

TRAININGSMODULE
PROJECTONTWIKKELING
VOOR BUURTCOMITE'S
IN HET KADER VAN
DLGP-II

H. GEZIUS [HENATURANT]

JANUARI 2010

Het idee

Een project ontstaat niet zomaar. Het begint meestal met een *idee*, een *signaal*. Het idee ontstaat wanneer je openstaat voor en kijkt naar wat er om je heen gebeurt. Er gebeuren dingen, we zien situaties die we negatief vinden of vervelend ervaren.

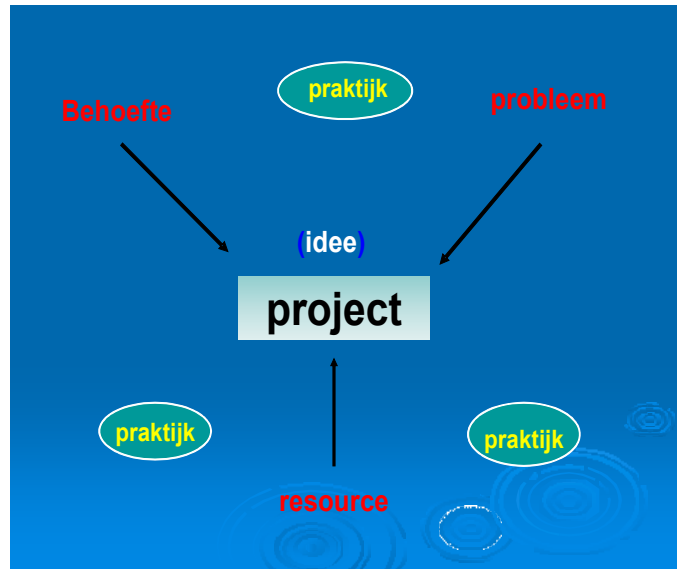
Projecten worden gestart als antwoord op een direct concreet ervaren *probleem* of *behoefte*. Bij gemeenschapsontwikkelingsprojecten is het belangrijk dat de direct betrokkenen het probleem of behoefte zelf ook als zodanig ervaren en leren verwoorden. De betrokkenheid en medewerking van de direct betrokkenen is echter vaak essentieel om een project te doen slagen.

Project

Een project is *een geplande oplossing voor een complex probleem dat we ervaren*.

Planning wil zeggen dat we op een rijtje gaan

zetten wat wanneer zal worden uitgevoerd en hoe lang dat zal duren en wat het allemaal zal kosten. Met complex bedoelen we dat het probleem niet zomaar door één persoon kan worden opgelost. Er zijn verschillende personen of organisaties nodig. Er is bepaalde kennis nodig, er is geld nodig. Waarschijnlijk zullen we geld moeten lenen of om sponsoring vragen.



- Kick-off, duidelijk startsein en einde
- Tijdelijke duur [meestal <1 jaar]
- Duidelijk doel
- Duidelijk resultaat
- Opdrachtgever
- Een begroting die vooraf is vastgesteld
- Mensen met verschillende kennis, ervaring etc. werken samen
- Eigen organisatie
- Projecten ontstaan niet vanzelf
- Plan van aanpak

Dus, voor het ontstaan van een probleem zijn er 2 voorwaarden:

- mensen moeten de situatie als negatief ervaren en
- ze moeten er werkelijk iets aan willen doen.

VOOR HET ONTWIKKELEN VAN EEN PROJECT IS DE VOLGENDE INFORMATIE NODIG:

A. ALGEMENE GEGEVENS

1. Naam van het project

De naam van een project geeft kort aan waar het project overgaat of wat er in het project gebouwd, gerenoveerd zal worden; of het kan ook gaan over een training, seminar, workshop etc.

2. Locatie van het project

Elk project wordt ergens uitgevoerd. De locatie moet exact worden aangegeven. Niet alleen het adres, maar ook de buurt, de wijk en het district waar het project wordt uitgevoerd.

3. De aanvragende organisatie

De naam van de groep, organisatie, stichting etc. die het initiatief neemt om het project te trekken en geld voor aan te vragen kan hier kort worden genoemd, uit hoeveel leden de groep bestaat, de naam en gegevens van de 2 belangrijkste contactpersonen. Verderop zal deze organisatie verder worden beschreven.

4. Looptijd van het project

Projecten zijn niet oneindig, maar hebben een bepaalde duur of looptijd dat wil zeggen projecten hebben een start en een eind. Het einde noemen we de oplevering. De meeste projecten hebben een (maximale) looptijd van een jaar. De looptijd kunnen we uitdrukken in uren, dagen, weken of maanden.

B. PROBLEMBESCHRIJVING

5. Het probleem

Wat is een probleem? Kunnen we zeggen dat het probleem is dat we geen geld hebben of dat de weg kapot is of dat er geen kraan is? Neen, het probleem is niet zeggen wat er ontbreekt of wat we missen. Het is aangeven wat we op dit moment niet kunnen doen; een bepaalde behoefte kunnen we niet bevredigen, terwijl we dat wel willen. Een probleem is *het verschil tussen de huidige situatie en de situatie die we wensen*. Het verschil tussen die twee situaties ervaren we als vervelend, als negatief als een probleem dus.

Om het probleem op een juiste en duurzame manier op te lossen, moeten we het duidelijk en realistisch analyseren en beschrijven. We moeten:

- het probleem goed afbakenen;
- logisch aangeven wat de oorzaken zijn van het probleem en tot welke gevolgen die oorzaken en het probleem leiden;
- weten wie de verschillende actoren (mensen, organisaties) die het probleem ervaren en misschien ook in stand houden;
- nagaan hoe de verschillende personen/organisaties het probleem zien;
- welke bijdrage kunnen ze leveren aan de oplossingen van het probleem;
- Ook komen met cijfers, statistieken, aantallen etc. om de probleemsituatie te beschrijven.

Voorbeeld van een probleemboom : [zie bijlage]

C. STAKEHOLDERS (BELANGHEBBENDEN/ BEHOEFTIGEN)

Stakeholders zijn personen of organisaties die invloed (willen) hebben op of belang hebben bij een bepaald project, programma of activiteit. De invloed of het belang kan direct of indirect zijn en het project of programma of de activiteit kan de *stakeholders* positief of negatief beïnvloeden. Er zijn dus verschillende soorten *stakeholders* te onderscheiden, t.w.:

Primaire stakeholders: zijn mensen op wie een bepaald project is gericht of mensen die direct beïnvloed worden, in positieve of negatieve zin. Vaak vallen plaatselijke bewoners (buurtbewoners, plantage bewoners, ressortbewoners etc.) onder de groep van *primaire* stakeholders.

Secundaire stakeholders: zijn mensen die een rol spelen bij het tot stand brengen en uitvoeren van een project, of daaraan een bijdrage leveren bijvoorbeeld NGO's, overheden en mensen/bedrijven die het project financieren (sponsoren).

Externe stakeholders: zijn mensen/ organisaties die indirect betrokken zijn bij de voorbereiding, uitvoering of evaluatie van een project, programma of activiteit. Te denken valt aan mensen of instanties die geïnteresseerd zijn in de resultaten van een project zoals universiteiten en organisaties actief in hetzelfde werkveld. Bijvoorbeeld bij een landbouwproject kan voor de Studierichting Agrarische Productie van de Technologische Faculteit interessant en belangrijk zijn.

Je hebt ook personen en organisaties die ***key-stakeholders*** (*sleutelfiguren*) zijn; [key = sleutel]. Deze personen en organisaties hebben die een grote invloed hebben op het verloop en het succes van een bepaald project.

6. Doelgroep [probleemdragers]

Het is belangrijk om aan te geven voor wie het project bedoeld is. Wie gaan in het project getraind worden of ingezet worden om de bouwwerkzaamheden te controleren of wie zal getraind worden om andere mensen te mobiliseren, bewust te maken van iets of kennis en vaardigheden aan te leren.

Doelgroep is de groep van mensen voor wie het project direct bedoeld is. Het zijn de primaire stakeholders. Het kan ook een groep van mensen zijn die zich heeft gebundeld in een werkgroep of comité om een oplossing te zoeken voor het probleem. Deze werkgroep of dit comité gaat dan de rest van de doelgroep, mensen uit de buurt bijvoorbeeld, mobiliseren om actief te participeren in het oplossen van het probleem of verbeteren van de leefomstandigheden in de buurt. De doelgroep kan je

beschrijven aan de hand van belangrijke kenmerken. Hier een voorbeeld van een beschrijving van **hangjongeren**:

Primaire kenmerken:

- Het gaat om ongeveer 100 jongeren in de leeftijdsklasse 15-25 jaar.
- van deze hangjongeren is 90% van het mannelijk geslacht en de rest zijn vrouwen.
- Hier gaat het overwegend om creoolse, javaanse en hindostaanse jongeren uit een lage sociaal-economische klasse.

Secundaire kenmerken:

- Deze jongeren hangen rond op de hoeken van straten en plaatsen hun fietsen/bromfietsen op het voetpad waardoor de buurtbewoners moeilijk kunnen passeren.
- De hangjongeren leven meestal met 2-4 generaties onder één dak in de volksbuurt Pontbuiten.
- De meeste van deze jongeren zijn drop-out en hosselen d.m.v. drugsverkoop aan zelfs jongeren in de buurt. De meeste van deze jongeren zijn drop-out en hosselen d.m.v. drugsverkoop aan zelfs jongeren in de buurt.

Voor het beschrijven van de doelgroep kan gekeken worden naar wat ze *weet, wil, kan* en *heeft*.

Weten: de hangjongeren weten niet dat ze tot last zijn van anderen of liever gezegd: ze beseffen dat niet. Meestal hebben ze thuis niets te doen en komen zich buiten ontspannen.

Hebben: ze hebben geen andere plaats om elkaar te ontmoeten of om te sporten, daarom staan ze op de hoeken.

Willen: zij willen dat er faciliteiten komen als ze niet op de hoeken van straten mogen staan. Deze groep heeft dus behoefte aan een plek om bijeen te komen. Ze willen verder een kleine hoesel maken met de verkoop van drugs en vinden niet dat ze iemand dwingen om te kopen.

Kunnen: het gaat hier om jonge Surinamers die in staat zijn te werken. Via een vakopleiding, bijvoorbeeld metselen, kunnen zij wel aan het werk komen. De meeste van deze jongeren hebben enige werkervaring als handlanger in de bouwsector.

