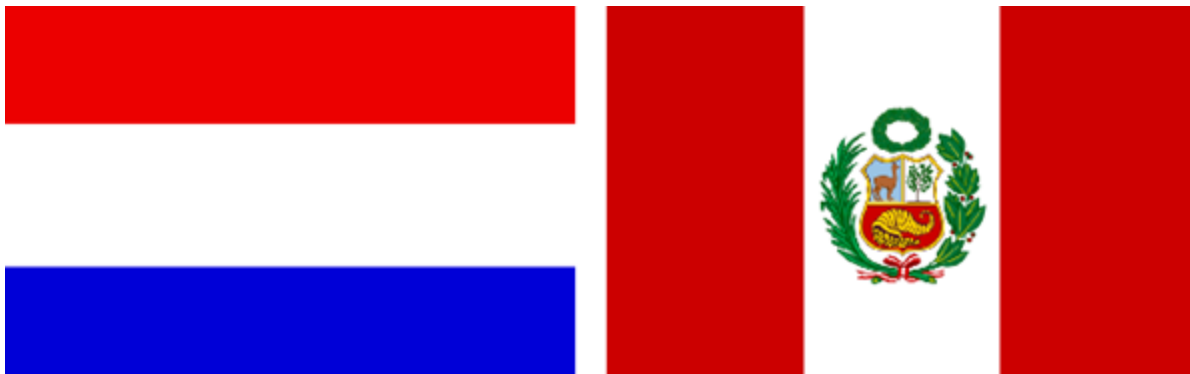


‘Het is er, maar het kan altijd beter..’

Een onderzoek naar de perceptie van professionals over de factoren die bijdragen aan het doen slagen of mislukken van projecthulp in Peru



Bachelor scriptie, april 2011

Karin Lagendijk
3276503

Universiteit Utrecht
Bestuurs- & Organisationswetenschap
Leerkring Bestuur & Beleid

Begeleidster: Sandra Jacobs

Voorwoord

Voor u ligt het rapport van een afgerond bachelor onderzoek. Wat vooraf een bijna onmogelijke uitdaging leek, namelijk het uitvoeren van een onderzoek, bleek achteraf een erg leerzame en bovenal leuke periode van mijn opleiding Bestuurs- en Organisationswetenschap.

Mijn dank gaat allereerst uit naar mijn begeleidster, Sandra Jacobs. Als derde begeleidster in het hele onderzoekstraject wist zij mij door haar positieve feedback elke dinsdagmorgen weer te motiveren om dit onderzoek te continueren.

Daarnaast wil ik mijn tutorgenoten Marjolein van den Bergh en Femke Beckmann bedanken, bij wie ik gedurende het hele onderzoek terecht kon voor vragen, feedback en motiverende woorden.

Ook wil ik Juan Pablo Valdivia Pizarro noemen, omdat ik mij tijdens dit onderzoek geen betere sparringpartner had kunnen bedenken dan iemand die in het land woont dat centraal staat in dit onderzoek. Mede door zijn verhalen en mijn bezoek aan hem in Peru in 2010 heb ik gedurende dit onderzoek een beeld kunnen schetsen van de context van dit onderzoek.

Als laatste wil ik de acht respondenten van respectievelijk het Liliane Fonds, Edukans, Terre des Hommes, Agriterre en ICCO bedanken. Zonder hun input zou dit onderzoek niet bestaan.

Rest mij u veel plezier te wensen met het lezen van dit onderzoeksrapport.

Karin Lagendijk

April 2011

Inhoudsopgave

1. Inleiding	4
2. Theoretische achtergrond	9
2.1 Op welke manier kan projecthulp gepositioneerd worden binnen ontwikkelingshulp?.....	9
2.1.1. Ontwikkeling.....	9
2.1.2. Ontwikkelingshulp.....	10
2.1.3. De Nederlandse ngo gericht op ontwikkelingshulp.....	11
2.1.4. De professional.....	11
2.1.5. Projecthulp.....	12
2.1.6. Het uitvoeren van projecthulp.....	13
2.1.7. Het Logical Framework Approach.....	14
2.2 Welke factoren die bijdragen aan het succes of falen van projecthulp in Peru kunnen er in de literatuur gevonden worden?.....	14
2.2.1 Sturing.....	16
2.2.2 Legitimiteit.....	19
2.2.3 Verantwoordelijkheid.....	21
2.3 Relevantie van de factoren.....	22
3. Methodologie	24
3.1 De keuze voor projecthulp in Peru.....	25
3.2 Multiplecasestudy.....	28
3.3 Respondenten.....	28
3.4 Operationalisatie.....	30
3.5 Het afnemen van interviews.....	32
3.6 Het analyseren van de verzamelde empirie.....	32
3.7 Betrouwbaarheid en validiteit.....	33
3.7.1 Betrouwbaarheid.....	33
3.7.2 Validiteit.....	35
4. De mening van de professionals	37
4.1 Wat is een succesvol of mislukt project?.....	37
4.2 Factoren met betrekking tot sturing.....	38
4.3 Factoren met betrekking tot legitimiteit.....	49
4.4 Factor met betrekking tot verantwoording.....	52
5. Conclusie	56
6. Discussie	60
7. Literatuurlijst	62
8. Bijlagen	68
8.1 Algemene vragen.....	68
8.2 Operationalisatie van de factoren.....	68
8.3 Respondentenlijst.....	70

1. Inleiding

‘Sinds de jaren zestig hebben internationale ontwikkelingshulporganisaties voortdurend ontwikkelingsprojecten opgezet in verschillende regio's in Peru op belangrijke terreinen zoals onderwijs, gezondheid en milieu. Het werk van deze organisaties in ons land wordt gekenmerkt door een enorme commitment om de consolidatie van de democratie te bewerkstelligen, alsmede de inspanningen om sociale uitsluiting en armoede aan te pakken’ (Négron Peralta, 2006, p. 5).

Ontwikkelingshulp is wereldwijd een actueel thema. Al sinds de jaren zestig van de vorige eeuw wordt er door de westerse landen veel hulp en geld geleverd aan ontwikkelingslanden. Het debat over de effectiviteit ervan is minstens net zo lang. Veelgehoorde kritiek is dat de hulp niet helpt, dat de sector zichzelf in stand houdt en dat de hulp daarom afgeschaft moet worden (De Wal, 2009, p. 16). In plaats van afschaffing kan echter ook onderzocht worden hoe het komt dat het verlenen van de hulp niet werkt en wat er moet gebeuren om deze hulp wél te laten slagen.

Nederland vervult een actieve rol binnen de ontwikkelingssector, zowel via bilaterale hulp (hulp tussen nationale overheden), multilaterale hulp (samenwerking met internationale organisaties zoals de Wereldbank) alsmede via ontwikkelingshulp uitgevoerd door non-gouvernementele organisaties (ngo's) (De Groot ea., 1997, p. 179). Eén vorm van hulp die Nederlandse ngo's leveren, is projecthulp. Projecthulp is heel specifiek van aard en wordt gedurende een bepaalde periode in een bepaald gebied uitgevoerd (Galjart, 1995, p. 40). Projecthulp kan op zichzelf staan, maar kan ook een onderdeel vormen van programmahulp. Programmahulp kent een structureel karakter en de programma's zijn veelal gericht op het verbeteren van een macro aspect in een ontwikkelingsland (Van Nederpelt, 2004, p. 234). Zo kan programmahulp het verbeteren van onderwijs in een ontwikkelingsland binnen vier jaar als doelstelling hebben, waarbij dit onder andere geconcretiseerd wordt door middel van een project dat 20 leraren op zal leiden binnen een half jaar.

In de afgelopen twee decennia vond er een toename plaats van het standaardiseren van projecthulp en de rapportage en de verantwoording ervan (Rauh, 2010, p. 29). Nederlandse ngo's hebben te maken met opgelegde voorwaarden voor het verkrijgen van financiering voor projecthulp door donoren zoals de Nederlandse overheid. Zij behoren de aanpak, uitvoering

en uitkomsten van de hulp voortdurend te vertalen in cijfers en economische rapporten. Een veelgebruikt concept hierbij is het Logical Framework Approach (LFA). Het LFA is een handleiding voor het ontwerpen, uitvoeren, monitoren en evalueren van projecten. Dit betekent concreet voor ngo's dat het gebruik van het LFA bij het ontwerpen van hun beleid voor projecthulp vaak een voorwaarde is om in aanmerking te komen voor financiering door donoren. (Hailey & Sorgenfrei, 2004, p. 7). Het LFA werd ontworpen met het idee dat de benadering kan dienen als een 'blauwdruk' van de werkelijkheid en stelt gesimplificeerd voor dat de verplichte input voor de verwachte output en outcomes zorgt (Wield, 1999, p. 33). Dit framework is dus een model en simplificering van de werkelijkheid. Details worden weggelaten en het uitvoeren van projecthulp wordt hiermee een mechanische exercitie, waarbij de menselijke inbreng wordt geminimaliseerd.

Deze menselijke inbreng van projecthulp vertaalt zich in de kennis en ervaring van de projectmedewerker. Er van uitgaande dat de projectmedewerker de professional in het vak is, kan deze mening een belangrijke bijdrage leveren aan het succesvol uitvoeren van projecthulp. Echter, in de literatuur is de stem van deze projectmedewerker over het succes dan wel falen van projecthulp weinig terug te vinden (De Wal, 2009, p. 16). Dit onderzoek richt zich daarom op de mening van deze projectmedewerkers, om daarmee een bijdrage te leveren aan de al bestaande economische literatuur over projecthulp uitgevoerd door de ngo's.

Het onderzoeken van de perceptie van professionals op de factoren die bijdragen of afdoen aan het succes van projecthulp in het algemeen is vrijwel onmogelijk. Projecthulp wordt in veel verschillende ontwikkelingslanden uitgevoerd en elk van deze landen kent zijn eigen context. Ontwikkelingsprojecten zijn land- en tijd specifiek. Zoals geschreven, richt dit onderzoek zich op projecthulp door Nederlandse ngo's met als doel het verbeteren van de levensomstandigheden van kinderen in Peru.

De keuze voor Peru komt indirect voort uit een rapport van de Banco Interamericano de Desarrollo, waarin wordt gesteld dat problemen rondom de sociale cohesie en de sociale ongelijkheid en inkomensongelijkheid in Zuid-Amerikaanse landen heel groot zijn (Guillemette & Herrero Villa, 2006, p. 44). In Zuid-Amerika zijn de meeste Nederlandse ngo's voornamelijk actief in Bolivia en Peru (CIDIN Database 2010). Op de schaal van sociale cohesie en sociale ongelijkheid scoort Bolivia 39,8 en Peru 50,1, waarbij 100 voor de 'perfecte' ongelijkheid staat (Verenigde Naties Human Development Index, 2010). Dit houdt

in dat Peru verder van sociale gelijkheid afstaat dan Bolivia. Peru is daarmee één van de meest ongelijke landen in Latijns-Amerika (Jones, Vargas & Villar, 2007, p. 2). Deze ongelijkheden manifesteren zich niet alleen in de inkomensverdeling in Peru, maar ook in termen van menselijke ontwikkeling en de toegang tot basisdiensten. Het doel van de meeste projecthulp in Peru is het versterken van de civil society en het verkleinen van de armoede onder de Peruaanse bevolking, om daarmee de leefsituatie van Peruaanse kinderen te verbeteren (CIDIN Database 2010). Deze leefsituatie kan flink verbeterd worden, gezien twee van elke drie kinderen onder de 5 jaar in Peru onder de armoedegrens leeft (Unicef, 2004, p. 10). De kinderen die in het rurale gebied (de Andes regio en het Amazone gebied) van Peru geboren worden, vormen een groep in de Peruaanse samenleving die extra veel aandacht nodig heeft. Deze kinderen hebben te maken met armoede, ondervoeding, slecht of geen onderwijs en hebben daardoor weinig hoop op een goede toekomst. Vanwege het feit dat veel projecthulp gericht is op Peruaanse kinderen omdat er nog veel aan hun levensomstandigheden verbeterd kan worden, is er in dit onderzoek gekozen om als focus ‘de levensomstandigheden van kinderen in Peru’ aan te nemen.

De vraag in hoeverre ontwikkelingshulp uitgevoerd door ngo’s effectief is, leeft in de politiek, in de media en onder de burgers. De kritiek luidt dat er veel geld in de sector omgaat, maar dat dit nauwelijks resultaat oplevert. Het doel van dit onderzoek is het in kaart brengen van de mening van de projectmedewerker oftewel professional over de succes- en faalfactoren die van invloed zijn op projecthulp. Deze meningen dragen bij aan het hervormen en verbeteren van het ontwerpen en uitvoeren van projecthulp en draagt daarmee ook bij aan de maatschappelijke discussie over de effectiviteit van ontwikkelingshulp. Daarnaast zal Peru indirect profiteren van de uitkomsten van dit onderzoek. Peru en haar inwoners ontvangen projecthulp van Nederlandse ngo’s en zijn er bij gebaat dat dit zo effectief mogelijk gebeurt. Wanneer zichtbaar wordt welke factoren bijdragen of afdoen aan het succes van projecthulp, kan deze hulp verbeterd worden in Peru.

De hoofdvraag in dit onderzoek luidt: *Welke factoren bepalen volgens professionals op het gebied van projecthulp in Peru het succes dan wel falen van projecthulp door Nederlandse ontwikkelingsorganisaties?*

Deze vraag zal beantwoord worden met behulp van de volgende theoretische deelvragen:

1. Op welke manier kan projecthulp gepositioneerd worden binnen de ontwikkelingshulp?
2. Welke factoren die bijdragen aan het succes of falen van projecthulp in Peru kunnen er in de literatuur gevonden worden?

Zoals in de eerste deelvraag is vermeld, zal projecthulp gepositioneerd worden binnen de ontwikkelingshulp. Hierbij zullen de belangrijkste begrippen uit de hoofdvraag en de hieraan verwante begrippen gedefinieerd worden, namelijk ontwikkeling, ontwikkelingshulp, projecthulp, de Nederlandse ontwikkelingsorganisatie en de professional. Daarnaast wordt uiteengezet hoe de uitvoering van projecthulp in theorie verloopt.

Uit de tweede deelvraag zal een verwachting vloeien ten aanzien van de factoren die bijdragen aan het succes of falen van projecthulp in Peru. Deze verwachting is gebaseerd op een combinatie van de *global governance* theorie en het *Project Implementation Profile* model (Bovens, 't Hart & Van Twist, 2007, Slevin en Pinto, 1987). Nederlandse ontwikkelingsorganisaties staan niet op zichzelf, maar hebben relaties met onder andere overheidsinstanties, sociale bewegingen en lokale instanties. Deze relaties zijn de afgelopen jaren toegenomen, waardoor er een complex netwerk is ontstaan, dat aangeduid kan worden als *global governance*: 'een systeem van beheersing op een transnationaal niveau waarin het nastreven van doelen door middel van de uitoefening van controle transnationale repercussies heeft' (Bovens, 't Hart & Van Twist, 2007, p. 46). Dit systeem of netwerk is gebaseerd op het bereiken van gemeenschappelijke doelen (Kjaer, 2004, p. 4). Om als ngo te kunnen blijven voortbestaan, is de samenwerking met de diverse actoren noodzakelijk. Het ontstaan van dit netwerk rondom de ngo en de intensievere samenwerking brengen verschillende vraagstukken met zich mee. De ngo krijgt te maken met vraagstukken rondom mogelijkheden tot sturing van het project en over de legitimiteit en de verantwoording van het project (Kjaer, 2004, p. 12-14). Deze drie governance begrippen zijn erg abstract en om na te gaan in hoeverre deze vraagstukken terug te vinden zijn op het praktische niveau van de projectuitvoering, wordt er gebruik gemaakt van een model dat leidend is binnen de project management literatuur: het *Project Implementation Profile* (Slevin & Pinto, 1986). Dit PIP model bevat tien factoren die empirisch getoetst zijn en die moeten bijdragen aan het doen slagen van een project of, bij het ontbreken ervan, leiden tot een mislukking van het project. Het model is algemeen geldend en zou daarom moeten worden kunnen toegepast op de ontwikkelingshulpprojecten in Peru, uitgevoerd door Nederlandse ngo's. Deze factoren zullen vervolgens voorgelegd worden aan

de projectmedewerkers om daarmee de volgende empirische deelvragen te kunnen beantwoorden:

3. Wat is een succesvol of mislukt project in de ogen van de professionals?
4. In hoeverre dragen de in de literatuur gevonden factoren volgens de professionals bij aan het doen slagen of mislukken van een project in Peru uitgevoerd door Nederlandse ontwikkelingsorganisaties?

De eerste en tweede deelvraag zullen in hoofdstuk twee worden behandeld. In hoofdstuk drie zullen de methodologische keuzes die in dit onderzoek gemaakt zijn, worden uiteengezet. Hoofdstuk vier geeft vervolgens een weergave van de verzamelde empirie die verkregen is uit interviews met de professionals. In hoofdstuk vijf wordt er een conclusie getrokken en wordt daarmee een antwoord gegeven op de hoofdvraag. Er zal een discussie volgen in hoofdstuk zes over een aantal gemaakte keuzes in dit onderzoek. Hoofdstuk zeven bestaat uit een overzicht van de gebruikte literatuur en in hoofdstuk acht tenslotte zijn de bijlages te vinden.

2. Theoretische achtergrond

In dit hoofdstuk wordt er ingegaan op de positionering van projecthulp binnen de ontwikkelingshulp. De belangrijkste begrippen uit de hoofdvraag: *‘Welke factoren bepalen volgens professionals op het gebied van projecthulp in Peru het succes dan wel falen van projecthulp door ontwikkelingsorganisaties?’* zullen hierbij worden gedefinieerd. Daarnaast wordt er aan de hand van een combinatie van het bestuurskundige *global governance* begrip en het model van Slevin en Pinto (1987) naar een theoretisch antwoord op de hoofdvraag gezocht.

2.1 Op welke manier kan projecthulp gepositioneerd worden binnen de ontwikkelingshulp?

Aan de positionering van projecthulp gaan een aantal begripsdefiniëringen vooraf. Allereerst zal in 2.1.1 uiteengezet worden wat ontwikkeling is, om daarna tot een definitie van ontwikkelingshulp te komen in 2.1.2. In 2.1.3 wordt de Nederlandse ngo die gericht is op ontwikkelingshulp omschreven. Vervolgens volgt in 2.1.4 een omschrijving van de professionals die zich binnen deze organisaties bezighouden met projecthulp in Peru. In 2.1.5 wordt uitgelegd wat projecthulp precies inhoudt en zal in 2.1.6 omschreven worden hoe de uitvoering van projecthulp volgens de theorie verloopt. Als laatste wordt in er 2.1.7. aandacht besteed aan het Logical Framework Approach.

2.1.1 Ontwikkeling

Ontwikkelingshulp is een brede verzamelnaam voor verschillende soorten hulp door verschillende actoren met verschillende doeleinden. Om ontwikkelingshulp te definiëren, moet allereerst duidelijk zijn wat er bedoeld wordt met ‘ontwikkeling’. Ontwikkeling wordt in dit onderzoek opgevat als ‘een bewuste versnelling van modernisering, opgevat als een gesynchroniseerde vierdubbele transitie van de economie, de overheid, het politieke systeem en de samenleving’. Modernisering houdt in dat de economie van het ontwikkelingsland goed ontwikkeld en productief is en internationale handelsrelaties kent. Daarnaast is de overheid zelf in staat om noodzakelijke diensten op het gebied van onderwijs, gezondheidszorg, huisvesting en veiligheid te ontwikkelen, is het politieke systeem gebaseerd op collectieve besluitvormingsprocessen en biedt de samenleving het individu de ruimte om zich te ontplooiën. (WRR rapport, 2010, p. 62).

2.1.2 Ontwikkelingshulp

Een wetenschappelijke definitie van ontwikkelingshulp bestaat niet. De werkdefinitie van officiële ontwikkelingshulp volgens de Organisatie voor Europese Samenwerking en Ontwikkeling (OESO) luidt: ‘alle hulp gaande naar ontwikkelingslanden welke op de lijst van ODA ontvangende landen staan geregistreerd en naar multilaterale organisaties’. Hierbij moet de donor een officiële instantie zijn, zoals lokale of federale overheden en hun uitvoerende overheidsagentschappen. Ontwikkelingsngo’s vallen, op een aantal grote internationale ngo’s na, niet onder deze definitie (OESO, 2008).

