



Decentralisatie

Decentralization and Local
Government Strengthening
Program (DLGP)

Paramaribo, 01-10-2004

**DLGP
MIDTERM MEMORANDUM
VAN DE
MANAGING DIRECTOR
Basharat Ahmadali
010103-310704**

Inleiding

Dit memorandum schrijf ik ter gelegenheid van de verplichte midterm evaluatie van het DLGP. Hierin komen aan de orde:

- de gemaakte fouten
- de lessen die daaruit moeten worden geleerd
- wat te doen om niet weer in dezelfde fouten te vervallen

“In elke onderneming, hoe goed ze ook is, worden fouten gemaakt; goede ondernemingen onderscheiden zich van de slechte doordat ze van hun fouten leren”

Deze zaken en antwoorden op vele andere vraagstukken vinden plaats aan de hand van de toets van het DLGP aan 10 succesformules volgens internationale standaarden van het project management. Het voortdurend beleid en strategie van de managing director zal dat niet uit het oog moeten verliezen. Alvorens daartoe over te gaan, is nodig een ‘summary’ te geven van de “unieke visie”, die in het DLGP bevat is als projectvisie, een visie, die niet altijd en ook niet door iedereen begrepen is of wordt begrepen met velerlei gevolgen van dien.

De unieke visie

Suriname kampt – evenals vele ontwikkelingslanden, ook ontwikkelde landen – met fiscale crisis. Zelfs de USA maakt de ernstigste fiscale crisis na de tweede wereldoorlog door. Hetzelfde geldt voor Nederland en andere Europese landen. Uit de literatuur van deze tijd blijkt de methode van “budget cuts and taxes increase” te zijn achterhaald. Regeringen zijn niet langer in staat daarop beleid en strategie te baseren ter oplossing van de vraagstukken, waarmee de bevolking / burgers zitten. Programma’s en begrotingscijfers doorhalen, belastingen verhogen, schulden maken zijn schering en inslag om enigszins tegemoet te komen aan de kwaliteit van het leven van de burgers en hoofd te bieden aan de financiering van de nationale economie. Dit betekent o.a. dat de burgers meer moeten betalen om minder te ontvangen; erger nog, weten de burgers niet eens waarvoor ze betalen. Er is een constante druk en spanning op vele fronten tussen regeringen en burgers.

In de USA hebben enkele staten en steden met succes geëxperimenteerd met het verlaten van de achterhaalde visie en toepassen van de ‘open begrotingsvisie’ c.q. invoeren van het model van de ‘outcome budget’, die niet langer wordt ontwikkeld op basis van de begrotingscijfers en begrotingsstructuren van voorgaande jaren!

De nieuwe visie is ontwikkeld aan de hand van de volgende 5 kernvragen:

1. zijn de problemen van korte duur of lange duur?
2. hoeveel zijn de burgers bereid zelf te betalen?
3. welke resultaten verwachten de burgers zelf van hun financiële inbreng?
4. hoeveel wil de staat in deze bijdragen om die resultaten te bereiken?
5. hoe goed kunnen die middelen worden besteed om de gestelde doelen te bereiken?

Deze benadering leidde tot 5 kern oplossingsmodellen:

1. Je moet op alles ‘greep’ hebben: eerste vereiste is duurzaamheid en minimaal vijf jaar kunnen overzien middels vijfjaar plannen.
2. De begroting moet een ‘start budget’ hebben: opzetten van de begroting op basis van verwachte inkomsten binnen de huidige wetgeving zonder verhoging van de belastingen. Het model van ‘outcome budget’.
3. Het formuleren en vaststellen van de prioriteiten van de centrale overheid en lokale overheid. Wat verlangt de centrale overheid van de burgers en omgekeerd wat verlangen de burgers van de staat.
4. Het alloceren van de begrotingsmiddelen, bevolkingsbijdrage, donaties, etc. voor de vastgestelde prioriteiten.
5. Het ontwikkelen van procurement- en uitvoeringsplannen voor elk der als prioriteit opgebrachte voorziening, gericht op het gewenste resultaat; aanpassen van personeelsstructuren (vergoeding naar prestatie), lokale overheid laten meedingen met de private sector in uitvoeren van projecten van de centrale overheid.