Tenslotte: voor het beschrijven van de doelgroep moet zo precies mogelijk worden aangegeven om hoeveel mensen het gaat.

7. De aanvragende organisatie

Het gaat hier om de organisatie [secundaire stakeholder] die financiering (geld) zoekt of vraagt voor het project. De aanvragende organisatie kan een organisatie zijn die al bestaat of mensen die zich samenbundelen in een projectgroep, werkgroep of comité. Deze groep of dit comité vertegenwoordigt de doelgroep gedurende de voorbereiding, uitvoering en evaluatie van het project. Dit betekent niet dat de aanvragende organisatie alles doet, maar de doelgroep er ook bij betreft. Om de doelgroep te

kunnen vertegenwoordigen moet de aanvragende een relatie hebben met de doelgroep en bekend zijn bij haar. De aanvragende organisatie wordt op de volgende manier beschreven:

Zijn: *wie zijn de personen in de aanvragende organisatie?* De projectcommissie bestaat uit jong gemotiveerd kader. Het merendeel van de mensen in deze commissie is geschoold op sociaal vlak en heeft dus ervaring op dit terrein.

Weten: *wie weten de personen in de aanvragende organisatie* door hun ervaring op dit terrein weten zij hoe zulke problemen aan te pakken en beschikken over kennis aangaande dit soort problematiek.

Hebben: *wat heeft de aanvragende organisatie?* De aanvragende organisatie heeft zelf (geen) vergader-ruimte, kennis en vaardigheden, financiële middelen om het project uit te voeren.

Willen: *wat willen de personen in de aanvragende organisatie?* De aanvragende organisatie wil een oplossing brengen voor de doelgroep die het probleem ervaart; de juiste instanties benaderen en ervoor zorgen dat het project succesvol wordt uitgevoerd en dat het project lang in stand blijft.

Kunnen: *wat kunnen de personen in de aanvragende organisatie?* De organisatie kan coördineren en het project uitvoeren in samenwerking met de andere groepen.

Als de aanvragende organisatie niet over de juiste kennis en vaardigheden, middelen, kontakten etc. beschikt, moet aangegeven worden welke kennis en vaardigheden, middelen nodig zijn en waar zij die zullen halen. Dus, welke kennis en vaardigheden zij nodig heeft via training en/of begeleiding.

Nog enkele belangrijke vragen voor het beschrijven van de aanvragende organisatie:

- *Zal de aanvragende organisatie na afloop van het project een rol blijven spelen?*
- *Wie zijn de contactpersonen, adressen e.a. nuttige informatie*
- *In bijlage de administratieve gegevens (statuten e.a.) van de organisatie toevoegen.*

Noot: de *aanvragende* organisatie kan ook zijn de *uitvoerende* organisatie. De uitvoerende organisatie wordt op de zelfde manier beschreven als de aanvragende organisatie.

8. De hulpverlenende organisaties

Zoals eerder gezegd kunnen projecten meestal alleen uitgevoerd worden met ondersteuning/ hulp van andere personen of organisaties. Het zijn de externe stakeholders. Deze beschikken over kennis, vaardigheden, deskundigheid, materieel, middelen, invloed, kontakten die de directe doelgroep in het project of de groep die het project aanvraagt mist. Een voorbeeld:

Stichting Lobi

Zijn: *wie is de hulpverlenende organisatie?* Stichting Lob is bevoegd en bekwaam om o.a. (hang) jongeren voor te lichten op het gebied van gezinsplanning en verantwoord seksgedrag.

Hebben: *wat heeft deze organisatie?* Stichting Lobi heeft een eigen gebouw, medewerkers en deskundigen om voorlichting te geven.

Weten: *wat weet deze organisatie?* Stichting Lobi is door de projectgroep op de hoogte gesteld van de situatie te Pontbuiten, waarbij het gaat om hangjongeren die de orde en rust van de bewoners verstoren, hun tijd niet nuttig gebruiken en zich onverantwoordelijk gedragen.

Willen: *wat wil deze organisatie?* Ze is bereid om deze hangjongeren op een gunstige manier te beïnvloeden.

Kunnen: *wat kan deze organisatie?* Ze heeft de juiste methoden om de hangjongeren tijdens de bewust-wordingscampagne voorlichten als het gaat om gezinsplanning en onverantwoord seksgedrag.

Politie: ontvangt steeds meer klachten over verstoring van orde en rust door de hangjongeren; ze wil in eerste instantie meer geld om het surveillance team te versterken, zodat de surveillances intensiever kunnen worden; op deze manier denkt de politie de orde en rust te handhaven en te voorkomen dat deze hangjongeren tot last zijn van andere mensen en criminele daden plegen.

OS Pontbuiten: is in dit geval ook een relevante actor. Ze zijn betekenisvol in de zin dat de directie van de school in samenwerking met de politie voorlichting kan geven aan de kinderen op die school. Dit omdat de school medeverantwoordelijke is aangezien het om kinderen van deze lagere school gaat die afnemer zijn van de drugs. Op zo een manier raken de jongeren in onveilige situaties (de verkopers zullen met wapens lopen) en komen zo in contact met de criminele drugswereld. Zo, lopen ze kans om drugsgebruiker en/ of drugsverkoper te worden.

Het moet ook bekend zijn welke relatie deze organisatie heeft met de aanvragende organisatie en met de doelgroep. Hebben zij de doelgroep eerder geholpen, opereren zij in hetzelfde gebied als de doelgroep? Heeft de doelgroep deze hulpgevende organisatie benaderd om haar te ondersteunen?

D. DOELSTELLING EN RESULTAAT

9. Projectdoel

Het project doel geeft aan wat de situatie is die we als gewenst ervaren. De situatie die we uiteindelijk willen. Het doel is niet hetzelfde als het middel. Een middel is datgene wat nodig is om het doel te bereiken. Het doel is dat we de leerprestatie van onze zoon of dochter willen verbeteren, niet dat we ze huiswerkbegeleiding willen geven. Het doel is niet een fiets kopen, maar ons beter en sneller kunnen verplaatsen naar de plaats waar we willen gaan.

Voor een goed overzicht van de activiteiten waarmee we bepaalde resultaten willen bereiken en zo het projectdoel, maken we een **doelenboom**. Deze is als het ware het tegenovergestelde van de probleemboom.

Voorbeeld van de doelenboom: [zie bijlage]

10. Resultaten

Zijn wenselijke situaties die we creëren door de oplossingsactiviteiten te ontplooiën. De resultaten zorgen samen ervoor dat het projectdoel wordt bereikt. Resultaten moeten geformuleerd worden als afgeronde handelingen, bijvoorbeeld:

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">- De Kalidienweg binnen 1 maand geasfalteerd. Niet: de Kalidienweg asfalteren binnen 1 maand- Een groep van 10 mensen getraind in Vergadertechnieken |
|--|

11. Oplossing(s)activiteiten

Een aantal activiteiten samen om het probleem op te lossen of om te voorkomen dat het probleem zich wederom voordoet. Meestal zijn er een aantal oplossingsmogelijkheden. Daarom is het belangrijk dat de betrokken actoren goed met elkaar overleggen om te weten welke van de mogelijkheden moet worden gekozen, omdat de middelen, tijd en menskracht beperkt zijn. Gekozen zal moeten worden voor de oplossing die voor de doelgroep en de andere actoren de meest bevredigende situatie creëert. Niet een ieder zal tevreden zijn, maar we moeten streven naar een oplossing of kiezen voor de oplossing die duurzaam is en naar tevredenheid is van de meerderheid van de doelgroep.

Er zijn in het verleden misschien ook acties ondernomen om het probleem op te lossen. Een beeld geven van deze acties is hier ook nodig.

E. TOESTEMMING/ VERGUNNING

12. Toestemming/ vergunning

Projecten die we willen uitvoeren moet aan bepaalde voorwaarden voldoen. We hebben misschien toestemming nodig van anderen of een vergunning van overheidsinstanties. Duidelijk moeten zijn waarvoor we vergunning nodig hebben of schriftelijke toestemming en wie die toestemming of vergunning moet geven. Het is ook nodig van die toestemming of vergunning een kopie toe te voegen aan het projectformulier.

Alle bescheiden die nodig zijn en documenten die nodig zijn om het project te kunnen uitvoeren, moeten als bijlage worden toegevoegd aan het projectformulier.

F. ONDERHOUD

13. Onderhoud en beheer

Projecten stoppen niet op het moment dat het doel is gerealiseerd. Datgene wat is gerealiseerd en is bereikt willen immers zolang mogelijk in stand houden. Voor het in stand houden van het project, met name datgene wat is gebouwd, aangelegd, of de groep die is getraind zijn de dezelfde actoren verantwoordelijk die het project hebben uitgevoerd of die aan de uitvoering hebben meegewerkt. Hiertoe zal er door de actoren een onderhoudsplan worden gemaakt. Of de verschillende actoren kunnen ideeën geven van hoe het onderhoud kan geschieden en welke bijdragen zij aan het onderhoud zullen leveren. De aanvragende organisatie, de werkgroepen kan de ideeën of adviezen of richtlijnen dan in een onderhoudsplan verwerken.

Als de werkgroep getraind is of delen van de doelgroep moet bepaald worden wat met de kennis en vaardigheden zal gebeuren die zij tijdens de training verkregen hebben; hoe de kennis en vaardigheden zullen worden verfrist. Terugkomdagen of vervoltrainingen zijn mogelijk.

G. KOSTEN EN INVESTERING

14. De kosten

De activiteiten die binnen het project zullen worden uitgevoerd hebben een kostenplaatje. Er moet een globale raming worden genaakt van wat kosten zullen zijn van materiaal, diensten, arbeid die we zullen inschakelen in het project.

Ook moet worden aangegeven wat de bijdrage zal zijn van de verschillende actoren in de vorm van geld, materiaal, deskundigheid, arbeid of diensten. Er wordt dus bij deze verschillende vormen van bijdragen onderscheid gemaakt tussen de bijdragen van de doelgroep zelf, de hulpverlenende organisatie en/of donor.

Als het om een inkomstengenererend project gaat moet geschat worden hoeveel het project zal opbrengen en wat de winst en zullen zijn aan de hand van een kosten-baten analyse.