Een ietwat ruime definitie die wel op ngo’s kan worden toegepast, is: ‘De overdracht van geld, goederen, personeel of expertise van ‘rijke’ landen of organisaties naar regeringen, organisaties of bevolkingsgroepen in ‘arme’ landen ten behoeve van het bevorderen van de ontwikkeling’ (De Groot et al., 1997, p. 178). Om te bepalen of een land als ‘arm’ of ‘rijk’ kan worden beschouwd, wordt er gekeken naar de Human Development Index (HDI). Deze index is een internationale standaard waarin van bijna alle lidstaten van de Verenigde Naties indicatoren over gezondheid, opleiding en economische welvaart zijn verwerkt. Peru neemt op de HDI lijst plaats 63 is en valt daarmee onder High Human Development (Verenigde Naties Ontwikkelingsprogramma, 2011). Deze term is ietwat vertekenend. Zoals in hoofdstuk 3 nader uitgelegd zal worden, is Peru namelijk één van de meest sociaal ongelijke landen in Zuid-Amerika (Jones, Vargas & Villar, 2007, p. 2). Het OESO heeft daarnaast een lijst opgesteld van alle landen die in aanmerking komen voor het ontvangen van officiële ontwikkelingshulp. De lijst bestaat uit alle lage -en middeninkomenslanden, met uitzondering van leden van de G8, de EU-leden en landen met een vaste datum voor toetreding tot de EU. Peru wordt volgens deze lijst als middeninkomensland beschouwd (OESO, 2008).

Het verlenen van ontwikkelingshulp geschiedt via drie verschillende kanalen. Bilaterale hulp houdt in dat geld en hulp via de regeringen van het donorland en het ontwikkelingsland verloopt. Een tweede kanaal omvat de hulp verstrekt door multilaterale instellingen zoals de Wereldbank en de Verenigde Naties. Niet-gouvernementele organisaties (ngo’s) zijn particuliere, onafhankelijke organisaties die samen het laatste kanaal vormen (De Groot, 1997, p. 179). Naast deze drie kanalen neemt het particulier initiatief steeds toe in Nederland: dit zijn individuen, bedrijven en organisaties die hun eigen ontwikkelingsprojecten starten (Bouzoubaa & Brok, 2005, p. 1).

2.1.3 De Nederlandse ngo gericht op ontwikkelingshulp

Met een ontwikkelingsorganisatie, zoals vermeld in de hoofdvraag, wordt een ngo bedoeld die zich bezighoudt met ontwikkelingshulp. Ngo's zijn organisaties die meestal officieel geregistreerd zijn en 'die werkzaamheden uitvoeren die bijdragen aan de economische, sociale of politieke ontwikkeling van een achtergestelde groep of categorie in de samenleving' (Galjart, 1995, p. 35). Ngo's die zich bezig houden met ontwikkelingshulp kennen twee specifieke kenmerken waarmee zij zich onderscheiden van andere hulpdonoren. Ten eerste wordt hun motivatie als voornamelijk altruïstisch beschouwd. Ngo's hebben net als nationale regeringen van de ontwikkelingslanden te maken met onderwerpen als armoede, uitsluiting en onrechtvaardigheid, maar zij bezitten geen wettelijke bevoegdheid om hun werk uit te voeren. Hun bijdrage is vrijwillig, dus dienen zij voortdurend hun aanwezigheid in een ontwikkelingsland te rechtvaardigen. (Edwards & Fowler 2003, p. 4). Daarnaast worden ngo's beschouwd als donoren die hulp geven op micro niveau, terwijl deze tegelijkertijd trachten mee te werken aan grotere ontwikkelingsdoelstellingen in een land (Rose-Ackermann, 1996, p. 701-728). Binnen de sector kan onderscheid gemaakt worden tussen noordelijke en zuidelijke ngo's. Noordelijke ngo's zijn opgericht in de westerse wereld en werken in de ontwikkelingslanden. Zuidelijke ngo's zijn gevestigd in de ontwikkelingslanden (Lewis, 2003, p. 329).

2.1.4 De professional

De meningen die in dit onderzoek centraal staan, zijn de meningen van de professionals op het gebied van projecthulp in Peru. Meningen zijn subjectief en de resultaten die voortkomen uit dit onderzoek kunnen daardoor niet worden gekenmerkt als de absolute waarheid over de factoren die van invloed zijn op het ontwerpen en uitvoeren van projecthulp in Peru. Dit neemt niet weg dat de professionals een waardevolle bijdrage kunnen leveren aan het debat over de uitvoering van projecthulp.

De traditionele definitie van het werk dat een professional uitvoert luidt als volgt: '*Professional activity consists in instrumental problem solving made rigorous by the application of scientific theory and technique.*' (Schön, 1983, p. 21). De traditionele professionals die hieraan gekoppeld worden, zijn artsen, rechters en advocaten. Echter, in de moderne samenleving die ook wel als een informatiesamenleving kan worden aangeduid, is er een variant van de zuivere definitie van een professional toepasbaar (Noordegraaf, 2007, p. 769). Deze variant wordt het *hybridized professionalism* genoemd: Professionals vormen een sociale klasse waarbij hun banden met de buitenwereld een onderdeel van hun

professionalisme zijn (Noordegraaf, 2007, p, 771). De kennis van deze professionals is interdisciplinair en zij werken in een omgeving die niet makkelijk te organiseren valt. Zij zijn zich er van bewust dat cliënten, kosten en capaciteiten met elkaar samenhangen. (Noordegraaf, 2007, p, 775). De respondenten die voor dit onderzoek zijn bevraagd, vallen onder deze nieuwe benadering van het professionalisme. Als professionals op het gebied van projecthulp in Peru hebben zij veelal te maken met een complexe werkelijkheid waarbij zij kennis dienen te bezitten over ontwikkelingshulp en in het bijzonder projecthulp. Zij moeten voldoende weten over het land Peru en zij moeten weten hoe om te gaan met mensen van verschillende nationaliteiten. Dit alles valt niet alleen te leren door het volgen van een wetenschappelijke studie, maar een deel ervan kan alleen worden verkregen door ervaring.

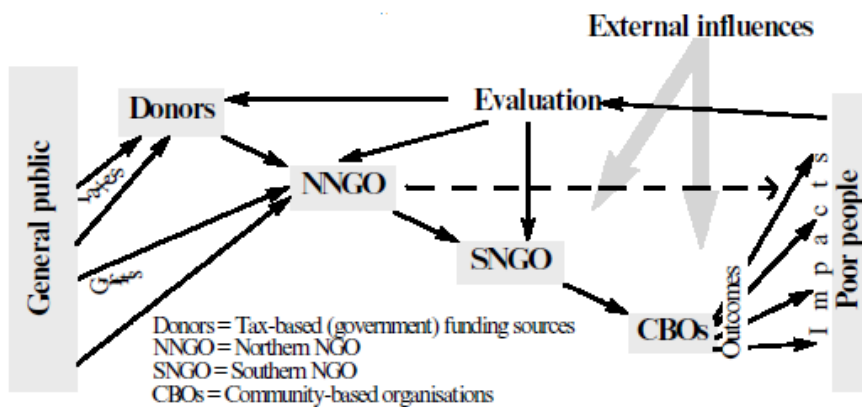
2.1.5 Projecthulp

Ontwikkelingshulp kan in verschillende vormen verleend worden. Het is een verzamelnaam voor noodhulp, programmahulp en projecthulp. Noodhulp is het verlenen van directe hulp tijdens of kort na onder andere natuurrampen, oorlogen of oogstmislukkingen (Hoebink, 1998, p. 81). Programmahulp kent een structureel karakter en de programma's zijn veelal gericht op het verbeteren van een macro aspect in een ontwikkelingsland (Van Nederpelt, 2004, p. 234). De klassieke en nog steeds de meest voorkomende vorm van ontwikkelingshulp door ngo's is projecthulp. Projecthulp is 'een concrete activiteit met een infrastructureel, economisch of sociaal nut, wat ontworpen, uitgevoerd en geëvalueerd wordt in een min of meer vastliggende projectcyclus' (De Groot ea., 1997, p. 181). De donor draagt bij met geld, expertise of personeel. De hulp is een interventie met een specifieke doelstelling, die gedurende een bepaalde periode in een bepaald gebied wordt uitgevoerd (Galjart, 1995, p. 40). Een project kan op zichzelf staan, maar kan ook onderdeel van programmahulp zijn. Zo kan programmahulp het verbeteren van onderwijs in een ontwikkelingsland binnen vier jaar als doelstelling hebben, waarbij dit onder andere geconcretiseerd wordt door middel van een project dat 20 leraren op wil leiden binnen een half jaar.

2.1.6. Het uitvoeren van projecthulp

Een ngo kan gepositioneerd worden in een zogenaamd keten van projecthulp (Fowler, 1996, p. 58-59). Hierbij is de projecthulp in theorie omschreven als een lineair proces, waarbij een noordelijke ngo donaties en giften ontvangt van de regering en burgers die zij gebruikt voor het uitvoeren van projecthulp. Via lokale regiokantoren, zuidelijke ngo's en community-based organizations (cbo's), vrijwilligersorganisaties werkzaam op lokaal niveau, zal de hulp de

doelgroep bereiken. Dit concept van projecthulp, waarbij een zuidelijke ngo als schakel fungeert tussen de noordelijke ngo en de hulpbehoevenden, werd ontwikkeld aan het begin van de jaren tachtig. Tot eind jaren tachtig implementeerden noordelijke ngo's vooral zelf hun projecten in ontwikkelingslanden. Op dit moment zijn er nog steeds enkele noordelijke ngo's die dit doen, maar ligt de nadruk steeds meer op de projecthulp waarbij een plaatselijke zuidelijke ngo of cbo het project uitvoert en de noordelijke ngo een financierende, steunende en begeleidende rol kent (Lewis, 1998, p. 503-504).¹



Figuur 1. Keten projecthulp (Fowler, 1996, p. 59)

Dit lineaire proces is een zeer simplistische weergave van de werkelijkheid. In de werkelijkheid hebben de verschillende actoren ieder hun eigen ideeën over en belangen in projecthulp, waardoor de totstandkoming ervan een dynamisch proces is. Projecthulp is niet het enige proces dat voor verandering of verbetering zorgt in de leefomstandigheden van de doelgroep. Externe factoren, zoals de politieke situatie in een land of een sociale onrust, spelen ook een grote rol. (Fowler, 1996, p. 59) Ngo's hebben bij de uitvoering van de projecthulp te maken met een onstabiele situatie in een land, waarin armoede, conflicten en een slechte infrastructuur een rol kunnen spelen. Omdat zij de laagste bevolkingsgroepen in een land helpen, kunnen zij door regeringen in ontwikkelingslanden gezien worden als 'allies of the poor'. Dit leidt niet zelden tot een vijandige houding van de regering in een ontwikkelingsland richting een ngo (Edwards & Fowler, 2003, p. 4).

2.1.7 Het Logical Framework Approach

¹ In het keten van Fowler is de directe relatie tussen noordelijke ngo's en hulpbehoevenden niet opgenomen. Voor dit onderzoek is een stippellijn tussen deze twee actoren ingevoegd om het geheel aan relaties dat een noordelijke ngo kent, duidelijk maken.

Development is not about words and procedures. It is about changing the realities of people's lives. [...] When development is reduced to fitting things on blue squares, then we create more problems than we claim to solve. When these tools begin to imprison and consume all of our energies, where will we get the extra energy to do real work? (Win, 2004, p. 127).

Om projecten uit te kunnen voeren, is een ngo voor een groot deel afhankelijk van subsidies van onder andere de regering. Om deze subsidies te verkrijgen, moet aan een aantal voorwaarden worden voldaan. Een veelgebruikt concept hierbij is het *Logical Framework Approach* (LFA). Dit betekent concreet voor ngo's dat het gebruik van het LFA bij het ontwerpen van hun beleid voor projecthulp vaak een voorwaarde is om in aanmerking te komen voor financiering door donoren (Hailey & Sorgenfrei, 2004, p. 7). Het LFA is een handleiding voor het ontwerpen, uitvoeren, monitoren en evalueren van projecten. In 1979 werd de toepassing voor het eerst gebruikt in de sector ontwikkelingssamenwerking door United States Agency for International Development (USAID) en tegenwoordig is het LFA, of een afgeleide ervan, de standaard voor bijna alle donoren en ngo's in Europa en Amerika (Edwards & Hulme, 1995, p. 852). Het LFA werd ontworpen met het idee dat de benadering kan dienen als een 'blauwdruk' van de werkelijkheid en stelt gesimplificeerd voor dat de verplichte input voor de verwachte output en outcomes zorgt (Wield, 1999, p. 33). Het gebruik van het LFA door ngo's zou voor duidelijkheid in het management van het project moeten zorgen en deze duidelijkheid zou ook op een makkelijke manier verkregen kunnen worden (Ebrahim, 2002, p. 94). Echter, de werkelijke situatie laat zich namelijk niet altijd zo gemakkelijk vangen als het LFA suggereert (Wield, 1999, p. 33). De vraag naar zichtbare en meetbare resultaten legt een grote druk op ngo's en dit kan een ngo veranderen in een 'complexe, top-down, technisch georiënteerde, kapitaalintensieve bureaucratie .. ver weg staande van de werkelijkheid' (Jellinek, 2003, p. 179).

2.2 Welke factoren die bijdragen aan het succes of falen van projecthulp in Peru kunnen er in de literatuur gevonden worden?

Voordat er wordt ingegaan op de factoren die volgens de literatuur bijdragen aan het succes of falen van projecthulp in Peru, is het belangrijk om stil te staan bij wat een succesvol dan wel mislukt project precies inhoudt. Deze begrippen zijn aan meningen onderhevig: partijen die betrokken zijn bij een project interpreteren het succes of falen van een project ieder op hun eigen manier. Omdat er in dit onderzoek naar de mening van de professional, dus de ontwerper en uitvoerder, wordt gevraagd, wordt er aan een definitie vastgehouden waarbij het

het meest waarschijnlijk is dat deze aansluit bij de mening van deze professional: ‘Een project is succesvol, wanneer het binnen de vooraf bepaalde tijd geïmplementeerd is, met het vooraf bepaalde budget en hierbij de vooraf gestelde doelen haalt. Het project en het resultaat moeten daarbij geaccepteerd zijn of gebruikt worden door de doelgroep’. Ontbreekt één van voorstaande voorwaarden, dan is het project niet volledig als succesvol te beschouwen (Pinto & Slevin, 1987, p. 169, 170).

Binnen het vakgebied van ontwikkelingssamenwerking bestaan er verschillende ideeën over hoe projecthulp te ontwikkelen en uit te voeren en welke factoren een succesvolle bijdrage hebben of bijdragen aan een mislukking van het project. Dit onderzoek betreft projecthulp uitgevoerd door Nederlandse ngo's ten behoeve van kinderen die in de armste regio's van Peru leven. In de keten (zie 2.3) valt af te lezen dat wanneer een Nederlandse ngo een project wil ontwikkelen en uitvoeren, het te maken heeft met verschillende actoren. Een belangrijke actor in het veld is de zuidelijke ngo. Decennialang werd ontwikkelingshulp aanbodgestuurd uitgevoerd: in Nederland werd bedacht welke hulp nodig was en hoe dat door henzelf uitgevoerd moest worden in het ontwikkelingsland. Tegenwoordig zijn de zuidelijke ngo's verzelfstandigd en geprofessionaliseerd, wat voor een verwevenheid zorgt tussen de noordelijke en zuidelijke ngo's (De Wal, 2009, p. 129). Daarnaast zijn ook de relaties met onder andere overheidsinstanties, sociale bewegingen en lokale instanties toegenomen, waardoor er een complex netwerk ontstaat wat aangeduid kan worden als *global governance*: ‘een systeem van beheersing op een transnationaal niveau waarin het nastreven van doelen door middel van de uitoefening van controle transnationale repercussies heeft’ (Bovens, 't Hart & Van Twist, 2007, p. 46). Respondent 1 zegt hierover: ‘*De wereld is steeds complexer, daar moet je ook een complex antwoord op geven. (...) Organisaties in deze wereld met zijn complexiteiten zijn vaak beter af als ze gezamenlijk werken en relaties zoeken*’.

Deze netwerken zijn gebaseerd op vertrouwen, samenwerking, loyaliteit en reciprociteit tussen de verschillende ngo's (Thompson et al, 1991, p.). Binnen het netwerk is er sprake van een zekere horizontalisering: de posities van de verschillende actoren ten opzichte van elkaar zijn nevenschikt in plaats van hiërarchisch en er is sprake van onderhandeling tussen de verschillende actoren (Michels en Meijer, 2003, p. 4). Toch, hoewel er vaak beweerd wordt dat de relaties in het netwerk gelijkwaardig zijn, is dit niet geheel waar: de noordelijke ngo bezit vaak het geld waardoor zij altijd meer macht zal behouden dan de zuidelijke ngo (Elliott, 1987, p. 65). Om als ngo te kunnen blijven voortbestaan, is de samenwerking met de diverse actoren noodzakelijk. Deze samenwerking kan verschillende oorzaken hebben: dit kan

gebeuren vanuit efficiëntieoverwegingen, om hun impact te vergroten of om de concurrentie aan te gaan (De Wal, 2010, p. 116, 117). Het ontstaan van het ngo netwerk en de intensievere samenwerking brengt nieuwe vraagstukken met zich mee. De ngo krijgt te maken met vraagstukken rondom (beperkte) mogelijkheden tot sturing van het project en over de legitimiteit en de verantwoording van het project (Kjaer, 2004, p. 12-14). Deze drie *governance* begrippen zijn echter abstract en om na te gaan in hoeverre deze vraagstukken terug te vinden zijn op het praktische niveau van de projectuitvoering, wordt er gebruik gemaakt van een model dat leidend is binnen de project management literatuur: het *Project Implementation Profile* (Slevin & Pinto, 1986). Dit PIP model bevat tien factoren welke empirisch zijn getoetst en welke zullen bijdragen aan het doen slagen van een project of, bij het ontbreken ervan, tot een mislukking van het project. Het PIP model is een instrument wat gebruikt kan worden tijdens het implementeren van het project waardoor eventuele problemen opgespoord kunnen worden. Daarnaast kan het als framework worden gebruikt tijdens evaluaties van een project (Rosacker & Olson, 2008, p. 62). Het model is algemeen geldend en zou daarom moeten worden toegepast op de ontwikkelingshulpprojecten uitgevoerd door ngo's. Wel onderscheidt projecthulp zich van andere projecten. Zo zijn de doelstellingen van het project gericht op een maatschappelijke transformatie of menselijke ontwikkeling, wat zich onderscheidt van projecten in bijvoorbeeld de sectoren bouw of industrie. De projecten eisen een hoge mate van verantwoording en er kan sprake zijn van een grote groep stakeholders. Daarnaast kunnen projecthulpsuitvoerders te maken hebben met een grote geografische en culturele afstand tussen het project en de doelgroep en is er vaak sprake van een onvoorspelbare sociaal-politieke omgeving (Crawford & Bryce, 2001, p. 364). De drie *governance* begrippen worden hieronder toegelicht en worden gekoppeld aan de factoren van het PIP model.

2.2.1 Sturing

Met het ontstaan van het ngo netwerk en de intensievere samenwerking tussen de noordelijke en zuidelijke ngo's, is het traditionele beeld van een Nederlandse ngo die ontwikkelingswerkers naar Peru zendt om projecten uit te voeren, veranderd. De Nederlandse ngo heeft minder directe mogelijkheden tot sturing, waardoor zij minder controle over de uitvoering van het project en daardoor minder invloed op het uiteindelijke resultaat heeft. Een middel om dit tegen te gaan is het standaardiseren van de procedures van projectontwikkeling en –implementatie. Echter, teveel checks en balances kan de capaciteit van organisaties om te

handelen en hun beleid te realiseren, juist verminderen. (Van Kersbergen & Van Waarden, 2001, p. 8).

