen aan het gestelde projectdoel. Dit wordt *monitoring* van het project genoemd. Monitoring geeft informatie op basis waarvan er beslist kan worden dat bepaalde veranderingen nodig zijn; het geeft inzicht in wat werkt en wat niet. Monitoring is in eerste instantie een taak van het PE. Het PI kan in deze fase een observerende, adviserende of participerende rol vervullen.

Evaluatie & rapportage

Na afloop van het project wordt er in deze fase beoordeeld in hoeverre de projectdoelen zijn gehaald en wat hier wel of niet aan heeft bijgedragen. Op basis hiervan worden aanbevelingen geformuleerd hoe zaken mogelijk in de toekomst voor vergelijkbare projecten verbeterd kunnen worden. Deze aanbevelingen kunnen meegenomen worden om eventueel het beleid van de lokale organisatie (PE) aan te passen. Zij kunnen ook voor de plannen voor een nieuw project relevant zijn, dus een rol spelen in een nieuwe identificatiefase.

Op basis van de evaluatie stellen PE en PI samen de rapportage op, inclusief de financiële verantwoording, die aan de financiers (donoren) van het project gestuurd wordt.

In de figuur zijn de verschillende fases en hun verbanden schematisch weergegeven (zie de laatste pagina).

2.2 Gebruik van de fases van een project levensloop

De fases van een project levensloop vormen de basis voor het succesvol “managen” van projecten. De levensloop van een project wordt door veel organisaties in ontwikkelingssamenwerking gebruikt. Deze aanpak biedt de volgende voordelen:

- De identificatiefase betreft alle partijen (lokale organisatie (PE), doelgroep, lokale overheden en PI) van begin af aan bij het project, waardoor zij kunnen meedenken over de noodzaak, het ontwerp en de uitvoering. Dit verhoogt de kans dat de juiste oplossing voor het probleem gekozen wordt. Het biedt ook de mogelijkheid om van elkaar te leren, omdat elke betrokkene weer andere perspectieven en ideeën meebrengt. Zo kan er

creatiever worden omgegaan met het maken van keuzes en het oplossen van het probleem.

- Het doorlopen van de verschillende fases vergroot het succesvol plannen en uitvoeren van het project. Door het project stap voor stap op te bouwen kunnen keuzes weloverwogen worden genomen. Het formuleren van het project en het vastleggen van de afspraken in een document is erg belangrijk. Immers, een donateur of subsidiegever moet zich financieel aan het project kunnen binden, dus moet het duidelijk zijn wat het project als doel heeft, hoe dit doel bereikt wordt en wat dit aan financiën vraagt.
- Bij de uitvoerende fase is het van belang dat ook het monitoren goed geregeld wordt. Dit maakt dat het project op tijd kan worden bijgestuurd en dat er wordt voorkomen dat problemen pas aan het einde van het project zichtbaar worden.
- De evaluerende fase is vooral van belang om successen te vieren en te documenteren, maar natuurlijk ook om te weten wat er goed heeft gewerkt en wat niet en wat er een volgende keer anders zou moeten.

3. Wat te doen in elke fase?

In de vorm van tips en valkuilen worden hieronder ideeën en suggesties gegeven voor wat er in elke projectfase zou kunnen worden gedaan. Deze ideeën en suggesties zijn bedoeld om de betrokkenen bij het project op weg te helpen, maar het is aan de betrokkenen zelf om te bepalen wat er uiteindelijk gebeurt.

3.1 Beleid van het PI en de lokale organisatie (PE)

Tips

- Veel PI en PE beginnen met het plannen van projecten zonder over bepaalde richtlijnen na te denken of de behoefte te voelen dat dit nodig is. Misschien is dit niet altijd een probleem, maar op den duur is het van belang dat het PI en de lokale organisatie, ieder voor zich, op basis van hun ervaringen, analyseren waar zij voor staan en welke belangrijke afwegingen zij maken bij de keuze voor een project.
- De organisaties leggen het beleid en de criteria voor het maken van keuzes vast in een document. Hierin moet beschreven zijn wat de principes en richtlijnen zijn en waarom. Zo weten alle betrokkenen: donateurs, vrijwilligers, partnerorganisaties, begunstigers en subsidieverstrekkers met wie ze een partnerschap aangaan.
- Het beleid is ook een hulpmiddel bij het bepalen met wie men zou kunnen of willen samenwerken. Denk aan lokale of nationale overheden, dorps- of maatschappelijke organisaties zoals stichtingen of verenigingen, maar ook lokale NGO's of andere ontwikkelingsorganisaties en projecten.