H. DUURZAAMHEID EN KWALITEITSCRITERIA

Projecten duren meestal niet langer dan 1 jaar, maar dat wat opgezet binnen en bereikt is met het project moet langer dan een jaar of beter gezegd jaren in stand houden. Om te na te gaan of een project lang leven beschoren is of kans maakt uitgevoerd te worden, is het nodig te kijken naar een aantal criteria voor duurzaamheid en kwaliteit:

15. Sociale en economische impact

Hier wordt bekeken of het project enige positieve invloed heeft:

- op de leefomstandigheden van de doelgroep of
- op openbare voorzieningen waarvan de doelgroep gebruikt maakt
- op het kennisniveau van de gemeenschap of op
- hun mogelijkheden om inkomsten te verdienen of hun huidige inkomsten niet te verliezen.

16. Technische haalbaarheid

De faciliteiten die worden opgezet moeten technisch aangepast zijn aan het kennisniveau van de mensen. Het heeft geen zin om faciliteiten, machines neer te zetten of aan te schaffen waarvoor de technische kennis niet direct beschikbaar is. Dit kan bovendien problemen opleveren voor het onderhoud. Vervangingsonderdelen moeten ook aangeschaft kunnen worden. In elk geval moet bij een technisch project ervoor gezorgd worden dat de doelgroep de juiste training krijgt om de machines etc. te kunnen bedienen en onderhouden.

17. Financiële haalbaarheid

De financiële haalbaarheid is belangrijk voor alle projecten, maar bij projecten om inkomsten te genereren moeten ten minste de gemaakte kosten niet hoger zijn dan de opbrengsten. De opbrengsten moeten de kosten dus kunnen dekken. Duidelijk moet ook zijn hoe de projectfaciliteiten financieel in stand zullen worden gehouden. Dit kan middels *fundraising*, *subsidie* van een externe organisatie [bijvoorbeeld: sponsor, donateur] of financiële bijdragen van de doelgroep zelf.

18. Culturele haalbaarheid (indien van toepassing)

Bij het uitvoeren van projecten moeten we rekenen houden met de bestaande culturele waarden, krachtsverhoudingen, motivaties en verwachtingen van de doelgroep. De doelgroep moet 'ready' zijn of bereid zijn de veranderingen die het project zal brengen in de gemeenschap, waar de doelgroep deel van uitmaakt, te accepteren. Projecten mogen in elk geval geen (grotere) verdeeldheid zaaien in de gemeenschap of tussen groepen. Ook is het goed te onderzoeken welke zaken uit de cultuur van de doelgroep positief kunnen bijdragen aan de resultaten en het projectdoel.

19. Politieke haalbaarheid (tenzij reeds hoger behandeld)

Bij de politieke haalbaarheid van een project zijn er enkele vragen die gesteld kunnen of moeten worden. De volgende de vragen die gesteld kunnen worden zijn:

- *Past het project binnen het beleid van de overheid, het district, het ressort of de buurt?*
- *Zullen de betrokken instellingen en sociale groepen door het project elkaar blijven ondersteunen?*
- *Zijn er ondersteunende beleidsmaatregelen/ programma's op nationaal niveau, op districts-niveau en op wijkniveau?*
- *Zijn er formeel toezeggingen nodig (door vakministeries, DC, nutsbedrijven etc.) om het project te ondersteunen.*

20. Respect voor het leefmilieu (indien van toepassing)

Projecten mogen geen onnodige of ongewenste schade berokkenen aan de natuurlijke omgeving. Met natuurlijke omgeving wordt bedoeld planten, dieren, waterwegen, of landschappen die van levensbelang zijn voor de doelgroep en grotere samenleving.

21. Bevordering van gelijke rechten en kansen voor vrouwen en mannen

Projecten moeten kunnen bijdragen aan een grotere gelijkwaardigheid tussen man en vrouw, jong en oud, hogeschoolden en laaggeschoolden. De verschillende doelgroepen zoals vrouwen, jongeren, mensen met ene beperking etc. moeten de zelfde toegang kunnen hebben tot basisvoorzieningen als geneeskundige verzorging, opleiding, economische hulpbronnen, deelname beleidsbeslissingen, e.a.

22. Bevordering van de democratische beginsels en goed beheer

Projecten moeten kunnen bijdragen aan een actieve deelname van de doelgroepen die eerder zijn genoemd in processen waar beslissingen genomen worden en enige invloed hebben op het wel en wee van de doelgroep.

I. AANNAMES EN RISICO'S

23. Aannames

Aannames hebben te maken met omstandigheden die het verloop en het succes van een project kunnen beïnvloeden als ze veranderen. Het zijn omstandigheden waar het project zelf geen invloed op heeft of kan uitoefenen. Het zijn meestal weersomstandigheden, politieke situatie, economische situatie in het land, marktontwikkeling etc.

Een voorbeeld: de doelgroep heeft behoefte aan inkomen. Een landbouwproject wordt uitgevoerd om daarin te voorzien. Kool zal worden geteeld en verkocht. Kool verdraagt weinig water. Het project kan pas slagen als het niet veel regent en als de huidige verkoopprijs niet omlaag gaat. We nemen dus aan dat het weer gunstig blijft en dat de verkoopprijs van kool stabiel blijft tijdens en aan het eind van het project.

De vraag is: van welke gunstige omstandigheden of positieve verwachtingen gaan we uit wil het project succesvol verlopen? Wat kan er gebeuren met het project als die omstandigheden veranderen?

24. Risico's

Risico's hebben te maken met omstandigheden die het verloop en het succes van een project kunnen beïnvloeden als ze daadwerkelijk plaatsvinden. Het zijn omstandigheden waar het project zelf geen invloed op heeft of kan uitoefenen. Het zijn meestal weersomstandigheden, politieke situatie, economische situatie in het land, marktontwikkeling etc.

Een voorbeeld: de doelgroep heeft behoefte aan inkomen. Een landbouwproject wordt uitgevoerd om daarin te voorzien. Kool zal worden geteeld en verkocht. Kool verdraagt weinig water. Het project kan mislukken als het veel regent en als de huidige verkoopprijs omlaag gaat. Dit kan het geval zijn als het project wordt uitgevoerd dichtbij of in de regentijd. Als het veel gaat regenen en de verkoopprijs van kool dropt blijft tijdens en aan het eind van het project, mislukt het project.

De vraag is: welke omstandigheden kunnen negatieve invloed uitoefenen op het project en mogen niet plaatsvinden? Wat kan er gebeuren met het project als de risico's daadwerkelijk plaatsvinden?

J. MONITORING, RAPPORTAGE EN EVALUATIE

25. Monitoring

Bij het coördineren van elk project is *monitoring*, *rapportage* en *evaluatie* van groot belang. Monitoring is het proces waarbij continu informatie wordt verzameld in elke fase van het project over de projectwerkzaamheden. Bij het monitoren wordt de huidige situatie geanalyseerd, er wordt gekeken naar de problemen die zich voortdoen tijdens de uitvoering van de werkzaamheden en er wordt naar oplossingen gezocht; gekeken wordt of de projectactiviteiten volgens schema verlopen en of iedereen zijn/haar bijdrage geleverd die geleverd met worden. Het kan gebeuren dat andere personen moeten worden aangetrokken, meer of ander materiaal moet worden gekocht en meer geld nodig is. De resultaten en projectdoel moeten misschien zelfs bijgesteld worden. Monitoring is iets wat continu gedaan wordt tot het einde van het project. Daarom moet het buurtcomité het tijdwerkschema en de begroting hebben en weten wie wat moet doen en wie waarvoor verantwoordelijk is. Deze zaken moet het comité kennen en hebben voordat het project echt van start gaat.

26. Rapportage

Tijdens de uitvoeringsfase van het project worden (tussentijdse)rapportages/verslagen gemaakt. Deze rapportages worden door de mensen van de aanvragende organisatie gemaakt en aan de donor of andere hulpgevende instanties en de doelgroep gegeven; de rapportages kunnen wekelijks, maandelijks, per kwartaal etc. zijn. In de rapportages wordt gemaakt hoe de werkzaamheden zijn verlopen, wat er aan materiaal is gebruikt in het project, wie allemaal wat heeft gedaan, welke mijlpalen zijn bereikt, welke problemen zich hebben voorgedaan en welke oplossingen zijn gevonden; welke veranderingen hebben plaatsgevonden in de mijlpalen, welke ondersteuning de begeleidende organisatie gegeven heeft etc.

27. Evaluatie

Evaluatie verschilt van monitoring. Bij monitoring wordt er gecontroleerd als het project op schema is en bij evaluatie wordt de vraag gesteld of het project op het juiste schema staat.

Bij evaluatie wordt er gekeken hoe het project is verlopen (proces evaluatie) en wat het heeft opgeleverd (product evaluatie). Evaluatie bepaalt hoe belangrijk, effectief het project is [geweest] voor de doelgroep en welke voordelen zij aan het project heeft [gehad]. Bij evaluatie wordt nagegaan of de resultaten en mijlpalen zijn gehaald als gekeken wordt naar het projectdoel.

Bij proces evaluatie kunnen de volgende vragen worden gesteld:

- *hoe heeft het buurtcomité gefunctioneerd?*
- *was het buurtcomité in staat het project te volgen, te bewaken, om de bewoners te mobiliseren*
- *hoe heeft het buurtcomité gefunctioneerd bij het rapporteren en communiceren? Welke problemen hebben aandacht nodig?*

De vraag die bijvoorbeeld gesteld kan worden bij product evaluatie is: *is de weg die opgeleverd is, de weg die opgeleverd moest worden? Heeft de weg dat werkelijk verbetering gebracht voor de mensen die er gebruik van maken?*

Belangrijk: bepaald moet worden wanneer en door wie de tussentijdse evaluatie en eindevaluatie zal plaatsvinden.

Tot slot: de monitoring en rapportage zijn gericht op de *sleutelactiviteiten* en (tussentijdse) *resultaten*. De evaluatie zal gericht zijn op de *resultaten* en *projectdoelstellingen*. De belangrijke zaken waarop zal worden gelet tijdens de monitoring, rapportage en evaluatie zijn: *geld, tijd, organisatie, kwaliteit en informatie*.