Deze nieuwe visie, gebaseerd op de ‘Washington State Experience’ komt neer op:

- “Prefer budget for outcomes.
- Start with what citizens want and not with programs government agencies are willing to fund.
- not to start with last year budget but with the outcome the public want.
- not to cut the budget with 10-15% and increase the tax with 10-15%, but how to maximize the results the public want with the remaining budget”.

Bij het ontwerpen van het DLGP moest de IDB van deze visie uitgegaan, omdat wegens constante *fiscale* crisis in Suriname de fiscale decentralisatie geen kans van slagen had. Vandaar dat naderhand de regering accoord ging met de *financiële* decentralisatie, inclusief capaciteitsopbouw en volksparticipatie. De ‘Washington State Experience’ zit dus degelijk vervat in het DLGP:

1. BFM component: moet zorgen voor de ‘outcome budget’, uitgaande van de ‘open begrotingsvisie’; d.i. Districtsbegroting “nieuwe stijl”.
2. Revenue component: moet zorgen voor start budget.
3. Citizen Participation component: moet zorgen voor de prioriteiten, die de burgers zelf willen.
4. Marketing: moet een leidende en een voorhoede rol hebben om te onderzoeken wat de burgers willen en hoeveel ze zelf ervoor willen betalen.
5. Program outreach: moet campagne voeren om het DLGP concept ingang te doen vinden bij de burgers.
6. Civil Work component: moet zorgen voor de begroting en procurement van de voorzieningen.
7. Componenten 1,2,3 en 4: moeten zorgen voor het vijfjaar Districts Ontwikkelings Programma en de samenstelling van de Districtsbegroting ‘nieuwe stijl’.
8. Intergouvernementele verhoudingen (Legal) component: moet de vernieuwingen ad 1,2,3,4 e.a. (study district personnel) wettelijk en structureel goed regelen.
9. De Resident Advisor en Internationale Consultants moeten bekend zijn met dit ‘internationaal concept’ en dienovereenkomstig de Task Managers en Locale Consultants vormen en opleiden en assisteren bij de implementatie van de componenten om de DLGP doelen (gebaseerd op dit concept) te realiseren.

Het DLGP versterkt hiermede de *democratie* c.q. doorbreekt de *fiscale crises* en de *bureaucratie*.

De bovenstaande approach is de “Washington State Experience” vooruitgelopen in het district Saramacca in de jaren 1981-1987 onder leiding van de huidige DLGP Directeur, die toen Districts-Commissaris van Saramacca was (“Saramacca District Experience”): met maximale burgerparticipatie en betrokkenheid van de bevolking bij de planning, vaststellen van prioriteiten, opzetten en helpen uitvoeren van de begroting met eigen financiële bijdrage, is grootse ontwikkeling totstand gebracht: drinkwaterleiding, electriciteitsvoorziening, bruggenbouw, betegeling van wegen, tuinbouwverkavelingen (voor 350 jonge gezinnen uit de joint families), bouw bibliotheek, bouw hulppolikliniek, politiestation, bouw van kantoorgebouwen voor de centrale overheid voor gedeconcentreerde diensten, dammen en dijken, stadionverlichting, aanleg van nieuwe speeltuin en sportvelden, renovatie en uitbreiding van zwembad, opzetten van gehandicaptenzorg (SOGK), facilitering van service clubs (Lion club Parwani), aantrekken van bankinstellingen, uitbreiding van rijstarealen voor grootlandbouw (van 1000 ha naar 6000 ha), recreatiezalen (VCB), sportvelden en watervoorziening voor een tiental inheemse en marondorpen, etc. De reguliere werkwijze van het overheidspersoneel onderging aanpassing (in afwijking van de Personeelwet). Er is resultaatgericht gewerkt met minimale belasting van het budget van de centrale overheid. De nieuwe structuren, vervat in de Wet Regionale Organen, zijn hieruit voortgesproten.

Het DLGP is op maat gesneden om aan “Washington State Experience” en “Saramacca District Experience” gestalte te geven.