Valkuilen

- Heeft u moeite met het woord "beleid van uw PI"? Maak het uzelf niet moeilijker dan het is, het betreft slechts een toelichting over waar uw PI voor staat en waarom. Maak ook van de beleidsformulering en het vastleggen hiervan geen ingewikkelde exercitie. Houd het bij een kort stukje van een paar regels op de website of in de statuten. Vergeet vooral niet te vermelden waarop richtlijnen zijn gebaseerd.
- Strikt vasthouden aan bestaand beleid is voor PI en PE niet altijd wenselijk. Een uitzondering maken kan soms best, mits er argumenten voor worden gegeven. Ook

kunnen in de loop van de tijd ervaringen en bepaalde geleerde lessen aanleiding zijn om het beleid aan te passen. Het is goed om deze aanpassingen vast te leggen.

- Niet alle keuzes die het PI maakt zijn gebaseerd op vastgesteld beleid. Deze kunnen bijvoorbeeld door meer emotionele drijfveren worden ingegeven. Dit geeft niet, dat is ook juist de kracht van projecten van PI. Duidelijkheid hierover is echter wel belangrijk, zeker als anderen de keuzes willen begrijpen.

3.2. Identificatiefase

Tips

- Voor deze fase geldt: een goede start is het halve werk. Deze fase is essentieel voor het slagen van het project. Hier dient dus ruim de tijd voor worden genomen.
- De doelgroep weet zelf het beste wat hun probleem of vraag is. Deze groep dient dan ook zelf aan te geven welk probleem opgelost moet worden. Het is van essentieel belang om dit duidelijk te hebben vóór er naar oplossingen gezocht wordt. Er is dus informatie nodig om te weten of dit probleem door iedere betrokkene als probleem wordt gezien.
- Bij het vinden van een geschikte oplossing kan uw PI een bijdrage leveren, omdat u nieuwe ideeën en perspectieven meebrengt. Ook, en dat is heel belangrijk, kunt u een indicatie geven van wat er wel en niet mogelijk is, voor wat het geld betreft waar u voor zou kunnen zorgen. De keuze voor de oplossing wordt echter gemaakt door de doelgroep in overleg met de PE, omdat beiden de lokale situatie beter kennen en een inschatting van de haalbaarheid kunnen geven.
- Nadat de keuze voor de oplossing is gemaakt, zal de PE de informatie moeten verzamelen die nodig is voor het project dat het probleem gaat oplossen. Dit moet gebeuren in nauw overleg met de doelgroep.
- Het PI kan eventueel de haalbaarheid van het project ter beoordeling voorleggen aan ontwikkelingsorganisaties of aan ter zake deskundigen en daarbij de risico's in kaart laten brengen.

Valkuilen

- Particuliere Initiatieven willen vaak zo snel mogelijk aan de slag om iets concreets te doen voor de doelgroep. Ook willen organisaties (en hun achterban) vaak dat zoveel mogelijk geld direct wordt besteed aan het project en niet aan de voorbereiding ervan. Direct aan de slag gaan is ook wat er vaak gebeurt. Dit is waarschijnlijk de meest voorkomende valkuil voor alle betrokken organisaties. Een succesvol project staat of valt met een goede voorbereiding. Nogmaals, voor de identificatiefase dient de tijd genomen te worden.
- Het is een misverstand te denken dat vertegenwoordigers van een dorp of een gemeenschap de belangen van iedereen kennen en behartigen. Het dient daarom duidelijk te zijn dat degenen die de doelgroep vertegenwoordigen, ook werkelijk op de hoogte zijn van de noden en de wensen van de doelgroep.

3.3 Formuleringsfase

Tips

- ❖ Betrokken partijen spreken met elkaar af wie welke kennis, tijd en personen inzet en wanneer. Het maken van keuzes en afspraken kost tijd en geduld omdat er vaak onderhandelingen tussen de verschillende partijen nodig zijn. Het verdient aanbeveling om de consequenties van het niet nakomen van afspraken vast te leggen.
- ❖ Indien de betrokken partijen het met elkaar oneens zijn over bepaalde zaken moeten zij dit niet uit de weg gaan, maar de kwestie nog tijdens deze fase helder krijgen. Want onduidelijkheden komen in de uitvoering gegarandeerd alsnog naar boven.
- ❖ Het is zinvol om aan te geven waarom er niet voor mogelijke alternatieve oplossingen van het probleem is gekozen. Dit kan verhelderend werken in latere fases van het project, wanneer er mogelijk andere partijen bij betrokken worden. Ook laat dit aan subsidieverstrekkers en donateurs zien dat er goed over zaken is nagedacht.