TRAININGSMODULE
SAMENWERKING
EN
CONFLICTHANTERING
VOOR BUURTCOMITE'S
IN HET KADER VAN
DLGP-II

H. GEZIUS [HENATURANT]

JANUARI 2010



SAMENWERKING

Bron: samenwerken, onderhandelen, leidinggeven en besturen

Inleiding

Van samenwerking is sprake wanneer twee of meerdere personen een opdracht, welke zij van een leidinggevende of meerdere hebben gekregen, onderling verdelen in kleine taken en deze onderling met elkaar afstemmen. Bijvoorbeeld: als een groepje bezig is een huis te bouwen, dan wordt de opdracht onderling verdeeld in kleine taken. Iedereen krijgt een taak te doen: de ene is bezig te graven voor de fundering, weer een ander is bezig latjes te zagen op maat, terwijl een ander weer bezig is de latjes die af zijn in de grond te zetten. Een ander is bezig met het touw om de latjes heen te binden, etc. En zo is men samen bezig, van muur tot dak totdat het huis af is. Er moet een goede afstemming zijn.

De ene zal niet eerst het touw vastzetten, waarna de ander met de latjes komt opdagen. Ook kan de ander niet eerst de muren verven, voordat de ander deze eerst gepleisterd heeft met cement, tenzij anders is afgesproken. Of ik neem een voorbeeld in het gezin bestaande uit vijf kinderen die een bijdrage leveren in de huishouding. Het ene kind wast het vaat, terwijl de ander kookt. Weer een ander veegt het huis, de ene stoft af en weer een ander neemt het dweilen op zich. De taken zijn verdeeld. Maar er zal moeten worden afgesproken dat eerst het huis wordt geveegd, daarna afgestoft en vervolgens kan worden gedweild, om te voorkomen dat na het afstoffen de spullen weer stof krijgen na het vegen. En zo kunnen we door gaan. Sommige taken kunnen niet gelijktijdig worden uitgevoerd, weer andere taken wel. Een goede afstemming is dus zeer belangrijk om irritaties, verwarring of slordig werk te voorkomen. Ook het voorkomen van verwijten dat de taken niet goed zijn uitgevoerd of onnodige verliezen.

Wanneer is er sprake van een goede samenwerking?

Van een goede samenwerking is sprake wanneer iemand of enkele groepsleden met wie je samenwerkt jou graag helpen bij zware taken en jij hen en samen gericht werken: gezamenlijk overzien jullie moeilijke situaties, bedenken jullie oplossingen en wanneer een ieder een onderdeel van de taak op zich neemt. Jullie geven elkaar aanwijzingen, luisteren naar elkaar en staan elkaar bij. Met vereende krachten en inventiviteit wordt het werk afgerond. Jullie worden het(snel) eens over de werkzaamheden die verricht moeten worden, over de manier waarop het werk verricht wordt, over de verdeling van het werk(wie doet wat) en over de wederzijdse hulp in moeilijke situaties of werkzaamheden die niet alleen door een enkeling gedaan kunnen worden. *Het "klikt" in de onderlinge afstemming en verstandhouding. Het "klikken" bepaalt in hoge mate de kwaliteit van het werk, de snelheid en efficiëntie waarmee het werk verricht wordt. Jullie weten elkaar te vinden.*

Deze goede samenwerking is op zijn beurt weer afhankelijk van de tevredenheid van de leden. De kracht van de samenwerking is afhankelijk van de zwakste schakel. Achteraf vindt terugkoppeling plaats en wordt geëvalueerd wat er wel goed of fout is gegaan en hoe dat verbeterd wordt. Tevens geven jullie elkaar feedback over de werkzaamheden, de afstemmingen op elkaar en de bedoelingen die daarbij een rol speelden. Hier gaat het erom dat jullie bij elkaar komen en vertellen wat de ene fout of goed heeft gedaan of wat de andere moet verbeteren zonder elkaars gevoelens te kwetsen. Feedback moet op een rustige en respectvolle manier plaatsvinden. Wederzijdse ervaringen worden doorgenomen en besproken.

Samenwerking is gericht op een goede overdracht van belangrijke gegevens en het ontwikkelen van gemeenschappelijke methoden van werken. Het houdt ook in het samen opmaken van het nieuw beleid, het opzetten van nieuwe activiteiten en gezamenlijk doelen bedenken die op lang termijn gebruikt kunnen worden. Dit alles wordt echter niet zomaar bereikt. De beginfase is van essentieel belang om een samenwerkingsverband tot stand te brengen. Laten wij nu gaan kijken wat in de beginfase eerst gedaan moet worden.

Hoe ontstaat een goede samenwerking?

Ten eerste: mensen willen eerst weten wat hun positie is en meer weten om erachter te komen waar ze aan toe zijn.

Mensen zullen niet zomaar met elkaar samenwerken, maar zullen elkaar eerst aftasten of het samenwerken met elkaar of het doen van andere dingen samen, wel zin heeft. Mensen die een taak moeten klaren willen graag eerst weten wat *het doel is* van het samenwerkingsverband; *welke werkzaamheden de groep zal krijgen; wat het aan voordelen voor hen zal leveren en hoe de werkzaamheden gedaan moeten worden en welke bijdrage het precies levert aan het geheel* van de organisatie. Belangrijkste is dat men onderling in zekere mate over deze zaken mee eens moet zijn. Men zal het eens moeten worden over de precieze doelstellingen, de te bereiken resultaten en te volgen werkwijze (consensus).

Middels het bespreken van elkaars motivatie en beweegredenen, wordt het voor een ieder duidelijk wat elkaars bedoelingen zijn. Wil de ander bereiken of leren. Is men bereid zich in te zetten?. Besprekingen over elkaars inzet, wensen en voorkeuren, onzekerheden, kunnen waardierend zijn en zorgen voor verbeteringen. Tevens kunnen het onderkennen van de onderlinge verschillen in ervaringen, kwaliteiten en uitgangspunten goed zijn. Met de antwoorden kan men nagaan of er (een) gemeenschappelijke doel(en) is(zijn) en of het zinvol is om een samenwerkingsverband aan te gaan. Door deze uitwisseling van informatie krijgen de groepsleden een beeld, welk positie het ene groepslid inneemt ten opzichte van het ander, omdat men nu van elkaar weet wat de ene kan en wil. Mensen streven naar een gelijkwaardige positie. Wanneer de samenwerking niet direct 'klikt', zal dit afhankelijk zijn van de contacten die groepsleden al dan niet met elkaar willen opbouwen en onderhouden.

Een goede kennismaking (van onder andere nieuwelingen/stagiaires), begint wanneer men op de hoogte is van elkaars deskundigheden, ervaringen, voornemens en interesses, waarna een onderlinge afstemming en de nodige onderhandelingen kunnen beginnen. Dit bepaalt in welke mate men geaccepteerd wordt en goed met elkaar zal samenwerken. Vergelijk dit met een vreemdeling in jouw dorp. Je zou willen weten wie de persoon is, wat hij allemaal komt doen en wat voor positieve bijdrage hij kan leveren voor het dorp.

Ten tweede: bij stabilisering van de eigen positie

Na de eerste fase ook wel de oriëntatiefase genoemd, breekt na verloop van tijd stabilisering aan. De onderlinge samenwerking heeft vaste vorm gevonden, iedereen kent zijn plaats en het product of dienst wordt geleverd. De tijd is aangebroken dat men een goed beeld heeft van alles (transparantie) en zaken

te verbeteren.

Ten derde: Uitwerking en uitbreiding

Na voorgaande fasen richt men zich op de uitwerking en kwaliteit van het product of de diensten die men doet. De werkwijzen worden volgens standaarden uitgevoerd en vindt versterking plaats van de eigen positie. De organisatie kan dan uiteindelijk worden gezien als een *samenwerkingsverband tussen mensen die een gemeenschappelijk doel willen bereiken*. De groep treedt op als een eenheid, hechte groep, ook buiten de organisatie en profileert zich als zodanig. De eigen positie is versterkt en men weet zich een plek te vinden binnen die eenheid. Men heeft zich ontwikkeld naar een sterke groep (team building). De verhoudingen zijn stabiel, evenwichtiger en harmonieuzer geworden wat samengaat aan de groei van de organisatie.

Hoe ontstaan problemen bij de samenwerking?

Problemen in de samenwerking ontstaan vooral in de begin(kennismakings)fase. Onduidelijkheid over elkaars beweegredenen met als gevolg, onvoldoende vertrouwen in elkaar, wat de samenwerking zou kunnen bemoeilijken of moeilijk opgang zou kunnen brengen. Wanneer de resultaten van een samenwerkingsverband toch zullen tegenvallen of uiteindelijk niet de gewenste resultaten opleveren zal de samenwerking beëindigd moeten worden.

Welke zijn de drie belangrijkste spanningsfactoren die voorkomen:

1. De paradox van het samenwerken

Het komt soms voor dat mensen een schone schijn ophouden dat ze graag met anderen samenwerken: "we doen alles samen", maar zich toch daarvoor nauwelijks inzetten. Het te snel uitgaan van samenwerken zonder na te gaan of er wel een basis is voor samenwerken, bevordert juist het stuklopen van de samenwerking. Het komt ook vaak voor dat mensen het initiatief om samen te werken overlaten aan de ander en zelf een afwachtende houding aannemen. Ook kunnen onvrede bij zichzelf, omdat het werk niet geeft wat het zou moeten geven eveneens tot spanningen leiden. Irritaties naar de anderen, omdat zij initiatieven buiten je om nemen zijn ook de grote boosdoeners. Onvrede en irritaties kunnen ook ontstaan bij de anderen, als onduidelijk is wat zij zelf en de anderen willen, op uit zijn en zelf kan inbrengen. De wisselwerking van dit soort reacties maakt (het begin van) de samenwerking onmogelijk. Assertief gedrag met het op de voorgrond (durven) plaatsen van eigen wensen, behoeften, eigen belangen en verwachtingen legt de basis voor een goede samenwerking.

2. Onderlinge concurrentie

Naast datgene dat eerder naar voren is gebracht kan ook het tegengestelde tot spanningen leiden n.l.: te veel uitgaan van de eigen belangen en vechten voor eigen profijt en gelijk. Zijn eigen successen op de voorgrond "duwen" en opeisen. Dit wekt irritaties op bij anderen die door dit gedrag voor zichzelf te weinig ruimte overhouden of verkrijgen om de eigen zaken, zoals: eigen deskundigheden, specialisaties, eigen projecten bespreekbaar te maken of te ontwikkelen om ook eigen successen of vooruitgang te boeken.