De gemaakte fouten

1. De vervanging van ICMA door VNG per 2 januari 2002
 - ICMA is de ontwerper van de DLGP projectvisie en het component ‘capacity building’;
 - De VNG en de ingezette consultants waren onbekend met het ICMA-concept; er is geen gebruik gemaakt van de ‘transition of institutional memory’ waarvoor er USD 7,000 op de TCP-begroting was opgebracht;
 - Het inzetten van een cultureel antropoloog als Resident Advisor (RA), zonder backstopping support vanuit het VNG management;
2. De valse start van het DLGP
De opzet van TCP van januari t/m april 2004 (Technical Cooperation Program), voorafgegaan door een ‘feasibility study’ (april/mei 2001) onder verantwoordelijkheid van VNG voor een ‘smooth’ start up van het DLGP mislukte:
 - In 4 maanden niet gelukt te voldoen aan de pre-condities van de IDB;
 - 3 van de 4 maanden zijn gaan zitten in het herschrijven van het Program Design Report (PDR) en de projectbegroting, hetgeen niet behoorde tot de objective van het TCP; het geproduceerde ‘initial report’, het PIP, mist de DLGP projectvisie en wijkt teveel af van het oorspronkelijk concept;
 - Ook niet voldaan aan de condities voor een smooth start-up:
 - de voorgeschreven manuals niet afgemaakt;
 - het voorgeschreven volledig consultancy en procurement plan voor werving, selectie en inhuren van IC’s en LC’s niet gemaakt;
 - PIU incompleet geleverd; proces voor de benoeming van een projectdirecteur moeizaam geweest; geen training voor ‘core PIU’
 - Geen enkele DA gerecrueteerd en getraind.
3. Te lang geduurd met het herstellen van fouten (mei-november 2002)
 - Verlenging van TCP met 2 maanden;
 - Het afbouwen met de eerste Resident Advisor
 - Het afbouwen met VNG
 - Vertraging van de start van het DLGP van 7 maanden (mei t/m november 2002).
 - In totaal moest de Senior Beleids Adviseur 150 memo’s produceren om het DLGP op het juiste spoor te houden.
4. De zwakke “take-off” van het DLGP per 27 november 2002
 - Zonder het door de projectdocumenten vereiste internationale organisatie voor de assistentie in het ‘overall management’ van het DLGP

- Zonder volledige ‘ownership’
 - Een nieuwe RA, onbekend met het type project en die zich nog moest inwerken, geen bestuurskundige; geen internationale ervaring met implementatie van decentralisatieprogramma’s in ontwikkelingslanden;
 - Een nieuwe projectdirecteur, onbekend met het type project; geen bestuurskundige, geen ervaring op het gebied van openbaar, geen ervaring in project management; van huisuit cultureel antropoloog, onwelwillend voor vorming on the job;
 - Een core PIU team, bestaande uit academisch geschoolde technocraten, van wie de ‘professional growth’ werd verwacht door vergaande trainingen volgens de projectdocumenten; deze bleven tijdens het TCP uit; ook gedurende de projectuitvoering is hieraan weinig of geen aandacht gegeven; het team moest het hebben van eigen inspanningen en on the job trainingen door internationale consultants, die zelf ook geen ‘ownership, van het programma hadden;
 - De internationale consultants, ook onbekend met het type project en het project concept; zij hadden veel vrijheid en ruimte naar eigen concept en volgens eigen discipline te werken; steeds moest achteraf correcties worden toegepast, na toetsing aan projectvisie en projectdocumenten;
 - Geen sturing dus op basis van ownership van het programma en institutional memory; (gemis ICMA immens groot);
 - Het aanwenden van de ‘institutional memory’, aanwezig bij de Senior Beleidsadviseur, die niet in de positie van de sturing was, werd teveel gezien als interventie en het bleek ook niet werkbaar te zijn.

Uiteindelijk / gaandeweg moest worden afgebouwd met de eerste projectdirecteur en de desbetreffende internationale consultants (BFM, HRM); ook bleek structurele aanpassingen nodig te zijn: nieuwe projectdirecteur (per januari 2004) en toevoeging van een internationale Management Advisor (februari 2004), opheffen van het instituut van de Senior Beleids Adviseur (januari 2003) en evalueren van het instituut van de Resident Advisor (midterm).