Binnen het PIP model hangen de meeste factoren samen met mogelijkheden voor de noordelijke ngo om het project te sturen. Zo kunnen er duidelijke richtlijnen worden gecreëerd tijdens de opzet van een project door middel van een duidelijke missie, duidelijke doelstellingen en een heldere planning op te stellen. Het management heeft de mogelijkheid om haar medewerkers en daarmee het project te ondersteunen. Het personeel dient bekwaam genoeg te zijn om het project in goede banen te leiden en een goede communicatie kan hierbij helpen. Hieronder zullen de verschillende sturende factoren worden toegelicht:

Factor 1: Missie en doelstellingen van het project

Een duidelijke missie van het project is de eerste factor die kan bijdragen aan het doen slagen van een project. De doelstellingen van het project dienen niet alleen helder en duidelijk te zijn voor het betrokken projectteam, maar met name ook voor de doelgroep (Pinto & Slevin 1987, p. 484). Het is belangrijk na te denken hoe de relatie met de doelgroep ingevuld moet worden en in hoeverre zij inspraak kunnen hebben. (De Wal, 2009, p. 171) Duidelijkheid omtrent de missie en doelstellingen vergroot de kans in het slagen van het project (Pinto & Slevin 1987, p. 484).

Factor 2: Support van het management

Deze factor betreft de bereidheid van het management om de nodige middelen en inzet beschikbaar te stellen om het project te doen slagen. Deze bereidheid uit zich in het verstrekken van financiële middelen evenals het geven van vertrouwen en geloof in het project. Het management dient een projectmedewerker te allen tijde te steunen, ook in minder rooskleurige situaties wanneer er bijvoorbeeld problemen zijn ontstaan rondom de uitvoering van het project of met andere actoren in het netwerk (Pinto & Slevin 1987, p. 484).

Factor 3: De planning van het project

Om een project te doen slagen, is een gedetailleerde planning van het ontwerp van het project tot en met de implementatie ervan, noodzakelijk. Een goede planning omvat onder andere tijdschema's, richtlijnen en informatie over het budget (Pinto & Slevin 1987, p. 484-485).

Factor 4: Personeel

De vierde factor houdt de bekwaamheid en opleiding van het personeel voor het projectteam in. Het is van groot belang dat de teamleden affiniteit hebben met ontwikkelingshulp en voldoende 'commitment' hebben met het project (Pinto & Slevin, 1987, p. 485). Een project zal mislukken als de projectmedewerkers zich er niet in kunnen vinden en om die reden geen verantwoordelijkheid dragen (De Wal, 2009, p. 171). Echter, teveel verantwoordelijkheidsgevoel kan ook voor problemen zorgen. Ontwikkelingswerkers werken vaak vanuit een 'good will' en willen wat voor arme mensen betekenen, maar dan vaak wel volgens de eigen opvattingen en het eigen waardesysteem (De Landelijke India Werkgroep, 1993, p. 4-7).

Factor 5: Technische expertise

De projecten die een ngo uitvoert, dienen als vanzelfsprekend van goede kwaliteit te zijn. In projectevaluaties is vaak naar voren gekomen dat ngo's veel kennis hebben over ontwikkelingshulp an sich, maar nog onvoldoende technische ervaring en management expertise hebben om projecten goed uit te voeren (Wils, 1990, p. 25). Vanuit particuliere ontwikkelingsorganisaties wordt het gebrek aan geld voor de kwaliteitsverbetering als weerwoord gegeven (Van der Velden, 1995, p. 57). Het inkrimpen van het aantal ondersteunende projecten of een focus in de hulpvorm of doelgroep kan de kwaliteit van de activiteiten van een ngo verhogen. Bekwaam personeel draagt hier ook aan bij en deze factor hangt op dit punt samen met de factor personeel (Wils, 1990, p. 25).

Factor 6: Communicatie

Goede communicatie binnen het gehele project is onmisbaar. Het is niet alleen essentieel binnen het projectteam zelf, maar ook tussen het team en de rest van de noordelijke ngo, alsmede met de zuidelijke ngo en de doelgroep. Informatie met betrekking tot doelstellingen van het project, veranderingen in beleid en de procedures en de status van rapporten dienen tijdig gecommuniceerd te worden (Pinto & Slevin, 1987, p. 488). Daarnaast is het belangrijk om te communiceren met andere hulpinstanties, zodat de hulp op elkaar afgestemd kan worden. Wereldwijd zijn er ongeveer 63.000 ontwikkelingshulpprojecten, en hoewel er in het ene ontwikkelingsland meer projecten te vinden zijn dan in het andere ontwikkelingsland, lijkt de kans op de verstrekking van 'dubbele hulp' groot (World Bank, 2003).

Factor 7: Trouble-shooting

De zevende factor betreft het inspelen op en kunnen omgaan met externe factoren. Problemen zullen zich vrijwel altijd voordoen, hoe zorgvuldig een project ook gepland is. Het is daarom belangrijk dat er zogenaamde ‘trouble-shooting’ mechanismes ontwikkeld worden, waardoor er niet alleen gemakkelijker op problemen gereageerd kan worden, maar waarbij eventuele problemen ook voorkomen kunnen worden (Slevin & Pinto, 1987, p. 488). Dit trouble-shooting mechanisme vertaalt zich in het uitvoeren van een contextanalyse. De hulpprojecten worden uitgevoerd in ontwikkelingslanden en de situatie binnen deze landen en van de doelgroepen is doorgaans erg divers. Het doel van een contextanalyse is om een beeld te schetsen van de nationale en lokale problemen in een ontwikkelingsland (De Wal, 2009, p. 171).

2.2.2 Legitimiteit

Legitimiteit kan omschreven worden als ‘de aanname dat de acties van een entiteit wenselijk, proper en geschikt zijn binnen een sociaal gestructureerd systeem van normen, waarden, overtuigingen en gedachten’ (Suchman, 1995, p. 574). Concreet gezegd betekent dit dat een beslissing of actie als legitiem beschouwd kan worden, indien er voldoende draagvlak voor deze beslissing of actie bestaat.

De opkomst van het netwerk rondom de noordelijke ngo en de daarbij horende nieuwe, verschillende actoren waar de ngo mee te maken krijgt, kan het waarborgen van de legitimiteit van projecthulp bemoeilijken. Een noordelijke ngo heeft door het netwerk minder zicht op hoe en door wie de hulp wordt uitgevoerd. Zo heeft de noordelijke ngo te maken met een partner in het zuiden. De noordelijke ngo is in grote mate afhankelijk van het werk van de zuidelijke ngo en zal het werk van de laatstgenoemde zoveel mogelijk willen controleren. Waar de zuidelijke ngo haar legitimiteit direct kan verkrijgen door het werk dat zij behoort uit te voeren, zal een noordelijke ngo nooit zeker kunnen zijn dat dit op een zo legitiem mogelijke manier gebeurt (Fowler, 1991, p. 13). Het blijft daarnaast voor een noordelijke ngo altijd de vraag in hoeverre een zuidelijke ngo een groep van hulpbehoevenden vertegenwoordigt. Noordelijke ngo’s hebben weinig direct contact met hulpbehoevenden, maar wel met zuidelijke organisaties: *‘Deze aanvragende organisaties zijn op zich niet steeds te identificeren met de ‘kansarme’ doelgroepen.. de zienswijze van de aanvragende organisatie zal niet perse identiek zijn met de reële problemen zoals die door de ‘kansarmen’ zelf worden ervaren’* (Van Wichelen, 1978, p. 559). In het geval van een niet legitiem

uitgevoerd project, kan dit grote gevolgen hebben voor de verantwoordelijke ngo en het project kan dan zeker als mislukt beschouwd worden.

In de bestuurskunde wordt er veelal naar legitimiteit gekeken in termen van kwaliteit van een bepaald systeem. Er bestaan twee opvattingen hierbij twee opvattingen over hoe legitimiteit benaderd moet worden: input legitimiteit en output legitimiteit. Input legitimiteit betekent dat, toegepast op projecthulp, een project de wil en de keuzes van de doelgroep weergeeft. Output legitimiteit betekent dat gemaakte keuzes tijdens de uitvoering van een project legitiem zijn, indien deze keuzes succes opleveren. (Scharpf, 1997, p. 7, 10-11) Binnen het PIP model hangen de volgende factoren 'doelgroep' en 'acceptatie' samen met legitimiteit. Een legitiem ontwikkelingsproject moet volgens bovenstaande definities van legitimiteit gegrond en gerechtvaardigd zijn. Dit betekent dat een project gericht moet zijn op een doelgroep die de hulp daadwerkelijk nodig heeft, profiteert van de hulp en deze hulp daarom ook accepteert.

Factor 8: Het betrekken van de doelgroep in het project

Als een ngo recht wil doen aan haar reden van bestaan, zal ontwikkeling door middel van projecthulp worden verkregen door onderhandeling met de doelgroep in plaats van dat de hulp wordt opgelegd (Edwards & Fowler, 2003, p. 4). Het betrekken van de doelgroep binnen het ontwerpen en uitvoeren van het project heeft een positief effect op het doen slagen van het project (Schulpen, 1994, p. 198). Projecthulp is gericht op het verbeteren van de omstandigheden waarin de doelgroep, waarbij het gaat om mensen, op dat moment verkeert. Gezien het hun eigen omstandigheden betreft, zullen deze mensen hun eigen gedachten en ideeën hebben over het project. Om te voorkomen dat er onvoorziene situaties ontstaan, is het van belang dat de doelgroep inspraak heeft tijdens het ontwerpen uitvoeren en evalueren van het project (Galjart, 1995, p. 42) Het risico hiervan kan zijn dat de ontwikkelingswerkers te maken krijgen met een project dat tijdens de uitvoering dusdanig verandert, dat zij zich hierin misschien niet meer herkennen, maar waarvoor zij wel de verantwoording dragen (Van der Velden, 1995, p. 50).

Factor 9: Acceptatie

Vaak wordt gedacht dat als de eerdere fasen van een project goed uitgevoerd zijn, de doelgroep het project stilzwijgend zal accepteren. Echter, de acceptatie van het project door de doelgroep is net zo belangrijk als het opzetten en uitvoeren van het project. (Pinto &

Slevin, 1987, p. 487). Deze factor hangt samen met factor vier, welke beschrijft dat de doelgroep betrokken moet worden in het project.

2.2.3 Verantwoording

Hoewel de noordelijke ngo dus voor een deel afhankelijk is van het werk dat wordt uitgevoerd door de zuidelijke ngo, draagt zij wel de verantwoordelijkheid voor het totale project. Zoals in paragraaf 2.5 beschreven, bestaat er vanuit de donoren een toenemende druk op het zichtbaar maken van de effecten van ontwikkelingssamenwerking. Wil een noordelijke ngo kans maken op (meer) donorgeld, dan dient zij zo duidelijk mogelijk uit te leggen hoe donorgeld wordt besteed en wat dat concreet heeft opgeleverd. Echter, omdat zij mede afhankelijk is van het werk van de zuidelijke partner en er veelal een getrapte controle plaatsvindt, is dit voor de noordelijke ngo een bijna onmogelijke opgave. Binnen het PIP model valt de factor monitoren onder verantwoording. Door middel van monitoring houdt de noordelijke ngo zicht op het project en geeft dit de zuidelijke ngo de mogelijkheid om te laten zien wat zij precies uitvoeren. Het geven van feedback door zowel de noordelijke en zuidelijke ngo biedt de zuidelijke ngo de mogelijkheid om verantwoording af te leggen. Daarnaast is het een mogelijkheid om gedachten en ideeën over het project tussen beide ngo's uit te wisselen.

Factor 10: Monitoren

Deze laatste factor verwijst naar het monitoren tijdens het gehele project. Dit geeft de mogelijkheid om te anticiperen op problemen, om het project te verbeteren, om toezicht te houden op het budget en personeel en om ervoor te zorgen dat er geen tekortkomingen over het hoofd worden gezien (Pinto & Slevin, 1987, p. 488). Het monitoren is voor de noordelijke ngo een mogelijkheid om zicht te houden op het werk van de zuidelijke ngo, waarvoor zij verantwoordelijk is. Wat met deze factor samenhangt maar wat vooral effect heeft op het ontwikkelen van volgende projecten, is de noodzaak om een project te evalueren. Tijdens een evaluatie bouwt men verder op de feedback en worden de bedoelde en onbedoelde gevolgen geanalyseerd, waaruit lering kan worden getrokken (Howes, 1992, p. 379-380).

Wat niet besproken wordt in het PIP model en wat ook niet besproken kán worden, zijn de externe factoren. Dit model tracht de factoren om projecthulp te doen slagen te generaliseren en gezien externe factoren project specifiek zijn, zijn deze factoren niet terug te vinden in het

model. De externe factoren zullen aan bod komen tijdens het verzamelen van de empirie en zullen verderop in dit onderzoek naar voren komen tijdens de resultaten.

2.3 Relevantie van de factoren

Bovenstaand zijn de tien factoren besproken die van invloed kunnen zijn op de het ontwerpen en de uitvoering van projecthulp in Peru. De volgende vraag die gesteld kan worden, is in welke mate deze factoren belangrijk zijn en hoe zij zich tot elkaar verhouden.

Het model van Pinto & Slevin (1987) is door de auteurs zelf getoetst op de bijdrage van de verschillende factoren aan het doen slagen van een project. Door middel van het gebruik van een database met 400 projecten werd duidelijk dat alle tien de factoren significant zijn en dat hun bijdrage dus niet op toeval berust. Uitschieter hierbij is de factor missie en doelstellingen (.72), gevolgd door technische expertise, doelgroep en acceptatie (rond de .4). Trouble-shooting scoort .35 en de factoren support van het management, planning, personeel, monitoren en communicatie scoren het laagst (rond de .3) (Pinto & Slevin, 1987, p. 178). Deze laatste factoren hebben invloed op het succes van een project, hetzij deze invloed matig is.

Ook Rosacker & Olson (2008) hebben de relevantie van de factoren van het model van Pinto & Slevin (1987) getoetst met behulp van 156 projecten, uitgevoerd door overheden van verschillende Amerikaanse staten. Ook deze factoren bleken significant. De factoren planning, missie en doelstellingen, monitoren en technische expertise scoorden het hoogst (.55), gevolgd door de factoren personeel en communicatie (.52). Support van het management, de doelgroep, acceptatie en trouble-shooting scoorden rond de .4. De hoge score van de factoren planning, missie, monitoren wordt uitgelegd door middel van het feit dat de factoren getoetst zijn binnen projecten in de publieke sector. Supervisie en controle spelen een grotere rol bij het uitvoeren van projecten in de publieke in plaats van in de private sector (Rosacker & Olsen, 2008, p. 66).

Uit de twee onderzoeken blijkt dat de factor missie en doelstellingen de grootste bijdrage levert aan het projectsucces. Volgens het onderzoek van Pinto & Slevin (1987) dragen de overige factoren op een matige manier bij, het onderzoek van Rosacker & Olson (2008) laat wel meer onderscheid zien: de factoren planning en technische expertise leveren ook een grote bijdrage. De factor communicatie heeft geen opvallende score, terwijl communicatie in welk project dan ook vaak als belangrijk wordt ervaren. De resultaten van dit kwalitatieve

onderzoek zullen moeten uitwijzen in hoeverre zij overeenkomen met de kwantitatieve resultaten van bovenstaande onderzoeken.

Naast de invloed van de verschillende factoren op projectsucces, dient er ook rekening gehouden te worden met een samenhang tussen de factoren. In zekere zin zullen de factoren elkaar opvolgen in een project. Zo zal er bij het opzetten van een project eerst een doelstelling en planning gecreëerd moeten worden, alvorens men het project gaat implementeren en monitoren. Echter, in de praktijk zal deze opeenvolging niet altijd terug te vinden zijn en zal er een overlap van de factoren plaatsvinden (Slevin & Pinto, 1987, 176). Zo kunnen doelstellingen tijdens de implementatie worden bijgesteld en daarnaast bestaan er factoren die gedurende het hele proces aanwezig zouden moeten zijn, zoals de factoren communicatie en trouble-shooting. Sommige factoren hangen met elkaar samen. Een goede support van het management kan een werknemer bijvoorbeeld meer gemotiveerd doen maken, of een duidelijke planning zorgt ervoor dat de communicatie hierover eenvoudig verloopt. Heldere doelstellingen helpt de doelgroep om haar mening over het project te uiten. Dit zijn echter geen garanties: zo kan er bijvoorbeeld een duidelijke planning bestaan, maar misschien zijn verloopt de communicatie hierover niet soepel door taalbarrières of cultuurverschillen.

3. Methodologie

In dit onderzoek wordt er gezocht naar de perceptie van professionals over wat de succes- dan wel faalfactoren zijn met betrekking tot projecthulp ten behoeve van het verbeteren van de levensomstandigheden van kinderen in Peru. Waarom er voor projecthulp gericht op kinderen in Peru gekozen is, zal worden uitgelegd in 3.1. In 3.2 wordt toegelicht waarom in dit onderzoek gebruikt wordt gemaakt van een zogenaamde multiplecasestudy. In 3.3 volgt een omschrijving van de respondenten en in 3.4 zal de operationalisatie van de theorie uiteen worden gezet. Vervolgens wordt er in 3.5 ingegaan op de gehanteerde methode om de empirie te verzamelen, namelijk het afnemen van interviews. In 3.6 tenslotte wordt uitgelegd hoe de verkregen empirie geanalyseerd is.

3.1 De keuze voor projecthulp gericht op kinderen in Peru

Zoals reeds in hoofdstuk twee geschreven, bestaat er naast projecthulp ook programmahulp, een variant waarbij de hulp niet gespecificeerd is maar een groter doel kent, zoals bijvoorbeeld ‘het verbeteren van vrouwenemancipatie’. Dit onderzoek is gericht op projecthulp. De puzzel, welke staat beschreven in de inleiding, komt voort uit de verwondering hoe het komt waarom ontwikkelingshulp niet altijd werkt. Een onderzoek over de vraag waarom ontwikkelingshulp niet werkt, is onmogelijk en er dient daarom een specificatie gemaakt te worden.

Programmahulp is heel lastig te definiëren in al dan niet gelukt of mislukt omdat het doel vaak erg breed is en er veel actoren een rol spelen waar een noordelijke ngo geen goed overzicht van heeft. Een noordelijke ngo die bijvoorbeeld programmahulp voor het verbeteren van onderwijs uitvoert, financiert een Peruaanse organisatie die aan het hoofd staat van een verband van vele Peruaanse organisaties die zich met onderwijs bezighouden. De noordelijke ngo geeft het vertrouwen aan de Peruaanse organisatie dat zij steunt, maar heeft daarbij weinig inzicht in het werkelijke proces van het verbeteren van het onderwijs. Respondent 1 legt dit uit: *‘dat soort organisaties zijn zo breed bezig, zitten op zoveel terreinen, zitten in zoveel organisaties, zeggen overal hun zegje.. dragen daaraan bij zus en zo.. je weet dat ze ongelofelijk belangrijk zijn.. maar je kunt eigenlijk niks zeggen over hoe effectief ze zijn. Hun effectiviteit zit voor een deel in dat ze bestaan en dat ze in zoveel verbanden zitten. Maar of ze daar nou op de meest effectieve manier bezig zijn..’*. De respondent geeft aan het lastig is om

een overzicht te hebben van een programma en de daarbij behorende actoren. Met deze achtergrond is er in dit onderzoek projecthulp als specificatie gekozen. Het idee achter deze keuze was dat de respondenten waarschijnlijk beter in staat zijn om een geslaagd of mislukt project in plaats van een programma te omschrijven en dat zij daarmee ook beter in staat zijn om een concreet beeld te schetsen van hun mening over de factoren die hierbij een rol spelen.

Het onderzoeken van de perceptie van professionals op de factoren die bijdragen of afdoen aan het succes van projecthulp in het algemeen is alsnog vrijwel onmogelijk. Projecthulp wordt in veel verschillende ontwikkelingslanden uitgevoerd en elk van deze landen kent haar eigen context. Ontwikkelingsprojecten zijn land- en tijd specifiek. Er is geen recept en geen oplossing voor alle verschillende contexten. Het is daarom noodzakelijk om projecthulp ten eerste te specificeren naar continent en land.