Een onderhuidse neiging om elkaar te beconcurreren speelt ook een belangrijke rol tot spanningen. Mensen zoeken naar een gelegenheid om zich waar te maken in hun werk, zich te ontplooien en te ontwikkelen en zoeken een territorium om dat te doen. Het is dan ontzettend belangrijk dat er duidelijke taakverdelingen en verantwoordelijkheden zijn, om te voorkomen dat de ander in jouw taakdomein terechtkomt.

Ook teveel succes van de ene zonder de mogelijkheden voor de ander zich te kunnen profileren behoort tot een van de factoren die jaloezie teweeg kunnen brengen. Onderhuidse positiegevechten die plaats kunnen vinden en die ervoor zorgen dat de ander niet te machtig wordt, behoren ook tot een van de storende factoren. Competitie en concurrentie kunnen voordelen hebben, maar moeten in goede banen geleid worden door de leider.

Concurrentie heb je ook waar je een samenwerkingsverband hebt tussen meerdere disciplines, zoals: psychiaters, psychologen, psychotherapeuten, groepswerkers, maatschappelijk werkers, artsen etc.

3. Onderlinge controle

Een moeilijke en teer punt in de samenwerking is het controleren van elkaars werkzaamheden. Als een collega met wie je nauw samenwerkt vaak te laat komt of zich ziek meldt dan kan daar enerzijds begrip voor worden opgebracht. Aan de andere kant kunnen gedragsregels van de onderlinge samenwerking, welke vooraf zijn opgesteld, in gedrang komen en het gevolg is dat anderen met extra taken worden belast. Als dit vaker voorkomt zou dat irritaties met zich mee kunnen brengen en kunnen leiden tot normvervaging. Veel ruzies in samenwerkingsverbanden ontstaan doordat men enerzijds beweert dat men elkaar ondersteunt of solidair is, doch men anderzijds vindt dat men elkaar kritisch dient te volgen.

Het is enorm belangrijk een klimaat van goede samenwerking te scheppen en te onderhouden. Een opencommunicatie om te praten over afwijkingen die men merkt in het gedrag van de ander, irritaties rond elkaars werkwijzen en het ontwikkelen van gedragscodes, bieden een houvast om elkaar te spreken op belangrijke kwesties, zonder dat het de bedoeling is elkaar te kwetsen maar juist om dingen goed te laten gaan. Het bespreken en evalueren van individuele resultaten vraagt om een goede opzet van de leider en iedereen.

Groepsactiviteit

De bedoeling van dit rollenspel is om na te gaan wat je van de les hebt geleerd. Vorm twee tot drie groepen. Elk groep krijgt de opdracht om te helpen met een verhuizing (*hier zouden ze eerst in bespreking met elkaar moeten gaan wie wat moet doen na kennis te hebben gemaakt wat men kan en of wil doen*).

Oefening in samenwerken

Bij deze oefening zult u:

- De noodzaak van samenwerken ontdekken om een opdracht te volbrengen
 - De waarde van samenwerken ervaren terwijl je met anderen aan een opdracht werkt.
- Leren hoe belangrijk het is dat je ieders bijdrage gebruikt
- Zien hoe je eigen actie zowel samenwerking kan bevorderen als tegenwerken.

Oefening

Spel met de vierkanten

Om te beginnen

- Kies iemand uit de groep die deze activiteit kan leiden
- In bijlagen 1 en 2 staat wat er verwacht wordt van de leider
- Verdeel de groep in groepjes van 5 personen. Personen die overblijven worden ingezet als waarnemers.
 - Zet de tafels zo neer, dat de groepen niet bij elkaar op tafel kunnen kijken.
- De groepsleider geeft instructies.

De groepsleider geeft iedereen een envelop gevuld met verschillende stukjes papier of karton zoals beschreven staat in Bijlage 1.

De bedoeling is, dat elke groep een vierkant maakt uit de beschikbare stukjes papier.

De groepsleider geeft heldere instructies die iedereen moet opvolgen. Na het voorlezen van de instructies legt de groepsleider een kopie op elke tafel. Alleen de groepsleider bepaalt wanneer het spel afgelopen is.

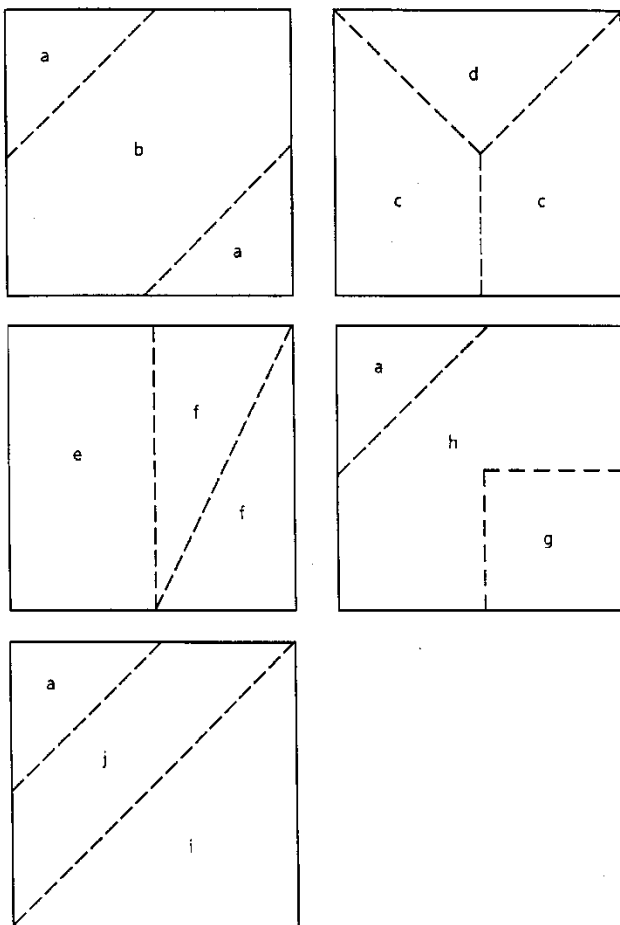
Discussie

Bespreek na afloop hoe het ging en hoe jullie het voorelkaar kregen om de opdracht te volbrengen. Als jullie dit gedaan hebben zal de groepsleider nog wat vragen stellen volgens Bijlage 2.

BIJLAGE 1
De vierkanten

Instructies voor de groepsleider voordat je begint.

1. Vergroot de tekening hieronder en kopieer hem.
2. Plak hem op dik papier of karton en snijd hem in stukken volgens voorbeeld. Verander de letters niet.
3. Stop de stukken in enveloppen A, B, C, D, E als volgt:
 - In A de stukken i, h, e
 - In B de stukken a, a, a, c
 - In C de stukken a, j
 - In D de stukken d, f
 - In E de stukken g, b, f, c
4. Geef een set met stukjes vierkant aan elke groep van 5 personen. Zorg ervoor, dat elke groep een complete set van 5 enveloppen heeft.



BIJLAGE 2

Instructies en vragen

Instructies voor de spelers:

- Tijdens de opdracht mag je niet spreken met elkaar
- Je mag elkaar geen hints geven of door middel van lichaamstaal elkaar laten weten dat je wat wilt
- Je mag je eigen stukken in het midden van de tafel leggen
- Je mag stukken van het midden van de tafel pakken als je denkt dat je ze kunt gebruiken
- Je mag niet elkaars stukken pakken
- Je mag geen stukken leggen aan de puzzle van iemand anders
- Je mag zo vaak als je maar wilt stukken pakken van het midden van de tafel

Instructies voor de waarnemers:

- Volgen de spelers de instructies op?
- Hoe ziet hun lichaamstaal eruit?
- Kijken ze alleen maar naar hun eigen vierkant, of letten ze ook op dat van anderen?

Vragen die naderhand gesteld worden:

- Hoe voelde het toen je een stuk dat je nodig had niet kreeg van een van je collega's?
- Hoe voelde het toen iemand een belangrijk stuk in handen had en het niet zag?
- Hoe voelde het toen iemand, die zijn vierkant al af had, niet scheen te denken aan anderen?
- Heb je dezelfde gevoelens van frustratie of succes wel eens eerder gehad in je leven?
- Wat heb je geleerd over samenwerken in deze oefening?
- Denk je dat je deze ervaring kunt gebruiken in andere situaties?
- Zou dit een goede oefening zijn om met andere groepen die je kent uit te proberen? Waarom?

ONDERHANDELEN

Bron: samenwerken, onderhandelen, leidinggeven en besturen

Inleiding

Bij deze training leer je wat 'onderhandelen' is. Wat je met onderhandelen kunt bereiken (het doel). Hoe je je moet voorbereiden voordat je gaat onderhandelen om een 'win-win' situatie te bereiken. Waar je rekening mee moet houden bij het onderhandelen. Tevens wat je bij het onderhandelen, beslist kunt nalaten. Om ervoor te zorgen dat jouw belangen worden gehoord, leer je hoe je kunt opkomen voor je belangen, rekening houdend met de belangen van de ander en zonder de relatie met degene met wie je onderhandeld, verstoort.

Met behulp van een praktijkopdracht wordt nagegaan wat je van de les hebt geleerd.

Wat is onderhandelen

Onderhandelen wil zeggen: met elkaar praten om een overeenkomst (overeenstemming) te bereiken, waarbij de doelstellingen en belangen van alle partijen gediend zijn en die voor iedereen aanvaardbaar is.

Wat is het doel van onderhandeling

Het doel van onderhandeling is om het *met elkaar eens te worden (overeenstemming te bereiken) waar er sprake is van belangen verschillen. Om duidelijkheid te verkrijgen in situaties transparantie).*

Onderhandelen doe je overal en maakt deel uit van ons dagelijks bestaan. Er vindt onderhandeling plaats zowel op het werk, thuis, in de winkel en in een gezellige groep samen, met je baas, je partner, collega's en zelfs met onbekenden.

In het leven van elke dag komen conflicten voor die te maken hebben met: de besteding van het huishoudelijk geld, of jouw partner wel of niet uit mag of thuis moet blijven of hoe de kinderen hun zakgeld besteden, etcetera. Iedereen heeft zo verschillende wensen en belangen.