De toets van het DLGP

Een project is een complex plan, waarbij vele personen betrokken zijn. Daarom is het succes, maar ook het mislukken van een project van vele factoren afhankelijk.

De toets aan de *10 succesformules*

(Hieronder in alfabetische volgorde, omdat ze even belangrijk zijn):

Communicatie (1)

Sterke punten:

- de beschikking over effectieve communicatiemiddelen: full loaded office equipment: moderne telefoon centrale, fax, eigen server, eigen intern –en extern netwerk per e-mail, intranet, internet, Info management Database Syteem, Symon, digitaal monitoring system
- de beschikking over een gekwalificeerde office en systeem manager
- de beschikking over goede transportmiddelen;
- regelmatige besprekingen op diverse niveau’s: projectteam (wekelijks), projectgroep (IDB, MRO, PIU) maandelijks, stakeholders conferenties en workshops (naar behoefte);

Zwakke punten:

- *de niet effectieve benutting van de communicatiemiddelen;*
- *de niet effectieve benutting van de mogelijkheden voor afstemming vooraf van beleid, strategie, projectvisie en tijdens de implementatie van zaken;*
- *teveel redenen om niet regelmatig te kunnen vergaderen, vanwege manco’s in de planning;*
- *clusteren van activiteiten door de diverse componenten heen nog niet goed op gang gekomen;*
- *het echt werken in teamverband moet nog op gang komen;*

- *het gemis aan adequate kennis over communicatie als wetenschap, en beheersen van eigen 'toolbox' voor maximale ownership voor een 'leading role'.*

Benchmark:

- *effecieve communicatie binnen het team*
- *regelmatige en effectieve besprekingen (onvoorwaardelijk)*
- *clusteren van gemeenschappelijke activiteiten*
- *bevorderen van eenheid in het team*
- *kennismemen van de juiste betekenis van communicatie tijdens uitvoering van projecten*

Competenties (2)

Sterke punten:

- *De taken en bevoegdheden van de verantwoordelijke personen (Senior Beleids Adviseur, DLGP Directeur, Resident Advisor, PIU Task Managers en de staf) binnen het project zijn transparant gergeld in de Terms of Reference en hun rol beschreven in de Operating Regulations and Guidelines (ORG)*
- *de projectdirecteur beschikt over voldoende projectmiddelen*
- *de Taskmanagers beschikken per component over de projectmiddelen volgens procurementregels van de Bank*

Zwakke punten:

- *de organisatiestructuur met autonome taken in het begin al was misplaatst; het moest sturend zijn vanuit de positie met institutionele memory en sterk ownership van het programma*
- *onduidelijkheden in de competenties van SBA, DLGP Directeur en RA*
- *zwakke leiding gedurende de eerste 12 maanden van de implementatie (RA, Poject Directeur en TM's hadden nog geen volledig ownership van het Programma c.q. eigen component)*
- *kennis van de inhoud van het Programma en eigen taken volgens eigen ToR en ORG kwam langzaam en met voortschrijdend inzicht bij*
- *de bedoeling van het instituut en de rol van de RA volgens de TOR van het Programma door de RA's niet goed begrepen en toegepast*
- *slechte regeling betreffende verantwoording door de RA*
- *de projectdirecteur is bij de uitoefening van de bevoegdheden sterk afhankelijk van de opdrachtgevers (aanspreekpunt is de Directeur van R.O.) bij het doorlopen van uitvoerige procedures om 'goedkeuring' en 'no objections' te krijgen*
- *vaak onmogelijk om snel en flexible op afwijken van het geplande verloop te reageren en daardoor vertragingen in het tijdspad te voorkomen*

Benchmark

- *Bevoegdheden, procedures en regels moeten gericht zijn om op effectieve en efficiënte wijze besluiten te kunnen nemen en moeten vooral mogelijk maken om snel en flexibel op afwijkingen van het geplande te reageren*

Documentatie (3)

Sterke punten:

- *het project is in al zijn facetten vastgelegd*
- *alle informatie is gedocumenteerd*
- *er is een elektronisch bibliotheek : Info Mgt System – DLGP data base*

Zwakke punten

- *alle informatie en documentatie zijn niet in een speciale project-ordner toegankelijk voor het projectteam en de opdrachtgever*
- *geen optimale gebruik van de beschikbare informatie en documentatie*
- *de officiële documenten (de laatste versies) zijn niet gewaarmerkt*
- *er is nog geen systeem ontwikkeld van overdracht van de documenten bij de oplevering van het project aan de opdrachtgever*

Benchmark

- *er moet sprake zijn van gekwalificeerde afwikkeling van het plan*
- *het tijdig definiëren van verschillen, overeenkomsten en raakvlakken, dus het afbakenen van werkpakketten, verantwoordelijkheden, plannen m.b.t. het verloop alsnog een geordende verslaglegging hebben een blijvende invloed op het succes*

Projectdoelen (4)

Sterke punten

- *de projectdoelen zijn nauwkeuring, concreet en juist geformuleerd: algemene – en specifieke doelen*
- *laat geen ruimte voor interpretatie*
- *zijn verifieerbaar voor vooruitgang en succes: logframe, indicators, benchmarks, milestones, levels*
- *het bereiken is verbonden aan een tijdspad*
- *het tijdschema moet haalbaar zijn*
- *de doelen zijn niet in tegenspraak met elkaar*
- *er is een duidelijke projectvisie*

Zwakke punten

- *te veel vrijheid gelaten aan VNG en sommige IC's om aan de doelen een eigen (vaak zeer afwijkende) interpretatie te geven;*
- *het ontbreken van een monitoring systeem;*
- *het niet werken binnen een systeem*
- *het niet halen van 'deadlines', ook na bijstellingen van het tijdspad*
- *de projectvisie is niet altijd en niet door iedereen begrepen*

Benchmark

- *de geformuleerde doelen moeten niet vatbaar zijn voor interpretatie*
- *de bewaking moet professioneel geschieden op basis van een gedegen monitoring plan*

Opdrachtgever (5)

Sterke punten

- *Er is breed politiek draagvlak onder verantwoordelijkheid van de Minister van het ministerie (goedkeuring van de Interimregeling Financiële Decentralisatie in het Parlement zowel door coalitie als oppositie)*
- *Er is een opdrachtgever met de directeur van het ministerie als aanspreekpunt*
- *De verantwoordelijke onderdirecteur van het directoraat Districtsbestuur van het ministerie is intensief betrokken bij beleidsvoorbereiding en uitvoering middels participatie in project meetings*
- *De beide ministeries en de IDB stellen financiële middelen correct op tijd ter beschikking van het projectbureau*

- *Er is regelmatig projectgroepoverleg voor afstemming, waarin participeren: Directeur en onderdirecteur ministerie, Directeur DLGP, Vertegenwoordiger IDB*
- *Keurt projectvoorstellen goed, betreffende rapporten, wetsvoorstellen, aanstellingen, terms of reference en contracten, procurementdocumenten*
- *Het projectteam werkt geïntegreerd samen met het spiegelteam van het ministerie, samengesteld uit stafmedewerkers van diverse afdelingen van het ministerie*

Zwakke punten

- *Politiek-bestuurlijke afstemming neemt veel tijd in beslag en geeft vaak aanleiding om het tijdsfad bij te stellen*
- *Bureaucratie vertraagt effectieve besluitvormingsproces*
- *Formele reactie op correspondenties blijven lang uit*
- *De correspondentie is te intensief, ondanks overleg en participatiestructuren projectteam-ministerie*

Benchmark

- *Met de kwaliteit van de opdrachtgever wordt ook de kwaliteit van het project hoger.*
- *Een goede opdrachtgever overlegt met de projectleider en diens team de doelen en beschrijft uiterst nauwkeuring alle paramaeters*

Planning (6)

