



Universiteit Utrecht

Is een goede exitstrategie het halve werk?

Nederlandse Particuliere Initiatieven, hun interventies
en hun exit in relatie tot duurzaamheid:
een kwestie van doen, denken én delen



M.G. Nooij (MSc)
Rotterdam, 2018

**Is een goede exitstrategie het halve werk?
Nederlandse Particuliere Initiatieven, hun interventies
en hun exit in relatie tot duurzaamheid:
een kwestie van doen, denken én delen.**

M.G. Nooij (MSc)

Rotterdam, 2018

Opdracht

Ik draag dit rapport op aan drie wijze mensen. Aan mijn ouders en aan de man die als mijn echtgenoot en beste vriend zijn leven met mij deelde.

National Academy Philanthropy Thesis Award 2019

Jurybevindingen

- Relevante onderzoeksvraag: relevant: how are interventions and exit-strategies of former small-scale private initiatives in South Africa contributing to sustainable development? Studies naar NGOs die verdwijnen zijn schaars, daarom is deze studie zeer welkom.
- Zeer relevant, er wordt bijvoorbeeld een verband gelegd met moeizamer wordende fondsenwerving in Nederland, veranderende politieke omstandigheden, filantropisch particularisme en micromanagement. Dit is relevant voor de gehele sector filantropie, en daarmee voor de NAP.
- Uitgebreide aanbevelingen per stakeholder gedefinieerd naar aanleiding van een heldere opbouw: van de PI's (particulier initiatief) zelf, tot aan donateurs, donororganisaties en filantropische organisaties.
- Zeer zorgvuldige en nauwkeurige uitvoering van het onderzoek en de presentatie van de resultaten.
- Taalgebruik had eenvoudiger gekund voor de leesbaarheid en duidelijkheid, vooral voor lezers die (nog) geen filantropische kennis hebben.
- Goede onderzoeksvragen, intern consistent en uitgebreid en verfijnd.
- Vooral de academische kwaliteit, de zorgvuldigheid van het onderzoek en de diepgang ervan overtuigen.
- De scriptie biedt een scherpe analyse van de (lange termijn) effecten van verschillende invullingen van liefdadigheid en de interessante benadering dat er van meet af aan over de exitstrategie moet worden nagedacht. De scriptie biedt ook een heel bruikbaar handelingsperspectief voor de hele sector, zowel voor de PI's zelf als voor fondsen, sponsors als subsidiënten.
- Goede discussie over wetenschapsfilosofie en de positie van dit onderzoek. Maar ook aan de hand van relevante concepten, zoals sustainability, strategie, ownership, impact.
- Uitgebreide discussie over onderzoeksdesign, interview data en analyse.
- Multiple studie naar 9 verschillende initiatieven door interviews en enquêtes.
- Goede discussie over beperkingen van het onderzoek en toekomstig onderzoek.

Inhoud

Samenvatting	7
1 Inleiding	10
1.1 Context van dit onderzoek: Particuliere Initiatieven	10
1.2 Onderwerp van dit onderzoek: interventies en exit van PI's in relatie tot duurzaamheid	10
1.3 Intentie van dit onderzoek: kijken naar patronen	12
1.4 Relevantie van dit onderzoek voor maatschappij en wetenschap	13
1.5 Onderzoeksvragen	14
1.6 Leeswijzer	15
2 Wetenschapsfilosofische positionering en methodologie	16
2.1 Wetenschapsfilosofische positionering	16
2.1.1 Naturalistisch versus interpretatief	16
2.1.2 Autonomistisch versus holistisch	16
2.1.3 Neutraliteit versus waardevrijheid	17
2.2 Onderzoeksmethodologie	17
2.2.1 Dataverzameling en -analyse: inleiding	19
2.2.2 Dataverzameling en analyse: literatuurstudie	19
2.2.3 Dataverzameling en -analyse: schriftelijke enquête	20
2.2.4 Dataverzameling en -analyse: gevalstudie	20
2.2.5 Dataverzameling en -analyse: documenten en foto's	22
2.3 Betrouwbaarheid en validiteit	23
3 Literatuurstudie	26
3.1 Inleiding	26
3.2 Hoe kunnen Particuliere Initiatieven en hun interventies worden getypeerd?	26
3.2.1 Van multilateraal en bilateraal naar civiliteeraal en filanteraal	26
3.2.2 Typering van Particuliere Initiatieven	28
3.2.3 Overige kenmerken van PI's	29
3.3 Wat wordt in ontwikkelingssamenwerking verstaan onder duurzaamheid?	29
3.3.1 Duurzaamheid in relatie tot publieke waarde	29
3.3.2 Twee benaderingen van duurzaamheid	30
3.3.3 Lokaal eigenaarschap	32
3.3.4 Aanpak van de oorzaken van armoede en ongelijkheid	33
3.3.4.1 Oorzaken van armoede en ongelijkheid in Zuid-Afrika	34
3.3.4.2 Input, throughput, output en outcome	35
3.3.4.3 Impact	36
3.3.4.4 Meetbaarheid van resultaten	38
3.4 Wat wordt in de literatuur over strategisch management, ontwikkelingssamenwerking en de filantropische sector verstaan onder exitstrategie?	41
3.4.1 Strategietheorie	41
3.4.2 Exitstrategie en filantropische organisaties	42
3.4.3 Exitbandbreedte en –modaliteiten	42
3.5 Welke oriëntaties in betekenisgeving bij organiseren onderscheiden Van Dinten en Schouten in hun referentiestelsel?	46
3.5.1 Intern gericht, systeemgedreven organiseren: van binnen naar buiten	48
3.5.1.1 Zelfreferentiële oriëntatie, intern gedreven	48
3.5.1.2 Rationele oriëntatie, intern gedreven	48
3.5.2 Extern gericht, contextgedreven organiseren: van buiten naar binnen	49
3.5.2.1 Sociale oriëntatie, extern gedreven	49
3.5.2.2 Open oriëntatie, extern gedreven	50
3.5.3 Oriëntaties: mixen en variëren	50
3.6 Synthese	51

4	Resultaten	54
4.1	PI in de doen-modus: handen uit de mouwen	56
4.1.1	Uitgangspunt : verbeteren	56
4.1.2	Primaire aanpak in de doen-modus	56
4.1.3	Doen-modus en exit	57
4.1.4	Doen-modus en duurzaamheid	58
4.1.5	Oriëntaties in betekenisgeving in de doen-modus	62
4.1.6	Foto's vanuit de doen-modus	62
4.1.7	Samenvatting	62
4.2	PI in de denken-modus: wie betaalt, bepaalt en wie schrijft, die blijft	63
4.2.1	Uitgangspunt: financieren	63
4.2.2	Primaire aanpak vanuit de denken-modus-operandi	63
4.2.3	Denken-modus en exit	63
4.2.4	Denken-modus en duurzaamheid	66
4.2.5	Oriëntaties in betekenisgeving van de denken-modus	66
4.2.6	Foto's vanuit de denken-modus-operandi	69
4.2.7	Samenvatting	69
4.3	PI in de delen-modus: the bigger picture	70
4.3.1	Uitgangspunt : bemiddelen en ontwikkelen	70
4.3.2	Primaire aanpak in de delen-modus	70
4.3.3	Delen-modus en exit	72
4.3.4	Delen-modus en duurzaamheid	73
4.3.5	Oriëntaties in betekenisgeving in de delen-modus	73
4.3.6	Foto's vanuit de delen-modus	76
4.3.7	Samenvatting	77
4.4	Generieke resultaten	77
4.5	Synthese	79
4.5.1	Drie modi operandi	79
4.5.2	Dominante 'd'	80
5	Discussie	81
5.1	Inleiding	81
5.2	Nalatenschap en exit van PI's	82
5.2.1	Nalatenschap en exit van PI's met de doen-modus-operandi als dominante 'd'	83
5.2.2	Nalatenschap en exit met de denken-modus-operandi als dominante 'd'	86
5.2.3	Nalatenschap en exit met de delen-modus-operandi als dominante 'd'	89
5.3	Synthese	91
5.4	Mixen en variëren	92
6	Conclusies	95
6.1	Deelvraag 1: interventies	95
6.2	Deelvraag 2: exit	95
6.3	Deelvraag 3: duurzaamheid	96
6.4	Centrale vraag van dit onderzoek	96
6.5	Reflectie	98
6.5.1	Reflectie op dit onderzoek	98
6.5.2	Aanbevelingen voor vervolgonderzoek	101
6.5.3	Aanbevelingen voor de praktijk	101
	Literatuur	104
	Dankwoord	116
	Bijlagen	
Bijlage 1	Schema onderzoeksvragen	109
Bijlage 2	Enquête	110

Figuren

Figuur 1. Strategische driehoek van publieke waarde gerelateerd aan een zuidelijke partnerorganisatie	12
Figuur 2. Oriëntaties in betekenisgeving van Van Dinten en Schouten	13
Figuur 3. Onderzoeksopzet	18
Figuur 4. Het filanterale kanaal	27
Figuur 5. Strategische driehoek van publieke waarde gerelateerd aan een zuidelijke partnerorganisatie	31
Figuur 6. Input, throughput, output, outcome en impact	37
Figuur 7. Oriëntaties in betekenisgeving van Van Dinten en Schouten	47
Figuur 8. Van mogelijk maken naar waarmaken?	52
Figuur 9. Doen-modus-operandi en de oriëntaties in betekenisgeving van Van Dinten en Schouten	60
Figuur 10. Denken-modus-operandi en de oriëntaties in betekenisgeving van Van Dinten en Schouten	67
Figuur 11. Delen-modus-operandi en de oriëntaties in betekenisgeving van Van Dinten en Schouten	74
Figuur 12. Strategische driehoek van publieke waarde gerelateerd aan een zuidelijke partnerorganisatie: duurzame ontwikkeling	82
Figuur 13. Publieke waardecreatie en mate van duurzaamheid na PI interventies en exit met de doen-modus-operandi als dominante 'd', gerelateerd aan een zuidelijke partnerorganisatie	86
Figuur 14. Publieke waardecreatie en mate van duurzaamheid na PI interventies en exit met de denken-modus-operandi als dominante 'd', gerelateerd aan een zuidelijke partnerorganisatie	88
Figuur 15. Publieke waardecreatie en mate van duurzaamheid na PI interventies en exit met de delen-modus-operandi als dominante 'd', gerelateerd aan een zuidelijke partnerorganisatie	91

Tabellen

Tabel 1. Data gevalsstudies	21
Tabel 2. Typologie PI's van Kinsbergen versus Hento et al.	33
Tabel 3. Impact: veronderstellingen versus realiteit	40
Tabel 4. Exitbandbreedte met exitmodaliteiten en exitredenen	43
Tabel 5. Componenten van verantwoorde exitstrategieën	46
Tabel 6. Nederlandse PI's, actief (geweest) in Zuid-Afrika, reeds opgeheven of met plannen daartoe	54
Tabel 7. Belangrijkste karakteristieken van PI's in de doen-modus	62
Tabel 8. Belangrijkste karakteristieken van PI's in de denken-modus	69
Tabel 9. Belangrijkste karakteristieken van PI's in de delen-modus	77
Tabel 10. Belangrijkste karakteristieken van de doen, denken en delen modi operandi	79
Tabel 11. Bepaling van dominante 'd' op basis van gebruikte citaten van PI's	80

Samenvatting

Deze casestudy gaat over Particuliere Initiatieven (PI's) die actief zijn (geweest) in Zuid-Afrika. Particuliere Initiatieven (PI's) zijn kleinschalige ontwikkelingsorganisaties. Eerder onderzoek stelde dat het nuttig zou zijn om te kijken naar de duurzaamheid van de resultaten van het werk van PI's. Dit onderzoek haakt daarop in door de resultaten van negen PI's, die gestopt zijn of dat van plan waren, tegen het licht te houden.

Hoofdstuk een gaat onder andere over het doel van dit onderzoek. Doel van dit onderzoek was een antwoord te vinden op de vraag: *Welke betekenis heeft het handelingsrepertoire van Particuliere Initiatieven (PI's) die actief zijn geweest in Zuid-Afrika voor hun interventies en exitstrategie, in relatie tot duurzame ontwikkeling?*

Hoofdstuk twee bespreekt de theoretische en technische kanten van dit explorerende kwalitatieve onderzoek.

Literatuurstudie

Hoofdstuk drie bevat een gedetailleerde literatuurstudie over de centrale begrippen van dit onderzoek. Omdat dit onderzoek over PI's gaat, komt eerst de vraag aan bod: wat zijn Particuliere Initiatieven en wat doen ze? Daarna wordt gekeken naar de begrippen duurzaamheid en exitstrategie.

In de literatuur worden interventies van *Particuliere Initiatieven* getypeerd als structurele hulp aan organisaties, gemeenschappen of groepen. PI's zouden zich vooral richten op bouwen, putten slaan en weeskinderen opvangen. Daarnaast geven PI's materialen, ook wel containerhulp genoemd, en verstrekken ze microkredieten. Door deze activiteiten hebben PI's een *doe-het-zelver imago*.

Het begrip *duurzaamheid* is betrekkelijk nieuw in ontwikkelingssamenwerking. Een van de eerste rapporten waarin duurzaamheid een kernbegrip vormde, was het Brundtland rapport uit 1987. Volgens dit rapport moet ontwikkelingssamenwerking ervoor zorgen dat toekomstige generaties in de eigen behoeften kunnen voorzien. Die kans lijkt het grootst als er sprake is van *lokaal eigenaarschap*. Indicatoren voor lokaal eigenaarschap zijn de aanwezigheid van *operationele capaciteit* én van *steun en legitimiteit*. Voor voldoende operationele capaciteit moet een organisatie beschikken over know how om de juiste menselijke, materiële en financiële middelen te verkrijgen. Ook moet ze deze middelen kunnen inzetten om haar taak naar behoren uit te voeren. Omdat een organisatie geen eiland is, maar deel uitmaakt van de maatschappij, heeft ze bovendien draagvlak nodig. Draagvlak houdt in dat de organisatie steun en legitimiteit krijgt van iedereen die belang zou kunnen hebben bij de organisatie. Zoals beneficianten, donoren, partners en collega's, ook de overheid en de media, tot en met het brede publiek. Naast lokaal eigenaarschap is nog een tweede factor van belang voor duurzame ontwikkeling. Dat is het *aanpakken van de oorzaken van armoede en ongelijkheid*. Indicatoren hiervoor zijn *outcome* (veranderingen bij de doelgroep /lokale bevolking) en *impact* (veranderingen in de maatschappij), ofwel publieke waarde. Om effectief te kunnen bijdragen aan armoedebestrijding is een sterke en autonome organisatie nodig. Want hoe groter de operationele capaciteit en hoe meer steun en legitimiteit, hoe groter de kans dat er publieke waarde wordt gecreëerd. Het begrip duurzame ontwikkeling wordt gevisualiseerd met de strategische triangel van publieke waarde, een theoretisch model dat door Moore is geïntroduceerd.

Tenslotte is het begrip *exit* uitgediept. Dit leidde tot het ontwerp van een *exitbandbreedte* met *exitmodaliteiten* en *exitredenen*. Een exitmodaliteit is bijvoorbeeld een goeddoelenorganisatie die een land verlaat of een partnerschap beëindigt. Exitredenen kunnen door interne of externe factoren worden beïnvloed. Een interne factor is bijvoorbeeld acuut geldgebrek bij een PI. Een externe factor is bijvoorbeeld gewijzigde wetgeving. Uit de literatuur konden bovendien *componenten van verantwoorde exitstrategieën* worden gedestilleerd. Deze zijn verdeeld over de thema's toekomstgerichtheid, lokale context en netwerken. Gecombineerd zouden die componenten tot een duurzaam resultaat kunnen leiden.

Onderzoeksresultaten

Hoofdstuk vier staat uitvoerig stil bij de betekenis die PI-bestuurders zelf geven aan de resultaten van hun werk. Dit is gebaseerd op vier soorten bronnen: enquêteresultaten, interviews, documenten en foto's. Uit de onderzoeksdata blijkt dat PI's niet alleen doe-het-zelvers zijn. Integendeel, PI's zijn ook zakelijk ingestelde financiers en toekomstgerichte coaches, lobbyisten en netwerkers. Er lijkt sprake van een meervoudig handelingsrepertoire waarbij PI's afwisselend de *doen-*, de *denken-* en de *delen-modus-operandi* inzetten. Dit is een nieuw theoretisch concept. Als PI's hun partnerorganisaties taken uit handen nemen, spullen geven of stukken voor de part-

ner schrijven, doen ze dat vanuit de doen-modus. In de denken-modus-operandi ligt de focus op het verkrijgen en verstrekken van financiële middelen. Tenslotte werken PI's als zij bemiddelen, ontwikkelen, matchen en lobbyen vanuit de delen-modus. In de wisseling tussen de drie modi operandi kon geen evolutionair proces worden onderkend. Er kon geen relatie worden gevonden tussen de volgorde waarin de verschillende modi operandi worden toegepast en de leeftijd of de ervarenheid van het PI. Wel is een dominante aanpak zichtbaar: een *'dominante d'*.

Bij de analyse is het referentiestelsel van Van Dinten en Schouten gebruikt. Het referentiestelsel onderscheidt vooringenomenheden of denkgewoonten en verbindt die aan patronen in de manier van organiseren. Daarbij stond de vraag centraal: organiseert het PI van binnen naar buiten 'van-hier-naar-daar' of van buiten naar binnen 'van-daar-naar-hier'? Van binnen naar buiten organiseren betekent dat het PI zich concentreert op de eigen ambities, visies, dromen, belangen, drijfveren en ego's. Als er van buiten naar binnen wordt georganiseerd, is de context van de ander leidend: vragen, wensen en problemen en de specifieke omstandigheden waarin deze verkeert.

Discussie, conclusies en aanbevelingen

Hoofdstuk vijf is het belangrijkste hoofdstuk van dit rapport, waarin literatuurstudie en onderzoeksdata bij elkaar komen. Ingezoomd wordt op de nalatenschap van PI's, steeds op basis van een dominante 'd'. In de metafoor 'geef ze een vis of leer ze vissen' geeft een PI in de doen-modus een vis (bouwen, graven en spullen verdelen), in de denken-modus een hengel (financiering) en in de delen-modus assisteert een PI met vismethoden en -technieken (coachen, matchen en lobbyen). In die metafoor is zowel vis nodig om in leven te blijven, de hengel nodig is om zelf aan de slag te gaan, geholpen door kennis van vismethoden en vistechneken. De drie modi operandi lijken allemaal een functie te hebben en als ze in de juiste mix worden toegepast, zouden ze elkaar kunnen versterken door de modus operandi af te stemmen op de situatie. De kans dat PI's duurzaam iets nalaten, lijkt af te hangen van hun vermogen om zodanig te mixen en variëren, dat aan de belangen van stakeholders zo goed mogelijk recht wordt gedaan. Daarbij mag de 'waartoe-zijn-wij-op-aarde' vraag niet uit het oog worden verloren: bijdragen aan een betere wereld. Dat doel lijkt het beste gediend als de belangen van de partnerorganisatie c.q. van de lokale bevolking voorop worden gesteld. Met andere woorden: voor duurzame resultaten moet de rol van interne drijfveren (zoals persoonlijke motivatie, donorwensen) beperkt blijven. Daarentegen moet de rol van externe drijfveren (lokale partner, doelgroep/lokale bevolking) meer aandacht krijgen. Want hoe meer stem de mensen 'daar' hebben, hoe groter de mate van lokaal eigenaarschap.

Eerder onderzoek heeft uitgewezen dat het veranderen van sociale en economische structuren de macht van PI's te boven gaat. Zeker als het begrip breed wordt uitgelegd. Zoals mensen structureel vooruithelpen door handelsbarrières te slechten en stimulering van het ondernemingsklimaat. Wel wijzen de empirische resultaten van dit onderzoek in de richting van een kleinschalige bijdrage van PI's aan het terugdringen van armoede en ongelijkheid bij (groepen) individuen. Dit is echter gebaseerd op interpersoonlijke contacten met mensen uit de lokale gemeenschap, los van partnerorganisaties. Voorbeelden zijn soft outcomes die niet meetbaar, wel demonstreerbaar zijn. Zoals toegenomen zelfvertrouwen waardoor mensen beter voor hun rechten kunnen opkomen. Of de ontwikkeling van positieve rolmodellen door 'high potentials' studiefinanciering te geven. Meer opleiding kan leiden tot betere kwalificaties en meer kans op een baan en inkomen. Tenslotte kan training en coaching van medewerkers van lokale partners betere dienstverlening opleveren. Bovendien geeft meer professionele capaciteit medewerkers zelfvertrouwen en persoonlijke groei en maakt het ze tot specialisten en leiders. Per dominante 'd' wordt de nalatenschap gevisualiseerd met de strategische triangel van publieke waarde.

Uit de literatuurstudie en de gevalsstudie kan worden geconcludeerd dat bevordering van lokale operationele capaciteit zowel het slot als de sleutel lijken te zijn tot (de kans op) duurzame resultaten.

Hoofdstuk zes beantwoordt de centrale onderzoeksvraag per dominante 'd'. Die dominante 'd' beïnvloedt zowel de interventies en de exit als de kans op duurzame resultaten. In de *doen-modus* en de *denken-modus* lijkt sprake van een eigenaarschapsbeperkende aanpak. Dat komt onder meer door zelf keuzes maken en zelf prioriteiten stellen en aanbodgestuurd te werk gaan (filantropisch particularisme). Hetzelfde geldt voor de exit, die eerder op kortetermijn exitredenen lijkt gebaseerd, dan op een langetermijn exitstrategie. Aangezien lokaal eigenaarschap cruciaal is voor duurzaamheid, lijkt een PI dat vooral in de *doen- en de denken-modus* opereert, in haar relatie met de lokale partner geen duurzame resultaten te kunnen boeken. Dat blijkt in de *denken-modus* onder andere uit de neiging alleen in 'hardware' te willen investeren (zoals materialen en gebouwen). Ook de top-down, wie-betaalt-bepaalt

verhouding van deze modus beperkt het lokale eigenaarschap. Verder kunnen strenge verantwoordingseisen de mate van eigenaarschap nadelig beïnvloeden omdat dit bij zuidelijke partners stress en (opzettelijke) misleiding kan uitlokken. In de *delen-modus* houdt een PI zich vooral bezig met het begeleiden van de partner door (het faciliteren van) trainen, matchen, coachen, lobbyen en netwerken. In deze modus operandi werkt het PI samen met de partner aan versterking van de lokale operationele capaciteit en aan steun en legitimiteit. Kortom, aan het bevorderen van lokaal eigenaarschap. De belangrijkste exitreden in de *delen-modus* is het bereiken van het gestelde doel: overbodig worden omdat de zuidelijke partner het allemaal zelf kan. Als een PI daarmee ook het eigen organisatiedoel heeft verwezenlijkt, zou gesproken kunnen worden van een exitstrategie. Overigens wordt vroegtijdig een exit overwegen niet nodig geacht, maar pas als blijkt dat de activiteiten succes opleveren. In hoofdstuk zes worden onder andere *suggesties* gedaan voor *vervolgonderzoek*. Ook staan er *aanbevelingen* in voor *PI's* en voor *donateurs en donororganisaties*. Een *aanbeveling voor PI's* is: bedenk wat het PI wil 'nalaten' en streef naar een verantwoorde exit. Het bevorderen van lokale operationele capaciteit lijkt verreweg het belangrijkste. Ook stapsgewijs loslaten, en de partner gedurende die periode blijven steunen, is van belang. Een *aanbeveling voor donateurs en donororganisaties* is oog hebben voor de complexiteit van de realiteit. Niet alles is meetbaar. Verder is 'projectiseren' een probleem. Organisaties lijken te worden gedwongen om hun interventies in hapklare projectbrokken te hakken en ze een baanbrekend en vernieuwend uiterlijk te geven. Alsof een organisatie steeds bij nul begint en uit louter projecten bestaat, in plaats van een organisch geheel te zijn. Bovendien hebben echte veranderingen tijd nodig en dat vraagt om langetermijn investeringen. Dit laatste legt de achilleshiel van de delen-modus operandi bloot, want veel donateurs en donororganisaties lijken een kortetermijn horizon te hebben. Daardoor is het voor PI's die vooral in de delen-modus-operandi werken, moeilijker om financiering te vinden dan PI's die de doen- of denken-modus als dominante 'd' hebben. Mogelijk zijn donoren eerder bereid om te steunen als kortetermijn interventies gelinkt worden aan langetermijn interventies. Dit zou een extra reden kunnen zijn om te mixen en variëren tussen de drie modi operandi.

1 Inleiding

Dit eerste hoofdstuk geeft een korte inleiding op Particuliere Initiatieven, de context van dit onderzoek, en de afbakening van de onderzoekspopulatie (*paragraaf 1.1*). Daarna volgt een toelichting op de begrippen exit en duurzaamheid, twee begrippen die in de literatuur samen worden genoemd (*paragraaf 1.2*). *Paragraaf 1.3* introduceert het referentiestelsel voor betekenisgeving van Van Dinten en Schouten dat mede is gebruikt om naar patronen in denken en doen van PI's te kijken. Tenslotte komen enkele onderzoekskundige aspecten aan bod, zoals wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie (*paragraaf 1.4*) en de onderzoeksvragen (*paragraaf 1.5*). Aan het eind van dit hoofdstuk staat een leeswijzer (*paragraaf 1.6*).

Uit een in 2015 gehouden onderzoek bleek dat PI's meer wilden weten over het onderwerp exitstrategie (MDF et al., 2015, p. 9). Die behoefte bestaat mogelijk ook elders, want organisaties in ontwikkelingssamenwerking weten volgens Heldgaar (in Manu, 2014, p. 9) relatief weinig over de totstandkoming van exitstrategieën buiten hun eigen instituties. Bovendien zou het onderwerp exitstrategie tot nog toe in onderzoek onderbelicht zijn: "*exit strategies are not covered or studied as much as other stages in a project cycle*" (Bolt, 2014, p. 12). Er lijkt een exitkennisprobleem te bestaan. In dit onderzoek wordt op verschillende manieren bijgedragen aan *exitkennis*.

1.1 De context van dit onderzoek: Particuliere Initiatieven

Dit onderzoek naar exits in ontwikkelingssamenwerking is gedaan met Particuliere Initiatieven (PI's) als context. PI's¹ zijn kleinschalige organisaties die actief zijn in ontwikkelingslanden: ze hebben minder dan 20 betaalde of onbetaalde medewerkers en/of een jaarbudget tot 1 miljoen euro. Veel PI's bestaan uit een groep mensen die zich inzet als onbezoldigd vrijwilliger vanuit een gevoel van solidariteit en een wens tot zelfontplooiing (Kinsbergen & Schulpen 2010; Schulpen & Kinsbergen, 2012, p. 36). Ze zijn in de jaren negentig van de vorige eeuw ontstaan en hun opkomst heet ook wel de tweede golf² in het socialiseringsproces van ontwikkelingssamenwerking.

Om tot zinnige uitspraken te kunnen komen is een met argumenten onderbouwde keuze van een duidelijk afgebakende onderzoekspopulatie nodig (Verschuren & Doorewaard, 2015, p. 136). In dit onderzoek is om praktische redenen gekozen voor PI's die in Zuid-Afrika actief zijn geweest, omdat er een nulmeting lag: de Netwerklust Zuid-Afrika, een lijst van Nederlandse PI's die actief waren in Zuid-Afrika. Op basis van die lijst is bij de Kamer van Koophandel gecheckt welke PI's sindsdien hun activiteiten hebben gestaakt, zodat een afgebakende onderzoekspopulatie kon worden geïdentificeerd.

De combinatie Zuid-Afrika en ontwikkelingssamenwerking behoeft enige toelichting, want sinds 2011 beschouwt Nederland Zuid-Afrika formeel niet meer als ontwikkelingsland, maar als een hoog middeninkomensland (Ministerie van Buitenlandse Zaken, 2011, p. 17). Echter in middeninkomenslanden wonen zeer veel mensen in armoede: wereldwijd betreft het 75% van alle armen (Kinsbergen & Plaisier, 2014 p. 49). Daarom wordt er al jaren voor gepleit om voor het meten en beoordelen van de economische ontwikkeling van een land het reële per capita inkomen van de onderste helft van de bevolking als maatstaf te nemen (Yunus, 1999, p. 36).

Volgens StatsSA, het Zuid-Afrikaanse bureau voor de statistiek, leeft 53% van de Zuid-Afrikaanse bevolking onder de armoedegrens. Economen van de University of Cape Town vinden dit een te conservatieve schatting en gaan uit van 63%.³ Met ruim de helft van de bevolking onder de armoedegrens lijkt het predikaat hoog middeninkomensland discutabel en lijken de genoemde percentages eerder illustratief voor de grote ongelijkheid in Zuid-Afrika.

¹ Voor de meervoudsvorm is het voorbeeld van Schulpen en Kinsbergen (2012) gevolgd.

² De eerste golf ontstond in de jaren '60 in het socialiseringsproces van ontwikkelingssamenwerking toen er vanuit de maatschappij een beweging op gang kwam waarin burgers in actie kwamen tegen politieke, sociale en economische achterstelling van mensen in ontwikkelingslanden. Hieruit zijn organisaties als Oxfam Novib, Hivos en ICCO ontstaan, meestal aangeduid als niet-gouvernementele organisaties (ngo's) in ontwikkelingssamenwerking waarvan er in Nederland ca. 200 bestaan (Schulpen et al. in Kinsbergen, 2014, p. 37). Daarvoor, tot midden jaren '60 liep de Nederlandse overheidssubsidie aan ontwikkelingslanden via multilaterale organisaties zoals de Verenigde Naties en de Wereldbank. Dit veranderde toen de Nederlandse overheid ook bilaterale hulp ging verlenen aan overheden en organisaties in ontwikkelingslanden en aan Nederlandse ngo's (Kinsbergen, 2014 p. 4).

³ <https://www.wits.ac.za/news/latest-news/in-their-own-words/2016/2016-02/the-harsh-realities-about-south-africa-that-the-world-bank-dare-not-speak.html>. Geraadpleegd 2017 06 02.

1.2 Het onderwerp van dit onderzoek: interventies en exit van PI's in relatie tot duurzaamheid

Dit explorerende onderzoek gaat over negen PI's die tussen 2011 en 2017 zijn opgeheven of ten tijde van dit onderzoek plannen hadden om zich op te heffen. Aangezien de begrippen exit en duurzaamheid in de literatuur met elkaar in verband worden gebracht is dat ook in dit onderzoek gedaan. Gekeken is naar de betekenissen die PI-bestuurders geven aan hun exit, mede in relatie tot de duurzaamheid van hun interventies. De volgende alinea's leiden de begrippen exit en duurzaamheid kort in.

Exit

Het begrip exit blijkt voor velerlei uitleg vatbaar en is daarom met behulp van een literatuurstudie uitgewerkt in een bandbreedte bestaande uit een aantal exitmodaliteiten (variërend van landenexit tot goededoelenexit) en de eraan te relateren push factoren (door externe factoren beïnvloede exitredenen) en pull factoren (door interne factoren beïnvloede exitredenen). Voorts konden componenten van een verantwoorde exitstrategie worden geformuleerd. Exitredenen en exitstrategie zijn twee verschillende begrippen. Belangrijke donororganisaties van PI's zoals Cordaid, ICCO en Wilde Ganzen zien het belang van een exitstrategie en dringen er op aan om stil te staan bij eindigheid van steun, bij voorkeur al bij de start van een partnerschap of project.

Bovendien kan de vraag gesteld worden of ontwikkelingsorganisaties altijd moeten blijven bestaan. In een evaluatie van de stopzetting van bilaterale hulp tussen landen, worden exitstrategieën een natuurlijk, maar verwaarloosd, fenomeen genoemd (Slob & Jerve, 2008, p. 14). Bovendien stelt Edwards (2008, p. 47) dat ngo's zich onvoldoende richten op hun doel: zichzelf overbodig maken: *“to work themselves out of a job”*. Een exit ligt kennelijk voor veel ontwikkelingsorganisaties niet voor de hand: *“the aid system seems to know only birth but hardly any actor moves out”* (Schulpen & Kinsbergen, 2012, p. 2). In de filantropische sector lijken organisaties *“soms ongemerkt”* een doel op zich te zijn en *“fanatiek”* in stand te worden gehouden (Venema, 2015, p. 39). Dan lijkt het oorspronkelijke antwoord op de waartoe-zijn-wij-op-aarde vraag, zoals actie tegen politieke, sociale en economische achterstelling van mensen in ontwikkelingslanden, vervangen te zijn door het in leven houden van de eigen organisatie. De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid noemt dat *“de bal”* uit het oog verliezen (WRR, 2012, p. 69). Desalniettemin verdwijnen er wel organisaties. Van alle PI's die in 2010 nog in Zuid-Afrika actief waren, bleek in 2017 25% te zijn opgeheven. ⁴

Duurzaamheid

Duurzaamheid ⁵ is een betrekkelijk nieuw begrip in ontwikkelingssamenwerking. Een van de eerste rapporten waarin duurzaamheid een kernbegrip vormde, was 'Our Common Future' van de World Commission on Environment and Development van de Verenigde Naties (1987), beter bekend als het Brundtland rapport ⁶. Dit rapport verbindt problemen rond armoede en ontwikkeling met onder andere economische groei en benadrukt dat duurzame ontwikkeling moet aansluiten op huidige behoeften. Ook beklemtoont het rapport dat het belangrijk is dat ontwikkelingssamenwerking eraan bijdraagt dat toekomstige generaties in de eigen behoeften kunnen voorzien: *“development ... that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.”* (World Commission, 1987). Duurzame ontwikkeling betekent niet alleen naar het heden kijken, maar ook rekening houden met de toekomst. Om de relevantie van duurzaamheid toe te lichten wordt dit begrip geoperationaliseerd met behulp van de strategische driehoek van publieke waarde (Benington & Moore, 2010, p. 5). In die driehoek (zie figuur 1) vormen publieke waardecreatie (public value outcomes), operationele capaciteit (operational capacity) en steun en legitimiteit (authorizing environment) een drieëenheid als voorwaarde voor duurzame ontwikkeling. Publieke waardecreatie staat voor een bijdrage aan een betere wereld. Daartoe moet een organisatie beschikken over operationele capaciteit c.q. over de know how om de juiste menselijke, materiële en financiële middelen te verkrijgen én in te zetten om de taak van de organisatie naar behoren uit te

⁴ Gebaseerd op eigen onderzoek door organisaties op de Netwerklust Zuid-Afrika (SPZA, 2010) te vergelijken met nog bij de Kamer van Koophandel ingeschreven organisaties.

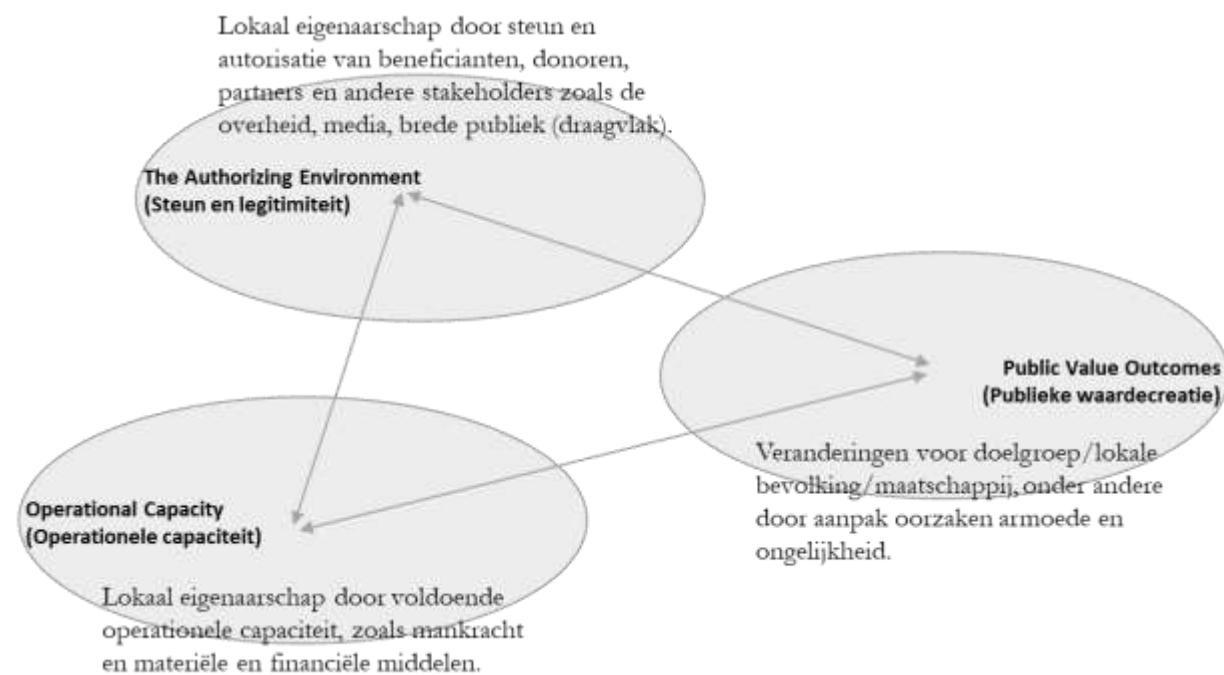
⁵ Hans Carl von Carlowitz (1645-1714) geldt als de grondlegger van het begrip duurzaamheid of sustainability, in het Duits Nachhaltigkeit. Hij stelde dat zuinigheid de beste remedie tegen rooibouw in de bosbouw was: niet meer hout onttrekken dan er door zaaïen, planten en herbebossing bij komt. (Rau, T. & Oberhuber, S. (2016), p. 112.

⁶ Gro Harlem Brundtland was voorzitter van de commissie en tevens premier van Noorwegen.

voeren. De derde hoek in de driehoek betreft draagvlak door steun en autorisatie van beneficianten, donoren, partners en andere stakeholders zoals de overheid, de media, het brede publiek (authorizing environment). Een organisatie is geen eiland, maar maakt deel uit van de maatschappij en moet voldoende politieke, wettelijke en financiële en materiële steun weten te mobiliseren om haar publieke doelen te verwezenlijken. Belangrijke criteria voor publieke waardecreatie in ontwikkelingssamenwerking zijn lokaal eigenaarschap en aanpak van de oorzaken van armoede en ongelijkheid (Kinsbergen, 2014, p. 129).

In onderstaande figuur de strategische driehoek van publieke waarde waaraan onder andere de door Kinsbergen (ibid. p. 129) geformuleerde criteria voor ontwikkelingssamenwerking zijn toegevoegd. Gevisualiseerd is de zuidelijke partner als duurzame organisatie.

Figuur 1. Strategische driehoek van publieke waarde gerelateerd aan een zuidelijke partnerorganisatie



Naar Benington & Moore, 2010 en Kinsbergen, 2014.

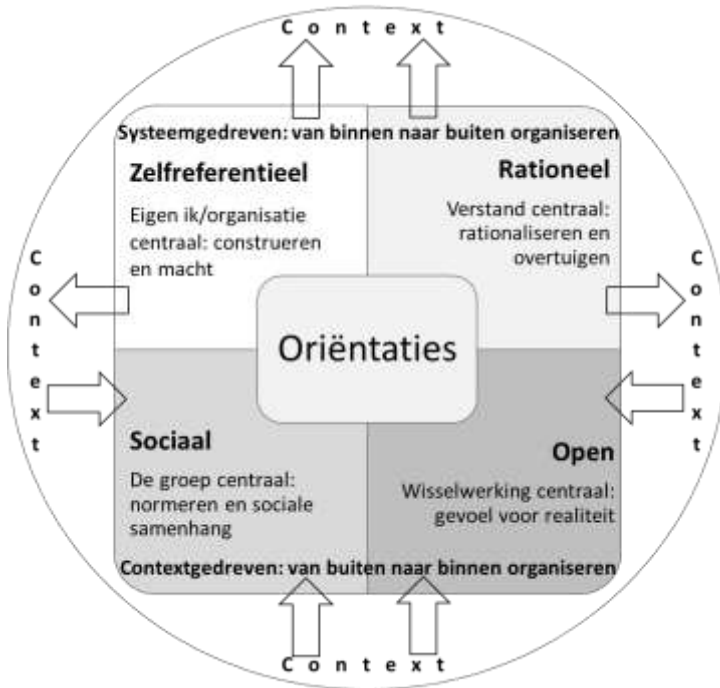
1.3 Intentie van dit onderzoek: kijken naar patronen

Om inzicht te krijgen in complexe zaken kan het zoeken naar patronen helpen. Die kunnen in kleine dingen zichtbaar zijn (van der Woud, 2015, p. 239), zoals in het gebruik van bepaalde woorden. In plaats van zoeken naar oorzaak-gevolg relaties is in dit onderzoek gekeken naar patronen in het handelingsrepertoire van PI-bestuurders. Die werden zichtbaar door het interpreteren van waarnemingen, ervaringen en oordelen van PI's tijdens interviews. Ook documenten en foto's zijn geïnterpreteerd. Interpreteren is betekenis geven door wat we zien en ervaren onder woorden te brengen (Barrett, 2010, p. 152). Het referentiestelsel voor betekenisgeving van Van Dinten en Schouten is gebruikt als "*sparring partner*" (Krabbe, 2014, p. 45), een hulpmiddel om het onderzoek beter te maken (ibid) door de analyse van de empirische resultaten ermee te verdiepen. Het referentiestelsel onderscheidt twee invalshoeken en verbindt die aan patronen in de manier van organiseren. Een organisatie is een construct waarin mensen zakelijk en functioneel met elkaar omgaan (van Dinten & Schouten, 2008, p. 34). De twee invalshoeken zijn systeemgedreven organiseren en contextgedreven organiseren. Bij systeemgedreven organiseren wordt van binnen naar buiten georganiseerd. Als het belang van de eigen organisatie centraal staat, is sprake van een zelfreferentiële oriëntatie. Als vanuit de ratio (het verstand) wordt georganiseerd, is dat een rationele oriëntatie. Bij de andere invalshoek, contextgedreven organiseren, wordt van buiten naar binnen georganiseerd. Bij oriëntatie vanuit de groep is sprake van een sociale oriëntatie, en als vanuit een voortdurende samenwerking met de omgeving wordt georganiseerd is dat een open oriëntatie.

Kijken naar patronen die tijdens de bestudering van de data worden ontdekt is een kenmerk van inductief onder-

zoek en daarom leent het referentiestelsel voor betekenisgeving zich goed voor een inductieve benadering van data. Bovendien staat, net als in dit onderzoek betekenisgeving centraal. Onderzocht is wat PI-bestuurders tijdens een interview zeggen over de interventies van het PI, over de exit en over duurzaamheid en tevens hoe dat in diverse documenten is verwoord. Vervolgens zijn deze uitingen mede geanalyseerd aan de hand van de oriëntaties in betekenisgeving. Uit het bovenstaande volgt dat dit explorerende kwalitatieve onderzoek getypeerd kan worden als inductief en interpretatief. In figuur 2 zijn de vier oriëntaties te zien en hun relatie tot de context.

Figuur 2. Oriëntaties in betekenisgeving van Van Dinten en Schouten (eigen ontwerp).



1.4 Relevantie van dit onderzoek voor maatschappij en wetenschap

Dit onderzoek beoogt een bijdrage te leveren aan het bestaande inzicht in het functioneren van Particuliere Initiatieven. Het onderzoek heeft zowel maatschappelijke als wetenschappelijke relevantie.

Maatschappelijke relevantie

De maatschappelijke relevantie van dit onderzoek naar Particuliere Initiatieven is dat het in de eerste plaats inzicht en bewustwording zou kunnen bevorderen door *handvatten* te bieden voor de praktijk zoals een exitbandbreedte en 'best practices'. Daarmee zou tevens aan de leerbehoefte over exits kunnen worden tegemoetgekomen, een behoefte die uit een in 2015 gehouden onderzoek onder PI's naar voren kwam (MDF et al., 2015, p. 9). Die behoefte bestaat mogelijk ook elders, want organisaties in ontwikkelingssamenwerking weten volgens Heldgaar (in Manu, 2014, p. 9) relatief weinig over de totstandkoming van exitstrategieën buiten hun eigen instituties.

Bovendien zouden de resultaten van dit onderzoek een bijdrage kunnen leveren aan de *motivering en onderbouwing van subsidies* van donororganisaties. De vraag of een PI met haar interventies vooral vanuit de eigen organisatie redeneert of ook oog heeft voor (context en cultuur van) de partnerorganisatie zou immers relevant kunnen zijn voor de slagingskans van interventies en voor de duurzaamheid ervan. Tussen van binnen naar buiten 'van-hier-naar-daar' organiseren en van buiten naar binnen 'van-daar-naar-hier' organiseren zit (ook letterlijk) een wereld van verschil. Dit is temeer van belang omdat in Zuid-Afrika vooral sprake is van een sociale en open oriëntatie en organisatiecultuur, die niet los kan worden gezien van de nationale cultuur (Vijverberg & Opdenakker, 2013, p. 251). Zijn PI's hiervan op de hoogte en zo ja, houden ze daar rekening mee? Andere vragen betreffen de keuze van de gepleegde interventies. Welke oplossing voor het probleem is het beste: een kliniekgebouw, een ont-

wormingsprogramma of voorlichting voor ouders en kinderen? En wie heeft dat bepaald? Voorts zou dit onderzoek relevant kunnen zijn voor PI-brancheorganisatie Partin en haar leden, omdat dit onderzoek nieuwe inzichten in het *handelingsrepertoire van PI's* biedt, gebaseerd op hun interventies, hun exit, hun visie op duurzaamheid en hun waardeoriëntaties. Deze nieuwe inzichten zouden ondersteunend kunnen zijn voor het handelingsrepertoire van bestaande PI's, mede omdat ook de consequenties van bepaalde patronen in denken en doen voor het voetlicht komen. Tenslotte biedt dit onderzoek misschien ook andere ontwikkelingsorganisaties inzichten in interventies, exitstrategieën en duurzaamheid, aangezien ze in een deels vergelijkbare omgeving actief zijn en wellicht met gelijksoortige randvoorwaarden te maken hebben.

Wetenschappelijke relevantie

De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek is dat het bijdraagt aan de kennis over PI's. Deze staat nog in de kinderschoenen, ondanks diverse Belgische en Nederlandse onderzoeken naar dit type organisaties (Schulpen, 2007a; Schulpen 2007b; Develtere in Schulpen & Kinsbergen 2012, p. 1; Kinsbergen & Schulpen, 2013; Kinsbergen & Plaisier, 2014; Kinsbergen, 2014). Dit onderzoek kan op diverse manieren een bijdrage leveren. Allereerst voegt dit onderzoek nieuwe inzichten toe aan de *theorie over PI's* door het benoemen van drie modi operandi waar PI's afwisselend gebruik van maken en die hun interventies, de duurzaamheid van hun resultaten en hun exit beïnvloeden. Bovendien heeft het gebruik van het referentiestelsel voor oriëntaties in betekenisgeving van Van Dinten en Schouten geleid tot een dieper inzicht in patronen in denken en handelen van PI-besturen. Verder bouwt dit onderzoek voort op een eerste, exploratief onderzoek naar exitredenen van PI's (Schulpen & Kinsbergen, 2012). Maar exitredenen betreffen het hier-en-nu, maar exitstrategieën zijn toekomstgericht. Stoppen vanwege acuut geldgebrek heeft een andere lading dan stoppen omdat de doelen zijn bereikt. Het ene is ongewenst of onverwacht en iets wat je overkomt, het andere is een gewenste situatie waarover is nagedacht en waar naartoe is gewerkt. Het onderwerp exitstrategie is tot nog toe in onderzoek onderbelicht: "*exit strategies are not covered or studied as much as other stages in a project cycle*" (Bolt, 2014, p. 12). Er lijkt een exitkennisprobleem te bestaan. In dit onderzoek wordt op verschillende manieren bijgedragen aan *exitkennis*. Ten eerste via een literatuurstudie die leidde tot het ontwerp van een exitbandbreedte met exitmodaliteiten en de eraan gerelateerde exitredenen en bovendien tot een uit verschillende componenten bestaande 'verantwoorde exitstrategie', zoals eerder toegelicht in paragraaf 1.2. Vervolgens levert dit onderzoek vanuit de *empirie* een bijdrage aan de bestaande kennis over exitstrategieën door inzicht te geven in denk- en gedragspatronen van PI-bestuurders.

In haar proefschrift stelt Kinsbergen (2014) dat het nuttig zou zijn om ex-post ofwel evaluatief onderzoek te doen naar duurzaamheid en impact van PI interventies en dit onderzoek komt daaraan tegemoet. De combinatie duurzaamheid en exit wordt ook elders als onderwerp voor mogelijke exploratie genoemd (van den Berg, 2012, p. 77).

Tenslotte wordt door de toepassing op ontwikkelingssamenwerking een *nieuwe invalsboek* geboden voor het gebruik van het referentiestelsel voor oriëntaties in betekenisgeving van Van Dinten en Schouten. Hetzelfde geldt voor het gebruik van de strategische driehoek van publieke waarde, door de begrippen hierin te vertalen naar ontwikkelingssamenwerking.

1.5 Onderzoeksvragen

Dit onderzoek gaat over PI's, hun interventies en hun exit, in relatie tot duurzame ontwikkeling. De centrale vraag is opgesplitst in drie deelvragen. Bovendien zijn enkele theoretische vragen geformuleerd om richting te geven aan de literatuurstudie.

Centrale onderzoeksvraag en deelvragen

De *centrale vraag* voor dit onderzoek is:

Welke betekenis heeft het handelingsrepertoire van Particuliere Initiatieven (PI's) die actief zijn geweest in Zuid-Afrika voor hun interventies en exit, in relatie tot duurzame ontwikkeling?

De *eerste deelvraag* luidt:

Welke interventies hebben PI's die actief zijn geweest in Zuid-Afrika gepleegd en welke factoren hebben daarbij een rol

gespeeld?

De *tweede* deelvraag luidt:

Welke betekenissen geven PI's die actief zijn geweest in Zuid-Afrika aan hun exit en welke factoren hebben daarbij een rol gespeeld?

De *derde* deelvraag is:

Welke betekenissen geven PI's die actief zijn geweest in Zuid-Afrika aan duurzame ontwikkeling 'daar' en welke factoren hebben daarbij een rol gespeeld?

Theoretische vragen

In de literatuurstudie zijn de kernbegrippen van het onderzoek ontrafeld, waarbij de probleemstelling als invalshoek is gebruikt (Saunders, Lewis & Thornhill, 2015, p. 46). Ten behoeve hiervan zijn enkele theoretische vragen geformuleerd:

Hoe kunnen Particuliere Initiatieven en hun interventies worden getypeerd?

Wat wordt in ontwikkelingssamenwerking verstaan onder duurzaamheid?

Wat wordt in de literatuur over strategisch management, ontwikkelingssamenwerking en de filantropische sector verstaan onder exit?

Tenslotte wordt in de literatuurstudie het referentiestelsel voor betekenisgeving uitgelegd als antwoord op de theoretische vraag:

Welke oriëntaties in betekenisgeving bij organiseren onderscheiden Van Dinten en Schouten in hun referentiestelsel?

In bijlage 1 zijn bovenstaande onderzoeksvragen in een schema bij elkaar gezet en gerelateerd aan de gebruikte bronnen.

1.6 Leeswijzer

De voorgaande paragrafen presenteren onder andere de hoofdvraag en de deelvragen van dit onderzoek. *Hoofdstuk 2* gaat over de bij dit onderzoek gebruikte onderzoeksmethoden en -technieken op basis van de gekozen wetenschapsfilosofische positionering. Ook kwaliteitscriteria van wetenschappelijk onderzoek zoals betrouwbaarheid en validiteit komen aan bod. In *hoofdstuk 3* volgt een verkenning van de literatuur om een antwoord te geven op de theoretische onderzoeksvragen die in de paragraaf 1.5 zijn geformuleerd. De resultaten van het empirisch onderzoek op basis van een schriftelijke enquête, diepte-interviews met (voormalige) PI-bestuurders, documenten en foto's staan in *hoofdstuk 4*. Doel was meer inzicht krijgen in denken en doen van PI-bestuurders bij de gepleegde interventies en de exit met behulp van een meervoudige gevalstudie. Hiervoor zijn negen Particuliere Initiatieven (PI's) geselecteerd die opgeheven waren, of ten tijde van dit onderzoek plannen hadden om zich te heffen. In *hoofdstuk 5* staat een discussie over de belangrijkste bevindingen uit de literatuurstudie en de empirische resultaten. Het *laatste hoofdstuk* gaat over de conclusies van dit onderzoek die een antwoord geven op de hoofdvraag en de deelvragen. Ook geeft dit hoofdstuk een reflectie op het onderzoek zelf en de rol van de onderzoeker. Tevens staan er aanbevelingen voor verder onderzoek in en aanbevelingen voor de praktijk. Tenslotte zijn enkele bijlagen toegevoegd: schema onderzoeksvragen (bijlage 1) en enquêteformulier (bijlage 2).

2 Wetenschapsfilosofische positionering en methodologie

Dit hoofdstuk gaat over de positionering van de onderzoeker en de manier waarop de onderzoeksgegevens zijn verzameld en geanalyseerd. Dat is van belang voor een goed begrip van dit onderzoek omdat uitgegaan is van een eigen werkelijkheid die gebaseerd is op fundamentele wetenschapsfilosofische uitgangspunten, de houding ten opzichte van respondenten en hoe data zijn begrepen en verklaard. Dit hoofdstuk besluit met enkele kwaliteitscriteria zoals betrouwbaarheid en validiteit die voor dit onderzoek van belang zijn.

2.1 Wetenschapsfilosofische positionering

Drie wetenschapsfilosofische dilemma's die in de sociale wetenschappen een belangrijke rol spelen (Rosenberg, 2016) zijn in dit onderzoek gebruikt voor de wetenschapsfilosofische positionering: naturalistisch versus interpretatief, autonomistisch versus holistisch, en neutraliteit versus waardevrijheid. Een duidelijke positionering is nodig omdat er in het sociaal-wetenschappelijke domein weinig consensus is over onderzoeksmethoden en -theorieën (Rosenberg, 2016).

Hieronder volgt een toelichting op de gekozen aanpak om het beoogde doel te bereiken: een rijk beeld schetsen van een veelzijdige werkelijkheid zonder te claimen dat het om universele, overal geldige waarheden gaat. Daarom is dit onderzoek te typeren als interpretatief kwalitatief onderzoek waarbij wordt uitgegaan van de betekenis die mensen geven aan hun omgeving en aan hun handelen (Boeije, 't Hart & Hox, 2009, p. 22). Andere kenmerken van kwalitatief onderzoek zijn dat de gegevens worden verzameld in de directe omgeving van de onderzochten. Voorts is het onderzoek complex hetgeen vraagt om het inzetten van diverse methoden om patronen, structuren, en diversiteit te zoeken. Tenslotte is de werkwijze bij kwalitatief onderzoek flexibel en open omdat ze niet tevoren vastligt. Integendeel, de werkwijze wordt tijdens de dataverzameling en –analyse zondig aangepast (Evers, 2015, p. 19).

2.1.1 Naturalistisch versus interpretatief

Betreffende het eerste wetenschapsfilosofische dilemma, naturalistisch of interpretatief, is in dit onderzoek gekozen voor een interpretatieve benadering in plaats van een naturalistische. Uitgangspunt is een subjectieve, geconstrueerde werkelijkheid die niet uniform is, omdat individuen die werkelijkheid verschillend waarnemen, ervaren en beoordelen. Dat 'de' werkelijkheid niet bestaat toonde Plato al aan met zijn allegorie van de grot. ⁷ *“We do not see the things as they are [...] we see them as we are”* (Anaïs Nin in Meertens 2017, p. 188).

Desalniettemin moet onderzoek zo objectief mogelijk zijn, waarmee bedoeld wordt dat recht wordt gedaan aan het object van onderzoek door er zoveel mogelijk over te weten te komen (Maso & Smaling; Smaling in Boeije, 2014, p. 150), doch zodanig dat de onderzoeksresultaten dichtbij de sociale realiteit blijven (Boeije, 2014, p. 150). Ondanks dat dit nooit voor 100% kan worden bereikt, omdat de werkelijkheid weerbarstig is, kunnen de uitkomsten wel meer of minder plausibel zijn (Bosch in Boeije, 2014, p. 150). In dit onderzoek is gekeken naar patronen die zichtbaar werden door het interpreteren van waarnemingen, ervaringen en oordelen van PI-bestuurders, in feite allemaal werkelijkheidsunica. Want ieder mens wil zijn werk betekenis geven op basis van ratio, verlangens, overtuigingen en bedoelingen (Rosenberg, 2016, p. 32), zo ook PI-bestuurders.

Op basis van de door respondenten geschetste werkelijkheidsunica is in een doorlopend proces van analyse en heranalyse gezocht naar een gemeenschappelijke constructie van een intersubjectieve werkelijkheid. Bij deze analyse gaat het om woorden, in plaats van cijfers zoals bij een kwantitatieve analyse (Braster, 2000, p. 25-26; Evers, 2015, p. 41). Het gaat daarbij om interpretaties die eerder redelijk, overtuigend, informatief, verduidelijkend, nieuw of goed onderbouwd zijn, dan 'waar' of 'juist' (Barrett, 2010, p. 164). Deze interpretaties worden weergegeven in tekstuele en verhalende vorm (Evers, 2015, p. 42).

2.1.2 Autonomistisch versus holistisch

Bij het tweede wetenschapsfilosofische dilemma is in dit onderzoek zowel vanuit het autonomistische als het holistische perspectief met onderzoeksdata omgegaan. Daarbij heeft de vraag centraal gestaan: zijn uitingen van ge-

⁷ <https://www.filosofie.nl/artikelen/kent-u-de-echte-werkelijkheid-wel.html> 2016 12 16.

drag van PI-bestuurders een optelsom van individueel gedrag? In de interviews met individuele PI-bestuurders speelde vooral het autonomistische perspectief. Het betrof immers persoonlijke waarnemingen, ervaringen en beoordelingen die een rol hebben gespeeld in de manier waarop zij vanuit hun eigen oriëntatie op betekenisgeving naar interventies en exit keken. Echter, bij de bestudering van documenten zoals jaarverslagen en beleidsstukken, heeft de nadruk gelegen op het holistische perspectief omdat het daarin beschreven beleid tot stand is gekomen op basis van een statutair bepaald meerderheidsbesluit. Bovendien is elke casus in eerste instantie bestudeerd als een uniek geheel tot er patronen in het handelingsrepertoire van PI's door alle casussen heen werden ontdekt en meer veralgemeniseerd konden worden. Een belangrijke reden om te kiezen voor beide perspectieven is dat het bijdraagt aan de kwaliteit van dit onderzoek: er zijn diverse analyses gedaan vanuit verschillende invalshoeken, ook wel bronnentriangulatie genoemd. Bovendien kon door het laten zien van verschillende elementen van een onderwerp mogelijk een rijker beeld worden verkregen ofwel meer validiteit (Boeije, 2014, p. 156).

2.1.3 Neutraliteit versus waardevrijheid

Bij het laatste wetenschapsfilosofische dilemma is ervan uitgegaan dat betrokkenheid van de onderzoeker als mens in interpretatief kwalitatief onderzoek onontbeerlijk is (Boeije, 2014, p. 30) en bovendien dat waardegedrevenheid in de sociale wetenschappen veel voorkomt (Rosenberg, 2016, p. 283).

Meebeleven in de zin van empathie met respondenten tijdens de interviews was in dit onderzoek onvermijdelijk, omdat dit een van-mens-tot-mens-contact was. Bovendien is de onderzoeker zelf bestuurder van een PI dat actief is in Zuid-Afrika, zodat ze zich goed kon inleven in haar respondenten en de context waarin zij werken of gewerkt hebben. De onderzoeker was zich bewust van de nadelen daarvan zoals interpreteren vanuit een verondersteld gezamenlijk referentiekader en vanuit eigen waarden en normen over ontwikkelingssamenwerking, ofwel haar culturele kapitaal (Bourdieu in Rosenberg, 2016, p. 159). Waarden gaan bijvoorbeeld over wat slecht of goed is en aangezien waarden de identiteit en het zelfbeeld raken, zijn die moeilijk uit te schakelen (Meertens, 2017, p. 81, p. 176). *“Ik ben de optelsom van ik en mijn omstandigheden”* (Ortega y Gasset in Savater, 2005, p. 68). Desalniettemin is getracht respondenten en data zo neutraal en waardevrij mogelijk te benaderen door interviews met een ‘open mind’ af te nemen en door niet tevoren van hypotheses uit te gaan. Ook inzicht in het referentiestelsel voor betekenisgeving heeft de onderzoeker geholpen zich bewust te zijn van haar eigen vooringenomenheid en tevens die van haar respondenten te herkennen. Dat neemt niet weg dat interpretatief onderzoek niet waardevrij kan worden verricht (Braster, 2000, p. 25) en waardevrijheid wordt voor dit onderzoek derhalve ook niet geclaimd.