3.4 Contractfase

Tips

Rondom het tekenen van het contract of samenwerkingsverband met financiers, partnerorganisaties of begunstigden kan een feest georganiseerd worden. Dit vermindert de zakelijke associatie die alle betrokkenen of anderen mogelijkwijs hebben bij het tekenen van een contract. Daarnaast is het een mogelijkheid om positieve aandacht te geven aan de betrokken partijen en het draagvlak voor het project te vergroten.

Valkuilen

- Soms ervaren mensen de vraag om het tekenen van een overeenkomst als een teken van wantrouwen. Terwijl het juist helpt om onduidelijkheden, problemen en wantrouwen te voorkomen. Om op lange termijn de relatie te beschermen, ook als zaken even niet zo goed verlopen of er problemen zijn. En die zijn er bij bijna elk project wel.

3.5 Uitvoeringsfase (en monitoring)

Tips

- Problemen die zich bij de uitvoering voordoen moeten niet vooruitgeschoven worden, maar dienen zo snel mogelijk te worden aangepakt. Aan betrokkenen, ook aan donateurs en externe financiers, moet worden uitgelegd waarom er wijzigingen nodig zijn waarbij de eventuele financiële gevolgen en de bedreigingen voor het behalen van het projectdoel worden vermeld.
- Betrokkenen leggen de veranderingen, de gemaakte keuzes en de onderliggende argumenten schriftelijk vast, zodat er in een volgend project van geleerd kan worden.

Valkuilen

- Het is onvermijdelijk dat bepaalde activiteiten anders lopen dan gepland. Het is verleidelijk om alle verantwoordelijkheid voor het oplossen hiervan als PI naar u toe

te trekken om zo de voortgang het project niet te schaden. Maar bedenk dat niet het PI, maar de lokale organisatie de Project Eigenaar (PE) is. Op korte termijn kan het ingrijpen door het PI inderdaad het beste lijken. Maar op de langere termijn kan dit de samenwerking tussen de betrokken partijen ondermijnen. Het effect kan zijn dat de andere partijen zich niet serieus genomen voelen of dat zij zich minder verantwoordelijk voelen voor het project en in het vervolg elk probleem bij u neerleggen.

3.6 Evaluatie- & rapportagefase

Tips

- Bij het beoordelen van een project is het natuurlijk belangrijk te weten wat het de begunstigen heeft opgeleverd. Aan hen moet daarom expliciet gevraagd worden wat zij er van vinden. Laat hen ook meedenken hoe zaken een volgende keer beter gedaan kunnen worden.
- Projecten kunnen ook onvoorziene gevolgen, zowel positief als negatief, hebben. Deze moeten tijdens de evaluatie in kaart gebracht worden.
- Indien aanbevelingen uit de evaluatie gebruikt worden voor het aanpassen van het beleid van het PI of de PE, of tijdens de identificatie van een nieuw project, is het goed om dit te vermelden, omdat dan duidelijk wordt getoond dat organisaties hebben geleerd van eerdere ervaringen.
- Op basis van de evaluatie en van de boekhouding van het project wordt de projectrapportage opgesteld. Deze wordt naar alle betrokkenen gestuurd, inclusief de financiers (donoren) van het project. Ook kan deze (eventueel in samengevatte vorm) door het PI gepubliceerd worden, ten behoeve van de eigen achterban.

Valkuilen

- Wat men vaak ziet is dat er in het geheel niet geëvalueerd wordt. Dit is jammer, want het is een mooi moment om zaken af te sluiten en successen te vieren.
- In deze fase wordt beoordeeld in hoeverre het project een succes en de projectdoelen behaald zijn. Het is echter een valkuil om bij negatieve conclusies alleen een schuldige aan te wijzen. Gedane zaken nemen geen keer. Men dient vooral te proberen om te analyseren en zo concreet mogelijk te formuleren hoe het een volgende keer anders kan.

5. Meer weten?

Een uitstekende, maar wel erg uitgebreide handleiding over de projectcyclus is de Project Cycle Management Guide van de EU. Deze is te vinden op onderstaande website:

http://ec.europa.eu/echo/files/about/actors/fpa/2003/guidelines/project_cycle_mngmt_en.pdf

Bron: Programma Training Particuliere Initiatieven, Investeren in Ontwikkeling
Gefinancierd door NCDO
Geschreven door MDF training en consultancy
Aangepast door Wilde Ganzen, 2009, www.Wildeganzen.nl
Heuvellaan 36, 1217JN Hilversum
Rek.nr 40.000