Sterke punten

- *DLGP kent vanaf de start een uitgebreide planning en zelfs zeer gedetailleerde planning per component*
- *DLGP planning steunt duidelijk op metodologie met betrekking tot resources,, materiaal, personeel en implementatie*
- *De plandocumenten bestaan uit: Project Implementatie Plan, een overall Time Line, LogFrame, Operating Regulations and Guidelines, Projectbegroting*
- *De plandocumenten bevatten duidelijke benchmarks, indicators, levels, milestones*
- *De bewaking door de projectdirecteur van de implementatie aan de hand van de planning, veranderingen en voeren van onderhandelingen tot bijstellingen door de projectdirecteur*

Zwakke punten

- *het gemis van een monitoringplan vanaf de start van het programma*
- *het zich niet nauwkeurig houden aan de planning, benchmarks en indicators*
- *het niet nauw nemen om gestelde taken en doelen binnen de gestelde tijdslimiten te realiseren en afwijkingen tijdig te rapporteren met voorstellen tot bijstellingen en inhaalmanouvres*
- *gemis van team harmonie*
- *gemis aan optimale kennis over projectmanagement en het hanteren van de juiste tools*

Benchmark

- *90% van alle in latere fases gemaakte fouten en problemen worden veroorzaakt door een onnauwkeurige of verkeerde planning*
- *professionalisme in het hanteren van project management tools is een conditio sine qua non*

Plichtenboek (7)

Sterke punten

- *fundamentele afwijkingen en nadere verduidelijking van doelen en methodologie, beleid en strategie worden na bereikte overeenstemming vastgelegd in een door de IDB en de Directeur van het Ministerie ondertekende "Aide Memoire"*
- *de intentie van de projectdirecteur om een 'plichtenboek' in te voeren voor het registreren van het resultaat van onderhandelingen tussen de projectdirecteur, het ministerie en de Bank*

Zwakke punten

- *Het gemis van een 'plichtenboek'*

Benchmark

- *De door de opdrachtgever geformuleerde doelen zijn zelden voldoende om het project daadwerkelijk in de gewenste vorm af te wikkelen. Een gedetailleerde en uitvoerige beschrijving van de afwijkingen is belangrijk (Projectdocument)*

Projectleider (8)

Sterke punten

- *De projectdirecteur is de centrale figuur van het gehele plan*
- *Met organisatorische, communicatieve en leidinggevende vaardigheden*
- *Is bekend met het project (is als projectcoördinator betrokken vanaf de initiële fase in 1998), is 30 van de 40 jaren betrokken bij local government en het decentralisatieproces in Suriname, is 20 jaar verbonden geweest aan het ministerie (public sector); is de 'institutional memory' van het DLGP en heeft volledige 'ownership'; bewaakt de projectvisie, projectdoelen en de projectplanning*
- *Beoordelen van vaktechnische kwesties in een complex project als het DLGP is toevertrouwd aan specialisten (IC's, LC's)*
- *Zorgt voor eenduidige beslissingen, bevordert uitvoering, voorkomt chatische toestanden met externe contactpersonen (opdrachtgever, stakeholders)*
- *De ondersteuning door een internationale Management Advisor*
- *De alertheid om te intervenieren en te rapporteren om zwakke schakels krachtig aan te pakken en het project te behoeden van ondergang*

Zwakke punten

- *Gemis van een gekwalificeerde projectdirecteur vanaf de start van het programma (november 2002-januari 2004)*
- *Gemis van een internationale management organisatie voor de voorgeschreven assistentie in het overall management van het DLGP (zou ICMA moeten zijn)*
- *Gemis aan kwaliteitscontrole op de producties van de IC's, LC's, TM's, DA's*
- *Moeizame (tijdige) goedkeuring van voorgestelde maatregelen om zwakke schakels in het programma direct aan te pakken*

Benchmark

- *De projectleider speelt een centrale rol; moet visie hebben, ownership van Het programma, management en communicatieve vaardigheden*

Scholingen project team (9)