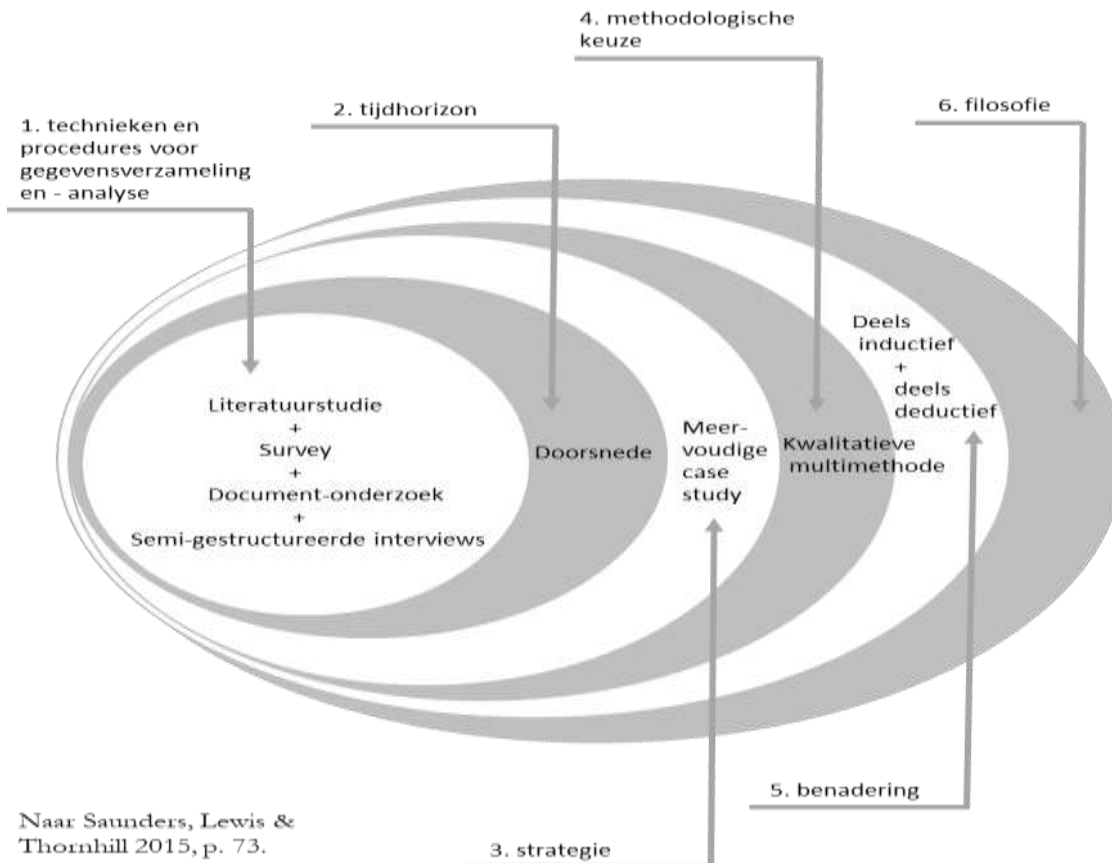
Tenslotte, mede ingegeven door de geconstateerde leerbehoefte over exits (MDF et al., 2015, p. 9), worden ideeën en aanbevelingen aangereikt voor interventies en exitstrategieën, hetgeen dit onderzoek een normatief karakter geeft.

2.2 Onderzoeksmethodologie

In de voorgaande paragraaf is de keuze voor het interpretatieve of constructivistische paradigma⁸ toegelicht. Deze paragraaf bespreekt de daarop aansluitende methodologie. De methodologie kan worden getypeerd als een meervoudige gevalstudie volgens de kwalitatieve multimethode, met voornamelijk een inductieve benadering. Dit laatste houdt in dat op basis van *“concrete observaties”* tot algemene uitspraken wordt gekomen, niet tot absolute zekerheden (Boeije, 't Hart & Hox, 2009, p. 83). Bij kwalitatief onderzoek speelt multi-interpreteerbaarheid zowel tijdens de gegevensverzameling als de analyse een rol (Doorewaard, Kil & van de Ven, 2015, p. 145). Dat is tevens de waarde van dit type onderzoek. Het gaat daarbij om de *“veelzijdigheid van [de] werkelijkheid”* in plaats van een *“allesomvattend beeld”* (Boeije, 't Hart & Hox, 2009, p. 277) en om het in kaart brengen van specifieke en bijzondere aspecten (Doorewaard, Kil & van de Ven, 2015, p. 144). Triangulatie in verschillende vormen is daarbij een gegeven: de casussen worden nadrukkelijk van diverse kanten bekeken door bij verschillende respondenten verschillende soorten data te verzamelen en te bestuderen (Evers, 2015, p. 128). Figuur 3 met toelichtende tekst vat de onderzoeksopzet samen.

⁸ Een paradigma is een door een groep wetenschappers gedeelde opvatting over wat wetenschap is, aan welke criteria een wetenschappelijke theorie moet voldoen en hoe wetenschap moet worden aangepakt (Boeije, 2014, p. 18).

Figuur 3. Onderzoeksopzet



Toelichting op figuur 3 en de onderzoeksopzet:

1. Technieken en procedures voor gegevensverzameling en -analyse: interviews met PI-bestuurders en bestudering van PI-documenten (documenten en foto's). Het bestuderen van documenten en foto's is een aanvulling op de dataverzameling via interviews (triangulatie). De schriftelijke enquête diende allereerst om de onderzoekspopulatie te verkennen: hoe hebben PI's de exit aangepakt, zijn bestuurders bereid mee te werken aan een interview en zijn er documenten beschikbaar? Op basis van de enquêteresultaten zijn vervolgens open interviews afgenomen aan de hand van een topiclijst.
2. Tijdhorizon: doorsnede-onderzoek. Dit houdt in dat een bepaald verschijnsel op een bepaald tijdstip wordt onderzocht in plaats van gedurende langere tijd. In dit onderzoek betreft het eenmalige interviews en enkele documenten zoals jaarverslagen en foto's van PI's.
3. Strategie: meervoudige gevalsstudie. In totaal 9 PI's zijn onderzocht via een schriftelijke enquête en interviews met 13 PI-bestuurders. De enquête diende vooral om de onderzoekspopulatie te verkennen, zie onder 1 van deze toelichting.
4. Methodologische keuze: kwalitatieve multimethode. Voor het verzamelen en analyseren van gegevens is gebruik gemaakt van een combinatie van methoden. Dit wordt ook wel methodetriangulatie genoemd (Verschuren & Doorewaard, 2015, p. 180). Data zijn via een schriftelijke enquête, open interviews met topiclijst, documenten en foto's verkregen en op verschillende manieren kwalitatief geanalyseerd. Interviews en documenten zijn geanalyseerd met behulp van open en axiale codering. Dit wordt toegelicht in paragraaf 2.2.4 en 2.2.5.
5. Benadering: deels inductief (interviews en documentanalyse), deels deductief (enquête). Voor het deductieve deel is een enquête gedaan met vragen gebaseerd op de met de literatuurstudie verkregen kennis over exits, zoals een lijst met exitredenen. Omdat het in dit onderzoek om de beleving van PI-bestuurders gaat, van persoonlijke en subjectieve ervaringen die niet in cijfers kunnen worden vastgelegd en vanwege de geringe statistische representativiteit, zijn slechts algemeen beschrijvende, geen deductieve conclusies uit de enquête-data getrokken.
6. Onderzoeksfilosofie: interpretatief/constructivistisch. Situaties zijn uniek en complex en iedereen interpreteert de werkelijkheid op zijn eigen manier. Dat betekent dat we nooit de hele werkelijkheid zien, slechts een deel ervan, hoewel we ons dat niet realiseren. Dat geldt ook voor de wetenschap, want dat is evenzeer een bepaalde manier om naar de werkelijkheid te kijken: *"Science is merely one way to understand the world"* (Lander in Pink, 2006, p. 221). Dit onderzoek is vooral exploratief, omdat er nog weinig bekend is over het onderwerp zodat elke PI die wil stoppen zelf het wiel moet uitvinden. Wel blijken PI's een leerbehoefte te hebben als het om exitstrategie gaat (MDF et al., 2015, p. 9).

2.2.1 Dataverzameling en -analyse: inleiding

Voor dit onderzoek zijn twee soorten data verzameld: primaire data uit een schriftelijke enquête en interviews, en secundaire of reeds bestaande data uit documenten en foto's. De volgende paragrafen lichten toe hoe de dataverzameling en -analyse tot stand zijn gekomen op basis van een schriftelijke enquête, een literatuurstudie en een meervoudige gevalstudie. Eerst wordt de samenstelling van de onderzoekspopulatie toegelicht.

Onderzoekspopulatie

Om tot zinnige uitspraken te komen is een met argumenten onderbouwde keuze van een duidelijk afgebakende onderzoekspopulatie nodig (Verschuren & Doorewaard, 2015, p. 136). In dit onderzoek is om praktische redenen gekozen voor PI's die in Zuid-Afrika actief zijn geweest, omdat er een nulmeting lag: de Netwerklust Zuid-Afrika⁹, een lijst van Nederlandse PI's die in 2010 actief waren in Zuid-Afrika. Na vergelijking van de organisaties op deze lijst met die in het Handelsregister van de Kamer van Koophandel zijn 37 formeel gestopte organisaties geïdentificeerd. Bij de Kamer van Koophandel (www.kvk.nl) is hun bedrijfsprofiel opgevraagd met onder andere naam en adres van de bestuurder die 'bewaarder van de boeken en bescheiden' was. Aan alle bewaarders is een formulier gestuurd met een korte introductie van het onderzoek en twee vragen: bent u bereid deel te nemen aan dit onderzoek en zijn ook andere bestuursleden daartoe bereid? (per email of per post verzonden met gefrankeerde retourenvelop). De response was divers: geen medewerking (N=5/37), alleen bereid tot deelname aan de enquête (N=6/37), bereid tot medewerking aan enquête én interview (N=5/37), retour afzender/adres onbekend (N=3/37). Van de resterende 20 PI's (53%) is ook na een herinnering geen reactie ontvangen. Via zijn nog drie organisaties gevonden die exitplannen hadden. Deze manier van werken wordt ook wel "*sneembalsteekproeftrekking*" genoemd (Boeije, 2014, p. 64). Bestuurders van de drie PI's met exitplannen bleken bereid deel te nemen aan enquête én interview. 22 bestuurders van 13 PI's (N=13/40, 32%) vulden het vragenformulier in, en 13 bestuurders van acht PI's (N=8/40, 20%) waren tevens bereid tot een interview. Eén PI verstreekte wel documenten, maar wilde niet meewerken aan een interview. Daarmee kwam het aantal gevalstudies op negen. De selectie van PI's als onderzoekseenheden kan getypeerd worden als een pragmatische selectie, gebaseerd op de bereidheid om mee te werken aan dit onderzoek (Braster, 2000, p. 88).

Iteratief onderzoeksproces

In dit kwalitatieve onderzoek zijn dataverzameling en -analyse niet strikt gescheiden, omdat er voortdurend een wisselwerking is geweest. Vragen als: is dit de juiste invalshoek om naar het onderzoeksonderwerp te kijken en wordt de juiste lens gehanteerd? hebben steeds een rol gespeeld in dit iteratieve onderzoeksproces. Daarom is in de volgende paragrafen de aanpak van dataverzameling en -analyse niet gescheiden, maar per datasoort besproken.

2.2.2 Dataverzameling en analyse: literatuurstudie

Voorafgaand aan de verzameling van de primaire data is een literatuurstudie gedaan aan de hand van enkele theoretische vragen. Doel was om inzicht te krijgen in relevante concepten die gebruikt konden worden bij de dataverzameling en om kennisproblemen op te sporen. De concepten uit de literatuur (sensitizing concepte) zijn gebruikt bij het samenstellen van de enquêtevragen en van de topiclijst die als leidraad diende bij de interviews. Voor de enquête zie bijlage 2.

Sensitizing concepts

De literatuurstudie had onder andere als doel concepten te ontwikkelen (sensitizing concepts) voor het empirische deel van dit onderzoek. Sensitizing concepts zijn richtinggevende of gevoeligmakende kernbegrippen die de blik van de onderzoeker richten op relevante kenmerken zonder een open blik te verhinderen (Boeije, 't Hart & Hox, 2009, p. 256; Verschuren & Doorewaard, 2015, p. 221). In deze studie was dat bijvoorbeeld de ontdekking dat er verband werd gelegd tussen exitstrategie en duurzaamheid en dat het begrip duurzaamheid op verschillende manieren kan worden uitgelegd. Daarnaast zijn de uit de literatuurstudie over exitstrategie verkregen inzichten

⁹ Gebruik is gemaakt van de versie van 2013 05 17 uit het archief van Stichting Projecten Zuid-Afrika (SPZA).

gebruikt voor een enquête. Dit wordt in paragraaf 2.2.3 toegelicht.

Biased viewpoint

De uit de literatuurstudie verkregen kennis uit eerder onderzoek vormde een tegenwicht voor het “*biased viewpoint effect*” dat een gevaar is bij gevalsstudies (Nijhoff; Ten Have in Kloosterboer, 2011, p. 332). Het begrip *biased viewpoint* betreft mogelijke selectieve waarneming en interpretatie door de onderzoeker omdat deze bepaalde keuzes maakt: immers waar je niet naar kijkt, dat zie je niet.

Theoretische vragen

Tenslotte diende de literatuurstudie voor een beter begrip van het referentiestelsel van Van Dinten en Schouten over oriëntaties in betekenisgeving teneinde met behulp van dit stelsel te leren waarnemen en patronen te herkennen tijdens de analyse van het empirische onderzoeksmateriaal. Voorts kon dankzij de literatuurstudie een aantal theoretische vragen worden beantwoord.

2.2.3 Dataverzameling en -analyse: schriftelijke enquête

De enquête diende allereerst om de onderzoekspopulatie te verkennen: is er sprake geweest van een exit, zijn bestuurders bereid mee te werken aan een interview en zijn er documenten beschikbaar?

De definitieve vragenlijst kwam tot stand mede dankzij feedback van onderzoekers, beleidsmedewerkers en bestuurders. Vijf PI-bestuurders, niet behorend tot de onderzoekspopulatie, wel met relevante kennis en ervaring, hebben een concept-vragenlijst ingevuld. Mede op basis van hun opmerkingen is de lijst op diverse punten aangepast.

Omdat de handelsprofielen van de Kamer van Koophandel veel feitelijke informatie verschafte was het niet nodig om daar in de enquête vragen over te stellen, zoals over start- en eindjaar en informatie over individuele bestuurders. Bij de enquête stond de volgende vraag centraal:

Welke exitstrategieën hebben PI's die actief zijn geweest in Zuid-Afrika gebruikt en welke factoren hebben daarbij een rol gespeeld?

Aangezien strategie een complex begrip is (nader toegelicht in paragraaf 3.4), is om misverstanden te voorkomen de term exitstrategie niet in de vragenlijst gebruikt. Ook de door de Kamer van Koophandel gebruikte term liquidatie is vermeden, vanwege de mogelijk negatieve connotatie. In plaats daarvan is de term ‘stoppen’ gebruikt. De vragen over exitstrategieën van PI's waren verdeeld over vier thema's: redenen om te stoppen, besluitvorming, uitvoering en evaluatie (zie bijlage 2).

In dit onderzoek stond de beleving van PI-bestuurders centraal. Het ging om persoonlijke, subjectieve ervaringen die niet in cijfers kunnen worden vastgelegd. Bovendien is de statistische representativiteit van de enquête gering. Daarom zijn slechts algemeen beschrijvende, geen deductieve conclusies uit de enquêtedata getrokken.

2.2.4 Dataverzameling en – analyse: gevalsstudie

Omdat de onderzoeksvragen gericht zijn op het verkrijgen van diepgaand inzicht (betekenisgeving) is gekozen voor een meervoudige gevalsstudie. Deze gevalsstudie voldoet aan de volgende kenmerken. Het betreft een klein aantal (N=9) onderzoekseenheden, die arbeidsintensief zijn benaderd (analyse van letterlijk getranscribeerde interviews en van documenten en foto's), er is sprake van meer diepte dan breedte (de resultaten van een literatuurstudie zijn gerelateerd aan geanalyseerde empirische observaties), het betreft een selecte steekproef (PI's die actief zijn geweest in Zuid-Afrika), het beweerde betreft in veel gevallen het geheel (gekeken is naar patronen), het gaat om een open waarneming op locatie (interviews zijn bij PI-bestuurders thuis afgenomen, doorgaans tevens hun werkplek) en er zijn kwalitatieve data en onderzoeksmethoden gebruikt (interviews en documenten zijn geanalyseerd en geïnterpreteerd) (Verschuren en Doorewaard in Saunders, Lewis & Thornhill, 2015, p. 85). Het betrof een intensieve bestudering van een sociaal verschijnsel bij enkele onderzoekseenheden (Swanborn in Braster, 2000, p. 21). Een bijkomende reden om voor een gevalsstudie te kiezen is dat de resultaten eerder “*herkend, begrepen en geaccepteerd*” (Verschuren & Doorewaard, 2015, p. 186) worden omdat de onderzoeker een minder afstandelijke rol speelt en de onderzoeksresultaten dicht bij de praktijk blijven. Daardoor neemt de kans toe dat een bijdrage wordt geleverd aan een veranderproces (ibid. p. 186), c.q. een leerproces. Gezien de al eerder

genoemde leerbehoefte van PI's over exits kan dit onderzoek inzicht bieden in een bijzonder verander- en leerproces: de exitstrategie met als eindpunt het opheffen van de organisatie.

Ter borging van de privacy zijn geen persoonsnamen gebruikt en zijn de organisatienamen vervangen door pseudoniemen. Dit wordt in hoofdstuk 4 nader toegelicht.

In onderstaande tabel een overzicht van de onderzochte PI's (met pseudoniem) en de verzamelde en bestudeerde secundaire data. In stukken waar een titel of een jaartal ontbreekt is deze informatie door de onderzoeker tussen vierkante haken toegevoegd, bijvoorbeeld [Jaarverslag] of [2011].

Tabel 1. Data gevalsstudies

PI pseudoniem	Actief	Bevraagde bestuurders	Bestudeerde documenten	Foto's
Stichting Buntu	2006-2015	2	Tussentijdse beleids update, 2010. Waar gaan we heen, 2011. Eindebericht op website, 2015.	5 foto's.
Stichting Elethu, in exit	2000-	1	Jaarverslag 2016, jaarplan 2017.	5 foto's met toelichting.
Stichting Hambanathi	2006-2016	1	[Power point presentatie, 2007].	7 foto's met toelichting.
Stichting Langa, in exit	1990-	2	Jaarverslag, 2015. Nieuwsbrief, juni 2013. Nieuwsbrief, mei 2017.	14 foto's met toelichting.
Stichting Mandla	2003-2011	2	Voortgangsrapportage, 2010. Opheffing Stichting [2011]. Werkbezoek ZA, 2010.	Power point presentatie met 9 foto's met toelichting.
Stichting Menzi, in exit	2007-	2	Nieuwsbrief december 2015.	8 foto's met toelichting.
Stichting Phiwe	2012-2015	2	Beleidsplan 2013-2014. Nieuwsbrief april 2013.	Document met 12 foto's.
Stichting Vela	1990-2014	1	Beleidsplan 2013. [Jaarverslag 2013]. [Jaarverslag 2014]. Voortgangsrapportage en plan september 2003-september 2006.	5 foto's.
Stichting Vuyo	2005-2016	Niet beschikbaar voor interviews	Nieuwsbrief september 2015. Jaarverslag 2014. Beleidsplan 2014-2018.	Foto's in diverse documenten.

Geheugen opfrissen

Alle respondenten waren tevoren op de hoogte van het onderwerp van het onderzoek en hen is expliciet om toestemming gevraagd om van het interview een audio-opname te maken "*informed consent*" (Boeije, 2014, p. 52). Deze punten zijn direct voorafgaand aan het interview nogmaals besproken.

Voor sommige organisaties was de exit enige jaren geleden. Daarom is respondenten gevraagd om voorafgaand aan het interview foto's en documenten op te zoeken en te bekijken. Zo konden zij hun geheugen opfrissen. Bij de meeste interviews kwam een dossier op tafel of een computer met documenten en foto's.

Om respondenten spontaan hun eigen verhaal te laten vertellen en zo weinig mogelijk te beïnvloeden, is hen voorafgaand aan het onderzoek beknopt verteld dat de onderzoeker zelf bestuurservaring heeft bij een PI, niet dat zij jaren in Zuid-Afrika heeft gewoond en daar ook bij diverse organisaties bestuurder is geweest. Dit om te voorkomen dat respondenten zaken als bekend zouden veronderstellen of belangrijke informatie zouden overslaan. Communiceren met iemand van wie je veronderstelt dat die net zo denkt als jij is immers makkelijker, want dan denk je aan een half woord genoeg te hebben (Vermaak, 2009, p. 131). Bovendien is in de open interviews ernaar gestreefd om respondenten een natuurlijke verhaallijn aan te laten houden, beginnend bij de start van het PI en eindigend bij de (plannen tot) opheffing. Geïnterviewden zijn daarbij vrij gelaten om het verhaal in hun eigen woorden te vertellen. Dit is een geschikte aanpak als er sprake is van een eenmalig interview (Braun & Kramer, 2015, p. 72). Om de verhaallijn zo weinig mogelijk te onderbreken zijn tijdens het interview af en toe steekwoorden genoteerd in het taalgebruik van de respondent zodat de onderzoeker daar later op terug kon komen. De sfeer tijdens de interviews, die bij alle respondenten thuis zijn afgenomen, was ontspannen en zowel positieve

als negatieve aspecten van het werk kwamen aan bod. Diverse respondenten stelden aan het eind van het interview vast dat ze veel hadden verteld en ook dat gaandeweg het interview er steeds meer uit de herinnering naar boven kwam. Met een verhaal komt de herinnering tot leven, hetgeen blijkt uit opmerkingen van respondenten als: *“Ik beleef het weer helemaal”* en *“... ik merk dat ik het leuk vind omdat er herinneringen terugkomen”*.

Dat het verhaal 'rond' was bleek ook tijdens de informele nagesprekken toen de opnameapparatuur uit stond, want er kwam geen relevante nieuwe informatie meer bij.

Interviews duurden gemiddeld 1 uur en 7 minuten en zijn afgenomen tussen 14 februari en 20 april 2017.

Per PI zijn een of twee bestuurders geïnterviewd. In totaal zijn 13 PI-bestuurders van acht PI's geïnterviewd aan de hand van een identieke topiclijst. Eén interview is met twee bestuurders gezamenlijk gedaan, omdat dit hun qua tijd en plaats het beste schikte. Eén PI wilde geen interviews laten afnemen.

Analyse

Voor de analyse zijn interviews en documenten gecodeerd met behulp van QRL NVIVO 11, speciale software voor kwalitatief onderzoek. De analyse was een iteratief proces waarbij relevante fragmenten van interview- en documentteksten al interpreterend met elkaar zijn vergeleken en per thema gegroepeerd. Eerst is open gecodeerd waarbij dicht bij het eigen taalgebruik van respondenten en de praktijk is gebleven. De open codes dienden om allerlei zaken die opvielen, vindbaar te maken (Evers, 2015, p. 90). Het doel van coderen is door typering van datasegmenten de dataset onder andere hanteerbaar en interpreteerbaar te maken (ibid. p. 62). Een code kan een losse term zijn, bijvoorbeeld 'containerhulp', maar ook een fragment als 'trainen van medewerkers'. Er is extra gelet op stereotypen, woordkeuze, metaforen en voorbeelden die respondenten gaven. Bestaande open codes zijn op diverse manieren gemanipuleerd, zoals hernoemen, samenvoegen of splitsen (Boeije in Evers, 2015, p. 98). Vervolgens zijn in de axiale coderingsfase theoretische begrippen als codes toegevoegd, onder andere ontleend aan literatuurstudie en topiclijst. Tenslotte is een brug geslagen tussen de beide typen codes, een fase die enkele keren is herhaald totdat op basis van redeneringen definitieve begripscodes konden worden geselecteerd en geclusterd. Voordeel van deze grondige materiaalverkenning is dat de gegevens hanteerbaar en overzichtelijk worden omdat er een index van onderzoekselementen ontstaat (Boeije, 2014, p. 114), de codeboom. Zo kon door herlezen en vergelijken steeds dieper in de bestudeerde teksten worden doorgedrongen. Het gebruik van de drie door Evers benoemde analysemethoden was daarbij behulpzaam, *zoeken en vinden* op het niveau van de *datasegmenten*, *verbinden* door te interpreteren per *groep datasegmenten* en *tussen groepen* en tenslotte *overstijgend interpreteren* op het niveau van de *hele dataset* (Evers, 2015, p. 74-75, 78, 94, 120). Het verbinden van waarnemingen en overstijgend interpreteren leidde tot de *“creatieve denksprong”* (Boeije, 2014, p. 109) die nieuwe inzichten in het handlingsrepertoire van PI's opleverde. Toen uit de analyse geen nieuwe informatie meer werd verkregen is de analyse afgerond. Het *“punt van verzadiging”* leek te zijn bereikt (Boeije, 't Hart & Hox, 2009, p. 262).

2.2.5 Dataverzameling en -analyse: documenten en foto's

Om een completer beeld te krijgen van de negen casussen is PI-bestuurders gevraagd om documenten zoals beleidsplannen en jaarstukken beschikbaar te stellen. Verder is hen gevraagd om enkele foto's aan te leveren die zij het meest typerend vonden voor hun werk in Zuid-Afrika. De vraag naar foto's had twee redenen. In de eerste plaats konden ze helpen bij het oproepen van herinneringen die bij enkele PI's tientallen jaren teruggingen: van de start van de organisatie tot aan het opheffen van het PI. De tweede reden is dat foto's een eigen beeld geven van de realiteit. Want het oog is niet neutraal (Goodman in Barrett, 2010, p. 161) omdat het onder andere selecteert, associeert, analyseert en organiseert (Barrett, 2010, p. 161). Foto's zijn geconstrueerde verbeeldingen van de wereld (ibid. p. 152), want het zijn uitsneden van een groter geheel (ibid. p. 154). Daarom zijn ze gebruikt als extra informatiebron om de informatie uit de andere data (interviews en documenten) te verrijken. De verstrekte documenten zijn net als de transcripten van de interviews geïnterpreteerd door ze eerst open en vervolgens axiaal te coderen, zoals toegelicht in paragraaf 2.2.4.

De volgende paragraaf bespreekt de voor dit onderzoek relevante wetenschappelijke kwaliteitscriteria.

2.3 Betrouwbaarheid en validiteit

Belangrijke kwaliteitscriteria voor de objectiviteit van onderzoek in de positivistische terminologie zijn objectiviteit, betrouwbaarheid en validiteit. Aangezien deze criteria vooral op kwantitatief onderzoek worden toegepast, wordt voor kwalitatief onderzoek ook wel een andere, constructivistische terminologie gebruikt. Zoals geloofwaardigheid (*credibility*), overdraagbaarheid (*transferability*), betrouwbaarheid (*dependability*), navolgbaarheid (*confirmability*) en authenticiteit (Evers, 2015, p. 133).

Methodische verantwoording van een kwalitatief onderzoek gaat vooral over transparantie. Getracht is zodanig informatie te geven over het onderzoeksproces en de gemaakte methodologische keuzes dat andere onderzoekers kunnen vaststellen of de juiste keuzes zijn gemaakt. Met andere woorden, zijn de conclusies gebaseerd op degelijk onderzoek? (Boeije, 't Hart & Hox, 2009, p. 273). De tijdens dit onderzoek gemaakte stappen en keuzes zijn zo secuur mogelijk beschreven met behulp van een gevalsstudie protocol. Op basis van een juiste verantwoording kunnen anderen vaststellen of ze de onderzoeksresultaten betrouwbaar achten (*ibid.* p. 275). Voorts is een gevalsstudie database opgebouwd met alle primaire en secundaire onderzoeksgegevens (Yin in Braster, 2000, p. 62). Daarmee is een methodische verantwoording tot stand gekomen die herhaling van dit onderzoek in beginsel mogelijk moet maken (Boeije, 2014, p. 154), omdat het navolgbaar is. Dat geldt echter alleen voor de gemaakte stappen en het bestudeerde materiaal doch geenszins voor de interpretatie ervan, omdat die sterk persoonsgebonden is. De rol van de onderzoeker was in dit onderzoek cruciaal omdat zij niet waarde vrij kon zijn (Boeije, 't Hart & Hox, 2009, p. 279). Wel heeft zij getracht ten gunste van de validiteit van dit onderzoek haar eigen oordelen en voorkeuren zo min mogelijk een rol te laten spelen en een reflexieve houding aan te nemen. Dit wordt nader toegelicht in paragraaf 6.5.1.

Ook diverse andere vragen betreffen de validiteit, zoals de mate waarin de manier van werken de onderzoeker in staat heeft gesteld om uitspraken te doen over het onderzoeksobject (Baarda, Bakker, Fischer, Julsing, Peters, Van der Velden & De Goede, 2013, p. 243; Boeije, 't Hart & Hox, 2009, p. 148). Hoe zijn de data geïnterpreteerd en klopt de bewijsvoering (Boeije, 't Hart & Hox, 2009, p. 276)? Met andere woorden, lijkt wat de onderzoeker beweert plausibel? Want interpretaties zijn eerder redelijk, overtuigend, informatief, verduidelijkend, nieuw of goed onderbouwd dan 'waar' of 'juist' (Barrett, 2010, p. 164).

Voor het borgen van de kwaliteit van dit kwalitatieve, interpretatieve onderzoek zijn diverse maatregelen genomen die in deze paragraaf worden toegelicht. Zoals het gebruik van een topiclijst, triangulatie, member checks en peer debriefing.

Topiclijst

In dit kwalitatieve onderzoek is niet gewerkt in een gecontroleerde omgeving, zoals in een laboratorium. Integendeel, onverwachte en toevallige gebeurtenissen konden van invloed zijn op de onderzoeker die in dit onderzoek het belangrijkste meetinstrument was. Aangezien de dataverzameling niet kon worden gestandaardiseerd, omdat het verloop van een interview afhankelijk is van wat respondenten zeggen (Baarda et al., 2013, p. 13), is tijdens de interviews gebruik gemaakt van een *topiclijst*. Op die topiclijst stonden centrale thema's (*topics*) die aan bod moesten komen. Deze zijn verkregen uit een literatuurstudie. De topiclijst diende als houvast om de kans op toevalsfouten te verkleinen, zoals een belangrijk onderwerp vergeten of teveel tijd besteden aan een minder relevant onderwerp. Met de topiclijst kon de onderzoeker 'bij de les' blijven en respondenten zonodig bijsturen zodat tijdens de interviews alle thema's aan bod kwamen. Vanwege de kans op interpretatieverschillen moet het gebruik van theoretische concepten of jargon zoveel mogelijk worden vermeden (Saunders, Lewis & Thornhill, 2015, p. 230). Termen als exitstrategie, duurzaamheid, outcome en impact bijvoorbeeld, zijn daarom door de onderzoeker niet gebruikt in de vragenlijst of tijdens de interviews.

Triangulatie

Op verschillende momenten is triangulatie toegepast. In deze gevalsstudie is gebruik gemaakt van methodologische triangulatie door dataverzamelingmethoden te combineren zoals een enquête en interviews. Bovendien is datatypentriangulatie gebruikt door verschillende databronnen te bestuderen. In dit onderzoek betreft het vier databronnen: een enquête (N=22), interviews (N=13) en documenten en foto's (N=13). Een overzicht van alle bestudeerde secundaire data staat in tabel 1. Triangulatie is toegepast door meer dan één methode of databron te

gebruiken (Denzin in Boeije, 2014, p. 156; Evers, 2015, p. 138). Interviewgegevens kunnen bijvoorbeeld andere elementen laten zien dan documenten (Boeije, 't Hart & Hox, 2009, p. 277). De gebruikte combinatie van gegevensbronnen (bronnentriangulatie) was voor het duiden van betekenisgeving belangrijk, omdat schrijven in het algemeen een rationeler proces is dan spreken en er een of meer vertaalslagen worden gemaakt. Bijvoorbeeld de omzetting van spreektaal naar schrijftaal, zoals bij notulen het geval is. “*Als je schrijft kun je nadenken, berordenen, detailleren [...]*” (van Dinten & Schouten, 2008, p. 49). Een andere benadering is van Argyris (1991, p. 71) die stelt dat de aangenomen actietheorie (wat mensen denken te doen) contrasteert met de doorgaans impliciete gebruikstheorie (wat mensen werkelijk doen). Met andere woorden: wat mensen zeggen te doen en wat uit hun handelen kan worden afgeleid komt niet overeen. Hetzelfde geldt voor wat ze opschrijven: maatschappelijk gewenste antwoorden zijn bij enquêtes een bekend fenomeen. Door goed te letten op wat er is gezegd en wat er is geschreven, kon een vollediger beeld worden verkregen. Dat is te vergelijken met het fotograferen van een object: hoe meer gezichtspunten en hoe beter de belichting, hoe meer er zichtbaar wordt.

Hiermee wordt echter niet beweerd dat dankzij triangulatie een eenduidig beeld kon worden geschetst, integendeel, het uitgangspunt is bij kwalitatief onderzoek juist de veelzijdige werkelijkheid (Boeije, 2014, p. 156-157; Boeije, 't Hart & Hox, 2009, p. 277; Evers, 2015, p. 141). Dat was ook de bedoeling van dit onderzoek: een rijk beeld schetsen van een veelzijdige werkelijkheid zonder te claimen dat het om universele, overal geldige waarheden ging.

Member checks

De transcripten van de interviews zijn aan de betreffende respondenten voorgelegd en door hen van aanvullend commentaar voorzien. Deze manier van terugkoppeling naar respondenten wordt ook wel “*member check*” of “*member validation*” genoemd (Boeije 2014, p. 157; Boeije, 't Hart & Hox, 2009, p. 275; Braster, 2000, p. 65; Saunders, Lewis & Thornhill, 2015, p. 237) en is bedoeld om de weergave van het uitgewerkte interview op juistheid te controleren (Boeije, 't Hart & Hox, 2009, p. 275). Deze vorm van validatie, door het beoordelen van een tussendocument zoals een interviewtranscript wordt wel getypeerd als een “*zwakke variant*” van member validation (Evers, 2015, p. 139). De commentaren van respondenten zijn vooraan in het transcript opgeslagen of bij meer uitgebreid commentaar als apart document. Spelfouten en woorden of uitdrukkingen die niet goed waren verstaan, zijn gecorrigeerd. Aan de “*sterke variant*”: het beoordelen van het onderzoeksrapport (ibid. p. 139), is ook aandacht besteed. Een van de respondenten heeft het concept van het resultatenhoofdstuk bekeken en de uit het transcript van haar interview gebruikte citaten becommentarieerd. Deze toevoegingen zijn integraal overgenomen en als toevoegingen herkenbaar. Voorts zijn de resultaten voorgelegd aan (ex-)bestuurders van enkele PI's en aan vertegenwoordigers van organisaties die veel met PI's werken, zoals Wilde Ganzen, Bureau Internationale Samenwerking (BIS) en ICCO/Kerk in Actie. Bovendien zijn de resultaten besproken met een vertegenwoordiger van enkele vermogensfondsen en met Partin, de brancheorganisatie voor PI's. Alle commentaren zijn verwerkt en hebben bijgedragen aan de kwaliteit van dit onderzoek.

Peer debriefing

Diverse experts en peers hebben commentaar gegeven, ook wel “*peer debriefing*” genoemd of intersubjectiviteit (Boeije, 2014, p. 158; Braster, 2000, p. 65). Een belangrijke reden om feedback te vragen was het opsporen van blinde vlekken, zoals (on)bewuste persoonlijke filters, bevindingen die onvoldoende waren onderbouwd, inconsequenties en onlogische conclusies. Onder andere is commentaar gevraagd op de interviewtechniek - van de onderzoeker door een geluidsopname van een interview te laten beluisteren en door een geanonimiseerd transcript door twee andere onderzoekers te laten bekijken. In alle gevallen werd de interviewtechniek als voldoende ‘open’ beoordeeld waardoor ‘rijk’ materiaal kon worden verzameld. Voorts zijn de onderzoeksresultaten en de analyse onder andere besproken met PI onderzoeker Kinsbergen en met Van Dinten, de ontwikkelaar van het referentiestelsel voor betekenisgeving. Bovendien is voor een beter begrip van het referentiestelsel voor betekenisgeving een workshop over dit onderwerp bijgewoond op de Sezen Academy.

Levensrecht karakter

Een belangrijke toetssteen voor validiteit is het “*levensrecht karakter*” (Baarda et al., 2013, p. 75) van de dataverzameling en de weergave ervan. Hier is veel aandacht aan besteed door respondenten tijdens de open interviews

hun verhaal in eigen woorden te laten vertellen in hun eigen omgeving en door hen geen woorden in de mond te leggen. Door respondenten hun verhaal zo natuurlijk mogelijk te laten vertellen, beginnend bij de start van de organisatie en eindigend bij de (plannen tot) opheffing, kon veel informatie worden verkregen. Door de ander een verhaal in geuren en kleuren te laten vertellen en dit op te schrijven, kun je het perspectief van de ander beter zien (Boersma, Gagestein & Gerrits, 2015, p. 44). De verhaalvorm bleek heel geschikt omdat bijvoorbeeld de exit bij de ene organisatie al bij de start een rol speelde, terwijl ideeën over een exit bij de ander gaandeweg waren ontwikkeld. Er zijn steeds open vragen gesteld waarbij werd aangesloten bij het woordgebruik van respondenten. Open vragen hielpen om vaart in het gesprek te houden en gaven respondenten ruimte om hun eigen verhaal te doen.

Externe validiteit

Voor de externe validiteit geldt dat de PI's die deelnamen aan de enquête (N=13/40, 32%) een representatief deel van de afgebakende onderzoekspopulatie vertegenwoordigden zonder grote afwijkingen. Dit betekent dat de resultaten uit de enquête misschien zouden kunnen worden gegeneraliseerd, althans voor PI's die actief zijn geweest in Zuid-Afrika. Dat voorbehoud is nodig, omdat uit onderzoek naar PI-interventies en resultaten in vier verschillende landen, waaronder Zuid-Afrika, significante verschillen per land zijn geconstateerd (Kinsbergen & Plaisier, 2014, p. 37), hoewel dat in ander onderzoek, op basis van andere criteria, niet het geval leek te zijn (Kinsbergen, 2014, p. 145). Bovendien moet de kanttekening worden gemaakt dat het aantal gemeten eenheden voor een enquête erg klein is ¹⁰ en dat de enquêteresultaten vooral kwalitatief zijn verwerkt, enkele demografische gegevens uitgezonderd. In tabel 6 staat een demografisch overzicht van de beoogde en de bereikte onderzoekspopulatie. Het generaliseren van de resultaten van dit kwalitatieve, interpretatieve onderzoek naar andere onderzoekseenheden of contexten was overigens geen onderzoeksdoel. Desalniettemin kunnen de uitkomsten wellicht als illustratief worden beschouwd voor vergelijkbare casussen (Braster, 2000, p. 31; Boeije, 't Hart & Hox, 2009, p. 280), in de zin van betekenisvol in plaats van 'waar'. Desalniettemin zou dit onderzoek ook andere ontwikkelingsorganisaties inzicht kunnen bieden in interventies, exitstrategie en duurzaamheid, aangezien ze in een deels vergelijkbare omgeving actief zijn en mogelijk met dezelfde randvoorwaarden te maken hebben.

Het volgende hoofdstuk bevat de literatuurstudie, de theoretische bedding van dit onderzoek, op basis van enkele theoretische vragen.

¹⁰ Bij surveys wordt normaal gesproken met grotere aantallen eenheden gewerkt, minimaal 40 á 50 eenheden (Verschuren & Doorewaard, 2015, p. 162).

3 Literatuurstudie

3.1 Inleiding

Een literatuurstudie kan de basis leggen voor verdere kennisontwikkeling omdat het bijdraagt aan theorieontwikkeling. Bovendien draagt het bij aan het ontdekken van lacunes in kennis en wetenschap (Webster & Watson in Booth, Sutton & Papaioannou, 2016, p. 17). Deze literatuurstudie had ook als doel concepten te ontwikkelen (sensitizing concepts) voor het empirische deel van dit onderzoek. Sensitizing concepts zijn richtinggevende of gevoeligmakende kernbegrippen die de blik van de onderzoeker richten op relevante kenmerken zonder een open blik te verhinderen (Verschuren & Doorewaard, 2015, p. 221). Wel konden dankzij de literatuurstudie de concepten worden afgebakend (Evers, 2015, p. 57). Zo kon de literatuurstudie mede als bedding dienen voor het empirisch onderzoek dat in hoofdstuk 4 tot en met 6 is beschreven en geëvalueerd.

Paragraaf 3.2 gaat over Particuliere Initiatieven (PI's), de doelpopulatie en de context van dit onderzoek. Dit beantwoordt de theoretische vraag: *Hoe kunnen Particuliere Initiatieven en hun interventies worden getypeerd?*

Paragraaf 3.3 handelt over het begrip duurzame ontwikkeling, een begrip dat zowel in verband gebracht wordt met interventies als met exitstrategie in ontwikkelingssamenwerking. Deze paragraaf heeft als doel een antwoord te geven op de theoretische vraag: *Wat wordt in ontwikkelingsamenwerking verstaan onder duurzaamheid?* Het begrip duurzaamheid wordt onder andere besproken in samenhang met begrippen die in de discussie over de resultaten van ontwikkelingssamenwerking een belangrijke rol spelen: lokaal eigenaarschap en aanpak van de oorzaken van armoede en ongelijkheid.

Vervolgens gaat *paragraaf 3.4* in op het begrip exitstrategie door definities van exit en strategie te behandelen en deze te verbinden met eerder onderzoek naar exits. Dit leidt tot een antwoord op de vraag: *Wat wordt in de literatuur over strategisch management, ontwikkelingsamenwerking en de filantropische sector verstaan onder exitstrategie?* Verschillende exitmodaliteiten worden onderscheiden, zoals: goededoelenorganisatie verlaat een sector of beëindigt een partnerschap. Deze zijn samen met een aantal exitredenen in een bandbreedte model gezet (tabel 4). Daarnaast zijn in de literatuur componenten gevonden voor een verantwoorde exitstrategie, die vervolgens in drie thema's zijn gegroepeerd: toekomstgerichtheid, lokale context en netwerken.

Paragraaf 3.5 behandelt de oriëntaties in betekenisgeving van Van Dinten en Schouten (2008, 2014, 2015). In diverse publicaties hebben zij besproken hoe hun referentiestelsel voor betekenisgeving onder andere op organisaties toepasbaar is. Dit stelsel is mede gebruikt voor de analyse van het empirische onderzoeksmateriaal. In *paragraaf 3.5* wordt antwoord gegeven op de theoretische vraag: *Welke oriëntaties in betekenisgeving bij organiseren onderscheiden Van Dinten en Schouten in hun referentiestelsel?*

In *paragraaf 3.6* tenslotte, worden de besproken begrippen met elkaar in verband gebracht om vast te stellen welke vragen beantwoord zijn en welke vanuit de empirie nog een antwoord behoeven.

3.2 Hoe kunnen Particuliere Initiatieven en hun interventies worden getypeerd?

Voor het wetenschappelijk discours over Particuliere Initiatieven (PI's), de onderzoekscontext van dit rapport, zijn Schulpen en Kinsbergen, beiden verbonden aan het Centre for International Development Issues Nijmegen (CIDIN) van de Radbouduniversiteit, veelgebruikte bronnen. Zij hebben veel onderzoek gedaan naar PI's en daarom worden zij in deze literatuurstudie regelmatig geciteerd.

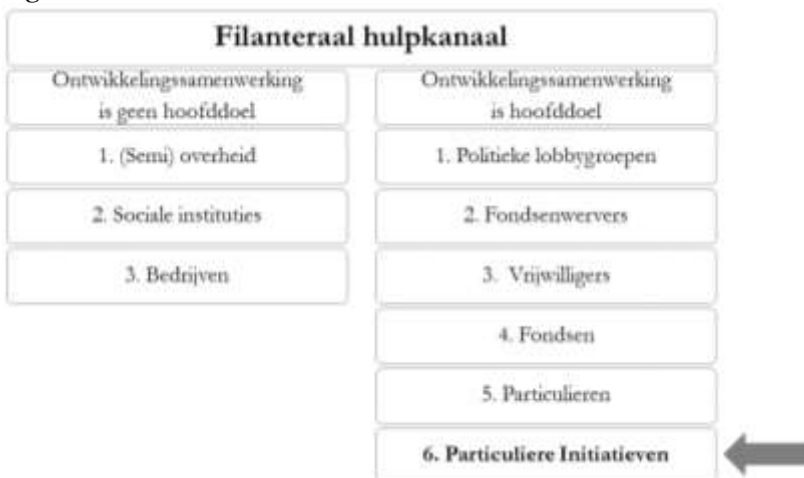
3.2.1 Van multilateraal en bilateraal naar civilateraal en filanteraal

In de Nederlandse ontwikkelingssamenwerking bestaan verschillende soorten hulpkanalen: multilateraal of intergouvernementueel, bilateraal of gouvernementele, civilateraal of niet-gouvernementeel en tenslotte het filanterale hulpkanaal waartoe onder andere PI's behoren.

Tot midden jaren '60 liep de Nederlandse overheidssubsidie via multilaterale organisaties zoals de Verenigde Naties en de Wereldbank. Dit veranderde toen Nederland ook bilaterale hulp ging verlenen aan overheden en organisaties in ontwikkelingslanden. In diezelfde tijd kwam er een beweging vanuit de maatschappij op gang. Gewone

burgers kwamen in actie tegen politieke, sociale of economische achterstelling van mensen in ontwikkelingslanden en organiseerden zich. Hieruit zijn de grote civil society organisaties als Oxfam Novib en ICCO ¹¹ ontstaan die vanaf midden jaren 60 financiële ondersteuning kregen van de Nederlandse overheid (Kinsbergen, 2014, p. 41). Deze civilaterale vorm van ontwikkelingssamenwerking wordt de eerste golf genoemd. In de jaren '90 volgt een tweede golf: de opkomst van Particuliere Initiatieven (PI's), waarmee de oude tripartiet ordening: bilateraal, multilateraal en civileraal, werd achterhaald (Schulpen, 2007b, p. 215). ¹² Belangrijke redenen voor die opkomst zijn een krimpende wereld, de dankzij nieuwe technologie beschikbare informatie, een sterke individualisering en de beschikbaarheid van overheidsfinanciering zoals het medefinancieringsstelsel ¹³ (Kinsbergen, 2014, p. 39). Ook de sociaal-politieke verklaring van Schuyt, Bekkers en Smit (2010, p. 4-5) voor de opkomst van de 'global citizen' in de westerse wereld is relevant: hogere opleidingsniveaus, een besef van wereldwijde onderlinge afhankelijkheid, medeverantwoordelijkheid en grotere mobiliteit. Met de opkomst van PI's is in de civil society een nieuwe categorie ontstaan, het filanterale kanaal (zie figuur 4), met als belangrijkste kenmerk het vrijwillige karakter van de verschillende actoren. Civil society wordt ook wel de sociale ruimte voor vrijheid en solidariteit genoemd (McGuigan, 2004, p. 51). Tot het filanterale kanaal behoren organisaties die ontwikkelingssamenwerking niet als primaire taak hebben én organisaties waar dat wel het geval is. Tot de eerste groep behoren institutionele actoren zoals semi-overheidsdiensten (brandweer, politie), sociale instituties (scholen, ziekenhuizen) en aan het bedrijfsleven gelieerde instanties zoals waterbedrijven en banken. Tot de tweede groep behoren actieve burgers die zich al dan niet in groepsverband bezighouden met lobbyen, fondsen werven en vrijwilligerswerk, inclusief Particuliere Initiatieven (Kinsbergen & Schulpen, 2010, p. 14-15). De term filanteraal verwijst tevens naar de definitie van filantropie over stoffelijke en niet-stoffelijke giften die vrijwillig worden gedaan tot nut van het algemeen: *"bijdragen in de vorm van geld, goederen en of tijd (expertise), vrijwillig ter beschikking gesteld door individuen en organisaties (fondsen, kerken, bedrijven, goededoelenloterijen) waarmee primair algemeen nut doelen worden gediend, met de intentie, het motief, om dit laatste te doen."* (Schuyt 2012, p. 23).

Figuur 4. Het filanterale kanaal



Naar Kinsbergen, 2014, p. 57.

Naar schatting bestaan er 5.000 tot 15.000 PI's (Hento, Schulpen, Groot Kormelinck & Stroes 2011, p. 33; Bouzouba & Brok, 2005, p. 62; van Voorst, 2005, p. 9) met een explosieve groei tussen 2004 en 2008 (Koch in Rooijackers, 2013, p. 22). Partin, de brancheorganisatie voor PI's in ontwikkelingssamenwerking, houdt het op

¹¹ Ook deze grote organisaties worden Particuliere Initiatieven genoemd (Elbers, 2012). Soms wordt met Particulier Initiatief de gehele civil society of de sector filantropie bedoeld (Schuyt, 2015).

¹² Wat in dit verhaal ontbreekt is de reeds lang bestaande rol van Europese religieuze groeperingen (missie en zending) die actief werden in ontwikkelingslanden toen Europese landen bezittingen kregen in Afrika, Azië en Amerika met Portugal voorop, in de 15^{de} eeuw. https://nl.wikipedia.org/wiki/Christelijke_zending Geraadpleegd 2017 06 30.

¹³ Een percentage van het Nederlandse ontwikkelingsbudget kwam sinds eind jaren zestig jaarlijks beschikbaar voor het Medefinancieringsprogramma van het Ministerie van Buitenlandse Zaken. Voor de deelnemende organisaties, de medefinancieringsorganisaties, werd een verdeelsleutel gehanteerd (van den Berg, 2010, p. 52).

een kleiner aantal: 1.200, maar zij hebben alleen PI's met de ANBI-status¹⁴ geteld. Nog steeds neemt het aantal PI's toe, hoewel de groei lijkt af te nemen.¹⁵ Als groep geven PI's een gefragmenteerd beeld en zijn ze niet goed zichtbaar (Wilde Ganzen, 2016b, p. 2).

Circa 3-4% van alle Nederlandse volwassenen zou direct betrokken zijn bij een PI.¹⁶

3.2.2 Typering van Particuliere Initiatieven

Een van de aspecten van PI's is dat ze, net als de eerste golf organisaties (van den Berg, 2012, p. 52), begonnen zijn als outsiders. Echter sinds 2005 staan PI's centraal in het Nederlandse debat over alternatieve ontwikkelings-samenwerking en worden ze door politici en overheid omarmd als een belangrijke vorm van ontwikkelingshulp (Kinsbergen & Schulpen in van den Berg, 2012, p. 52). Supporters geloven in een efficiënte en effectieve bijdrage van Particuliere Initiatieven aan armoedebestrijding en in het feit dat ze ontwikkelingssamenwerking een menselijk gezicht geven. Dat laatste kan gezien worden als een bijdrage aan het creëren van draagvlak, omdat PI's mensen uit verschillende sociale circuits waaronder scholen, kerken en andere middenveldorganisaties bij elkaar brengen (van den Berg, 2012, p. 107). De mix van globalisering waaruit PI's zijn ontstaan en het verwerven van lokale steun en inzet in eigen land wordt ook wel "*glokalisering*" genoemd (ibid. p. 108).¹⁷ Er zijn echter ook kritische geluiden. Er is bijvoorbeeld twijfel over de professionaliteit en er is de verwachting dat PI's dezelfde fouten zullen maken als de eerste golf organisaties, zoals de top-down benadering die gezien werd als een belangrijke oorzaak van het falen van veel ontwikkelingsprojecten (Chambers; Cornwall in Kinsbergen, 2014, p. 131; WRR, 2010, p. 258). PI's zijn zich bewust van deze kritiek, maar stellen dat ze goed werk doen, niet slechter dan traditionele ontwikkelingsorganisaties. Wel erkennen ze de pluspunten van de grote organisaties voor wat betreft inhoudelijke kennis, netwerk en vertalen van een politieke boodschap. Ze hebben echter kritiek op de belerende houding, hoge overheadkosten en bureaucratie (van der Velden, 2005, p. 22).

PI's worden door Kinsbergen en Schulpen (2010, 2012) en diverse andere auteurs als volgt getypeerd:

- Groep mensen, vooral hoger opgeleide 50-plussers die als onbezoldigd vrijwilliger werken. De meerderheid combineert dit met een betaalde baan.
- Inspanningen komen voort uit een gevoel van solidariteit en een wens tot zelfontplooiing. De dominante motivatie is pragmatisch altruïsme, soms gevoed vanuit religie, rechtvaardigheidsgevoel of ingrijpende persoonlijke ervaringen (van den Berg, 2012, p. 71).
- PI's bieden geen eenmalige doch structurele hulp aan organisaties, gemeenschappen of groepen. Belangrijkste doelgroepen zijn kinderen (ca. 25%) en jongeren (ca. 22%). De verstrekte hulp lijkt sterk op de "*oudervetse*" ontwikkelingshulp die de reguliere ontwikkelingsorganisaties 30-40 jaar geleden verstrekten: bouwen, putten slaan en weeskinderen opvangen. Ook worden materialen gegeven "*containerhulp*" (Vossen, 2008, p. 17) en worden microkredieten verstrekt (ibid. p. 35, 37). Tevens komt capaciteitsversterking van lokale "*high potentials*" regelmatig voor (van den Berg, 2012, p. 53). PI's investeren vooral in concrete hulp met focus op primaire voorzieningen (ibid. p. 53). Dit wordt mede ingegeven door de belangstelling van donateurs voor vooral concrete projecten (Kinsbergen, 2014, p. 194).
- PI's zijn actief in een of meer ontwikkelingslanden, met name op het terrein van onderwijs en gezondheidszorg. Ruim 1/3 is actief in sub-Sahara Afrika, gevolgd door Azië, met Oost-Europa en Latijns Amerika op de derde plaats. Ruim 90% werkt samen met (een of meer) partners. Dat zijn lokale organisaties (27%), een lokale (vertrouwens)persoon (25%) of een contactpersoon (10%) die uit het noorden komt en in het ontwikkelingsland woont.
- Er wordt geen directe subsidie ontvangen van het Ministerie van Buitenlandse Zaken.
- PI's zijn kleinschalig: minder dan 20 medewerkers (betaald of onbetaald) of een jaarbudget van minder

¹⁴ ANBI's, Algemeen Nut Beogende Instellingen. <http://www.kleinegoededoelen.nl/over-het-pi> Geraadpleegd 2016 09 14.

¹⁵ Mondelinge mededeling Kinsbergen en Schulpen tijdens symposium t.g.v. het 60-jarig bestaan van Wilde Ganzen op 22/11/2017.

¹⁶ <https://www.kleinegoededoelen.nl/er-is-eeen-vuur-in-ons-dat-ons-doet-doorgaan/> Geraadpleegd 2017 10 01. Mondelinge mededeling Kinsbergen en Schulpen tijdens symposium t.g.v. het 60-jarig bestaan van Wilde Ganzen op 22/11/2017.

¹⁷ De term "*glocalization*" is waarschijnlijk van R. Robertson, mogelijk gebaseerd op R. Williams die veel over "*globalization and localization*" heeft geschreven (McGuigan, 2004, p. 64).

dan 1 miljoen euro).

3.2.3 Overige kenmerken van PI's

Naast de in paragraaf 3.2.2 besproken typering zijn Particuliere Initiatieven ook te typeren qua rechtspersoonlijkheid, algemeen nut classificatie en inkomstenbron.

Bij de oprichting wordt doorgaans gekozen voor de voor de hand liggende stichtingsvorm, zoals bij vrijwel alle goede doelen. Voordelen zijn de grotere slagvaardigheid (geen leden, geen verplichte Algemene Ledenvergadering voor bepaalde beslissingen) en de duidelijke bij wet geregelde structuur zoals verplichte oprichting bij een notaris en inschrijving bij de Kamer van Koophandel.¹⁸ Ca. 90% van de bestaande PI's staat ingeschreven bij de Kamer van Koophandel (Schulpen & Kinsbergen, 2010, p. 26).

Veel PI's hebben de ANBI-status (Algemeen Nut Beogende Instelling) die recht geeft op belastingvrijstelling en op aftrekmogelijkheden voor donateurs. Belangrijke eisen¹⁹ die aan ANBI's worden gesteld zijn dat zij (nagevoeg) uitsluitend het algemeen nut beogen en hun gegevens via internet openbaar maken. Jaarlijks controleert de Belastingdienst ca. 1.200 ANBI's waarvan er gemiddeld 300 te licht worden bevonden. In 2016 verloor een stichting, ook in hoger beroep, de ANBI-status omdat ze geen beleidsplan had.²⁰

De meeste Particuliere Initiatieven zijn afhankelijk van inkomsten uit eigen fondsenwerving en behoren volgens de classificering van Gouwenberg, Van der Jagt en Schuyt (2007) tot de geldwervende fondsen. Uit een onderzoek onder 720 PI's is gebleken dat ze het meeste geld ophalen bij particulieren (ca. 37% van hun inkomsten) en bij organisaties als Wilde Ganzen, ICCO, Cordaid, Hivos en Oxfam/Novib (Kinsbergen & Schulpen, 2010, p. 19).

3.3 Wat wordt in ontwikkelingssamenwerking verstaan onder duurzaamheid?

Hoofdstuk 1 ging kort in op duurzaamheid in ontwikkelingssamenwerking en haalde het Brundtland rapport aan waarin problemen rond armoede en ontwikkeling verbonden werden met vraagstukken rond economische groei en milieu. Ontwikkelingssamenwerking zou niet alleen op kortetermijn effect moeten sorteren, maar tevens op lange termijn zodat ook toekomstige generaties er profijt van hebben. In de volgende paragrafen worden ontwikkelingssamenwerking in het algemeen, en Particuliere Initiatieven in het bijzonder, door een duurzaamheidsbril bekeken met behulp van de strategische driehoek van publieke waarde. De strategische driehoek is een model om naar organisaties te kijken.

3.3.1 Duurzaamheid in relatie tot publieke waarde

Duurzaamheid²¹ is een betrekkelijk nieuw begrip in ontwikkelingssamenwerking. Een van de eerste rapporten waarin duurzaamheid een kernbegrip vormde, was 'Our Common Future' van de World Commission on Environment and Development van de Verenigde Naties (1987), beter bekend als het Brundtland rapport²². Dit rapport verbindt problemen rond armoede en ontwikkeling met onder andere economische groei en benadrukt dat duurzame ontwikkeling moet aansluiten op huidige behoeften. Ook beklemtoont het rapport dat het belangrijk is dat ontwikkelingssamenwerking eraan bijdraagt dat toekomstige generaties in de eigen behoeften kunnen voorzien: "*development ... that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.*" (World Commission, 1987). Duurzame ontwikkeling betekent niet alleen naar het heden kijken, ook rekening houden met de toekomst. Om de relevantie van duurzaamheid c.q. maatschappelijke meerwaarde toe te

¹⁸ Bij verenigingen is dat alleen verplicht bij een 'formele' vereniging.

¹⁹ Vastgelegd in de Algemene wet inzake rijksbelastingen (2015), artikel 5b.

²⁰ <https://www.dedikkeblauwe.nl/news/geen-beleidsplan> Geraadpleegd 2016 10 01.

²¹ Hans Carl von Carlowitz (1645-1714) geldt als de grondlegger van het begrip duurzaamheid of sustainability, in het Duits "*Nachhaltigkeit*". Hij stelde dat zuinigheid de beste remedie tegen rooibouw in de bosbouw was: niet meer hout onttrekken dan er door zaaien, planten en herbebossing bij komt. (Rau, T. & Oberhuber, S., 2016, p. 112.