Zoals al in de inleiding is geschreven, focust dit onderzoek zich op projecthulp in Peru. De keuze voor Peru komt indirect voort uit een rapport van de Banco Interamericano de Desarrollo, waarin wordt gesteld dat problemen rondom de sociale cohesie en de sociale ongelijkheid en inkomensongelijkheid in Zuid-Amerikaanse landen heel groot zijn (Guillemette & Herrero Villa, 2006, p. 44). Op een schaal van 0 tot 100, waarbij 100 staat voor 'perfecte' ongelijkheid, scoort Zuid-Amerika 53,9, wat veel hoger is dan het wereldwijde gemiddelde (38) en het is ook hoger dan Afrika. Zou de welvaart in Zuid-Amerika net zo verdeeld zijn als in Azië, dan zou de armoede nog maar één vijfde omvatten van de armoede die Zuid-Amerika op dit moment kent (Guillemette & Herrero Villa, 2006, p. 44). Het blijkt dat de meeste projecthulp in Zuid-Amerika dat georganiseerd wordt door Nederlandse ngo's gericht is op het versterken van de *civil society*: Het versterken van de meervoudige en democratische maatschappelijke structuren en organisaties in een land, om de organisatie en het bestuur van de maatschappij te verbeteren (CIDIN Database 2010; Kinsbergen & Schulpen, 2010, p. 20). Door het versterken van de *civil society* zouden de problemen rondom de sociale cohesie en de sociale- en inkomensongelijkheid moeten verminderen en het is daarom van wezenlijk belang dat de projecthulp in Zuid-Amerika zo goed mogelijk uitgevoerd wordt, wil dit ook daadwerkelijk bijdragen aan het verkleinen van deze problemen. De mening van professionals over het uitvoeren van deze hulp, waarnaar in dit onderzoek op zoek wordt gegaan, kan hierbij als handvat gebruikt worden.

Een focus op projecthulp in Zuid-Amerika is echter nog niet specifiek genoeg om concreet onderzoek te kunnen doen naar de factoren die bijdragen aan het succes of falen van deze hulp en er moet daarom een specifiek Zuid-Amerikaans land gekozen worden. Om daarnaast tijdens het verzamelen van de empirie niet tegen het probleem aan te lopen dat er niet voldoende respondenten beschikbaar zijn die mee willen doen aan dit onderzoek, is er gekeken welk Zuid-Amerikaans land de meeste projecthulp van Nederlandse ngo's ontvangt. Dit blijkt in de landen Bolivia en Peru te zijn (CIDIN Database 2010). De huidige context van internationale hulp wordt gekenmerkt door afname van de hoeveelheid hulp bestemd voor Latijns-Amerikaanse landen, ten voordele van armere regio's zoals Afrika, Oost-Europa, Azië en de landen getroffen door de recente gewapende conflicten en natuurlijke rampen. In dit scenario ontvangt Peru, ondanks het feit dat het als een middeninkomensland wordt beschouwd, nog steeds relatief veel internationale hulp. Uit een enquête onder de belangrijkste niet-gouvernementele organisaties in Europa blijkt dat Peru en Bolivia tot de vier Zuid-Amerikaanse landen te behoren die de meeste hulp van hen ontvangen (Negrón Peralta, 2006, p. 8). Beide landen liggen in het Andes gebergte, waar de armste regio's van de landen zich bevinden. Kijkende naar de schaal van sociale cohesie en sociale ongelijkheid, scoort Bolivia 39,8 en Peru 50,1 (Verenigde Naties Human Development Index, 2010). Zoals hierboven geschreven, staat 100 voor de 'perfecte' ongelijkheid, wat inhoudt dat Peru verder van sociale gelijkheid afstaat dan Bolivia. Ondanks de snelle nationale economische groei gedurende de afgelopen 15 jaar (1993 tot 1997 en 2001 tot 2006), is Peru is een van de meest ongelijke landen in Latijns-Amerika (Jones, Vargas & Villar, 2007, p. 2). Om deze reden is in dit onderzoek gekozen om projecthulp te specificeren naar dit land.

Als laatste dient het doel van de projecthulp in Peru gespecificeerd te worden. In Nederland zijn er 17 ontwikkelingsorganisaties actief die zich op projecthulp in Peru richten. Om niet alsnog te maken te krijgen met te weinig respondenten voor het afnemen van de interviews, is er gekeken naar welke doelen van deze projecthulp het meeste nagestreefd worden. Het blijkt dat er voornamelijk gericht wordt op het eerdergenoemde versterken van de civil society en het verkleinen van de armoede onder de Peruaanse bevolking, om daarmee de leefsituatie van Peruaanse kinderen te verbeteren (CIDIN Database 2010).

De sociale ongelijkheden in Peru manifesteren zich niet alleen in termen van inkomensverdeling, maar ook in termen van menselijke ontwikkeling en de toegang tot basisdiensten. De sociale ongelijkheid tussen de inwoners van het Andesgebied plus het

Amazone gebied en het stedelijke kustgebied van Peru is erg groot. Indicatoren voor het meten van de kindersterfte en kindervoeding laten dit verschil tussen rurale en stadsgebieden goed zien. In stedelijke gebieden overlijden 24 van elke 1000 levendgeborenen ten opzichte van 45 van de 1000 kinderen die overlijden in het rurale gebied. In het stedelijk gebied heeft 63,4 procent van de kinderen voldoende voedsel ten opzichte van maar 30 procent in het Andes- en het Amazonegebied (Unicef, 2004, p. 37). De kinderen die in deze rurale gebieden van Peru geboren worden, vormen een groep in de Peruaanse samenleving die extra veel aandacht nodig heeft. Deze kinderen hebben te maken met armoede, ondervoeding, slecht of geen onderwijs. Van elke drie kinderen onder de 5 jaar in Peru leven er twee onder de armoedegrens (Unicef, 2004, p. 10). Zij hebben weinig hoop op een goede toekomst. Het is daarom niet verwonderlijk dat veel projecthulp in Peru, uitgevoerd door Nederlandse en andere buitenlandse ngo's, gericht is op Peruaanse kinderen. In dit onderzoek is daarom 'het verbeteren van de leefomstandigheden van kinderen' als thema voor projecthulp in Peru gekozen.



Figuur 3.1: Peru

3.2 Multiplecasestudy

Het onderzoeken van de perceptie van professionals op de succes- en faalfactoren van projecthulp in Peru, kan als een casestudyonderzoek worden beschouwd. De case study of gevalsstudie is een onderzoeksstrategie waarbij één of enkele gevallen van het onderzoeksonderwerp in hun natuurlijke situatie worden onderzocht (Van Thiel, 2010, p. 99). Deze strategie levert veel empirische informatie op over een gering aantal situaties en de onderzoeker gaat hierbij de diepte, in plaats van de breedte, in. In een casestudyonderzoek kan één casus of kunnen meerdere cases centraal staan. In dit onderzoek is de multiplecasestudy als strategie gekozen, waarbij er meerdere ngo's die projecthulp in Peru uitvoeren, zijn onderzocht (Van Thiel, 2010, p. 103). Het selecteren van deze ngo's kan op toeval basis of gericht gebeuren en in dit onderzoek is dat gericht gebeurd.

3.3 Respondenten

Van de 17 Nederlandse ngo's die zich met projecthulp in Peru bezighouden, zijn er zeven ngo's die projecthulp aanbieden die gericht is op het verbeteren van de leefomstandigheden van kinderen in Peru in de arme Andes en Amazone regio's (CIDIN Database, 2010). Professionals binnen deze ontwikkelingsorganisaties die zich met projecthulp in Peru bezighouden, zijn benaderd met de vraag of zij mee willen werken met dit onderzoek. Hieruit volgde dat professionals binnen Terre des Hommes, Edukans, Plan Nederland en het Liliane Fonds bereid waren om mee te werken aan een interview. Daarnaast zijn er, vanuit praktisch oogpunt om voldoende interviews af te kunnen nemen, professionals van ngo's benaderd die projecthulp in Peru verlenen, maar deze hulp is niet specifiek gericht op het verbeteren van de levensomstandigheden van kinderen. Hieruit bleek dat Agriterra en ICCO positief op deze vraag gereageerd hebben. Er zijn uiteindelijk acht interviews met professionals afgenomen.

Terre des Hommes

Kinderhulporganisatie Terre des Hommes stopt uitbuiting van kinderen in ontwikkelingslanden. Met projecten op het gebied van onderwijs, gezondheid en microkrediet maken ze kansarme kinderen weer kansrijk. Terre des Hommes is lid van de Terre des Hommes Internationale Federatie (TDHIF) en opereert zelfstandig onder de naam Terre des Hommes. Terre des Hommes is vernoemd naar het boek *Terre des Hommes* (Aarde der Mensen) van de Franse schrijver Antoine de Saint-Exupéry. Zijn opvattingen over menselijke

waardigheid, verantwoordelijkheid en solidariteit vormen de basis van het gedachtegoed van de organisatie. In Peru focust de organisatie zich op projecten rondom Lima, Iquitos, Ayacucho en Cajamarca. Het regiokantoor is gevestigd in Cochabamba, Bolivia. (Terre des Hommes, 2011). Voor dit onderzoek is er met een professional gesproken die werkzaam is op het hoofdkantoor in Nederland.

Edukans

Edukans is een Nederlandse ontwikkelingsorganisatie die zich richt op onderwijs. Deze organisatie ziet scholing als de meest duurzame vorm van ontwikkeling. Onderwijs maakt weerbaar en geeft kinderen vaardigheden waar ze hun leven lang profijt van hebben. Edukans laat zich als organisatie inspireren door de christelijk-sociale traditie en hecht waarde aan vertrouwen, hoop en betrokkenheid. Edukans focust zich op de gebieden rondom Cusco, Huancavelica, Apurímac en Ayacucho (Edukans, 2011). Voor dit onderzoek is er met een professional gesproken die werkzaam is op het hoofdkantoor in Nederland.

Plan Nederland

Plan Nederland is onderdeel van Plan International, een internationale, humanitaire, kindgerichte ontwikkelingsorganisatie zonder politieke, godsdienstige of commerciële doelstellingen. Plan zet zich wereldwijd in voor de rechten van kinderen en betere naleving van het VN-verdrag voor de Rechten van het Kind. De projecten van Plan in Peru waar Plan Nederland verantwoordelijk voor is en financiert, zijn gesitueerd in Cusco en Tiuara (Plan Nederland, 2011). Plan Peru is gevestigd in Lima, Peru. Voor dit onderzoek is er met een professional gesproken die werkzaam is op het hoofdkantoor in Nederland.

Het Liliane Fonds

Het Liliane Fonds zet zich in voor kinderen en jongeren met een handicap in ontwikkelingslanden. Voor een succesvolle maatschappelijke participatie van kinderen met een handicap moeten de kinderen er zo goed mogelijk voor zijn toegerust en de samenleving moet openstaan voor mensen met een handicap. Het Liliane Fonds is een humanitaire organisatie zonder binding met een specifieke religie of levensovertuiging. De projecten van het Lilianefonds in Peru zijn gesitueerd rond Lima en Arequipa. In Peru is een nationaal coördinatieteam gevestigd (Liliane Fonds, 2011). Voor dit onderzoek is er gesproken met een professional die op het hoofdkantoor werkzaam is en met een professional die in Peru werkzaam is als nationale coördinator.

Agriterra

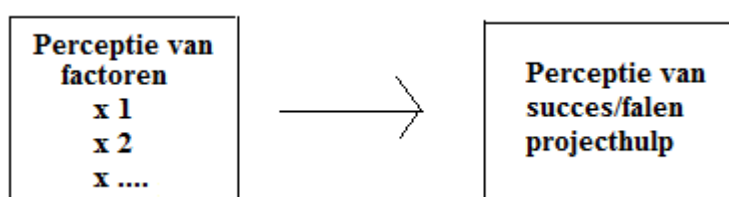
Agriterra is een ontwikkelingsorganisatie die zich bezighoudt met het honger- en armoedeprobleem in de wereld. Deze organisatie gelooft dat de mensen op het platteland een sleutelrol spelen in de oplossing van het honger- en armoedeprobleem. Agriterra werkt vanuit de overtuiging dat zij hun ontwikkeling zelf ter hand kunnen nemen door zich te organiseren. Sterke en representatieve landbouworganisaties zijn onmisbaar voor de bevordering van democratie, voor een betere inkomensverdeling en voor de economische ontwikkeling van een land. Zij bieden daarom financiering, begeleiding en advies bij het opzetten en versterken van landbouworganisaties. In Peru richten de projecten zich op Ayacucho, Apurímac, Cusco, Andash en op nationale interventies. (Agriterra, 2011). Voor dit onderzoek is er met een professional gesproken die werkzaam is op het hoofdkantoor in Nederland.

ICCO

ICCO (Interkerkelijke organisatie voor ontwikkelingssamenwerking) zet zich in voor een wereld zonder armoede of onrecht. ICCO financiert activiteiten in ontwikkelingslanden, die mensen stimuleren en in staat stellen om een menswaardige leefomgeving in te richten. ICCO werkt aan structurele armoedebestrijding en doet dit op basis van protestants-christelijke waarden. ICCO werkt samen met protestants-christelijke (koepel) organisaties (ICCO, 2011). ICCO gaat programmatisch te werk, waarbij projecten in Peru ook onder deze programma's vallen. Tot halverwege 2009 heeft ICCO zich ingezet voor projecten in Peru specifiek gericht op Peruaanse kinderen. Voor dit onderzoek is er met twee professionals gesproken die werkzaam zijn op het hoofdkantoor in Nederland.

3.4 Operationalisatie

In hoofdstuk twee zijn er op basis van de global governance theorie en het PIP model verschillende factoren opgesteld die volgens professionals zouden kunnen bijdragen aan het succes of falen van projecthulp. In dit onderzoek wordt er onderzocht welke beschreven factoren daadwerkelijk een rol spelen volgens de professionals. Schematisch weergegeven is dat als volgt:



Figuur 3.2: schematische weergave

Om te zien of deze factoren daadwerkelijk een bijdrage leveren, zijn deze factoren getoetst aan de empirie. De factoren zijn in interviews voorgelegd aan de professionals. Om de representativiteit van de empirie te waarborgen, zijn deze factoren tijdens de interviews op dezelfde manier gemeten. Dit is gebeurd door de factoren te operationaliseren en deze geoperationaliseerde factoren fungeerden als richtlijn tijdens de interviews.

De operationalisatie van de factoren die kunnen leiden tot het succes dan wel falen van project, staat weergegeven in de bijlage. Daarnaast zijn er, voordat de factoren getoetst worden, aan elke geïnterviewde een aantal algemene vragen gesteld om een beeld te kunnen vormen van de context. Zo werd de respondent gevraagd zijn of haar taak te omschrijven en een beeld te schetsen van de projectcyclus. Daarnaast werd gevraagd wat hij of zij onder een ‘succesvol project’ en een ‘mislukt project’ verstaat en werd er gevraagd waar zij aan denken bij het horen van ‘succes- en faalfactoren voor projecthulp in Peru’. Ook deze vragen zijn terug te vinden in de bijlage.

3.5 Het afnemen van interviews

In dit onderzoek zijn interviews afgenomen om de benodigde empirie te verzamelen waarbij er gebruikt gemaakt wordt van de bovengenoemde operationalisatie. Het afnemen van interviews betekent dat er kwalitatieve data is vergaard om tot een antwoord op de hoofdvraag te komen. Er is voor kwalitatieve data of niet-numerieke eenheden van informatie gekozen, omdat dit het meest passend is bij een hoofdvraag waarin de zoektocht naar meningen centraal staat. Het afnemen van interviews geeft de professionals de ruimte om hun mening te geven en deze te verklaren. Een interview kan worden opgevat als ‘[...] een gespreksvorm waarin een persoon – de interviewer – zich bepaalt tot het stellen van vragen over gedragingen, opvattingen, houdingen en ervaringen ten aanzien van bepaalde sociale verschijnselen, aan één of meer anderen – de participanten of geïnterviewden – die zich voornamelijk beperken tot het geven van antwoorden op die vragen’ (Boeije, 2006, p. 57).

Op basis van de vorm van een interview kunnen er drie types onderscheiden worden: het ongestructureerde interview, het semigestructureerde interview en het gestructureerde interview. De mate van structurering van de inhoud van de vragen en formulering ervan bepaalt de richting van het interview (Boeije, 2006, p. 57, 58). In dit onderzoek zijn gestructureerde interviews afgenomen. Een gestructureerd interview is een mondelinge

afname van een vragenlijst (Van Thiel, 2010, p. 108). Er is voor deze vorm van interviewen gekozen, omdat er op deze manier de theorie getoetst kan worden en de respondenten zoveel mogelijk dezelfde vragen zullen krijgen. De interviews zijn zo snel mogelijk omgezet in transcripten, zodat er bij een volgend interview, indien nodig, kon worden ingegaan op een eerder gehoorde uitspraak en er eventueel vragen aangepast konden worden.

Het houden van gestructureerde interviews kent nadelen. Het uittypen van de interviews is arbeidsintensief en er kan tegen sociaalwenselijke antwoorden aangelopen worden. Bij het afnemen van interviews is de onderzoeker zelf verantwoordelijk voor het verkrijgen van het materiaal, wat hoge eisen stelt aan de onderzoeker zelf. Er is voldoende ruimte om veel dieptemateriaal te verzamelen, echter moet deze ruimte zo goed mogelijk benut worden. Kennis over de inhoud van het onderwerp en interviewvaardigheden zijn hierdoor noodzakelijk (Boeije, 2006, p. 114).

3.6 Het analyseren van de verzamelde empirie

De gehouden interviews zijn opgenomen, uitgetypt en geordend aan de hand van een indexeringsstelsel. De vragen en antwoorden van elk interview zijn gecodeerd. Voor het coderen van de gedane uitspraken tijdens de interviews is gebruikt gemaakt van een indexeringsstelsel bestaande uit tien codes waarbij elke factor een code is. Doordat de uitspraken dezelfde code toegekend hebben gekregen wanneer het dezelfde factor gaat, werd het mogelijk om de deze uitspraken met elkaar te vergelijken (Boeije, 2006, p. 161). De uitspraken zijn beoordeeld in het licht van het hele interview waarin de uitspraak gemaakt is. Een citaat kan op zichzelf opvallend zijn, maar wordt is daarmee misschien uit zijn verband gerukt. Er is daarom geprobeerd in te schatten in hoeverre een uitspraak representatief is voor het hele interview.

3.7 Betrouwbaarheid en validiteit

Dit onderzoek is kwalitatief van aard, waarbij de perceptie van de respondenten door de onderzoeker op een zo juist mogelijke wijze wordt geïnterpreteerd. Kwalitatief onderzoek blijft echter veel minder controleerbaar dan kwantitatief onderzoek. In tegenstelling tot

kwantitatief onderzoek wordt er in kwalitatief onderzoek niet heel strikt gesproken over betrouwbaarheid en validiteit, maar betreft het meer de vraag in hoeverre de analyse navolgbaar is en in hoeverre conclusies juist geïnterpreteerd zijn (Van Thiel, 2010, p. 167). Dat betekent niet dat de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek er niet toe doen en daarom zullen beide begrippen besproken worden.

3.7.1 Betrouwbaarheid

Het betrouwbaarheidsvraagstuk binnen kwalitatief onderzoek gaat na in hoeverre de verkregen onderzoeksresultaten worden ‘verstoord’. De betrouwbaarheid van een kwalitatief onderzoek heeft betrekking op de herhaalbaarheid van het onderzoek. Vertaald naar dit onderzoek gaat het om de vraag of een interview met bijvoorbeeld respondent 1 dezelfde antwoorden oplevert wanneer het wordt afgenomen door een andere onderzoeker. Hiervoor is een betrouwbare methode van dataverzameling noodzakelijk (Van Thiel, 2010, p. 167). Dit houdt in dit onderzoek in dat er tussentijds werk, zoals het coderingschema, is voorgelegd aan de twee andere studenten en de begeleider in de tutorgroep. Hierdoor is er een zekere mate van intersubjectiviteit gecreëerd. De interviews zijn uitgetypt en gecodeerd, waardoor er een schematisch overzicht is ontstaan van de gedane uitspraken. Daarnaast zijn onverwachte uitspraken teruggekoppeld aan de respondenten (‘member check’), zodat er konden worden nagegaan in hoeverre deze uitspraken goed geïnterpreteerd waren (Van Thiel, 2010, p. 168-169).