Ook jij hebt jouw eigen wensen en verlangens. Jij wilt misschien naar jouw kostgrond, de ander wil naar de stad om belangrijke spullen aan te schaffen. De ene wil liever naar voetbal, de andere wil thuis blijven om brood te bakken. Kortom: mensen willen dingen doen waarvan zij een goed gevoel overhouden of voordelig voor hen zijn. Wanneer mensen met verschillende wensen komen wordt het moeilijk wanneer sommigen onder hen hun wensen en belangen doordrukken. Dit kan zelfs voor een verziekte sfeer, onderlinge ruzie of gevechten zorgen.

Binnen de arbeidsorganisaties/groep hebben mensen ook belangen en wensen die niet altijd met elkaar of met die van de organisatie/groep overeenkomen. In dit geval kan onderhandeld worden over: dienstroosters, dagdiensten, avonddiensten. Tevens kunnen onduidelijkheden zijn over de eigen taken, de onderlinge verdeling van de taken, verantwoordelijkheden, positie of plek binnen de organisatie/groep. Alleen als een ieder zijn eigen positie kent ten opzichte van de ander kan men zich een plaats verwerven

binnen het samenwerkingsverband.

Bij verdeling van de taken waarbij men rekening moet worden gehouden met individuele voorkeuren, ervaringen en capaciteiten zal onderhandeld moeten worden.

Onderhandelingen komen ook voor tussen diverse instituten die met elkaar wensen samen te werken:

- om het met elkaar over het doel eens te worden die men gezamenlijk wenst te bereiken,
- hoe men het doel wil bereiken (welke je niet alleen zou kunnen bereiken,
- maar anderen nodig hebt), over de taakverdelingen en hoe de evaluatie van resultaten gedaan moet worden.

Alle partijen die met elkaar samenwerken zijn afhankelijk van elkaar. Men heeft elkaar nodig om bepaalde resultaten te bereiken en zullen met elkaar, hetzij voor lange of korte tijd, samenwerken. En om (in het belang van de samenwerking) op *één weg of gedachte* te komen. Het primair doel is om een 'win-win' situatie te bereiken zowel voor jou als voor de andere partij. Onderhandelingen zijn dus zeer belangrijk.

Er zijn drie situaties waarmee men bij het onderhandelen mee geconfronteerd kan worden: *'Alles of niets', overtuigen of allebei winnen.*

Alles of niets

Als je tijdens het onderhandelen jouw eigen belangen teveel op de voorgrond, krijgt de andere nauwelijks de kans met het zijne te komen. Het gevolg is dat hij het opgeeft en van de onderhandelingstafel wegloopt. Jij en jouw onderhandelingspartner winnen dan niets. Ook kan gebeuren dat je na een lange onderhandeling in de eindfase zit en de andere partij maar blijft dralen. In zo'n geval kan met de principe van 'alles of niets' de afronding versneld worden. Denk eraan dat als de andere partij besluit om niet meer verder te onderhandelen, er voor jou geen kans meer bestaat om de onderhandeling voort te zetten.

Overtuigen

Stel je hebt een product die je wilt verkopen. Wanneer je zelf enthousiast bent over jouw product voorbeeld 'schoenen', dan wil je jouw klant graag daarvan overtuigen. Je gebruikt allerlei mooie woorden, argumenten, je komt met bewijzen, geeft adviezen, doet beloftes en probeert met overtuigen de klant aan jouw zijde te krijgen. Deze methode zouden klanten te eenzijdig vinden. Je vertelt teveel jouw eigen visie en verhaal, zoals jij de dingen zelf bekijkt; zo zal de klant over jou denken. Veel mensen hebben niet veel aan zo een systeem en laten zich liever niet meeslepen. Geef liever de **voordelen** aan die iemand kan hebben aan het product of voorstel die hij kan gebruiken. Als het kan, vertel liever aan de klant wat de voordelen zijn, indien het om een product gaat. Geef de klant de ruimte om erover na te denken.

Naast de verschillen in belangen die mensen hebben, moet niet worden vergeten dat mensen ook dezelfde belangen hebben waarop gelet kan worden om het met elkaar eens te worden.

Beiden winnen

Win-win- onderhandelingen zijn onderhandelingen waar voor alle partijen voordeel in zit. Win-win

betekent niet dat de de andere partij alleen de voordelen heeft en jij niet. Of dat jij alleen voordelen hebt en de ander niet. Je kijkt waar de gemeenschappelijke belangen liggen en beide partijen halen er voordeel uit. Bijvoorbeeld: bedrijf X heeft een jaarcontract met een schoonmaakbedrijf. Alles loopt naar wens. Tot het moment dat bedrijf X gaat verhuizen. In één weekend moeten het nieuwe én het oude gebouw schoon gemaakt worden. Daarvoor heeft het schoonmaakbedrijf onvoldoende menskracht. Bedrijf X dreigt naar een concurrent van het schoonmaakbedrijf te stappen. Deze besluit extra mensen in te huren, maar twijfelt vanwege de grote uitgaven om extra personeel te betalen. Samen gaan ze om de tafel zitten.

De oplossing van de onderhandeling is dat het schoonmaakbedrijf het werk rond de verhuizing toch op zich neemt. In ruil daarvoor heeft bedrijf X (op aanvraag van het schoonmaakbedrijf) overeengestemd om het contract voor een periode van drie jaar te verlengen.

Een tweede case die je zelf kunt oplossen: Stel jij bent genezer en je maakt medicijnen. En je bent op zoek naar watermeloenen, omdat je de pitjes nodig hebt waarvan je een soort olie uit kunt persen die goed zou zijn tegen pokken. Naast jou heb je ook nog een andere genezer wonen die toevallig ook medicijnen maakt, maar hij maakt hoestdrank. Daarvoor heeft hij de schillen nodig van de watermeloen. Maar de watermeloenen zijn schaars. Er zijn er maar vijf. De watermeloenen kosten SRD 5,- per stuk.

Vraag: vertel mij hoe jullie twee dit gaan oplossen.

Hoe moet je voorbereiden op een onderhandeling om een 'win-win' situatie te bereiken

Je ziet dat iedereen en natuurlijk ook jij net als de andere partij jouw voordeel kunt halen. Maar wat dien je precies te doen om een 'win-win'situatie te bereiken.

1. Zorg voor een goede voorbereiding

Met een goede voorbereiding heb je een voorsprong. Voordat je plaatsneemt aan de onderhandelingstafel moet je eerst wat informatie verzamelen over de andere partij. Verdiep je in het probleem en ga na wat voor obstakels je mogelijk kunt tegenkomen. Belangrijk is dat je weet dat hetgeen je te bieden hebt(jouw product, voorstel of wens), waarde heeft voor de andere partij. Dit is een strategie die je kunt gebruiken. Formuleer jouw doelstelling zo precies mogelijk. Bijvoorbeeld: 'ik wil de schillen van alle vijf watermeloenen' of 'ik wil per ingaande woensdag 14 november 2007, 50 pakken cassave broden extra van je te krijgen' of 'ik wil vanaf 1 januari 2008 een loonsverhoging van 15 procent' of 'ik wil alle pitjes van de vijf watermeloenen. Je zet op een rijtje waarom je dat wilt(hoestdrank maken). Je hebt achteraf ook nog enkele alternatieven in gedachten in geval de ander niet akkoord gaat met het eerste voorstel(Gaat mijn baas niet akkoord met de loonsverhoging, dan bundelen we ons om in actie te gaan of ik werk minder voor hetzelfde geld, of ik eis meer verlofdagen.

2. Neem het woord

Bij de opening van de onderhandeling maak je duidelijk wat je met de onderhandeling wilt bereiken. Je neemt zelf het woord. Dat kan op verschillende manieren. Stel je wilt 15% loonsverhoging, maar begin altijd met het maximale, bijvoorbeeld 25% of je komt met andere alternatieven. In geen geval accepteer je het eerste bod van de andere partij. Kom altijd met een tegenbod. Volgens ervaren onderhandelaars wordt zo'n reactie vrijwel altijd beloond. Wees niet te bescheiden, maar durf te vragen wat je wilt. Leg

eerst andere wensen voor, maar houd datgene dat je eigenlijk wilt bereiken steeds voor ogen.

Bijvoorbeeld:

Jij: ik wil per ingaande 1 januari 2008 een loonsverhoging van 25%.

Leiding: de winsten zijn nog niet zo groot om 25% te kunnen uitkeren. Dat kan pas in maart 2009.

Jij: oke, 20%.

Leiding: dan wordt de helft van jullie verlofdagen ingekort.

Jij: 17%

Leiding: dan maken jullie aanspraak op een week verlof.

Jij: oke dan maar 15% met behoud van alle verlofdagen.

Leiding: akkoord!

Je moet bij de opening van de onderhandeling, andere alternatieven niet achterwege laten, anders zet je jezelf klem. Weet van te voren wat je wilt. Blijf trouw aan jezelf. Neem op tijd een pauze. Dat helpt om de emoties te kalmeren. Kom je er niet uit, stop liever de onderhandeling dan eens te worden met iets waar je niet achter staat.

3. Spreek de taal van de ander

Probeer jouw onderhandelingspartner zo dicht mogelijk te benaderen, door actief naar hem of haar te luisteren. Je maakt aantekeningen, herhaalt enkele belangrijke punten en maak een samenvatting. Ook jouw verschijning is belangrijk. Bijvoorbeeld: met automonteurs onderhandel je niet in deftig pak. Net zoals je de Raad van Bestuur van een 'multinational' niet in spijkerbroek bezoekt. Gebruik de taal die past bij de mensen met wie je aan de onderhandelingstafel zit. Bijvoorbeeld bij een onderhandeling tussen jou en de Gran'man of Kapitein gebruik je de taal die hij verstaat en geen Nederlands. Of je gebruikt de taal die past bij een "Gran'man/Kapitein. Bijvoorbeeld: 'Mi lespeki Gran'man' en geen 'Hallo Gran'man' of 'hoi'. Ook de lollige of vrolijke toon waarmee jongeren vaak worden aangesproken, bijeen roept of gevraagd wordt om iets te doen, gebruik je liever niet bij het spreken met ouderen. Gebruik woorden die bij hen passen. Bij het onderhandelen dien je rekening te houden met bepaalde dingen.

Waarmee moet je rekening houden bij het onderhandelen?