²² Gro Harlem Brundtland was voorzitter van de commissie en tevens premier van Noorwegen. Het rapport (Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. United Nations, 1987) kan worden gedownload via <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm> Geraadpleegd 2016 08 22.

lichten worden deze begrippen geoperationaliseerd met behulp van de strategische driehoek van publieke waarde (Benington & Moore, 2010, p. 5). In die driehoek vormen *publieke waardecreatie* (public value outcomes), *operationele capaciteit* (operational capacity) en *steun en legitimiteit* (authorizing environment) een drieëenheid als voorwaarde voor duurzame ontwikkeling. Publieke waardecreatie staat voor een duurzame bijdrage aan een betere wereld. Daartoe moet een organisatie beschikken over operationele capaciteit c.q. over know how om de juiste menselijke, materiële en financiële middelen te verkrijgen én in te zetten om de taak van de organisatie naar behoren uit te voeren. Die operationele capaciteit zegt iets over de mate van lokaal eigenaarschap. De derde hoek in de driehoek betreft draagvlak door steun en autorisatie van beneficianten, partners en donoren en van andere stakeholders²³ zoals de overheid, de media en het brede publiek (authorizing environment). Ook dit zegt iets over de mate van lokaal eigenaarschap. Een organisatie is geen eiland, maar maakt deel uit van de maatschappij en moet voldoende politieke, wettelijke en financiële en materiële steun weten te mobiliseren om haar publieke doelen te verwezenlijken. Die verbinding is in feite de *“license to operate”* (Stamsnijder, 2016, p. 41). Hoe meer verbondenheid met de omgeving, hoe minder weerstand en hoe meer steun een organisatie ervaart (ibid. p. 71). Want legitimiteit betekent ook bestaansrecht hebben *“the right to be and do something in society”* (Edwards in Brown & Jagadananda, 2007, p. 7). Juist participatie van lokale stakeholders wordt gezien als een belangrijke voorwaarde voor duurzame resultaten (Chambers; Edwards; Finsterbusch & Wicklin; Fowler; Moge; Stockmann in Kinsbergen, 2014, p. 131).

3.3.2 Twee benaderingen van duurzaamheid

Op basis van een meta-analyse is vastgesteld dat duurzaamheid in de literatuur over ontwikkelingsamenwerking op twee verschillende manieren wordt benaderd (Kinsbergen, 2014, p. 129). Bij beide gaat duurzaamheid over continuïteit. Echter bij de *eerste benadering* wordt de vraag gesteld of projecten, programma's of organisaties in ontwikkelingslanden blijven voortbestaan nadat buitenlandse donoren hun steun hebben teruggetrokken (ibid. p. 129). Hier dringt de vraag zich op: voortbestaan waarvoor? Want het voortbestaan van een organisatie is geen doel op zich. De term organisatie is afgeleid van het Griekse *“organon”*, hetgeen hulpmiddel of werktuig betekent. Het is een middel om een doel te bereiken (Schermer & Quint, 2008, p. 24). Wat de organisatie werkelijk nastreeft dat blijkt uit haar werk (ibid. p. 68). Een voorbeeld is een ambulance die ongebruikt blijft, omdat deze ongeschikt bleek voor de lokale wegen. Er was onder andere voldoende steun van stakeholders en het voertuig voldeed aan de wettelijke voorwaarden (steun en legitimiteit), het ambulancepersoneel was opgeleid, de ambulance had de benodigde uitrusting, er was geld voor brandstof en onderhoud (operationele capaciteit), maar voor zieken en gewonden bleef de benodigde zorg onbereikbaar. Met andere woorden, er kon geen publieke waarde worden gecreëerd. De beschikbaarheid van die ambulance was derhalve op zich niet waardevol, *“because a project, program or organisation endures, does not necessarily mean it is valuable”* (Brinkerhoff & Goldsmith in Kinsbergen, 2014, p. 129).

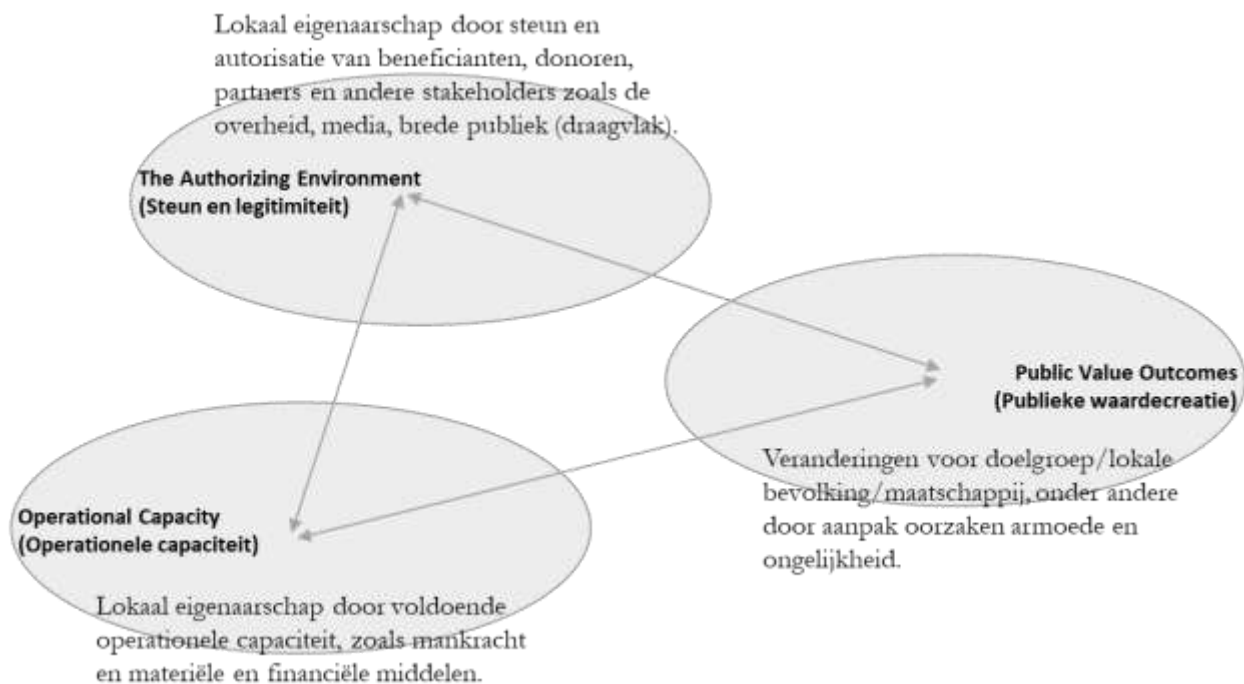
De *tweede benadering* van duurzaamheid kijkt uitdrukkelijk wél naar het creëren van publieke waarde ofwel van een betere wereld, zoals de aanpak van armoede en ongelijkheid. Publieke waarde draait om drie zaken: het gaat om meer dan publieke goederen, het behelst meer dan output en het heeft betekenis voor mensen. Dit laatste houdt in dat het verder gaat dan wat door beleidsmakers geacht wordt goed voor mensen te zijn (Alford & O'Flynn, 2009, p. 176). Een school neerzetten (inhoud, korte termijn), is op zich geen duurzame interventie. Een gebouw is een middel, een vorm van output als resultaat van bepaalde activiteiten, en kan uit een oogpunt van duurzaamheid geen doel zijn, want *“brick-and-mortar”* activiteiten (Schulpen, 2007a, p. iii) zijn bijna per definitie tijdelijk (ibid. p. iii). Bovendien blijven belangrijke vragen onbeantwoord zoals: was de bouw van die school de beste oplossing of had het verstrekken van leermiddelen of het opleiden van leerkrachten ook tot het gewenste en misschien zelfs tot een beter resultaat geleid? Ook de vraag of er na de bouw van bijvoorbeeld een school gekeken wordt of leerlingen zijn doorgestroomd naar een vervolgopleiding, of ze een modaal inkomen hebben kunnen vergaren en zo de levensstandaard voor zichzelf en hun familie hebben kunnen verbeteren is relevant (Koch in

²³ De term stakeholder zou voor het eerst gebruikt zijn door E. Merrick Dodd (Stanford University), die in 1963 de term koppelt aan 'those groups without whose support the organization would cease to exist'. De term 'stakeholder' wordt daarbij gehanteerd als een verruiming van 'stockholder' (Stamsnijder, 2016, p. 24).

Rooijackers, 2013, p. 42). Dat alles zegt iets over de gecreëerde publieke waarde: veranderingen bij de doelgroep /lokale bevolking en in de maatschappij.

Uit bovenstaande volgt dat twee zaken maatgevend zijn voor een antwoord op de hamvraag over duurzaamheid. Ten *eerste*: zijn lokale belanghebbenden in het ontwikkelingsland eigenaar van het project of de activiteit? Lokaal eigenaarschap houdt in dat er voldoende steun en legitimiteit is en dat er voldoende menselijke, materiële en financiële capaciteit is. En wel zodanig dat het project, het programma of de organisatie blijft voortbestaan als een donor zich terugtrekt. Ten *tweede*: is het werk gericht op veranderingen bij de doelgroep/lokale bevolking en in de maatschappij, zoals de aanpak van de oorzaken van armoede en ongelijkheid? (Kinsbergen, 2014, p. 129). Onderstaande figuur toont de strategische driehoek van publieke waarde, waaraan de twee duurzaamheidscriteria: eigenaarschap en aanpak van de oorzaken van armoede en ongelijkheid zijn toegevoegd. Een duurzaam opererende lokale partner van een PI of een andere ontwikkelingsorganisatie zou aan beide criteria moeten voldoen.

Figuur 5. Strategische driehoek van publieke waarde gerelateerd aan een zuidelijke partnerorganisatie



Naar Benington & Moore, 2010 en Kinsbergen, 2014.

Binnen de strategische driehoek lijkt een feedback systeem te bestaan, een “*virtuous cycle*” (Kavanagh, 2014, p. 60). Want als de operationele capaciteit versterkt wordt, kunnen inputs efficiënter en effectiever worden getransformeerd in outputs die publieke waarde creëren, hetgeen dan weer leidt tot meer steun en legitimiteit, enzovoort (ibid. p. 57). Echter een organisatie die waarde creëert en steun heeft, maar onvoldoende capaciteit, zal haar beloften niet kunnen nakomen. En een organisatie die waarde creëert en over operationele capaciteit beschikt, maar geen steun en legitimiteit heeft, zal niet kunnen opereren. Tenslotte zal een organisatie die wel steun en capaciteit heeft, maar geen waarde creëert, als zij al overleeft, kostbare middelen verspillen (Brown & Moore, 2001, p. 14). De volgende paragrafen bespreken de beide duurzaamheidsvragen door enkele belangrijke begrippen in het debat over ontwikkelingssamenwerking te belichten. Dat zijn lokaal eigenaarschap (3.3.3) en de met publieke waardecreatie samenhangende evaluatieve indicatoren: output, outcome en impact (3.3.4).

3.3.3 Lokaal eigenaarschap

Ownership of lokaal eigenaarschap is voor duurzaamheid het meest cruciaal (Chambers; Edwards; Finsterbusch & Wicklin; Fowler; Mog; Stockmann in Kinsbergen, 2014, p. 131). Deze les leerden eerste-golf-ontwikkelingsorganisaties in de jaren '70 toen onderkend werd dat de gehanteerde top-down benadering een belangrijke oorzaak was van het falen van veel ontwikkelingsprojecten (Chambers; Cornwall in Kinsbergen, 2014, p. 131). In feite werden de zuidelijke partners beschouwd als (onder)aannemer in plaats van als vragende partij, waarbij de lokale partner als “*agent*” gemotiveerd werd om de doelen van de “*principal*” (noordelijke ontwikkelingsorganisatie) te realiseren (Brown & Jagadananda, 2007, p. 10). De invloed die de noordelijke ontwikkelingsorganisaties met hun financiering uitoefenden, leek de onafhankelijkheid van de zuidelijke partner te beperken (Oxfam in Tilly, 2010, p. 48), c.q. de mate van lokaal eigenaarschap.

In een door Geerse (2015, p. 17-18) geconstrueerd ideaaltypisch model van eigenaarschap op basis van Castel-Branco en Moore ²⁴ is sprake van drie criteria:

- De *mate van invloed* die de ontvangende partij heeft. Dit houdt in: zelf het programma voortbrengen zonder externe druk, donor heeft alleen invloed op de agendering van de financiering en donor verstrekt hulp zonder daar voorwaarden voor beleidskeuzes aan te verbinden. Andere vormen van hulp, zoals technische assistentie, vinden plaats op door de ontvangende partij gestelde voorwaarden.
- De mate waarin de ontvangende partij de *belangen van de gewone burger* behartigt, in plaats van een selecte, elitaire of anderszins bevoordeelde groep.
- De mate waarin gevende en ontvangende partij *elkaar ter verantwoording kunnen roepen* en transparant zijn. Dit houdt ook in dat hulp op de lange termijn stabiel en voorspelbaar is en dat veranderingen in het politieke klimaat van het donorland geen invloed hebben op de hulp die de ontvangende partij krijgt.

In haar onderzoek komt Geerse tot de conclusie dat volgens de literatuur het engagement (“*commitment*”) van de ontvangende partij en de mate van lokaal eigenaarschap zouden worden bevorderd door de ontvangende partij zelf doelen en een plan te laten formuleren. Zij stelt echter dat de praktijk weerbarstig is, want eigenaarschap lijkt eerder een graadmeter voor engagement en vice versa dan dat eigenaarschap commitment zou veroorzaken. Immers organisaties die over onvoldoende capaciteit beschikken kunnen onvoldoende eigenaar zijn en zich niet committeren aan programma’s die ze niet kunnen overzien of begrijpen (Geerse, 2015, p. 62). Geconcludeerd wordt dat donoren vertrouwen moeten geven aan ontvangende partijen. Want als er veel zekerheid en verantwoording wordt gevraagd, is lokaal eigenaarschap bijna onmogelijk. Bovendien zouden vereisten aan de meetbaarheid van de mate van eigenaarschap juist averechts werken, omdat het dan een kwestie wordt van formaliteiten, in plaats van een grondhouding van gelijkwaardigheid tussen ontvangende partij en donor (ibid. p. 65). Die conditie van gelijkwaardigheid wordt essentieel geacht voor veranderprocessen, want veranderingen moeten lokaal eigendom zijn “*locally owned*” (Clinton in Elbers, 2012, p. 5). Daarentegen zou lokaal eigenaarschap gestimuleerd kunnen worden door ontvangende partijen hun donoren bewust te laten kiezen door te kijken naar de werkwijze van donoren en naar hun visie op eigenaarschap (ibid. p. 65). Met andere woorden: ontvangende partijen moeten donoren kiezen die bij ze passen. Dat is echter wel een luxe positie, want veel ontvangende organisaties in ontwikkelingslanden zijn verwickeld in een ‘struggle for life’. Dat geldt eens te meer in een disfunctionele staat zoals Zuid-Afrika (Coalition on Civil Society Resource Mobilisation, 2012, p. 5). Zuid-Afrika kreeg in 2016 de “*junk status*” toebedeeld (Gumede, 2017, p. 1). Het lijkt daarom niet ondenkbaar dat Zuid-Afrikaanse organisaties elke kans op (buitenlands) donorgeld zullen aangrijpen om te overleven.

De benadering van eigenaarschap door Kinsbergen (2014, p. 129), die steun en legitimiteit en operationele capaciteit noemt als voorwaarden voor eigenaarschap, is vergelijkbaar met die van Geerse. Om de mate van lokaal eigenaarschap te bepalen gebruikt Kinsbergen een bepaalde PI-typologie die onder andere gebaseerd is op de levenscyclusmodellen van Korten en Elliot. In tabel 2 worden de categorieën samengevat. De meeste PI’s zouden gerekend kunnen worden tot de “*doeners*” met een beperkte mate van lokaal eigenaarschap, gevolgd door de “*krachtenbundelaars*” met in het algemeen meer lokaal eigenaarschap. Ook bij PI’s die tot de “*katalysatoren*” en de

²⁴ Overgenomen uit Geerses literatuurlijst: Castel-Branco, C.N. (2008). *Aid and development: a question of ownership? A critical view*. Maputo: Instituto de Estudos Sociais e Económicos. Working paper n. 1.

Moore in Campbell, L.M. & Vainio-Matilla, A. (2003). Participatory development and community-based conservation: Opportunities missed for lessons learned? *Human Ecology*, vol. 31, no. 3, September.

“*activisten / opvoeders*” behoren is sprake van weinig lokaal eigenaarschap (ibid. p. 129). De over het algemeen beperkte mate van lokaal eigenaarschap wordt bevestigd door ander onderzoek (Kinsbergen & Plaisier, 2014; Geerse, 2015). Slechts enkele PI's leken erin geslaagd om een hoog niveau van lokaal eigenaarschap te realiseren (Kinsbergen, 2014, p. 140).

Net als bij Kinsbergen is in een onderzoek van Hento, Schulpen, Groot Kormelinck & Stroes (2011, p. 15) sprake van een “*doener*”, die getypeerd wordt als iemand die een project van begin tot eind zelf uitvoert, hetgeen weinig tot geen ruimte voor lokaal eigenaarschap zou inhouden. Daarnaast onderscheiden zij “*samenwerkers*”, dat zijn PI's die het project overdragen aan een lokale partner en tenslotte “*fondsenwervers*”, die niet zelf in het ontwikkelingsland actief zijn. Bij de laatste twee lijkt wel sprake van enige mate van lokaal eigenaarschap. In de volgende tabel zijn de typering van Kinsbergen en Hento et al. samengevat.

Tabel 2. Typologie PI's van Kinsbergen versus Hento et al.

Kinsbergen	PI interventies
1 ^e generatie activiteiten: doeners	Vooraf 'hardware' investeringen. Passieve positie lokale beneficianten: geen of beperkt eigenaarschap.
2 ^e generatie activiteiten: krachtenbundelaars	Community development + 'hardware'. Meer lokaal eigenaarschap.
3 ^e generatie activiteiten: katalysatoren	Beleidsbeïnvloeding en lobbyen, lokaal/regionaal + community development. Meer lokaal eigenaarschap.
4 ^e generatie activiteiten: activisten/opvoeders	Geen 4 ^e generatie PI's gevonden.
Hento et al.	
Doeners	Project van begin tot eind zelf uitvoeren.
Samenwerkers	Project overgedragen aan lokale partner.
Fondsenwervers	Volledige focus op activiteiten in Nederland.

Kinsbergen, 2014, p. 134, 140-142; Hento et al., 2011, p. 15.

Onderzoek onder zuidelijke hulpontvangers leidde tot de conclusie dat de “*eigenaarschap-belemmerende*” houding moet veranderen in een “*eigenaarschap-versterkende*” houding: men heeft behoefte aan partners die zich geïnteresseerd, betrokken en flexibel opstellen en vertrouwen tonen in lokale kennis en kunde (Bosker, 2010, p. 78). Overigens lijken niet alleen PI's te worstelen met het probleem van eigenaarschap. Ook het Ministerie van Buitenlandse Zaken zou nog regelmatig met in Den Haag ontwikkelde ideeën het eigenaarschapsprincipe schenden (Hoebink, 2010, p. 14; Abukar, 2017, p. 2).

Structuur, gedrag en resultaten van PI's hangen sterk met elkaar samen. Ook beschikbare tijd en fondsen lijken in hoge mate leidend voor de interventies die PI's bieden. Hetzelfde geldt voor de mate van betrokkenheid van PI's bij ontwerp en implementatie van ontwikkelingsinterventies. Omdat dit sterk afhangt van persoonlijke motieven en voorkeuren heeft dit directe invloed op de mate van lokaal eigenaarschap (Kinsbergen, 2014, p. 157), evenals op de resultaten (Lock & Nieuwenhuis in Rooijackers, 2013, p. 41). Misschien zijn de mate van (hands-on) bemoeienis van PI's en de mate van lokaal eigenaarschap communicerende vaten? Met andere woorden: hoe meer het PI zelf doet, hoe minder eigenaarschap bij de zuidelijke partner? Nu de eerste pijler voor duurzaamheid, lokaal eigenaarschap besproken is, behandelt de volgende paragraaf de andere pijler: de aanpak van de oorzaken van armoede en ongelijkheid.

3.3.4 Aanpak van de oorzaken van armoede en ongelijkheid

Bij publieke waarde gaat het om meerwaarde creëren voor de doelgroep/lokale bevolking, waarmee sociale waarde wordt gerealiseerd voor de maatschappij als geheel, zoals minder armoede en ongelijkheid. Om ergens de oorzaken van te kunnen aanpakken moeten ze eerst gekend zijn. Pas toen we begrepen dat vitaminegebrek de oorzaak was van scheurbuik onder schepelingen, werden er maatregelen getroffen. Zoals de aanleg van moestuinen in havenplaatsen waar VOC-schepen ankeren, zodat onderweg verse groenten en vruchten konden worden ingeslagen. Het voert te ver om in het kader van deze literatuurstudie het onderwerp armoede en ongelijkheid diepgaand te bespreken, voor een rudimentair begrip wordt in de volgende paragraaf de situatie in Zuid-Afrika geschetst, omdat dat de *context* is waarin de PI's in het onderhavige onderzoek opereren. Daarna wordt ingegaan op de tweede pijler voor duurzaamheid: de *aanpak* van de oorzaken van armoede en ongelijkheid.

3.3.4.1 Oorzaken van armoede en ongelijkheid in Zuid-Afrika

Om te beginnen zijn de maatstaven voor armoede en ongelijkheid in Zuid-Afrika anders dan die in Nederland. Armoede in Nederland is relatief, omdat sociale uitkeringen een bodem leggen voor een bestaansminimum. Niet op vakantie kunnen gaan of het niet kunnen vieren van een verjaardag gelden in Nederland als symptomen van kinderarmoede (Steketee et al., 2013, p. 5). In Zuid-Afrika lijkt armoede meer op overlevingsniveau te worden uitgelegd. Illustratief zijn de armoedeniveaus die Statistics South Africa onderscheidt: alleen geld hebben voor voeding, of ook geld voor non-food zoals kleding en onderdak.²⁵ Veel oorzaken houden verband met het decennialange apartheidsregime en met discriminerende wetgeving uit de periode daarvoor, waarvan de volgende voorbeelden. De Land Act uit 1913 regelde dat 87% van de zwarte bevolking geen land (meer) kon bezitten. Daarna kwam de Urban Areas Act uit 1923 die het inrichten van “*native locations*” regelde en de basis vormde voor de huidige overbevolkte sloppenwijken (Mandela, 1994, p. 87). Voorts werden discriminerende maatregelen getroffen om witte arbeidskrachten te vrijwaren van concurrerende zwarte arbeidskrachten (Terreblanche in Swartz, 2009, p. 25). Ook mochten mensen zich niet organiseren in vakbonden en politieke partijen, wat ze in feite monddood maakte. Het African National Congress (ANC) bijvoorbeeld, werd in 1960 in de ban gedaan en kon alleen ondergronds of vanuit het buitenland opereren.²⁶ Ik noem tevens de officiële discriminatie in overheidsbestedingen, onder andere aan onderwijs. Zoals de Bantu Education Act die bepaalde dat het onderwijs voor Afrikanen werd afgestemd op een specifieke arbeidsmarkt: vooral ongeschoold werk in de mijnen, de landbouw en de huishouding (Mandela, 1994, p. 145). Door deze en andere maatregelen kreeg een groot aantal Zuid-Afrikanen gedurende lange tijd een ongelijke startpositie toebedeeld. Het gaat om het gedurende lange tijd systematisch creëren en inbedden van armoede en ongelijkheid voor grote groepen mensen. Andere problemen in Zuid-Afrika zijn een verouderde en inadequate infrastructuur, corruptie en onvoldoende openbare dienstverlening, evenals een tekort aan opgeleide en getrainde mensen (IODSA, 2016, p. 1). Dit laatste wordt versterkt door een groeiende incompatibiliteit tussen een snel veranderende arbeidsmarkt en de kennis en kunde van mensen die nu werkloos thuis zitten (ibid. p. 8). Als een van de oorzaken wordt een verouderd onderwijssysteem genoemd, waardoor jongeren geen vaardigheden en ervaring hebben om economisch productief te worden (Julie, 2010, p. 198). Naast de zojuist genoemde interne sociologische, politieke en economische factoren die armoede en ongelijkheid in Zuid-Afrika hebben beïnvloed, zijn er ook diverse externe factoren zoals schuldenlast, wereldwijde milieuproblemen en sociale, politieke en economische conflicten in de regio (Hollis in Pryshlakavsky & Searcy, 2013, p. 109).

Volgens een recent rapport van de Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) zou in Zuid-Afrika meer economische groei en het terugdringen van bureaucratie kunnen bijdragen aan een oplossing. Niet alleen zijn er volgens OECD teveel ambtenaren die te hoge salarissen verdienen, er is ook een ontmoedigende hoeveelheid “*red tape*” die ondernemers in de weg zit. Bovendien wordt onvoldoende overheidssteun verstrekt, zeker voor startende en kleine ondernemers, terwijl juist daarmee extra werkgelegenheid zou kunnen worden gecreëerd (OECD, 2017, p. 10). Deze oplossingen lijken allemaal voorbehouden aan de Zuid-Afrikaanse overheid. Voorts heeft onderzoek aangetoond dat hoe groter de economische ongelijkheid, hoe lastiger armoede te bestrijden is (Goldring, 2015, p. 61). Dat komt mede omdat opgroeien in grote ongelijkheid de kansengelijkheid voor kinderen “*hypothetiseert*”, met andere woorden: ongelijkheid wordt een vicieuze cirkel (Vandenbroucke, 2016, p. 11). Zuid-Afrika heeft met 63,4 het hoogste GINI-coëfficiënt van Afrika en een van de hoogste GINI in de wereld.²⁷ Het GINI-coëfficiënt is de meest gebruikte maatstaf voor inkomensongelijkheid en zegt iets over de verdeling van de welvaart in een land. Hoe dichter bij nul, hoe kleiner de ongelijkheid in een land. Armoede en ongelijkheid worden wel een klassiek “*wicked problem*” genoemd (Camillus, 2008, p. 1), problemen die zeer complex zijn en moeilijk op te lossen. Want de complexiteit kan niet begrepen worden door naar losse onderdelen te kijken en die op te tellen omdat het juist over de wisselwerking tussen die onderdelen gaat (Vermaak, 2009, p. 86). Mede gezien die complexiteit en de omvang van de problematiek lijkt het niet in de macht van ontwikkelingsorganisaties te liggen om dergelijke problemen op te lossen. Veel PI's richten zich met hun input op *output* en daarmee op kortetermijn resultaten zoals het inzamelen en verdelen van spullen, (ver)bouwen, of het finan-

²⁵ Statistics South Africa (2008). Measuring poverty in South Africa Methodological report on the development of the poverty lines for statistical reporting. Technical report D0300, p. 22. http://www.statssa.gov.za/?page_id=1854&PPN=D0300 Geraadpleegd 2017 11 30.

²⁶ <https://www.britannica.com/topic/African-National-Congress> Geraadpleegd 2017 01 28.

²⁷ <http://hdr.undp.org/en/countries/profiles/ZAF> Geraadpleegd 2017 12 16.

cieren van deze activiteiten. Daardoor lijken PI's minder gericht op duurzame armoedebestrijding of het verminderen van ongelijkheid bij de doelgroep/lokale bevolking (*outcome*) en de maatschappij (*impact*). Daarin staan PI's overigens niet alleen. Uit onderzoek blijkt dat ook grote organisaties zoals de Bernard van Leer Foundation de onderliggende oorzaken van armoede en ongelijkheid identificeren noch adresseren. Onderzoek onder de doelgroep van de Foundation in vier landen leerde dat continue financiering weliswaar verandering teweeg kan brengen, maar dat de kwetsbaarheid van bijvoorbeeld kinderen op de lange termijn blijft bestaan (Harris, 2012, p. 7).

Eerder onderzoek bevestigt dat het veranderen van sociale en economische structuren de macht van PI's te boven gaat (van den Berg, 2012, p. 15), zeker bij een brede uitleg van het begrip duurzaamheid: mensen structureel vooruithelpen door het slechten van handelsbarrières, stimuleren van het ondernemingsklimaat, kwijtschelden van schulden, garanderen van stabiliteit en behoorlijk bestuur (Termeer in van den Berg 2012, p. 53-54). Dat dit de macht van PI's te boven gaat, lijkt in Zuid-Afrika gezien de complexe problematiek een open deur. Temeer daar het om veel mensen gaat. Als we uitgaan van 53-63% van de Zuid-Afrikanen onder de armoedegrens ²⁸, betreft het, uitgaande van een bevolking van 54,8 miljoen ²⁹, 29 tot ruim 34 miljoen mensen met een ongelijke startpositie. Om dat recht te trekken zouden grootschalige compensatiemaatregelen nodig zijn. Dat is "*unfinished business*", want als het over herverdeling gaat, zou er in Zuid-Afrika onder de nog altijd bevoorrechte witten een oorverdovende stilte vallen (Swartz, 2009, p. 27).

Na deze schets van de oorzaken van armoede en ongelijkheid in Zuid-Afrika, volgt nu een verdere bespreking van de tweede pijler voor duurzaamheid: de aanpak van de oorzaken van armoede en ongelijkheid.

Omdat output, outcome en impact als evaluatieve indicatoren voor behaalde resultaten belangrijke, maar ook lastige begrippen zijn in het debat over duurzaamheid in ontwikkelingssamenwerking, volgt hierna een toelichting. Aangezien input en throughput vooraf gaan aan output, worden deze begrippen eerst besproken.

3.3.4.2 Input en throughput, output en outcome

Input bestaat uit alle bronnen die nodig zijn om als organisatie te kunnen functioneren zoals geld, mensen, gebouwen, en uitrusting. Throughput of activiteiten behelzen wat er met die input wordt gedaan door degene die toegang heeft tot de bronnen (Grant, 2012, p. 34). Beide, input en throughput ofwel goede bedoelingen (intenties) en stevige inzet, leiden tot resultaten die hiermee direct in verband kunnen worden gebracht: de output (Noordegraaf, Bos, Pikker & ter Horst, 2014, p. 7).

Output betreft resultaten die direct gerelateerd zijn aan input en throughput, als het directe, kortetermijn resultaat van input zoals geld, menskracht en materialen. Anders gezegd: output is het resultaat dat wordt bereikt door het managen van de input "*outputs: the things good managers are committed to produce*" (Pathfinder, 2016, p. 43). Output is het gevolg van activiteit. Zonder activiteit blijft input input: geld op de bank, spullen in de haven. Output kan worden geteld (Grant, 2012, p. 34): zoveel klaslokalen, zoveel kinderen naar school. Maar de door organisaties te creëren publieke waarde omvat meer dan output (Alford & O'Flynn, 2009, p. 176). Niet het feit dat er 100 kinderen in een nieuw klaslokaal zitten (output), maar bijvoorbeeld de kwaliteit van het onderwijs dat wordt gegeven kan outcome opleveren. Want outcome resultaten zijn gerelateerd aan de doelgroep (Maas, 2009, p. 49) ofwel de eindgebruiker. Wat is er veranderd, verbeterd en welke lessen zijn er geleerd? Outcome gaat derhalve een stap verder dan output: zijn de schoolresultaten in het nieuwe schoolgebouw beter dan toen er nog onder de boom werd les gegeven? Sturen op output is tot op zekere hoogte mogelijk, zoals het aantal kinderen dat naar school gaat, bijvoorbeeld door voorlichting aan ouders of het organiseren van vervoer. Sturen op outcome is slechts in beperkte mate mogelijk, omdat objectief vastgestelde (geleverde) inspanningen niet altijd de subjectief beoordeelde (gewenste) effecten sorteren (Noordegraaf et al. 2014, p. 16). Leerlingen in een klas zullen niet allemaal even goed leren rekenen ondanks dat ze dezelfde lessen volgen. Dat verschil tussen inspanning en effect geldt niet alleen voor de partij die van input output maakt, dat geldt in sterkere mate voor de inputverstrekker, want die faciliteert slechts (Grant, 2012, p. 17) en staat op grotere afstand van het uiteindelijke resultaat.

Bovendien speelt bij outcome de attributievraag: hoe stel je vast dat de veranderingen of verbeteringen het ge-

²⁸ <https://www.wits.ac.za/news/latest-news/in-their-own-words/2016/2016-02/the-harsh-realities-about-south-africa-that-the-world-bank-dare-not-speak.html#sthash.ZT0eTQFa.dpuf> Geraadpleegd 2017 06 01.

²⁹ <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/sf.html> Geraadpleegd 2017 11 01.

volg zijn van jouw input (goede bedoelingen) of hadden (ook) andere factoren invloed? (ibid. p. 38). Een *contributie* aan gebeurtenissen lijkt eenvoudiger aannemelijk te maken dan *attributie* (Ebrahim & Rangan, 2010, p. 21). Bijvoorbeeld een donor geeft (geld voor) een ambulance, dat is input. De ontvanger brengt met die ambulance een moeder in barensood naar het ziekenhuis, dat is output. Het loopt goed af met moeder en kind. Wie is verantwoordelijk voor deze outcome? De donor, de chauffeur die de moeder naar het ziekenhuis bracht, de verloskundige die bij de bevalling hielp, de moeder die ervaren was en sterk, het ziekenhuisbestuur dat een streng hygiëneprotocol handhaafde ...? Onderweg terug raakt de ambulance betrokken bij een ongeluk waar diverse gewonden bij vallen (output), waardoor gezinnen of families financiële problemen krijgen omdat kostwinners door het ongeluk overlijden of blijvend invalide worden. Wie is (mede)verantwoordelijk voor deze outcome? De donor, de chauffeur, het verkeersgedrag van de mensen die gewond raakten, de ambulancefabrikant die onvoldoende kreukelzones inbouwde, de overheid die geen veilige oversteekplaatsen inrichtte ...?

In diverse studies lijken PI's vooral op outputniveau te blijven hangen (Kamara & Bakhuisen; Kinsbergen in Kinsbergen, 2014, p. 63; Vossen, 2008, p. 94; Swinkels, 2010, p. 64). Maar Kinsbergen en Plaisier (2014) stellen in een onderzoek naar PI-interventies in vier landen dat ze zowel op output- als outcomeniveau resultaten hebben gevonden. Het blijkt echter niet eenvoudig om de oorzaken van die resultaten te doorgronden, want noch duur, budget, thema of type project lijken invloed te hebben gehad. Wel worden twee categorieën oorzaken geïdentificeerd die zouden kunnen leiden tot het blijven steken in output: de interne organisatie van de lokale partner en de context van de projecten. Tot de eerste categorie oorzaken behoort te weinig capaciteit, hoewel ook beleidswijzigingen bij lokale partners kunnen hebben meegespeeld. De tweede categorie oorzaken betreft vooral lokale stakeholders, zoals overheden, die zich niet aan afspraken houden, gewijzigde wet- en regelgeving of lokale ontwikkelingen waardoor het project niet meer aansluit op de behoefte (ibid. p. 26-27). Ook de beperkte mate van lokaal eigenaarschap wordt genoemd (ibid. p. 31), een cruciale factor als het om duurzaamheid gaat, zoals eerder in paragraaf 3.3 is besproken. Het lijkt erop dat zowel onvoldoende operationele capaciteit (eerste categorie oorzaken) als onvoldoende steun en legitimiteit (tweede categorie oorzaken) een rol hebben gespeeld en (mede)bepalend zijn geweest voor het niveau van de behaalde resultaten. Na bespreking van output en outcome als indicatoren voor duurzaamheid, gaat de volgende paragraaf in op de laatste indicator: impact.

3.3.4.3 Impact

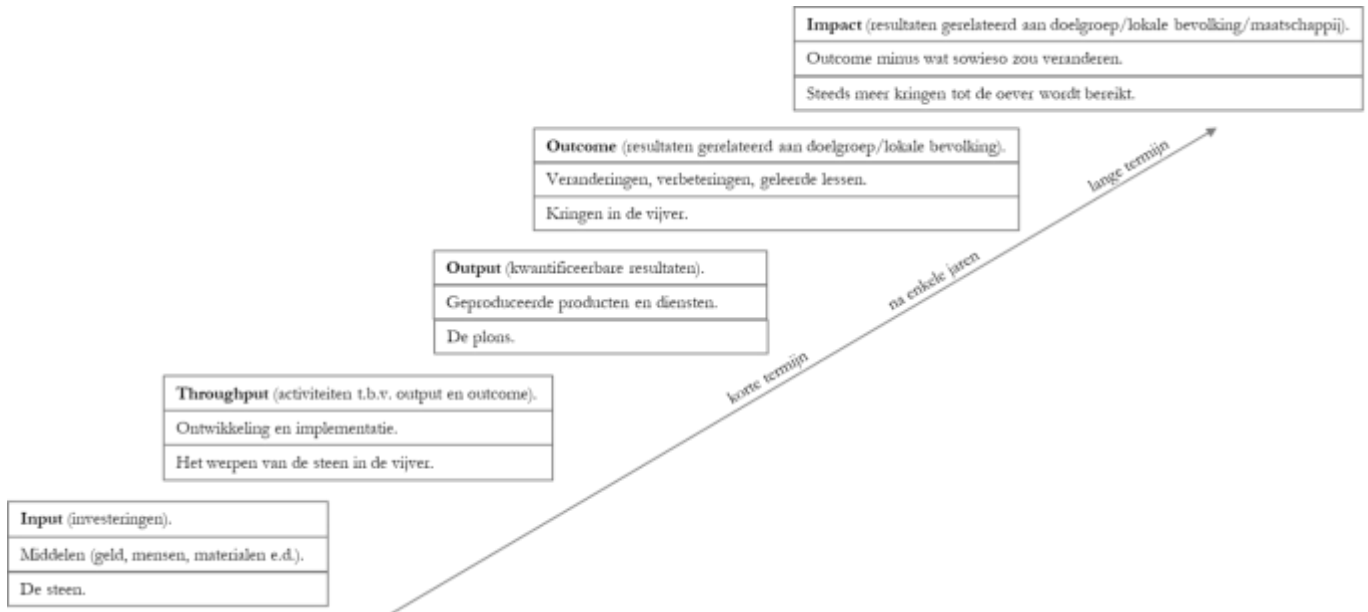
De theorieontwikkeling en de praktijk van het meten van impact staan nog in de kinderschoenen en de meeste methoden komen niet verder dan het meten van outcome. Bovendien is de term impact zeer diffuus en blijkt er een enorme spraakverwarring te zijn omdat zowel in onderzoek als praktijk de term impact ook is gebruikt voor intenties (input) en output (Maas 2009, p. 147; Potma, 2016). Een nieuwe definitie, geformuleerd door Maas, is gebaseerd op die van Clark, Rosenzweig, Long en Olsen (2004, p. 7) en van Kolodinsky en Wainwright (in Maas, 2009, p. 48-49). De aldus verkregen definitie stelt dat impact dat deel van de (positieve en negatieve) effecten van de interventie omvat dat overblijft na aftrek van wat sowieso gebeurd zou zijn. Je zou dat, indien het een positief effect betreft, de netto toegevoegde waarde kunnen noemen. Ten tweede kan impact onderscheiden worden van intenties, outputs en outcomes, omdat impact direct te maken heeft met de doelgroep/lokale bevolking in relatie tot andere stakeholders (in brede zin de maatschappij), zoals vermindering van armoede of ongelijkheid.

Tenslotte omvat impact ook beoogde en niet-beoogde effecten. Impact lijkt niet alleen een nadere precisering van outcome (outcome minus wat sowieso zou veranderen), maar ook een ander resultaatsniveau (resultaten niet alleen gerelateerd aan de doelgroep/lokale bevolking, ook aan de maatschappij).

In onderstaande figuur is de door Clark (2004) ontwikkelde waardeketen uitgewerkt en toegelicht met de 'ripples in the pond' metafoor³⁰. Als een steen in een vijver wordt gegooid, is de steen de input. Het werpen van de steen is de throughput en de plons is de output. Dan ontstaan er kringen in de vijver: de outcome. Tenslotte, afhankelijk van vele factoren, zoals de kracht van de worp, volume van de steen, diepte van de vijver, steilte van de oever, bereiken de kringen al dan niet de vegetatie aan de oever en is ook daar effect te zien: de impact.

³⁰ Geïnspireerd door Meyer, E.T. (2011). Splashes and ripples: synthesizing the evidence on the impacts of digital resources. Joint Information Systems Committee (JISC) Report. <http://ssrn.com/abstract=1846535> Geraadpleegd 2016 10 15.

Figuur 6. Input, throughput, output, outcome en impact



Eigen compilatie van Stichting Nationale Goede Doelen Test, 2006, p. 8; Clark, Rosenzweig, Long & Olsen, 2004, p. 7; Sept, Naylor & Weston (2011, p. 8-9).

Naast deze logische resultaatketen worden resultaten op impactniveau ook wel geduid als significante en blijvende veranderingen in het leven van mensen door een (serie) acties (Roche in Ebrahim & Rangan, 2010, p. 2). Of als resultaten die de dieperliggende oorzaken, de “*root causes*” van een sociaal probleem aanpakken (Crutchfield & Grant in Ebrahim & Rangan, 2010, p. 2), zoals de oorzaken van armoede en ongelijkheid.

Impactbewijs

Op basis van impactevaluaties van de interventies van (grote) ontwikkelingsorganisaties bij 1.000 lokale partners in diverse ontwikkelingslanden concludeert Riddell (in Ministry of Foreign Affairs, 2011, p. 48) dat het lastig is om conclusies te trekken, omdat er nauwelijks harde impactbewijzen zijn en dat de impact sowieso klein lijkt. Politicologen concluderen dat anti-armoede activisme door burgers zelf veel meer kans op succes heeft, omdat het gaat om diensten en infrastructuur die door overheden worden geleverd en dat “*non-state actors*” zoals ngo’s daar nauwelijks tot geen rol in spelen (ibid. p. 51). Burgers die voorzieningen eisen zouden op langere termijn een groter hefboomeffect hebben dan een ngo (de Graaf, 2017, p. 29). Een voorbeeld van burgeractivisme zijn de studentenprotesten in Zuid-Afrika in 2015 en 2016 die resulteerden in het (voorlopig) terugdraaien van de verhoging van het collegegeld. Op zijn best zouden de resultaten van ngo’s ambigue kunnen worden genoemd, hetgeen niet verwonderlijk is gezien de heterogene hulpmotieven, het beperkte analysegereedschap en de complexiteit van oorzaak-en-gevolg relaties tussen externe hulp en outcomes (Bourguignon & Sundberg in Annen & Moers, 2012, p. 8). Ambigüiteit gaat over onkenbaarheid: hoe lang je ook je best doet, je werkt altijd “*bij benadering*” (Noordegraaf in Vermaak, 2009, p. 124).

Impact scans

Er zijn diverse instrumenten om naar impact te kijken, zoals impact scans. De Performance Prediction Scan methodiek (PPS)³¹ die door het Erasmus Centre for Strategic Philanthropy is ontwikkeld, is speciaal ontwikkeld voor goededoelenorganisaties. Het is een voorspellende methodiek (ex-ante), geen evaluatieve (ex-post). Bij de PPS methodiek wordt niet gekeken naar resultaten, maar naar intenties: plan en actie. De *kans* op maatschappelijke impact zou kunnen worden vastgesteld (Liket, Maas & Klasen, 2010, p. 9) door de effectiviteit van een organisatie te meten dankzij inzicht in de processen die daaraan bijdragen. De idee erachter is dat goed bestuur en toezicht, evenals het beheersen van risico’s, voordelig zijn voor resultaten en maatschappelijke impact (Ca-

³¹ <http://www.kennisbankfilantropie.nl/docs/pps/pps-onderzoeksrapport.pdf?sfvrsn=6> Geraadpleegd 2017 07 15.

pital Counsel, 2015, p. 9). De PPS geeft een score op drie hoofdpunten: transparantie (bereikbaarheid, verslaggeving, online berichtgeving), organisatie (richting, strategie, bestuur) en activiteit (aanpak, eigenaarschap, evaluatie). Elk criterium waar een organisatie aan voldoet, zou de kans vergroten dat de organisatie maatschappelijke impact levert. De scan is ontwikkeld op basis van kennis en ervaring uit praktijk en wetenschap (ibid. p. 1). Volgens de Geefwijzer is de scan voor alle soorten goeddoelenorganisaties geschikt en zouden ruim 7.300 organisaties met hun PPS op de Geefwijzer website kunnen worden gevonden.³²

3.3.4.4 Meetbaarheid van resultaten

Het meten van output is niet moeilijk, dat is een kwestie van tellen (Wilson & Taylor, 2004, p. 19): zoveel klaslokalen gebouwd, zoveel kinderen naar school. De meningen over de *meetbaarheid* van resultaten op een hoger niveau (outcome en impact) lopen sterk uiteen. Sommigen noemen resultaatmetingen in de non-profit sector embryonaal (Grant, 2012, p. 121) en wijzen op de gevaren van bijvoorbeeld het meten met de SROI methode (Social Return On Investment) die gebaseerd is op de logica van de kosten-baten analyse en die naast economische effecten ook sociale en milieu-effecten meeneemt (ibid. p. 122). Een van de gevaren is echter dat er kort door de bocht berekeningen worden gemaakt waardoor het een oefening in reductionisme wordt, of erger “*worse than useless*” (ibid p. 125). Vooral economen en econometristen zijn overtuigd van meetbaarheid (Porter, 1999; Liket, Rey-Garcia & Maas, 2014; Sept, Naylor & Weston, 2011). Ze behoren tot het materialisme, een stroming die in het midden van de negentiende eeuw opkwam. Een materialist is pas bereid ergens in te ‘geloven’ als de wetenschap het meet- en weegbaar heeft gemaakt (van der Woud, 2015, p. 231). Een eigentijdse versie is de in 2017 gestarte Stichting Effectief Altruïsme Nederland, dat gebaseerd is op GiveWell dat in 2007 in de Verenigde Staten is opgericht.³³ Materialisten stellen dat met impactevaluaties (cijfermatig) inzicht wordt verkregen waardoor het rendement per € of US\$ kan worden berekend “*bang for the buck*” (Sievers, 2010) en ook dat interventies met elkaar kunnen worden vergeleken en tegen elkaar afgewogen. Met andere woorden: berekenen wat het meeste heeft opgeleverd en daar toekomstig beleid op baseren. Een van de grondleggers van de Give Well denkwijze is Coase in ‘*The problem of social cost*’. Daarin reduceert Coase verschillende belangen tot een kosten-batenanalyse zoals: wat is meer waard, het geproduceerde bestrijdingsmiddel of de vissen in de door de fabriek vervuilde sloot? (Coase in van Dinten & Schouten, 2014, p. 187-188).³⁴ Uitgangspunt van meten is doelmatigheid, de efficiency van het proces in verhouding tot het bereiken van resultaat, bijvoorbeeld: had het ook goedkoper of sneller gekund? Een ander voordeel van meten zou kunnen zijn dat wat gemeten wordt de aandacht trekt “*what gets measured, gets attention*” (Eccles in Potma, 2016, p. 35). Mogelijk komt dat doordat cijfers veelal als duidelijk en ondubbelzinnig worden ervaren, hoewel er met cijfers ook kan worden gemanipuleerd. De melding dat 35% van de autobestuurders dronken achter het stuur zit krijgt bijvoorbeeld een andere betekenis als tevens de context wordt gegeven: 35% van de op basis van hun rijgedrag aangehouden chauffeurs.

De aanname dat resultaten als outcome en impact kwantitatief en objectief meetbaar zouden zijn is niet onomstreden. Ten eerste is daar het vergelijken van interventies. Het is de vraag of het behalen van eerdere resultaten kunnen worden herhaald als de variabelen niet exact hetzelfde zijn. De ene groep mensen is niet precies hetzelfde als de andere en ook de context kan sterk variëren, zeker als het om veldexperimenten gaat. Mensen gedragen zich niet per definitie volgens patronen die zijn ontdekt en kunnen die patronen ook zelf weer beïnvloeden en aanpassen (Vermaak, 2009, p. 126). Daarom kunnen eerder behaalde resultaten geen garantie voor de toekomst bieden, want zelfs de beste student kan zakken voor een tentamen. Ook organisaties zouden niet goed vergelijkbaar zijn, omdat ze verschillen qua type, omvang, activiteiten, doelen en welke impactaspecten ze willen meten (Collis et al. in Maas, 2009, p. 102), hetgeen medebepalend is voor de te gebruiken indicatoren (Maas, 2009, p. 149). Ten tweede zullen als alle ngo’s zich door rendement laten leiden, de allermaksten daar het slachtoffer van zijn zoals ernstig gehandicapte kinderen die ‘alleen maar’ geld kosten en nooit ‘productief’ zullen worden en geen ‘rendement’ opleveren. Wat we belangrijk vinden wordt in hoge mate bepaald door onze waarden en niet door meetbaarheid, denk aan de waarden van de nazi’s en hun behandeling van de zwaksten in de samenleving.³⁵ Het

³² <http://www.geefwijzer.nl> Geraadpleegd 2017 08 28.

³³ De website van de Stichting Effectief Altruïsme in Nederland is <https://www.effectivegiving.nl/tag/effectief-altruïsme/>, de website van GiveWell is www.givewell.org.

³⁴ Coase, R.H. (1960). The problem of social cost. *The Journal of Law & Economics*, vol. III, pp. 1-44.

³⁵ <http://www.jhsg.nl/van-onze-man-in-berlijn-040113/> Geraadpleegd 2016 11 28.

is bovendien gecompliceerd om de prestaties van non-profits met hun immateriële doelen te definiëren en te meten als het gaat om het effect van hun werk op (leden van) de doelgroep/lokale bevolking en op de maatschappij. Dat is veel moeilijker te meten dan het halen van financiële doelen (Taylor, 2004, p. 3). Daarom worden effecten op individuen ook wel “*soft outcomes*” genoemd, want hoe meet je gedragsverandering of een veranderd zelfbeeld (Grant, 2012, p. 37)? Ook Deepak Chopra wees op het verschil tussen kwaliteit en kwantiteit: “*The intention to live as long as possible isn’t one of the mind’s best intentions, because quantity isn’t the same as quality*” (in Jahan, 2017, p. 2). Langer leven kan ook inhouden langer pijn lijden of langer ziek zijn. Het verschil tussen ‘harde’ (kwantitatieve) en ‘zachte’ (kwalitatieve) impactbepaling is door Collis et al. (in Maas, 2009, p. 103) beschreven en hij noemt de beide manieren om impact te bepalen respectievelijk ‘meten’ en ‘demonstreren’. In plaats van over doelmatigheid (meten van resultaten) gaat het bij demonstreren over doeltreffendheid ofwel effectiviteit (demonstreren van resultaten), mogelijk ook op langere termijn. Hetzelfde geldt voor Theory of Change (ToC), die gezien wordt als een manier om op een plausibele manier impact te demonstreren (Stein & Valters, 2012, p. 3). Het draait bijvoorbeeld om vragen als: heeft de investering in het schoolgebouw of de leerkracht geleid tot het achterliggende doel, zoals meer kinderen naar school (output) waardoor meer kinderen leren lezen en schrijven wat ze betere kansen op de arbeidsmarkt biedt (outcome), hetgeen invloed zou kunnen hebben op het welvaartsniveau van hun familie en uiteindelijk de maatschappij (impact). Volgens Ebrahim & Rangan (2010, p. 29) zouden organisaties die met een ToC werken misschien in staat zijn een causaal verband te demonstreren tussen hun werk en resultaten, en dan vooral beperkt tot activiteiten en outputs (ibid. p. 29). Ook Smutylo (in Hearn, 2008) wijst er op dat er tussen gemeten resultaten en werkelijkheid geen een-op-een relatie bestaat. Niet alleen is het lastig om causale verbanden vast te stellen, bovendien kan er sprake zijn van onbedoelde en onvoorziene neveneffecten (positief én negatief). Voorts is de verantwoordelijkheid voor impact moeilijk te bewijzen, tenzij er sprake zou zijn van een (min of meer) monopoliepositie (Ebrahim & Rangan, 2010, p. 29), want succes heeft vele vaders en moeders (attributievraag). En last but not least is impact een doorlopend proces dat niet eindigt bij het succesverhaal, c.q. de interventie. Van activiteit tot impact kan een kwestie van lange termijn zijn (Burger in Maas, 2009, p. 102). In tabel 3 is het betoog van Hearn samengevat en zijn tevens enkele praktijkvoorbeelden toegevoegd. De discussie over de meetbaarheid van impact lijkt gepolariseerd met enerzijds degenen die duidelijke en kwantificeerbare impactmetingen voorstaan en anderzijds degenen die betogen dat werk in de sociale sector zo uniek en contextspecifiek is, dat het niet zomaar meetbaar is (Ebrahim & Rangan, 2010, p. 30). Afgezien van de vraag in hoeverre resultaten meetbaar zijn en het in paragraaf 3.3.4.2 besproken attributievraagstuk spelen nog twee andere problemen een rol: haalbaarheid en toegankelijkheid.

Haalbaarheid en toegankelijkheid

Impactmetingen zijn tijdrovend, kostbaar en complex waardoor ze voor menige organisatie *niet haalbaar* zijn. Ofwel organisaties hebben niet de capaciteit om het zelf te doen, ofwel ze beschikken niet over de financiële middelen om daarvoor externe capaciteit in te huren (Ewing & Guliwe in Coalition on Civil Society Resource Mobilisation, 2012, p. 24).

Een ander probleem is de geringe *toegankelijkheid* van informatie over resultaten. Weinig ngo’s hebben substantiële bewijzen van de impact van hun werk c.q. dat van hun zuidelijke partners op hun website staan. Dit zou te maken kunnen hebben met de kritiek op impactrapportages en met de negatieve houding van veel mensen ten opzichte van het effect van ontwikkelingssamenwerking (Riddell, 2014, p. 8).

Ook bij PI’s speelt het probleem van ontbrekende impactrapportages. De meeste PI’s monitoren en evalueren hun interventies niet en hun resultaatverantwoording blijft beperkt tot output, zodat er weinig geleerd wordt in de zin van het verwerven van nieuwe inzichten en het aanpassen van werkmethoden (Vossen, 2008, p. 94; Kinsbergen & Schulpen 2013, p. 58). Het ontbreken van evaluaties wordt als risicofactor genoemd voor de duurzaamheid van resultaten (Kinsbergen, 2014, p. 63). Wellicht speelt het eerder aangehaalde haalbaarheidsprobleem mede een rol, want PI’s vinden wel dat evaluaties goed, nodig en zelfs cruciaal zijn, ook als sturingsinstrument (Schulpen & Kinsbergen, 2012, p. 12). Immers informatie over impact kan gebruikt worden voor legitimiteit, stakeholder management en interne besluitvorming (Maas, 2009, p. 80), zoals bij fondsenwerving. Hoewel eerder behaalde resultaten geen garantie zijn, kunnen ze een organisatie misschien wel aantrekkelijker maken voor donoren “*success begets success*” (Kavanagh, 2014, p. 57).

Tabel 3. Impact: veronderstellingen versus realiteit

Veronderstellingen + voorbeelden	De realiteit + voorbeelden
Oorzaak en gevolg relaties. <i>School gebouwd, dus kinderen krijgen onderwijs.</i>	Open systeem. <i>Kinderen zitten in het nieuwe gebouw, maar er zijn geen leermiddelen of goed opgeleide leerkrachten. Het onderwijsprogramma is niet adequaat of bevat propaganda (Cardozo, 2008, p. 24).³⁶</i>
Positieve, beoogde resultaten. <i>Alle kinderen naar school.</i>	Niet-beoogde positieve én negatieve resultaten. <i>Kinderen die naar school gaan kunnen niet werken, armoede in gezinnen wordt groter. Lokale werklieden hebben tijdens de bouw leren metselen en vinden werk of worden ondernemer. Betere faciliteiten trekken betere onderwijskrachten aan, die echter worden onttrokken aan andere scholen waardoor de onderwijskwaliteit elders daalt.</i>
Focus op eindresultaat. <i>Schoolgebouw.</i>	Spin offs. <i>Extra inkomsten voor de school als kerkgemeenschappen en andere groepen klaslokalen huren buiten schooltijd. Bouwwijze blijkt zodanig geschikt dat plannen kunnen worden hergebruikt. Gebouw blijkt van inferieure kwaliteit of is al snel te klein (of te groot).</i>
Toeschrijving succes aan één actor. <i>Het PI.</i>	Toeschrijving succes aan verschillende actoren. <i>Overheid die grond beschikbaar stelde, ouders die hun kinderen naar school stuurden, andere donororganisatie die leermiddelen verstrekten, gemotiveerde leerkrachten, lokale vrijwilligers.</i>
Verhaal eindigt zodra er succes is behaald, een selectie van wat er gaande is, ook wel successisme genoemd (Tonkens in Dols, 2009, p. 23). <i>Feestelijke officiële opening van het schoolgebouw.</i>	Verandering is een voortdurend proces. <i>Pas na de opening van de school zal er een veranderproces van start gaan (of niet). Gaan de kinderen in de klas beter lezen dan toen onder de boom?</i>

De eigen leercapaciteit wordt, zo blijkt uit een studie over de Bernard van Leer Foundation, ook bij grotere organisaties niet goed benut (Harris, 2012). Een ander voorbeeld is Wilde Ganzen dat pas in 2014, voor het eerst in haar bijna 60-jarig bestaan, een studie liet verrichten naar de langetermijn resultaten van haar steun via PI's aan lokale organisaties in ontwikkelingslanden (Kinsbergen & Plaisier, 2014, p. 41). Ook als er structureel wordt geëvalueerd zoals bij de Inspectiedienst van het Ministerie van Buitenlandse Zaken (IOB), blijft het de vraag of de kennis wordt gebruikt en effect heeft op de bestedingen van middelen en het aangaan van partnerschappen, zo blijkt uit het laatste rapport van het Development Assistance Committee (DAC) van de OECD (Abukar, 2017, p. 3).

Een andere mogelijke oorzaak van het ontbreken van impactrapportages zijn de door donoren gestelde verantwoordings-eisen die het accent leggen op kortetermijn resultaten, hetgeen de leercapaciteit in de weg staat (Schulpen, 2007b, p. 215). Het is niet mogelijk om in 3-4 jaar tijd sociale verandering te realiseren, "het is iets van lange adem" zegt VN-rapporteur Maina Kiai. Hij voegt daaraan toe dat veel ngo's hun creativiteit en passie zijn kwijtgeraakt, onder andere door de noodzaak tot verantwoording (Zijlstra, 2016, p. 25). In dit verband past de waarschuwing van Reith (2010, p. 452) dat ervoor gewaakt moet worden dat de complexiteit van de realiteit, "real-life", wordt ontkend. Dit wordt ondersteund door Bornstein (2003)³⁷ die in Zuid-Afrika onderzoek deed naar het gebruik van bepaalde door donoren vereiste managementtechnieken. Zij besprak de gevaren van strikte monitoring en evaluaties zoals stress bij en (opzettelijke) misleiding door zuidelijke partners (Bornstein, 2006, p. 54). De druk om resultaten te laten zien slaat om in afrekenen en dat verhoudt zich slecht tot leren en innoveren, aangezien risico's worden vermeden en successen juist benadrukt (Hogenbirk, 2008, p. 4). In een onderzoek naar gedrag van professionals wordt dit "successisme" genoemd. Een goed verhaal over wat en waarom iets mis ging wordt niet interessant gevonden, waardoor het leerproces een wassen neus wordt (Tonkens in Dols, 2009, p. 23). Monitoring en evaluaties kunnen 'perverse prikkels' zijn. Voorts drong Bornstein aan op meer reflectie op ethische beperkingen en een werkwijze die beter past bij ontwikkelingswerk (Bornstein, 2006, p. 60). Deze visie werd gedeeld door onder andere Lorenzo (2012, p. 36) die ervoor pleitte om bij evaluaties meer rekening te houden met zuidelijke partners. Er zijn voorbeelden van administratieve overbelasting in Tanzania waar bijna 25% van de werktijd in de gezondheidszorg besteed zou zijn aan het schrijven van rapporten voor donoren (Deutscher & Fyson in Riddell, 2014, p. 25). Hoewel leercapaciteit als cruciaal wordt gezien, lijkt door het creëren van een virtuele realiteit juist die leercapaciteit van partners te worden beperkt (Elbers & Arts, 2011, p. 729). Het lijkt dan meer te gaan om "wat hoort" dan om "wat werkt" (Vermaak, 2009, p. 65). Volgens Bosker zou verantwoording

³⁶ Door UNICEF bekostigde schoolboeken in Afghanistan bleken reekensommen te bevatten over de snelheid van kogels waarmee een vijand (in dit geval een Rus) kon worden gedood.

³⁷ Bornstein, een Zuid-Afrikaanse wetenschapper, onderzocht de relatie tussen donororganisaties en Zuid-Afrikaanse ngo's. Het betreffende artikel gaat over het gebruik van logical frameworks.

geen rigide procedure moeten zijn waar hulpontvangers moeizaam hun cijfers in passen, maar een systeem waarin onder andere geleerde lessen centraal staan (Bosker, 2010, p. 78). Samengevat: meten zou geen doel op zich moeten zijn en bovendien leidt meten niet altijd tot weten. Want niet alles wat geteld kan worden is van betekenis en niet alles wat van betekenis is kan worden geteld: “*Not everything that can be counted counts, and not everything that counts can be counted*” (Einstein in Grant, 2012, p. 71). Harde resultaten (telbare outputs) en zachte resultaten (demonstreerbare outcomes en impact) zouden elkaar moeten versterken “*numbers should accompany human examples and human examples should accompany numbers?*” (Lumley in Russell & Pinkney, 2017, p. 18). Een andere mogelijkheid is om resultaatmetingen te laten afhangen van het type organisatie, omdat het werk, de doelen en de capaciteiten zo verschillen. Sommige organisaties zouden dan langetermijn impact kunnen gaan meten, en andere zouden zich beter kunnen beperken tot het meten van kortetermijn resultaten (Ebrahim & Rangan, 2010, p. 3).