De meerwaarde van deze case study uit zich in de rijkheid aan empirische informatie, wat de basis kan zijn voor verbetering van de bestaande theorievorming (Yin, 1994, p. 31). Dit houdt verband met de *analytische generaliseerbaarheid*, waarbij een theoretisch model getoetst wordt in één of meerdere empirische cases (Van Thiel, 2010, p. 106). In dit onderzoek zijn interviews afgenomen en vervolgens zijn de uitspraken van de respondenten geïnterpreteerd. Veelgehoorde kritiek op deze onderzoeksmethode is dat het te subjectief zou zijn. Het interpreteren van interviews kan inderdaad als subjectief worden bestempeld, maar er is daarbij geprobeerd om dit zo betrouwbaar mogelijk uit te voeren. Er is gebruik gemaakt van gestructureerde interviews, waarbij de vragen door een zorgvuldige operationalisatie duidelijk gekoppeld waren aan het theoretisch kader. De vragenlijst zorgde ervoor dat de interviews op een zelfde manier gestuurd konden worden (Van Thiel, 2010, p. 115).

Een punt waar rekening mee gehouden dient te worden, is de betrouwbaarheid van de gedane uitspraken. In dit onderzoek is naar de perceptie van de professionals gevraagd. Deze professionals hebben allen hun eigen mening over projecthulp in Peru, wat gebaseerd is op een combinatie van hun eigen gedachten, meningen en ervaringen. Om begripsverwarring te voorkomen, is aan de respondenten gevraagd wat zij onder een succesvol of mislukt project en de verschillende factoren verstaan. Het bleek niet altijd makkelijk om deze omschrijvingen te geven en de respondenten hadden er vaak veel woorden voor nodig. Vaak kwam er alsnog een omschrijving naar voren tijdens latere antwoorden. Desondanks dient dit punt te worden meegenomen te worden tijdens de interpretatie van de uitspraken.

Zoals in 3.3 beschreven, houdt ICCO zich niet meer bezig met projecthulp specifiek gericht op kinderen in Peru. Desondanks zijn de gesprekken met de professionals van deze organisaties waardevol geweest. De professionals van ICCO weten allebei waar zij over praten, gezien zij zich tot vorig jaar nog met projecten in Peru hebben beziggehouden.

Naast ICCO is Agriterra een ontwikkelingsorganisatie die zich niet met projecthulp in Peru gericht op kinderen bezighoudt, maar met het oprichten en versterken van landbouworganisaties. Dit is een hele andere doelgroep en dat was soms tijdens het interview te merken. Agriterra heeft niet als doel om de armoede onder lokale boeren te verminderen, maar wil de landbouworganisaties, waar deze boeren bij horen, versterken zodat zij een stevigere positie in de samenleving krijgen. Agriterra werkt niet met ngo's samen, maar heeft direct contact met de eigenlijke doelgroep, namelijk de Peruaanse landbouworganisaties. De overheid speelt geen grote rol tijdens de uitvoering van hun werk. De landbouworganisaties als partnerorganisaties verandert de antwoorden met betrekking tot de factoren doelgroep en acceptatie. De insteek van Agriterra is dat landbouworganisaties zichzelf moeten versterken. Het beeld van Agriterra die een project opzet en uitvoert in Peru dat door een doelgroep geaccepteerd moet worden, is hierbij veel minder van toepassing.

Zoals in de uitleg over de gemaakte methodologische keuzes in 3.1 valt af te lezen, is voor de vorm van hulp gekozen die zich richt op kinderen. Deze specificatie was een vereiste tijdens het opzetten van dit onderzoek, maar er dient rekening gehouden te worden met de functie van deze specificatie. Deze specificatie bleek tijdens de analyse van de interviews namelijk niet van hele grote waarde voor dit onderzoek. Het kiezen van kinderen als doelgroep voor een ontwikkelingsorganisatie houdt vaak in dat niet de kinderen zelf, maar de omgeving van

de doelgroep in een project worden betrokken. Dit zijn ouders, familieleden of bijvoorbeeld de school. Het feit dat een project gericht is op kinderen en niet op volwassenen, maakt niet dat de mening van de respondenten over de factoren die van invloed kunnen zijn op het succes van projecthulp, erg verandert. Kort gezegd moeten de missie en doelstellingen en planning bijvoorbeeld evengoed opgezet worden en moet er net zoveel gecommuniceerd worden in een project met als doelgroep ouderen als in een project met als doelgroep kinderen. Een factor die wel opvalt, is de factor doelgroep. Alle respondenten benadrukken dat de doelgroep absoluut in een project betrokken moet worden, wil men een project doen slagen. Dit betekent in het geval van kindershulp dat de kinderen inspraak krijgen voor zover dat mogelijk is en dat het daarnaast de omgeving van het kind is die bij een project betrokken wordt.

3.7.2 Validiteit

Als gegevens betrouwbaar zijn, betekent dat niet per direct dat ze ook valide zijn. Een onderzoek is valide wanneer de onderzoeker precies datgene meet wat hij beoogde te meten (Boeije, 2006, p. 145). Binnen kwalitatief onderzoek ligt de nadruk op de validiteit van interpretaties. Er kan onderscheid gemaakt worden tussen interne en externe validiteit.

De *interne validiteit* betreft de vraag of de conclusie van dit onderzoek geldig zijn voor de onderzoeksgroep oftewel de respondenten. Het stelt vast of het onderzoek logisch is opgebouwd en of de gegevens zo verzameld en geanalyseerd zijn dat een goede kwaliteit gewaarborgd is (Van Thiel, 2010, p. 58). De interne validiteit in dit onderzoek is gewaarborgd door systematisch te werk te gaan tijdens de verzameling en analyse van de empirie (Van Thiel, 2010, p. 168). Er is gebruik gemaakt van een coderingsschema en door het houden van gestructureerde interviews zijn de vragen die aan de respondenten zijn gesteld, vrijwel identiek. Daarnaast is er gebruik gemaakt van het eerder genoemde '*member check*', waarbij opvallende of onduidelijke uitspraken teruggekoppeld zijn aan de respondenten om onjuiste interpretaties te voorkomen.

De *externe validiteit* betreft de vraag of de conclusies van dit onderzoek ook voor andere, niet onderzochte situaties gelden. Dit onderzoek betreft een case study met een gering aantal onderzoekseenheden, waardoor het de vraag is in hoeverre de conclusies uit dit onderzoek aannemelijk en generaliseerbaar zijn. Dit onderzoek is er sprake van een context: het onderzoek is gespecificeerd naar Peru als het land, projecthulp als de hulpvorm en kinderen

als de doelgroep. Er wordt in dit onderzoek gezocht naar de perceptie van professionals over de factoren die van invloed zijn op het doen slagen of mislukken van projecthulp in Peru, maar het is de vraag of al deze factoren een even grote rol zullen spelen bij projecthulp uitgevoerd in bijvoorbeeld Vietnam. Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen de generaliseerbaarheid van de verschillende factoren. In de conclusie zal bijvoorbeeld blijken dat een planning noodzakelijk is en het is aannemelijk dat dit voor elk project, waar dan ook uitgevoerd, een noodzaak is. Echter, de factor trouble-shooting richt zich op de externe factoren binnen Peru. Deze factor zal niet generaliseerbaar zijn naar hulpprojecten in andere landen, tenzij dit project in een land wordt uitgevoerd waarvan de context identiek is aan Peru, maar dit is niet waarschijnlijk.

Een goede beschrijving van dit onderzoeksproces zou er in ieder geval voor moeten zorgen dat het mogelijk moet zijn om dit onderzoek te herhalen (Van Thiel, 2010, p. 59). Dit houdt concreet in dat er een gedetailleerde bronnenlijst en een precieze beschrijving van gemaakte methodologische keuzes in dit rapport opgenomen zijn. Daarnaast zijn alle interviews getranscribeerd. Een herhaling van dit onderzoek zorgt ervoor dat dat er meer kennis kan worden verworven over welke factoren bijdragen aan het succesvol uitvoeren van projecthulp uitgevoerd door ngo's.

4. De mening van de professionals

De factoren die volgens de literatuur kunnen bijdragen aan het succes of mislukken van projecthulp gericht op kinderen in Peru zijn getoetst aan de werkelijkheid, waarbij de werkelijkheid hierbij wordt opgevat als de werkelijkheid volgens de professionals. Alvorens deze factoren voor te leggen, is er aan de respondenten gevraagd wat zij voor ogen hebben bij een succesvol of mislukt project.

4.1 Wat is een succesvol of mislukt project?

Allereerst is de respondenten gevraagd hoe zij een succesvol en een mislukt project omschrijven. *‘Wij zijn er altijd zelf van overtuigd dat het gelukt is, laten we daar even duidelijk over zijn’* (R. 1).

Er wordt door twee respondenten expliciet onderscheid gemaakt tussen een inhoudelijk en formeel geslaagd project. Beide aspecten zijn hierbij even belangrijk. *‘Je hebt het formele geslaagd, hou je je aan de contractvoorwaarden. Maar inhoudelijk gaat het erom voor welke doelgroepen je er bent en bereiken de organisaties die wij financieren wat ze moeten bereiken voor de doelgroep’* (R. 1). Respondent 4 legt de nadruk op een inhoudelijk geslaagd project en zegt: *‘Als je in een project ziet dat er ook wat met die lessen gebeurt, dat die gebruikt worden in de opzet van volgende projecten, dan is een project wat mij betreft wel heel succesvol’*. terwijl respondent 5 alleen het formele aspect van een geslaagd project noemt. De overige respondenten nemen het onderscheid tussen een formeel en inhoudelijk geslaagd project mee in hun beschrijving, maar zij noemen daarbij niet de woorden inhoudelijk of formeel. Twee respondenten geven aan dat het ook belangrijk is dat een project duurzaam moet zijn: het project en de resultaten ervan blijven bestaan na de beëindiging van het project en daarnaast is een project succesvol als het lessen biedt.

Respondent 3 zegt: *‘Een project is mislukt als het de doelstellingen niet heeft gehaald, als het veel meer heeft gekost dan gepland en als het oorspronkelijke probleem van de doelgroep nog steeds niet is opgelost ook al is het project afgerond’*. Voor de overige respondenten geldt dat het omschrijven van een mislukt project veel lastiger bleek dan het omschrijven van een succesvol project. Ze betwijfelen of je daadwerkelijk kunt spreken van ‘mislukt’. *‘Ik denk dat je altijd in bepaalde mate in ieder geval kan zeggen dat het ergens aan heeft bijgedragen.*

Maar het is wel zo dat.. als je bijvoorbeeld een project hebt dat kinderarbeid wil tegengaan of uitbannen in Peru.. dat is niet een proces. Dat is niet iets wat je binnen drie jaar bereikt. Dus in hoeverre is het reëel om te zeggen dat je dat in drie jaar gaat behalen? Je ziet dat organisaties kunnen bijdragen aan de grotere doelstelling, maar dat wil niet zeggen dat je die grotere doelstelling dan gehaald hebt' (R. 6)

4.2 Factoren met betrekking tot sturing

De factoren missie en doelstellingen van het project, support van het management, de planning van het project, personeel, technische expertise, communicatie en trouble-shooting vallen onder de pijler sturing.

Factor 1: De missie en doelstellingen van het project

De missie en doelstellingen worden opgesteld door de zuidelijke ngo, waarna het aan de noordelijke ngo wordt voorgelegd tijdens de aanvraag van een nieuw project. Respondent 4 geeft aan dat je als noordelijke ngo invloed hebt op de formulering van een voorstel, maar hierin ligt wel een gevaar verscholen: *'Het gevaar is dat het iets wordt wat je hier achter je bureau hebt zitten schrijven.. je kan een kantoor wel dwingen om dingen op te nemen in zo'n voorstel maar dan schrijven ze het op omdat jij het wilt en verder leggen ze het in een la en wordt toch gewoon uitgevoerd op de manier.. zoals het nou eenmaal gaat daar.'* (R. 4).

Respondent 8 geeft aan dat de noordelijke ngo ervoor moet zorgen dat het lokale personeel in Peru de juiste vragen stelt aan een partnerorganisatie, voor zij het project goedkeuren en naar de noordelijke ngo stuurt. Vervolgens moet de noordelijke ngo een dubbel check doen. Het is volgens respondent 8 vooral belangrijk dat een partnerorganisatie een verleden kan tonen: *'Hebben ze over de afgelopen jaren een activiteiten verslag gemaakt? zitten ze juridisch goed in elkaar, hebben ze een bankrekening die niet op naam staat van de oprichter van het clubje maar op naam van de vereniging zelf. Als ze nog niet zo ver zijn dan gaan wij er niet in investeren.'* (R. 8). Respondent 2 sluit zich bij deze uitspraak aan door aan te geven dat je regels niet op kunt leggen aan de zuidelijke ngo. Twee respondenten geven aan dat doelstellingen wel zó concreet moeten zijn, dat zij behaald kunnen worden.

Respondenten 2 en 7 geven aan dat als er gestart wordt met een project en er bestaat geen duidelijkheid over hoe de partner te werk zal gaan, de kans groot is dat de partner onsuccesvol werk zal leveren. Respondent 1 zegt hierover: *'Je kunt soms zien aan de manier van*

*formuleren of de mensen hun materie in de greep hebben. Organisaties die heel veel bla bla gebruiken.. daar moet je eigenlijk op doorvragen. (..) Of ze ervan kunnen leren als ze die doelstellingen wel of niet halen.. of hun begroting klopt met het verhaal.. dat blijkt ook vaak een groot verschil.’ (R 1). Respondent 6 sluit hierbij aan, al kun je volgens deze respondent niet álles uit een projectvoorstel aflezen. Respondent 5 geeft echter aan dat wanneer een partner beweert succesvol te gaan zijn, dit juist heel moeilijk valt af te lezen aan de doelstellingen: *‘Wat ngo’s vooral doen is dat ze activiteiten beschrijven en niet wat het resultaat is. Vaak is het zo dat doelstellingen redelijk algemeen zijn geformuleerd. Maar doelstellingen zijn zó belangrijk. De aanvraag van een project is een makkelijke manier om geld te vangen, maar tegelijkertijd is het een mogelijkheid om je project aan te scherpen’.* (R. 5). Laat een zuidelijke ngo in de doelstellingen een duidelijke commitment zien, dan is er meer dynamiek en zijn de kansen op een succesvol project veel groter.*

De bijdrage van de factor missie en doelstellingen

Vrijwel alle respondenten geven aan dat de missie en doelstellingen van een project een belangrijke rol spelen in de beginfase van een project. De zuidelijke ngo stelt de missie en doelstellingen in eerste instantie op. Een noordelijke ngo kan hieruit veel opmaken over de professionaliteit en motivatie van een zuidelijke ngo. Het PIP model geeft aan dat duidelijkheid omtrent de missie en doelstellingen de kans op het succes van een project vergroot en dit is door de respondenten bevestigd.

Factor 2: Support van het management

Volgens respondent 3 is het management er voornamelijk om akkoord te gaan met projectvoorstellen, zolang deze voorstellen goed doordacht zijn, binnen het beleid van de noordelijke ngo passen en een passend budget kennen. Respondent 2 vindt dat het management het hoofd van de organisatie is en zij is verantwoordelijk in het geval van problemen rondom een project. Alle projecten zijn onderdeel van de organisatie en om die reden is het de plicht van het management om goed op de hoogte te zijn en ondersteuning te geven op het benodigde gebied. *‘Als we succesvolle resultaten willen, moet het management worden betrokken. Het is echt belangrijk om een hecht team te bouwen.’* (R. 2). Respondent 1 geeft aan dat de rol van het management is om steun en support te verlenen aan de projectmedewerker wanneer er iets spaak loopt. Respondent 4 geeft aan niet veel te maken te hebben met het management, al moet deze een project wel goedkeuren anders wordt er geen geld voor vrijgegeven. Respondent 6 zegt: *‘Ik denk dat het wel belangrijk is dat er belang*

wordt gehecht aan wat jij doet door je leidinggevende of de mensen boven jou. En dat het ook gewaardeerd wordt wat jij doet.' (R. 6). Volgens respondent 6 heeft de hoeveelheid ervaring die de projectmedewerker bezit te maken met de hoeveelheid waarde die er wordt gehecht aan support van het management: *'Ik ben niet heel oud, ik was vrij jong toen ik in deze sector terecht kwam en dat was pittig. Ik vond het heel prettig om met mensen daarover te overleggen.'* (R. 6). Respondent 3 denkt niet dat het support van het management een belangrijke factor is binnen het doen slagen of mislukken van projecthulp. Respondent 4 geeft aan dat support van het management in de vorm van steun en vertrouwen belangrijker is binnen de zuidelijke ngo die het project in het veld uitvoert, dan voor de projectmedewerker in de noordelijke ngo. Respondent 1 geeft aan dat het algemene management zich bezig wil houden met projecten, maar dat is vaak lastig omdat er zoveel projecten zijn. Respondent 7 heeft voornamelijk met het management te maken tijdens de verantwoording van het geleverde werk als projectmedewerker.

De bijdrage van de factor support van het management

Voor de meeste respondenten geldt dat de factor support van het management weinig bijdraagt aan het doen slagen van een project. Het management beoordeelt projecten en dient er voor de medewerker te zijn in het geval van problemen. Dit laatste wordt in de literatuur aangedragen als bijdrage aan projectsucces. De respondenten echter zien dit meer als een 'standaardtaak' van het management en draagt dit niet zozeer bij aan het succes van een project. Respondent 2 benadrukt wel het belang en geeft aan dat een hecht team noodzakelijk is waar ook het management in is betrokken. Respondent 6 geeft aan dat het van de professional afhangt in hoeverre support gewenst is en belangrijk wordt gevonden.

Factor 3: De planning van het project

Net als de missie en doelstellingen, wordt ook de planning in eerste instantie door de zuidelijke ngo aangedragen en wordt er vervolgens nauwkeurig naar gekeken door de noordelijke ngo. Een planning moet volgens respondent 2 erg gedetailleerd zijn als er concrete en specifieke uitkomsten bereikt willen worden. Een planning bestaat daarbij uit algemene, specifieke en operationaliserende doelen, de planning van activiteiten, verantwoordelijke partijen voor elke activiteit en indicatoren voor de uitkomsten. Respondent 7 zegt dat de zuidelijke ngo een andere planning heeft dan de noordelijke ngo, waarbij de planning van eerstgenoemde veel gedetailleerder is: *'De planning die wij eigenlijk hebben is*

per activiteit per kwartaal. Wat ga je doen.. welke activiteiten ga je doen en het budget dan.. dat is eigenlijk de planning.’ (R. 7).

Voor respondent 2 is de planning het startpunt van een project en het document om constant naar te verwijzen. Een goede planning is volgens respondent 3 essentieel voor het doen slagen van een project: *‘Zo van.. dus dit zijn de problemen.. dit zijn de oplossingen.. we gaan het zo en zo aanpakken en over zoveel willen we dit en dit bereiken.. En dit dan heel specifiek en heel concreet neerzetten’.* (R. 3). Respondent 4 geeft aan dat de planning belangrijk is, maar dat er niet teveel aan vast gehouden moet worden: *‘Eigenlijk kun je er vanuit gaan dat als een planning en budget exact gehaald worden, dat er iets niet klopt. Het is altijd maar een schatting, een budget is ook een schatting en een planning is niet meer dan dat.’* (R. 4). Respondent 1 sluit zich hierbij aan. Soms wordt een planning niet gerealiseerd, maar dit ligt dan vaak aan contextvariabelen. De planning wordt dan vaak aangepast naar de veranderende situatie: *‘Soms wordt een planning niet gehaald, maar ben je wel relevant bezig.. nou prima’.* (R. 1). Respondent 6 zegt dat een planning van belang is, maar in hoeverre er aan een planning wordt vastgehouden en in hoeverre een planning wordt gehaald, heeft ook met de doelstelling te maken: *‘Meestal is een proces niet klaar na 3 jaar en heb je langer nodig. Maar ja organisaties geef je geen financiering voor 10 jaar dus dat is ook en beetje hoe het systeem in elkaar zit’.* (R. 6). Respondent 5 geeft aan dat de planning maatwerk is en dat deze door de zuidelijke organisatie wordt ontworpen.