Jouw woorden samen met jouw lichaamshouding (verbaal-non-verbaal)

Je moet rekening houden met wat je zegt(verbaal) en met jou lichaamshouding(non-verbaal). Hiermee wordt bedoeld dat je met jouw lichaamshouding en gezichtsuitdrukking datgene dat je zegt moet ondersteunen. Bijvoorbeeld: zet niet een twijfelachtig gezicht op, terwijl je wilt dat anderen hetgeen je aan het vertellen bent moeten geloven. Anders gaat de ander ook aan jouw woorden twijfelen. Of sta niet te lachen of met een glimlach te vertellen dat je gaat staken. Anders kom je niet serieus over. Zet dus liever een neutrale en serieus gezicht op en laat men aan je lichaamshouding zien dat je in actie gaat. Let

dus op het non-verbale bij het onderhandelen. De manier waarop je jouw gezicht uitdrukt, gebaren maakt en jou uiterlijke verschijning overkomt bij anderen, bepaalt of men jou zal geloven of serieus neemt of niet. Ook of je iets wil of niet. Of als je met iets mee eens bent of niet. Het is belangrijk om erop te letten om te voorkomen dat je anderen in verwarring brengt over jouw bedoelingen. Onderzoek wijst uit dat mensen eerder op de lichaamshouding en gezichtsuitdrukking zullen letten en minder geloof hechten aan wat je gezegd hebt. Ken jouw eigen lichaamshouding én let ook op de houding van anderen.

Stel je wordt ontvangen door een persoon die jou kaarsrecht ontvangt met de borst vooruit en de armen stijf over elkaar. Vergelijk hem met iemand die enigszins onderuitgezakt aan tafel zit, met hangende schouders en de handen losjes op tafel. Met wie van de twee ga je het liefst een onderhandeling aan?

Met jouw lichaamshouding drukt je uit of je open staat voor contact. Door middel van een gesloten houding (gekruiste armen, afgewende blik, afstand) kan je in de ogen van anderen ongeïnteresseerd overkomen. Een losse en ontspannen houding drukt warmte uit en geeft anderen het gevoel dat je voor hen open staat.

Iedereen kent het effect van opgetrokken wenkbrauwen en de gefronste neus. *What you see is what you get* is een waarheid als het om gelaatsuitdrukkingen gaat. Als je oogcontact maakt, druk je uit dat je geïnteresseerd bent. Ga je oogcontact uit de weg dan zal dat bij met name stedelingen of in een westerse samenleving worden gezien als angst of dat je niet te vertrouwen bent. Maar in het binnenland is 'het niet-in de ogen aankijken' een vorm van respect. Indien je met iemand van de stad onderhandelt, mag je hem/haar best wel in de ogen aankijken. Ook knikken en '*mm-mm*'-en zijn tekens dat de luisteraar aandacht heeft. Je zegt ermee dat je naar de andere luistert en hem kunt volgen in wat hij zegt.

Jouw stem

Jouw stem verraad in welke stemming je bent. Denk aan het telefoongesprek: in veel gevallen hoort je meteen of de ander vrolijk, bedrukt of boos is. Met de toonhoogte geeft je aan of iets serieus of grappig is bedoeld. Door de toon van jouw stem een beetje te veranderen, houdt je de aandacht van de ander vast. Stembuigingen maken het prettiger voor anderen om naar je te luisteren. Bijvoorbeeld: door wat luider te praten zorg je ervoor dat men luistert als het publiek een beetje druk begint te worden. Spreek je op luide toon dan bent je verzekerd van extra aandacht. Als men al luistert, pas jouw stem weer aan. Blijf niet luid/hard praten als het al stil is geworden anders zullen anderen het hooguit als een (hinderlijke) eigenschap ervaren.

Kies jouw plaats

Onderhandelen doet je het beste bij een persoonlijk gesprek. Pas als het écht niet anders kan, pakt je de telefoon. In zo'n geval zal jouw stem het voor een groot deel moeten maken. Let op jouw stemvolume en spreek jou woorden duidelijk uit (articulatie). Stopwoorden zoals: "toch", "kijk".....kunnen storend overkomen. Kies bewust jouw plaats aan tafel. Ga naast degene zitten met wie je snel moet kunnen overleggen. Vermijd liever een positie tegenover de ander of zit liever schuin tegenover de ander om minder "vijandig" over te komen.

Wees hard van binnen, zacht van buiten ('saf'ati)

Wees hard van binnen en zacht van buiten. Dat is volgens deskundigen het beeld van een succesvolle onderhandelaar. Het is iemand met een sterk geloof in zich zelf (zelfverzekerd) en krachtige persoonlijkheid die toch het vermogen bezit zich in de schoenen van de ander te kunnen plaatsen. Hij weet wat mensen motiveert of bezighoudt, respecteert de gevoelens en gevoeligheden van anderen maar laat zich er niet door beïnvloeden. De ideale onderhandelaar speelt snel in op veranderde omstandigheden en is creatief in het bedenken van ideeën en mogelijkheden. Hij zal niet snel boos en agressief reageren, maar heeft geduld met anderen ook al gedragen ze zich agressief. De succesvolle onderhandelaar laat zich niet beïnvloeden door iemand die schreeuwt of dreigt met opstappen. Wil je ook zo een onderhandelaar zijn: blijf zelf kalm. Ga na wat de oorzaak (oorzaken) van zo een gedrag kan zijn. Is de angst? Woede? Onzekerheid?. Blijf ervoor zorgen dat de onderhandeling positief blijft. Vraag om verduidelijking als iets gezegd is. Luister naar wat de ander te zeggen heeft. Ga naast hem staan in plaats van tegenover hem. Vertel hoe je iets ziet en wat het je doet. Vergeet niet: geef de ander ook de gelegenheid om te reageren. 'Ik hoor aan je stem dat je boos bent. Ik begrijp niet precies waarom. Kun je me dat vertellen?' heeft een beter effect dan beschuldigingen te uiten als: 'Je verpest de sfeer van dit gesprek'. Heb je de ander zover gekregen dat hij naar jouw standpunt wil luisteren, maak dan een koppeling tussen zijn en jouw belangen.

Tot slot: tips voor het succesvol onderhandelen

- 1 Onderzoek van tevoren welke resultaten mogelijk te behalen zijn.
- 2 Onderzoek van tevoren wat de **doelstellingen**, mogelijkheden en grenzen van jouw eigen organisatie/groep zijn. Je verzamelt zoveel mogelijkheden die zijn toegestaan en door jullie beiden acceptabel zijn en die je tijdens de onderhandeling in je achterzak houdt.
- 3 Begin met het **analyseren** van het probleem, in plaats van gelijk oplossingen voor te stellen.
- 4 **Luister** naar wat de wederpartij te zeggen heeft, voordat je je eigen standpunten inneemt.
- 5 Vraag degene met wie je overlegt wat hun doelstellingen zijn. Geef duidelijk aan wat je eigen doelstellingen en belangen zijn en blijft daaraan vasthouden. Herhaal je doelstellingen een paar keer tijdens de onderhandeling.
- 6 Neem het **initiatief** om creatieve oplossingen te bedenken die voor iedereen acceptabel zijn.
- 7 Benadruk je eigen punten die aansluiten bij de doelstellingen en belangen van de onderhandelingspartner. Zoek telkens naar gemeenschappelijke belangen. Pas je argumenten daarop aan.
- 8 Maak duidelijk waarom je bepaalde voorstellen van de andere partij niet kan accepteren als je niet eens bent.
- 9 Kom op het juiste moment met jou argumenten.
- 10 Opereer met **tact**. Je gaat niet hard-tegen-hard, maar je luistert naar de bereidheid aan de andere kant om aan de eisen van de ander te voldoen(en de jouwe) en geeft signalen af waaruit blijkt dat je over mogelijkheden beschikt om de wederpartij tegemoet te komen.
- 11 Val niemand persoonlijk aan, wijs op de voordelen voor alle partijen van een gezamenlijke oplossing.

12 Ga zorgvuldig na of iedereen het eindresultaat goed begrepen heeft en of het daadwerkelijk geaccepteerd wordt.

Groepsopdracht 1

In de voorgaande les heb je geleerd wat onderhandeling is en wat te doen om succes te boeken bij de onderhandeling, natuurlijk ook rekening houdend met de wensen en belangen van de ander.

Stel je bent ergens werkzaam bij bedrijf A. De leiding van bedrijf A belooft volgend week haar personeel uit te betalen voor haar job. Maar de bedrijfsleiding besluit de betaling pas over 3 weken te doen. Je weet dat je dringend het geld nodig hebt om jouw verplichtingen tegenover jouw gezin na te komen.

De trainees halen twee flinke mensen uit de groep. Een groepsactivist en een bedrijfsleider. De overige trainees zijn de werknemers die de groepsactivist (die ook werknemer is en voor hem en zijn collega's opkomt), ondersteunt.

Vraag 1a: Aan de groepsleider: Wat zou je als eerst doen?

Vraag 1b: (groepsverband) Wat zou een realistisch en haalbaar resultaat kunnen zijn?.

Vraag 1c: (groepsverband) Onderzoekt van tevoren wat de **doelstellingen**, mogelijkheden en grenzen van je eigen organisatie zijn?

Vraag 1 d. (groepsleider) moet het probleem goed analyseren, luisteren naar beide partijen.

Vraag 2: Nu komt de onderhandeling met de bedrijfsleiding. Laat zien hoe het eraan toe gaat aan de onderhandelingstafel.

Alvorens dit gebeurd worden er nog twee andere personen gekozen, om de activist en bedrijfsleider te beoordelen aan de onderhandelingstafel en maken gebruik van een beoordelingslijst (zie: onderin).

Beoordelingslijst: Het begint met hoe beide partijen die tegenover elkaar staan elkaar benaderen. Hoe is de kennismaking?.

Hoe nemen zij plaats aan de onderhandelingstafel?(zitten zij naast of tegenover mekaar).

De overige mensen staan achter de groepsactivist om hem bij te staan. Als de antwoorden van beide partijen elkaar goed ondersteunen en er overeenstemming is dan is de onderhandeling succesvol geweest.