Einde impact?

Inmiddels heeft de praktijk de theorie misschien ingehaald, want de “*professionele evaluatiewereld*” (Compennolle, 2017, p. 39) zou tot het inzicht zijn gekomen dat impactevaluatie eigenlijk over outcomes gaat, hoewel organisaties en fondsen nog vasthouden aan impactresultaten (ibid. p. 39). Wellicht heeft het loslaten van de term impact in belangrijke mate te maken met de eerder in deze paragraaf besproken moeilijke meetbaarheid en daarmee de bewijsbaarheid, én met het eveneens besproken attributieprobleem.

Mogelijk is dit een stap naar de erkenning dat kenbaarheid en maakbaarheid beperkt zijn (Vermaak, 2009, p. 529). Nu de theoretische vraag over duurzaamheid is behandeld, wordt de theoretische vraag over exitstrategie besproken.

3.4 Wat wordt in de literatuur over strategisch management, ontwikkelingssamenwerking en de filantropische sector verstaan onder exitstrategie?

Evenals duurzaamheid is strategie een complex en spraakverwarrend begrip. Het begrip exitstrategie komt veel voor in de literatuur over bedrijven, politiek en krijgsmacht, maar biedt nauwelijks aanknopingspunten voor ontwikkelingsorganisaties (Engels, 2010, p. 13). Daarom is dit type literatuur buiten beschouwing gebleven en gaan de volgende paragrafen alleen in op algemene strategietheorie en op exitstrategieën van filantropische en ontwikkelingsorganisaties.

3.4.1 Strategietheorie

De bestaande theorie over strategie is door Mintzberg, Ahlstrand en Lampel (2009) verkend op basis van ruim 500 gezaghebbende publicaties. Mintzberg et al. stellen dat strategie zowel voor- als nadelen heeft: aan de ene kant kan het een organisatie op koers houden, aan de andere kant kan strategie het blikveld vernauwen, zoals “*de oogkleppen van een paard*” (ibid. p. 30). Hun conclusie is dat zowel de aanwezigheid als de afwezigheid van strategieën en strategieprocessen voor een organisatie van belang kan zijn. Het bewust weglaten van een strategie kan bijvoorbeeld de flexibiliteit bevorderen en symbool staan voor de eenvoudige, niet-bureaucratische organisatie (ibid. p. 30). Tevens lijkt er een tweespalt te bestaan in strategisch management, dat in de literatuur strategie over verandering gaat, hoewel strategie juist over continuïteit gaat (ibid. p. 306). Zo beschouwd zou je kunnen stellen dat de term exitstrategie een contradictio in terminis is. Bovendien laat de toekomst zich zeer beperkt voorspellen, hetgeen ook voor de toekomst van organisaties geldt. Dat leidt tot de vraag of het uitzetten van een strategie met een bepaald gewenst eindpunt wel zin heeft. Organisaties moeten in een snel veranderende omgeving veerkrachtig en wendbaar zijn en steeds kunnen meebewegen. Dat lijkt meer om leervermogen te vragen (Lanting, 2017, p. 172-173) evenals flexibiliteit en intuïtie, dan om strategie. Anders gezegd: exitstrategie is eerder een iteratief proces (Gardner, Greenblott & Joubert, 2005, p. 28) dan een lineair proces.

Ook Martin (2014) ziet tegenstrijdigheden in de opvattingen over strategie. Hij stelt dat echte strategie niet als doel heeft risico's te verkleinen, dat strategie gepaard gaat met gevoelens van angst en ongemak, gevoelens die onverbrekelijk verbonden zijn met een leerproces.

3.4.2 Exitstrategie en filantropische organisaties

Duurzaamheid en exitstrategie lijken bij elkaar te horen. Hoewel het begrip exitstrategie in de filantropieliteratuur op verschillende manieren wordt gedefinieerd, gebeurt dat vaak in combinatie met het (container)begrip duurzaamheid. Zo ook in de definitie van de European Venture Philanthropy Association (EVPA) die exitschade, in de zin van verlies van impact, niet à priori uitsluit, doch stelt dat deze zoveel mogelijk moet worden voorkomen. Opvallend is dat in veel andere definities het voorkómen van schade niet wordt genoemd. Grantcraft bijvoorbeeld, noemt wel het do-no-harm-principe, maar brengt dit uitsluitend in verband met berichtgeving naar buiten ingeval van een exit bij fraude (Kerkhoven, Herwijer & Johnston, 2013, p. 28).

In haar definitie zet de EVPA het behouden of vergroten van blijvende sociale impact voorop “... *action plan to determine when a VPO [venture philanthropy organization] can no longer add value to the investee, and to end the relationship in such a way that the social impact is either maintained or amplified, or that the potential loss of social impact is minimised*” (Boiardi & Hehenberger, 2014, p. 7). Getuige de conclusie van het World Food Programme (WFP) is deze definitie te beperkt: “*the key objective is that exit strategies be more than a plan to reduce resources over time; they must be real strategies to maintain benefits after external assistance disappears*” (WFP in Engels, 2010, p. 58-59). Met andere woorden: een exitstrategie is niet slechts een plan om minder te investeren, er moet ook gezorgd worden voor blijvende waarde ná de interventie, ofwel een duurzame verankering van ontwikkelingsresultaten (OECD in Manu, 2014, p. 15).

Diverse andere definities stellen eveneens duurzame resultaten voorop in relatie tot exitstrategieën zoals in de definitie van Rogers & Macias (in Gardner, Greenblott en Joubert, 2005) en in de definitie van Harrar (in Engels, 2010, p. 1). Harrar voegt daaraan toe dat het ware succes niet blijkt tijdens de looptijd van een programma, maar juist pas nadát de buitenlandse hulp is teruggetrokken. Dat spoort met de stelling van het WFP en ook van de OECD (in Manu, 2014, p. 25) en met wat in paragraaf 3.3.4 gezegd is over impact: dat duurzame resultaten pas op lange termijn zichtbaar worden. Naast het waarborgen van duurzaamheid onderstreept een onderzoek naar exits van nationale overheden, waaronder die van Nederland, twee andere punten die pleiten voor een exitstrategie: het voorkomen van een vertrouwenscrisis of van kapitaalvernietiging (Manu, 2014, p. 15).

Aangezien in de literatuur de begrippen exitstrategie en exitredenen door elkaar worden gebruikt, gaat de volgende paragraaf over het verschil tussen deze twee begrippen en over exitredenen die uit de literatuurstudie naar voren kwamen.

3.4.3 Exitbandbreedte en -modaliteiten

Er bestaan diverse onderzoeken naar exitstrategieën in ontwikkelingssamenwerking (Bolt, 2014; Manu, 2014; Engels 2010; Slob & Jerve, 2008) en naar exitstrategieën in de filantropische sector (Petrovich, 2011; Boiardi & Hehenberger, 2014; Institute for Philanthropy, 2010; Ostrower, 2009). Echter veel literatuur over exitstrategieën lijkt over exitredenen te gaan. Het verschil is dat exitredenen het hier-en-nu betreffen, en exitstrategieën toekomstgericht zijn. Stoppen vanwege acuut geldgebrek heeft een andere lading dan stoppen omdat de doelen zijn bereikt. Het ene lijkt ongewenst en iets wat je overkomt, het andere lijkt een gewenste situatie waarover is nagedacht en waar naartoe is gewerkt. In tabel 4 zijn exitredenen die in de exitliteratuur over goededoelenorganisaties konden worden gevonden, gegroepeerd als exitmodaliteiten met push en pull factoren. Een exitmodaliteit is bijvoorbeeld een goededoelenorganisatie die een land verlaat of een partnerschap beëindigt. Push factoren zijn door externe factoren beïnvloede exitredenen en pull factoren zijn door interne factoren beïnvloede exitredenen. Exitmodaliteiten en exitredenen zijn samen in een bandbreedte model gezet. Over de laatste exitmodaliteit, het opheffen van de eigen organisatie, is weinig relevante literatuur gevonden op enkele voorbeelden na, die in paragraaf 5.2 ‘Nalatenschap en exit van PI’s’ worden besproken.

Tabel 4. Exitbandbreedte met exitmodaliteiten en exitredenen (push en pull factoren) ³⁸

PUSH FACTOREN (exitredenen door externe factoren)	PULL FACTOREN (exitredenen door interne factoren)
Exitmodaliteit: Landen exit, gdo* verlaat land(en)/regio's Politiek (oorlog, conflict, onrust, onveiligheid). Corruptie of andere uitingen van slecht bestuur. Strategische heroriëntatie (nationaal/internationaal). Wijziging wet- en regelgeving. Overname door andere donorlanden of door de overheid van het ontvangende land. Geen hulp meer nodig (goed bestuur, groei, welvaart). Het betreffende land is een 'donor darling' waarvoor gemakkelijk steun te vinden is.	Exitmodaliteit: Landen exit, gdo verlaat land(en)/regio's Geen waarde meer kunnen toevoegen. Gdo-doelen bereikt. Voortschrijdend inzicht/nieuwe inzichten/prioriteiten/strategische heroriëntatie gdo. Onvoldoende mankracht bij gdo. Onvoldoende tijd/energie/passie bij gdo. Onvoldoende of verlies van expertise bij gdo. Onvoldoende geld of donoren bij gdo (koude exit). "Giving while living" strategie: geven tot het kapitaal op is. Conflict binnen gdo.
Exitmodaliteit: Sector exit, gdo verlaat sector(en) Andere sector krijgt prioriteit van partner. Verlies van expertise bij partner. Strategische heroriëntatie partner. Wijziging wet- en regelgeving. Donor- en/of partnerdoelen zijn bereikt: "exit readiness" ³⁹ Problemen zijn opgelost. Overheidssubsidie en/of -overname door andere donoren, maar ook ingeval van 'donor darlings' (zie landen exit).	Exitmodaliteit: Sector exit, gdo verlaat sector(en) Idem als exitmodaliteit landenexit.
Exitmodaliteit: Partner exit, gdo verlaat partner(s) Einde partnerorganisatie/project c.q. overname/fusie. Onvoldoende/verlies expertise bij partner. Onvoldoende/tegenvallende resultaten partner. Slechte/onvoldoende communicatie partner-gdo. Fraude, diefstal, misbruik of andere onregelmatigheden bij partner. Partner wenst geen steun meer vanwege gevraagde tegenprestatie. Grote donoren stappen uit, waardoor onvoldoende financieel draagvlak overblijft. Hoge overhead/salarissen bij partner. Strategische heroriëntatie partner. Wijziging wet- en regelgeving. Partnerdoelen zijn bereikt: "exit readiness" bijvoorbeeld voldoende capaciteit bij partner, inclusief inkomstenverwerving. Geen waarde meer kunnen toevoegen.	Exitmodaliteit: Partner exit, gdo verlaat partner(s) Idem als exitmodaliteit landenexit.
Exitmodaliteit: Goeddoelen exit, goede doel heft zich op Einde partnerorganisatie/project c.q. overname/fusie. Partnerdoelen bereikt: "exit readiness". Slechte/onvoldoende communicatie met partner. Conflict met partner. Eigen netwerk neemt af door vergrijzing. Fraude/onregelmatigheden binnen eigen of partnerorganisatie. ⁴⁰ Strategische heroriëntatie partner. Wijziging wet- en regelgeving. Doelstellingen maatschappelijk uitgerangeerd. Politiek (oorlog, conflict, onrust, onveiligheid). Praktische problemen daar-in-het-zuiden. Geen waarde meer kunnen toevoegen.	Exitmodaliteit: Goeddoelen exit, goede doel heft zich op Idem als exitmodaliteit landenexit.

*gdo = goeddoelenorganisatie

³⁸ Boiardi & Hehenberger, 2014; Bolt, 2014; De Bruyn & Huyse, 2009; Gardner, Greenblott & Joubert, 2005; Manu, 2014; Markham & Wolf Ditkoff, 2013; Schulpen & Kinsbergen, 2012; Slob & Jerve, 2008; Vossen, 2008.

³⁹ Het begrip "exit readiness", gedefinieerd als het moment waarop de door de donor en de ontvanger gestelde doelen zijn gehaald, is ontleend aan Boiardi en Hehenberger, 2014, p. 26. Zij onderscheiden drie dimensies die deels overeenkomen met de strategische driehoek van Benington en Moore (zie figuur 1): social impact (public value), organisational resilience (operational capacity) en financial capacity (authorizing environment). Legitimiteit, een tweede belangrijk aspect van de authorizing environment, wordt door Boiardi en Hehenberger niet genoemd.

⁴⁰ Eigen toevoeging.

Exits van PI's

In 2012 verscheen een onderzoek op basis van een enquête onder 42 gestopte PI's en interviews met 11 PI vrijwilligers/bestuursleden waarin sprake is van interne en externe redenen om te stoppen. Belangrijke interne redenen betroffen de eigen capaciteit zoals stoppen wegens gebrek aan mankracht of te weinig fondsen bij het PI, of het bereiken van de gestelde doelen (Schulpen & Kinsbergen, 2012, p. 5). Externe redenen betroffen de projectpartner, zoals niet nagekomen afspraken, of de situatie in het ontwikkelingsland zoals onveiligheid (ibid. p. 7). De interne exitredenen bleken het zwaarst te hebben gewogen en bijna altijd was er sprake van meer dan één reden (ibid. p. 4). Verder gaven Kinsbergen en Schulpen leer- en verbeterpunten die de onderzochte PI's noemden, waarvan de meeste betrekking hadden op hier-en-nu-projectmanagement oftewel sturing op korte termijn, zoals het belang van een vinger aan de pols houden tot "*strict inspection*" (ibid. p. 11) en een goede communicatie met de donateurs in Nederland (ibid. p. 12). Diverse leer- en verbeterpunten gingen over cultuurverschillen zoals het eigen tempo en de omstandigheden, normen en waarden in het ontwikkelingsland. Ook (verlies van) vertrouwen in de lokale partner was een terugkerend thema (ibid. p. 10-11).

Andere voorbeelden van beschreven exits van PI's zijn die van de Stichting Samsara (actief geweest in Thailand) en van Stichting Bantan Woro (actief geweest in Senegal). Interessant is, dat beide organisaties in hun betoog lijken te focussen op *exitstrategie*. De belangrijkste aspecten van de exitstrategie van Samsara waren: aanpassing aan de lokale situatie, vraaggestuurd werken, lokale verantwoordelijkheid stimuleren, focussen op een thema en een regio, goede relaties onderhouden met donoren en daarnaast het vermijden van bureaucratie en hoge overheadkosten dankzij een "*lean and mean*" organisatie (Vossestein, 2015, p. 60). Dat laatste lijkt aan te sluiten op wat Schulpen en Kinsbergen (2012, p. 12) hebben vastgesteld. De door hen onderzochte gestopte PI's adviseerden een eenvoudige, duidelijke structuur "*simple, but clear*" (ibid. p. 12).

Maak jezelf overbodig zegt het Samsara-team: "*A good NGO should make itself redundant*" (Vossestein, 2015, p. 59). Stichting Bantan Woro focust in haar communicatie over de exitstrategie op lokaal eigenaarschap, met accent op een betrokken overheid en op capaciteitsopbouw. Zij noemen ook de wederzijdse verantwoording van PI en lokale partner aan elkaar (van den Hoof & Verbeek, 2017). Dit laatste punt wordt expliciet genoemd in het door Geerse geconstrueerde ideaaltypisch model van eigenaarschap (Geerse, 2015, p. 17-18). Bovendien wordt de beoogde publieke waarde genoemd "*dat het projectresultaat een bijdrage levert aan de sociaal-economische ontwikkeling van de regio*" (van den Hoof & Verbeek, 2017).

Verantwoorde exit

In veel gevallen is continuering van de activiteiten afhankelijk van het kunnen blijven voortbestaan van de lokale partner (Poppellwell, James & Lewis, 2016, p. 4). Een verantwoorde exit zou een duurzame lokale partnerorganisatie moeten opleveren die naast voldoende steun en legitimiteit ook voldoende operationele capaciteit heeft om publieke waarde te creëren. Als de belangrijkste exitreden is dat dit doel is bereikt: een partner die zonder verdere input van haar counterpart verder kan, lijkt dat overeen te komen met het opvatten van strategie als organisatie-doel "*a course of action for achieving an organization's purpose*" (de Wit & Meyer in Meijers, 2015). Kortom, dan zou gedaan zijn wat goededoelenorganisaties zouden moeten doen: "*work themselves out of a job*" (Edwards, 2008, p. 47), ofwel zichzelf overbodig maken.

Een voorbeeld is de exit van EveryChild, een Britse ngo die in 2012 besloot haar lopende activiteiten af te bouwen inclusief haar partnerschappen in 15 landen. EveryChild noemde haar aanpak "*responsible exit*", een verantwoorde exit met duurzaamheid als belangrijk uitgangspunt (James, Poppellwell & Bartlett, 2015). De strategie bestond onder andere uit aandacht voor de opbouw van goede relaties met stakeholders zoals lokale gemeenschappen en overheden als bronnen voor (financiële) steun, evenals relaties met internationale donoren. Gesteld wordt dat een verantwoorde exit van de ene donor ook een "*responsible entry*", een verantwoorde instap, van een of meer andere donoren zou moeten inhouden (ibid. p. 11). Geen abrupte beëindiging van financiering, maar zorgvuldige overdracht aan andere donoren om "*kapitaalvernietiging*" te voorkomen (de Jong in Manu, 2014, p. 9).

De opmerking dat de meeste ngo projecten voor de armsten alleen schijnen te kunnen blijven bestaan met steun van buiten (Riddel, 2014, p. 9) bevestigt dat financiële belang. Door Kinsbergen lijkt dit belang te worden gekoppeld aan lokaal eigenaarschap in de zin van draagvlak en zij stelt dat een interventie moet kunnen worden voortgezet zonder externe financiële steun (2014, p. 156). Dat lijkt echter niet vanzelfsprekend, want het gaat in ontwikkelingssamenwerking om de zwaksten in de samenleving, die in het beste geval slechts een kleine (niet

kostendekkende) bijdrage kunnen betalen. Ook in Zuid-Afrika, waar armoede op grote schaal voorkomt, lijkt een bijdrage van beneficianten niet haalbaar (Habib & Taylor, 1999, p. 79). Zelfs in Nederland moet daar geld bij: de kosten van de sociale diensten worden uit algemene middelen betaald en niet door cliënten van de sociale dienst. Verder hebben veel scholen en musea in Nederland ook geen verdienmodel dat ze financieel onafhankelijk maakt van externe partijen zoals overheden, particulieren, (donor)organisaties of bedrijven. Ook een grote ngo als Oxfam-Novib werft fondsen in het buitenland en krijgt daar substantiële steun vandaan (41% van de totale inkomsten uit fondsenwerving in 2016).⁴¹ Het lijkt er op dat een donor die wegvalt in principe vervangen moet worden. Een van de partners van EveryChild zei: *“one side’s ‘responsible exit’ is the other side’s ongoing struggle for survival, sustainability and impact”* (James, Popplewell & Bartlett, 2015, p. 60) en laat daarmee de keerzijde van een exit zien: een voortdurende worsteling om als organisatie te overleven en duurzame resultaten te behalen.

Grantcraft⁴² noemt negen best practices voor exits waarvan er één betrekking heeft op het opheffen van de eigen organisatie: schrijf bij wijze van exitstrategie een overlijdensbericht en meldt daarin wat de organisatie met haar financiering beoogt en wat ze wil nalaten. Evenals in de hiervoor aangehaalde literatuur worden duurzaamheidsdenken, het belang van een goede communicatie en lokaal eigenaarschap door Grantcraft benadrukt (Kerkhoven, Herweijer & Johnston, 2013, p. 28). De kwaliteit van een exit heeft grote invloed, want partners die goed zijn voorbereid, hebben niet alleen een grotere kans om te overleven, maar tevens om er door tot bloei te komen (Popplewell, James & Lewis, 2016, p. 1).

In de literatuur konden diverse componenten van een verantwoorde exitstrategie worden geïdentificeerd, die in tabel 5 zijn gegroepeerd onder drie thema's: toekomstgerichtheid, lokale context en netwerken. Kortheidshalve is in de tabel alleen verwezen naar de eerste auteur.

Onder *toekomstgerichtheid* wordt begrepen bijtijds plannen en communiceren, oog voor de lange termijn, bijdragen aan sociaal-economische ontwikkeling, uitrollen van succesvolle programma's, onderzoek ondersteunen, een iteratieve en organische aanpak en tenslotte bureaucratie vermijden. Onder de noemer *lokale context* vallen vraaggestuurd werken, lokaal eigenaarschap, opbouwen van lokale capaciteit en focus op thema of regio. Het thema *netwerken* houdt in het bevorderen en onderhouden van goede relaties met derden, niet als enige donor acteren om afhankelijkheid te voorkomen, en investeren in overheidsbeleid.

In een onderzoek naar exitstrategieën van grote ontwikkelingsorganisaties is gekeken naar het belang van de componenten van een verantwoorde exitstrategie ten opzichte van elkaar. Daarbij is gekeken naar componenten die Levinger en McLeod hebben benoemd: exit vroeg plannen, matchen, operationele capaciteit bevorderen, donordiversificatie en donorcoördinatie, stapsgewijs exiten en ex post betrokkenheid. Het onderzoek concludeert dat de componenten los van elkaar bekeken kunnen worden en dat het weglaten van de ene component de andere component niet ondermijnt. Wel zouden bepaalde componenten meer cruciaal zijn dan andere. Het bevorderen van operationele capaciteit is verreweg het belangrijkste. Ook stapsgewijs loslaten en de partner gedurende die periode blijven steunen is van belang. Dat geldt eveneens voor het laten ontstaan van een nieuwe relatie met de lokale partner ná de exit. In die periode zou de partner bijvoorbeeld gesteund kunnen worden door mentoring (Engels, 2010, p. 275-276). Vroegtijdig een exit overwegen wordt niet nodig geacht, pas als blijkt dat de activiteiten succes hebben (ibid. p. 274). Misschien is het niet realistisch om al vroeg over een exit na te denken, want dingen veranderen en wat in het begin is ontwikkeld is, is misschien verouderd en bovendien kan de context veranderen (Hayman & Lewis, 2014, p. 2).

Bij punt 2.3 in tabel 5 past de volgende kanttekening. Als het om concretisering van capaciteitsopbouw gaat blijkt er een verschil van opvatting tussen noordelijke en zuidelijke organisaties. Noordelijke actoren denken in termen van managementvaardigheden zoals financieel beheer, maar zuidelijke actoren denken juist aan vaardigheden op een hoger niveau: beleidsbeïnvloeding, coalities bouwen en grootschalige sociale veranderingen bevorderen (IFCB in Brown & Moore, 2001, p. 21; Ministry of Foreign Affairs, 2011, p. 48). Uit een onderzoek onder civil society organisaties in Zuid-Afrika bleek tevens behoefte aan hulp bij de aanvraagprocedure, bij monitoring en evaluatie en bij strategische planning (Funding Practice Alliance, 2017, p. 14).

⁴¹ <https://www.oxfamnovib.nl/dit-doen-wij/zo-besteden-we-ons-geld> Geraadpleegd 2017 09 25.

⁴² Grantcraft is een gezamenlijk project van het Foundation Center in de VS en het European Foundation Centre in België. www.grantcraft.org

Tabel 5. Componenten van verantwoorde exitstrategieën

1 Thema toekomstgerichtheid	Bronnen
1.1 Plan de exit vroeg of direct bij de start en communiceer er over met de partner(s). Zorg ervoor dat ambities eigen en partnerorganisatie(s) overeenkomen. Beschrijf wat de organisatie wil nalaten.	Boiardi, 2014; Bolt, 2014; Engels, 2010; Gardner, 2005; James, 2015; Kerkhoven, 2013; Lewis, 2016; Markham, 2013; Petrovich, 2011; Popplewell, 2016; Slob, 2008; van den Hoof, 2017; Westra, 2008; Wilde Ganzen, 2016a.
1.2.1 Oog voor effecten interventies op langere termijn. Lerende organisatie. Consequenties exit analyseren. 1.2.2 Een bijdrage leveren aan de sociaal-economische ontwikkeling van de regio.	Gardner, 2005; Ministry, 2016; Vossen, 2008. van den Hoof, 2017.
1.3 Rol succesvolle programma's en modellen uit om de breedte en de diepte van de impact te vergroten.	Gardner, 2005; Markham, 2013.
1.4 Ondersteun onderzoek dat nieuwe oplossingen biedt en ontwikkelingen kan versnellen.	Markham, 2013.
1.5 Iteratieve, organische aanpak. Laat het initiatief wortelen. Rolverdeling en relatie ontwikkelen gaandeweg. Stapsgevijs, flexibel exiten. Matching en/of exit grants. Meer impact door grotere giften.	Boiardi, 2014; Engels, 2010; Gardner, 2005; Harris, 2012; Ostrower, 2009; Petrovich, 2011; Popplewell, 2016; Slob, 2008; van den Hoof, 2017.
1.6.1 Vermijd bureaucratie en hoge overheadkosten 1.6.2 Ontwerp programma's waarvoor relatief weinig middelen nodig zijn "resource light". 1.6.3 Prioriteer mondig maken (claim making) en gedragsverandering, omdat de effecten daarvan het duurzaamst zijn.	Schulpen, 2012; Vossestein, 2015. Popplewell, 2016. Popplewell, 2016.
1.7 Geld reserveren voor ex post monitoring en evaluatie om succes exitstrategie vast te stellen.	Engels, 2010; Gardner, 2005; Popplewell, 2016.
2 Thema lokale context	Bronnen
2.1 Aanpassing aan lokale situatie. Vraaggestuurd werken. Context kennen.	Schulpen, 2012; Vossen, 2008; Vossestein, 2015.
2.2 Lokale verantwoordelijkheid stimuleren. Lokaal eigenaarschap.	Boiardi, 2014; Engels, 2010; Gardner, 2005; James, 2015; Kinsbergen, 2014; Manu, 2014; Popplewell, 2016; Slob, 2008; van den Hoof, 2017; Vossen, 2008; Vossestein, 2015; Wilde Ganzen, 2016a.
2.3 Lokale capaciteit opbouwen. Investeren in lokale capaciteit, inclusief lokale fondsenwervingscapaciteit. Sluit exploitatiekosten niet bij voorbaat uit.	Engels, 2010; Gardner, 2005; James, 2015; Manu, 2014; Markham, 2013; Ostrower, 2009; Petrovich, 2011; Popplewell, 2016; Porter, 1999; Slob, 2008; van den Hoof, 2017; Wilde Ganzen, 2016a.
2.4 Focus op thema en/of regio.	Porter, 1999; Vossestein, 2015.
3 Thema netwerken	Bronnen
3.1 Goede relaties onderhouden en partnerschappen met of overdracht aan andere donoren (donordiversificatie en donorcoördinatie). Niet als dominante of enige donor acteren om afhankelijkheid te voorkomen. Netwerken opbouwen: bevorderen dat lokale partner netwerken opbouwt en de juiste contacten heeft, ook met overheden.	Engels, 2010; Gardner, 2005; James, 2015; Markham, 2013; Ministry, 2016; Ostrower, 2009; Petrovich, 2011; Popplewell, 2016; Porter, 1999; Slob, 2008; van den Hoof, 2017; Vossen, 2008; Vossestein, 2015; Westra, 2008; Wilde Ganzen, 2016a.
3.2 Investeer in ontwikkeling, wijziging en toepassing van overheidsbeleid.	Gardner, 2005; Markham, 2013; van den Hoof, 2017.

Nu de theoretische vragen besproken zijn, volgt hierna een verkenning van het referentiestelsel voor betekenisgeving dat een belangrijke rol heeft gespeeld bij de analyse van de empirische resultaten in hoofdstuk 4. In de synthese (paragraaf 3.6) worden de theoretische vragen beantwoord.

3.5 Welke oriëntaties in betekenisgeving bij organiseren onderscheiden Van Dinten en Schouten in hun referentiestelsel?

Voor de data-analyse in dit onderzoek is onder andere gebruik gemaakt van het referentiestelsel voor betekenisgeving van Van Dinten en Schouten. Daarmee kan worden geduïd hoe mensen in de wereld staan en hoe ze dat in hun manier van organiseren tot uitdrukking brengen. Het referentiestelsel is gebruikt als "sparring partner", een hulpmiddel om het onderzoek beter te maken (Krabbe, 2014, p. 45) door de analyse van de empirische resultaten ermee te verdiepen. Voor de literatuurstudie zijn enkele publicaties van Van Dinten en Schouten bestudeerd (2008, 2014, 2015). De inhoud van deze paragraaf is met Van Dinten besproken en op enkele punten aangepast.

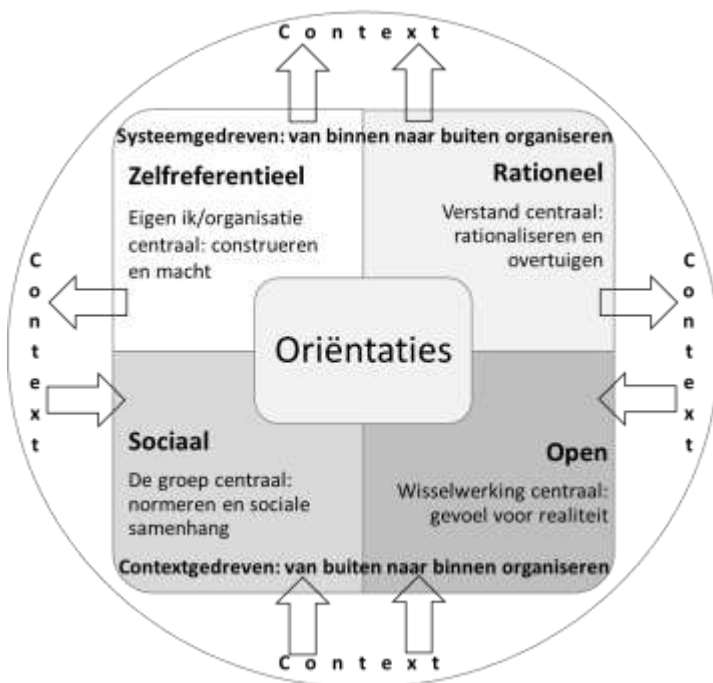
Vier oriëntaties

Van Dinten en Schouten onderscheiden vier oriëntaties in betekenisgeving ofwel denkgewoonten of referentiekaders, die zichtbaar worden in gedragspatronen. Betekenisgeving kan gezien worden als een vorm van 'framing': een bepaalde bril die je opzet om te kijken. Door een leesbril neem je anders waar dan door een zonnebril. Het referentiestelsel onderscheidt de zelfreferentiële oriëntatie, de rationele oriëntatie, de sociale oriëntatie en de open oriëntatie. Voor een individu, maar ook voor een organisatie (een construct waarin mensen zakelijk en functioneel met elkaar omgaan), is betekenisgeving de manier waarop je verschijnselen in samenhang ziet als je waarneemt en oordeelt en tevens *“hoe je ordent als je organiseert”* (van Dinten, 2015, p. 9). Het kunnen herkennen van deze vier oriëntaties helpt organisaties bepalen welke oriëntatie het beste past (van Dinten & Schouten, 2008, p. 70) in een bepaalde situatie. Bijvoorbeeld een computersysteem ontwikkelen vraagt een andere oriëntatie dan training geven aan hulpverleners van kinderen in een rouwproces. Het eerste vraagt een rationelere benadering dan het tweede, dat een meer sociale invalshoek vraagt.

Een oriëntatie in betekenisgeving is zowel een bril waardoor wordt waargenomen als een manier waarop wordt gecommuniceerd en georganiseerd. Van Dinten en Schouten (2008, p. 39) stellen dat een bepaalde oriëntatie *“hyperend gedrag”* (ibid. p. 39) is als één oriëntatie domineert: *“dominant vanuit één oriëntatie proberen de omgeving in te richten of invloed proberen te hebben op de inrichting ervan”* (ibid. p. 39). Omdat bij het toepassen van het referentiestelsel juist het waarnemen van patronen centraal staat (ibid. p. 18) leent het stelsel zich goed voor inductief onderzoek waarbij gaandeweg patronen worden ontdekt. Zoals denk- en gedragspatronen, die blijken uit de woorden die mensen gebruiken, de manier waarop ze werken, de meningen die ze hebben en de manier waarop ze beslissingen nemen en met hun omgeving omgaan (van Dinten, 2015, p. 12).

In onderstaande figuur zijn de belangrijkste begrippen van het referentiestelsel samengevat. Echter door de complexiteit van het stelsel – onder andere door de oriëntatiemixen die in paragraaf 3.5.3 worden besproken – kan de figuur slechts enkele aspecten van het referentiestelsel laten zien. De figuur is sterk vereenvoudigd en geeft een beperkt beeld van de vier basisoriëntaties, de drijfveren voor organiseren en de relatie tot de context.

Figuur 7. Oriëntaties in betekenisgeving van Van Dinten en Schouten (eigen ontwerp).



Het voert te ver om hier alle ins en outs van het referentiestelsel van oriëntaties in betekenisgeving te bespreken. De volgende paragrafen bespreken de vier oriëntaties aan de hand van twee punten: de bij elke oriëntatie behorende *grondvorm van organiseren* en de *centrale vraag*, waarmee de basisprincipes duidelijk worden.

3.5.1 Intern gericht, systeemgedreven organiseren: van binnen naar buiten

Omdat een organisatie een construct is waarin mensen zakelijk en functioneel met elkaar omgaan, is in elke organisatie een zekere mate van systeemgedreven organiseren passend (van Dinten & Schouten, 2008, p. 34). Een voordeel van intern gericht, systeemgedreven organiseren is dat de organisatie zich kan concentreren op het eigen handelen (van Dinten, 1989, p. 10), de “*binnenwereld*” van ambities, visies, dromen, belangen, drijfveren en ego's (Vijverberg en Opdenakker, 2013, p. 11). Inspraak van derden is er niet en zolang er voldoende rendement is, is iedereen tevreden en kan de organisatie slagvaardig haar gang gaan (van Dinten, 1989, p. 10). Een nadeel is dat er processen ontstaan die op gespannen voet kunnen staan met de realiteit buiten (van Dinten & Schouten, 2008, p. 34-35), zoals ingewikkelde verantwoordingsprocedures van donoren waarmee de complexiteit van de realiteit lijkt te worden ontkend (Reith, 2010, p. 452). Maar ook als er wordt samengewerkt met andere organisaties, zoals PI's en hun zuidelijke partners. Want in iedere samenwerking kijken partijen vanuit het eigen referentiekader en vanuit persoonlijke overtuigingen naar de situatie (Klijn & Koppenjan in Dekker, 2017, p. 36). Intern gericht, systeemgedreven organiseren is het kenmerk van twee oriëntaties: de zelfreferentiële oriëntatie en de rationale oriëntatie.

3.5.1.1 Zelfreferentiële oriëntatie, intern gedreven

Bij de zelfreferentiële oriëntatie wordt systeemgedreven, met de eigen organisatie als maatstaf, georganiseerd. De grondvorm van organiseren is “*construeren en macht*” (van Dinten & Schouten, 2008, p. 74): wat ervaar je vanuit je waarneming en beoordeling als prettig? (van Dinten & Schouten, 2014, p. 83). *Construeren* houdt in dat de eigen, virtuele werkelijkheid uitgangspunt is (van Dinten & Schouten, 2014, p. 170), want voor iedereen is de wereld anders, omdat deze onder andere afhankelijk is van tijd, plaats en waarnemer (van der Woud, 2015, p. 13). De eigen organisatie en haar visie is het referentiepunt, er wordt van binnen naar buiten gekeken. In ontwikkelingssamenwerking is dan sprake van aanbodgestuurde en doelgerichte interventies (Kinsbergen, 2014; Deventer & Stessens, 2006, p. 43) vanuit ‘hier-in-Nederland’ en een zelfreferentieel, beperkt denkkader (Martin, 2014, p. 2). Als de eigen werkelijkheid prevaleert boven de werkelijkheid van de andere stakeholders, is idealisme de leidraad, maar geslotenheid het effect (Stamsnijder, 2016, p. 16). *Macht* betreft onder andere de wijze van onderhandelen die gericht is op win-win: als ik er voordeel bij heb, dan mag jij dat ook. Met de eigen organisatie die alles waardeert vanuit de eigen definitie van de werkelijkheid (van Dinten & Schouten, 2014, p. 170) krijgt alles wat gebeurt betekenis vanuit de eerste persoon (ibid. p. 227): wij 'de' bank. In de zelfreferentiële oriëntatie is de *centrale vraag*: wat vinden wij, wat vindt onze organisatie belangrijk?

Organiseren vanuit een zelfreferentiële oriëntatie heeft als grote kracht dat het aangewezen is voor creatieve processen en dat nieuwe initiatieven snel gerealiseerd worden. Er is niet al te veel discussie, want alles is gericht op het bereiken van het doel. Zolang dat doel duidelijk is en er geen of weinig oppositie is, is construeren en macht “*onverslaanbaar*” (van Dinten & Schouten, 2008, p. 162). Nadeel van de zelfreferentiële insteek is dat vernieuwingen die afwijken van wat is bedacht, geremd worden, want het gaat erom dat gebeurt wat bedacht is (ibid. p. 162). De zelfreferentieel georiënteerde organisatie is niet geïnteresseerd in de consequenties van het gebruik van haar producten of diensten (van Dinten, 1989, p. 33). Denk daarbij aan een ontwikkelingsorganisatie die een nieuwe onderwijsmethode introduceert die niet aansluit bij het curriculum van de lokale overheid, waardoor het recht van de school op overheidssubsidie in gevaar komt.

Voor wie zelfreferentieel organiseert is samenwerken niet vanzelfsprekend, eerder tijdrovend en omslachtig. Autonomie gaat boven langdurige verbindingen (van Dinten & Schouten, 2014, p. 29-30). De eigen doelen staan centraal (van Dinten & Schouten, 2014, p. 30) en behaalde resultaten worden als eigendom beschouwd (ibid. p. 170). Problemen worden hanteerbaar gemaakt door ze uitsluitend vanuit de eigen organisatie te bezien (ibid. p. 49): we gaan waterputten slaan, want daar zijn we goed in, dan zie je meteen resultaat en dat geeft een goed gevoel.

3.5.1.2 Rationele oriëntatie, intern gedreven

Organiseren vanuit een rationale oriëntatie is de tweede vorm van systeemgedreven, van binnen naar buiten organiseren. De rationale oriëntatie wordt getypeerd door “*rationaliseren en overtuigen*” (van Dinten & Schouten, 2008, p. 72) als grondvorm van organiseren. *Rationaliseren* houdt in dat er geordend, geanalyseerd, gedefinieerd en ver-

klaard wordt. *Overtuigen* gebeurt met logica en denkkraft, waarbij de waarneming op de tweede plaats komt. Met het verstand als referentiekader gaat het bij betekenisgeving vanuit de rationele oriëntatie om denkkraft: hoofd- en bijzaken moeten worden gescheiden en causale verbanden ontdekt. Samenwerking heeft een zakelijk karakter: de aanpak is bureaucratisch met procedures, protocollen en programma's (van Dinten & Schouten, 2008, p. 49). Problemen worden hanteerbaar gemaakt door te abstraheren (van Dinten & Schouten, 2014, p. 45) zoals in stappenplannen en modellen. Bijvoorbeeld de rapportage van de zuidelijke partner is onduidelijk of incompleet, we gaan dat strikter reguleren, met formulieren en spreadsheets.

De *centrale vraag* bij de rationele oriëntatie is: welke procedures, regelgeving en modellen kunnen worden toegepast? De rationele oriëntatie is aangewezen voor systemen en procedures. Het inrichten van een organisatie kan niet gebeuren zonder rationaliteit (van Dinten & Schouten, 2008, p. 233) al was het maar vanwege wet- en regelgeving. Bij de rationele oriëntatie vindt waarnemen en beoordelen in wisselwerking plaats met de rede (van Dinten & Schouten, 2014, p. 83), maar de denkkraft domineert de waarneming (van Dinten & Schouten, 2014, p. 47). "*Als je denkt zie je weinig*" (van Dinten en Schouten, 2008, p. 59).

Transacties en efficiency zijn de basis en het volgen van procedures wordt daarom strak in de gaten gehouden. Meten heeft zin, want dan zie je de afwijkingen en kun je snel ingrijpen (van Dinten & Schouten, 2008, p. 194). Een resultaat is een gewenst nut en het organisatiebelang wordt afgewogen tegen het maatschappelijk belang (van Dinten, 2015, p. 26) door beide belangen in geld uit te drukken. Hier speelt de al eerder genoemde kostenbatenanalyse van Coase. Denk hierbij aan een ontwikkelingsorganisatie die een kliniek bouwt in de buurt van een stad omdat dat voor de bouw en de bevoorrading het meest efficiënt is, terwijl de kliniek voor patiënten moeilijk bereikbaar is. Dan ligt de focus op systeemgedreven organiseren, want niet de maatschappelijke waarde, maar het beste rendement op investeringen en vermogen telt (van Dinten & Schouten, 2014, p. 163), ofwel efficiency.

3.5.2 Extern gericht, contextgedreven organiseren: van buiten naar binnen

Bij extern gericht organiseren is de context van de ander leidend: hun vragen, wensen en problemen en de specifieke omstandigheden waarin ze verkeren (Botter, 2010, p. 79). De doelen zijn extern gericht met als oogmerk de verbetering van het handelen van anderen buiten de eigen organisatie, in het geval van PI's de lokale partnerorganisatie. Van buiten naar binnen kijken helpt de eigen organisatie, ook de partnerorganisatie, te zien als onderdeel van een groter systeem. Het gaat daarbij om de dialoog tussen volwaardige gesprekspartners, met de relatie als insteek (Stamsnijder, 2016, p. 56). Dat kan zicht geven op relevante ontwikkelingen in de omgeving (Vijverberg & Opdenakker, 2013, p. 27). Omdat er veel overleg is met externe partijen kan enerzijds de slagvaardigheid worden aangetast, anderzijds is de kans dat aansluiting op de doelgroep/lokale bevolking gemist wordt, relatief klein (van Dinten, 1989, p. 10). Extern gericht organiseren is een belangrijk kenmerk van de sociale en de open oriëntatie.

3.5.2.1 Sociale oriëntatie, extern gedreven

Organiseren vanuit een sociale oriëntatie, als de ander c.q. de buitenwereld centraal staat, is een vorm van van buiten naar binnen organiseren. De grondvorm van organiseren vanuit een sociale oriëntatie is gebaseerd op "*normeren en sociale samenhang*" (van Dinten & Schouten, 2008, p. 74). *Normeren* houdt in dat de normen en waarden van de soort of groep leidend zijn, zoals bij sociale feiten het geval is. Afhankelijk van de groep waarin je verkeert is boeren aan tafel 'not done' of juist een teken van waardering. *Sociale samenhang* houdt in dat wat voor de ander c.q. de buitenwereld betekenis heeft telt, waarbij wordt uitgegaan van betrokkenheid op anderen, verbeteren van voorwaarden en scheppen van verbindingen. Samenwerken heeft in de sociale oriëntatie een democratische structuur, waarbij groepsdruk een belangrijke rol speelt. In de sociale oriëntatie is de *centrale vraag*: wat vindt de ander?

Waar in de zelfreferentiële oriëntatie het voortbestaan van de organisatie een doel op zich is, is dat vanuit de sociale oriëntatie gezien slechts een middel (Botter, 2010, p. 176). Als het er om gaat anderen te helpen is dit de meest effectieve vorm van organiseren ((ibid. p. 55). Organiseren uit zich via de groep die bestaat uit mensen die elkaar kennen en op elkaar betrokken zijn. Voor initiatiefkracht is weinig ruimte en het tempo van veranderingen is traag. Echt vernieuwen gebeurt alleen als dat noodzakelijk is (van Dinten & Schouten, 2008, 76). Daarom gaan vooruitgang en sociale oriëntatie slecht samen, zeker als vooruitgang inhoudt dat mensen minder afhankelijk

worden van de omgeving en van anderen (ibid. p. 118). Er zijn verhalen over jonge afgestudeerden in Zuid-Afrika die als ze een baan hebben gevonden ‘onderduiken’ om niet hun inkomen te hoeven delen met de familie. Zo staat het belang van het individu haaks op het groepsbelang: meer zelf houden betekent dat er minder overblijft voor de familie. In de sociale oriëntatie behoren resultaten aan de groep en haar leider, en doelgerichtheid staat op een lager plan (van Dinten & Schouten, 2008, p. 75). De illusie van onkwetsbaarheid, collectieve rationalisatie, overmatige stereotypering en druk op overeenstemming zijn enkele kenmerken van dergelijk groepsdenken. Dat kan leiden tot een tunnelvisie en een bedreiging zijn voor onafhankelijk, open en kritisch denken (Stamsnijder, 2016, p. 167). Tenslotte worden in deze oriëntatie problemen hanteerbaar gemaakt door het gebruik van vooroordelen (van Dinten & Schouten, 2014, p. 54), door bijvoorbeeld ‘wij’ tegenover ‘zij’ te zetten: ‘zij’ zijn lui.

3.5.2.2 Open oriëntatie, extern gedreven

Bij de open oriëntatie staan waarnemen en begrijpen centraal. De grondvorm van organiseren vanuit een open oriëntatie is “*gevoel voor realiteit*” (van Dinten & Schouten, 2008, p. 70). In die realiteit is de omgeving het *referentiekader* en wordt betekenisgeving gebaseerd op een samenspel van invloeden. Niet alleen is er een sterke wisselwerking met, ook is er een grote gevoeligheid voor de omgeving: er wordt gehandeld naar bevind van zaken (van Dinten & Schouten, 2008, p. 51). Mensen met een open oriëntatie zijn zich ervan bewust dat het ook anders had kunnen gaan, want omstandigheden en context hebben een belangrijke invloed. In de open oriëntatie ligt de focus op verschijnselen, invloeden en samenhang (ibid. p. 228). De open oriëntatie draait om de *centrale vraag*: welke invloed zou een bepaalde ontwikkeling kunnen hebben?

De open oriëntatie werkt het beste als evolutie en ontwikkeling de ruimte moeten krijgen. Het gaat daarbij niet om maakbaarheid, maar om een “*zachte manier van invloed uitoefenen*” (Botter, 2010, p. 72) en in wisselwerking met anderen keuzes maken c.q. laten maken (ibid. p. 70-73). Dit wordt ook wel ‘nudging’ genoemd, een effectieve sturing van menselijk gedrag door subtiele, effectieve duwtjes in de gewenste richting met behoud van keuzevrijheid: “*to help people make good decisions without curtailing their freedom*” (Kahneman, 2011, p. 413).

Bovendien gaat het niet om verandering of verstoring van de situatie door doelen te stellen, maar om een proces van zoeken, proberen, vallen en opstaan dat “*stevolueren*” heet ofwel in stadia evolueren (van Dinten & Schouten, 2008, p. 51, p. 39). Al doende kun je herkennen wat past bij de situatie, geen tevoren bedachte doelen, ook geen tevoren bedachte resultaten. Met andere woorden: “*de ijzere wet van het nut*” waarmee een vast doel wordt beoogd, wordt gemeden (Pinxten, 2016, p. 229). Het graven van een waterput lijkt een makkelijker te stellen en te realiseren doel dan gedragsverandering van een drugsgebruiker.

In stavolutie heeft ook de onontkoombare eindigheid een plaats, want elke werkelijkheid ontstaat, groeit, ontwikkelt zich, wordt volwassen, past niet meer, raakt in verval en sterft (van Dinten & Schouten, 2008, p. 51). Het accepteren van een exit als een natuurlijke gang van zaken lijkt hierin besloten. De aanpak vanuit de open oriëntatie in ontwikkelings samenwerking houdt in: wat is er aan de hand, welke mogelijke oplossingen zijn er en met welke gaan we lerend en experimenterend aan de slag? Dat is een zaak van lange adem, die tijd, geduld en andere input kost.

3.5.3 Oriëntaties: mixen en variëren

De vier in paragraaf 3.5.1 en 3.5.2 beschreven oriëntaties zijn “*ideaaltypen*” (Meijering & van Dellen, 2011) en de ene oriëntatie is niet beter dan de andere, zolang er afhankelijk van de situatie gemixt en gevarieerd wordt (van Dinten & Schouten, 2008, p. 14). Bepaalde activiteiten nodigen uit tot een bepaalde vorm van betekenisgeving: het inrichten van systemen, zoals een boekhoudsysteem, kan het beste vanuit een rationele oriëntatie. Het inrichten van een buurthuis lijkt eerder om een sociale oriëntatie te vragen.

Elke oriëntatie heeft zijn eigen kracht: zelfreferentiële oriëntatie is aangewezen voor creatieve processen, rationale voor systemen en procedures, sociale als er om hulp wordt gevraagd en open als evolutie en ontwikkeling de ruimte moeten krijgen. Meestal domineren twee vormen van betekenisgeving. De andere spelen een ondergeschikte rol, met de eerste oriëntatie als “*automatische piloot*” (van Dinten & Schouten, 2008, p. 40; van Dinten, 2015, p. 13). Veel voorkomende mixen in de westerse wereld zijn de rationeel-sociale, zelfreferentiële-sociale, de sociale-zelfreferentiële, de zelfreferentiële-rationele, de zelfreferentiële-open en de sociale-open oriëntatie. Deze

mixen kunnen aan bepaalde profielen worden gekoppeld, zoals de sociale-open oriëntatie die vooral in de onderwijs- en de zorgsector te vinden is (van Dinten & Schouten, 2008, p. 53-57). Bewust mixen en variëren van oriëntaties is lastig, hetgeen onder andere verklaard kan worden door onvoldoende contextkennis, een tekortschietend waarnemingsvermogen en betekenisgeving vanuit een bepaalde oriëntatie (ibid. p. 40), de reeds genoemde automatische piloot. Een leerling die docent wordt, zal een andere oriëntatiemix nodig hebben. Minder zelfreferentieel zoals eigenbelang om een diploma te halen en meer sociaal en open, zoals het belang van de school en van de studenten.

Spanningen tussen externe en interne oriëntaties zijn duidelijk zichtbaar: van openheid en sociale verbondenheid aan de ene kant versus initiatief, doorzettingsvermogen, plannen en modellen maken aan de andere (ibid. p. 70). Daarom is het niet eenvoudig om te bepalen voor welk deel van de activiteiten er systeemgedreven moet worden georganiseerd en voor welk deel contextgedreven. Beide vormen zijn nodig en zouden elkaar idealiter moeten aanvullen (Botter, 2010, p. 80).

Voor ontwikkelingsorganisaties geldt bovendien dat ze werken in landen met een andere cultuur en andere dominante oriëntaties. In Zuid-Afrika bijvoorbeeld, met een Afrikaanse bevolking van ruim 90% zijn Ubuntu ⁴³, voorouderverering, clans ⁴⁴, 'extended families' en taalgroepen belangrijke uitingen van een sociale oriëntatie, en van een open oriëntatie. Zoals de plaats van het individu in een permanente cirkel van leven en dood (de Liefde, 2002, p. 73) en het Afrikaanse 'wij-bewustzijn' dat zowel samen leven "*co-existentie*" als samen veranderen "*co-evolutie*" inhoudt (ibid. p. 74).

Wel is het zo dat waar tribale systemen niet meer functioneren er uitwassen ontstaan, zoals verrijking en sociale desintegratie (ibid. p. 89), hetgeen duidt op een beweging naar een meer zelfreferentiële oriëntatie. Er zijn diverse voorbeelden van voormalige, links georiënteerde, 'freedom fighters' die in het nieuwe Zuid-Afrika zeer rijk zijn geworden, de 'yummies' ("*young upwardly mobile marxists*"), terwijl 53-63% van hun landgenoten nog altijd beneden de armoedegrens leeft. ⁴⁵

In de voorgaande paragrafen is gezocht naar een antwoord op vier theoretische vragen. Die betreffen respectievelijk de typering van Particuliere Initiatieven, duurzaamheid in ontwikkelingssamenwerking, het begrip exitstrategie en het referentiestelsel van Van Dinten en Schouten. Dit hoofdstuk sluit af met een synthese van de gevonden antwoorden op de theoretische vragen.

3.6 Synthese

Particuliere initiatieven en hun interventies

Hoe kunnen Particuliere Initiatieven en hun interventies worden getypeerd?

Voor een antwoord op deze *eerste theoretische vraag* is in paragraaf 3.2 de typering van PI's door Kinsbergen en Schulpen gebruikt, aangevuld met kenmerken die andere auteurs hebben genoemd. Kortweg zijn PI's kleinschalige organisaties die actief zijn in ontwikkelingslanden met minder dan 20 betaalde of onbetaalde medewerkers of een jaarbudget tot 1 miljoen euro. Veel PI's worden veelal gerund door groepen mensen die zich inzetten als onbezoldigd vrijwilliger vanuit een gevoel van solidariteit en een wens tot zelfontplooiing. Die vrijwilligheid is hun handelsmerk. Hun interventies worden getypeerd als structurele hulp aan organisaties, gemeenschappen of groepen, met kinderen en jongeren als belangrijkste doelgroep. Naast het geven van materialen en het verstrekken van microkredieten zouden PI's zich vooral richten op bouwen, putten slaan en weeskinderen opvangen.

⁴³ De term Ubuntu heeft zijn oorsprong in de Nguni talen zoals isiXhosa en isiZulu, twee van de elf officiële talen van Zuid-Afrika. Ubuntu gaat over de connectie tussen het individu en de (universele) gemeenschap. Beide kunnen niet zonder elkaar. Ubuntu wordt wel vertaald als 'I am because we are and since we are, therefore I am' (Mbiti in van Norren, 2014, p. 256). De Zuid-Afrikaanse filosoof Shutte duidt het begrip Ubuntu echter breder door niet alleen de onderlinge afhankelijkheid, ook de verplichting van het individu om er het beste van te maken te noemen: "*Our deepest moral obligation is to become more fully human. And this means entering more and more deeply into community with others. So although the goal is personal fulfillment, selfishness is excluded*" (Shutte in Metz 2011, p. 357).

⁴⁴ De clan naam van Nelson Mandela was Madiba, naar een Thembu chieft uit de 18de eeuw (Mandela, 1994, p. 4).

⁴⁵ <https://www.wits.ac.za/news/latest-news/in-their-own-words/2016/2016-02/the-harsh-realities-about-south-africa-that-the-world-bank-dare-not-speak.html#sthash.ZT0eTQEa.dpuf> Geraadpleegd 2017 06 01.

Duurzaamheid

Wat wordt in ontwikkelingssamenwerking verstaan onder duurzaamheid?

Paragraaf 3.3 handelt over de *tweede theoretische vraag*. Het begrip duurzame organisatie is geoperationaliseerd aan de hand van de strategische driehoek van Benington en Moore (2010, p. 5): steun en legitimiteit (authorizing environment), operationele capaciteit (operational capacity) en publieke waardecreatie (public value outcome).

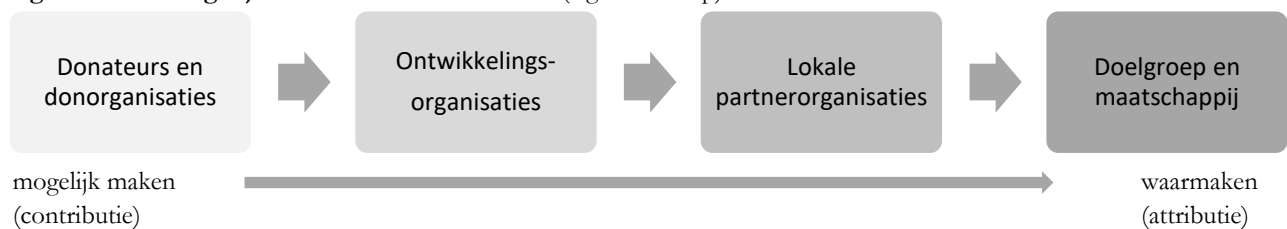
Belangrijke indicatoren voor duurzaamheid in ontwikkelingssamenwerking zijn lokaal eigenaarschap en het creëren van publieke waarde: in relatie tot de doelgroep/lokale bevolking (outcome) en in relatie tot de maatschappij (impact). Uit een meta-analyse kwam naar voren dat er twee benaderingen van duurzaamheid zijn (Kinsbergen, 2014). Bij de ene benadering wordt gekeken naar de mate van lokaal eigenaarschap. Criteria voor lokaal eigenaarschap zijn de aanwezigheid van steun en legitimiteit en van operationele capaciteit. Bij de tweede benadering van duurzaamheid wordt ook gekeken naar publieke waardecreatie. Als evaluatieve indicatoren voor het creëren van publieke waarde wordt in ontwikkelingssamenwerking gebruik gemaakt van de termen outcome (veranderingen bij de doelgroep/lokale bevolking) en impact (veranderingen in de maatschappij). In figuur 6 is dat gevisualiseerd met een schema van de resultaatketen van input tot impact.

Het type interventies van PI's lijkt invloed te hebben op de duurzaamheid van de resultaten. Veel PI's lijken zich op output te concentreren: directe armoedebestrijding met kortetermijn resultaten zoals het (mede) bouwen van een waterput of een kliniek. Hun interventies lijken echter minder gericht op duurzame armoedebestrijding.

Daarnaast blijkt uit onderzoek dat vooral de beperkte mate van lokaal eigenaarschap een heikel punt is (Kinsbergen, 2014, p. 131), hoewel dit een belangrijke voorwaarde is voor duurzaamheid.

Eenzijds zou op basis van het met deze literatuurstudie verkregen inzicht in duurzaamheid kunnen worden gesteld dat, als eigenaarschap voorwaardelijk is voor duurzaamheid en als een noordelijke ontwikkelingsorganisatie zoals een PI zelf output genereert, (mede)eigenaar is, dit het lokale eigenaarschap beperkt. Dit zou mutatis mutandis de duurzaamheid van interventies nadelig kunnen beïnvloeden. Anderzijds is de input (goede bedoelingen of intenties) van een Nederlandse ontwikkelingsorganisatie (zie paragraaf 3.3.4.1) slechts voorwaardenscheppend voor de publieke waarde die haar zuidelijke counterpart zou kunnen creëren. Met andere woorden: er is slechts sprake van een *potentie* tot evolutie. Dit heeft implicaties voor de attributievraag: als de lokale partner met stevige inzet de output heeft gegenereerd, wie is dan verantwoordelijk voor (eventuele) outcome en impact? Met andere woorden wie heeft mogelijk gemaakt (*contributie*) en wie heeft waargemaakt (*attributie*)? Onderstaande figuur visualiseert die laatste vraag.

Figuur 8. Van mogelijk maken naar waarmaken? (eigen ontwerp)



Exitstrategie

Wat wordt in de literatuur over strategisch management, ontwikkelingssamenwerking en de filantropische sector verstaan onder exitstrategie?

In paragraaf 3.4 is het begrip exitstrategie besproken om tot een antwoord te komen op deze *derde theoretische vraag*. Veel literatuur over exitstrategieën lijkt over exitredenen te gaan. Het verschil is dat exitredenen het hier-en-nu betreffen, exitstrategieën zijn toekomstgericht. Stoppen vanwege acuut geldgebrek heeft een andere lading dan stoppen omdat de doelen zijn bereikt. Het ene is ongewenst en iets wat je overkomt, het andere is een gewenste situatie waarover is nagedacht en waar naartoe is gewerkt. Bovendien bevat strategie een leercomponent: strategie heeft een ongepland en lerend karakter (Kloosterboer, 2012, p. 31).

Exitredenen die in de exitliteratuur over goededoelenorganisaties konden worden gevonden, zijn gegroepeerd als exitmodaliteiten met push en pull factoren. Een exitmodaliteit is bijvoorbeeld een goededoelenorganisatie die een land verlaat of een partnerschap beëindigt. Push factoren zijn door externe factoren beïnvloede exitredenen zoals

gewijzigde wetgeving, en pull factoren zijn door interne factoren beïnvloede exitredenen, bijvoorbeeld acuut geldgebrek. Exitmodaliteiten en exitredenen zijn in een bandbreedte model bijeengebracht in tabel 4. Voorts konden uit de literatuur componenten van verantwoorde exitstrategieën worden gedestilleerd. Deze zijn in tabel 5 verdeeld over de thema's toekomstgerichtheid, lokale context en netwerken. Gecombineerd zouden die componenten tot een duurzaam resultaat kunnen leiden. Wel zouden bepaalde componenten crucialer zijn dan andere. Het bevorderen van operationele capaciteit lijkt verreweg het belangrijkste. Ook stapsgewijs loslaten en de partner gedurende die periode blijven steunen zou van belang zijn. Dat geldt eveneens voor het laten ontstaan van een nieuwe relatie met de lokale partner ná de exit (Engels, 2010, p. 275-276). Vroegtijdig een exit overwegen wordt niet nodig geacht, pas als blijkt dat de activiteiten succes hebben (ibid. p. 274). Hiermee is nieuw licht geworpen op het begrip exitstrategie voor goededoelenorganisaties en is tevens de relatie met duurzaamheid verder uitgediept.