De bijdrage van de factor planning

Dat een planning bijdraagt aan projectsucces, is in de uitspraken van alle respondenten terug te vinden. Een planning dient daarbij gedetailleerd en gestructureerd zijn. De meningen over wat de precieze bijdrage van de planning aan projectsucces is, verschillen echter. Zo zeggen respondent 1, 4, 6 en 7 dat een planning belangrijk is, maar dat er niet teveel aan vastgehouden kan en moet worden. Tijdens het uitvoeren van projecthulp heeft men te maken met een context en als deze verandert, verandert ook de planning. Respondenten 2 en 3 benadrukken juist de striktheid van de planning.

Factor 4: Personeel

Respondent 6 is van mening dat het handig is om kennis van de context te hebben en de manier waarop je communiceert. Vaak kom je dezelfde problemen tegen bij verschillende projecten, uitgevoerd in verschillende landen. Respondent 3 zegt juist: *‘Maar je zou mij niet*

op Azië moeten zetten eigenlijk.. want ik ken Azië niet zo goed'. (R. 3). Respondenten 3 en 8 vinden het belangrijk dat je als projectmedewerker vertrouwd bent met Peru, dat je Spaans spreekt en dat je je verdiept in de problematiek en de cultuur van Peru. Dit is volgens hen echter niet doorslaggevend voor het projectsucces, omdat een professional die zich met projecthulp in Peru bezighoudt, deze eigenschappen standaard dient te bezitten. Respondent 3 denkt dat elke projectmedewerker een grote verantwoordelijkheid voelt voor de doelgroep. *'Ik heb niet direct verantwoordelijkheid over de doelgroep maar wel indirect.. (..) Als dat allemaal niet goed zou functioneren en ik neem die verantwoordelijkheid niet om het allemaal goed te laten functioneren, dan zou de projecten van slechtere kwaliteit worden en de doelgroep daar last van krijgen'*. (R. 3). Respondent 4 geeft aan dat een projectmedewerker op zich een project niet kan doen slagen of falen. Als projectwerker ben je één van de vele factoren: *'Je bent allemaal hele kleine radartjes in een geheel. Het is wel soms moeilijk.. in hoeverre heb je nou eigenlijk echt invloed op wat er gebeurt als zo'n project eenmaal loopt?'* (R. 4).

Respondent 7 geeft aan dat het belangrijker is om affiniteit met het thema te hebben dan met het land Peru. Daarnaast is het belangrijk om de context te begrijpen en moet de projectmedewerker achter de projecten staan. *'Ik denk dat dat veel belangrijker is dat je goed contact hebt.. dat je respect hebt maar ook omgekeerd vanuit de partnerorganisaties.. dan dat je echt de.. super.. affiniteit hebt'*. *Ik ben nooit in Afrika geweest maar ik neem Kenia over maar dat is ook prima'*. Respondent 4 geeft aan dat er voor een specialisatie naar thema of naar land allebei wat te zeggen valt.

De bijdrage van de factor personeel

Uit de antwoorden van de respondenten blijkt dat volgens bijna alle respondenten de factor personeel geen doorslaggevende factor is in het slagen dan wel falen van de projecthulp. Kennis over en affiniteit met Peru is handig, maar er wordt vanuit gegaan dat professional deze kennis en affiniteit sowieso bezit bij aanvang van de functie projectmedewerker Peru.

Factor 5: Technische expertise

Respondent 1 geeft aan dat een sterke organisatie op alle fronten consistent is en bereid is om te leren van wat goed en fout gaat. Deze organisatie heeft een sterke planning, monitoring en evaluatie systeem en wil graag leren. Waar het mis kan gaan bij organisaties, is dat zij niet op tijd een omslag hebben kunnen maken naar een veranderende context of dat zij intern niet

goed georganiseerd waren: de cultuur of het leiderschap past niet meer bij de context. Het hangt dan van de flexibiliteit van de organisatie af of het dan ooit nog goed komt. Dit komt vaker bij zuidelijke dan bij noordelijke ngo's voor.

Respondent 2 is van mening dat het idee van onvoldoende expertise bij ngo's verandert en dat er bij ngo's juist hele goede professionals werken die goed in staat zijn om projecthulp uit te voeren. Respondent 3 herkent de factor niet in de eigen organisatie, maar kan zich voorstellen dat het voorkomt. De respondent is van mening dat het heel duidelijk moet zijn wat je functie binnen een organisatie is. Het P&O beleid van een organisatie dient daarbij goed georganiseerd te zijn. De juiste mensen met de juiste competenties dienen aangenomen te worden voor de juiste baan. De taakomschrijving is voor verbetering vatbaar binnen de organisatie van respondent 3; *'De project officer in Peru doet heel andere dingen dan in Indonesië.. in Peru is een project officer verantwoordelijk voor 6 projecten en in Indonesië is de project officer verantwoordelijk voor 15 projecten.. ze hebben een heel andere invulling van hun takenpakket.. en ik denk dat het beter zou zijn als je dat standaardiseert.'* (R. 3).

Respondent 4 herkent de factor onvoldoende technische expertise indirect en geeft aan dat dit zich uit in de algemene werkdruk. De respondent geeft aan veel verschillende rollen te hebben binnen de organisatie: *'Soms ben je eigenlijk een soort halve accountant.. soms ben je een inhoudelijke training aan het geven aan collega's in het veld.. soms ben je hier in Nederland aan het lobbyen of je bent een projectvoorstel aan het proberen te verkopen aan een bedrijf. Of je moet je verdiepen in een marketing beleid'*. Al deze rollen zijn bijna niet te verenigen in één persoon. De respondent ziet het managen van de projecten in het veld als hoofdtak. Het vervullen van alle verschillende rollen gaat ten koste van de tijd en aandacht die de respondent aan de projecten kan besteden en indirect gaat dat ten koste van de kwaliteit van de projecten.

Respondent 6 zegt dat er altijd wel iets aan de hand is binnen organisaties, maar het is de vraag of mensen hun werk daadwerkelijk niet meer kunnen uitvoeren. Het ligt eraan tot op welk niveau de problemen spelen. Zelf heeft de respondent in een organisatie gewerkt waar interne problemen waren, maar daar werd het project niet door beïnvloed. De respondent vindt niet dat deze factor van invloed is op het doen slagen of mislukken van een project.

Respondent 7 herkent de factor helemaal niet. Deze respondent werkt sinds 1,5 jaar in de sector en geeft aan dat er ontzettend veel te leren valt van collega's: *'Zij hebben echt wel management skills om die netwerken te laten draaien.'* (R. 7). Noordelijke ngo's zijn volgens respondent 7 erg veeleisend. Een zuidelijke ngo heeft met de eisen van veel verschillende noordelijke ngo's te maken: *'Dan denk ik wel petje af voor die partnerorganisaties dat die het allemaal klaarspelen om al die verschillende dingen doen.. dan heb je toch wel management skills nodig'*. (R. 7).

Respondent 8 geeft niet zozeer aan dat het aan technische expertise bij ngo's ontbreekt, maar dat er op een juiste manier met deze expertise moet worden omgegaan. Projecten kunnen slagen als de juiste professionals op de juiste projecten worden gezet. Dit heeft te maken met deskundigheid en niet met de aloude goodwill om een project uit te voeren: *'Nu zijn de beste ziekenhuizen de ziekenhuizen die de beste management teams hebben en waar op de goede manier in de juiste apparatuur is geïnvesteerd en in de juiste mensen. en het is niet meer zuster overste die bepaalt.. in die evolutie is ook bezig in de sector van ontwikkelingssamenwerking'*. (R. 8). Respondent 5 geeft aan dat er meer gerichte expertise verworven moet worden over een bepaald onderwerp binnen een ngo, in plaats van meerdere hulpvormen aan te bieden. Dit vergroot de focus binnen een ngo en dat is essentieel is om projecten te doen slagen.

De bijdrage van de factor technische expertise

Geen van de respondenten geeft aan dat er te weinig technische expertise binnen de organisatie bestaat, wat afdoet aan het succes van een project. Wel wordt er door respondent 4 aangegeven dat de werkdruk veel te hoog is, waardoor er niet genoeg aandacht aan projecthulp besteed kan worden. Daarnaast geeft respondent 5 aan dat een focus van het soort hulp dat wordt aangeboden essentieel is. Respondent 8 benadrukt dat de juiste professional zich met het juiste project bezig moet houden.

Factor 6: Communicatie

Respondent 1 geeft aan dat als de communicatie van een organisatie niet in overeenstemming is met wat een organisatie doet, het een factor van mislukking is: *'Je hebt organisaties waarvan de communicatie afdeling zo'n apart iets is, die een heel eigen discours ontwikkelt, terwijl de discours van bijvoorbeeld de afdeling fondsenwerving heel anders is, en het is heel anders van wat er in het daadwerkelijke project gebeurt, dan gaat het mis.'* (R. 1). Het

management dient voortdurend op de communicatie te letten: er moet met één stem gesproken worden. Respondent 1 benadrukt dat communicatie binnen een project tweerichtingsverkeer is. Het is erg belangrijk om als noordelijke ngo een relatie op te bouwen met de partner in Peru. Het vertrouwen bij de start van een nieuw project begint bij hoe je met mensen in contact treedt.

Respondent 2 vindt dat communicatie een zeer belangrijk instrument is voor welk werk dan ook. De capaciteit om goed te communiceren is een constant proces van verbetering, beoordeling en controle van de uitkomsten in een project. Verantwoordelijke partijen dienen ruimte te creëren voor communicatie: *‘Wij moeten voortdurend en duidelijk communicatie hebben met de partner organisatie om zeker te zijn van de voortgang van het project’*. Een continue communicatie tussen de noordelijke en zuidelijke ngo is van fundamenteel belang, want er moet voortdurend gepraat worden over de vorderingen van een project, de nieuwe procedures en nieuw beleid. Omdat de noordelijke en zuidelijke ngo in verschillende landen met grote culturele verschillen zijn gevestigd, is het noodzakelijk om te weten hoe er gecommuniceerd dient te worden met elkaar.

Respondent 3 geeft aan dat de communicatie binnen de eigen organisatie geen faalfactor vormt, omdat er door de structuur van lokale kantoren veel en goed contact mogelijk is. Deze lokale kantoren zitten in Peru en hebben intensief contact met de partnerorganisaties en lokale staf. De respondent weet niet precies alle ins en outs van de projecten, maar dat weten de lokale kantoren wel: *‘Ik bedoel.. ik hoor natuurlijk niet over de projecten over wat gaat er mis.. want dat is te ver.. maar de lokale staf heeft wel die communicatie en informatie.’* (R. 3). De respondent denkt dat communicatie in andere organisaties wel een faalfactor kan zijn: *‘Want als je verder vanaf staat.. dan heb je moeilijker controle.. en dan moet je inderdaad of heel vaak communiceren of heel veel vertrouwen hebben tussen de partner en de donor.’* (R. 3).

Respondent 4 geeft aan dat de communicatie met de ene partnerorganisatie moeizamer verloopt dan met de andere partnerorganisatie. De moderne techniek maakt het wel veel gemakkelijker om te communiceren. Respondent 5 geeft aan dat je zonder communicatie simpelweg niet kunt samenwerken, maar het mandaat ligt bij de organisaties in Peru. Is de communicatie slecht, dan wordt de samenwerking gestopt.

Volgens respondent 6 is communicatie tijdens de looptijd van een project erg belangrijk. Met de ene partnerorganisatie heb je meer contact dan met de andere partnerorganisatie en deze hoeveelheid op zich zegt al iets over de partner. Soms kun je je er wel flink op verkijken. *‘Ik had een project in de buurt van Cuzco, waar ze.. ze communiceerden niet goed, ze beantwoordden mijn vragen niet. Ik ben 4 dagen met ze het veld in geweest, dat was wel een heel speciaal bezoek. En toen zag ik eigenlijk pas wat ze deden. En toen dacht ik van.. ja als ze dat nou eens goed zouden communiceren, dan zouden ze zichzelf ook een heleboel helpen’.* (R. 6). Sommige partnerorganisaties zijn volgens respondent 6 erg bezig met het uitvoeren van hun werk en hebben niet door hoe belangrijk communicatie is. *‘Het is ook niet dat ze continu naar ons mailen natuurlijk, maar een bepaalde mate van communicatie is wel heel belangrijk. Want je kan er hier dus een heel verkeerd beeld van krijgen.’* (R. 6).

Respondent 7 geeft aan dat de communicatie met kleinere organisaties soms lastig kan verlopen. Deze organisaties zijn vaak niet aangesloten op een netwerk. Een partnerorganisatie krijgt geld van veel verschillende noordelijke ngo's. De eisen van de noordelijke ngo's zijn erg hoog en de zuidelijke ngo's moeten aan allerlei eisen en formats voldoen. Een noordelijke ngo dient hiermee rekening te houden tijdens het communiceren met de zuidelijke ngo.

Respondent 8 is van mening dat er veel misgaat met communiceren en er zou een leerproces ingebouwd moeten worden in het emailverkeer op afstand tussen de noordelijke ngo's en ngo's in Peru. Cultuurverschillen moeten niet onderschat worden en kunnen voor problemen zorgen in de communicatie tussen de noordelijke en zuidelijke ngo. Respondent 8 zegt juist dat een professionele aanpak en professionele ngo's belangrijker worden dan de band en de goede contacten met religieuzen.

De bijdrage van de factor communicatie

De factor communicatie speelt volgens de respondenten een belangrijke rol. De communicatie verloopt per organisatie anders, zo kunnen kleinere organisaties soms erg moeite hebben met communiceren. Het dient tweerichtingsverkeer te zijn. Cultuurverschillen tussen Peru en Nederland kunnen nogal eens voor moeilijkheden in de communicatie zorgen en hier kan nog veel over geleerd worden.

Factor 7: Trouble-shooting

Respondent 3 vindt het heel belangrijk om een analyse te doen van het land en de problematiek in het land waar een project uitgevoerd gaat worden. Dit is de basis voor elk goed ontwikkelingsproject. Door middel van de analyse kom je erachter of het project tegemoet komt aan de lokale problematiek. Als er iets verandert in de context, moet je je plan aanpassen en niet koste wat kost doorgaan met een project. Respondent 2 zegt dat wanneer een team een project implementeert, onverwachte situaties daar onderdeel van zijn. Om onverwachte situaties tegen te gaan wordt er een risicoanalyse gemaakt waarin mogelijke gevaren naar voren komen: *‘Wat je kunt opvangen dat bouw je in en wat je niet kunt opvangen.. ja.. dan moet je dus vaak concluderen dat je er niet aan moet beginnen. En in sommige gevallen accepteer je ook het risico dat er een kans is dat je moet stoppen met een project.’* (R. 4). Respondent 1 geeft aan dat de vertragingen die vaak voorkomen, veroorzaakt worden door contextvariabelen waar mensen vaak niks aan kunnen doen. Het verschilt per project in hoeverre deze verschillende externe factoren van invloed zijn

Politieke context

Onverwachte situaties hebben volgens alle respondenten vaak te maken met de politieke situatie in Peru of omdat lokale actoren niet mee willen werken. Zo zegt respondent 2: *‘Ik denk dat het belangrijk is om te weten wat voor soort regering aan de macht is, want we moeten samenwerken met lokale en nationale overheden. Soms maken ze een besluit dat de voortgang van het project zouden kunnen beïnvloeden’.* (R. 2). Er moet rekening gehouden worden met de overheid: *‘De overheid is wel corrupt, dus dat maakt lobby activiteiten moeilijk.’* (R. 3). Volgens respondent 6 is het algemeen bekend dat wanneer er verkiezingen zijn geweest in Peru en er komt daarmee een nieuwe partij aan de macht, deze partij vaak het personeel wijzigt van regionale overheden. Dit hoeft niet altijd van invloed te zijn op het project, maar het is wel iets waar zeker rekening mee gehouden moet worden. Respondent 8 illustreert met een voorbeeld dat de lokale politiek een obstakel kan zijn voor het uitvoeren van een project: *‘Er is daar nooit een nood geweest aan zo'n groot revalidatiecentrum en er is gewoon een beslissing geweest van een gouverneur in zijn verkiezingscampagne om te kunnen uitpakken, kijk is wat ik doe voor zielige kindjes met een handicap. Ja.. en nu is er een lege fysiotherapie ruimte en er is geen salaris voor een fysiotherapeut..’* (R. 8). Het is volgens respondent 7 erg belangrijk dat het project aansluit bij de plannen van de overheid, omdat zij het project uiteindelijk moeten gaan overnemen. De Peruaanse overheid is volgens respondent 1 een belangrijke factor, zeker omdat zij de laatste jaren steeds meer anti ngo is. De relaties

tussen de Peruaanse overheid en het maatschappelijk middenveld verandert voortdurend: *‘We zijn altijd op zoek geweest naar de meest efficiënte manier, naar de beste manier. Verandert de context, dan verandert ook de manier van monitoring en controle weer.. het is eigenlijk een voortdurende zoektocht.. het is er, maar het kan altijd beter..’* (R. 1).

Sociale context

Respondent 3 en 7 noemen als sociale de culturele verschillen en de hiërarchie in de Andes regio. Bij een project in de Andes regio moet je er op letten hoe je de indianen benadert, omdat deze groep erg gediscrimineerd wordt. In de Andes regio zijn de indianen de laagste klasse. De indiaanse cultuur is heel erg democratisch: *‘Met elke partij praten en elke partij een kans geeft om te praten.. dat is ook echt heel belangrijk als je een project opstart. Als je zomaar iemand vergeet, dan.. moet je er niet eens aan beginnen.’* (R. 7). Ook de positie van vrouwen in Peru verdient aandacht: *‘Vrouwen die in die maatschappij echt duidelijk weinig rechten hebben.. vooral in de indiaanse gemeenschappen ook.. waardoor de moeder benadeeld is en dat kan invloed hebben op het kind.’* (R. 3).

Overige externe factoren

De structuur van de noordelijke ngo kan een rol spelen: *‘Door de structuur van de organisatie en de verschillende trappen die er zijn.. duurt het langer voordat een probleem op lokaal niveau hier door het managementteam wordt beoordeeld’.* (R. 3). Respondent 2 geeft aan dat er altijd rekening gehouden moet worden met moeilijkheden met de partnerorganisatie. Partnerorganisaties informeren niet altijd juist over de verwachte financiële uitkomsten van projecten en hoe het geld uitgegeven wordt. Ook gaan zij niet altijd goed met standaardprocedures om, terwijl er soms al meer dan 10 jaar een samenwerking met die organisatie bestaat. Respondent 2 en 7 geven aan dat de klimatologische aspecten van Peru een belangrijke rol spelen bij de planning van een veldbezoek gepland. Wanneer er een bezoek gebracht moet worden, moeten het beste seizoen hiervoor gekozen worden. Daarnaast geeft respondent 2 aan dat de weersomstandigheden een project kunnen veranderen: *‘We hebben vorig jaar overstromingen gehad in Cusco, dan zijn er andere prioriteiten. Dan moet je de klaslokalen weer opbouwen en niet de leraren opleiden. Dus dat zijn veranderingen die dan wel gewoon gebeuren’* (R. 2).

De bijdrage van de factor trouble-shooting

Het inspelen op en kunnen omgaan met onverwachte situaties en externe factoren levert een grote bijdrage aan het succes van projecthulp. Het uitvoeren van succesvolle projecthulp in Peru is sterk afhankelijk van externe politieke en sociale factoren en de manier waarop daarop ingespeeld wordt. Er dient rekening gehouden te worden politieke context bestaande uit de nationale overheid en lokale nationale overheden. De sociale context wordt door 3 en 7 genoemd. Overige externe factoren zijn de structuur van de noordelijke ngo, moeilijkheden binnen de zuidelijke ngo en de weersomstandigheden in Peru.

4.3 Factoren met betrekking tot legitimiteit

Onder de pijler legitimiteit vallen de factoren doelgroep en acceptatie.