TRAININGSMODULE

PROJECTMANAGEMENT

VOOR BUURTCOMITE'S

IN HET KADER VAN

DLGP-II

H. GEZIUS [HENATURANT]

JANUARI 2010

Inleiding

Een project ontstaat niet zomaar. Een project ontstaat, omdat men serieus een goede en duurzame oplossing wil voor een vervelende of negatieve situatie. Als er eenmaal een projectgroep geformeerd is, middelen zijn ingezameld en hulp is gevonden is het zaak dat het project correct wordt uitgevoerd. Voorkomen moet worden dat het project mislukt. Projecten mislukken:

- doordat de activiteiten zijn niet goed gepland
- doordat de activiteiten niet op tijd worden uitgevoerd
- doordat de uitvoerders het werk niet kunnen doen
- doordat de projectmedewerkers hebben vele aan hun hoofd
- door een slechte voorbereiding
- door een onduidelijk doel
- door veranderde omstandigheden

Het correct uitvoeren van het project is daarom de verantwoordelijkheid van iedereen die enige voordeel heeft aan het project. En zeker ook van de doelgroep. De projectgroep heeft namens de doelgroep een stuk verantwoordelijkheid op zich genomen de uitvoering van het project te bewaken en erop toe te zien dat de activiteiten in het project volgens schema worden ontplooid, dat het geld op de begroting goed wordt besteed en dat de mensen die hun bijdrage moeten leveren inderdaad hun bijdrage leveren. Als dit alles niet gebeurt gaat het project veel meer kosten, veel langer duren, en niet de gewenste resultaten opleveren. Nogmaals: *een project is een geplande oplossing voor een complex probleem dat we ervaren. Planning wil zeggen dat we op een rijtje gaan zetten wat wanneer zal worden uitgevoerd en hoe lang dat zal duren en wat het allemaal zal kosten.*

Beheersing van projecten

Om de uitvoering van een project goed te kunnen beheersen is het nodig dat de projectgroep [Buurtcomité] op een aantal punten let. We noemen ze **GOTIKA**:

De	G	staat voor GELD
De	T	staat voor TIJD
De	O	staat voor ORGANISATIE
De	I	staat voor INFORMATIE
De	K	staat voor KWALITEIT
De	A	staat voor ARBEIDSOMSTANDIGHEDEN

Bewaken dat de projectbegroting: GELD

Voordat het project wordt uitgevoerd moet het Buurtcomité weten hoeveel geld zal worden besteed in het project en wat er met het geld zal worden aangeschaft en welke diensten of informatie zal worden betaald. Ook hier moet duidelijk zijn:

- Hoeveel geld beschikbaar is voor het project
- Hoeveel geld waaraan is bested tijdens de uitvoering en
- Hoeveel geld nog over is waarvoor [een activiteit, materialen, arbeidskosten etc.]

Zo wordt dan duidelijk voor het comité of het project duurder zal uitvallen dan was begroot. Als een project langer duurt dan gepland was, kan het meer geld gaan kosten. In dit geval moet het Buurtcomité samen met bijvoorbeeld de Bestuursopzichter of de donor of de begeleidende organisatie [NGO] wat te doen. De meeste projecten kennen een post *Onvoorzien*. Deze post bevat geld dat gebruikt kan worden om omstandigheden die niet zijn voorzien te gebruiken. Bijvoorbeeld prijzen van materiaal die plotseling stijgen etc.

In elk geval duidelijk moet zijn wat de investeringen zijn, kosten van de projectactiviteiten zelf en wat e algemene projectkosten [bureaunkosten, rapportage, transportkosten etc.]. De informatie over wat een project financieel gaat kosten staat in de begroting, van materialen die gekocht en mensen die betaald worden op bonnen, kwitanties etc. en investeringen kun je lezen in het investeringsplan. Het is goed in het projectteam/ buurtcomité iemand met enige boekhoudkundige of financieel-administratieve kennis te laten letten op de financiële kant van het project.

Bewaken dat de projectbegroting: ORGANISATIE

Projecten kunnen zich zelf niet uitvoeren. Er zijn mensen nodig om ze uit te voeren. Die mensen gaan zich wel moeten bundelen tot een werkgroep, projectteam of in dit geval buurtcomité. Er zal vergaderd moeten worden over wat de werkzaamheden zullen zijn van het buurtcomité e hoe de werkzaamheden en taken zullen worden verdeeld. Er zal ook nagegaan moeten worden wie de personen, organisaties of instanties die medewerking zullen verlenen aan het project of aan het buurtcomité. De communicatielijnen naar deze organisaties toe moet ook duidelijk zijn. Wie zijn de contactpersonen, wat zijn de adressen en telefoonnummers.

Voor een juist functioneren zal het buurtcomité: kennis en vaardigheden moeten hebben van organisatie en management, vergadertechnieken, samenwerken, plannen etc. Immers, het buurtcomité gaat regelmatig moeten vergaderen, activiteiten moeten plannen, de leden moeten met elkaar kunnen samenwerken etc. Wie gaan uitvoeren? Informatie leveren? Werkzaamheden controleren? Wie mogen welke beslissingen nemen? Het antwoord op deze vragen moeten bekend zijn bij een ieder van het buurtcomité.

Bewaken dat het project vlot verloop: TIJD

De startdatum en de einddatum van een project moeten bekend zijn en op welke dag de eerste activiteiten zullen worden ontplooid en hoeveel dagen, weken of maanden die zullen duren. Hierbij gaan we kijken naar de uitvoering van de activiteiten. We gaan dan kijken naar en letten op:

- De omschrijving van de activiteit [wat is de activiteit];
- Hoeveel tijd [uren, dagen of weken] hebben we al besteed aan de activiteiten;
- De tijd [uren, dagen of weken] die we nog moeten besteden aan de activiteiten;
- Hoeveel tijd eigenlijk was gepland voor de activiteit;
- De reden waarom de activiteit op een ander tijdstip of langer duurt dan wat gepland is.

Deze informatie kan het projectteam/ buurtcomité halen uit het activiteitenplan, soms ook wel genoemd: het tijdwerkschema en de rapportages die op bepaalde momenten worden gemaakt voor de opdrachtgever. Het buurtcomité moet wat TIJD betreft op een rijtje zetten en in haar verslag op nemen welke activiteiten zijn uitgevoerd de afgelopen periode en welke de komende periode moeten worden uitgevoerd.

Bewaken dat de projectbegroting: INFORMATIE

De opdrachtgever [DLGP-II] moet op regelmatige basis geïnformeerd worden over de voortgang van het project. Het Buurtcomité zal ook op de hoogte moeten zijn van de voortgang van het project om de bewoners te informeren en erbij te betrekken. Daarom moet het Buurtcomité de voortgang schriftelijk vast leggen. Opschrijven dus van wat er precies in het project gedaan is door de aannemer en zijn werknemers en welke bijdragen de gemeenschap daaraan geleverd heeft en bijvoorbeeld welke problemen zich hebben voorgedaan en hoe deze zijn opgelost of zullen worden opgelost. De schriftelijk rapportage kan worden uitgewisseld met de Bestuursopzichter, de RR-leden en het Burger Informatie Centrum.

De samenwerking met anderen, besluitvorming, vergaderingen zullen hier belangrijk zijn. Niet alleen informatie, maar ook goede communicatie is hier van belang voor het succes van het project.

Bewaken van de resultaten en het doel van het project: KWALITEIT

De dingen die we doen moeten van voldoende kwaliteit zijn. Onze ondersteuning moet geen schijn zijn en de dingen die we maken of bouwen in het project moeten ook van voldoende kwaliteit zijn. De technische directievoerder en aannemer zelf dienen als eerst op de kwaliteit van bijvoorbeeld de bestrating, het gebruikte materiaal en de degelijkheid van het werk te zorgen. De bestrating, de gebruikte stenen etc. moeten aan bepaalde kwaliteitseisen voldoen. Het is nodig dat het Buurtcomité een goed beeld heeft van die eisen door de kijken naar de technische gegevens van het project:

tekeningen, bestek, specificaties van het materiaal in de begroting. De voorwaarden of de eisen moeten meetbaar zijn. Niet: de gemeenschap draagt bij aan het project. Maar: de gemeenschap draagt 10m3 scherpzand bij aan de bestrating van de Hoofdweg binnen een week. Niet: de weg zal verhard worden met asfalt. Maar: 150 meter weg van 3 meter breedte zal verhard worden met 1000m3 asfalt.

Projecten moeten beheerst worden zodat ze succesvol aflopen: een project is succesvol geweest als de geplande resultaten worden behaald, op tijd is afgerond en niet meer kost dan is begroot.

Bewaken van de resultaten en het doel van het project: ARBEIDSOMSTANDIGHEDEN

Voor een juiste voorbereiding en uitvoering van de projectactiviteiten zijn gunstige werkomstandigheden nodig. In elk geval voor het buurtcomité en de mensen die de werkzaamheden uitvoeren moet er een 'klimaat' zijn waarbinnen iedereen naar tevredenheid kan werken. Betrokkenheid van de buurtbewoners, een eigen bijdrage leveren aan het project, maar ook veiligheidsvoorzieningen zijn belangrijk voor projectresultaten.

BRONNEN

(BEHEERSING PROJECTUITVOERING:

- **PROJECTDOSSIER** (LOGISCH RAAMWERK)
- **BEGROTING** (PROJECTADMINISTRATIE)
- **TIJDWERKSCHEMA** (PLANNING)

Bronnen

Als we willen weten waar we de informatie of kwaliteitseisen van het project te vinden zijn of willen weten hoe lang het project gaat duren etc., dan zijn er bronnen waar dat kunnen eten kunnen komen. Het Buurtcomité dient dan bekend te zijn met en kennis te nemen van deze bronnen. Het kan gaan om schriftelijke bronnen of personen/ instanties.

Instrumenten

Voor het beheersen van het project en de projectactiviteiten kunnen we een aantal 'instrumenten' gebruiken. Deze instrumenten zijn ook in het projectdossier beschreven en te vinden dus.

INSTRUMENTEN TER BEHEERSING VAN DE PROJECTUITVOERING:

•Tijd	→	• Activiteitenplan/ Tijdwerkprogramma
•Geld	→	• Begroting
•Kwaliteit	→	• Indicatoren
•Informatie	→	• Communicatielijnen
•Organisatie	→	• Verantwoordelijk- hedenschema/ Taak verdeling

Uitwerken:

- Een activiteitenplan voor
- Welke resultaten willen we aan het einde van deze periode realiseren?
- Wie gaat wat doen wanneer?
- Welke middelen zijn daarbij nodig?
- Hoe gaan de Buurtcomite elkaar informeren en andere belangrijke personen?

Het project kan door het buurtcomité op basis van de volgende punten worden beheerst, waarbij de volgende vragen worden gesteld.