Referentiestelsel voor betekenisgeving

Welke oriëntaties in betekenisgeving bij organiseren onderscheiden Van Dinten en Schouten in hun referentiestelsel?

In paragraaf 3.5 is het antwoord op de *vierde theoretische vraag* over het referentiestelsel voor betekenisgeving besproken. Het betreft twee hoofdstromingen: systeemgedreven (intern gericht) of contextgedreven (extern gericht) organiseren, verdeeld over vier verschillende oriëntaties. De zelfreferentiële en de rationele oriëntatie zijn intern gericht en de sociale en de open oriëntatie zijn extern gericht. Organiseren in de systeemgedreven oriëntaties is te typeren als construeren en macht (zelfreferentieel) en rationaliseren en overtuigen (rationeel). Organiseren vanuit de contextgedreven oriëntaties is te typeren als normeren en samenhang (sociaal) en gevoel voor realiteit (open). Bij elke oriëntatie past een centrale vraag. Vanuit de zelfreferentiële oriëntatie is dat: wat vinden wij, wat vindt onze organisatie belangrijk? Vanuit de rationele oriëntatie is dat: welke procedures, regelgeving, modellen enz. kunnen worden toegepast? In de sociale oriëntatie is de centrale vraag: wat vindt de ander? De open oriëntatie tenslotte, draait om de centrale vraag: welke invloed zou een bepaalde ontwikkeling kunnen hebben?

Aangezien in het referentiestelsel onderscheid wordt gemaakt tussen intern (zelfreferentieel en rationeel) en extern (sociaal en open) organiseren lijkt dit stelsel interessante aanknopingspunten te bieden voor een beter begrip van de oriëntatie die bij PI's leidend is geweest bij het organiseren, met het organiseren van een exit als lakmoestest. Deze oriëntaties, waarmee op een andere manier naar ontwikkelingssamenwerking kan worden gekeken, zijn op deze manier nog niet eerder expliciet onder woorden gebracht. Het referentiestelsel voor betekenisgeving is vooral interessant, omdat dit onderzoek organisaties betreft die actief zijn geweest in Afrika, waar de sociale oriëntatie domineert (van Dinten & Schouten 2008, p. 280) en waar ook sprake is van een open oriëntatie (de Liefde, 2002). Organisatiecultuur kan immers niet los worden gezien van de nationale cultuur (Vijverberg & Opdenakker, 2013, p. 251), iets waar ontwikkelingsorganisaties rekening mee zouden moeten houden.

Nu de theoretische vragen zijn beantwoord is een kader gecreëerd voor de beantwoording van de onderzoeksvragen aan de hand van de empirische resultaten. De empirische resultaten staan in hoofdstuk 4; de antwoorden op de deelvragen en de hoofdvraag van dit onderzoek staan in de conclusies, in hoofdstuk 6.

4 Resultaten

Dit hoofdstuk bespreekt eerst de enquêteresultaten alsmede enkele demografische gegevens van de onderzoekspopulatie. Daarna volgt de presentatie van drie modi operandi in het handelingsrepertoire van de negen PI's. Deze modi operandi worden uitgebreid geïllustreerd met behulp van de empirische data. Daarbij staan de drie deelvragen van dit onderzoek over PI-interventies, -exitstrategieën en -duurzaamheid centraal. De eerste deelvraag luidt:

Welke interventies hebben PI's die actief zijn geweest in Zuid-Afrika gepleegd en welke factoren hebben daarbij een rol gespeeld?

De tweede deelvraag luidt:

Welke betekenissen geven PI's die actief zijn geweest in Zuid-Afrika aan hun exit en welke factoren hebben daarbij een rol gespeeld?

De derde deelvraag is:

Welke betekenissen geven PI's die actief zijn geweest in Zuid-Afrika aan duurzame ontwikkeling 'daar' en welke factoren hebben daarbij een rol gespeeld?

Resultaten van de enquête

Uit de enquête en de gegevens uit het Handelsregister van de Kamer van Koophandel blijkt dat de duur van het bestuurslidmaatschap varieerde van drie tot 17 jaar, met een gemiddelde van negen jaar. De meeste bestuurders besteedden minder dan acht uur vrijwilligerswerk per week, maar er zijn ook bestuurders die 8-16 uur per week besteedden. Deze cijfers komen globaal overeen met wat in eerder onderzoek is gevonden (Kinsbergen et al. in van den Berg, 2012, p. 54; Kinsbergen, 2014, p. 193). Hetzelfde geldt voor de leeftijd van bestuurders, die een oververtegenwoordiging laat zien van mensen van middelbare leeftijd (van den Berg, 2012, p. 104; Kinsbergen, 2014, p. 155), hetgeen voor bestuurders echter niet exceptioneel lijkt te zijn.⁴⁶ Wel is de gemiddelde leeftijd van de geïnterviewde bestuurders 10 jaar hoger dan de 53 jaar die uit recent onderzoek onder bijna 800 PI's naar voren kwam (Kinsbergen, 2017), de overige demografische gegevens lijken overeen te komen.

Bijna alle organisaties hebben gedurende hun bestaan samengewerkt met een of twee partnerorganisaties in Zuid-Afrika. Twee organisaties hebben met meer dan twee partners gewerkt, respectievelijk 4 en 12 in totaal. De medi-aan van de bestaansduur van de PI's die deelnamen aan enquête en interviews (N=13), is min of meer vergelijkbaar met die van de gehele onderzochte populatie (N=40). In onderstaande tabel is demografische informatie uit de enquête gecombineerd met gegevens van de Kamer van Koophandel.

Tabel 6. Nederlandse PI's, actief (geweest) in Zuid-Afrika, reeds opgeheven of met plannen daartoe⁴⁷

	Aantal bestuurders per PI	Leeftijd PI in jaren	Verhouding vrouwen : mannen	Aantal jaar bestuurders in functie	Leeftijd bestuurders in jaren
Gehele populatie (N=40 PI's) 57 vrouwen, 64 mannen	gemiddeld 3	gemiddeld 7,7 mediaan 8	gemiddeld 9 : 10	gemiddeld 5,8	gemiddeld 55
Enquête (N=13 PI's) 10 vrouwen, 12 mannen	gemiddeld 3, waarvan 1-2 deelnamen aan dit onderzoek	gemiddeld 10,2 mediaan 9	gemiddeld 8 : 10	onbekend: niet elke respondent vulde zijn/haar naam in op het formulier	onbekend: niet elke respondent vulde zijn/haar naam in op het formulier
Interviews (N=8 PI's) 6 vrouwen, 7 mannen	gemiddeld 3-4, waarvan 1-2 deelnamen aan dit onderzoek	gemiddeld 13,4 mediaan 10	gemiddeld 9 : 10	gemiddeld 9 *	gemiddeld 64, mediaan 70

* Acht van de 13 geïnterviewde bestuurders zijn vanaf de oprichting van het PI in functie (geweest). Een bestuurder is gestart als coördinator en trainer en pas toetreden tot het bestuur toen het PI in liquidatie ging.

⁴⁶ 2/3 van de sportverenigingen zou worden bestuurd door mensen van middelbare leeftijd. In de top van het bedrijfsleven is de gemiddelde leeftijd rond de 60. <http://www.mulierinstituut.nl/wp-content/uploads/2015/03/SBM3-2015Mulier.pdf> Geraadpleegd 2016 12 27. <https://www.accountant.nl/nieuws/2016/8/ft-top-nederlands-bedrijfsleven-is-oud-en-onervaren/> Geraadpleegd 2016 12 27.

⁴⁷ Ten tijde van de opheffing c.q. ten tijde van dit onderzoek, op basis van gegevens uit het Handelsregister van de Kamer van Koophandel, oktober-december 2016.

Handelingsrepertoire met drie modi operandi

Uit de gedragspatronen die op basis van de empirische resultaten van deze meervoudige gevalstudie naar voren kwamen, konden drie “*empirische typen*” (Boeije, 2014, p. 140) worden gedestilleerd. In dit onderzoek betreft het drie modi operandi, een handelingsrepertoire waarin *doen, denken en delen* elkaar afwisselen. De drie d-termen zijn gekozen om de essentie van de drie modi operandi te benoemen en vanwege de alliteratie.

Het doen-denken-delen handelingsrepertoire voor PI's is een nieuwe ontdekking en komt voort uit de analyse, zoals verantwoord in paragraaf 2.2.4 en 2.2.5. Uit de data bleek dat PI's afwisselend drie modi operandi hanteren, hetgeen impliceert dat PI's die alleen doen, alleen denken of alleen delen niet konden worden gevonden. Tot de bevinding dat PI's geen homogene groep vormen, kwam ook eerder onderzoek (Schulpen, 2007a, p. 9; Kinsbergen, 2014, p. 156). Als mogelijke redenen voor diversiteit zijn de professionele achtergrond en de persoonlijke motivatie van PI bestuurders, de omstandigheden waaronder gewerkt wordt en de karakteristieken van de lokale partner (Kinsbergen, 2014, p. 145-147, 156). De al dan niet bewuste keuze voor een bepaalde modus operandi kan afhangen van externe partijen zoals donoren en zuidelijke partners, ook van patronen in denken en handelen van PI-bestuurders zelf. Enerzijds zal een donor die snel zichtbare resultaten verlangt eerder uitnodigen tot hardware interventies zoals een verbouwing, dan een donor die verbetering van de sociaal-economische structuur in een regio beoogt, een proces dat veel meer tijd en geduld zal vergen. Anderzijds zal een PI met veel contextkennis zich misschien goed kunnen verplaatsen in de positie van de lokale partnerorganisatie en beter in staat zijn haar eigen manier van organiseren en reageren daarop af te stemmen.

De doen-denken-delen gedragspatronen zijn anders dan het framework van Kinsbergen (2014, p. 134, 140-142) en de indeling van Hento, Schulpen, Groot Kormelinck & Stroes (2011, p. 15). *Ten eerste* zoomen beide typeringen vooral in op lokaal eigenaarschap als toetssteen voor duurzaamheid. Deze twee typeringen zijn in paragraaf 3.3.3 besproken en samengevat in tabel 2. *Ten tweede* betreffen de typeringen van Kinsbergen en van Hento et al. elkaar uitsluitende categorieën, echter uit dit onderzoek blijkt dat PI's verschillende modi operandi naast en door elkaar lijken te gebruiken, zij het met een sterk accent. *Ten derde* zijn de drie modi operandi geen typering in de zin van wat de onderzochte PI's *zijn*, het is geen etiket, maar een duiding van verschillende *handelwijzen* of *gedragspatronen*.

Anonimiteit

Alle respondenten is voorafgaand aan het interview gevraagd of ze anoniem wilden blijven. Geen van hen bleek bezwaar te hebben tegen het gebruik van de eigen persoonsnaam of die van het PI. Een respondent verwoordde het zo: “*Dit is iets waar ik trots op ben. ... Iedereen kan ons vinden op Google en waar dan ook.*” Dat gevoel van trots is ook uit eerder PI-onderzoek gebleken (van den Berg, 2012, p. 106), zoals in het proefschrift van Kinsbergen (2014, p. 151). Een andere respondent zag wel voordeel in het gebruik van de naam van de stichting: “*Nou als het wat contacten op kan leveren, ook voor ons die van nut kunnen zijn, dan kun je het beste mijn naam erin zetten, als stichting.*” Desalniettemin zijn ter borging van de privacy pseudoniemen gebruikt in plaats van de echte PI-namen, zoals toegelicht in paragraaf 2.2.4. Bij citaten van PI's die nog ‘in exit’ waren, is dat vermeld. Als bij twee bestuurders van eenzelfde PI een interview is afgenomen is aan de bronvermelding een nummer toegevoegd (1 of 2). Documenten zijn geciteerd met pseudoniem, titel en jaar van uitgave. Bij het ontbreken van een titel of paginummering is deze tussen vierkante haken toegevoegd: [Jaarverslag]). Voor een overzicht van de geraadpleegde documenten, zie tabel 1.

De volgende paragrafen lichten de drie modi operandi toe met voorbeelden van karakteristieke gedragingen en opvattingen. Die blijken uit de woorden die PI-bestuurders gebruiken, de manier waarop ze werken, de meningen die ze hebben en hoe ze beslissingen nemen en met hun omgeving omgaan als ze communiceren over interventies, exitstrategie en duurzaamheid. Negen PI's passeren afwisselend in de doen-, denken- en delen-modus operandi de revue aan de hand van enkele karakteristieken: uitgangspunt, primaire aanpak, exit, duurzaamheid en de belangrijkste oriëntaties in betekenisgeving uit het referentiestelsel van Van Dinten en Schouten.

Omdat dit resultatenhoofdstuk een geheel nieuwe blik op PI's biedt, is ter verhoging van de plausibiliteit van de resultaten uit deze meervoudige gevalstudie gekozen voor een uitgebreide verzameling citaten uit primaire en secundaire data. Onder andere zijn ter onderbouwing foto's toegevoegd, inclusief de door PI-bestuurders verstrekte interpretatie.

4.1 PI in de doen-modus: handen uit de mouwen

PI's lijken over drie modi operandi te beschikken, een handelingsrepertoire waarin *doen*, *denken* en *delen* elkaar afwisselen. Deze paragraaf belicht de doen-modus-operandi. Een PI in de doen-modus steekt zelf de handen uit de mouwen, heeft 'verbeteren' als uitgangspunt en werkt aanbodgestuurd waarbij veel belang wordt gehecht aan eigen (professionele) normen en waarden. De waardeoriëntatie is in de eerste plaats zelfreferentieel (de eigen organisatie is uitgangspunt) en vervolgens rationeel (met de ratio als uitgangspunt). Alle begrippen worden in de volgende paragrafen toegelicht en geïllustreerd.

4.1.1 Uitgangspunt : verbeteren

Het uitgangspunt van de doen-modus is 'verbeteren'. PI's in de doen-modus steken tijd en energie in ontwikkelingswerk omdat ze vinden dat het beter kan en moet.

"Maar wat we doen dan moet het wel goed gebeuren. ... En we hadden daar een heel mooi beeld van hoe dat zou moeten kunnen worden." (Stichting Menzi 1, in exit).

4.1.2 Primaire aanpak in de doen-modus

In de doen-modus nemen PI's taken op zich van medewerkers of bestuurders van de lokale partnerorganisatie. Interventies zijn bijvoorbeeld het in Zuid-Afrika verdelen van goederen, (ver)bouwen van voorzieningen, het doen van reparaties of het schrijven van stukken.

"... ik zag zijn problematiek wel en dat het niet van de grond kwam, dus dan schreef ik het wel" (Stichting Buntu 2).

"Volgens mij hebben we zelfs nog een soort van opzet voor ze gemaakt van hoe ze het best kunnen opschrijven want ik snap ook wel dat het heel lastig is voor mensen die sowieso nooit hebben geleerd en misschien nog met de taal nog moeilijkheden hebben." (Stichting Phiwe 1).

"Toen moesten die jongens allemaal verbuizen naar het nieuwe pand. En [naam directeur partnerorganisatie] ... wist niet hoe ze verbuizen moest. ... Dan moet je toch zorgen – als je kinderen hebt – dat er 's avonds bedjes staan. Dat er eten is. Dat ze kunnen douchen, en weer naar bed. Dat is toch, maar die kon dat niet. Hebben we nog een paar dagen aan een draaiboek gewerkt, van hoe doe je dat?" (Stichting Mandla 1).

In de doen-modus wordt gehecht aan de eigen (professionele) waarden en normen. Die waarden en normen zijn niet alleen het resultaat van de eigen culturele achtergrond, maar ook van de persoonlijkheid (Meertens, 2017, p. 78). De betrokkenheid is in de doen-modus gebaseerd op persoonlijke belangstelling of vanuit het eigen vakgebied of omdat het PI mensen in het ontwikkelingsland kent. Sommigen kiezen doelbewust voor een bepaalde groep, plaats of regio. Dit wordt ook wel "*filantropisch particularisme*" genoemd (Salamon in Kinsbergen, 2014, p. 145).

"En wij hebben tegen elkaar gezegd, ja, Zuid-Afrika is heel erg groot. We maken het kleiner. We gaan naar [plaatsnaam in Zuid-Afrika] ... en gaan ons beperken tot onderwijs. ... omdat wij vinden dat onderwijs ... altijd heel belangrijk is. Onderwijs aan jonge kinderen dat is een investering voor de toekomst wat hen niemand meer kan afpakken. ... dat sprak mij extra aan omdat ik van oorsprong uit het kleuteronderwijs kom. ... ik noem het eigenlijk meer wij hebben [naam partnerorganisatie] geadopteerd, we vonden het zo belangrijk". (Stichting Menzi 1, in exit).

"Dus eigenlijk toen wij terugkwamen toen zijn we eigenlijk ... gaan denken van ja hoe kunnen wij ... nog een beetje verbonden met het land zeg maar, vooral met [plaatsnaam in Zuid-Afrika] want daar heb je dan eigenlijk een band mee opgebouwd, met de mensen, en met de kinderen (Stichting Phiwe 2).

PI's in de doen-modus bedenken zelf wat hun Zuid-Afrikaanse partners nodig hebben. De keuzes die ze maken laten ze mede afhangen van hun netwerk in Nederland.

"... die kinderen ... moesten leren schrijven. Die hadden geen potloden. Dus op een gegeven moment hebben we ik weet niet hoeveel potloden die kant opgestuurd. Dat is, ik denk ook dat je van hieruit kan je echt wel beredeneren waar behoefte aan is". (Stichting Vela).

“We hebben bijvoorbeeld [naam bedrijf] benaderd. En die had krukjes over waar ze niets meer mee deden. Kregen we 150 krukjes. ... En op een goed moment had één van de kassenbouwers ... een hele grote watertank over. ... Ook in een container geduwd met de andere spullen. ... Eigenlijk kan zo'n schoolje alles gebruiken. Zolang het maar heel is.” (Stichting Hambanathi).

In de doen-modus kunnen diepgaande interpersoonlijke contacten met leden van de doelgroep/lokale bevolking ontstaan. Juist die persoonlijke band met onder andere beneficianten zou het werk van PI's karakteriseren (Kinsbergen, 2014, p. 63; Simons, 2016, p. 77; van den Berg, 2012, p. 111). PI's staan zeer dichtbij de mensen in het ontwikkelingsland, er is sprake van “a strong bond” (Schulpen & Kinsbergen, 2012, p. 3).

“Ondanks alle positieve inzet en bedoelingen, ging het niet goed met de broertjes. De oudste, [naam kind] loopt weg, heeft foute vriendjes, ontspoorde en beïnvloedde zijn Hiv besmette broertje. Er is gezocht naar een passende opvang voor [naam kind]. Intussen is een weeshuis, waar men werkt met familiehuizen, bereid gevonden om [naam kind] op te nemen. We hebben gezorgd, dat hij met de gevraagde kleding en schoolspullen kon verbuizen. Medisch is alles ook goed overgedragen. Hij ontvangt anti retrovirals en hij zal regelmatig gecontroleerd worden en van goede voeding voorzien. We hopen van harte, dat het met [naam kind] ook nogeens goed komt.” (Stichting Vuyo, Nieuwsbrief 2015).

“... vertrouwen opbouwen duurt lang, maar een heleboel mensen hebben toch in de gaten gekregen ... Het is veilig. En daarom vertellen ze soms ook ontroerend veel dat ik denk van gob mens dat je dat nu aan mij allemaal vertelt en prijs geeft, ja.” (Stichting Menzi 1, in exit).

Dit laatste citaat illustreert dat het delen van intimiteiten in een township met een buitenstaander makkelijker is dan met iemand uit de eigen gemeenschap “the township encourages familiarity, not intimacy” (Gappah, 2015, p. 258).

4.1.3 Doen-modus en exit

Als culturele verschillen zich laten gelden bij misverstanden, meningsverschillen en conflicten, worden de hakken “in het zand van de cultuur gezet” (Meertens, 2017, p. 82). Dit kan de exit inluiden of een aanloop daartoe zijn. De kans op (persoonlijke) conflicten lijkt in de doen-modus reëel, omdat PI's dan het initiatief naar zich toe trekken. Die “westerse initiatiekracht” wordt in een collectivistisch land niet altijd gewaardeerd of begrepen (van Dinten & Schouten, 2014, p. 348). Teruggefloten worden door lokale autoriteiten als er eigenhandig ter plekke spullen worden verdeeld, kan het enthousiasme flink dempen.

“Nou ja, als je dan bijvoorbeeld hier had geregeld dat een school geld had opgehaald om sportspullen te kopen en een computer voor scholen daar. ... dan op zo'n school op bezoek. ... jullie krijgen sportspullen van die school en een computer, nou dan was het huis te klein eigenlijk. En dat hebben we allemaal moeten uitpraten omdat we merkten dat dat gewoon niet goed viel. ... Maar dat heeft toch een domper op het geheel gezet ... het werd onwerkbaar omdat de verbodding daardoor slecht werd.” (Stichting Elethu, in exit).

Vooraf bij conflicten, meningsverschillen en confrontaties kan de Nederlandse individualistische cultuur botsen met de Zuid-Afrikaanse collectivistische. Die laatste gaat er van uit dat je in de eerste plaats loyaal moet zijn aan je eigen in-groep (Meertens, 2017, p. 98). Bovendien kan overleg bij Afrikanen veel tijd kosten, waar het PI dat in de doen-modus zaken wil doen en knopen doorhakken, misschien onvoldoende ruimte voor geeft. Niet praten, maar doen is immers het motto (Kinsbergen, 2014, p. 64). Maar vergaderingen volgens de Afrikaanse traditie duren lang en kunnen als er geen overeenstemming wordt bereikt worden gesloten met de constatering dat er een verschil van mening is, waarop de vergadering wordt verdaagd tot een ander moment. “Democracy meant all men were to be heard, and a decision was taken together as a people. ... Meetings ... ended in unanimity or not at all. Unanimity ... might be an agreement to disagree, to wait for a more propitious time to propose a solution.” (Mandela, 1994, p. 19). Dat cultuurverschil wordt niet altijd (h)erkend, met soms desastreuze gevolgen. Zoals blijkt uit het volgende citaat waarin een PI misstanden constateert bij de lokale partner, maar geen steun krijgt als ze wil ingrijpen. De hieronder beschreven situatie getuigt overigens wel van lokale autonomie, want de zuidelijke partnerorganisatie blijft haar eigen koers varen.

“Wij hadden intussen ontdekt dat ze hele dagen op dat kantoorje ... dingen voor haar zelf te doen daar had ze mooi de computer voor, de fax en de telefoon van [naam partnerorganisatie] ... En alsmaar meer was ze afwezig. ... bij ons begon-

nen er allerlei rode lichtjes te branden ... En toen heb ik gezegd ... Jij kan niet langer aanbouden om hoofd te zijn van deze kleuterschool. Wij vragen in het belang van de kinderen ... en in het belang van de ouders om je ontslag te nemen ... En toen ging ze rechttop zitten: "... absoluut niet". Toen heb ik nog een keer herhaald ... en ik keek daarbij ook heel streng en strak naar de voorzitter. Want de voorzitter zou haar moeten ontslaan. ... En toen hebben wij gezegd, ok, het is ongelooflijk wat hier gebeurt. Alle mogelijkheden worden ons nu uit handen geslagen ... wij trekken ons terug, vanaf nu doen wij niets meer voor [naam partnerorganisatie]. En toen is het doek gevallen. ... Zij is niet opgestapt. En het bestuur heeft het niet nodig gevonden om haar te ontslaan." (Stichting Menzi 1, in exit).

Hoewel lijkt te worden teruggekeken op interventies en exit in de doen-modus met een defaitistische ondertoon, lijkt er ook wel berusting in door te klinken.

"Mijn collega die heeft dat nog wel een tijd lang gedaan. Dingen repareren. Maar op een goed moment, nu zelf doen. Ja, dan zie je toch als je een keer weer langsrijdt, en een bezoekerje brengt, zie je het van ja, dat is dan jammer. ... En dan hoor je dus inderdaad, ja, onderhoud. Dat is het grote probleem. ... Dat is natuurlijk erg jammer. En diefstal. Hoe goed je het ook allemaal beschermt. Dat is heel triest. ... Dan denk ik ja, de mentaliteit, die is dan toch even lastig. ... 100% beschermen kan je het toch niet. Je hebt mooie sloten en noem maar op. Maar dan nog. Jammer. Maar het is niet anders. (Stichting Hambanathi).

"Ik kan er alleen maar spijt van hebben gehad dat ik het niet tien jaar eerder in gang heb gezet ... soms heeft het wel een hele nare afloop gehad ... het is niet zo van nu ben je alles kwijt ... Helemaal niet. Al die jaren zijn zeker zinvol geweest ... Ja, wie er in die tijd gebruik van heeft kunnen maken, die heeft geluk gehad." (Stichting Menzi 1, in exit).

"We zullen moeten stoppen met het uitdelen van kleding en voedselpakketten. Dat is pijnlijk en verdrietig. We wisten, dat deze hulp tijdelijk zou zijn. We beseffen dat ons stoppen juist voor deze zeer arme mensen een ramp is. We hebben ook altijd met hen gesproken over tijdelijke hulp, maar toch ... het doet pijn." (Stichting Vuyo, Nieuwsbrief september 2015).

Op grond van het bovenstaande kan de exit in de doen-modus-operandi getypeerd worden als een exit die niet voortkomt uit een strategie. Integendeel, de exit lijkt spontaan plaats te vinden om diverse redenen. Dat zijn respectievelijk door externe factoren beïnvloede exitredenen of door interne factoren beïnvloede exitredenen. De genoemde exitredenen lijken vooral gerelateerd te zijn aan de eigen organisatie, met andere woorden, beïnvloed door interne factoren.

4.1.4 Doen-modus en duurzaamheid

Onder de onderzochte PI's bleek zelf het initiatief nemen om een project of organisatie in Zuid-Afrika te starten beperkt voor te komen. De meeste PI's werkten samen met een bestaande lokale partnerorganisatie. Een uitzondering was de start van een computerschool door Stichting Menzi, waarvoor lokale steun werd gevonden in de vorm van lokale bestuurders en gratis gebruik van een bestaand gebouw.

"Toen zeiden wij ... we richten een school op. ... 20, 30 computers. En dan nemen we zelf het initiatief. ... En daar was een schoolgebouw maar dat stond al tijden leeg. Op het terrein van die [naam kerkorganisatie] heeft een renovatie plaatsgevonden en een paar leslokalen gemaakt met toiletten en zo.... En daar was ook een bestuur gevormd. ... en daar is heel nauw, zeer nauw overlegd. ... wij hoefden daar geen huur te betalen." (Stichting Menzi 2, in exit).

Na verloop van tijd bleek die lokale steun, mede door de verschillen tussen de lokale bevolkingsgroepen, tegen te vallen, hetgeen uiteindelijk tot de opheffing heeft geleid. Hoewel dit project gezien de aard van de interventies en de lokale steun geduid zou kunnen worden als een 2^e generatie interventie (Kinsbergen, 2014, p. 130), zie ook tabel 2, lijkt de geringe mate van lokaal eigenaarschap een belangrijk struikelblok te zijn geweest voor het voortbestaan. Dit blijkt zowel uit de afnemende belangstelling bij de doelgroep/lokale bevolking als bij donoren.

"[Naam lokale projectleider] wilde dan stoppen. Maar wij werden ook geconfronteerd met minder cursisten. ... En dat liep echt terug. ... ongelofelijk ... dat daar te weinig cursisten kwamen. En als je nu zegt, heb je daar een oorzaak voor kunnen vinden, nee, dat kunnen wij niet. Dat kon het bestuur daar ook niet. ... als je een budget hebt van 250.000 Rand in een jaar en ja dan, hoe krijg je daar continuïteit in? Hoe krijg je dat structureel? ... En toch heel moeilijk om donoren, want enfin in heel veel zaken is dat eenmalig. ... en wat komt er vanuit de gemeenschap, niente. Vanuit de blanke gemeenschap,

nothing. Vanuit de gemeente, niks. Die gaan allemaal voor zichzelf.”

Een gesprek van deze PI-bestuurder met een lokaal gemeenteraadslid leidde tot de constatering: “... *blank gaat voor blank. ... het is een volstrekt racistisch land. En men heeft weinig respect voor elkaar.*” (Stichting Menzi 2, in exit). Dit laatste is kenmerkend voor een collectivistische cultuur waarin groepen door rivaliteit en wantrouwen niet makkelijk met elkaar samenwerken (Meertens, 2017, p. 109).

Zoals eerder is geconstateerd lijken PI's in de doen-modus sterk betrokken bij de doelgroep/lokale bevolking. Zij geven voorbeelden van het effect van hun interventies op individuen of kleine groepen.

“En de individuele gevallen, ja, daar hebben we natuurlijk wel mooie voorbeelden van, die waren dan zonder ons nooit zo ver gekomen. ... en ook met die gezinnen, daar hebben wij ook getracht ... in mentaal opzicht, ... immateriële zaken toe te voegen. Nou ja, dat moet je niet overschatten, die aantallen zijn niet zo groot ... maar wij hebben toch wel voor een behoorlijke aantal mensen wat betekend. ... Ik heb nu niet precies de getallen maar tussen de 100 en 150, hebben dat diploma gehaald. En daar zijn er een behoorlijke aantal die daar een job door gekregen hebben.” (Stichting Menzi 2, in exit).

Veranderingen bij de doelgroep/lokale bevolking worden ook wel “*soft outcomes*” genoemd omdat ze moeilijk te meten zijn, zoals gedragsverandering of hoe mensen op een andere manier naar zichzelf zijn gaan kijken (Grant, 2012, p. 37). Voorbeelden van soft outcomes die worden genoemd zijn toegenomen zelfvertrouwen en gedragsveranderingen.

“... die jonge vrouw zit nu in een zo'n andere situatie en staat nu zo anders in haar eigen schoenen dan anderhalf jaar geleden toen het een dood vogeltje was die gewoon het niet meer zag zitten.” (Stichting Menzi 1, in exit).

“... hoor ik nog wel eens van kinderen dat ze nog steeds naar school gaan, en dat wij er waren dat is vier jaar geleden, dus dat is ontzettend mooi om te horen.” (Stichting Phiwe 1).

Behalve moeilijk te meten, zijn soft outcomes ook lastig te voorspellen (Collis et al. in Maas, 2009, p. 102), hetgeen blijkt uit de volgende citaten. Positieve, onverwachte effecten worden door sommige PI bestuurders als een verrassing gepresenteerd.

“Zij heeft gezien hoe die juffrouw met haar omging en nu probeert zij dit over te nemen om met haar kinderen te gaan doen. Dan denk ik dat is toch prachtig. Dat zijn dingen waar ik nooit aan gedacht heb aanvankelijk hoor.” (Stichting Menzi 1, in exit).

“De gezamenlijke maaltijd blijkt ook een groot sociaal effect te hebben: in het samenzijn van de ouderen wordt gedanst, gezongen, gebeden, gegymd en worden regelmatig in onderling overleg zich voordoende individuele of groepsproblemen gezamenlijk opgelost.” (Stichting Vuyo, Beleidsplan 2014-2018, p. 4-5).

De blik op duurzaamheid in de doen-modus lijkt vooral betrekking te hebben op de doelgroep/lokale bevolking en op individuen. Ook woorden van trots passen bij de doen-modus.

“En daar hebben wij en dat moet ik zeggen en dat is ons grootste plezier denk ik, wij hebben een aantal van die families gevonden die wij hebben kunnen helpen en nog doen. En daar zit enorm voldoening ... En de individuele gevallen, ja daar hebben we natuurlijk wel mooie voorbeelden van, die waren dan zonder ons nooit zo ver gekomen.” (Stichting Menzi 2, in exit).

“Als we daar langs rijden en de vrouwen bezig zien in de groentetuin en lange rijen kinderen voor de keuken zien, wachten op hun maaltijd, gloeien we even van trots! ... De voorziening van vitamines gaat door en wij kijken met trots toe!” (Stichting Vuyo, Nieuwsbrief september 2015).

Voorts wordt capaciteitsversterking van lokale “*high potentials*” (van den Berg, 2012, p. 53) door PI's in de doen-modus als resultaat van hun interventies genoemd. Het steunen van deze high potentials blijkt tot reciprociteit te kunnen leiden. Niet alleen een baan en meer kansen voor een individu en de kring daaromheen, ook ‘de geboorte’ van een rolmodel kan als een soft outcome worden gezien.

“[Naam PI] bekostigde voor deze alleenstaande moeder van 2 kinderen de studies ‘registered en advanced nurse’ ...

Recentelijk heeft zij haar diploma gehaald en een baan gekregen binnen een groot ziekenhuis.” (Stichting Vuyo, Beleidsplan 2014-2018, p. 5).

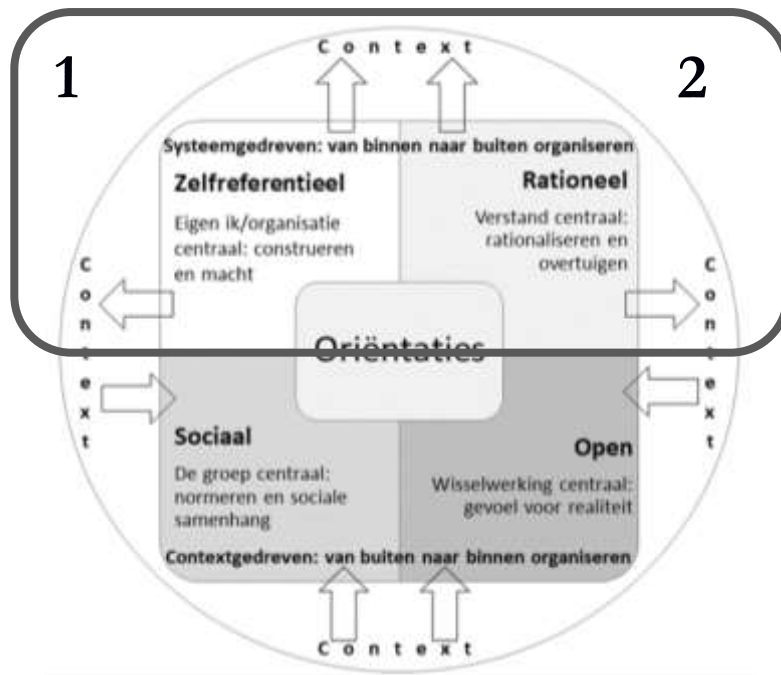
“Er is er nu één die wil nu zelf een ngo oprichten daar. Die is apotheker geworden ... die wil eigenlijk wel wat terug doen. En die wil daar ook voor de schooljeugd wat gaan doen.” (Stichting Menzi 2, in exit).

4.1.5 Oriëntaties in betekenisgeving in de doen-modus

PI's in de doen-modus lijken vooral systeemgedreven, van binnen naar buiten te organiseren. De aanpak is in belangrijke mate zelfreferentieel met rationaliteit op de tweede plaats. Bij de zelfreferentiële oriëntatie staat het eigen ik c.q. de eigen organisatie centraal met als grondvorm van organiseren *construeren en macht*. Bij de rationele oriëntatie is de grondvorm te typeren als *rationaliseren en overtuigen*. Centrale vragen bij systeemgedreven organiseren zijn *wat vinden wij, wat vindt onze organisatie belangrijk?* en *welke procedures, regelgeving, modellen enz. kunnen worden toegepast?* Meer informatie over systeemgedreven organiseren staat in paragraaf 3.5.1.

In onderstaande figuur de oriëntaties in betekenisgeving. Vervolgens worden de in de doen-modus-operandi gevonden oriëntaties met citaten geïllustreerd.

Figuur 9. Doen-modus-operandi en de oriëntaties in betekenisgeving van Van Dinten en Schouten (eigen ontwerp).



Het PI in de systeemgedreven doen-modus organiseert van binnen naar buiten. Er wordt een eigen lijn gekozen. Vaak is sprake van aanbodgestuurde en doelgerichte interventies (Kinsbergen, 2014; Develtere & Stessens, 2006, p. 43) vanuit ‘hier-in-Nederland’. Organiseren vanuit een interne oriëntatie kan heel bevredigend zijn (van Dinten & Schouten, 2008, p. 74), vooral omdat resultaten snel zichtbaar worden.

“En wat ik ook een heel mooi moment vond dat was één van de eerste keren ... we waren met een hele groep. Dan hebben we een schoonmaakdag daar georganiseerd. ... met z’n allen hebben we gewoon het veld schoon gemaakt, en hebben we daar waar nodig nog geëgaliseerd, en gezegd van jongens, we hadden een paar ballen meegenomen, nu kan je tenminste voetballen.” (Stichting Langa 2, in exit).

“... dat gaan we doen jongens, leuk. Gaan we kijken wat we gaan bereiken. Maar toen liep het eigenlijk positief uit de hand. Met drie containers. En een beleboel Nederlandse gezinnen blij dat ze van hun spulletjes af zijn. ... het was een hele leuke ervaring om te doen.” (Stichting Hambanathi).

In een collectivistische Afrikaanse cultuur worden directe vragen en antwoorden zoveel mogelijk vermeden. Ja

(of nee) kan van alles betekenen, zowel het tegenovergestelde als “*ik heb het gehoord*” of “*ik zal het proberen*”. Er is sprake van “*hoge context communicatie*”, hetgeen betekent dat uit de context moet blijken wat er wordt bedoeld. Die nuances mis je gauw als je zelf een individualistische, lage context cultuur als achtergrond hebt, waarin openlijk en in klare taal wordt gecommuniceerd (Meertens, 2017, p. 103), zoals in Nederland gebruikelijk is.

“... volgens hem hielden de mensen ... zich niet aan de afspraken. Nou dat is een geweldige clash geworden met het gevolg dat [naam Zuid-Afrikaanse partner] ook niet meer wilde werken met [naam Nederlandse derde partij]... Maar ik denk dat dat wel degelijk te maken had met iemand die een beetje te kort door de bocht dacht van ik kan het allemaal wel regelen zoals we het hier regelen, maar zo werkt dat dus niet.” (Stichting Elethu, in exit).

Een PI-bestuurder had zich een van de officiële talen van Zuid-Afrika eigen gemaakt om zich beter in de lokale cultuur te kunnen verplaatsen. Het dilemma: eigen waarden en normen of die van de ander lijkt duidelijk uit dit fragment te spreken.

“... we moeten heel erg in hun denkwereld kunnen gaan denken en actief worden. En ik merkte dat dat enorm de drempel laat wegvallen als je hun taal spreekt. ... je wil hen respecteren in hun cultuur, in hun hele aanpak en tegelijk wil je bepaalde dingen laten draaien in hun gedachten, omdat je weet van daar zijn betere manieren. Wel vanuit hun situatie denkend, maar dat je toch probeert bepaalde dingen te veranderen.” (Stichting Menzi 1, in exit).

Het intern georiënteerde PI in de doen-modus weet wat goed is voor de ander.

“We hadden een keer een overschot van spullen, en die hebben we toen naar de Oostkaap gebracht. En daar gewoon afgeleverd en verder niks meer gedaan. ... Eigenlijk kan zo'n schoolje alles gebruiken. Zolang het maar heel is.” (Stichting Hambanathi).

“Vanuit hier, de winkel waar mensen hun overvloedige spullen brengen, daar hebben we dingen uitgezocht en naar Zuid-Afrika gestuurd.” (Stichting Elethu, in exit).

“En zo waren er dingen die we moesten afdwingen”. (Stichting Menzi 1, in exit).

Bij interventies van intern georiënteerde PI's in de doen-modus zijn denkkraft en overtuigingskraft belangrijk. Wie acteert door te rationaliseren en te overtuigen, zal verbetervoorstellen doen (van Dinten & Schouten, 2008, p. 224).

“... iedereen overtuigen van wat je zelf het goede vindt.” (Stichting Phiwe 1).

“En dan begreep ze [directeur partnerorganisatie] het ook wel. En dan ging ze er ook wel mee akkoord ...”. (Stichting Menzi 1, in exit).

In de doen-modus kan, wanneer het niet lukt iets zelf te organiseren, dat een reden zijn om af te zien van verdere betrokkenheid.

“Maar toen liepen we tegen problemen op van een aannemer ... en dat is een heel lastig iets op afstand. En dan moet er iemand naar toe gaan voor een aantal maanden, totdat het gebouw klaar is, en toen hebben we gezegd van dan doen we het dus ... niet.” (Stichting Hambanathi).

Krimp in het bestuur kan in de doen-modus tot het besluit leiden om bepaalde activiteiten stop te zetten zonder overdracht aan de lokale partner.

“... die werkvakanties ... daar zijn we mee gestopt, omdat dat ook gewoon te veel werk werd en ons bestuur ook kleiner werd, en je moet die kinderen trainen, je moet ze voorlichten, je moet iemand hebben die met ze mee kan gaan. Je moet iemand hebben die handig is met het verbouwen en leiding geven ... dus we hebben op gegeven moment gezegd: dat moeten we maar stoppen.” (Stichting Elethu, in exit).

Deze respondent verklaarde het niet overdragen aan de lokale partner door na lezing van het concept van dit hoofdstuk toe te voegen “*dat voortzetting op lokaal niveau ook helemaal niet mogelijk zou zijn geweest.*”

Ook persoonlijke motieven kunnen in de doen-modus (mede) tot een exit leiden. Anders dan in het voorgaande citaat lijkt er echter wel aandacht te zijn voor lokaal eigenaarschap.

“We gaan met pensioen!! In dat kader en onze terugkeer naar Nederland, zijn we bezig om alle projecten nog een laatste duwtje te geven en definitief over te dragen aan de lokale leiders.” (Stichting Vuyo, Nieuwsbrief september 2015).

4.1.6 Foto's vanuit de doen-modus

Foto's vanuit de doen-modus-operandi zijn vooral actiefoto's: in- en uitladen van materialen, een ontvangstceremonie in Zuid-Afrika met de Nederlandse (wel)doeners in beeld en de gedoneerde materialen in gebruik.



“Hier komt zo'n container weer ... Ja, hier dat spreekt voor zich hè, wat die kinderen dan doen. Want daar ging het om. ... Spelen maar.” (Stichting Hambanathi). Foto's Stichting Hambanathi, Power Point presentatie, 2007, slide 8, 15, 20.

4.1.7 Samenvatting

Als het PI in de doen-modus-operandi acteert, is het vooral intern georiënteerd. In deze modus denkt en handelt de organisatie van binnen naar buiten met als uitgangspunt wat ze zelf belangrijk, interessant of leuk vindt. In onderstaande tabel zijn de belangrijkste karakteristieken samengevat.

Tabel 7. Belangrijkste karakteristieken van PI's in de doen-modus

Modus operandi	Doen
Karakteristieken	
Uitgangspunt	Verbeteren.
Primaire aanpak	<u>Handen uit de mouwen</u> : materialen geven en verdelen, (ver)bouwen, stukken schrijven. <u>Aanbodgestuurd</u> . PI beschouwt zich als (mede) probleemeigenaar en neemt lokale partner werk uit handen. Eigen (professionele) waarden en normen. Kans op persoonlijke conflicten, onder andere door cultuurverschillen. <u>Mensgerichte aanpak</u> : persoonlijke (soms diep intermenselijke) contacten met leden van de doelgroep/lokale bevolking.
Exit	Open einde, geen strategie, maar een spontane exit.
Duurzaamheid	<u>Lokaal eigenaarschap</u> . Mogelijke bedreigingen voor lokaal eigenaarschap zijn filantropisch particularisme en outputinterventies door PI. <u>Resultaten</u> vooral op individueel niveau of kleine groepen, onder andere soft outcomes zoals gedragsverandering. Ook resultaten zoals capaciteitsversterking van lokale 'high potentials'. Soms met reciprociteit als effect. Rolmodellenwerking. Verder eigenhandig (of samen met partner) gegenereerde output met accent op korte termijn.
Oriëntatie in betekenisgeving (waardeoriëntatie)	<u>Intern georiënteerd</u> : zelfreferentieel en rationeel (construeren en macht, rationaliseren en overtuigen), met nadruk op het eerste.
Foto's	Actiefoto's met onder andere Nederlandse (wel)doeners in beeld.

4.2 PI in de denken-modus: wie betaalt, bepaalt en wie schrijft, die blijft

PI's lijken over drie modi operandi te beschikken, een handelingsrepertoire waarin *doen, denken en delen* elkaar afwisselen. In deze paragraaf komt de denken-modus-operandi voor het voetlicht. In de denken-modus draaien de activiteiten van een PI vooral om geld, met financieren als leidmotief. Er wordt in principe vraaggestuurd gewerkt, hoewel filantropisch particularisme (zelf kiezen wat belangrijk is) en strenge verantwoordingseisen die vraaggestuurdheid beperken. De waardeoriëntatie is allereerst rationeel (met de ratio als uitgangspunt) en vervolgens zelfreferentieel (met de eigen organisatie en de relatie met donoren als uitgangspunt).

4.2.1 Uitgangspunt : financieren

Financieren is het uitgangspunt van de denken-modus-operandi en bij de Zuid-Afrikaanse partner wordt er op aangedrongen om met ideeën en voorstellen te komen. Er worden vragen gesteld die beargumenteerd moeten worden beantwoord.

“Uiteindelijk kregen wij die npo's zover dat als wij erheen gingen en zeiden van en wat zijn jullie plannen, mogen we even zien hoe jullie dat bedacht hadden. Dan kwam er een grote Dirk van de Broek tas, die ging open en daar kwam een verhaaltje uit van het bouwen ... en allemaal tekeningen gemaakt, en dan willen we het zus en dan willen we het zo hebben. Waarom wilt u het overstekje zo klein? Dat willen we daar en daar om. ... Ze hadden er dus echt over nagedacht.”
(Stichting Buntu 1).

4.2.2 Primaire aanpak vanuit de denken-modus-operandi

De primaire aanpak van PI's in de denken-modus is steunen door geld te geven op basis van voorstellen uit Zuid-Afrika.

“Het stimuleren daar bedoelden wij toen mee, nou ja, die projecten zijn zeg maar uit eigen initiatief opgestart. Zoals [naam partnerorganisatie]. Zij had er zelf een visie over. En ze wilde zelf die kinderen dan ondersteunen met onderwijs en met activiteiten en dat wilden wij stimuleren. Dus niet zelf een oplossing bedenken en we zetten zelf een project neer, nee, maar de projecten die lopen die vanuit eigen initiatief opgestart zijn, die wilden we stimuleren”. (Stichting Phiwe 2).

In de denken-modus wordt een duidelijke noord-zuid taakverdeling gezien: dáár plannen maken en hier kiezen wat wel en wat niet voor financiering in aanmerking komt. Hier is de al eerder bij de doen-modus-operandi genoemde tendens van “*filantropisch particularisme*” te zien, naast een top down benadering: wie-betaalt-bepaalt. Soms wordt de besteding van het geld tot in detail voorgeschreven.

“Er waren mensen die formuleerden dan een project. Wij wilden dan precies weten wat dat dan precies was. ... Zuid-Afrika zocht dus naar geschikte projecten ... en wij probeerden sponsors te vinden in Nederland. ... Met name kijken naar schoolgebouwen, de inrichting daarvan. Maar niet steunen wij exploitatiekosten. Dus geen salarissen van mensen die daar les gaven of zo.” (Stichting Vela).

“Dus zij heeft een plan gemaakt, en zei van hier hebben we allemaal geld voor nodig. Nou en dan zeiden wij van ok, dan pakken wij alleen één onderdeel ervan, want we kwamen er toen al een beetje achter van ze denken aan geld, we gaan gewoon een heel plan opsturen met dit, dit, dit. Ik zeg als we nu met een klein onderdeel beginnen, het dansen. Echt heel simpel.” (Stichting Phiwe 2).

“... ze kreeg geld elke maand, per kwartaal maakte ik dat over, dus dat was een heleboel geld, maar altijd van dit is voor de maand mei, dit is voor onderhoud, dit is voor het eten, dit is voor schoolmaterialen, dat is voor uitstappies, dat is voor licht, water ... de gemeentelijke belastingen.” (Stichting Menzi 1, in exit).

Een PI in de denken-modus gaat vooral op bezoek om te controleren. Er is oog voor detail, want er zijn bewijzen nodig, onder andere voor donoren: bonnetjes, rekeningen en foto's, ook wel het “*micromanagen*” van projectgeld genoemd (de Jong & Kooij, 2017, p. 19). Dit micromanagen is in eerder onderzoek door gestopte PI's als leer- en verbeterpunt genoemd en varieerde van de aanbeveling om een vinger aan de pols te houden tot “*strict inspection*” (Schulpen & Kinsbergen, 2012, p. 11-12).

“Als wij kwamen dan moest het hoofd [naam], die moest alle papieren, alles wat ze binnen krijgt aan geld, verantwoording afleggen. Ze moest de rekeningen, bonnetjes enzovoort allemaal bewaren en rubriceren”. (Stichting Menzi 1, in exit).

“Zij heeft uiteindelijk ook veel verteld wat ze uiteindelijk met het geld heeft gedaan. Een DVD gestuurd, maar daarnaast ben ik nog een keer daarheen geweest. Heb ik ook gezien wat ze heeft gedaan.” (Stichting Phiwe 2).

Een van de PI-bestuurders zei dat het directe contact tijdens zo'n controlebezoek tevens motiverend kan werken, *“als het goed is”*.

“... kijken van wat er allemaal gezegd wordt, staat het er dan? ... Ja, of er daadwerkelijk, of wat er allemaal gerapporteerd werd, of dat zo was. En ook je kan alles wel op zo'n fotootje zien maar niets is natuurlijk zo goed dat je gewoon met je voeten daar rondloopt en die kinderen ziet, en die leerkrachten spreekt en problemen aanhoort. Als het goed is dan zorgt dat ook voor een stuk motivatie.” (Stichting Vela).

In de denken-modus wordt geïnvesteerd in resultaten: *“... d'r moet iets uit komen. Niet het geleuter”*. (Stichting Buntu 1). Er is een goed verhaal nodig om donoren te interesseren voor een bijdrage en vervolgens tevreden te stellen om deze opnieuw te kunnen uitnodigen voor een gift. Daartoe dienen aan de Zuid-Afrikaanse partner te stellen *“kwaliteits- en beheerseisen”* (Stichting Vela, [Jaarverslag 2013], p. 3). Het belang van een goede communicatie met donoren werd in eerder onderzoek naar PI-exits expliciet als leer- en verbeterpunt genoemd (Schulpen & Kinsbergen, 2012, p. 11-12). Dat belang wordt in de denken-modus wel ingezien.

“Waardoor we dan met z'n allen beter weten waar gaat dat geld naartoe. En dat je daar ook over kan terug rapporteren naar de sponsors natuurlijk, die hebben je geholpen.” (Stichting Vela).

“... deze donateurs stellen wij periodiek op de hoogte van de stand van zaken m.b.t. de studievoortgang en kosten die zijn gemaakt t.a.v. scholing.” (Stichting Vuyo, Jaarverslag 2014, p. 7).

PI's in de denken-modus kunnen zakelijk zijn, zowel in hun contacten met Nederlandse donoren als met partnerorganisaties in Zuid-Afrika.

“Stuur maar een factuur. Zo ging dat. En dan stuurde je een factuur. Aangezien die penningmeester buitengewoon goed wist wie wat en waar zat. Daar moet een factuur naartoe van tweeënhalve duizend, daar moet vijf naartoe, die heeft drie toegezegd. Dat is niet zo'n grote instelling, dat doen we met 1.500. ... Als er na twee weken nog niet betaald was, dan zei ze van even een reminder ...” (Stichting Mandla 2).

“... als je er een commerciële zaak van maakt ... dan gaan wij dat niet financieren want jij kan daar misschien een hele goede boterham aan overhouden ... maar daar gaat het ons niet om. ... toen hadden ze al geld geïnvesteerd in dat project, want [naam directeur partnerorganisatie] had alvast een voorkeuze gemaakt, en dat hebben ze moeten terugstorten.” (Stichting Buntu 2).

Eén PI-bestuurder vertelde dat ze ingeval van een nieuwe start het compleet anders zou aanpakken: vanuit de doen-modus door zelf in Zuid-Afrika een organisatie te starten in plaats van de aanpak in het verleden vanuit de denk-modus.

“... daar kijk ik nu wel heel anders tegenaan. Ik denk niet dat je daar met hier een stichting op te starten en daar geld naar toe te sturen onder welke voorwaarden je ook stelt, dat je daar echt iets kan bereiken. Ik geloof daar eerder in dat je daar naartoe gaat, dat je daar bent dat je mensen ziet, en dat je met elkaar in het bestuur zit, misschien toch wel een project zelf opstart of wat dan ook, dat je daar veel meer kan bereiken uiteindelijk.” (Stichting Phiwe 2).

Zelf ter plaatse een organisatie starten is in eerder onderzoek getypeerd als het planten van een eigen vlag (Schulpen, 2007a, p. 38).

4.2.3 Denken-modus en exit

Als blijkt dat financiering door het PI niet meer nodig is, is het besluit tot stopzetting snel genomen, hoewel het soms als een dilemma wordt gezien.

“Wat zagen wij ook op een gegeven ogenblik? Dat die, bijvoorbeeld dat college, of die middelbare school, die, nou dat werd een hele grote school en die hadden wel weer eigen inkomsten ook vanuit de regeringswege, daar zaten wij wel zo te kijken van luister het is nu welletjes geweest. Die lui kunnen zichzelf bedruipen.” (Stichting Vela).

“... hoe gaan we ze nu minder afhankelijk van ons maken. In de loop van een jaar of 6, 7, 8 hebben we dat geprobeerd en dat viel niet mee moet ik zeggen. We hadden de indruk dat het kon maar dat ze ook natuurlijk graag van ons afhankelijk bleven omdat we toch wel een goede financiële ondersteuner waren.” (Stichting Langa 2, in exit).

In de denken-modus speelt geld een centrale rol en als dat er niet meer (voldoende) is, kan dat een belangrijke reden voor (het begin van) de exit. Het niet of met moeite verkrijgen van financiering wordt door PI's in de denken-modus als een exitreden genoemd.

“... wat lastig werd, is dat die sponsors een beetje de hand op de knip hielden. En dan kan je zeggen hoe kan je die dan wel verleiden tot een sponsoring? Dat weet ik eigenlijk niet. Dat is niet gelukt.” (Stichting Vela).

“dan zien wij onze geldstroom een beetje opdrogen. Dan weet ik niet hoe lang wij het nog kunnen volhouden. ... Ik weet niet of het nog lukt om lang te blijven bestaan ... dat is vooral een financiële kwestie.” (Stichting Langa 1, in exit).

Een andere exitreden die enkele malen wordt genoemd is het niet kunnen realiseren van de ambitie. Dat lijkt vooral in de denken-modus-operandi het geval te zijn. PI's kijken dan naar kwantiteit: ze willen veel verantwoordelijkheid en hebben resultaten nodig om voldoening te kunnen blijven putten uit het bestuurswerk.

“... ik krijg mijn bestuur niet meer gemotiveerd. ... Maar ja, je hebt natuurlijk er zijn steeds meer mensen, die, omdat ze hun eigen verantwoordelijkheid in zoiets niet meer kwijt kunnen, dat ze gaan afhaken.” (Stichting Elethu, in exit).

“... dat had toch te weinig resultaat, voldoening voor ons dan als groep. Alleen [naam Zuid-Afrikaanse partnerorganisatie]. ... Ja, dan hoef je niet een stichtingsbestuur te hebben. ... We wilden gewoon de omvang handhaven die we hadden. En [naam Zuid-Afrikaanse partner] is een kleine organisatie, hartstikke goed, maar daar kreeg ik het bestuur niet voor bij elkaar meer. ... Die zeiden van ja jongens wij gaan voor een aantal [naam Zuid-Afrikaanse partnerorganisatie]'s, maar niet voor één.” (Stichting Vela).

Daarentegen haakt een ander PI juist af uit vrees voor een te grote vraag. Schaalvergroting wordt door deze PI-bestuurder juist niet geambieerd en als een belangrijke exitreden genoemd.

“Dus ik dacht van nee, dit gaat niet de goede kant op. ... En straks heb je meer projecten die ook iets verwachten van ons, daar hebben we ook helemaal geen zin in. Dat willen we ook helemaal niet. ... Dus wij dachten van ja, we moeten gewoon een beslissing nemen, willen wij dit nog ondersteunen? Tuurlijk zie je die kinderen en die leven in armoede, en dat is natuurlijk verschrikkelijk maar wij zijn geen redders. Wij zijn geen supervrouwen of zo. Dus we zijn er mee gestopt. ... Dus dat is jammer maar dat was beter zo. ... Ons hart lag bij [naam van plaats in Zuid-Afrika] en daar zagen we geen projecten die onze ondersteuning nodig hadden.” (Stichting Phiwe 2).

Soms moedigt het PI in de denken-modus, als de inkomsten dreigen te gaan teruglopen, de Zuid-Afrikaanse partner aan om elders fondsen te gaan werven, zonder daarin echter concreet te worden (van Dinten & Schouten, 2014, p. 151-152). Dat is aan de partner, want die is volgens het PI probleemeigenaar.

“Wij hebben op een gegeven moment, hebben wij een situatie bereikt waarin wij tegen hem gezegd hebben [naam directeur partnerorganisatie] moet je goed luisteren. Het is niet onverstandig ... om ook om je heen te kijken en andere financiers bij je projecten te betrekken. Want wij kunnen niet garanderen dat wij voldoende in staat zullen zijn om financieel de zaak rond te breien want bij ons valt [naam Nederlandse donororganisatie] eruit en financieel is het niet meer zo makkelijk om geld los te krijgen. Dus als jij nou grootse projecten hebt, houd er dan rekening mee dat je ook met anderen de mogelijkheid, en dan kun je denken aan wat is er in Zuid-Afrika zelf wie je daarbij kan helpen. ... Die discussie hebben wij toen al aanzwengeld.” (Stichting Buntu 2).

Wat regelmatig terugkwam was het problematiseren van het gebrek aan bruikbare projectvoorstellen evenals een duidelijke verantwoording achteraf van Zuid-Afrikaanse counterparts en dientengevolge het ontbreken van een goed verhaal om fondsen te kunnen blijven werven.

“Wij hebben gezegd, wij stoppen. We gaan niet meer op jouw voorstellen van doen we nog leuk dit of doen we nog leuk dat, gaan we niet op in, we houden er echt mee op. Dat was ons punt, wij vinden namelijk geen argumenten waarmee wij onze donateursachterban kunnen mobiliseren en enthousiast maken voor een project. Dus het is eindig en dat heb je zelf daarmee bereikt. Geen verhaal, geen geld.” (Stichting Buntu 1).

“... dat wij wel op een gegeven moment geld hadden overgemaakt, ik weet niet meer hoeveel hoor, maar het was de tweede of derde keer, weet ik niet, maar toen kregen we ook geen bonnetjes en toen hadden we zoiets van ok, dit klopt niet. Dit voelt niet goed. Je kunt natuurlijk ook niet veel doen want jij zit hier, zij zitten daar. Dan kun je dat nog zo vaak aangeven, dan wordt wel gezegd van ja nee, ik ga het nog wel opsturen, ik ga het nog wel opsturen, maar dat is natuurlijk ook nooit gebeurd. Dan heb ik even snel zoiets van ok, dat is het dan gewoon.” (Stichting Phiwe 1).

De hieronder beschreven situatie rond het uitblijven van een goede verantwoording getuigt overigens wel van een zekere mate van lokale autonomie, want de zuidelijke partnerorganisatie lijkt haar eigen koers te blijven varen. Ook hier lijkt een botsing zichtbaar tussen de Nederlandse individualistische cultuur met de Zuid-Afrikaanse collectivistische. Die laatste gaat er van uit dat je in de eerste plaats loyaal moet zijn aan je eigen in-groep (Meertens, 2017, p. 98).

“Das wij hebben toch nog wel, bijna twee jaar, hebben we toch zitten trekken en drukken van jongens we willen gewoon het jaaroverzicht hebben, financiële verantwoordelijke rapportages. ... dus we hadden geen vertrouwen in die ene makker, en ja, die anderen waren niet sterk genoeg om, wat wij vinden, om dat ook zo te vinden en bij wijze van spreken die kerel eruit te donderen.” (Stichting Vela).

4.2.4 Denken-modus en duurzaamheid

In de denken-modus gaat de voorkeur uit naar investeren in materiële voorzieningen zoals gebouwen en spullen, in moestuinen en sportvoorzieningen. Dergelijke voorzieningen moeten echter onderhouden worden en dat lukt niet altijd. In die zin lijken PI's in de denken-modus zich te beperken tot de door Kinsbergen getypeerde 1^e generatie activiteiten met vooral 'hardware' investeringen, gekoppeld aan een passieve positie van lokale partners die geen onderhoud plegen, wat wijst op een beperkte mate van eigenaarschap (Kinsbergen, 2014, p. 130). Zie ook tabel 2.