Factor 8: Het betrekken van de doelgroep in het project

Respondent 6 noemt het aansluiten op de doelgroep de belangrijkste succesfactor voor een project. Ook respondent 2 zegt dat een project zonder participatie van de doelgroep niet gaat slagen. Het is belangrijk dat de doelgroep op zoveel mogelijk momenten tijdens een project wordt betrokken, waardoor het mogelijk is dat het project tussendoor verandert.

‘Er is geen beter woord dan doelgroep, wat omschrijft wat we bedoelen. Maar als je zegt doelgroep.. bouw je meteen al een afstand in. Want.. wij hebben iets en jullie zijn de doelgroep’ (R. 1). Volgens respondent 1 is het belangrijk dat je met de doelgroep in relatie staat en dat het project een tweerichtingsverkeer is. Dit betekent niet perse dat de doelgroep volledig betrokken moet zijn tijdens het hele project, het kan ook zijn dat de zuidelijke organisatie een hele sterke relatie heeft met de doelgroep en daardoor precies weet wat de noden zijn. Respondent 4 sluit hierbij aan: *‘Het is natuurlijk best een heel moeizaam proces. Het is niet zo dat de dorpen een verlanglijstje inleveren en dat wij dat vervolgens gaan uitvoeren. Je moet wel realistische verwachtingen scheppen over en weer.. het is een samenwerking, het is niet de bedoeling dat wij alleen maar komen brengen en de begunstigden alleen maar ontvangen.’* (R. 4). Respondent 4 geeft aan dat dit betekent dat sommige projecten soms niet doorgaan, omdat er onvoldoende draagvlak voor is of omdat de ngo en een gemeenschap niet tot overeenstemming kunnen komen over wat belangrijk is en hoe de aanpak zal moeten zijn. Volgens respondent 8 moet de doelgroep tijdens het gehele project betrokken worden, omdat zij het beste weten waar behoefte aan is: *‘Heel vaak, ook*

vanuit de kant van professionals wordt er gedacht van.. wij weten wat goed is voor jullie. Zo werkt het dus niet. Je moest juist omgekeerd zijn. Zij weten wat goed is voor hen en laat ze dat maar verwoorden'. (R. 8). Respondent 6 geeft aan dat het per zuidelijke ngo verschilt in hoeverre zij de doelgroep in het project betrekken. 'Maar het is wel belangrijk dat je gerespecteerd wordt door de mensen waar je mee samenwerkt en dat mensen een bepaalde feeling met jouw organisatie hebben. Een organisatie moet ook een soort van goodwill kweken. Het gaat toch ook heel vaak over relaties die je legt, of je bekend bent in het gebied. En vertrouwen ook wel.' (R. 6).

Respondent 3 vindt het lastig in te schatten in hoeverre een project verandert door de inspraak van de doelgroep, omdat de respondent nog nooit bij zo'n proces aanwezig is geweest: *'Ik denk dat het wel grotendeels ons idee is dat we het eigenlijk gewoon willen verkopen aan de lokale bevolking, maar als zij zeggen ja maar jullie hebben echt iets gemist... want het werkt niet hier.. of wij leven niet op die manier dus wij willen het niet.. dan gaan we wel in dialoog'*. (R. 3). Respondent 3 geeft aan dat wanneer een project op kinderen gericht is, het lastig kan zijn om erachter te komen in hoeverre er animo voor het project is onder de kinderen. De partnerorganisatie is daarin essentieel, deze organisatie moet heel nauw contact hebben met de kinderen en moeten heel nauw contact met hen hebben. Respondenten 3 en 5 noemen de term ownership, waarbij het project ingebed moet zijn in de lokale gemeenschap en dat de doelgroep er echt het nut van inziet. Als de doelgroep kinderen is, wordt ook de omgeving van het kind zoveel mogelijk in het project betrokken.

De bijdrage van de factor doelgroep

Alle respondenten zijn het erover eens dat het betrekken van de doelgroep een cruciale factor is voor het doen slagen of mislukken van een project. Als er onder de doelgroep geen behoefte bestaat naar een toekomstig project, dient er niet begonnen te worden aan dit project omdat het project anders als mislukt beschouwd kan worden.

Factor 9: Acceptatie

Respondent 4 geeft aan dat je er heel snel achter komt of een project geaccepteerd gaat worden door de doelgroep of niet. Wat lastiger is, zijn onverwachte situaties waardoor een project soms in de eindfase afgebroken moet worden. *'Je hebt lokale overheden waar je mee werkt en dan is er een wisseling van de wacht en zo'n nieuw bestuur ziet gewoon zo'n project*

ineens niet meer zitten. Dan houdt het gewoon op. Dan moet je wel eens halverwege van locatie veranderen of gewoon ergens weggaan met je project' (R. 4).

Volgens respondent 1 komt het zelden voor dat een project uiteindelijk niet wordt geaccepteerd door de doelgroep. Dit komt voornamelijk door de zekerheden die in het systeem zijn ingebouwd, die ervoor zouden moeten zorgen dat er alleen met capabele zuidelijke ngo's in zee wordt gegaan. *'Elke keer als wij een nieuwe organisatie in beeld krijgen dan doen we twee dingen.. dan kunnen we er zelf langsgaan en we horen via ons netwerk wat voor vlees we in de kuip hebben. Zodat je dus het risico van.. dat je een hele vreemde eend in de bijt hebt.. dat heb je eigenlijk al uitgeselecteerd. Gaat het toch een keer mis, dan zegt de respondent dat er geleerd moet worden van de fouten: 'Ligt het aan ons of is het pas na het goedkeuring van het project.. zijn er daarna dingen misgegaan? In de meeste gevallen speelt dit niet, in de meeste gevallen heb je jezelf van tevoren voldoende zekerheden gegeven dat het goed zit.. dat er een goede relatie is met de doelgroep en dat ze er goed mee samenwerken. (R. 1).*

Respondent 3 geeft aan dat het voorkomt dat een project uiteindelijk niet geaccepteerd wordt. Het is dan erg belangrijk om te onderzoeken wat de oorzaken zijn van de mislukking van het project. *'Waarom zijn mensen niet bereid hun gedrag aan te passen? Zijn er andere factoren die een rol spelen en die we over het hoofd hebben gezien? Dit wordt onderzocht door specifieke evaluaties. Op basis van de uitkomsten van dat onderzoek moet de design van het project aangepast worden'. (R. 3).*

Respondent 6 zegt dat het bij projecten vaak gaat om een mentaliteitsverandering en dit zijn grote aanpassingen waarbij er langdurige ondersteuning en uitleg nodig is. *'Kijk maar naar Nederland.. hoe moeilijk is het niet om mensen echt te veranderen. Iemand kan tegen je zeggen je mag je kind niet slaan, maar ga je dat dan ook meteen niet doen of heb je daar meer hulp bij nodig?' (R. 6).*

De bijdrage van de factor acceptatie

Het komt een enkele keer voor dat een project uiteindelijk niet geaccepteerd wordt door de doelgroep en dan kan het project als mislukt beschouwd worden. Acceptatie is niet zozeer een factor dat op een bepaalde manier ingezet kan worden. Acceptatie moet tijdens het proces

ingebouwd worden, door middel van het aanbieden van een project waar werkelijk behoefte aan is en door het betrekken van de doelgroep.

4.4 Factor met betrekking tot verantwoording

Onder de laatste pijler valt de laatste factor, monitoren.

Factor 10: Monitoren

Behalve het monitoren van een project, valt ook de evaluatie van een project onder deze factor. Deze begrippen werden nogal eens door elkaar gebruikt tijdens de interviews. Om de duidelijkheid van deze resultaatsweergave te vergroten is er een duidelijk onderscheid gemaakt.

Het monitoren van een project

Respondent 1 is van mening dat het zijn taak is om te kijken of er gebeurt wat er volgens het contract zou moeten gebeuren. Dit gebeurt aan de hand van papieren monitoring en veldbezoeken: *‘Doordat je dus én zelf monitort op papier én via bezoeken én het doet via externe personen heb je toch wel een redelijk goed inzicht in wat er gebeurt’* (R. 1). Het is voor respondent 1 erg belangrijk dat er niet alleen van het eigen oordeel wordt uitgegaan, maar een constatering van een extern persoon ook wordt meegenomen: *‘In Peru hebben we te maken met partners die echt op een heel hoog niveau werken, die tot de top van de ngo wereld behoren.. je weet dat ze ongelooflijk belangrijk zijn.. maar je kunt eigenlijk niks zeggen over hoe effectief ze zijn. Hun effectiviteit zit voor een deel in dat ze bestaan en dat ze in zoveel verbanden zitten. Maar of ze daar nou op de meest effectieve manier bezig zijn.. ja.. dat is echt heel moeilijk om vast te stellen.’*(R. 1).

Respondent 2 zegt dat een project wordt gemonitord door middel van bekijken van de financiële en technische verslagen die de partnerorganisaties elk half jaar leveren. Daarnaast worden er veldbezoeken afgelegd. Tijdens een veldbezoek vindt tevens de evaluatie van een project plaats. Monitoring is volgens respondent 3 een factor die kan dragen aan het doen slagen van projecthulp. Dit monitoren houdt in dat er per jaar twee veldbezoeken moeten worden afgelegd en dat er veel met de partnerorganisatie dient te worden overlegd. Per kwartaal stuurt de partnerorganisatie een financieel verslag en om het half jaar leveren zij een inhoudelijk rapport. Op basis van deze rapporten krijgen zij toestemming om door te gaan met

het project. De rapportages zijn bijna allemaal aan de hand van het Logical Framework Approach: *‘Het is een beetje een rigide tool, maar je kan wel flexibel zijn in het toepassen ervan.’* (R. 3). Respondent 3 is van mening dat je heel goed moet monitoren wat er met het project gebeurt. Het kan hierbij gaan om het uitbreken van een oorlog, maar het is ook belangrijk om op kleinere zaken te letten, zoals hoe het met de kinderen gaat. *‘Wij vinden dat als onze systemen zo werken dat het aan het licht komt.. bijvoorbeeld een fraudegeval.. dan is het goed. Als er maar niet allerlei dingen gebeuren waar wij nooit wat van weten’.* (R. 3).

Respondent 4 geeft aan dat een project wordt gemonitord door middel van de financiële rapportages die per kwartaal worden geleverd door de partnerorganisatie. Daarnaast zijn er inhoudelijke rapportages, die één á twee keer per jaar worden geleverd. Als derde worden er veldbezoeken afgelegd en het budget bepaalt hoe vaak een project bezocht wordt. Voor grote projecten is dat minimaal één keer per jaar. Het probleem met grote projecten is echter dat ze erg complex zijn en dat er veel verschillende zaken meespelen waardoor het moeilijk is om inzicht te krijgen in het project: *‘Zelfs het intensiefste monitoringsinstrument dat je hebt, je veldbezoek.. hoeveel kan je boven tafel krijgen als je ergens een week bent? In hoeverre kan je mensen doorzien of snap je hoe dingen werken? Je bent toch heel erg afhankelijk van de informatie die van de mensen krijgt ter plaatse en in hoeverre hebben die.. snappen die en weten die alles?’* (R. 4).

Respondent 5 zegt dat het heel moeilijk is om zicht te houden waar geld heengaat. *‘We hebben ingezet op schaalvergroting, maar de groei zet zich niet door en we moeten terug naar minder klanten. Zodat je beter kan bedienen. Zodat je echt kan kijken wat er precies gebeurt en meer maatregelwerk voor het ondersteunen van organisaties kan bieden’.* (R. 5).

Respondent 6 geeft aan dat monitoring plaatsvindt aan de hand van rapportages van de partnerorganisaties, email contact tussen de noordelijke en zuidelijke ngo en veldbezoeken. Het monitoren is noodzakelijk omdat het enige middel is om inzicht te krijgen in de handelingen van de zuidelijke ngo, maar het is niet eenvoudig: *‘Je denkt van.. je gaat er even naar toe en wat weet je dan eigenlijk. Dat is best lastig.’* (R. 6). Volgens respondent 6 uit de meerwaarde van de veldbezoeken zich in het krijgen van een bepaalde ‘feeling’ met de partnerorganisatie: *‘Je kan niet alle resultaten meten tijdens een bezoek en dat moet je ook niet willen. Maar je krijgt wel een bepaald gevoel erbij. Dat in combinatie met hoe ze verslagen schrijven, daar lees je ook wel heel veel uit.’* (R. 6).

Respondent 7 zegt dat het heel belangrijk is om een goed monitorings- en evaluatiesysteem te hebben. Dit systeem dient twee kanten op te werken. De partners leveren om het half jaar een financieel en inhoudelijk rapport. Deze rapporten bevatten veel details: *‘Bij de financiële rapportages krijg ik zelfs de aankoop van koekjes tijdens de vergadering.. dus ik weet echt alles van wat er is uitgegeven.. dus dat gaat eigenlijk heel goed.’* (R. 7). Respondent 8 geeft aan dat veldbezoeken heel erg nodig zijn, omdat sommige zaken alleen via real life contact naar voren kunnen komen in plaats van via email contact of via de telefoon (R. 8).

Het evalueren van een project

Een evaluatie kan volgens respondent 1 op verschillende manieren worden uitgevoerd. Dit kan volledig in handen zijn van een extern persoon, of de zuidelijke ngo stelt de evaluatie op en het wordt alsnog uitgevoerd door een extern persoon. Deze evaluatie kan een bepaalde activiteit betreffen of enkele organisaties die zich met hetzelfde onderwerp bezighouden. Respondent 2 gebruikt de veldbezoeken als een middel om projecten te evalueren. Respondent 3 geeft aan dat een project voor drie jaar wordt gefinancierd en na die drie jaar wordt er gekeken of er verder wordt gegaan met het project met behulp van een externe evaluatie. De evaluatieresultaten zijn een verplicht onderdeel van een verlengingsaanvraag. Respondent 4 zegt dat in principe elk project door externen wordt geëvalueerd, al zijn kleine projecten daarop soms een uitzondering. Respondent 5 geeft aan dat projecten worden geëvalueerd door middel van een steekproef. Externe evaluaties zijn heel erg belangrijk, omdat de uitkomsten ervan bepalen of het project doorgaat en of er een soortgelijk project wordt opgestart. *‘Dat is wel heel belangrijk, je baseert je beslissing op de rapportage.. je baseert niet op basis van of je een organisatie sympathiek vindt of niet. Dat is het enige harde dat je hebt.. dat is het enige echt waardevolle waarvan ik zelf vind dat je het op kan baseren..’* (R. 7). Een externe evaluatie is een toevoeging aan de indruk die de respondent zelf heeft van een bepaald project. Respondent 8 geeft aan dat evaluaties door deskundigen uitgevoerd dienen te worden.

De bijdrage van de factor monitoren

Alle respondenten geven aan dat een goed monitorings- en evaluatiesysteem noodzakelijk is. Met dit systeem wordt er zicht gehouden op de uitvoering van het project en worden er keuzes gemaakt tijdens het project of ten aanzien van nieuwe projecten. Dit proces dient niet alleen in handen te zijn van de noordelijke ngo, de zuidelijke ngo dient ook een actieve rol te hebben in

het aanleveren van informatie en feedback, al zijn de zuidelijke ngo's zich niet altijd van deze rol bewust. De evaluaties worden vaak door een externe organisatie uitgevoerd.

5. Conclusie

De factoren die in dit onderzoek getoetst zijn, zijn de volgende: missie en doelstellingen, support van het management, planning van het project, personeel, technische expertise, communicatie, trouble-shooting, doelgroep, acceptatie en monitoring en feedback. Uit dit onderzoek blijkt dat deze factoren niet per definitie enkel een succesfactor of faalfactor zijn. De invulling van de factor bepaalt of de factor als een succes- dan wel faalfactor beschouwd kan worden. Hieronder volgt een overzicht van de factoren. Uit de empirie is gebleken dat de professionals unaniem zijn over de onmisbaarheid van de factoren doelgroep en missie en doelstellingen, wil men een project doen slagen. Een tweede groep factoren waarvan is gebleken dat deze belangrijk zijn, maar waarvan de professionals het niet volledig eens zijn over de onmisbaarheid ervan, zijn de factoren planning, communicatie, trouble-shooting, monitorings- en evaluatiesysteem. Factoren die geen invloed uitoefenen op het succes van een project, zijn personeel, technische expertise en support van het management. Een lastige factor is acceptatie. Bij een goede toepassing van de overige succesfactoren tijdens een project zou deze factor geen problemen op moeten leveren voor het uiteindelijk doen slagen van het project.

De belangrijkste factor die bijdraagt aan het succes van projecthulp, is het betrekken van de doelgroep. Als er onder de doelgroep geen behoefte bestaat naar een toekomstig project, dient er niet begonnen te worden aan dit project omdat het project anders als mislukt beschouwd kan worden.

De missie en doelstellingen zijn ook onmisbare succesfactoren. Een onduidelijk projectvoorstel waarin de missie en doelstellingen onduidelijk geformuleerd zijn, is een voorbode voor het mislukken van projecthulp. Er moet daarom veel aandacht besteed worden aan een voorstel van een project en dit voorstel moet worden herzien totdat er geen onduidelijkheden meer bestaan over het doel van het project en hoe dit doel behaald gaat worden.

De planning van een project dient als leidraad tijdens het uitvoeren van een project. Het hebben van een gedetailleerde en gestructureerde planning is essentieel. Een planning wordt vrijwel nooit gehaald. Wanneer de context verandert, dient de planning veranderd te worden en moet er niet geschroomd worden om deze nieuwe planning daadwerkelijk te volgen.

Ook de communicatie is een belangrijke factor. Het is een instrument wat, bij goed gebruik ervan, bijdraagt aan een geslaagd project. Gebrekkige communicatie hangt samen met het mislukken van projecthulp. Tijdens de uitvoering van een project dient er continu gecommuniceerd te worden tussen de Nederlandse ngo en haar lokale staf en de partnerorganisatie in Peru en dit moet in tweerichtingsverkeer plaatsvinden. Cultuurverschillen tussen Nederlanders en Peruanen dienen daarbij niet onderschat te worden, omdat deze verschillen voor problemen rondom de communicatie kunnen zorgen. Een goede relatie met de partnerorganisatie is noodzakelijk. Eén professional geeft duidelijk aan dat samenwerking met professionele Peruaanse ngo's veel belangrijker wordt dan samenwerking met kleinere ngo's in Peru waar een lange vertrouwensband mee is opgebouwd.

De factor trouble-shooting en het omgaan met onverwachte situaties en externe factoren levert daarnaast een grote bijdrage aan het succes van projecthulp. Het uitvoeren van succesvolle projecthulp in Peru is sterk afhankelijk van externe politieke en sociale factoren en de manier waarop daarop ingespeeld wordt. Er dient rekening gehouden te worden politieke context bestaande uit de nationale overheid en lokale nationale overheden. Een belangrijke sociale factor is de opbouw van de rurale gemeenschappen in Peru. Deze gemeenschappen zijn gebaseerd op democratie en dat betekent dat de hele gemeenschap betrokken dient te worden tijdens een project. Het maken van een contextanalyse is een essentiële bijdrage aan het succesvol uitvoeren van een project. Door het uitvoeren van een goede analyse kan men onverwachte situaties voor zijn, al is het onmogelijk om overal een pasklaar antwoord op te hebben.

Een laatste belangrijke factor is een goed monitorings- en evaluatiesysteem. Met dit systeem wordt er zicht gehouden op de uitvoering van het project en worden er keuzes gemaakt tijdens het project of ten aanzien van nieuwe projecten. Het monitoren en evalueren neemt veel tijd in beslag. Dit proces dient niet alleen in handen te zijn van de noordelijke ngo, de zuidelijke ngo dient ook een actieve rol te hebben in het aanleveren van informatie en feedback, al zijn de zuidelijke ngo's zich niet altijd van deze rol bewust. Onderdeel van het monitoren zijn de veldbezoeken aan de projecten in Peru. Over de relevantie van deze veldbezoeken valt te twisten. Aan de ene kant is het een toevoeging aan de 'papier monitoring', aan de andere kant is het de vraag hoeveel je kunt opmaken uit een bezoek van één week.