Sterke punten

- *Veel tijd (eerste 18 maanden) en geld (projectbegroting) in de planning volgens de projectdocumenten opgebracht; zelfs nog voor de aanvang van het project (TCP periode januari-mei 2002)*
- *Sterke voorziening in coaching en permanente ondersteuning van de Project Implementation Unit middels het invoeren van het instituut van Resident Advisor (internationaal expert)*
- *Duidelijke formules in terms of reference en contract: direct na de start zorgt de RA voor constante training in project management, communicatie, planning, monitoring, local government, etc. aan de academisch geschoolde Task Managers om te voorkomen dat tijdens de uitvoering ernstige fouten worden gemaakt en niet teveel achteraf hoeft te worden hersteld*
- *On-the-job-training van de TM's door de internationale consultants tijdens de implementatie*
- *Team bestaande uit academisch geschoolde Task Managers*
- *Goede beheersing van de software*

Zwakke punten

- *Het niet in acht nemen van de sterke visies, formules, vereisten en regelingen in het projectdocument en terms of reference door internationale experts (gaf aanleiding tot ingrijpen)*
- *Het verzuim in het geven van de vereiste training tijdens het TCP-periode en gedurende de eerste 18 maanden van de implementatie van het DLGP (gaf aanleiding tot ingrijpen)*
- *De on-the-job-training van de IC's waren niet altijd conform de vereisten (gaf aanleiding tot ingrijpen)*
- *Gemis van ervaring van de TM's op het gebied van projectmanagement en vertrouwd zijn met het districtsbestuur en de publieke sector*
- *Ondanks sterke kwalificaties en eigenschappen van de TM's met betrekking tot technische en organisatorische kennis valt weinig (zelf) kritische opstelling op: beheers ik mijn toolbox, beheers ik de wettelijke regelingen, beheers ik de vereiste instrumenten van project management, doe ik de juiste dingen, pas ik de juiste methoden, hoe zien anderen mij eigenlijk (feedback), hoe kan ik mijn eigen gedrag veranderen of verbeteren als je te weten komt wat het effect van je communicatie is; wat moet ik aan zelfstudie doen om je beter te kwalificeren voor de job zonder te wachten op de trainingen vanuit het programma? Op welk niveau van ownership sta ik? Hoe lang moeten anderen voor je komen bepalen. (hooguit 18 maanden en die zijn voorbij)*

Benchmark

- *Het succes van het programma valt en staat met het al dan niet gekwalificeerd zijn op het gebied van projectmanagement, affiniteit met het programma en volledige ownership*

Het projectteam (10)

Sterke punten

- *TM's zijn zorgvuldig geselecteerd uit weinig beschikbare gegadigden*
- *Academische graad*
- *De welwillendheid om zich door training te kwalificeren*
- *On-the-job kennis, inzicht en ervaringen opgedaan in velerlei disciplines*

Zwakke punten

- *Voldoende voorzieningen in het programma om het team volledig ownership te geven voor de resterende periode*
- *De TM's zijn niet gerecruteerd uit een kern van technocraten op het gebied van local government en project management, wegens het ontbreken van local government en kader in Suriname*
- *De TM's hebben geen ervaring in andere projecten*
- *De scholing/training is niet verlopen zoals door de projectdocumenten vereist*
- *Geklusterd werken in teamverband moet nog op gang komen*
- *Het team is nog niet compleet; er moet nog een civiel ingenieur gerecruteerd worden voor de functie van CW Task Manager*

Benchmark

- *werken in het kader van een project stelt niet alleen hoge eisen aan vakkennis, maar ook – onder andere – aan de teamvaardigheid, de communicatieve vaardigheden, het organisatievermogen, de motivatie en de stressbestendigheid van alle betrokkenen.*
- *Volledige beheersing van de projectvisie, projectdocumenten, de toolbox, de wettelijke regelingen*
- *Volledige ownership*

Conclusies:

- 1. Voorkom het falen van het programma door niet in herhaling van de gemaakte fouten te treden;**
- 2. Delen in de 'unieke visie' als de DLGP-projectvisie is een conditio sine qua non;**
- 3. Kennis van alle relevante 'tools' van project management en training in de management technieken, local government (districtsbestuur), etc. kunnen niet langer worden genegeerd op weg naar de uiteindelijke professionele aanpak;**
- 4. Volledig 'ownership' van het programma en affiniteit met het districtsbestuur zijn basisvereisten;**
- 5. Het fifty-fifty resultaat van de DLGP-test is een signaal om hard te werken.**