“En die opknopbeurten heeft natuurlijk ook, ja daar wonen kinderen, dus, wel honderd wezen in van die huizen dan is het natuurlijk na vijf jaar niet echt mooi meer.” (Stichting Elethu, in exit).

Na lezing van het concept van dit resultatenhoofdstuk voegde deze repondent hier aan toe *“We hebben na vijf jaar nog een extra opknopbeurt gefinancierd”*, hetgeen de beperkte mate van lokaal eigenaarschap lijkt te bevestigen.

Soms ziet een PI in de denken-modus in dat geld geven niet de oplossing is.

“... zoveel mogelijk geld inzamelen en zoveel mogelijk uitgeven ... ja dat is natuurlijk mooi, want daar worden ze ook blij van. Maar dat zien wij niet echt als duurzaam, hoe zeg je dat? Sustainable. ... ze moeten het uiteindelijk ook zelf doen, en als je heel veel geld stuurt dan verwachten ze ook steeds meer. En dat zagen wij toch echt niet zitten.” (Stichting Phiwe 2).

De behoefte aan beheersing en controle van PI's in de denken-modus zou de mate van lokaal eigenaarschap, een belangrijk criterium voor duurzaamheid, negatief kunnen beïnvloeden of zou eigenaarschap bijna onmogelijk kunnen maken (Geerse, 2015, p. 65). Immers zuidelijke partners zouden geneigd kunnen zijn om de donorkoers aan te houden in plaats van hun eigen koers, want alleen als het voorstel de noordelijke partner aanspreekt, komt er geld. In het volgende citaat wordt echter met nadruk over lokaal eigenaarschap gesproken. Het belang van de eigendom van een probleem en van de oplossing op de juiste plek wordt ook in een WRR rapport benadrukt, omdat je dan oplossingen krijgt die mensen zelf kunnen waarmaken (WRR, 2012, p. 100).

“En dan was de taakverdeling: jullie ontwikkelen die dorpen en jullie ontwikkelen die mensen daar. En als je daarvoor geld nodig hebt, dan kom je bij ons met voorstellen, dan gaan wij dat hier bespreken en als het ons aanspreekt dan krijg je geld. ... Wij bieden de ander gelegenheid om hun problematiek te formuleren in oplossingsmodellen. ... Dan gaan we aan het werk of beter gezegd, zij gaan aan het werk. Maar dan ligt ook de eigendom van het probleem en de eigendom van de oplos-

sing die ligt op de goede plek". (Stichting Buntu 1).

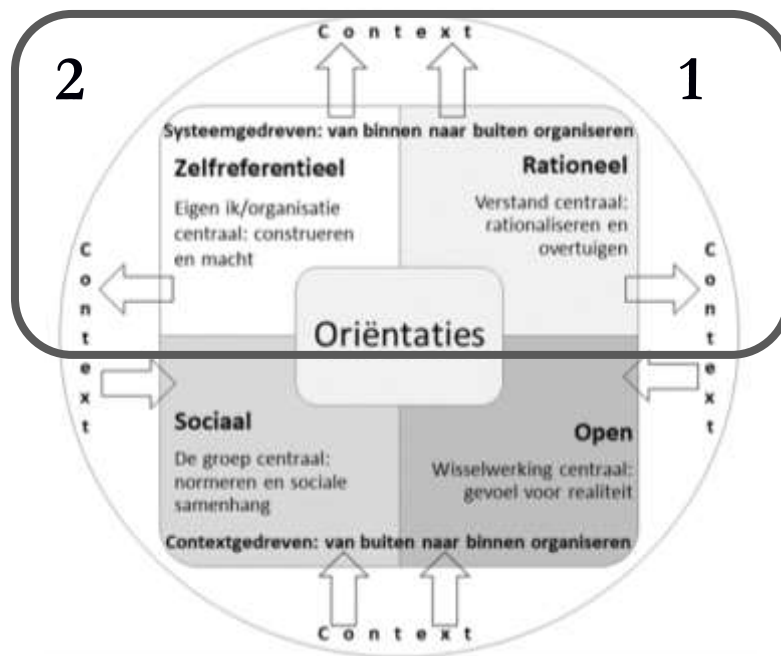
Een belemmerende factor voor duurzaamheid zijn bijvoorbeeld veranderingen in het politieke klimaat in het land van de donor (Geerse, 2015, p. 18). Vanuit een zuidelijk perspectief gezien leidt dit tot discontinuïteit en inconsistentie, hetgeen niet verenigbaar is met goede ontwikkeling (Wilson & Taylor, 2004, p. 6). Het Nederlandse neoliberale beleid van de afgelopen jaren heeft ook voor PI's en hun partners negatieve gevolgen gehad, omdat er minder geld beschikbaar kwam voor ontwikkelings samenwerking. Daar hebben PI's vooral in de denken-modus, met hun focus op financiering, last van.

"Er is aan de kant van [naam PI] een goede reden om het beleid vanuit haar perspectief van een stevige kanttekening te voorzien. Die komt voort uit de gewijzigde omstandigheden bij fondswerving. Allereerst heeft Nederland een regering gekregen die niet de grootste doelstellingen op het gebied van ontwikkelingswerk etaleert, wat gevolgen zal hebben voor [naam donororganisatie] en daarmee voor de mogelijkheden om de projecten van [naam PI] te blijven financieren. Dat betekent dat er totaal minder geld verwacht moet worden in de toekomst ..." (Stichting Buntu, 2011, p. 48).

4.2.5 Oriëntaties in betekenisgeving van de denken-modus

Net als in de doen-modus lijken PI's in de denken-modus vooral systeemgedreven, van binnen naar buiten, te organiseren. De aanpak is rationeel met zelfreferentialiteit op de tweede plaats. Bij de rationele oriëntatie is de grondvorm te typeren als *rationaliseren en overtuigen*. Bij de zelfreferentiële oriëntatie staat het eigen ik c.q. de eigen organisatie centraal met als grondvorm van organiseren *construeren en macht*. Centrale vragen bij systeemgedreven organiseren in de denken-modus zijn allereerst: *welke procedures, regelgeving, modellen enz. kunnen worden toegepast?* En vervolgens *wat vinden wij, wat vindt onze organisatie, en vooral ook: wat vinden onze donoren belangrijk?* Meer informatie over systeemgedreven organiseren staat in paragraaf 3.5.1. In figuur 10 zijn beide oriëntaties in betekenisgeving gemarkeerd. Verder worden de in de denken-modus-operandi gevonden oriëntaties met citaten geïllustreerd.

Figuur 10. Denken-modus-operandi en de oriëntaties in betekenisgeving van Van Dinten en Schouten (eigen ontwerp).



Rationaliseren en overtuigen zijn belangrijke kenmerken van de interne oriëntatie en van de resultaatgerichtheid in de denken-modus.

"Je wil natuurlijk graag iedereen helpen en iedereen overtuigen van wat je zelf het goede vindt." (Stichting Phiwe 1).

"... d'r moet iets uit komen. Niet het geleuter". (Stichting Buntu 1).

De denken-modus-operandi kan leiden tot steeds meer eisen aan rapportage en verantwoording van de partnerorganisaties. Een “oplopende spiraal” van aanpassing en detaillering van regels en systemen (van Dinten, 2015, p. 55; van Dinten & Schouten, 2008, p. 183; van Dinten & Schouten, 2014, p. 270). In de rationele oriëntatie gaat het erom te begrijpen hoe het in elkaar zit.

“... we kregen goed gerapporteerd, er waren zeg maar organisaties daar die fantastisch werk deden en daar kregen we ook goede informatie van terug. Toch hebben we op een gegeven moment gezegd van luister, wij willen toch die projecten wat gestructureerder naar ons toe zien komen. Met andere woorden, er moet een checklist zijn van dit zijn de punten die moeten worden ingevuld, aantoonbaar kunnen zijn. Waardoor we dan met z'n allen beter weten waar gaat dat geld naartoe.” (Stichting Vela).

De behoefte aan controle hoeft echter niet te betekenen dat er geen sprake zou zijn van vertrouwen. Toch lijkt er in het volgende citaat een discrepantie tussen denken en doen: er wordt gedacht in termen van vertrouwen, maar in termen van doen lijkt controle desondanks de overhand te hebben. Dit kan gezien worden als een voorbeeld van een constrasterende actietheorie (“*espoused theory*”, wat mensen belijden) en gebruikstheorie (“*theory in use*”, wat mensen werkelijk doen) (Argyris, 1991, p. 71). Denken en doen komen niet altijd overeen, want “*opvattingen en gedrag zijn losjes gekoppeld*” (Vermaak, 2009, p. 130). Dit wordt ook wel de “*rationaliteitswig*” genoemd (van Dinten & Schouten, 2008, p. 37).

“De betrouwbaarheid, daar steek ik mijn hand voor in het vuur. Daar hebben wij geen aarzeling over gehad. We hoefden geen accountant of CLA heen te sturen om te controleren waar het geld bleef. Ik zat er zelf bovenop. Maar je kon [directeur Zuid-Afrikaanse partnerorganisatie] ook vertrouwen ... O ja daar steek ik twee handen voor in het vuur.” (Stichting Buntu 2).

“En dat zouden we ook gemerkt hebben. Omdat we dus gewoon ook één keer per jaar een rondje maakten. En dan kom je er al heel snel achter dat jij een aantal dingen op een lijstje hebt staan waarvan je niet kunt zien dat het er ook maar is.” (Stichting Buntu 1).

De gedachte achter dat werken volgens die regels en systemen is dat het problemen voorkomt (van Dinten & Schouten, 2008, p. 177). Als de partner echter niet meewerkt, kan dat het einde van de relatie betekenen.

“... maar toen kregen we ook geen bonnetjes en toen hadden we zoiets van ok, dit klopt niet. Dit voelt niet goed. Je kunt natuurlijk ook niet veel doen want jij zit hier, zij zitten daar. Dan kun je dat nog zo vaak aangeven, dan wordt wel gezegd van ja nee, ik ga het nog wel opsturen, ik ga het nog wel opsturen, maar dat is natuurlijk ook nooit gebeurd. Dan heb ik even snel zoiets van ok, dat is het dan gewoon.” (Stichting Phiwe 1).

Rationalisering kan ook tot generalisering leiden want kunnen voorspellen vergroot de zekerheid (van Dinten & Schouten, 2008, p. 48).

“En al die dorpen hebben hetzelfde. ... voor dat we begonnen ... is een nulmeting gedaan. ... Wij halen er gegevens uit waardoor wij zeggen van nou ja volgens ons is dit een beschrijving van een dorp, het heet toevallig in dit geval [naam dorp in Zuid-Afrika], maar dat staat model voor alle dorpen in de uitgangssituatie die wij gaan aantreffen”. (Stichting Buntu 1).

Eerder onderzoek naar gestopte PI's leidde tot de conclusie dat PI's vinden dat ze erkenning verdienen voor hun werk (Schulpen & Kinsbergen, 2012, p. 3). Dat is herkenbaar in een PI in de zelfreferentieel georiënteerde denken-modus die betreurde dat er weinig waardering bleek uit de houding van de Zuid-Afrikaanse partnerorganisatie.

“Het voelde niet goed omdat je dacht van ok, de waardering is er niet, dat vind ik ook al belangrijk. ... Ik vond het niet echt waardering eigenlijk ... Nee, het was vooral van ok, mijn bankrekeningnummer, stort het hier maar op.” (Stichting Phiwe 2).

In zelfreferentiële communicatie gaat het over de beste dienstverlener of het grootste marktaandeel, zo ook bij het zelfreferentiële PI in de denken-modus. De beweringen zijn normatief en hebben geen inhoudelijke betekenis (van Dinten & Schouten, 2014, p. 265). Als de schaalgrootte niet meer interessant wordt gevonden dan verliest

het zelfreferentiële PI haar belangstelling.

“We wilden gewoon de omvang handhaven die we hadden. En [naam Zuid-Afrikaanse partnerorganisatie] is een kleine organisatie, hartstikke goed, maar daar kreeg ik het bestuur niet voor bij elkaar meer. ... Die zeiden van ja jongens wij gaan voor een aantal [naam Zuid-Afrikaanse partnerorganisatie], maar niet voor één [naam Zuid-Afrikaanse partnerorganisatie]” (Stichting Vela).

4.2.6 Foto's vanuit de denken-modus-operandi

Bij de denken-modus-operandi horen foto's van materiële verbeteringen (output) als resultaat van hun financiële interventies. Dat zijn gebouwen of andere materiële voorzieningen, zodat de donor het resultaat goed kan bekijken, dankzij foto's van voor en na de interventie.



“Dit vind ik wel een hele mooie representatieve foto. Dit is de oude shelter. Die is dus echt heel erg. ... Dan is dit de keuken waar ze toen kookten voor 60 kinderen. En dan is dit de keuken waarin ze nu koken voor 65 kinderen.” (Stichting Mandla 2). Foto's Stichting Mandla, Power Point presentatie, zonder jaar, slide 4.

Tabel 8. Belangrijkste karakteristieken van PI's in de denken-modus

Modus operandi Karakteristieken	Denken
Uitgangspunt	Financieren.
Primaire aanpak	<u>Wie betaalt, bepaalt en wie schrijft die blijft:</u> financiering op basis van door partner ingediende plannen inclusief verantwoording achteraf. <u>Beperkt vraaggestuurd.</u> Uitblijven van voorstellen en rapportages van lokale partners wordt geproblematiseerd. PI ziet lokale partner als probleem eigenaar. Duidelijke taakverdeling tussen noord en zuid. <u>Resultaatgerichte aanpak.</u> Insteek is efficiëntie. Zakelijke benadering: kwaliteits- en beheerseisen. Micromanagen van projectgeld, tijdens controlebezoeken worden administratie en bewijsmateriaal nagezien. Goede communicatie met donoren is belangrijk om opnieuw steun te krijgen.
Exit	Open einde, geen strategie, maar spontane exit, vooral vanwege de financiën.
Duurzaamheid	<u>Lokaal eigenaarschap.</u> Mogelijke bedreigingen voor lokaal eigenaarschap zijn filantropisch particularisme en strenge verantwoordingseisen. Door focus op financiering zijn PI's in de denken-modus extra kwetsbaar als ontwikkelingssamenwerking uit de (politieke) gratie raakt. <u>Resultaten</u> vooral op materieel niveau: PI verstrekt financiële input, die lokale partner transformeert in output, met accent op korte termijn. Voorkeur voor materiële voorzieningen.
Oriëntatie in betekenisgeving (waardeoriëntatie)	<u>Intern georiënteerd:</u> rationeel en zelfreferentieel (rationaliseren en overtuigen, construeren en macht), met nadruk op het eerste.
Foto's	Foto's van materiële verbeteringen en voorzieningen (voor en na de interventie), bedoeld als bewijs voor donoren.

4.2.7 Samenvatting

Als het PI in de denken-modus-operandi zit, is het vooral intern georiënteerd: het PI denkt en handelt van binnen naar buiten, waarbij het organiseren en beheersen van binnenkomende en uitgaande geldstromen centraal staat. In tabel 8 zijn de belangrijkste karakteristieken samengevat.

4.3 PI in de delen-modus: the bigger picture

PI's lijken over drie modi operandi te beschikken, een handelingsrepertoire waarin *doen, denken en delen* elkaar afwisselen. Deze paragraaf bespreekt de delen-modus-operandi. Als een PI de delen-modus hanteert, gaat het om 'the bigger picture'. In de delen-modus neemt het PI de tijd om inzicht te krijgen in de problemen en de vragen van de partner, zonder in te grijpen. Het gaat om "*verstehen*" dat zowel begrijpen, invoelen, kennen en bevatten betekent (van Dinten & Schouten, 2014, p. 42). In de delen-modus staat het delen van kennis en kunde centraal, met bemiddelen en ontwikkelen als uitgangspunt. Het PI werkt vraaggestuurd, vanuit een sociale (wat wil de ander) en een open (het gaat zo het gaat) waardeoriëntatie.

4.3.1 Uitgangspunt : bemiddelen en ontwikkelen

Het uitgangspunt in de delen-modus is bemiddelen en ontwikkelen. In de delen-modus wordt in mogelijkheden gedacht: het PI biedt aan, en laat het verder open. De keus is aan de partnerorganisatie, want het uitgangspunt is gelijkwaardigheid.

"Dat zijn zeg maar de modelletjes die je meeneemt, vanuit ... de historische context van jezelf en van anderen, wat je gewoon geleerd hebt en wat je ervaren hebt. Ja, dat is dan, dat geef je dan door, je probeert hen de vertaalslag te laten maken, van hoe moet het eruit zien voor onze wijk. Want het blijft van hen." Dit PI maakt haar partner duidelijk: *"Het is jouw project, jij bent gewoon diegene die de leiding moet hebben, en als ik je niet kan helpen, dan zeg ik dat gewoon. Dan zoek je maar iemand anders. En als ik iemand weet die jou daar misschien mee kan helpen dan geef ik dat wel even aan je door."* (Stichting Langa 2, in exit).

"... het begint dan met een bezoek vanuit Zuid-Afrika, die komen zich hier oriënteren en kijken: zouden we daar wat aan kunnen hebben? Dan vraag je achteraf wat is jullie voorkeur, hoe zouden jullie dat willen zien, en met wie zou je dan willen samenwerken? Dat werk je dan samen uit in een soort voorstel." (Stichting Elethu, in exit).

"... zij hebben gegeven en ontvangen. En wij hebben gegeven en ontvangen." (Stichting Mandla 2).

Een PI-bestuurder vertelt dat die gelijkwaardigheid ook kan betekenen dat de partnerorganisatie begrip toont voor de positie van haar Nederlandse counterpart.

"Bij mijn [naam partnerorganisatie] mensen was dat een absolute tweezijdige communicatie met respect en begrip. ... dat ze zelden van natuurlijk is hier altijd nood want Zuid-Afrika "is a first world country but it is also a third world country". Wij zitten op het derde wereld stuk. ... Maar het is niet realistisch om tegen een sponsor te zeggen van het is nooit genoeg. Het is realistisch om met een sponsor te kijken van ok, wat kunnen we? Wat zijn onze doelen? Wat hebben we daarvoor nodig? Waar hebben we jullie dan voor nodig?" (Stichting Mandla 2).

4.3.2 Primaire aanpak in de delen-modus

De primaire aanpak in de delen-modus is kennis en kunde delen. Dat doet het PI door naar 'the bigger picture' te kijken: de lokale partnerorganisatie én haar context.

"En dat is eigenlijk voortdurend onze focus geweest. Het geld en de materie, ik noem het maar het instrumentarium, daar gaat het niet om. Je kijkt naar welke ontwikkelingen bij die mensen zijn er gaande en ieder dorp is anders ..." (Stichting Buntu 2).

"Kortom, alle tegenstellingen vanuit de apartheid, de pijn, de onmacht, de achterstand in kennis en het wantrouwen vanuit de deelnemende medewerkers is altijd aanwezig ..." (Stichting Mandla, 2010, p. 7).

Een belangrijke activiteit van een PI in de delen-modus is matchen en lobbyen: Zuid-Afrikaanse partners in contact brengen met andere (potentiële) stakeholders, zoals overheden en andere donoren, vooral in Zuid-Afrika,

maar ook in Nederland. Het gaat dan om vaardigheden op een hoger niveau zoals beleidsbeïnvloeding en coalities bouwen (IFCB in Brown & Moore, 2001, p. 21; Ministry of Foreign Affairs, 2011, p. 48) en zo andere bronnen van steun te vinden. Een van de PI's noemt dat *"expertise mobiliseren"* (Stichting Langa, in exit, Nieuwsbrief juni 2013, p. 1). Matchings- en lobbyactiviteiten lijken daar op aan te sluiten.

"... en dan train ik mensen van [naam partnerorganisatie] ... maar ook de politiefunctionarissen. Dat deed ik dan ... heel bewust om te zorgen dat die gewoon een relatie kregen." (Stichting Mandla 2).

"Ik heb heel leuk kunnen samenwerken met [naam Nederlandse donororganisatie] echt fantastisch ... mensen hebben dan daar training gekregen, met name ging dat om te kijken hoe ze dan ook geld konden aanboren in Zuid Afrika zelf. En [naam partnerorganisatie] schrijft mij daar af en toe heel lyrische verslagen over. Dat ze er zoveel aan gehad hebben." (Stichting Elethu, in exit).

"En hij heeft zeg maar die middelbare school daar helemaal gesupport. Dat deden ze dus rechtstreeks. Niet via onze portemonnee. ... Maar doordat wij zeg maar hem of die stichting hebben aangeschoten, aangeschreven, en die kenden we, zijn zij op dat spoor gekomen en hebben nou honderdduizenden euro's die kant op gebracht." (Stichting Vela).

"Uiteindelijk is het tot stand gekomen en is het ook steeds een stapje verder gegaan. Het werk dat ze doen in de township dat blijft ongeveer hetzelfde. Maar zeg maar de trainingen voor de eigenaressen van de kinderdagverblijven en de teachers die daar op zitten, dat is wel een groeimodel. Dat wordt ook door een private club gesteund als [naam Nederlandse organisatie] met de overheid en de wijk daar, dat gaat gewoon door. ... Daar zitten wij niet meer tussen." (Stichting Langa 2, in exit).

Het is echter niet eenvoudig voor lokale partnerorganisaties om (financiële) zelfstandigheid te realiseren, omdat donoren moeilijk te vinden zijn en de molens van de Zuid-Afrikaanse overheid langzaam malen. Er is veel bureaucratie en sommige overheidsdiensten zijn corrupt. Andere zijn meer gefocust op regels dan op resultaten (Habib & Taylor, 1999, p. 78).

"... wat lastig was is de communicatie met de overheid. Dat met die plaatselijke overheid, dat duurt zo lang. En dat is zo moeilijk en je moet zo omzichtig manoeuvreren om met de juiste mensen en je weet niet wie waar het nou over te zeggen heeft precies. Dat weet je niet en er zijn mensen die goed willen ertussen en er zijn mensen die niks doen." (Stichting Langa 1, in exit).

"Doordat het zeer lastig is om lokale sponsors te vinden en aansluiting bij de overheid vaak erg lang duurt, is een overdracht geen sinecure. Door middel van workshops, gesprekken en het informeren van alle partijen zijn wij in staat dit proces te begeleiden en afgewogen keuzen te maken, zowel tegenover de lokale betrokkenen als onze donateurs en partners." (Stichting Vuyo, Beleidsplan 2014-2018, p. 6).

"En dan gingen we weer bellen, en een afspraak maken bij het Departement van Welzijn. Och hoe vaak zijn we daar niet geweest en weer over [naam partnerorganisatie] vertellen, en weer zeggen dat voorziet in zo'n grote behoefte in dat gebied. ... Jullie moeten dat regelen dat dat op papier komt. En dat daar subsidie gegeven kan worden. ... Maar elke keer weer druk uitoefenen, weer ernaartoe. ... De overheid was er nog niet aan toe, nee. Hoezo is dat belangrijk, kleuteronderwijs?" (Stichting Menzi 1, in exit).

De beide laatste citaten kunnen gezien worden als voorbeelden van *"claim making"*, de overheid aanspreken op diens verantwoordelijkheid (Wilde Ganzen, 2016b, p. 6).

In de delen-modus wordt soms tijdens werkbezoeken in Zuid-Afrika geassisteerd als bemiddelaar bij conflicten. Reeds verworven contextkennis kan daarbij behulpzaam zijn.

"Het werkbezoek ... is vooral gevuld geweest met de problematiek van [naam partnerorganisatie]. Samen met staf en bestuur en vertegenwoordiger van de gemeente aldaar is gepoogd tot een werkzame oplossing te komen. Tevergeefs. Het team is uiteengevallen." (Stichting Langa, 2016, p. 2, in exit).

Een ander PI gaf advies bij personele problemen. *"Geadviseerd wordt een advocaat hiervoor in te schakelen, alleen al als voorbeeld en te zorgen dat nergens precedenten geschept worden. Structuur en duidelijkheid met betrekking tot afspraken geven vertrouwen."* (Stichting Mandla, 2010, p. 2).

Wat een PI in de delen-modus ook tot haar taak rekent is het (faciliteren van) training en coaching van staf en medewerkers van partnerorganisaties. Door training kunnen mensen betere kansen krijgen op de arbeidsmarkt, echter met het risico dat ze na de training opstappen, omdat ze elders een baan vinden. Dat wordt, kijkend naar the bigger picture, echter niet als een probleem gezien.

“... er was voor die veiligheidsmensen die die trainingen gehad hadden, dan hadden ze een certificaat, dat was heel belangrijk, en dat ze die training konden geven. Maar daarmee konden ze ook ergens anders een veiligheidsbaantje krijgen. Dan stapten ze nog al eens over naar een betaalde baan. Dat vonden we eigenlijk niet zo erg ... ik bedoel als dat werkgelegenheid schept dan vinden we dat prima. Als dat mensen aan het werk helpt dan is dat ook goed.” (Stichting Langa 1, in exit).

In de delen-modus wordt veel belang gehecht aan kennis van de andere cultuur. Daar past bij dat je je bewust bent van eigen normen en waarden en dat je je kwetsbaar opstelt.

“... dat ik bijvoorbeeld iets opgebouwd had over gedrag van kinderen. ... Maar voor hen heel erg vanuit westers denken. ... ik heb me natuurlijk ook wel verdiept in de Zulu cultuur, en ik vroeg ook heel veel. Als het bijvoorbeeld ging over opvoedingspatronen en dan ging je niet onze norm leggen op de norm daar. Dan zei ik: ok, vertel. Tegen die mannen van 25, 30. Hoe ben jij opgevoed? Wat vond je daar fijn van? Wat was goed en wat was belangrijk?” (Stichting Mandla 2).

4.3.3 Delen-modus en exit

Pogingen tot matching maken in de delen-modus deel uit van de exitstrategie en lokale partnerorganisaties zijn daar actief bij betrokken.

“Doel van het werkbezoek was dan ook vooral het samen zoeken naar borging van het project met behulp van plaatselijke organisaties en bedrijven. Deze zullen, ook in financieel opzicht, onze rol moeten overnemen. ... Het belangrijkste resultaat dat we geboekt hebben is het feit dat [naam Zuid-Afrikaanse partnerorganisatie] als “project” geadopteerd is door [naam Zuid-Afrikaanse serviceclub] ... Wat dit uiteindelijk zal opleveren zullen we moeten afwachten. Maar het zelfvertrouwen in een goed resultaat is bij [naam Zuid-Afrikaanse partner] niet meer van de gezichten weg te krijgen. Dat was voor ons bestuurslid dan ook een fijn thuis komen.” (Stichting Langa, Nieuwsbrief mei 2017, in exit).

“En de locals, die bedrijven, die hadden er ook nut bij. Als die stranden gevaarlijk worden door jattende jongetjes, dat is niet fijn voor toerisme. Dus die hebben daar hartstikke belang bij dat die stranden schoon zijn zal ik maar zeggen en veilig zijn. Dus daar kwam ook geld vandaan. Dat was veel praten met alle organisaties er omheen” (Stichting Mandla 1).

Sommige PI's in de delen-modus zeiden al bij de start of geruime tijd voordat er van een exit sprake was, erover te hebben nagedacht. In die visie vindt de exit plaats als de gestelde doelen zijn bereikt.

“Vanaf de start van het project wordt de tijdelijkheid van onze steun (3-5 jaar) besproken en wordt er gezamenlijk gewerkt richting zelfstandigheid.” (Stichting Vuyo, Beleidsplan 2014-2018, p. 4).

“Terwijl ik van meet af aan gezegd heb bij [naam partnerorganisatie] van ok we gaan doelen opstellen, en dat hoeven niet de absolute doelen te zijn, maar we gaan steeds weer, hebben we de doelen, stellen we de juiste doelen? Moeten we ze bijstellen? Moeten ze minder, moeten ze groter? ... Wat is nu de stip op de horizon? Waar wil je naar toe? Ik heb altijd gezegd bij dit project – en tussen de tien en vijftien jaar wil ik me daar voor inzetten – en dan moet het klaar zijn. En klaar zijn betekent, dan moeten zij het kunnen doen zonder ons.” (Stichting Mandla 2).

“... dat alle komende projecten primair ten doel hebben de locale samenlevingen op zo kort mogelijke termijn zover te verzelfstandigen en initiatiefrijke te maken, dat men naar eigen behoefte netwerken kan organiseren met fondswervers, donateurs, overheidsinstellingen, ziekenhuizen, leveranciers etc. Dit is bepalend voor het moment dat de rol van [naam PI] zal zijn uitgespeeld.” (Stichting Buntu, 2010, p. 12).

Duidelijkheid over de exit bij de lokale partner is belangrijk, evenals duidelijkheid over wie eigenaar is van het probleem dat moet worden opgelost. Gezien de aard van hun interventies en het expliciet verwoorde eigenaarschap zouden interventies in de delen-modus gezien kunnen worden als 2^e generatie interventies (Kinsbergen, 2014, p. 130), met meer lokaal eigenaarschap.

“Van het begin af aan is er een helder contract opgesteld. We gaan niet zomaar geld pompen of mensen trainen. Het moet echt een consistent verhaal zijn waarbij [naam partnerorganisatie] ... het uiteindelijk zelf moet redden, en niet meer afhan-

kelijk van geld uit Nederland. Hier moet het gebeuren. Hier ligt het probleem, dat moet hier opgelost worden. Dat is ook steeds gaande die route besproken. Hoe ver is het? Wat is er nodig? Wat moet bijgesteld worden?” (Stichting Mandla 1).

Als de gestelde doelen zijn bereikt, is het in de delen-modus tijd om los te laten.

“De opzet was om te kijken van kunnen ze ooit selfsupporting worden? Nou, dat is dus gelukt. ... Ja, toen zijn we gewoon gestopt omdat die crèche die draaide, die kreeg subsidie, had goeie docenten, ja, dan moet je het verder zelfstandig laten draaien.” (Stichting Hambanathi).

“... toen we weggingen – 2010 zijn we voor het laatst geweest, 2011 is de boel geliquideerd – toen was er een bestuur, toen was er een CAO, toen waren er 24 mensen op de loonlijst met behoorlijke salarissen voor Zuid-Afrikaanse begrippen, gewoon passend. ... Financiering nagenoeg helemaal uit Zuid-Afrika. En nieuwbouw gepleegd waar gelden voor binnengehaald zijn door hunzelf.” (Stichting Mandla 2).

4.3.4 Delen-modus en duurzaamheid

Organisatieontwikkeling en gemeenschapsontwikkeling worden als een belangrijke graadmeter gezien voor de behaalde (langetermijn) resultaten.

“Mensen werden ook getraind van al die organisaties die regelmatig ... bij elkaar over de vloer kwamen en die regelmatig overlegden hoe dingen beter afgestemd konden worden. Verder was er ook een employee wellness programma. Van hoe gaan we nu met onze eigen mensen/personeel om op het gebied van hiv/aids. Counseling en stel dat ze ziek worden, hoe regelen we dat. Dat soort dingen. ... Ik denk dat het wel degelijk belangrijk is wat we gedaan hebben. Ik bedoel nou de hele hiv/aids problematiek, daar hebben we ondersteund wat zij al deden en dat heeft daardoor wel ... verdieping gekregen.” (Stichting Elethu, in exit).

“... je kunt wat ontwikkelingen die een langere ontwikkelingstijd nodig hebben, daar kun je wat langer bij blijven en daar kun je wat langer steun aan geven. Het is vaak zo dat wat kortlopende dingen vaak weer wegvallen of ophouden te bestaan als je er helemaal niet meer in zit. ... Hebben we gezegd van wij doen dat nu tien jaar, dat is ook een mooie tijd om mee te stoppen, en eigenlijk waren ze het er zelf ook zeker wel mee eens. Het functioneert nog steeds en iedere keer, we zijn er al een jaar of 6 7 al mee gestopt, en elke keer als we er naar toe gaan, dan gaan we toch wel even op bezoek” (Stichting Langa 1, in exit).

“... het is een olievlek. Als je 't met vijf vrouwen in een dorp het weet te rooien, het voor elkaar weet te krijgen dan heeft een grote hoop mensen in dat dorp er toch de benefits van. ... Dat je ziet dat er in die dorpen de beweging komt ... En als je ziet dat die gelatenheid verdwijnt door actie. ... Ja, dan is dat natuurlijk toch een ontwikkeling. ... zoveel structurele veranderingen in het denken en doen bij die mensen.” (Stichting Buntu 2).

Ter illustratie geeft een bestuurder een voorbeeld van wat met “*bemachtiging*” wordt bedoeld en laat daarmee zien dat gedragsverandering weliswaar niet gemeten kan worden, wel ‘gedemonstreerd’ (Collis et al. in Maas, 2009, p. 103).

“De eerste keer dat ik daar kwam ... als je die mensen dan een vraag stelde, dan keken ze naar de grond. En dan gaven ze antwoord in het Tswana. ... De tweede keer gaven ze me antwoord in het Tswana en ze keken mij aan. En de derde keer dat ik kwam legden ze hun papieren op tafel en zeiden ze neen dat is niet waar, in het Engels, en ze keken mij aan. Dat is het verschil. ... En ze gaan nu ook zelf naar overheidsinstanties. Om grond te regelen voor de bouw van een fabriek. Ze gaan zelf naar Eskom om elektriciteit te regelen ... Dàt is het. Dat is vaak niet erg meetbaar. Dat geef ik ook onmiddellijk toe.” (Stichting Buntu 1).

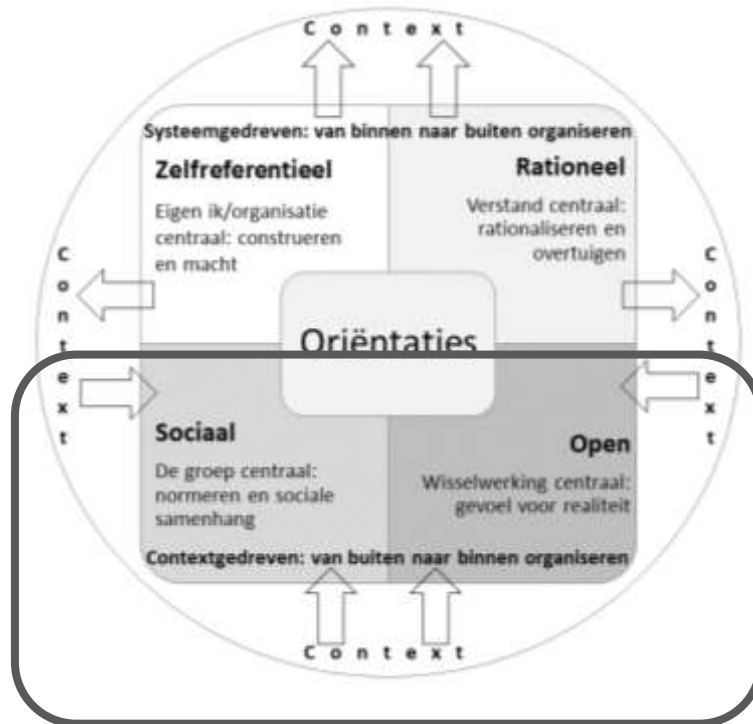
Over meetbaarheid schrijft een zuidelijke partner in een brief aan Stichting Mandla: “*Material donations are easy to measure – it is the intangible that cannot be entered into a formula or budget ... No price tag can be attached to the visit of [namen PI-bestuurders], but the value of their input, care, support and empathetic listening ear was priceless.*” ([Naam zuidelijke partner-organisatie], Brief 25 March 2010, p. 2).

4.3.5 Oriëntaties in betekenisgeving in de delen-modus

In de delen-modus lijkt vooral extern, contextgedreven te worden georganiseerd. De belangrijkste oriëntaties zijn

de open en de sociale oriëntatie. In tegenstelling tot in de doen en de denken-modus lijkt het PI in de delen-modus-operandi vooral contextgedreven, van buiten naar binnen te organiseren. De aanpak is in belangrijke mate open en sociaal. Bij de open oriëntatie is de manier van organiseren te typeren als “gevoel voor realiteit”. Bij de sociale oriëntatie staat de groep centraal, met als grondvorm van organiseren “normeren en sociale samenhang”. Centrale vragen bij contextgedreven organiseren zijn *welke invloed zou een bepaalde ontwikkeling kunnen hebben?* (open) en *wat vindt de ander?* (sociaal). Meer informatie over contextgedreven organiseren staat in paragraaf 3.5.2. In onderstaande figuur de oriëntaties in betekenisgeving. Vervolgens worden de in de delen-modus-operandi gevonden oriëntaties met citaten geïllustreerd.

Figuur 11. Delen-modus-operandi en de oriëntaties in betekenisgeving van Van Dinten en Schouten (eigen ontwerp).



In de open georiënteerde delen-modus begint alles met waarnemen. In de delen-modus gaat het PI uit van wat aanwezig is en gebeurt, niet van wat gewenst of gedacht wordt. Ontwikkelmogelijkheden en levensfasen van mensen en hun omgeving zijn vertrekpunt (van Dinten & Schouten, 2008, p. 238). Het gaat om het herkennen van patronen.

“Enorm improviseren ... en heel erg zoeken met ze. Maar het heeft er wel in geresulteerd dat je zag dat de heren en de dames ... dat die steeds op hun tijd, op hun niveau en op hun tempo werden meegenomen. ... Vragen. Kijken. Zeggen. Daar lopen en gewoon zitten. Ik ging daar gewoon zitten en dan zat ik naar iedereen te kijken en ondertussen zag ik van alles.” (Stichting Mandla 2).

Dat kijken en zien is een van de essenties van de delen-modus. Even houdt het verstand stil en is het zien de baas, want vooral via de ogen leren we dingen kennen en de eigenschappen ervan zien. Dat schreef Aristoteles al in zijn ‘Metafysica’. Het lijkt niet toevallig dat zien en begrijpen in veel talen synoniemen zijn (van der Woud, 2015, p. 88, 246).

Het PI in de delen-modus met de open oriëntatie laat de eigen agenda niet domineren, maar staat open voor wat ontstaat. Er is acceptatie: het gaat zoals het gaat (van Dinten & Schouten, 2008, p. 72, 95).

“Als ze dan hier kwamen gingen we nadenken: waar zouden ze wel eens wat aan kunnen hebben. Bijvoorbeeld een sportproject waarvan je dacht: zouden ze daar ook wel wat aan kunnen hebben? En ja, soms heeft dat wel resultaat gehad, soms niet.” (Stichting Elethu, in exit).

“... er was voor die veiligheidsmensen die die trainingen gehad hadden, dan hadden ze een certificaat, dat was heel belangrijk, en dat ze die training konden geven. Maar daarmee konden ze ook ergens anders een veiligheidsbaantje krijgen. Dan stapten ze nog al eens over naar een betaalde baan. Dat vonden we eigenlijk niet zo erg ... ik bedoel als dat werkgelegenheid schept dan vinden we dat prima. Als dat mensen aan het werk helpt dan is dat ook goed.” (Stichting Langa 1, in exit).

Vertrouwen tussen PI en partner is iets dat alleen kan ontstaan en groeien, het kan niet gekocht of gemaakt worden. Vertrouwen ontstaat pas na verloop van tijd, als het aanbod steeds blijkt te passen (van Dinten & Schouten, 2008, p. 202).

“Daar is ook een vorm van vertrouwen ontstaan. Dat ik consequent was. Dat ik navroeg wat hebben jullie gedaan? Waar liepen jullie tegenaan? ... Dat zij gewoon wisten van als [naam PI-bestuurder] zegt dat ze terugkomt dan komt ze gewoon terug ... Bij [naam PI bestuurder] mogen we alles vragen en niks is gek. Het zat een beetje daarop.” (Stichting Mandla 2).

Fondsenwerving lijkt in de delen-modus niet eenvoudig. Want als de intentie en het proces in contextgedreven termen worden voorgesteld, wordt de aanvraag vrijwel zeker afgewezen, omdat die niet duidelijk of doelgericht genoeg is, teveel open posten bevat en teveel onzekerheden (van Dinten & Schouten, 2008, p. 181). Een PI veronderstelde dat wat ze deden voor vermogensfondsen niet interessant zou zijn.

“Ik denk dat we eigenlijk altijd het idee hebben gehad van die projecten in Zuid-Afrika die wij doen, die zijn eigenlijk voor dit soort fondsen vaak te abstract, te ver weg” (Stichting Langa 2, in exit).

Een ander PI gaf een voorbeeld van het onbegrip dat ze ontmoetten bij de doorgaans systeemgedreven georiënteerde subsidieverstrekkingen.

“Ik ben buitengewoon teleurgesteld in de formele fondsen. ... ik zeg dat het gewoon een industrie is geworden. .. Als zij dan willen financieren, omdat ik ook een deel financiering inbreng, maar dan moet het vallen onder één van hun hoofdprojecten, daar heb ik geen zin in.” (Stichting Mandla 2).

Dit PI distantieerde zich daarom van het bureaucratische web dat organisaties dwingt tot voorspellingen voor vijf jaar. Terwijl we niet eens weten wat de dag van morgen zal brengen (Wilson & Taylor, 2004, p. 19).

“Verschrikkelijk. En dan moet je formulieren invullen. Dan moesten we helemaal ... naar een pand in Driebergen van villa's. En oh verschrikkelijk was dat. Dat we zeiden laten we in godsnaam hiermee ophouden. ... Door waar we ons mee bezighielden, vielen we ook vaak uit de boot. Want het voldeed dan weer net niet. Het was een te complex project zeg maar ... Die grote fondsen ook van als je bijvoorbeeld vijffaren plannen gaat indienen, zo werkt het niet als je iets ontwikkelt.” (Stichting Mandla 1).

Dergelijke klachten over donoren lijken niet op zichzelf te staan, en zijn ook in ander onderzoek te vinden (van den Berg, 2012, p. 96).

De sociale oriëntatie in de delen-modus staat voor “normeren en sociale samenhang”, met als centrale vraag: *wat vindt de ander?* Het PI lijkt zich dan vooral op de relatie te richten.

“... je weet natuurlijk niet altijd over en weer over elkaars gevoeligheden”. (Stichting Elethu, in exit).

Tussen twee culturen werken kan lastig zijn en als een van de bestuurders meer contextkennis heeft dan de rest zou dat tot problemen kunnen leiden. Dit PI loste dat op door de besluitvorming op te schorten tot de bestuurder met specifieke contextkennis bereikbaar was. Hier blijkt duidelijk de sociale oriëntatie uit, een vorm van organiseren die het beste kan worden toegepast als je met een cultuur in aanraking komt waarin andere oriëntaties domineren dan in de eigen cultuur (van Dinten & Schouten, 2008, p. 72).

“... dan moet er toch begrip worden opgebracht. ... De hele samenleving is daar anders dan hier en wij redeneren vanuit onze ervaring, vanuit ons doen en laten en vanuit onze normen. En daar is het toch bewust anders. Ik heb het wel eens moeilijk gevonden om daar dus aan beide kanten voldoende begrip te hebben.” (Stichting Buntu 2).

“Het was vooral lastig als er zich een probleem voordeed. ... Dus wij hebben ook wel eens hier de discussie gestopt en gezegd van nou dan wachten we even tot [naam PI bestuurder] terug is. Of we hebben gezegd nou die vraag leggen we even aan [naam PI bestuurder] voor.” (Stichting Buntu 1).

Behalve dat in de delen-modus kennis en kunde wordt gedeeld, is het PI vanuit de sociale oriëntatie ook in staat om ‘best practices’ te herkennen, werkwijzen die in bepaalde situaties goed werken (van Dinten & Schouten, 2008, p. 214). Zoals rekening houden met cultuurverschillen en de eigenheid van een bepaalde taalgroep. Het volgende citaat is tevens een voorbeeld van de “informatievoorsprong” (Adato in Geerse, 2015, p. 22): de ontvangende partij heeft een informatievoorsprong, omdat deze de context kent.

“Wat het bestuur of de directie van [naam Zuid-Afrikaanse partnerorganisatie] buitengewoon goed gedaan heeft, dat ze zeiden van luister eens, wij zijn in de Zulu regio ... en we moeten Zulu mannen hebben. Want dat zijn de opvoeders. Wij hebben jongetjes dus wij moeten wel een aantal vrouwen hebben ... maar als we het hebben over de Zulu cultuur, als we het hebben over structuur, veiligheid, normen, waarden, moeten we mannen hebben. Die moeten we gaan opleiden.” (Stichting Mandla 2).

Samenwerking is een kwestie van vertrouwen en daar kan misbruik van worden gemaakt (van Dinten, 2015, p. 55). In de delen-modus is dat echter geen reden om direct te stoppen, er is acceptatie, er lijkt begrip voor te zijn en er wordt een exitmoment in de toekomst gekozen.

“Maar de laatste jaren hadden we de indruk dat het echt niet meer nodig was. En dat ze ook een beetje misbruik van ons begonnen te maken. Nu zagen wij af en toe wel eens wat door de vingers. Je kunt het niet voor 100% verantwoord, dat gaat allemaal niet. Maar dat werd te erg. Toen hebben we gezegd van volgend jaar stoppen we ermee.” (Stichting Langa 1, in exit).

Ook kan in de delen-modus sprake zijn van geïndividualiseerde sociale betekenisgeving. Dan bepaalt niet de groep, maar jijzelf wie je zult helpen (van Dinten, 2015, p. 45). Wel probeert de PI-bestuurder in de delen-modus de ander vanuit de sociale oriëntatie daar bij te betrekken.

“Dus ik heb vorige week nog geschreven aan de projectleider ... van vroeger van hiv/aids ... het zou toch wel leuk zijn als dat zwemproject nog een vervolg kon krijgen. En dat kon vorig jaar niet, omdat jullie het niet in jullie budget hadden opgenomen. Als je nu zorgt dat het volgend jaar wel in jullie budget wordt opgenomen ... En anders hebben wij nog een klein beetje geld, dan kunnen we 't misschien toch nog op die manier regelen ...” (Stichting Elethu, in exit).

In de sociaal georiënteerde delen-modus wordt niet geschroomd het eigen netwerk in te zetten, niet voor geld, maar voor de overdracht van kennis en kunde.

“Ik zei van we kunnen allemaal wel eens een keer iets gaan doen voor het goede doel hoor. ... Ik hoef geen geld. Ik wil je kennis en kunde voor twee weken. En dat de reis wordt betaald door je baas. Dat is een beetje busselen, busselen.” (Stichting Mandla 2).

4.3.6 Foto's vanuit de delen-modus

Het PI in de delen-modus lijkt minder eenvoudig via foto's zichtbaar te maken. *“Het belangrijkste waar je in investeert is het gedachtegoed van de mensen.”* (Stichting Langa 2, in exit). Toch geven de verstrekte foto's wel een beeld dat goed bij de delen-modus lijkt te passen. Dat zijn foto's van groepen krachtige mensen: met kennis van zaken, die trots zijn op wat ze bereikt hebben.



“... project vaktraining voor aids-slachtoffers en anders getraumatiseerde vrouwen. Uitleg werking van deze semi-professionele machines ... onderdeel van het werk van [naam partnerorganisatie]. (Stichting Langa 1, in exit).



“Ik heb nog wel een foto met allemaal dames en heren, met certificaatjes die ik gemaakt heb.” Wijzend op een van de stafmedewerkers op de foto: “Het eerste certificaat met 79 jaar”. (Stichting Mandla 2).

4.3.7 Samenvatting

Als het PI in de delen-modus-operandi zit is het vooral extern georiënteerd, waarbij de context van de zuidelijke partner centraal staat. In deze modus denkt het PI van buiten naar binnen. In onderstaande tabel zijn de belangrijkste karakteristieken samengevat.

Tabel 9. Belangrijkste karakteristieken van PI's in de delen-modus

Modus operandi	Delen
Karakteristieken	
Uitgangspunt	Bemiddelen en ontwikkelen.
Primaire aanpak	<u>The bigger picture</u> . Contextkennis opdoen. Kennis en kunde delen: samen leren, experimenteren en innoveren. Focus op ontwikkeling van lokale partner. <u>Vraaggestuurd</u> . Lokale partner is probleemeigenaar en vragende/kiezende partij. <u>Organisatiegerichte aanpak</u> . Insteek is effectiviteit van de partnerorganisatie. Coachen en bruggen bouwen, onder andere door bemiddelen, matchen en lobbyen.
Exit	Exitstrategie: van meet af aan wordt rekening gehouden met exit, als stip op de horizon, ook door de zuidelijke partner. Doel is overbodig worden.
Duurzaamheid	<u>Lokaal eigenaarschap</u> wordt versterkt door bevordering steun en legitimiteit en operationele capaciteit van lokale partnerorganisatie. <u>Resultaten</u> vooral op niveau van operationele capaciteit (door training en coaching) en steun en legitimiteit (door matchen en lobbyen) partnerorganisatie. Dit kan geduid worden als outcomes van het PI, die voorwaardenschepend zijn voor de kans dat lokale partner publieke waarde te creëert. Het gaat om een langetermijn leer- en veranderproces.
Oriëntatie in betekenisgeving (waardeoriëntatie)	<u>Extern georiënteerd</u> : open en sociaal (gevoel voor realiteit, normeren en sociale samenhang).
Foto's	Foto's van groepen krachtige mensen: met kennis van zaken en trots op wat ze bereikt hebben.

4.4 Generieke resultaten

Niet alle empirische resultaten konden in de doen-denken-delen modi operandi worden ingedeeld. Leefijd van PI-bestuurders en gezondheidsproblemen, ook in de directe omgeving, en gestrande pogingen om het bestuur te verjongen, konden niet met een bepaalde modus operandi in verband worden gebracht. Dat geldt ook voor het wegvallen van contacten in Zuid-Afrika. Wel zijn deze exitredenen als bijkomende redenen diverse keren door PI-bestuurders genoemd.

“Het is goed om gedaan te hebben een keer. ... Het is mooi geweest. Afgelopen. Klaar. ... En mijn vriend is net 70 geworden. En ik word 71. Ik vind het wel goed.” (Stichting Hambanathi).

“En mijn vrouw is dan ziek. Ik ben 70, dus ja, wat moet je. [Naam medebestuurder] is nog wat jonger maar zijn vrouw gaat nu ook met pensioen. Hij werkt er zelf nog bij, maar hoelang dat duurt, dat weet ik zelf – zijn vrouw is toch ook regelmatig dat die fysiek een beetje zwak is.” (Stichting Langa 1, in exit).

“Je hebt een bestuur van drie mensen waarvan er een de helft van het jaar in [naam land] zit en eigenlijk doe ik alles, en ik word ook een dagje ouder, dus.” (Stichting Elethu, in exit).

Verjonging van het bestuur

Er lijkt door sommige PI's wel te zijn gedacht aan het aantrekken van jongere bestuursleden, en hoewel er naar opvolging is gezocht, lijkt dat weinig succesvol te zijn geweest. Dat zou te maken kunnen hebben met een trend. Uit onderzoek blijkt dat het aantal vrijwilligers en de tijd die ze willen besteden gestaag afneemt. Voorts zijn vooral mensen die geboren zijn tussen 1941 en 1960 actief als vrijwilliger. Mensen die jonger zijn besteden over het algemeen minder tijd aan vrijwilligerswerk (de Wit & Bekkers, 2017, p. 191, 196-197).

“Maar dan zou ik, als we perspectieven zien, dan zouden we een wat jongere uitbreiding in ons bestuur of medewerker willen.” (Stichting Langa 1, in exit).

“Voor ons was het zo wel – een aantal oude knarren zaten erin. Dat was ook een aspect van hoe krijg je jonge mensen in zo'n stichting? Ik denk dat iedereen daar mee worstelt. Ieder golfclubje heeft al een probleem. Dan heb je het niet over dit soort dingen, maar het is gewoon hartstikke duidelijk dat jonge mensen zijn daar niet onmiddellijk, ze zullen er ongetwijfeld zijn, maar we hebben ze niet echt gevonden.” (Stichting Vela).

Gebrek aan contacten

Persoonlijke contacten zijn belangrijk en PI's lijken geneigd plaatsgebonden te werken. De exit wordt dan (mede) ingegeven door gebrek aan contacten in Zuid-Afrika.

“Eén van die bestuursleden die overleed. En een ander die was op leeftijd en die hield er mee op. ... Dus onze vertrouwensmensen daar die verdwenen.” (Stichting Vela).

“Ons hart lag bij [plaatsnaam in Zuid-Afrika] en daar zagen wij geen projecten die onze ondersteuning nodig hadden. ... We dachten van natuurlijk is Zuid-Afrika een mooi land, en je zou de mensen willen ondersteunen maar ja, waar dan, hoe dan? Je kent de andere mensen niet. Daar hadden we onze contacten.” (Stichting Phiwe 2).

Exitprocedure

Uit de enquêteresultaten kwam naar voren dat de exitprocedure meestal in een of meer bestuursvergaderingen is besproken en dat PI's tevens de lokale partnerorganisatie daarvan op de hoogte hielden. Doorgaans nam de exitprocedure van besluit tot uitvoering enkele maanden in beslag, soms ook enkele jaren. Gedurende die tijd werd de steun geleidelijk afgebouwd. Tijdens het exitproces wordt het resterende saldo aan de partnerorganisatie besteed, maar ook wel aan andere organisaties in Zuid-Afrika.

“Dat ze dat project hebben kunnen afmaken. Dus dat is dan de voldoening. Dat je zegt van ik heb dat geld toch nog goed besteed.” (Stichting Buntu 2).

“Het plan is om de resterende reserves in te zetten voor de aanleg van een douche en een wasinrichting. Daarmee kan [naam partnerorganisatie] aan de eisen ... voldoen”. (Stichting Elethu, in exit, 2016, p. 5).

“We hadden nog saldo over en dat hebben we naar goeie doelen in Zuid-Afrika overgemaakt. ... daar ben ik ook geweest om te kijken. En die konden wel een paar eurootjes gebruiken voor nieuwe lokalen en de inrichting daarvan. Maar dan praten we dus over lagere school. En daar is het saldo naartoe gegaan.” (Stichting Hambanathi).

De meeste PI's gaven in de vragenlijst aan na de exit nog contact te hebben gehad met de voormalige partner(s), schriftelijk, mondeling of in persoon, maar meestal schriftelijk. In het algemeen was men tevreden te zijn over of neutraal (niet tevreden/niet ontevreden) te staan tegenover de gang van zaken bij de voormalige partner(s) na de exit. In het interview gaven respondenten daar het volgende commentaar op: *“Eigenlijk heb ik de overtuiging het gaat goed. En hoe het over vijf jaar gaat, dat weet ik niet.”* (Stichting Mandla 2). *“Het functioneert nog steeds en iedere keer, we zijn er al een jaar of 6 7 al mee gestopt, en elke keer als we er naar toe gaan, dan gaan we toch wel even op bezoek”* (Stichting Langa 1).

4.5 Synthese

4.5.1 Drie modi operandi

Een analyse van de interviews en van de secundaire data leidde tot de bevinding dat PI's drie modi operandi in hun handelingsrepertoire lijken te hebben. Als ze de partnerorganisatie in Zuid-Afrika taken uit handen nemen, spullen geven en verdelen of stukken voor de partner schrijven, doen ze dat vanuit de doen-modus. In de denken-modus-operandi ligt de focus op het verkrijgen en verstrekken van financiële middelen. Tenslotte werken PI's als zij bemiddelen, ontwikkelen, matchen en lobbyen vanuit de delen-modus.

Hoewel voor vrijwel alle PI's voorbeelden van de drie modi operandi konden worden gevonden, lijkt er sprake van een accent: een 'dominante d'. Het ene PI lijkt vaker te handelen vanuit de doen-modus en het andere vaker vanuit de denken of de delen-modus. In paragraaf 4.5.2 wordt nader op ingegaan op de 'dominante d'.

Voorts lijken de meeste onderzochte PI's met hun wisselende modi operandi in staat te zijn geweest om zowel vanuit een interne als een externe oriëntatie te denken en te handelen. Wel lijkt de interne oriëntatie de boven-toon te voeren, want zowel de doen als de denken modi operandi zijn intern georiënteerd (zelfreferentieel en rationeel). Alleen de delen-modus-operandi is extern georiënteerd (open en sociaal).

Tenslotte kon in de wisseling tussen de drie modi operandi geen evolutionair proces worden herkend, netzomin als in het eerder door Kinsbergen ontwikkelde framework (2014, p. 142), dat besproken is in paragraaf 3.3.3. Er kon geen relatie worden gevonden tussen de volgorde waarin de verschillende modi operandi worden toegepast en de leeftijd of de ervarenheid van het PI. Tabel 10 is een samenvatting van tabel 7, 8 en 9 en toont de belangrijkste karakteristieken van de doen, denken en delen modi operandi.

Tabel 10. Belangrijkste karakteristieken van de doen, denken en delen modi operandi

Modi operandi Karakteristieken	Doen-modus	Denken-modus	Delen-modus
Uitgangspunt	Verbeteren.	Financieren.	Bemiddelen en ontwikkelen.
Primaire aanpak	<p><u>Handen uit de mouwen:</u> materialen geven en verdelen, (ver)bouwen, stukken schrijven.</p> <p><u>Aanbodgestuurd.</u> PI beschouwt zich als (mede) probleemeigenaar en neemt lokale partner werk uit handen. Eigen (professionele) waarden en normen. Kans op persoonlijke conflicten, onder andere door cultuurverschillen.</p> <p><u>Mensgerichte aanpak:</u> persoonlijke (soms diep intermenselijke) contacten met leden van de doelgroep/lokale bevolking.</p>	<p><u>Wie betaalt, bepaalt en wie schrijft die blijft:</u> financiering op basis van door partner ingediende plannen inclusief verantwoording achteraf.</p> <p><u>Beperkt vraaggestuurd.</u> Uitblijven van voorstellen en rapportages van lokale partners wordt geproblematiseerd. PI ziet lokale partner als probleemeigenaar. Duidelijke taakverdeling tussen noord en zuid.</p> <p><u>Resultaatgerichte aanpak.</u> Insteek is efficiëncy. Zakelijke benadering: kwaliteits- en beheerseen. Micromanagen van projectgeld, tijdens controlebezoeken worden administratie en bewijsmateriaal nagezien. Goede communicatie met donoren is belangrijk om opnieuw steun te krijgen.</p>	<p><u>The bigger picture.</u> Contextkennis opdoen. Kennis en kunde delen: samen leren, experimenteren en innoveren. Focus op ontwikkeling van lokale partner.</p> <p><u>Vraaggestuurd.</u> Lokale partner is probleemeigenaar en vragende/kiezende partij.</p> <p><u>Organisatiegerichte aanpak.</u> Insteek is effectiviteit van de partnerorganisatie. Coachen en bruggen bouwen, onder andere door bemiddelen, matchen en lobbyen.</p>
Exit	Open einde, geen strategie, maar een spontane exit.	Open einde, geen strategie, maar een spontane exit, vooral gelieerd aan financiën.	Exitstrategie: van meet af aan wordt rekening gehouden met een exit, als stip op de horizon, ook door de zuidelijke partner. Doel is overbodig worden.
Duurzaamheid	<u>Lokaal eigenaarschap.</u> Mogelijke bedreigingen voor lokaal eigenaarschap zijn filantropisch particula-	<u>Lokaal eigenaarschap.</u> Mogelijke bedreigingen voor lokaal eigenaarschap zijn filantropisch particula-	<u>Lokaal eigenaarschap</u> wordt versterkt door bevordering steun en legitimiteit en operationele

	risme enboutputinterventies door het PI. <u>Resultaten</u> vooral op individueel niveau of kleine groepen, onder andere soft outcomes zoals gedragsverandering. Ook resultaten zoals capaciteitsversterking van lokale 'high potentials'. Soms met reciprociteit als effect. Rolmodellenwerking. Verder eigenhandig (of samen met partner) gegenereerde output met accent op korte termijn.	risme en strenge verantwoordings-eisen. Door focus op financiering zijn PI's in de denken-modus extra kwetsbaar als ontwikkelingssamenwerking uit de (politieke) gratie raakt. <u>Resultaten</u> vooral op materieel niveau: PI verstrekt financiële input, die lokale partner transformeert in output, met accent op korte termijn. Voorkeur voor materiële voorzieningen.	capaciteit van lokale partnerorganisatie. <u>Resultaten</u> vooral op niveau van operationele capaciteit (door training en coaching) en steun en legitimiteit (door matchen en lobbyen) partnerorganisatie. Dit kan geduid worden als outcomes van het PI, die voorwaarden schepend zijn voor de kans dat lokale partner publieke waarde te creëert. Het gaat om een langetermijn leer- en veranderproces.
Oriëntatie in betekenisgeving (waardeoriëntatie)	<u>Intern georiënteerd</u> : zelfreferentieel en rationeel (construeren en macht, rationaliseren en overtuigen), met nadruk op het eerste.	<u>Intern georiënteerd</u> : rationeel en zelfreferentieel (rationaliseren en overtuigen, construeren en macht), met nadruk op het eerste.	<u>Extern georiënteerd</u> : open en sociaal (gevoel voor realiteit, normeren en sociale samenhang).
Foto's	Actiefoto's met onder andere Nederlandse (wel)doeners in beeld.	Foto's van materiële verbeteringen en voorzieningen (voor en na de interventie), bedoeld als bewijs voor donoren.	Foto's van groepen krachtige mensen: met kennis van zaken en trots op wat ze bereikt hebben.