De factor personeel heeft weinig invloed op het doen slagen of mislukken van projecthulp. Projectmedewerkers dienen commitment te hebben met het project, moeten Spaans spreken en op de hoogte zijn van de sociale en culturele context van Peru. Dit zijn echter standaardvereisten. De mentaliteit ‘wij weten wel wat goed is voor de mensen in Peru..’ komt nog te vaak voor en doet af aan succesvol projecthulp.

In de literatuur wordt vermeld dat het aan voldoende technische expertise binnen Nederlandse ontwikkelingsngo's ontbreekt om hulpprojecten goed uit te voeren. Dit is zeer weinig herkend door de professionals. Hoewel niet door alle respondenten genoemd, is een focus binnen de noordelijke ngo wat betreft de vorm van de aangeboden hulp noodzakelijk. Dit zorgt voor een heldere focus, waardoor er gericht kennis kan worden verworven wat bijdraagt aan het succes van het ontwerpen en uitvoeren van de projecten.

De factor support van het management speelt geen belangrijke rol in het doen slagen van projecthulp. Het management dient de professionals te steunen in het geval van problemen tijdens de projectuitvoering, maar dit is een ‘standaardvereiste’ van het management en wordt niet gekenmerkt als een doorslaggevende factor voor projectsucces.

De laatste factor is acceptatie. Het komt een enkele keer voor dat een project uiteindelijk niet geaccepteerd wordt door de doelgroep en dan kan het project als mislukt beschouwd worden. Acceptatie is niet zozeer een factor dat op een bepaalde manier ingezet kan worden. Acceptatie moet tijdens het proces ingebouwd worden, door middel van het aanbieden van een project waar werkelijk behoefte aan is en door het betrekken van de doelgroep. Wordt een project alsnog niet geaccepteerd, dan is het zeer belangrijk dat er geleerd wordt van de gemaakte fouten.

Zoals in 2.3 beschreven, zijn de tien factoren van het PIP model in verschillende onderzoeken getoetst op de relevantie (Rosacker & Olson 2008, Pinto & Slevin, 1987). Hieruit volgde dat de factoren missie en doelstellingen, planning en technische expertise de grootste invloed hebben op het succes van een project. De relevantie van de eerste factor is in dit onderzoek bevestigd. Daarnaast laat dit onderzoek zien dat de factor doelgroep, naast de missie en doelstellingen, de grootste invloed uitoefent op het resultaat van een project. In de eerdere onderzoeken bleek deze factor echter een matige invloed te hebben.

In dit onderzoek zijn de in de literatuur gevonden factoren onderzocht die een rol kunnen spelen in het ontwerpen en uitvoeren van projecthulp gericht op Peruaanse kinderen. Zichtbaar is gemaakt welke factoren een belangrijke of minder belangrijke rol spelen. Wil een Nederlandse ontwikkelingsorganisatie projecthulp in Peru zo succesvol mogelijk uitvoeren, dan kunnen bovenstaande factoren hierbij een leidraad zijn.

6. Discussie

In het afsluitende hoofdstuk van dit onderzoeksrapport wordt kritisch teruggekeken naar gemaakte keuzes binnen dit onderzoek en wat het gevolg is geweest van deze keuzes. Ook wordt er ingegaan op mogelijk vervolgonderzoek.

Op één respondent na, vallen alle projectmedewerkers onder ‘noordelijke professional’. Dit betekent dat zij bij een noordelijke ngo in Nederland werkzaam zijn. Zij zijn daardoor ver van het werkveld verwijderd. Een projectmedewerker die aangaf dit onderzoek interessant te vinden, wilde echter niet meewerken met als motivatie dat het haar veel zinvoller leek om met ‘zuidelijke professionals’ te praten. Deze zuidelijke professionals zijn werkzaam in Peru op lokale kantoren van de noordelijke ngo’s of bij partnerorganisaties. Het is aannemelijk dat deze professionals goed aan kunnen geven welke factoren een rol spelen bij het uitvoeren van projecthulp. Gezien de afstand en de beperkte communicatiemogelijkheden is het niet mogelijk geweest om meerdere zuidelijke professionals te ondervragen. Eventueel vervolgonderzoek leent zich voor het bevragen van deze zuidelijke professionals en het combineren van de uitspraken van de noordelijke en zuidelijke professionals.

In dit onderzoek is ervoor gekozen om het global governance begrip te combineren met het *Project Implementation Profile* (Pinto & Slevin, 1986). Deze combinatie is zorgvuldig gekozen en is een goede leidraad geweest voor het opstellen van de theoretisch gefundeerde factoren en het latere toetsen van de factoren. Er is voor deze combinatie gekozen, omdat met deze combinatie de meeste mogelijke beïnvloedende factoren op projecthulp gedekt leken te zijn. Een risico bij het gebruiken van dit handvat, is dat de kans bestaat dat er een belangrijke factor niet in het PIP model verwerkt is. Deze mogelijkheid lijkt echter klein, omdat de meeste belangrijke empirische studies over welke factoren bijdragen tot projectsucces zijn uitgevoerd door Pinto en coauteurs (Belout and Gauvreau, 2004, p. 2). Het uitwerken en vergelijken van de interviews liet zien dat er verschillende interpretaties van de factoren bestaan onder de professionals, maar het leek er niet op dat er zeer belangrijke factoren in het PIP model niet meegenomen zijn.

In dit onderzoek is naar voren gekomen wat de mening van de projectmedewerker is ten aanzien van verschillende factoren die van invloed kunnen zijn op projecthulp. De projectmedewerkers waren over het algemeen in staat om aan te geven of zij een bepaalde

factor relevant vonden, maar het bleek lastiger om aan te geven wat de weging van de verschillende factoren is ten opzichte van elkaar. Als de factor communicatie en doelgroep erg belangrijk zouden zijn, in welke verhouding staan zij ten opzichte van elkaar? En als de factor personeel geen grote invloed heeft, hoe verhoudt deze factor zich dan tot de factoren communicatie en doelgroep? Dit aspect is zeker relevant voor eventueel vervolgonderzoek.

7. Literatuurlijst

Agriterra (2011). *Over Agriterra*. Geraadpleegd via www.agriterra.org/nl/text/over-agriterra (23 maart 2011).

Baarda, D.B. & de Goede, M.P.M (2006). *Basisboek methoden en technieken*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.

Belout, A. and Gauvreau, C. (2004), “Factors influencing project success: the impact of human resource management”, *International Journal of Project Management*, Vol. 22(1), p. 1-11.

Boeije, H. (2006). *Analyseren in kwalitatief onderzoek – Denken en doen*. Amsterdam: Boom

Bouzoubaa, H. & Brok, M. (2005) *Particuliere initiatieven op het gebied van ontwikkelingssamenwerking*. Nijmegen: CIDIN.

Bovens, M.A.P., 't Hart, P. & Twist, van, M.J.W. (2007). *Openbaar bestuur – Beleid, organisatie en politiek*. Alphen aan den Rijn: Kluwer

CIDIN Radboud Universiteit. *Dutch NGO Database*. Geraadpleegd via www.ngo-database.nl (23 januari 2010)

Crawford, P. & Bryce, P. (2001). Project monitoring and evaluation: a method for enhancing the efficiency and effectiveness of aid project implementation. *International Journal of Project Management* 21, p. 363–373.

Ebrahim, A. (2002). Information Struggles: The Role of Information in the Reproduction of NGO-Funder Relationships. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 31 (84), 84-114.

Edukans (2011). *Over Edukans*. Geraadpleegd via www.edukans.nl/over-edukans/ (25 maart 2011).

Edwards, M. & Fowler, A. (2003). *The earthscan reader on NGO management*. London: Earthscan Publications.

Edwards, M. & Hulme, D. (1995). NGO Performance and accountability in the post cold war world. *Journal of International Development*, 7(6), 849-856.

Elliott, C. (1987). Some aspects of relations between the North and South in the NGO sector. *World Development*, 15(suppl), 57-68

Fowler, A. (1991). Building partnerships between Northern and Southern development NGOs: Issues for the 1990s. *Development in Practice*, 1(1), 5-18

Fowler, A. (1996). Demonstrating NGO performance: problems and possibilities. *Development in Practice*, 6 (1), 58-65

Galjart, B. (1995). Activists who think or thinkers who act: an essay on the possible added value of NGOs. In: B. Galjart & P. Silva (Eds.), *Designers of Development*, CNWS Publications vol. 27 (pp. 34-53). Leiden: Research School CNWS, Leiden University

Groot, de, F., Koonings, K. & Kruijt, D. (1997) Internationale hulpstromen. In Nas, P.J.M e.a. *Ontwikkelingssamenwerking in sociaal-wetenschappelijk perspectief* (pp. 178-192). Bussum: Coutinho.

Guillemette, L.R. & Herrero Villa, S. (2006) *Guia sobre la cooperación union Europea – América Latina*.

Hailey, J. & Sorgenfrei, M. (2004). Measuring Success: Issues in Performance Management, *Occasional Paper Series 44*, Oxford: INTRAC.

Hoebink, P. (1998) Ontwikkelingssamenwerking van staat tot staat. Motieven, geschiedenis, resultaten. In: K. Lieten & F. Van Der Velden (Eds.), *Grenzen aan de hulp: beleid en effecten van ontwikkelingsamenwerking*. Amsterdam: Het Spinhuis

Howes, M. (1992). Linking paradigms and practice: key issues in the appraisal, monitoring and evaluation of British ngo projects. *Journal of International Development*, 4 (4), 375-396.

ICCO (2011). *Over ICCO*. Geraadpleegd via www.icco.nl/nl/over-icco (25 maart 2011).

Jellinek, L. (2003). Collapsing Under the Weight of Success: An NGO in Jakarta. *Environment & Urbanization*, 15(1), 171-179.

Jones, N., Vargas, R. & Villar, E. (2007). Conditional Cash Transfers in Peru: Tackling the Multi-Dimensionality of Childhood Poverty and Vulnerability In: Forthcoming chapter in Alberto Minujin et al. (ed.) *Social Protection Initiatives for Families, Women and Children: An Analysis of Recent Experiences*. New York: New School and UNICEF.

Kersbergen, K., Van, & Waarden, F., Van (2001). *Shifts in Governance: problems of legitimacy and accountability*. Den Haag: NWO

Kinsbergen & Schulpen, L. (2010). *The Anatomy of the Private Initiative: The Results of Five Years of Research into Private Initiatives in the Field of Development Cooperation*. Nijmegen: CIDIN-NCDO.

Kjaer, A.M. (2004) *Governance, Key Concepts in the Social Sciences*. Cambridge/Malden: Polity Press.

Landelijke India Werkgroep (1993). Van solidariteit naar paternalisme. *Derde Wereld*, 12(2), 4-7

Lewis, D. (1998). Development NGO's and the challenge of partnership: changing relations between North and South. *Social Policy and Administration*, 32(5), 501-512

Lewis, D. (2003). Theorizing the organization and management of non-governmental development organizations. *Public Management Review*, 5(3), 325-344.

Liliane Fonds (2011). *Liliane Fonds achtergrond*. Geraadpleegd via <http://www.lilianefonds.nl/de-organisatie/achtergrond/achtergrond.html>. (25 maart 2011).

Manley, J. H. (1973) Implementation Attitudes: A Model and a Measurement Methodology. In Schultz, R.L. and Slevin, D. P., *Implementing Operating Research and Management Science* (183-202). New York: Elsevier

Michels, A. & Meijer, A. (2003). Horizontalisering van bestuur: een vraag om nieuwe vormen van publieke verantwoording. *Bestuurswetenschappen*, 37(4), 329-347

Nederpelt, J. van (2004). *Een wereld apart: de uitsluiting van de derde wereld*. Assen: Koninklijke Van Gorckum

Negrón, Peralta, F. (2006). La cooperación privada internacional y su aporte desarrollo del Perú. Lima: COEECI.

Noordegraaf, M. (2007). From 'pure' to 'hybrid' professionalism. *Administration & Society*, 39(6), 761-785.

OESO (2008) *Is it ODA?* Geraadpleegd via <http://www.oecd.org/dataoecd/21/21/34086975.pdf> (12 februari 2011)

OESO (2010) *DAC List of ODA Recipients*. Geraadpleegd via <http://www.oecd.org/dataoecd/32/40/43540882.pdf> (12 februari 2011)

Pinto, J.K. & Slevin, D.P. (1987). Critical success factors in effective project implementation. In Cleland, D.I. & King, W.R., *Project Management Handbook* (479-512). VA: John Wiley and Sons.

Plan Nederland (2011). *Over Plan*. Geraadpleegd via www.plannederland.nl/overplan. (25 maart 2011).

Rosacker, K.M. & Olson D.L. (2008). Public sector information system critical success factors. *Transforming Government: People, Process and Policy* 2 (1), 60-70

Rose-Ackermann, S. (1996). Altruism, nonprofits and economic theory. *Journal of Economic literature*, 34(2), 701-728.

Scharpf, F.W. (1999), *Governing in Europe: Effective and democratic?* Oxford: Oxford University Press

Schulpen, L. (1994). Democratization and the role of NGOs: Two cases from India. In: Schuurman. In Schuurman, F.J. (Eds.), *Current Issues in Development Studies – global aspects of agency and structure*. Nijmegen: NICCOS

Schulpen, L. & Kinsbergen, S. (2010) *The anatomy of the private initiative*. Nijmegen: CIDIN.

Schön, D. (1983). *The reflective practitioner*. New York: Basic Books.

Suchman, M. (1995) Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*. 20(3), 571-610

Terre des Hommes (2011). *Over ons*. Geraadpleegd via <http://www.terredeshommes.nl/over-ons/>. (25 maart 2011).

Thiel, S., van (2010). *Bestuurskundig onderzoek – een methodologische inleiding*. Bussum: Uitgeverij Coutinho

Thomas, A. (1996). What is development management? *Journal of international development*, 8(1), 95-110.

Thompson, G., Frances, J., Levacic, R. & Mitchell, J. (eds) (1991). *Markets, hierarchies and networks: the coordination of social life*, London: Sage Publications.

Unicef (2004). *El Estado de la Niñez en el Perú*. Lima: Unicef.

Velden, F., Van Der (1995). *Particuliere ontwikkelingsamenwerking op de helling*. Nijmegen: Derde Wereld Centrum/Ontwikkelingsstudies

Verenigde Naties (2010). *Statistical yearbook for Latin America and the Caribbean*. Santiago: United Nations.

Verenigde Naties Ontwikkelingsprogramma (2011) The Human Development Index. Geraadpleegd via <http://hdr.undp.org/en/statistics/hdi/> (26 maart 2011)

Wal, de, M. (2009). *Een sector onder vuur – ontwikkelingssamenwerkingsorganisaties en hun strategieën in een veranderende wereld*. Amsterdam: KIT Publishers.

Wield, D. (1999). Tools for project development within a public action framework. *Development in practice*, 9 (1, 2), 33-42.

Wils, F. (1990). Income and employment generating activities of NGDO's: an overview. *Working Paper Series*, 88. Den Haag: ISS.

Wichelen, Van, S. (1978). *Mythvorming rond het Nederlandse Medefinancieringsprogramma*. Internationale Spectator, september 1978.

Win, E. (2004). If it doesn't fit on the blue square it's out! An open letter to my donor friend. In Groves, L.C. & Hinton, R.B. (Eds.), *Inclusive Aid: Changing Power and Relationships in International Development* (123-127). VA: Earthscan.

World Bank (2003, 21 Februari) *Cutting the red tape*. Geraadpleegd via <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/NEWS/0,,contentMDK:20093195~menuPK:34457~pagePK:34370~piPK:34424~theSitePK:4607,00.html> (2 maart 2011)

World Bank (2011). *Measuring inequality*. Geraadpleegd via <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTPOVERTY/EXTPA/0,,contentMDK:20238991~menuPK:492138~pagePK:148956~piPK:216618~theSitePK:430367,00.html> (10 maart 2011)

WRR rapport 84 (2010). *Minder pretentie, meer ambitie – ontwikkelingshulp die verschil maakt*. Den Haag/Amsterdam: WRR/Amsterdam University Press.

Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods*. Beverly Hills, CA: Sage Publishing.

8. Bijlagen

8.1 Algemene vragen

- Hoe omschrijft u uw eigen taak?
- Hoe omschrijft u de projectcyclus?
- Wat is in uw ogen een succesvol project?
- Hoe omschrijft u een mislukt project?
- Waar denkt u aan bij het horen van succes- dan wel faalfactoren van projecthulp in Peru?

8.2 Operationalisatie van de factoren

<i>Factor</i>	<i>Hoe te bevragen in het interview</i>
Missie en Doelstellingen	<ul style="list-style-type: none"> • Door wie worden de missie en doelstellingen opgezet? • In hoeverre is deze factor doorslaggevend voor het doen slagen of falen van een project?
Support van het management	<ul style="list-style-type: none"> • Wat is de rol van het management ten opzichte van een project en de projectmedewerker? • In hoeverre krijgt u support in de vorm van steun en vertrouwen van het management? • In hoeverre is deze factor doorslaggevend voor het doen slagen of falen van een project?
Planning	<ul style="list-style-type: none"> • Hoe gedetailleerd is een planning? • In hoeverre wordt er aan planningen gehouden en wat gebeurt er als iets niet gehaald wordt? • In hoeverre is deze factor doorslaggevend voor het doen slagen of falen van een project?
Personeel	<ul style="list-style-type: none"> • Welke eigenschappen dient een projectmedewerker te bezitten? • In hoeverre is het van belang affiniteit met Peru en de inwoners te hebben? • In hoeverre is deze factor doorslaggevend voor het doen slagen of falen van een project?
Technische expertise	<ul style="list-style-type: none"> • In hoeverre vindt u dat ngo's voldoende technische expertise en managementervaring hebben om

	<p>projecthulp uit te voeren?</p> <ul style="list-style-type: none"> • In hoeverre is deze factor doorslaggevend voor het doen slagen of falen van een project?
Communicatie	<ul style="list-style-type: none"> • Wat is communicatie? • Hoe omschrijft u de relatie met uw partners in het Zuiden? • In hoeverre is deze factor doorslaggevend voor het doen slagen of falen van een project?
Trouble-shooting	<ul style="list-style-type: none"> • In hoeverre heeft u tijdens de projectuitvoering te maken met onvoorziene situaties? Hoe gaat u daar mee om? • Welke externe factoren spelen een belangrijke rol voor het uitvoeren van projecten in Peru? • In hoeverre is deze factor doorslaggevend voor het doen slagen of falen van een project?
Doelgroep	<ul style="list-style-type: none"> • In hoeverre is de doelgroep in het project betrokken? Op welke momenten? • In hoeverre verandert het originele project door inspraak van betrokkenen? • In hoeverre is deze factor doorslaggevend voor het doen slagen of falen van een project?
Acceptatie	<ul style="list-style-type: none"> • In hoeverre doen zich problemen voor rond de acceptatie door de doelgroep? • In hoeverre is deze factor doorslaggevend voor het doen slagen of falen van een project?
Monitoren	<ul style="list-style-type: none"> • Hoe wordt een project gemonitord? • Hoe worden projecten geëvalueerd? In hoeverre worden deze meegenomen tijdens nieuwe projecten? • In hoeverre is deze factor doorslaggevend voor het doen slagen of falen van een project?

8.3 Respondentenlijst

Dit onderzoek had niet tot stand kunnen komen zonder de medewerking en inzet van een aantal respondenten. Als bron voor het schrijven van dit onderzoek hebben acht respondenten bijgedragen door middel van interviews. De transcripten van deze interviews zijn eventueel op de vragen bij de auteur.

Respondent 1: Piet Posthuma	ICCO, beleidsadviseur democratisering
Respondent 2: Mar Alonso García	Lilianefonds, nationale coordinator Peru
Respondent 3: Karin van den Belt	Terre des Hommes Nederland, programme officer
Respondent 4: Helen Evertsz	Plan Nederland, Program officer livelihood
Respondent 5: Cees van Rij	Agriterra, relatiebeheerder
Respondent 6: Kelly Helinski	ICCO, projectleider vrijwilligers zuid
Respondent 7: Miet Chielens	Edukans, junior programme officier Peru/Bolivia
Respondent 8: Miel Claes	Lilianefonds, senior programme officer Latin America