4.5.2 Dominante 'd'

Uit de empirische resultaten kwam naar voren dat de meeste PI's in deze gevalstudie de doen, denken én delen modi operandi toepassen, hoewel er wel sprake lijkt te zijn van een accentverschil. Er lijkt een 'dominante d' te zijn. Deze voorzichtige constatering is gebaseerd op de bevinding dat citaten van het ene PI voor het illustreren van de ene modus sprekender leken dan voor het illustreren van de andere modi. De doen-modus-operandi als dominante 'd' lijkt van toepassing op Menzi, op afstand gevolgd door Hambanathi en Vuyo. Voor Buntu, Phiwe en Vela lijkt de denken-modus de dominante 'd', en voor Mandla en Langa, op afstand gevolgd door Elethu, lijkt de delen-modus het meest dominant. Voor een meerderheid van de onderzochte PI's lijkt de dominante 'd' evident. Voor Stichting Vuyo dient echter een voorbehoud te worden gemaakt, omdat er geen interviews met bestuurders van dit PI hebben plaatsgehad en de onderzoeker zich alleen kon baseren op de ingevulde vragenlijst en de door Stichting Vuyo verstrekte stukken. Omdat de stukken blijkens de toonzetting gericht lijken te zijn op particuliere donateurs kan dit het resultaat hebben beïnvloed. Moderne burgers stellen hoge eisen in termen van herkenbaarheid en betrokkenheid. Ze willen graag zien hoe het werk wordt gedaan, ze vragen wat de impact is van het project dat ze hebben gesteund en geven de voorkeur aan een directe en menselijke relatie (van den Brink, 2017, p. 60). Het is daarom niet uit te sluiten dat Stichting Vuyo om zoveel mogelijk aan te sluiten bij de belevingswereld van de particuliere donateur vooral het 'doen' heeft benadrukt. In onderstaande tabel een overzicht van de per PI en per modus gebruikte citaten, met de dominante 'd' van elk PI omcirkeld.

Tabel 11. Bepaling van dominante 'd' op basis van gebruikte citaten van PI's

Naam PI	Doen	Denken	Delen	Naam PI	Doen	Denken	Delen
Buntu	1	10	6	Mandla	1	2	18
Elethu	5	2	6	Menzi	15	2	1
Hambanathi	6	-	1	Phiwe	4	10	-
Langa	2	2	11	Vela	1	9	1
				Vuyo	6	1	2

5 Discussie

Dit hoofdstuk legt een relatie tussen de empirische resultaten in hoofdstuk 4 en het theoretisch kader in hoofdstuk 3.

5.1 Inleiding

Drie modi operandi

Het belangrijkste empirische resultaat was het theoretische concept dat dit onderzoek heeft opgeleverd: drie modi operandi in het handelingsrepertoire van negen PI's die actief zijn (geweest) in Zuid-Afrika: *doen*, *denken* en *delen*. De resultaten waarop het doen-denken-delen concept is gebaseerd, zijn uitgebreid aan bod gekomen in hoofdstuk 4. Voor dit discussiehoofdstuk neem ik de drie modi operandi als uitgangspunt. Aangezien alle PI's een dominante modus operandi lijken te hebben, de *dominante 'd'*, gebruik ik steeds een van de modi operandi als invalshoek.

Een PI in de *doen-modus-operandi* steekt zelf de handen uit de mouwen, heeft 'verbeteren' als uitgangspunt en werkt aanbodgestuurd waarbij veel belang wordt gehecht aan eigen (professionele) normen en waarden. Als het PI in de *doen-modus-operandi* acteert is het vooral intern georiënteerd. In deze modus denkt en handelt de organisatie van binnen naar buiten met als uitgangspunt wat ze zelf belangrijk, interessant of leuk vindt. Als het PI in de *denken-modus-operandi* zit, is ze net als in de *doen-modus* vooral intern georiënteerd. Echter in de *denken-modus* staat het organiseren en beheersen van binnenkomende en uitgaande geldstromen centraal. Er wordt in principe vraaggestuurd gewerkt, hoewel filantropisch particularisme (zelf kiezen wat belangrijk is) en strenge verantwoordings-eisen die vraaggestuurdheid beperken. Als een PI de *delen-modus-operandi* hanteert, gaat het om 'the bigger picture'. In de *delen-modus* neemt het PI de tijd om inzicht te krijgen in de problemen en de vragen van de partner, zonder in te grijpen. Het gaat om "*verstehen*" dat zowel begrijpen, invoelen, kennen en bevatten betekent (van Dinten & Schouten, 2014, p. 42). In de *delen-modus* staat het delen van kennis en kunde centraal, met middelen en ontwikkelen als uitgangspunt. Als het PI in de *delen-modus-operandi* acteert, is het vooral extern georiënteerd, waarbij de context van de zuidelijke partner centraal staat. In deze modus denkt het PI van buiten naar binnen.

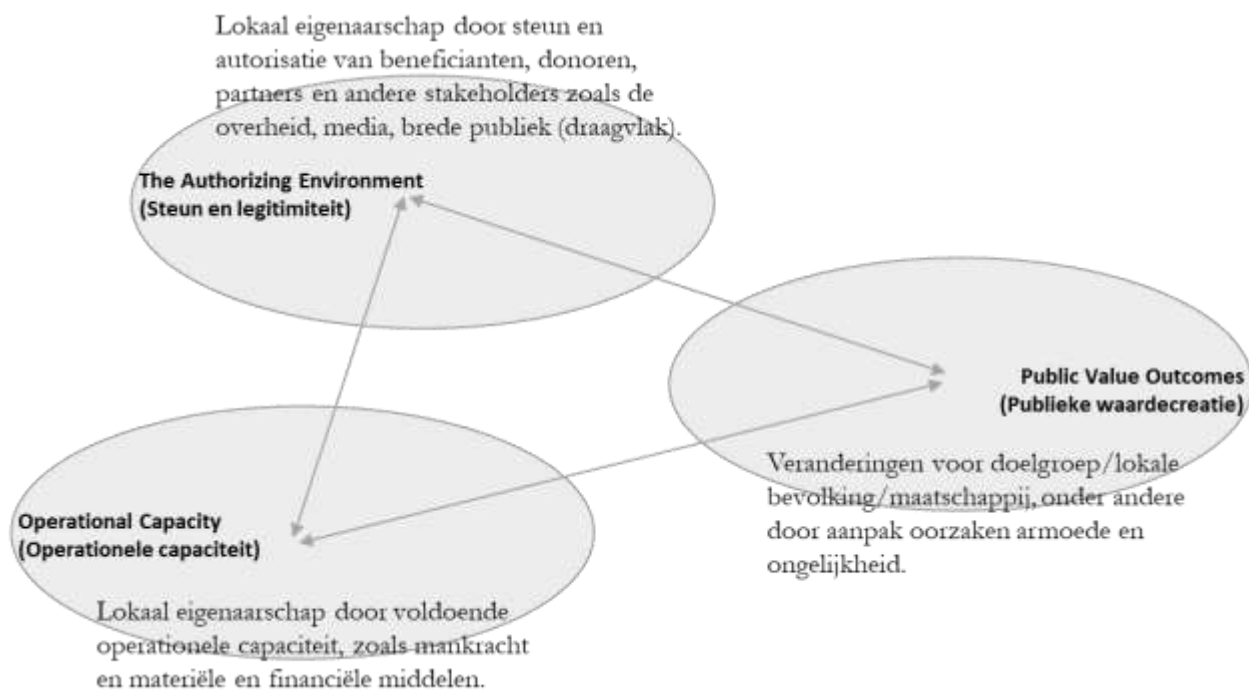
In dit discussiehoofdstuk focus ik op twee vragen. De *eerste vraag* is: in welke mate lijken de negen PI's in deze gevalstudie te hebben bijgedragen aan de kans dat hun Zuid-Afrikaanse partner na de exit in staat is zelfstandig publieke waarde te creëren? Met andere woorden: In welke mate lijken PI's, mede in het kader van hun exit, te hebben bijgedragen aan lokaal eigenaarschap door operationele capaciteit en steun en legitimiteit van hun counterpart te bevorderen? Ik visualiseer dat met de strategische driehoek, waarin *steun en legitimiteit* (authorizing environment), *operationele capaciteit* (operational capacity) en *publieke waardecreatie* (public value outcomes) een drie-eenheid vormen. De *tweede vraag* is: hebben deze PI's, los van de lokale partner, ook zelf publieke waarde gecreëerd? Bijvoorbeeld door het realiseren van gedragsverandering of aanpak van armoede en ongelijkheid bij (leden van) de doelgroep c.q. de lokale bevolking? Als overkoepelend begrip voor deze beide vragen heb ik de term *natenschap* gebruikt.

Strategische driehoek van publieke waarde

Ik visualiseer de bijdrage van PI's aan hun lokale partner met de strategische driehoek van publieke waarde (Benington & Moore, 2010, p. 5). In de strategische driehoek vormen *publieke waardecreatie* (public value outcomes), *operationele capaciteit* (operational capacity) en *steun en legitimiteit* (authorizing environment) een drie-eenheid als voorwaarde voor duurzame ontwikkeling. Publieke waardecreatie staat voor een bijdrage aan een betere wereld. Daar toe moet een organisatie beschikken over operationele capaciteit c.q. over de know how om de juiste menselijke, materiële en financiële middelen te verkrijgen en in te zetten om de taak van de organisatie naar behoren uit te voeren. Dit is een uiting van *lokaal eigenaarschap*. Ook de derde hoek in de driehoek betreft *lokaal eigenaarschap*, maar dan in de zin van draagvlak door autorisatie en steun van beneficianten, partners en andere stakeholders zoals de media, het brede publiek en de overheid (authorizing environment). Voor het concretiseren van publieke waarde gebruik ik indicatoren waarmee in ontwikkelingssamenwerking resultaten (publieke waardecreatie) worden gemeten. Dat is een oplopend resultaatsniveau van output en outcome tot impact, want de door organisaties te

creëren publieke waarde omvat meer dan output (Alford & O'Flynn, 2009, p. 176). Bij publieke waarde gaat het om duurzame veranderingen in de doelgroep/lokale bevolking en in de maatschappij zoals de aanpak van de oorzaken van armoede en ongelijkheid. Het draait bijvoorbeeld om vragen als: leidt de investering in het schoolgebouw of de leerkracht tot het achterliggende doel, zoals meer kinderen naar school (*output*) waardoor meer kinderen kunnen leren lezen, schrijven en rekenen? Biedt dit betere kansen in de maatschappij en op de arbeidsmarkt (*outcome*), hetgeen invloed zou kunnen hebben op het welvaartsniveau van hun familie en uiteindelijk de maatschappij (*impact*)? De onderlinge relatie tussen output, outcome en impact is in figuur 6 gevisualiseerd. In onderstaande figuur de strategische driehoek van publieke waarde, waaraan centrale begrippen uit ontwikkelingssamenwerking zijn toegevoegd.

Figuur 12. Strategische driehoek van publieke waarde gerelateerd aan een zuidelijke partnerorganisatie: duurzame ontwikkeling



Naar Benington & Moore, 2010 en Kinsbergen, 2014.

Bij dit hoofdstuk plaats ik de volgende kanttekening. In eerder onderzoek is geconcludeerd dat het lastig is om iets te zeggen over de bijdrage van PI's aan wezenlijke veranderingen (Kinsbergen & Plaisier, 2014, p. 35). Met wezenlijke veranderingen worden structurele, duurzame veranderingen bedoeld, door onder andere de oorzaken van armoede en ongelijkheid aan te pakken (ibid. p. 41). In tegenstelling tot het onderzoek van Kinsbergen en Plaisier is in deze gevalstudie de focus eenzijdig geweest, want alleen PI's zelf zijn bevraagd en niet hun lokale partners. Wel is gebruik gemaakt van onderzoek onder Zuid-Afrikaanse ngo's en van citaten uit door PI's overgelegde stukken van partners om, waar mogelijk, ook 'de andere kant' te belichten. Niettegenstaande deze nuancering blijft het beeld dat ik schets eenzijdig. Het was echter niet mogelijk om binnen het geplande tijdsbestek en budget ook de Zuid-Afrikaanse counterparts van de PI's in deze gevalstudie mee te nemen.

5.2 Nalatenschap en exit van PI's

Behalve op hun nalatenschap zoom ik ook in op de redenen van PI's voor de exit en op hun exitstrategie. Het beeld van PI's dat ik in de volgende paragrafen schets, wijkt af van het bestaande beeld dat te eendimensionaal en uniform zou zijn (Kinsbergen, 2014, p. 153). Een voorbeeld van dat bestaande beeld blijkt uit het volgende citaat waarin alle PI's over dezelfde kam lijken te worden geschoren: "... projecten sluiten weinig aan bij de vraag in de landen zelf, er is vaak sprake van kleinerend paternalisme, er vindt nauwelijks overdracht plaats, en duurzaamheid is vaak ver te zoeken.

Ook zijn ‘doe-het-zelvers’ zich er veelal slecht van bewust dat er andere actoren in het spel zijn, zoals (lokale) overheden. En als mensen beseffen dat hun hulp afhankelijkheid in de hand kan werken, weten ze niet precies hoe ze daar iets tegen kunnen doen” (WRR, 2010, p. 258). Volgens Partin, de brancheorganisatie voor Particuliere Initiatieven, zou het doe-het-zelver imago van PI’s een verouderd beeld geven en zouden er veel “hoogwaardige” Particuliere Initiatieven zijn, die bijdragen aan verbetering van de levensomstandigheden van mensen “op een klein plekje in die wereld” (van den Berg, 2012, p. 49-50). De resultaten van deze gevalsstudie van negen PI’s die actief zijn (geweest) in Zuid-Afrika lijken dat te bevestigen. Dat geldt ook voor het meer gediversifieerde beeld dat Kinsbergen in haar proefschrift schetst (2014). Dat betekent echter niet dat alle in eerder onderzoek onderkende problemen niet herkenbaar zouden zijn. Problemen als aanbodgestuurd werken, een top-down aanpak, weinig contextkennis en gebrek aan duurzaamheid zijn ook in dit onderzoek geconstateerd. Maar de in dit onderzoek geschetste werkelijkheid is meervoudig, want PI’s lijken behalve doe-het-zelvers ook zakelijk ingestelde financiers te zijn en tevens toekomstgerichte coaches en netwerkters. Dit handelingsrepertoire, waarin ze afwisselend de *doen*, de *denken* en de *delen-modus-operandi* inzetten, lijkt niet alleen effect te hebben op de duurzaamheid van hun interventies, ofwel hun nalatenschap, ook op hun exit. Aangezien er bij alle onderzochte PI’s sprake lijkt te zijn van een dominante aanpak, de ‘dominante d’, zal ik de drie modi apart bespreken.

5.2.1 Nalatenschap en exit van PI’s met de doen-modus-operandi als dominante ‘d’

Lokaal eigenaarschap is een heikel punt dat, bij gebrek daaraan, *duurzaamheid* in de weg kan staan. Dat is onder meer het geval bij “*filantropisch particularisme*” (Salamon in Kinsbergen, 2014, p. 145), wanneer PI’s zelf keuzes maken en zelf prioriteiten stellen voor wat daar-in-het-zuiden belangrijk is. In de *doen-modus-operandi* bedenkt het PI zelf wat de lokale partner nodig heeft, de aanpak is *aanbodgestuurd*. De systeemgerichte aanpak vanuit een zelfreferentiële en rationele oriëntatie is oplossingsgericht. Een voordeel is dat het PI haar eigen koers en tempo kan bepalen. Dat lijkt praktisch als naar oplossingen wordt gezocht voor zaken die door het PI zelf zijn geproblematiseerd: “... die kinderen ... moesten leren schrijven. Die hadden geen potloden. Dus op een gegeven moment hebben we ik weet niet hoeveel potloden die kant opgestuurd. Dat is, ik denk ook dat je van hieruit kan je echt wel beredeneren waar behoefte aan is”.

Nalatenschap

Het verstrekken van leer- en speelmiddelen, meubilair en het neerzetten of opknappen van gebouwen kunnen worden gezien als een bijdrage aan de *operationele capaciteit* van de lokale partner. Hetzelfde geldt voor het inrichten van voorzieningen zoals moestuinen en sportvelden. Echter als de verstrekte middelen niet in stand worden gehouden, als spullen stuk gaan en niet kunnen worden gerepareerd, of als gebouwen en andere voorzieningen niet kunnen worden onderhouden, lijkt dat niet duurzaam. Immers bij gebrek aan geld, aandacht of menskracht zal deze input bijna per definitie slechts tot tijdelijke, want vergankelijke, output leiden (Schulpen, 2007a, p. iii), omdat de mate van lokaal eigenaarschap gering is. Een respondent bevestigde dat: “*dus we hebben op ’n gegeven moment gezegd: dat moeten we maar stoppen*” en voegde daar later aan toe “*dat voortzetting op lokaal niveau ook helemaal niet mogelijk zou zijn geweest.*” Het probleem van onvoldoende eigenaarschap geldt ook als het PI haar eigen keuzes maakt en haar doel voorbij schiet, bijvoorbeeld als leerkrachten niet met de verstrekte leer- en speelmiddelen kunnen omgaan en ze verkeerd of niet gebruiken. Ook leer- en speelmiddelen die gevaarlijk zijn of niet bij de leeftijd passen, kunnen een negatief effect hebben. Voorts neemt een PI in de doen-modus de lokale partner taken uit handen: spullen verzamelen en verdelen, graven, klussen, bouwen en stukken schrijven, waarmee het PI hands-on de operationele capaciteit van de partner vergroot. Dat kan een voordeel zijn als daardoor meer werk van betere kwaliteit wordt geleverd. Nadeel is echter dat die hulp slechts van tijdelijke aard is, want zodra het PI niet meer aanwezig is, stopt met doen of zich terugtrekt, verdwijnt daarmee ook die extra operationele capaciteit. Soms kunnen er bij afwezigheid van het PI zelfs geen besluiten worden genomen: “*Je houdt wel contact tussendoor maar er zijn een heleboel dingen die worden pas besloten en die dienen zich aan op het moment dat je er bent.*” De taakopvatting die uit dit citaat spreekt, staat lijnrecht tegenover de opvatting dat lokale organisaties een leidende rol moeten hebben en dat de noordelijke partner slechts faciliterend dient te zijn in financiële, institutionele en morele zin (Lewis, Eade in Elbers, 2012, p. 5). Want alleen dan kunnen interventies effectief zijn en duurzaam (Fowler, Chambers, Hoksbergen; OECD in Elbers, 2012, p. 81).

Voor een eenmalige klus zoals het schrijven van een draaiboek voor een verhuizing hoeft een klus uit handen nemen geen probleem te zijn. Maar als het om structurele zaken gaat, die niet door de lokale partner worden overgenomen vanwege capaciteitsproblemen, zoals gebrek aan kennis en kunde of tijd, heeft deze vorm van input slechts een tijdelijk effect. Zoals het uitdelen van kleding- en voedselpakketten: *“We beseffen dat ons stoppen juist voor deze zeer arme mensen een ramp is.”*

Daar staat tegenover dat zolang het PI actief is, ze als donor bijdraagt aan de *steun en legitimiteit* die de lokale partner geniet. Het PI vormt dan, als belangrijkste donor, een groot deel van het draagvlak. Ook dit is mede bepalend voor de mate van *lokaal eigenaarschap*, een belangrijke voorwaarde voor *duurzaamheid*. Echter zodra het PI in de doen-modus zich terugtrekt, ontstaat er een probleem. Dan verdwijnt (een deel van) die steun en legitimiteit, zonder dat dit gat wordt opgevuld. Allereerst lijkt dit in financieel opzicht problematisch, want de PI's gaven aan dat ze een groot deel van de kosten voor hun rekening namen. In de enquête gaven de meeste PI's aan de *enige donor* te zijn, de rest financierde tenminste 50%. Bij de in de gevalstudie onderzochte PI's bleek die verhouding 6 : 3 (100% : tenminste 50%). In de tweede plaats ligt het succes van een organisatie grotendeels in handen van haar medewerkers. Hun handelen is bepalend voor de ervaring die externe stakeholders met de organisatie hebben (Stamsnijder, 2016, p. 33). Echter, als het handelen van het PI bepalend was, dan kan de partner misschien na de exit van het PI haar belofte in woord en daad niet meer waarmaken. Bij een bedrijf zou dan reputatieschade op de loer kunnen liggen met als gevolg verlies van klanttevredenheid, maatschappelijke steun, een robuuste reputatie en een gezond bedrijfsresultaat (ibid. p. 33). Een voorbeeld is het computercentrum dat ten onder gaat wegens onvoldoende belangstelling van stakeholders zoals donoren, doelgroep/lokale bevolking en de gemeenschap daar omheen. *“[Naam lokale projectleider] wilde dan stoppen. Maar wij werden ook geconfronteerd met minder cursisten. ... En dat liep echt terug. ... ongelofelijk ... dat daar te weinig cursisten kwamen. En als je nu zegt, heb je daar een oorzaak voor kunnen vinden, nee, dat kunnen wij niet. ... toch heel moeilijk om donoren, want enfin in heel veel zaken is dat eenmalig. ... en wat komt er vanuit de gemeenschap, niente. Vanuit de blanke gemeenschap, nothing. Vanuit de gemeente, niks.”* Dit is mogelijk een bevestiging van de opvatting dat door lokale mensen opgerichte organisaties beter geworteld zijn en meer legitimiteit genieten dan die opgericht door overzeese donoren (Hoksbergen in Elbers, 2012, p. 5). Want ondanks de steun die er bij de start voor dit project leek te zijn (zoals gratis gebruik van gebouwen), was er kennelijk toch onvoldoende lokaal eigenaarschap.

Van de zijde van Zuid-Afrikaanse ngo's klinkt de wens tot meer flexibiliteit en meer gevoeligheid voor veranderende noden en daarmee voor de prioriteiten van zuidelijke partners (Julie, 2006, p. 162). Daar lijkt de aanbodgestuurde aanpak die in de doen-modus-operandi lijkt te prevaleren niet aan tegemoet te komen. Die aanpak zou ook het verkrijgen van inzicht in de lokale context kunnen belemmeren, zeker als mensen slechts enkele weken of maanden in Zuid-Afrika zijn. De kans is groot dat op eerste indrukken wordt afgegaan, zonder dat er voldoende contextkennis wordt opgedaan. Want gedrag wordt niet alleen bepaald door wat mensen willen, voelen of denken, maar ook door hoe het hoort in de context waarin iemand opereert. Dat zijn ongeschreven regels (Bella et al.; Schein in Vermaak, 2009, p. 141) en die doorgronden kost veel tijd. Een van de respondenten verwoordde het zo: *“Elke keer vertrokken we weer, nou zijn we hier al zo veel keer geweest, nou heb ik dat en dat geleerd waar we nog geen notie van hadden. Elke keer weer.”* Het probleem is dat mensen het meeste niet zien, in de eerste plaats omdat ze niet op die plek deel uitmaken van de omgeving (de context), ten tweede omdat het waarnemingsvermogen tekortschiet en tenslotte omdat ze in een bepaalde oriëntatie staan en vooral dat zien wat daarin betekenis heeft (van Dinten & Schouten, 2008, p. 40-41, 52). Dat is misschien te vergelijken met het leren van een vreemde taal: je leert je uitdrukken, maar dat betekent niet dat je je tevens het referentiekader hebt eigen gemaakt. Daarom lijkt inburgering ook zo ingewikkeld. Mijn eigen ervaring is dat je als Nederlander in den vreemde, ook als je er woont en werkt, buitenlander blijft omdat je nuances mist, sociale feiten niet of onvoldoende kent en bovendien andere normen en waarden en een ander wereldbeeld hebt. Onvoldoende aandacht voor de lokale context is in eerder onderzoek genoemd als een van de risicofactoren voor het behalen van duurzame resultaten (Kinsbergen, 2014, p. 63). Dit onderzoek lijkt die bevindingen te bevestigen.

Resumerend denk ik dat als een PI uitsluitend in de doen-modus opereert, er slechts een tijdelijke, niet duurzame bijdrage wordt geleverd aan operationele capaciteit, steun en legitimiteit en publieke waardecreatie van de lokale partner. Met andere woorden: een PI in de doen-modus lijkt lokaal eigenaarschap niet duurzaam te bevorderen. In haar proefschrift betoogt Kinsbergen dat de drijvende kracht van PI's juist door de grote betrokken-

heid de duurzaamheid van PI interventies kan belemmeren (Kinsbergen, 2014, p. 194). Dat lijkt vooral in de doen-modus het geval te zijn.

Desalniettemin blijkt uit de gevalstudie dat PI's in de doen-modus-operandi kunnen bijdragen aan *publieke waarde*, maar dit lijkt los te staan van de samenwerking met de lokale partnerorganisatie. Door het zeer persoonlijke contact met leden van de doelgroep/lokale bevolking kan een PI in de doen-modus *soft outcomes* demonstreren, zoals *gedragsverandering* bij individuen. Een respondent vertelde hoe een moeder beter leerde omgaan met haar kinderen. Ook kan financiering van studiekosten van *high potentials* ertoe leiden dat voor een aantal individuen (en hun familie, gemeenschap) *armoede en ongelijkheid* afneemt als dat leidt tot bijvoorbeeld een opleiding met een kwalificatie of een diploma, en vervolgens tot werk en inkomen. Dit zou ook een positief effect kunnen hebben op mensen in de directe omgeving, zoals familie: *“providing a beter life for mothers and younger siblings”* (Swartz, 2009, p. 133). Meer inkomsten kunnen immers betere voeding, gezondheidszorg of onderwijs bereikbaar maken en daarmee armoede en ongelijkheid voor een aantal mensen doen afnemen. Het gaat echter om mogelijk maken, met andere woorden voorwaarden scheppen, want waarmaken moeten de mensen zelf doen, zoals een van de respondenten toelichtte: *“Wij maken met ons geld ... de deur open, die anders nooit open zou gaan ... maar ... jij moet gaan lopen. En wil jij lopen, dat vraag ik dan aan kinderen die ik al langer heb gevolgd, en waarvan je ook weet van die zijn gemotiveerd, en dat heeft zijn.”* Van deze vorm van capaciteitsversterking van individuen konden respondenten enkele voorbeelden geven. *“Ik heb nu niet precies de getallen, maar daar zijn tussen de 100 en 150, die dat diploma hebben gehaald. En daar zijn er een behoorlijk aantal die daar een job door gekregen hebben.”* Steun aan *high potentials* kan ook een ander maatschappelijk effect hebben, zoals het ontwikkelen van positieve rolmodellen, dichtbij, in de eigen gemeenschap. De door een respondent genoemde reciprociteit *“Die is apotheker geworden ... die wil eigenlijk wel wat terug doen.”* zou daar een voorbeeld van kunnen zijn. Uit een onderzoek naar de moraliteit van Zuid-Afrikaanse townshipjongeren kwam naar voren dat zij zich laten inspireren en motiveren door voorbeeldgedrag van anderen (Swartz, 2010, p. 162), hetgeen het belang van positieve rolmodellen aangeeft.

Samenvattend zou de aanpak van armoede en ongelijkheid door PI's in de doen-modus-operandi kunnen worden geduid als *soft outcomes* op kleine schaal, ook wel sociale waarde genoemd: *“positive change in the social well-being (SWB) of disadvantaged individuals, caused by a social intervention”* (Kroeger & Weber; Clark et al. in Potma, 2016, p. 15).

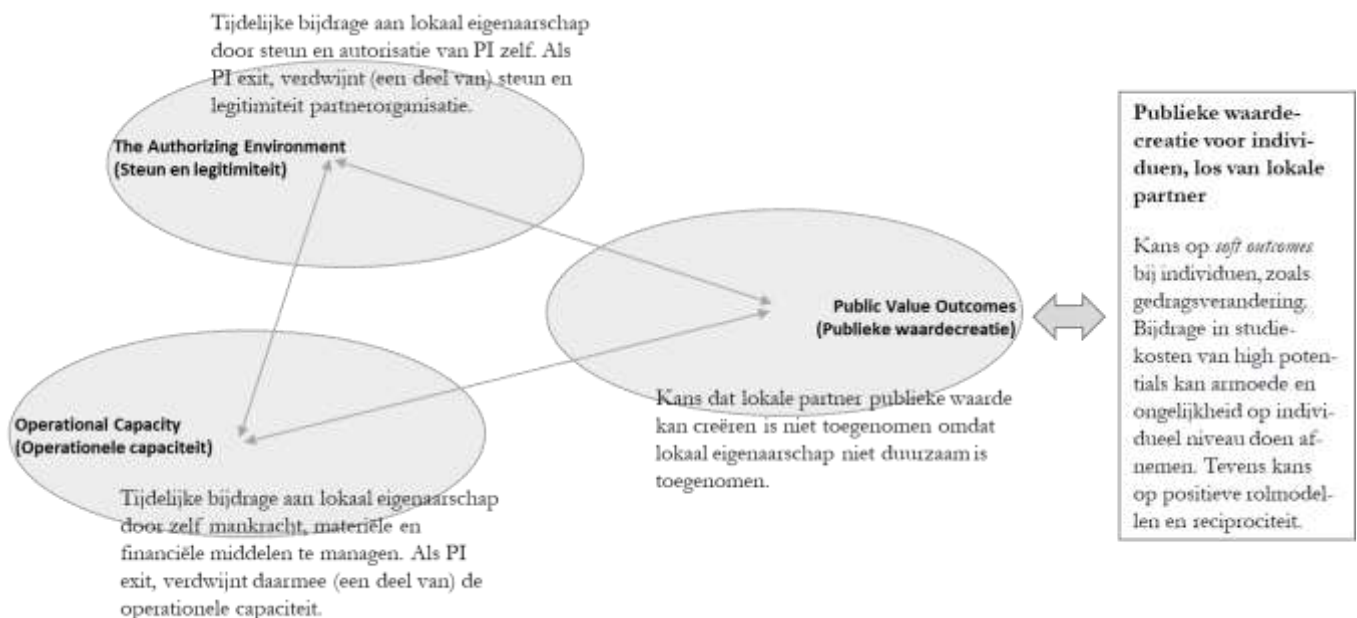
Exit

De *exit* in de doen-modus lijkt eenzelfde karakter te hebben als de interventies: korte termijn en zelfreferentieel, met de eigen organisatie als referentiekader. Er is vooral sprake van *exitredenen*, die in het hier en nu ontstaan, gezien vanuit de eigen organisatie. Bijvoorbeeld lastige bereikbaarheid van het project of de partnerorganisatie, of misverstanden en (persoonlijke) conflicten. Bovendien zal bij vervanging van mensen, bij het PI of bij de partner, de persoonlijke interactie veranderen (Schulpen 2007a, p. 38) en daarmee de interactie tussen de beide organisaties. De empirische resultaten van dit onderzoek bevestigen dat dit tot problemen kan leiden: *“Dus onze vertrouwensmensen daar die verdwenen. Vervolgens is het zo dat er kwamen anderen voor in de plaats en één van die makkers die is ook in Nederland geweest, ja, rare man, wat gaan we nou krijgen? Een grote mond, allemaal even dit en even dat, zus en zo. En daar hadden we geen goed gevoel bij.”* Ook uit ander onderzoek is naar voren gekomen dat de intermenselijke kant van samenwerking een belangrijke faal- of succesfactor is, zoals in een onderzoek naar vakmanschap bij ambtenaren (Noordgraaf, Geuijen & Meijer in Linde, 2017, p. 16). Daaruit bleek dat juist die interpersoonlijke relaties een sleutelfactor kunnen zijn (Grant in Linde, 2017, p. 19). Mogelijk speelt dit een grotere rol naarmate PI en lokale partner nauwer met elkaar samenwerken, zoals vooral in de doen-modus operandi het geval lijkt te zijn.

Van een langetermijn exitstrategie lijkt in de doen-modus-operandi geen sprake. Volgens Mintzberg, Ahlstrand en Lampen (2009, p. 30) zou het bewust weglaten van een strategie symbool kunnen staan voor de eenvoudige, niet-bureaucratische organisatie. Hebben PI's met de doen-modus als dominante 'd' al dan niet bewust een exitstrategie is weggelaten? Door de gerichtheid op *kortetermijn* interventies en de veelal interne exitredenen die tot een min of meer spontane exit leiden, lijkt het bewust weglaten van een strategie niet waarschijnlijk. Desalniettemin lijken in de doen-modus twee componenten van een verantwoorde exitstrategie zichtbaar: het vermijden van bureaucratie en focus op een bepaalde regio. Alle PI's werkten in een bepaalde plaats of regio omdat ze daar contacten hadden en/of werkten vanuit een specifieke deskundigheid of belangstelling. De grote afstanden in Zuid-Afrika kunnen daar debet aan zijn. Zeker als PI bestuurders betrekkelijk kort in het land zijn, kan het reizen

over grote afstanden (te)veel tijd kosten en kan het efficiënter zijn om je als PI geografisch te beperken. In onderstaande figuur worden met de strategische driehoek de invloed van een PI in de doen-modus-operandi op steun en legitimiteit (authorizing environment), operationele capaciteit (operational capacity) en publieke waardecreatie (public value outcomes) van de lokale partner gevisualiseerd. Buiten de driehoek staan de soft outcomes als resultaat van interpersoonlijk contact met de doelgroep/lokale bevolking vermeld.

Figuur 13. Publieke waardecreatie en mate van duurzaamheid na PI interventies en exit met de doen-modus-operandi als dominante 'd', gerelateerd aan de lokale partner



Naar Benington & Moore, 2010.

5.2.2 Nalatenschap en exit met de denken-modus-operandi als dominante 'd'

Lokaal eigenaarschap is een heikel punt dat, bij gebrek daaraan, *duurzaamheid* in de weg kan staan. Dat is onder meer het geval bij *filantropisch particularisme* (Salamon in Kinsbergen, 2014, p. 145), wanneer PI's zelf keuzes maken en zelf prioriteiten stellen voor wat daar-in-het-zuiden belangrijk is. Ook zouden strenge verantwoordings-eisen de mate van *lokaal eigenaarschap* kunnen beperken (Geerse, 2015, p. 59). Dit lijkt in de denken-modus-operandi allemaal aan de orde. *Ten eerste* kan de top-down aanpak een wie-betaalt-bepaalt verhouding creëren, waarin de zuidelijke partner de rol van (onder)aannemer krijgt toebedeeld in plaats van die van vragende partij. “... *ze kreeg geld elke maand, per kwartaal maakte ik dat over, dus dat was een beleboel geld, maar altijd van dit is voor de maand mei, dit is voor onderhoud, dit is voor het eten, dit is voor schoolmaterialen, dat is voor uitstappies, dat is voor licht, water ... de gemeentelijke belastingen.*” Dit is een voorbeeld van de dominerende rol van een donor die tevoren tot in detail bepaalt welke activiteiten voor financiering in aanmerking komen (Leach in Elbers, Knippenberg & Schulpen, 2014, p. 6). Dan dreigt het gevaar dat de doelen van het PI en haar donoren moeten worden gehaald in plaats van de eigen doelen van de zuidelijke partner. Een voorbeeld zijn PI's die wel in 'hardware' willen investeren (materialen, gebouwen en andere voorzieningen zoals moestuinen en sportvelden), maar niet in salarissen, training en opleiding. Daarmee ondermijnen ze lokale partnerorganisaties om datgene waar ze geld voor krijgen effectief te implementeren (Gumede, 2017, p. 2). Met andere woorden: er wordt niet bijgedragen aan de operationele capaciteit van de partner. De keuzes die PI's in de denken-modus maken, lijken mede te worden ingegeven door hun donoren, die “*bangs for the buck*” (Sievers, 2010) willen: duidelijke en meetbare, liefst zichtbare resultaten, zodat donoren kunnen zien wat er dankzij hun geld veranderd is “... *en wij probeerden sponsors te vinden in Nederland. ... Met name kijken naar schoolgebouwen, de inrichting daarvan. Maar niet steunen wij exploitatiekosten. Dus geen salarissen van mensen die daar les gaven of zo.*” In eerder onderzoek kwam naar voren, dat er een tendens lijkt te zijn om snel te werken en resultaten te behalen, als voorwaarde voor het opnieuw verkrijgen van fondsen (Schulpen, 2007a, p. 36). Een commerciële

fondsenwerver bevestigt in een acquisitiefolder dat het verkrijgen van financiering voor investeringen in gebouwen, lesmateriaal en speeltoestellen makkelijker is dan bijvoorbeeld werving voor salariskosten. ⁴⁸ Een ander voorbeeld is Wilde Ganzen, een belangrijke financier van PI interventies, die vooral eenmalige, materiële investeringen financiert, die binnen een jaar moeten worden uitgevoerd. ⁴⁹ Het gevaar dat in plaats van bewust beleid en planning alleen interventies worden gekozen waar donoren geld voor over hebben, lijkt dan ook niet denkbeeldig (Schulpen, 2007a, p. 36). *Ten tweede* zou een strenge aanpak bij zuidelijke partners stress en (opzettelijke) misleiding kunnen uitlokken (Bornstein, 2006, p. 54), met andere woorden als een perverse prikkel kunnen werken. Strenge verantwoordingseisen kunnen bijvoorbeeld leiden tot de ontwikkeling van een bepaalde handigheid in rapporteren wat de donor wil horen “*donor-oriented capacities*” (Ministry of Foreign Affairs, 2011, p. 49). Dan kan er sprake zijn van “*window-dressing*”, als zuidelijke partners zich oppervlakkig conformeren aan de eisen van donoren, zoals de man/vrouw bezetting in het bestuur. “*Withholding*” komt ook voor, wat betekent dat bepaalde informatie wordt achtergehouden. Diverse PI’s in dit onderzoek bleken te zijn geconfronteerd met uitblijvende of incomplete rapportages door zuidelijke partners “*Dus wij hebben toch nog wel, bijna twee jaar, hebben we toch zĳtten trekken en drukken van jongens we willen gewoon het jaaroverzicht hebben, financiële verantwoordelijke rapportages.*” Volgens de onderzochte PI’s is het lastig om zowel aan de voorkant (projectvoorstellen) als aan de achterkant (rapportage) informatie van de zuidelijke counterparts te krijgen. Verder kan er sprake zijn van “*misrepresenting*”, het verstrekken van onjuiste informatie zoals een conservatieve schatting van de overheadkosten (Elbers, 2012, p. 95). In de enquête gaven de meeste PI’s aan de *enige donor* te zijn, de rest financierde tenminste 50%. Bij de in de gevalstudie onderzochte PI’s bleek die verhouding 6 : 3 (100% : 50+%). 100% financiers lijkt goed te passen bij een meer intern gerichte oriëntatie in de manier van organiseren die zich onder andere uit in de behoefte aan regie, getuige de neiging tot zelf prioriteren (filantropisch particularisme). Ook “*micromanagen*” (de Jong & Kooij, 2017, p. 19) van projectgeld past hier bij. Want controleren van de lokale administratie en het bijbehorende bewijsmateriaal is lastig als het PI niet de enige financier is, omdat dan niet alle geldstromen gerelateerd kunnen worden aan de input van het PI. Bovendien is het PI afhankelijk van de bereidwilligheid van de lokale partner om volledige opening van zaken te geven. “*Nou waar wij geen zĳcht op hadden was, daar werden functies gehouden. ... Dan moet daar entree voor betaald worden ... Dat geld, daar hadden wij geen belder zĳcht op. En één van het personeel die die kaartjes verkocht bij de deur, dan zĳden we: maar jij hebt die kaartjes verkocht, jij weet hoeveel kaartjes je verkocht hebt, en hoeveel geld er is binnengekomen. Hmm. Hoezo?*” In eerder onderzoek is controle door gestopte PI’s als leer- en verbeterpunt genoemd met aanbevelingen variërend van een vinger aan de pols houden tot “*strict inspection*” (Schulpen & Kinsbergen, 2012, p. 11-12), ofwel streng controleren of het geld goed is besteed. Het controleren van bonnetjes en foto’s is door PI bestuurders herhaaldelijk genoemd, niet alleen in deze gevalstudie, ook in eerder onderzoek (Schulpen & Kinsbergen, 2012, p. 11-12). Bovendien speelt nog een ander probleem. Als een PI als belangrijkste of enige financier optreedt, zou dit de lokale partner er van kunnen weerhouden om zelf fondsen te (leren) werven: “*... hoe gaan we zĳ nu minder afhankelijk van ons maken? In de loop van een jaar of 6, 7, 8 hebben we dat geprobeerd en dat viel niet mee moet ik zĳgen. We hadden de indruk dat het kon maar dat zĳ ook natuurlijk graag van ons afhankelijk bleven omdat we toch wel een goede financiële ondersteuner waren.*” In een onderzoek naar leren bij Zuid-Afrikaanse ngo’s wordt de toegenomen macht van onder andere donoren genoemd, die bepalend kan zijn voor wat en hoe er wordt geleerd. Het lijkt te draaien om wat er aan het publiek in Duitsland en Nederland kan worden verkocht. (Julie, 2010, p. 78-79). Onderzoek naar noord-zuid relaties van drie Nederlandse ontwikkelingsorganisaties bevestigt dat zuidelijke partners ruimte willen voor organisationeel leren, experimenteren en innoveren (Elbers, 2012, p. 96). Zuid-Afrikaanse ngo’s en civil society organisaties blijken behoefte te hebben aan meer eigenaarschap, onder andere door invloed op de criteria voor financiering, minimale bureaucratie en “*red tape*”, en ook aan flexibiliteit, en gevoeligheid voor veranderende noden. Bovendien willen ze meer langetermijn financiering (Julie, 2006, p. 162; Funding Practice Alliance, 2017, p. 14). Onderzoek naar de zuidelijke partners van onder andere ICCO bevestigt dit en laat zien dat de onwil om overheadkosten te betalen, kortetermijn financiering en strenge verantwoordingseisen het functioneren van zuidelijke partners bemoeilijkt (Elbers, 2012, p. 96).

⁴⁸ <http://manoweb.nl/wp-content/uploads/2015/05/Fondsen-en-subsidiewerving-Buitenland.pdf> Geraadpleegd 2016 12 29.

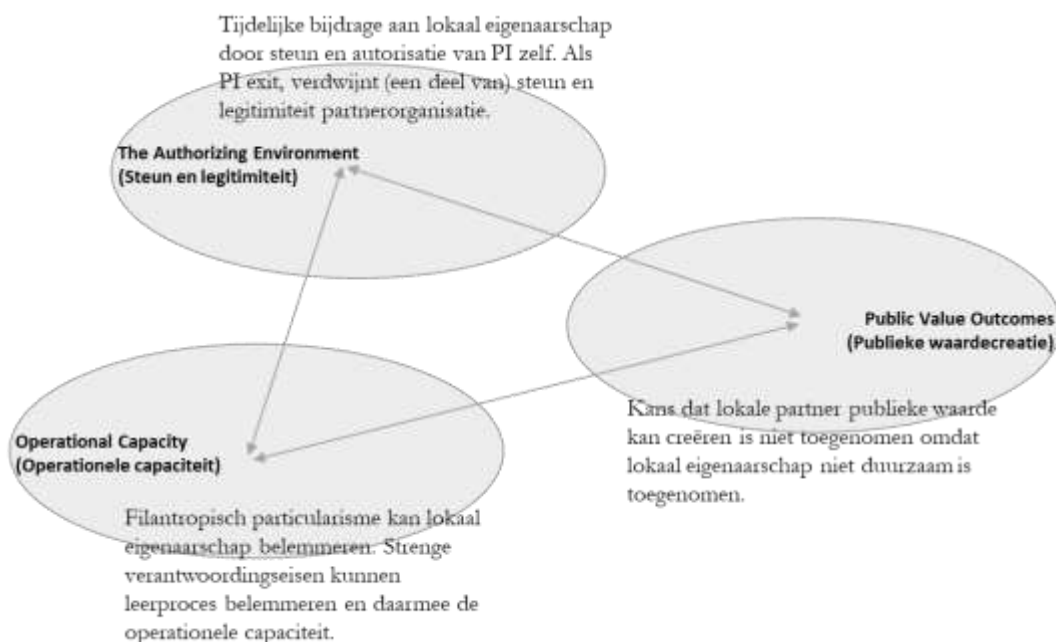
⁴⁹ <https://www.wildeganzen.nl/start-een-project/> Geraadpleegd 2017 11 07.

Onderzoek leidde tot de conclusie dat de “eigenaarschap-belemmerende” houding moet veranderen in een “eigenaarschap-versterkende” houding: zuidelijke hulpontvangers hebben behoefte aan partners die zich geïnteresseerd, betrokken en flexibel opstellen en vertrouwen tonen in lokale kennis en kunde (Bosker, 2010, p. 78). Dat lijken precies de punten waar het in de denken-modus-operandi aan schort.

Het blijft de vraag of het geld dat is verstrekt de lokale partner voldoende mogelijkheden biedt om publieke waarde zoals outcome en impact te creëren, aangezien de mate van lokaal eigenaarschap door interventies in de denken-modus-operandi niet lijkt te zijn toegenomen. Bovendien zou, net als bij de doen-modus-operandi, het in stand houden van spullen en andere voorzieningen problematisch kunnen zijn, omdat materiële voorzieningen onderhoud vergen. Dat onderhoud lijkt bij gebrek aan menskracht bij de zuidelijke partner achterwege te blijven, mede omdat het PI in de denken-modus-operandi daar geen geld in wil steken. Interventies in de denken-modus lijken derhalve slechts tot tijdelijke, want materiële, output te leiden.

In figuur 14 worden met de strategische driehoek de invloed van een PI in de denken-modus-operandi op authorizing environment, operational capacity en public value outcomes van de lokale partner gevisualiseerd.

Figuur 14. Publieke waardecreatie en mate van duurzaamheid na PI interventies en exit met de denken-modus-operandi als dominante ‘d’, gerelateerd aan de lokale partner



Naar Benington & Moore, 2010.

Exit

De belangrijkste *exitredenen* in de denken-modus-operandi zijn gebrek aan geld en donoren, evenals gebrek aan rapportages en geschikte projectplannen van lokale partners. Soms blijft rapportage van partners uit “... maar toen kregen we ook geen bonnetjes en toen hadden we *zoets van ok, dit klopt niet. Dit voelt niet goed. Je kunt natuurlijk ook niet veel doen want jij zit hier, zij zitten daar. Dan kun je dat nog zo vaak aangeven, dan wordt wel gezegd van ja nee, ik ga het nog wel opsturen, ik ga het nog wel opsturen, maar dat is natuurlijk ook nooit gebeurd. Dan heb ik even snel zoets van ok, dat is het dan gewoon.*” Ook in ander onderzoek is dit verantwoordingsprobleem gesignaleerd (Schulpen, 2007a, p. 38). Een van de respondenten vatte het bondig samen: “*Geen verhaal, geen geld*”. Dit typeert ook in belangrijke mate de exit in de denken-modus: *korte termijn* en op rationale gronden. Aangezien in de denken-modus-operandi niet voor vervangende donoren wordt gezorgd, heeft de exit van het PI in de denken-modus tot gevolg dat de *steun en legitimiteit* die de lokale partner kreeg, afneemt als het PI als donor uitstapt.

Van een langetermijn exitstrategie lijkt in de denken-modus-operandi geen sprake, hoewel er wel enkele componenten van een *verantwoorde exitstrategie* konden worden gevonden. Naast de bij de doen-modus gesignaleerde component focus op regio, lijkt in de denken-modus-operandi ook aandacht voor twee andere componenten van een verantwoorde exitstrategie. Zoals vraaggestuurd werken hoewel, zoals hiervoor al is gesteld, dit beperkt lijkt

te worden door filantropisch particularisme en strenge verantwoordingseisen. Verder gaven diverse PI's in de enquête aan de financiering stapsgewijs te hebben afgebouwd. Echter het toekennen van speciale exit grants heb ik niet kunnen vaststellen.

Desalniettemin lijkt, ondanks de aanwezigheid van enkele componenten van een verantwoorde exitstrategie, hier geen strategische doelstelling aan ten grondslag te hebben gelegen.

5.2.3 Nalatenschap en exit met de delen-modus-operandi als dominante 'd'

In de *delen-modus* is de aanpak *vraaggestuurd* en wordt ruimte geschapen voor een gezamenlijk leerproces. Zoals een van de respondenten het verwoordde: *“zij hebben gegeven en ontvangen. En wij hebben gegeven en ontvangen”*. Het doel in de delen-modus is expliciet het versterken van *steun en legitimiteit* (authorizing environment) en van de *operationele capaciteit* (operational capacity) van de lokale partner, zonder tijdsdruk en prestatiedruk. De houding is er een van het gaat zoals het gaat, doen wat past en accepteren wat is (van Dinten & Schouten, 2014, p. 55). Van buiten naar binnen kijken helpt de eigen organisatie, en ook de partnerorganisatie, te zien als onderdeel van een groter geheel. Dit kan zicht geven op relevante ontwikkelingen in de omgeving (Vijverberg & Opendakker, 2013, p. 27). De mede als gevolg van het gezamenlijke leerproces mogelijk toegenomen steun en legitimiteit, onder andere dankzij lobbyen en matches, en de toegenomen operationele capaciteit bij de lokale partner door (het faciliteren van) coaching en training, kunnen geduid worden als *output en outcomes* van een ontwikkelingsorganisatie (Intrac, 2015, p. 2) in dit geval een PI. Deze voorwaardenscheppende aanpak lijkt de kans te doen toenemen dat de lokale partner in staat zal zijn om publieke waarde te creëren. Immers om effectief bij te dragen aan armoedebestrijding en democratisch bestuur is een sterke en autonome organisatie nodig (Mercer, Biekart, Edwards, Fox in Elbers, 2012, p. 81). Dat komt neer op mensen organiseren om hun eigen problemen op te lossen (Yunus, 1999, p. 37) met eigen oplossingen en op hun eigen voorwaarden (Howell & Pearce in Elbers, Knippenberg & Schulpen, 2014, p. 10). Ook hier draait het om eigenaarschap, waar de verantwoordelijkheid voor o.a. armoedebestrijding primair in handen is van direct betrokkenen (Euromesco in Tilly, 2010, p. 14). Het zelf oplossen van de eigen problemen zou tevens kunnen bijdragen aan sociale samenhang waardoor een positieve impuls wordt gegeven aan het lokale samenleven (van den Berg, 2012, p. 14). Een PI bestuurder illustreerde dat door het begrip *“bemachtiging”* uit te leggen, gedragsverandering die weliswaar niet gemeten kan worden, maar wel gedemonstreerd (Collis et al. in Maas, 2009, p. 103). *“De eerste keer dat ik daar kwam ... als je die mensen dan een vraag stelde, dan keken ze naar de grond. En dan gaven ze antwoord in het Tswana. ... De tweede keer gaven ze me antwoord in het Tswana en ze keken mij aan. En de derde keer dat ik kwam legden ze hun papieren op tafel en zeiden ze neen dat is niet waar, in het Engels, en ze keken mij aan. Dat is het verschil.”*

Onderzoek onder Zuid-Afrikaanse ngo's bevestigde dat assistentie bij het ontwikkelen van kennis en kunde, uitgaande van de noden van organisaties, en het bouwen van netwerken onder andere tussen verschillende ontvangende partijen, gezien worden als kenmerken van goed donorschap (Julie, 2006, p. 162). Het gaat dan om vaardigheden op een hoger niveau zoals beleidsbeïnvloeding en coalities bouwen (IFCB in Brown & Moore, 2001, p. 21; Ministry of Foreign Affairs, 2011, p. 48). Een van de PI's noemt dat *“expertise mobiliseren”*. Uit onderzoek blijkt dat het versterken van lokale capaciteit en steun en legitimiteit in Zuid-Afrika hard nodig zijn, omdat veel kennis en kunde uit de ngo sector sinds de omwenteling is weggevoerd naar overheid en bedrijfsleven, tot wel 60% van *“senior staff”* (Habib & Taylor, 1999, p. 79). Juist dat delen van kennis en kunde lijkt in de delen-modus een belangrijke activiteit: *“Uiteindelijk is het tot stand gekomen en is het ook steeds een stapje verder gegaan. Het werk dat ze doen in de township dat blijft ongeveer hetzelfde. Maar zeg maar de trainingen voor de eigenaressen van de kinderdagverblijven en de teachers die daar op zitten, dat is wel een groeimodel. Dat wordt ook door een private club gesteund als [naam Nederlandse organisatie] met de overheid en de wijk daar, dat gaat gewoon door. ... Daar zitten wij niet meer tussen.”*

In de delen-modus operandi lijken sommige PI's de lokale operationele capaciteit te bevorderen, door training en coaching. Tevens lijken deze PI's bij te dragen aan steun en legitimiteit van de lokale partner door matches met en lobbyen bij andere donoren, waaronder overheden. *“Het belangrijkste resultaat dat we geboekt hebben is het feit dat [naam Zuid-Afrikaanse partnerorganisatie] als “project” geadopteerd is door [naam Zuid-Afrikaanse serviceclub] ... Wat dit uiteindelijk zal opleveren zullen we moeten afwachten. Maar het zelfvertrouwen in een goed resultaat is bij [naam Zuid-Afrikaanse partner] niet meer van de gezichten weg te krijgen.”* Dit kan worden gezien als het creëren van sociaal kapitaal en is onontbeerlijk voor duurzame ontwikkeling (Cernea in Engels, 2010, p. 36). Een organisatie die over voldoende ope-

rationele capaciteit en steun en legitimiteit (dus eigenaarschap) beschikt, zou volgens de in Nederland gebruikte impact scan meer kans hebben om publieke waarde te creëren. De idee achter die scan is dat goed bestuur en toezicht, evenals het beheersen van risico's, voordelig zijn voor resultaten en maatschappelijke impact (Capital Counsel, 2015, p. 9). Voorts zou gedragsverandering bij medewerkers en bestuurders van lokale partners door training en coaching ook als een vorm van outcome kunnen worden gezien (Intrac, 2015, p. 2). Want lokale hulpverleners, die betere diensten leveren, zouden een positief effect kunnen hebben op de doelgroep/lokale bevolking. Daar hoort ook een zekere gevoeligheid bij voor de context van die hulpverlening: *"... wij zijn in de Zulu regio ... en we moeten Zulu mannen hebben. Want dat zijn de opvoeders. Wij hebben jongetjes dus wij moeten wel een aantal vrouwen hebben ... maar als we het hebben over de Zulu cultuur, als we het hebben over structuur, veiligheid, normen, waarden, moeten we mannen hebben. Die moeten we gaan opleiden."* Uit dit citaat, waarin een lokale partner wordt geparafraseerd, spreekt tevens de *"informatievoorsprong"* (Adato in Geerse, 2015, p. 22) van de partner omdat deze de context kent. Het versterken van lokale capaciteit geeft medewerkers bovendien zelfvertrouwen en persoonlijke groei en maakt ze tot specialisten en leiders (Engels, 2010, p. 46). Er lijkt bijvoorbeeld sprake te zijn van outcomes, zoals gedragsverandering bij mensen die aan zelfvertrouwen winnen en vervolgens in staat zijn te onderhandelen met lokale dienstverleners over hun rechten, het eerdergenoemde bemachtigen. Met andere woorden: hun toegenomen operationele capaciteit lijkt hen in staat te stellen om steun en legitimiteit te verkrijgen. *"En ze gaan nu ook zelf naar overheidsinstaties. Om grond te regelen voor de bouw van een fabriek. Ze gaan zelf naar Eskom om elektriciteit te regelen ... Dat is het. Dat is vaak niet erg meetbaar. Dat geef ik ook onmiddellijk toe."*

Exit

De belangrijkste exitreden in de delen-modus is dat de Zuid-Afrikaanse partner een toestand van *"exit readiness"* zou hebben bereikt. *"Het is klaar"* zoals een respondent het verwoordde. *"En klaar zijn betekent, dan moeten zij het kunnen doen zonder ons."* Dat moment kan echter voor de partner, ondanks zorgvuldige communicatie, toch nog als een schok komen: *"It was amazing – and emotional – for us to read the email, all about the finalization of the official relationship we had over the years. We knew it was happening, but somehow, the email just made it all seem very real and final."* (partner Stichting Mandla). Dit citaat onderstreept het belang van een goede communicatie tussen beide samenwerkingspartners.

In de delen-modus-operandi lijkt sprake te zijn van een *exitstrategie*: lange termijn, met de exit als een stip op de horizon. De weg ernaartoe ligt niet vast, dat is een gezamenlijk zoek- en leerproces. Voorts is er door een sterke gerichtheid op de partner veel aandacht voor de lokale context en voor netwerken. *"... dan moet er toch begrip worden opgebracht. ... De belevenis is daar anders dan hier en wij redeneren vanuit onze ervaring, vanuit ons doen en laten en vanuit onze normen. En daar is het toch bewust anders."*

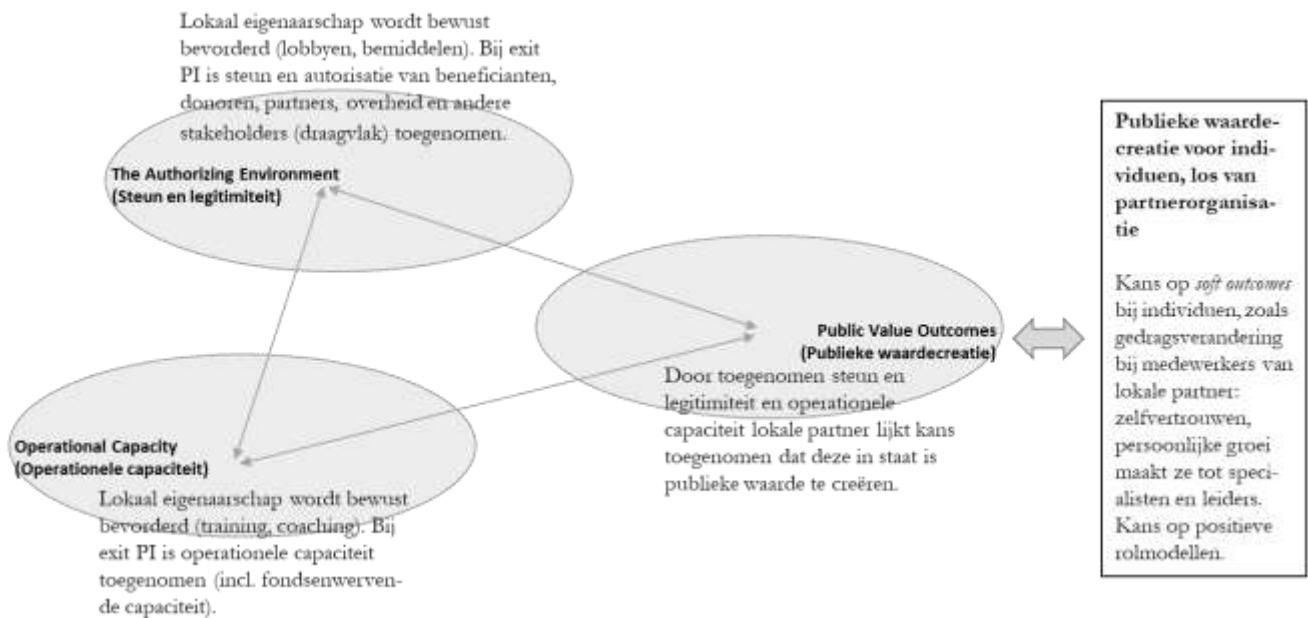
Een PI in de delen-modus lijkt, naast aandacht voor lokaal eigenaarschap en steun en legitimiteit, ook diverse andere componenten van een verantwoorde exitstrategie toe te passen. Het thema toekomst blijkt uit de vroege planning van de exit en de communicatie erover met de partner, het gezamenlijke leerproces en de daarbij behorende organische, iteratieve aanpak waarin de relatie zich gaandeweg ontwikkelt. *"Als ze dan hier kwamen gingen we nadenken: waar zouden ze wel eens wat aan kunnen hebben? ... En ja, soms heeft dat wel resultaat gehad, soms niet."* Er worden ideeën aangedragen, maar de keus en de hulpvraag is aan de partner, want in de delen-modus wordt vraaggestuurd gewerkt met versterking van lokaal eigenaarschap als uitgangspunt, zoals het bevorderen van de operationele capaciteit van de partner. Het gaat daarbij niet om maakbaarheid, maar om een *"zachte manier van invloed uitoefenen"* (Botter, 2010, p. 72) en in wisselwerking met anderen keuzes maken c.q. laten maken (ibid. p. 70-73). Dat wordt ook wel 'nudging' genoemd, een effectieve sturing van menselijk gedrag door subtiele, effectieve duwtjes in de gewenste richting met behoud van keuzevrijheid: *"to help people make good decisions without curtailing their freedom"* (Kahneman, 2011, p. 413). Het bevorderen van lokale operationele capaciteit zou verreweg de belangrijkste component van een exitstrategie zijn (Engels, 2010, p. 275), omdat daarmee de lokale organisatie tools in handen krijgt om zelfstandig verder te gaan: *"toen was er een bestuur, toen was er een CAO, toen waren er 24 mensen op de loonlijst met behoorlijke salarissen voor Zuid-Afrikaanse begrippen, gewoon passend. Niet meer met vrijwilligers werken. Financiering nagenoeg helemaal uit Zuid-Afrika. En nieuwbouw gepleegd waar gelden voor binnengebaald zijn door hunzelf. En voorzieningen geïmpgradeed."* Andere componenten van een verantwoorde exitstrategie die in de delen-modus zichtbaar werden, zijn het vermijden van bureaucratie, focus op regio en investeren in ontwikkeling, wijziging en toepassing van overheidsbeleid. Overheidsbeleid lijkt bij de meeste onderzochte PI's een punt van aandacht te zijn ge-

weest. Het is niet eenvoudig, want blijkens de reacties van respondenten is het verkrijgen van steun van de Zuid-Afrikaanse overheid een zaak van lange adem. Uit eerder onderzoek kwam naar voren dat er veel bureaucratie is en dat sommige overheidsdiensten corrupt zijn. Andere zijn meer gefocust op regels dan op resultaten (Habib & Taylor, 1999, p. 78). Een respondent zei: “Dat met die plaatselijke overheid, dat duurt zo lang. En dat is zo moeilijk en je moet zo omzichtig manoeuvreren om met de juiste mensen en je weet niet wie waar het nou over te zeggen heeft precies.” Een andere respondent: “En dan gingen we weer bellen, en een afspraak maken bij het Departement van Welzijn. Och hoe vaak zijn we daar niet geweest en weer over [naam partnerorganisatie] vertellen, en weer zeggen dat voorziet in zo’n grote behoefte in dat gebied. ... Jullie moeten dat regelen dat dat op papier komt. En dat daar subsidie gegeven kan worden. ... Maar elke keer weer druk uitoefenen, weer ernaartoe. ... De overheid was er nog niet aan toe, nee. Hoezo is dat belangrijk, kleuteronderwijs?”

De kwaliteit van een exit heeft grote invloed, want partners die goed zijn voorbereid hebben niet alleen een grotere kans om te overleven, ook om er door tot bloei te komen (Poppellwell, James & Lewis, 2016, p. 1).

In de volgende figuur wordt met behulp van de strategische driehoek de nalatenschap van een PI in de delenmodus gevisualiseerd.

Figuur 15. Publieke waardecreatie en mate van duurzaamheid na PI interventies en exit met de delen-modus-operandi als dominante ‘d’, gerelateerd aan de lokale partner



Naar Benington & Moore, 2010.

5.3 Synthese

Als duurzaamheid de lat is waarlangs interventies en exits van PI's worden gelegd, dan lijken in relatie tot lokale partnerorganisaties twee zaken maatgevend. Dat zijn de mate van lokaal eigenaarschap (operationele capaciteit en steun en legitimiteit) en de aanpak van de oorzaken van armoede en ongelijkheid. Uit dit onderzoek blijkt dat een bijdrage aan lokaal eigenaarschap en in het bijzonder aan lokale operationele capaciteit de grootste kans op duurzaamheid lijkt te bieden. Ten *eerste* omdat om effectief te kunnen bijdragen aan armoedebestrijding en democratisch bestuur sterke en autonome organisaties nodig zijn (Mercer, Biekart, Edwards, Fox in Elbers, 2012, p. 81). Dat komt neer op mensen organiseren om hun eigen problemen op te lossen (Yunus, 1999, p. 37). Het bevorderen van operationele capaciteit is een leer-en veranderproces dat weliswaar tijd kost, maar cruciaal lijkt voor succesvolle ontwikkeling (Wilson & Taylor, 2004, p. 18). Ten *tweede* omdat aanpak van de oorzaken van armoede en ongelijkheid de macht van PI's te boven gaat. Armoede en ongelijkheid worden wel een klassiek “*wicked problem*” genoemd (Camillus, 2008, p. 1), problemen die zeer complex zijn en moeilijk op te lossen. Want de complexiteit kan niet begrepen worden door naar losse onderdelen te kijken en die op te tellen omdat het juist over de wisselwerking tussen die onderdelen gaat (Vermaak, 2009, p. 86). Voorts heeft onderzoek aangetoond dat hoe groter de economische ongelijkheid, hoe lastiger armoede te bestrijden is (Goldring, 2015, p. 61). Dat komt mede door-

dat opgroeien in grote ongelijkheid de kansengelijkheid voor kinderen “*hypothekeert*”, met andere woorden: ongelijkheid wordt een vicieuze cirkel (Vandenbroucke, 2016, p. 11). Bovendien gaat het om veel mensen want in Zuid-Afrika leeft 53-63% van de Zuid-Afrikanen onder de armoedegrens.⁵⁰ Dat zijn 29 tot ruim 34 miljoen mensen die door stelselmatige discriminatie gedurende een lange periode een ongelijke startpositie toebedeeld hebben gekregen. Om dat recht te trekken zouden grootschalige compensatiemaatregelen nodig zijn (Swartz, 2009, p. 27), waarvoor onder andere wetgeving nodig is. Want voor duurzame ontwikkeling lijkt een eerlijke verdeling van kansen een voorwaarde.

Desalniettemin lijken PI's op kleine schaal door het directe contact met de doelgroep/lokale bevolking (groepen) individuen te kunnen helpen, ook wel directe solidariteit genoemd (Kinsbergen & Schulpen, 2014, p. 107). Het gaat dan om het realiseren van *soft outcomes*, bijvoorbeeld door steun aan individuen (high potentials) bij scholing en opleiding, wat kan leiden tot een betere positie op de arbeidsmarkt en in de maatschappij, ook voor andere gezinsleden. Dit lijkt echter los te staan van lokale partnerorganisaties en vooral gebaseerd te zijn op persoonlijke contacten met leden van de lokale bevolking. De genoemde soft outcomes kunnen tevens *positieve rolmodellen* doen ontstaan, hetgeen reciprociteit kan opleveren als beneficianten ‘iets terug willen doen’.

5.4 Mixen en variëren

Elke aanpak heeft zijn eigen kracht: de doen-modus is oplossingsgericht en maakt snel werken mogelijk, de denken-modus is handig voor systemen en procedures en de delen-modus lijkt aangewezen als leren, experimenteren en veranderen de ruimte moeten krijgen.

Geef ze een vis of leer ze vissen

In de bekende metafoer over armoedebestrijding ‘geef ze een vis of leer ze vissen’ zou je kunnen zeggen dat het PI in de doen-modus een vis geeft (bouwen, graven en spullen verdelen), in de denken-modus een hengel verstrekt (financiering) en in de delen-modus assisteert met vismethoden en -technieken inclusief het vinden van goede visstekken (coachen, matchen en lobbyen). In die metafoer is vis nodig om in leven te blijven, waarna de visser met de hengel aan de slag gaat, geholpen door kennis van vismethoden en vistechieken. Zo hebben de drie modi operandi allemaal een eigen een functie. Als ze in de juiste mix worden toegepast, zouden ze elkaar kunnen versterken door de modus operandi te kiezen die op dat moment het beste bij de situatie past.

Mixen en variëren

De potentiële duurzaamheid van PI's is divers (Kinsbergen, 2014, p. 146). Elk van de drie modi operandi heeft voor- en nadelen, die overigens ook samenhangen met de zuidelijke counterpart (bijvoorbeeld wat is de operationele capaciteit en hoeveel steun en legitimiteit heeft zij?) en met het Nederlandse PI en haar donoren (zoals onder welke voorwaarden willen PI-donoren bijdragen?). Bovendien nodigen bepaalde activiteiten uit tot een bepaalde modus operandi. Voor het in goede banen leiden van de financiën lijkt de denken-modus-operandi de beste benadering, want het PI moet verantwoording kunnen afleggen aan stakeholders om vervolgens weer fondsen te kunnen werven. Immers, zonder goed contact met donateurs, kunnen er geen projecten worden uitgevoerd (Schulpen & Kinsbergen, 2012, p. 12). Als partners moeite hebben met het afleggen van (financiële) verantwoording, zou overwogen kunnen worden om eerst vanuit de delen-modus-operandi te kijken wat precies het probleem is. In de denken-modus zou fondsenwerving voor typische activiteiten in de delen-modus, zoals (faciliteren van) training en opleiding, kunnen worden gecombineerd met fondsenwerving voor materiële voorzieningen. Mogelijk zijn donoren eerder bereid om te steunen als kortetermijn interventies gelinkt worden aan langetermijn interventies. In de doen-modus zou een uitstap naar de delen-modus nuttig kunnen zijn. In plaats van de lokale partner stelselmatig werk uit handen te nemen, zou het faciliteren van training en coaching kunnen helpen om kennis en kunde te delen en zo de partner minder afhankelijk te maken. Recent onderzoek bevestigt dat vooral kleine organisaties in Zuid-Afrika die combinatie nodig hebben “*Funds should therefore be accompanied by capacity-building; these two aspects should not occur in isolation from one another.*” (Funding Practice Alliance, 2017, p. 15). Bewust mixen en variëren is lastig, hetgeen onder andere verklaard kan worden door onvoldoende contextken-

⁵⁰ <https://www.wits.ac.za/news/latest-news/in-their-own-words/2016/2016-02/the-harsh-realities-about-south-africa-that-the-world-bank-dare-not-speak.html#sthash.ZT0eTQEA.dpuf> Geraadpleegd 2017 06 01.

nis, een tekortschietend waarnemingsvermogen en betekenisgeving vanuit een bepaalde oriëntatie (van Dinten & Schouten, 2008, p. 40), de reeds genoemde automatische piloot. De noodzaak om te mixen en variëren is ook in de literatuurstudie genoemd bij de bespreking van het referentiestelsel van Van Dinten en Schouten. Spanningen tussen externe en interne oriëntaties zijn duidelijk zichtbaar: van openheid en sociale verbondenheid aan de ene kant, versus initiatief, doorzettingsvermogen, plannen en modellen maken aan de andere kant (ibid. p. 70). De kans dat PI's duurzaam iets nalaten, lijkt af te hangen van hun vermogen om zodanig te mixen en variëren, dat aan de belangen van zoveel mogelijk stakeholders recht wordt gedaan. Daarbij moet echter de 'waartoe-zijn-wij-op-aarde' vraag niet uit het oog worden verloren: bijdragen aan een betere wereld. Die lijkt het beste gediend als de belangen van de partnerorganisatie c.q. de doelgroep/lokale bevolking voorop worden gesteld. Bovendien is gelijkwaardigheid een belangrijk punt, want die wordt essentieel geacht voor veranderprocessen (Clinton in Elbers, 2012, p. 5) die gekoppeld zijn aan lokaal eigenaarschap (Clinton; Brehm in Elbers, Knippenberg & Schulpen, 2014, p. 5). Een ontwikkelingsconcept dat gebaseerd is op lokale participatie, gelijkheid en eigenaarschap is niet compatibel met een rigoureuze top-down benadering (Elbers, Knippenberg & Schulpen, 2014, p. 2). Met andere woorden: voor duurzamere resultaten zou de rol van interne drijfveren (zoals persoonlijke motivatie, donorwensen) minder groot moeten worden, ten faveure van externe drijfveren (Kinsbergen, 2014, p. 147), een *"balancing act"* (ibid. p. 161).

Uit deze gevalstudie blijkt dat PI's kunnen bijdragen aan verbetering van de levensomstandigheden van mensen in Zuid-Afrika. Ook kunnen PI's door versterking van lokale partnerorganisaties de kans vergroten dat deze organisaties in staat zijn publieke waarde te creëren. Dat dit kleinschalig is, daarvan zijn PI's zich bewust, ondanks de hoge ambities. Het gaat om enige invloed op een enkel aspect van armoede op een bepaalde locatie of op een enkel aspect van armoedebeleid als je, zoals veel PI's, over een beperkt bedrag beschikt: *"some impact on some aspect of poverty in a specific location or an aspect of policy relating to poverty"* (Grant, 2012, p. 149).

Korte termijn of lange termijn

Het lijkt erop dat kortetermijn successen nodig zijn om langetermijn successen te legitimeren *"success begets success"* en eerder behaalde resultaten kunnen een organisatie aantrekkelijker maken (Kavanagh, 2014, p. 57). Misschien moet een PI bij haar interventies rekening houden met twee sporen: zowel de korte als de lange termijn, om te voorkomen dat haar financiële middelen opdrogen. Kortetermijn resultaten lijken nodig om particuliere donateurs en donororganisaties geïnteresseerd te houden: investeren in de bouw van een klaslokaal (denken-modus) of het verzamelen en verdelen van computers en speelgoed (doen-modus). Echter, duurzame ontwikkeling is een zaak van lange adem, zeker als het gaat om veranderingen bij de doelgroep/lokale bevolking en in de maatschappij, zoals het aanpakken van de oorzaken van armoede en ongelijkheid. Daarvoor zijn sterke lokale organisaties nodig met voldoende operationele capaciteit en steun en legitimiteit (lokaal eigenaarschap), zodat ze in staat zijn publieke waarde te creëren. Verantwoord en snel exiten lijkt, gezien de tijd die een leerproces vergt, derhalve niet goed samen te gaan. Gebaseerd op de ervaringen van de Britse ngo EveryChild zou alleen het exitproces zelf al gemiddeld twee jaar in beslag moeten nemen (Popplewell, James & Lewis, 2016, p. 9). Een exitstrategie waarin een leer- en veranderproces besloten ligt, zou dan aanzienlijk langer duren. Gezien de gemiddelde bestaansduur van PI's zou dat qua tijd mogelijk zijn. De PI's in deze gevalstudie met de delen-modus als dominante 'd' bestonden tussen 8 en 27 jaar. Uit recent kwantitatief onderzoek onder bijna 800 PI's is gebleken dat gestopte PI's gemiddeld 18 jaar hadden bestaan (Vossen, 2017).

Los van de aard van de duurzaamheid, outcomes of impact, rijst de vraag 'hoe lang duurt duurzaamheid?' In het Brundtland rapport lijkt duurzaamheid lang te duren, daar strekt het zich uit tot volgende generaties *"future generations"* (World Commission, 1987). De OECD spreekt van blijvende waarde en duurzame verankering van ontwikkelingsprocessen (OECD in Manu, 2014, p. 15). In de Amerikaanse filantropische sector wordt het niet kunnen garanderen van continuïteit gediskwalificeerd als *"philanthropic insufficiency"* (Salamon in Schuyt, 2012, p. 45) ofwel filantropische ontoereikendheid. Maar hoe toekomstbestendig kun je werken? Een van de respondenten maakte een relativerende opmerking over duurzaamheid in Nederland: *"Ik weet niet hoe met met onze voorzieningen gaat zitten. Hoe het met onze Wet op de Jeugdzorg gaat zitten. Dan denk ik van laten wij heel wijs zijn en naar onszelf kijken, voordat wij bevoogdend of bevooroordeeld of normatief dingen vinden van plekken elders in de wereld. En vooral van wat wij de zogenaamde ontwikkelingslanden noemen."* Bovendien is impact, een belangrijke indicator voor duurzaamheid, een doorlopend proces dat niet eindigt bij het succesverhaal, c.q. de interventie, noch bij de exit. Van activiteit tot impact

kan een kwestie van lange termijn zijn (Burger in Maas, 2009, p. 102).

Leergeld

De gevarieerde aanpak van PI's zou als een reeks experimenten kunnen worden gezien. Er is immers geen enkele test beschikbaar die voorspelt of een aanpak gaat werken (Rittel & Webber in Vermaak, 2009, p. 148), hoezeer sommigen ook in meetbaarheid en voorspelbaarheid geloven. De gevolgen van handelen zijn onvoorspelbaar qua duur en intensiteit, zoals de gevolgen van conflicten en misverstanden. Natuurlijk kan de koers worden bijgesteld, kunnen er excuses worden aangeboden of kan een andere weg worden ingeslagen, zoals bij diverse PI's in dit onderzoek het geval is geweest. Maar ook dan is elke stap, ook eruit stappen, een nieuwe interventie waarvan de effecten niet kunnen worden voorzien (Vermaak 2009, p. 148), mede vanwege het naijleffect. Zolang er geleerd wordt, door het PI en door de lokale partner, kan elke geleerde les een aansporing tot verbetering of innovatie zijn en kan elke bestede euro, ook aan een 'mislukte' interventie, niet als weggegooid geld, maar als leergeld worden beschouwd. Dat is iets wat donateurs zouden moeten inzien en accepteren (Dijkstra in Hogenbirk, 2008, p. 57). De omvang van dat leergeld zal beperkt blijven, omdat het bij interventies van PI's om betrekkelijk kleine bedragen gaat en omdat PI's prudent, misschien té prudent (het zogenaamde micromanagen), met geld lijken om te gaan. Dat komt wellicht omdat het niet om abstracte bedragen met veel nullen gaat en omdat veel PI-bestuurders ook zelf bijdragen, evenals mensen uit hun warme netwerk zoals familie, vrienden en collega's. Geld blijft derhalve in proportie met de eigen portemonnee en bovendien kijken veel mensen mee. Voorzover ik weet kopen PI's geen Ferrari's van het geld dat hen is toevertrouwd.

Slot en sleutel tot duurzaamheid

Zowel interventies als exits worden in ontwikkelingssamenwerking gerelateerd aan duurzaamheid. Uit de literatuurstudie en de gevalsstudie kan worden geconcludeerd dat bevordering van lokale operationele capaciteit zowel het slot als de sleutel zijn tot duurzaamheid. Dat gaat verder dan alleen financiële duurzaamheid (de Jong in Manu, 2014, p. 9). Want overdragen aan een andere donor maakt een project of organisatie op zich niet duurzaam. Als PI-interventies gericht zijn op meer lokale operationele capaciteit, dan lijkt een exit in de zin van de partner loslaten een logische stap. Dan is het klaar, zoals een respondent het bondig verwoordde: *“En klaar zijn betekent, dan moeten zij het kunnen doen zonder ons.”* Als een PI daarmee ook het eigen organisatiedoel heeft verwezenlijkt, lijkt dat overeen te komen met het opvatten van strategie als organisatiedoel *“a course of action for achieving an organization's purpose”* (de Wit & Meyer in Meijers, 2017). Kortom, dan zou gedaan zijn wat goedbedoelenorganisaties zouden moeten doen: *“work themselves out of a job”* (Edwards, 2008, p. 47), ofwel zichzelf overbodig maken. Dat hoeft niet automatisch te betekenen dat het PI zichzelf opheft, want er zijn nog legio organisaties in Zuid-Afrika en elders die hulp kunnen gebruiken. Maar als het PI overweegt te stoppen, dan lijkt het moment waarop de lokale partner exit ready is en zelfstandig verder kan, een goed moment om het PI te liquideren.

6 Conclusies

In hoofdstuk 3 zijn de resultaten van de literatuurstudie gepresenteerd die de theoretische bedding leverden voor deze meervoudige gevalstudie. Hoofdstuk 4 bevat de empirische resultaten van negen onderzochte PI's. In hoofdstuk 5 is gereflecteerd op de empirie en de uit de literatuurstudie verkregen theoretische inzichten. Dit laatste hoofdstuk geeft antwoord op de deelvragen en de centrale vraag van dit onderzoek. Eerst komen de drie deelvragen aan bod, waarna het antwoord op de hoofdvraag volgt. De laatste paragrafen van dit hoofdstuk bevatten een reflectie op dit onderzoek, aanbevelingen voor vervolgonderzoek en aanbevelingen voor de praktijk.

6.1 Deelvraag 1: interventies

Welke interventies hebben PI's gepleegd die actief zijn geweest in Zuid-Afrika en welke factoren hebben daarbij een rol gespeeld?

PI's blijken zich bezig te houden met primaire voorzieningen zoals bouwen, graven en spullen verdelen. Daarnaast zijn PI's zakelijk ingestelde financiers en toekomstgerichte coaches en netwerkers. De interventies bestaan onder andere uit meewerken: bouwen, spullen verdelen en stukken schrijven, kortom de lokale partnerorganisatie werk uit handen nemen. Verder houden PI's zich bezig met het faciliteren van geldstromen tussen Nederlandse donoren en Zuid-Afrikaanse partners: ze focussen op projectbeschrijvingen, rapportages en controles en lijken dan bij voorkeur gebouwen of materialen te financieren en organisatiekosten uit te sluiten. Tenslotte houden PI's zich bezig met het begeleiden van hun Zuid-Afrikaanse partners door te trainen, te coachen, te matchen, te lobbyen en te netwerken. De keuze voor een bepaalde interventie hangt af van factoren zoals de *intern of extern gerichte oriëntatie* (met enerzijds het PI en haar donoren als referentiekader en anderzijds de lokale partnerorganisatie en haar context). Ook spelen persoonlijke en professionele *belangstelling* en specifieke *deskundigheid* van PI-bestuurders een rol als factoren die zich manifesteren in een *aanbodgestuurde* danwel een *vraaggestuurde* aanpak.

6.2 Deelvraag 2: exit

Welke betekenissen geven PI's die actief zijn geweest in Zuid-Afrika aan hun exit en welke factoren hebben daarbij een rol gespeeld?

Er is een essentieel verschil tussen exitredenen en exitstrategieën. Exitredenen betreffen hier-en-nu, maar exitstrategieën zijn toekomstgericht. Stoppen vanwege acuut geldgebrek heeft een andere lading dan stoppen omdat de doelen zijn bereikt. Allereerst de exitredenen. Bij alle PI's was sprake van *meervoudige* exitredenen, veelal redenen die ook in eerder onderzoek zijn geconstateerd. De gevonden exitredenen lijken zowel in de categorie *push factoren* als *pull factoren* te vallen: door externe, respectievelijk interne factoren beïnvloede exitredenen. Soms leek de exit min of meer te zijn gedwongen door de omstandigheden, zoals een verslechterde relatie met de Zuid-Afrikaanse partnerorganisatie. Ook het moeizamer worden van fondsenwerving in Nederland, kon een van de exitredenen zijn. Verder is het wegvallen van contacten genoemd, zonder dat er nieuwe contacten voor in de plaats kwamen, mede door het beperkte netwerk waar de PI's in Zuid-Afrika over leken te beschikken. Verder speelden gezondheidsproblemen en leeftijd een rol. Het verjongen van het bestuur bleek een lastige opgave. Tevens kon het niet of onvoldoende realiseren van de hoge ambities een exitreden zijn. Meestal leek de exit spontaan tot stand te zijn gekomen, zonder dat er sprake was van een exitstrategie. Dat is in lijn met de aard van de veelal *kortetermijn* interventies. Een zuiver koude exit, stoppen puur uit geldgebrek, heb ik niet kunnen vaststellen.

Slechts in enkele gevallen leek sprake van een *exitstrategie* en konden diverse componenten van een verantwoorde exit worden gevonden. Dat bleek in het bijzonder als PI's samen met de partner werkten aan versterking van de lokale operationele capaciteit en aan steun en legitimiteit, een intensief verander- en leerproces over een lange termijn. Juist die steun bij dat *leerproces* gedurende een *lange termijn* lijkt cruciaal voor succesvolle ontwikkeling. Bij PI's waar sprake was van een exitstrategie, was de belangrijkste exitreden het bereiken van het gestelde doel, namelijk overbodig worden. Andere componenten van een verantwoorde exitstrategie die werden toegepast, waren onder andere vroegtijdig incalculeren van de exit, een iteratieve en organische aanpak en vraaggestuurd werken.

Wat bij alle PI's, ook zonder exitstrategie aanwezig leek, was de component focus op thema of regio. Alle PI's werkten in een bepaalde plaats of regio omdat ze daar contacten hadden en/of werkten vanuit een specifieke deskundigheid of belangstelling.

Tenslotte kon het ontbreken van een langetermijn exitstrategie niet in verband worden gebracht met de bestaansduur van de onderzochte PI's (N=9), want op één na hebben ze tussen 7 en 23 jaar bestaan. Bij alle PI's was sprake van een lichtgewicht-eigen-organisatie waardoor opheffing betrekkelijk eenvoudig kon zijn. Geen van de PI's had betaald personeel in dienst of beschikte over eigen kantoorruimte, zo blijkt uit de enquêteresultaten en de gegevens van de Kamer van Koophandel.

Ter afronding van de exit besteden PI's de resterende gelden in Zuid-Afrika, ofwel aan partner(s) ofwel aan andere organisaties. De meeste PI's gaven aan na de exit nog contact te hebben gehad met de voormalige partner(s), schriftelijk, mondeling of persoonlijk, maar meestal schriftelijk. In het algemeen gaven PI's aan tevreden te zijn over of neutraal (niet tevreden/niet ontevreden) te staan tegenover de gang van zaken bij de voormalige partner(s) na de exit.

6.3 Deelvraag 3: duurzaamheid

Welke betekenissen geven PI's die actief zijn geweest in Zuid-Afrika aan duurzame ontwikkeling 'daar' en welke factoren hebben daarbij een rol gespeeld?

Duurzame ontwikkeling heeft twee pijlers: *eigenaarschap* en *aanpak van de oorzaken van armoede en ongelijkheid*. De interventies van sommige PI's lijken de mate van *lokaal eigenaarschap* negatief te beïnvloeden door *filantropisch particularisme*. Dat uit zich door bijvoorbeeld alleen in 'hardware' te willen investeren (materialen, gebouwen en andere voorzieningen zoals moestuinen en sportvelden) en door *organisatiekosten* van de partnerorganisatie *uit te sluiten*. Ook een *top-down wie-betaalt-bepaalt verhouding* waarin de zuidelijke partner de rol krijgt van (onder)aannemer in plaats van vragende partij, lijkt het eigenaarschap te beperken. Verder kunnen *strengere verantwoordingseisen* de mate van eigenaarschap nadelig beïnvloeden, omdat ze bij zuidelijke partners stress en (opzettelijke) misleiding kunnen uitlokken. Bovendien bieden PI's die zelf de *handen uit de mouwen* steken slechts een tijdelijke, geen duurzame oplossing, omdat er geen overdracht van kennis en kunde (capaciteitsopbouw) tegenover staat. Dat betekent dat geen bijdrage wordt geleverd aan de mate van lokaal eigenaarschap. Daar staat tegenover dat PI's die focussen op bevordering van de operationele capaciteit en van steun en legitimiteit van de lokale partner, bijdragen aan een duurzame lokale partnerorganisatie. Dit *versterkt* de mate van *lokaal eigenaarschap*, hetgeen bovendien de kans vergroot dat de zuidelijke partner in staat is om publieke waarde te creëren. Training en coaching van medewerkers van de lokale partner kan als een door het PI gegenereerde outcome worden gezien, bijvoorbeeld als daardoor betere diensten aan de doelgroep/lokale bevolking worden geleverd. Het versterken van lokale capaciteit geeft medewerkers bovendien zelfvertrouwen en faciliteert persoonlijke groei.

Voorts lijken PI's zelf op kleine schaal *soft outcomes* te realiseren, bijvoorbeeld door steun aan individuen (high potentials) bij scholing en opleiding, wat kan leiden tot een betere positie op de arbeidsmarkt en in de maatschappij, ook voor andere gezinsleden. Dit lijkt echter los te staan van lokale partnerorganisaties en vooral gebaseerd te zijn op persoonlijke contacten met leden van de lokale bevolking. De genoemde soft outcomes kunnen tevens *positieve rolmodellen* doen ontstaan, hetgeen reciprociteit kan opleveren als beneficianten 'iets terug willen doen'.

6.4 Centrale vraag van dit onderzoek

Welke betekenis heeft het handelingsrepertoire van Particuliere Initiatieven (PI's) die actief zijn geweest in Zuid-Afrika voor hun interventies en exitstrategie, in relatie tot duurzame ontwikkeling?

Handelingsrepertoire

De interventies van negen onderzochte PI's laten zich typeren door een handelingsrepertoire dat uit *drie modi operandi* bestaat: *doen* (focus op verbeteren), *denken* (focus op financieren) en *delen* (focus op bemiddelen en ontwikkelen). Sommige PI's gebruiken slechts twee modi operandi, maar vaker hebben ze er drie in hun handelingsrepertoire. Wel lijkt er een *accent* te zijn, de *dominante 'd'*. Het ene PI werkt vaker vanuit de doen-modus dan de

delen-modus, het andere meer vanuit de denken-modus-operandi. Die dominante ‘d’ beïnvloedt zowel de interventies en de exitstrategie als de kans op duurzame resultaten.

Doen-modus-operandi als dominante ‘d’

In de *doen-modus-operandi* bieden PI's interventies die bestaan uit ‘hands on’ meewerken: bouwen, spullen verdelen en stukken schrijven, kortom de lokale partnerorganisatie werk uit handen nemen. In deze modus lijkt de exit spontaan tot stand te komen vanwege *meervoudige exitredenen*, die hier-en-nu ontstaan, zonder dat er sprake lijkt te zijn van een exitstrategie. Dat is in lijn met de aard van de *kortetermijn* interventies in deze modus operandi. De belangrijkste exitredenen zijn te typeren als *push factoren*, door externe factoren beïnvloede exitredenen. Bijvoorbeeld een verslechterde relatie met de Zuid-Afrikaanse partnerorganisatie door (persoonlijke) conflicten, mogelijk als gevolg van te weinig kennis van de context van de lokale partner en van cultuurverschillen. Wat opvalt is de geringe bijdrage aan de mate van lokaal eigenaarschap. Immers zodra het PI stopt met ‘doen’, verdwijnt er operationele capaciteit. Zodra het PI exit, verdwijnt daarmee tevens de belangrijkste, vaak enige, donor, hetgeen steun en legitimiteit van de zuidelijke partner verzwakt. Materiële voorzieningen bijvoorbeeld, vergen onderhoud, maar als daarvoor geld, kennis en kunde bij de zuidelijke partner ontbreekt, zullen ze tijdelijk zijn en niet duurzaam. Bovendien zijn materiële voorzieningen middelen om iets mogelijk te maken, geen ontwikkelingsdoel. Dat kinderen over een klaslokaal kunnen beschikken, betekent niet automatisch dat ze er leren lezen, schrijven en rekenen. Oorzaken van de eigenaarschapsbeperkende aanpak zijn onder meer *filantropisch particularisme*, zelf keuzes maken en zelf prioriteiten stellen, en *aanbodgestuurd* te werk gaan. Aangezien lokaal eigenaarschap cruciaal is voor duurzaamheid, lijkt een PI dat uitsluitend in de doen-modus opereert, in haar relatie met de lokale partner geen duurzame resultaten te kunnen boeken.

Wel lijken PI's in de doen-modus op kleine schaal *soft outcomes* te kunnen realiseren, door steun aan individuen (high potentials) bij scholing en opleiding, hetgeen kan leiden tot een kwalificatie die betere kansen biedt op de arbeidsmarkt en in de maatschappij, waar andere gezinsleden van kunnen meeprofiteren. Dit lijkt echter vooral gebaseerd te zijn op persoonlijke contacten met leden van de doelgroep/lokale bevolking, los van de lokale partnerorganisatie. Tenslotte kunnen deze soft outcomes *positieve rolmodellen* doen ontstaan, hetgeen reciprociteit kan opleveren als beneficianten ‘iets terug willen doen’.

Denken-modus-operandi als dominante ‘d’

PI's in de *denken-modus-operandi* houden zich vooral bezig met het faciliteren van geldstromen tussen Nederlandse donoren en Zuid-Afrikaanse partners: ze focussen op projectbeschrijvingen, rapportages en controles. Evenals in de doen-modus-operandi lijkt in de denken-modus-operandi de exit spontaan tot stand te komen om *meervoudige exitredenen* die hier-en-nu ontstaan, zonder dat er sprake is van een exitstrategie. Dat is in lijn met de aard van de veelal *kortetermijn* interventies in deze modus operandi, onder druk van donoren die liefst snel resultaten willen zien ‘*bangs for the buck*’. De belangrijkste exitredenen zijn gerelateerd aan het faciliteren van geldstromen. Zoals moeizamer wordende fondsenwerving in Nederland, onder andere door veranderde politieke omstandigheden, en ontbrekende of kwalitatief onvoldoende projectvoorstellen en rapportages van zuidelijke counterparts. Voorts kan het niet of onvoldoende realiseren van hoge ambities een exitreden zijn. De in beginsel *vraaggestuurde* aanpak in de denken-modus wordt beperkt door *filantropisch particularisme*, zelf keuzes maken en prioriteiten stellen, hetgeen zich onder andere manifesteert in alleen in ‘*hardware*’ willen investeren (materialen, gebouwen en andere voorzieningen zoals moestuinen en sportvelden), niet in bijvoorbeeld salarissen. Materiële voorzieningen vergen echter onderhoud en als daarvoor geld, kennis en kunde bij de zuidelijke partner ontbreekt, zullen deze voorzieningen tijdelijk zijn en niet duurzaam. Bovendien zijn materiële voorzieningen middelen en geen doel. Ook een *top-down wie-betaalt-bepaalt verhouding* waarin de zuidelijke partner de rol krijgt van (onder)aannemer in plaats van vragende partij, beperkt het eigenaarschap. Verder kunnen *strengere verantwoordingseisen*, ook wel micromanagement genoemd, de mate van eigenaarschap nadelig beïnvloeden, omdat ze bij zuidelijke partners stress en (opzettelijke) misleiding kunnen uitlokken. Aangezien lokaal eigenaarschap cruciaal is voor duurzaamheid, lijkt een PI dat uitsluitend in de denken-modus opereert, geen duurzame resultaten te kunnen boeken.

Delen-modus-operandi als dominante ‘d’

In de *delen-modus* is de aanpak *vraaggestuurd* en wordt ruimte geschapen voor een gezamenlijk leerproces. In de delen-modus houdt een PI zich vooral bezig met het begeleiden van de Zuid-Afrikaanse partner door (het faciliteren van) training, coachen, matchen, lobbyen en netwerken. In deze modus operandi werkt het PI samen met de partner aan versterking van de lokale operationele capaciteit en aan steun en legitimiteit. Dit kan gezien worden als een interventie in de vorm van een intensief verander- en leerproces, dat cruciaal lijkt voor duurzame organisatieontwikkeling. De belangrijkste exitreden in de delen-modus is het bereiken van het gestelde doel, namelijk overbodig worden omdat de counterpart het allemaal zelf kan. In de exitstrategie in de delen-modus kunnen diverse componenten van verantwoorde exitstrategieën worden onderkend. Naast het bevorderen van operationele capaciteit en steun en legitimiteit die bijdragen aan lokaal eigenaarschap, zijn ook diverse andere componenten van een verantwoorde exitstrategie zichtbaar. Zoals vraaggestuurd werken, het vermijden van bureaucratie, focus op regio en investeren in ontwikkeling, wijziging en toepassing van overheidsbeleid. Ook lijkt sprake van een vroege planning van de exit en de communicatie erover met de partner, evenals een iteratieve aanpak waarin de relatie zich gaandeweg ontwikkelt.

Door de voorwaardenscheppende aanpak in de delen-modus-operandi lijkt het lokale eigenaarschap te worden bevorderd hetgeen de kans vergroot dat de lokale partner in staat is publieke waarde te creëren. Bovendien kan het versterken van lokale capaciteit bij medewerkers leiden tot zelfvertrouwen en persoonlijke groei. Er lijkt bijvoorbeeld sprake te zijn van outcomes, zoals gedragsverandering bij mensen die aan zelfvertrouwen winnen en vervolgens in staat zijn te onderhandelen met lokale dienstverleners over hun rechten. Met andere woorden: hun operationele capaciteit lijkt hen in staat te stellen om steun en legitimiteit te verkrijgen.

De achilleshiel van de delen-modus-operandi is de langetermijn aanpak, want veel donateurs en donororganisaties lijken een kortetermijn horizon te hebben.

6.5 Reflectie

In deze paragraaf ga ik in op de onderzoeksmethoden en de mogelijke vertekeningen (bias) die in deze gevalstudie zijn opgetreden. Zoals in elk onderzoek zijn in deze gevalstudie bepaalde keuzes gemaakt. Deze keuzes hebben gevolgen gehad voor het onderzoek en voor de resultaten. Daarover gaat het eerste deel van deze paragraaf (6.5.1). Vervolgens komen aanbevelingen voor vervolgonderzoek (6.5.2) en voor de praktijk aan bod (6.5.3).

6.5.1 Reflectie op dit onderzoek

Een uitgebreide bestudering van de literatuur heeft houvast geboden voor interpretaties en conclusies. Aan de ene kant diende de literatuurstudie om meer grip te krijgen op het onderwerp van dit onderzoek. Aan de andere kant konden bevindingen en conclusies ermee worden onderbouwd of ermee worden vergeleken. De literatuurstudie leerde dat exitstrategie een complex onderwerp is, mede vanwege de samenhang met duurzaamheid, een ander complex begrip. Dit is versterkt door de specifieke betekenis die in ontwikkelingsamenwerking aan duurzaamheid wordt gegeven: lokaal eigenaarschap en aanpak van de oorzaken van armoede en ongelijkheid.

Hierdoor leek zich een overmaat aan concepten op te dringen “*conceptual slack*” waardoor echter wel ideeënrijkheid ontstond om de data te interpreteren (Schulman; Weick in Vermaak, 2009, p. 95). Bovendien konden dankzij de literatuurstudie de concepten waar dit onderzoek zich specifiek op richtte: duurzaamheid en exit, worden afgebakend (Evers, 2015, p. 57).

Geen ‘doorsnee’ PI’s?

De nationale cultuur verschilt van land tot land en organisatiecultuur kan daar niet los van worden gezien (Vijverberg & Opdenakker, 2013, p. 251). De PI’s in deze gevalstudie zijn in Zuid-Afrika actief (geweest) en hebben in een Zuid-Afrikaanse context geopereerd. Dat deze context een rol heeft gespeeld en mede bepalend is geweest voor hun interventies en exit, kan niet worden uitgesloten. In eerder onderzoek naar PI-resultaten en interventies in diverse landen waaronder Zuid-Afrika, is geconstateerd dat er significante verschillen per land waren (Kinsbergen & Plaisier, 2014, p. 37), hetgeen de mogelijkheid van een geografische bias bevestigt. Echter in ander onderzoek, op basis van andere criteria, lijkten de verschillen niet significant te zijn (Kinsbergen, 2014, p.

145).

Verder zijn slechts twee van de onderzochte PI's initiatiefnemer geweest. De rest had zich aangesloten bij een bestaande, lokale Zuid-Afrikaanse organisatie. Dat is opvallend, omdat de meeste PI's volgens eerder onderzoek optraden als initiatiefnemer en slechts ruim een kwart van de PI's samenwerkte met (vertegenwoordigers van) lokale organisaties (Kinsbergen & Schulpen, 2010, 2012). Tenslotte is uit recent kwantitatief onderzoek gebleken dat gestopte PI's gemiddeld 18 jaar hadden bestaan (Vossen, 2017). Dat lijkt langer dan de bestaansduur van de meeste PI's in dit onderzoek.

Desalniettemin bleek uit besprekingen met onderzoekers en beleidsmakers (peer debriefing) dat de drie modi operandi herkenbaar waren. Wellicht zijn de onderzochte PI's op dat punt niet sterk afwijkend. Ik heb ook diverse andere onderzoeken met citaten van PI's nagelezen (Kinsbergen, 2014; Raaijmakers, 2011; Schulpen & Kinsbergen, 2012; Simons, 2016; Swinkels, 2010; van den Berg, 2012) en geen stukken kunnen vinden die niet in de modi operandi pasten, afgezien van een aantal generieke kenmerken. Ik ben me er echter van bewust dat ik dit, zonder de context van de complete tekst van de interviews, niet voldoende kan onderbouwen. Bovendien bestaat het gevaar van "*confirmation bias*" (Boersma, Gagestein & Gerrit, 2015, p. 37), het zoeken naar bevestiging van de eigen zienswijze waardoor selectief wordt waargenomen en geïnterpreteerd.

Verbeeldingsvol reconstrueren

Vertekening tijdens de afgenomen interviews was niet uit te sluiten, omdat respondenten uit hun geheugen moesten putten. Volgens Bartlett zijn herinneringen niet statisch, maar een "*verbeeldingsvol reconstrueren*", herinneringen zijn zelden exact (Bartlett in Sacks, 2012, p. 307). Immers het leven dat vooruit wordt geleefd, wordt pas achteruit begrepen, ofwel de werkelijkheid ontstaat altijd achteraf (Kierkegaard in Rau & Oberhuber, 2016, p. 172). Werkelijkheidsbeleving is iets tijdelijks (Vermaak, 2009, p. 90) en mogelijk hebben de ervaringen van respondenten door de tijd heen een andere interpretatie gekregen. Door ook documenten zoals jaarstukken en foto's te analyseren is getracht het effect van deze vertekening te minimaliseren (bronnentriangulatie).

Bovendien zijn bij vijf van de acht geïnterviewde PI's (één PI wilde geen interviews laten afnemen) steeds twee bestuurders individueel bevraagd. Dit leverde geen grote verschillen in resultaat op. Eén interview is met twee bestuurders van een PI gezamenlijk afgenomen en zij vertelden een consistent verhaal. Verder heeft een van de individueel bevraagde bestuurders het interviewtranscript aan een medebestuurder laten lezen die liet weten zich in het verhaal te kunnen herkennen.

Deelnambereidheid

Ik heb me afgevraagd waarom weinig PI's bereid bleken aan dit onderzoek deel te nemen (9 van de 40). Niet kunnen of willen meewerken kan een bedreiging zijn voor de interne validiteit van een onderzoek (Boeije, 't Hart & Hox, 2009, p. 274). Redenen om niet aan onderzoek te willen deelnemen kunnen onder andere zijn dat de waarde van het onderzoek niet wordt ingezien, dat het onderwerp gevoelig ligt of dat er zorg is over de vertrouwelijkheid. Verder kunnen twijfels over geloofwaardigheid en competentie van de onderzoeker een rol spelen (Saunders, Lewis & Thornhill, 2015, p. 103). Hebben juist PI-bestuurders met overwegend goede ervaringen zich aangemeld? Deze vraag kan niet bevestigend worden beantwoord want ook over teleurstellingen en minder goede ervaringen is door respondenten tijdens de interviews in alle openheid verteld. Alle respondenten kwamen met voorbeelden van zowel het zoet als het zuur. Deze bevindingen zijn in lijn met eerdere onderzoeksresultaten (Schulpen & Kinsbergen, 2012, p. 8-9). Ook leek er geen zorg te zijn over de vertrouwelijkheid want geen van de respondenten koos voor anonimiteit of een pseudoniem.

Het is mogelijk dat PI-bestuurders die niet wilden deelnemen de waarde van het onderzoek niet inzagen ondanks dat het belang voor wetenschap en praktijk als argument om mee te doen is opgevoerd en PI-bestuurders als 'ervaringsdeskundige' zijn geadresseerd. Of twijfels over de geloofwaardigheid en competentie van de onderzoeker een rol hebben gespeeld is niet gebleken, althans niemand heeft daar uitspraken over gedaan. Het feit dat er met niet-respondenten geen contact is geweest, maakt het moeilijk om op basis van het bovenstaande conclusies te trekken. Uiteindelijk heeft de deelnambereidheid de doorslag gegeven, een kwestie van pragmatische haalbaarheid (Braster, 2000, p. 88; Buchanan et al. in Saunders, Lewis & Thornhill, 2015, p. 104), zodat ook om deze reden vertekening niet kan worden uitgesloten.

Eenzijdig beeld

Ondanks mijn pogingen om een meervoudig beeld te schetsen, geeft dit onderzoek een eenzijdig beeld van de werkelijkheid. Dat komt onder andere omdat alleen Nederlandse PI bestuurders zijn gehoord en dat wederhoor bij hun zuidelijke counterparts niet heeft plaatsgehad. Wel is gebruik gemaakt van bevindingen uit onderzoek onder ngo's in Zuid-Afrika (Bornstein, 2003, 2006; Coalition on Civil Society Resource Mobilisation, 2012; Elbers & Arts, 2011; Funding Practice Alliance, 2017; Habib & Taylor, 1999; Iodsa, 2016; Julie, 2006, 2010; Swartz, 2009) om de context van dit onderzoek enige verdieping te geven. Dit sluit echter niet uit dat de 'andere kant van het verhaal', door de counterparts van de negen PI's in deze gevalstudie ook aan het woord te laten, een ander of genuanceerder beeld had kunnen opleveren.

Rol van de onderzoeker

Tenslotte wil ik mijn eigen rol als onderzoeker toelichten en mogelijke vertekeningen die hiervan het gevolg zijn geweest, "*clarifying researcher bias*" (Braster, 2000, p. 122).

Ik kende geen van de onderzochte PI's noch de geïnterviewde bestuurders. Als bestuurder van een PI dat actief is in Zuid-Afrika kan ik echter wel als '*peer*' worden beschouwd. Voorts heb ik een aantal jaren in Zuid-Afrika gewoond, waar ik als bestuurder van enkele Zuid-Afrikaanse ngo's actief ben geweest. Dat heeft voordelen, zoals contextkennis, maar ook nadelen, zoals interpreteren vanuit een verondersteld gezamenlijk referentiekader, maar tevens vanuit eigen waarden en normen over ontwikkelingssamenwerking. Daarom heb ik er bewust naar gestreefd "*generatief*" te luisteren, dat is luisteren "*met een open wil, zonder oordeel, reserves of cynisme*", hetgeen positieve energie en verbinding genereert (Scharmer in Sluijs, 2016, p. 142). Zo kon als het ware in de spreker gekropen worden om deze aan te moedigen zijn werkelijke ideeën, gevoelens en doelstellingen uit te spreken (Meertens, 2017, p. 199). De rijkdom van de verzamelde data en de ontspannen sfeer tijdens de interviews maakt deze claim aannemelijk. Ik besef dat ik ondanks het feit dat openheid en het opschorten van vooroordelen in dit onderzoek centraal hebben gestaan, het onmogelijk is je eigen 'ik' helemaal uit te schakelen en de ander helemaal te begrijpen "*Verstehen is eine unendliche Aufgabe*" (Metselaar & Den Dulk, 2012, p. 30). Ik geef drie voorbeelden.

Toen ik met een respondent een aantal foto's bekeek vroeg deze mij: "*Vind je het een leuke project? Ik zag je ook al af en toe helemaal zo kijken.*" Dat geeft aan dat zij iets uit mijn houding meende te kunnen afleiden, die kennelijk niet neutraal was. In mijn zoeken naar evenwicht tussen betrokkenheid en afstand, dat in kwalitatief onderzoek continue speelt (Evers, 2015, p. 29), lijkt mijn empathie met de respondent op dat moment de overhand te hebben gehad.

Een andere respondent vond het moeilijk te accepteren dat haar spreektaal uit het transcript letterlijk zou worden gebruikt. Ze vond dat "*niet wetenschappelijk*" en noemde de in het transcript uitgeschreven spreektaal "*kinderachtig*". Taalgebruik in een transcript komt onhandig over door taalfouten en versprekingen en respondenten kunnen daarvan schrikken (Evers, 2015, p. 139), hetgeen hier het geval lijkt te zijn geweest. Ik heb geprobeerd uit te leggen dat een transcript iets anders is dan bijvoorbeeld notulen, maar kon de respondent niet overtuigen. Daarop heb ik deze respondent het concept van het resultatenhoofdstuk voorgelegd. De door de respondent voorgestelde wijzigingen zijn volgens afspraak integraal overgenomen, en als toevoegingen herkenbaar.

Ook de interpretatie heeft mij voor dilemma's geplaatst. Bij het citaat van het PI dat ernstige problemen kreeg met de directeur van een partnerorganisatie heb ik ook gedacht aan een mogelijke clash met een "*toxic person*", een giftig persoon, omdat ik die in mijn eigen praktijk wel ben tegengekomen. Een toxic person gaat manipulatief te werk en confrontatie met een toxic person levert meestal niets op, behalve een hoop frustraties en emoties over en weer. Samenwerken met een giftig persoon kost veel energie en emotionele stress (Torres, 2015, p. 34). Ik heb er echter voor gekozen om het conflict te duiden als een misverstand vanwege cultuurverschillen en een gebrek aan contextkennis omdat ik dit plausibeler vond. Daarbij ik me heb gebaseerd op de uitspraak van de respondent dat ze ondanks de vele bezoeken moest constateren dat ze steeds, "*elke keer weer*" iets leerde waar ze voordien geen notie van had.

Tenslotte heb ik de geluidsopnames van de interviews zorgvuldig en herhaaldelijk beluisterd. In de eerste plaats om het transcript en de geluidsopname nauwkeurig te vergelijken. In de tweede plaats om te kunnen vaststellen waar de respondent de klemtoon legde. Als iemand zegt 'ik doe dat niet' (sluit zichzelf uit) of 'ik doe dát niet' (sluit een handeling uit) heeft dat een andere betekenis.

Ondanks mijn persoonlijke beperkingen en de hiervoor besproken vertekeningen acht ik mijn bevindingen plausibel, beredeneerd en bruikbaar, mede omdat ik er over van gedachten heb gewisseld met diverse onderzoekers en met mensen uit de praktijk, zowel uit de PI praktijk als die van PI financiers.

Een ander punt van aandacht is de complexiteit van het onderwerp van deze scriptie. Hoe meer je kijkt en onderzoekt, hoe meer je ervan overtuigd raakt hoe weinig je ervan weet en begrijpt. Extra inspanning maakte dat besef eerder groter dan kleiner. Dit wordt ook wel “*een groeiend besef van onkenbaarheid*” genoemd (Floor in Vermaak, 2009, p. 144). Echter gezien de reacties van verschillende meelezers, die ieder vanuit hun eigen discipline naar dit rapport hebben gekeken, lijkt dit onderzoek nieuwe wetenschappelijk verantwoorde informatie te hebben opgeleverd die tevens nuttig kan zijn voor de praktijk. Bovendien biedt het aanknopingspunten voor verder onderzoek.

6.5.2 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Dit onderzoek heeft een aantal nieuwe inzichten, maar ook nieuwe vragen opgeleverd, die het waard lijken onderzocht te worden in vervolgonderzoek. Hiervan bespreek ik er drie. *Ten eerste* de bevinding dat PI's een handelingsrepertoire hebben met drie modi operandi. Vervolgonderzoek zou een antwoord kunnen geven op de vraag of en hoe de drie modi operandi bij de zuidelijke counterparts van PI's worden ervaren.

Ten tweede bevestigen de resultaten uit deze gevalstudie dat donoren een belangrijke rol spelen. PI's zouden vooral investeren in concrete hulp met focus op primaire voorzieningen (van den Berg, 2012, p. 53), mede ingegeven door de belangstelling van donoren voor concrete projecten (Kinsbergen, 2014, p. 194). Enerzijds willen ze met hun donaties impact creëren “*impactful donations*” (Kinsbergen, 2014, p. 158), anderzijds lijken donoren meer belangstelling te hebben voor outputs omdat die telbaar en tastbaar zijn. Die houding lijkt vooral interventies van PI's in de delen-modus te bemoeilijken. Want in de delen-modus focust een PI op versterking van steun en legitimiteit en operationele capaciteit van haar zuidelijke counterpart, interventies die veel tijd vergen. Daarvoor zijn betrouwbare, langetermijn donoren nodig, die begrijpen dat ontwikkelingssamenwerking een kwestie van al doende leren is. Dat betekent ruimte geven voor experimenteren en innoveren en accepteren van het daaraan inherente vallen en opstaan, met leer- en verbeterpunten. Volgens Reich zouden vermogensfondsen het risico-kapitaal van de maatschappij kunnen zijn (Reich, 2014, p. 23). Door hun opdracht om het kapitaal gedurende een lange periode in stand te houden hebben ze een veel langere tijdshorizon dan de markt en de overheid (ibid. p. 28). Met de revenuen van hun kapitaal zouden ze een krachtig mechanisme kunnen zijn voor experimenten en innovatie in sociaal beleid met een langetermijn horizon en onzekere uitkomsten (ibid. p. 23). Gezien de bestaande cijfers over ontwikkelingsprojecten zou het risico te overzien zijn want de helft slaagt, een kwart loopt redelijk goed en een kwart mislukt (Hoebink in Rooijakkers, 2013, p. 33). Aan welke voorwaarden zouden PI's moeten voldoen om voor langetermijn financiering in aanmerking te komen?

Ten derde zou het interessant zijn nader onderzoek te doen naar mogelijke verschillen tussen landen. In deze meervoudige gevalstudie is alleen gekeken naar PI's die actief zijn (geweest) in Zuid-Afrika, waarmee misschien een atypisch deel van de PI populatie is belicht. Kinsbergen concludeerde in een onderzoek voor Wilde Ganzen dat er significante verschillen in de outputs en outcomes per land waren. Dat leidt tot de vraag of interventies van PI's in bijvoorbeeld Azië een andere aanpak vergen dan in Afrika en welke factoren daar invloed op hebben. Dit lijkt ook voor donoren interessant, omdat ze hun steun dan misschien beter kunnen afstemmen op de beoogde doelen.

6.5.3 Aanbevelingen voor de praktijk

De onderzoeksresultaten van deze gevalstudie geven aanleiding tot enkele aanbevelingen voor de praktijk, in het bijzonder voor PI's en voor donororganisaties van PI's.

Een van de respondenten sprak aan het eind van het interview een wens uit: “*Dat er een lijst van aanbevelingen uit komt. Voor sponsoren. En voor organisaties zoals kleine en grote [naam PI]'s.*” Ik hoop in deze paragraaf aan deze wens tegemoet te komen.

Aanbevelingen voor PI's

De *eerste aanbeveling* sluit direct aan op die van Kinsbergen die heeft gepleit voor minder nadruk op interne drijfveren (donoren en persoonlijke motivatie) en meer nadruk op externe drijfveren (partner en context) (Kinsbergen, 2014, p. 161). Misschien kunnen de karakteristieken van de doen, denken en delen modi operandi helpen meer inzicht te krijgen in de dominante 'd'. Als de omstandigheden daarom vragen, wissel dan van de ene modus operandi naar de andere. Soms is het beter te doen dan te denken, soms is delen meer aangewezen. Er is op zich niets mis mee om een partner even snel met een klus te helpen. Dat hangt af van de omstandigheden en daarvoor is contextkennis nodig. Die ontstaat en groeit door met een 'open mind' waar te nemen, vanuit de situatie van de zuidelijke partner. Ontwikkelingssamenwerking is complex en voor het hanteren van complexe vraagstukken zijn contrasterende gezichtspunten nodig van veel mensen. Juist die dialoog en die diversiteit zijn nodig, "*doelgerichte meervoudigheid*" (Vermaak, 2009, p. 523). Dat geldt ook voor de samenstelling van het PI bestuur, want voor het in goede banen leiden van geldstromen, voor kortetermijn resultaten danwel langetermijn resultaten zijn mensen nodig die in verschillende modi kunnen opereren. Dat is ook in dit onderzoek gebleken. Onderhoud tevens contact met collega PI's die in hetzelfde land actief zijn want PI's kunnen ook van elkaar veel leren.

De *tweede aanbeveling* luidt: werk vraaggestuurd in plaats van aanbodgestuurd. Dat betekent niet dat er een 'u vraagt en wij draaien' situatie moet ontstaan. Wees eerlijk en open naar partners over wat wel en wat niet mogelijk is en vermijd (probleem)eigenaarschap. Voorkom "*bulpverlamming*" (Raaijmakers 2011, p. 72) en doe een beroep op de kracht waar de mensen 'daar' over beschikken.

Mijn *derde aanbeveling* sluit aan op de bevindingen van Geerse (2015, p. 65). Zoek een donor(organisatie) die bij het PI past. Voor een PI met delen als dominante 'd' zal communiceren met een donor die zelfreferentieel en rationeel redeneert, lastig zijn. Als de interventies zich daarvoor lenen, zoek dan per interventie een passende donor. Uit de literatuurstudie kwam naar voren dat het erop lijkt dat kortetermijn successen nodig zijn om langetermijn successen te legitimeren. Dat zou kunnen betekenen dat PI's bij hun interventies en exitstrategie rekening moeten houden met twee sporen: zowel de korte als de lange termijn, om te voorkomen dat de financiële middelen opdrogen. Ook dat zou een pleidooi kunnen zijn voor een aanpak in twee of drie modi operandi.

De *laatste aanbeveling* is: bedenk wat het PI wil 'nalaten' want daar gaat het om "*It's what remains that really matters*" (Poppewell, James & Lewis, 2016, p. 10). Streef naar een verantwoorde exit, door de belangrijkste componenten van een verantwoorde exitstrategie te combineren, omdat dit de grootste kans lijkt te bieden op duurzame resultaten. Het bevorderen van operationele capaciteit lijkt verreweg het belangrijkste. Ook stapsgewijs loslaten, en de partner gedurende die periode blijven steunen, lijkt van belang. Dat geldt tevens voor het laten ontstaan van een nieuwe relatie met de lokale partner ná de exit.

Aanbevelingen voor donateurs, donororganisaties en filantropische adviseurs

De *eerste aanbeveling* is gebaseerd op Tabarki (Lijfering, 2014, p. 23). Hij stelt dat grote ontwikkelingsorganisaties meer zouden moeten gaan functioneren als een platform of makelaar zodat nieuwe initiatieven niet steeds het wiel hoeven uit te vinden. Niet opschalen, maar in een gelijkwaardige verhouding tussen kleine en grote organisaties een soort hybriditeit aanbrengen die mensen herkennen en die goodwill creëert bij de achterban (ibid. p. 23). Adviseren en coachen van PI's door ervaren hulporganisaties zou een nieuwe taak kunnen zijn met als voordeel dat waardevolle kennis niet verloren gaat, maar gedeeld wordt (Bodelier & Vossen, 2007, p. 206-207). Echter zonder de belerende houding, die blijkens eerder onderzoek kennelijk door PI's ervaren wordt in hun contacten met grote organisaties (van der Velden, 2005, p. 22). Een andere oplossing is van Kinsbergen die denkt aan het ontwikkelen van een hybride ontwikkelingsorganisatie met 10-20 jaar ervaring, zonder religieuze achtergrond, actief in diverse landen en voornamelijk gerund door vrijwilligers (Kinsbergen, 2014, p. 156-157). Zo'n organisatie verenigt de voordelen van een grote en een kleine organisatie, met enerzijds meer professionaliteit en anderzijds minder kosten.

De *tweede aanbeveling* is dat donoren bij zichzelf te rade gaan welke interventies het beste bij hun financiering passen. Uit dit onderzoek kwam naar voren dat hoe meer aandacht een PI heeft voor toekomstbestendigheid, hoe lastiger de fondsenwerving, want hoe langer de duur van de interventies. Donoren zouden zich moeten realiseren dat als ze hechten aan strikte regels en procedures en aan telbare en fotografeerbare doelen, het steunen van kortetermijn doelen de beste optie is. Het prijskaartje dat daar aan hangt is dat ook de resultaten waarschijnlijk een kort leven beschoren zullen zijn. Dat is de "*fund & forget*" aanpak (de Jong & Kooij, 2017, p. 44). Daarente-

gen zullen donateurs en donororganisaties die ruimte kunnen en willen bieden aan leer- en veranderprocessen zich moeten realiseren dat die processen alleen op langetermijn resultaat kunnen opleveren. Daarvoor is meerjarig commitment en financiering nodig om bestaansonzekerheid te vermijden (ibid. p. 44). Het is niet rationeel te verwachten dat een organisatie op basis van twee jaar financiering duurzame verandering en verbetering kan realiseren (Letts et al. in Taylor, 2004, p. 5). Uit dit onderzoek komt naar voren dat bevordering van lokale operationele capaciteit de duurzaamste resultaten zal opleveren. Misschien kan het helpen om ontwikkelingssamenwerking te vergelijken met volwassenenonderwijs, waar in Europa veel in wordt geïnvesteerd. “*Learning for life*” wordt geen hulp of liefdadigheid genoemd, maar wordt gezien als een belangrijk instrument om goed opgeleide burgers te krijgen. Want goed opgeleide burgers kunnen zowel economisch als politiek een betere bijdrage leveren aan de maatschappij en juist dat is wat Afrika nodig heeft (Wilson & Taylor, 2004, p. 3-4).

Een *derde aanbeveling* betreft oog hebben voor de complexiteit van de realiteit. Ingewikkelde verantwoordingsprocedures lijken die complexiteit te ontkennen (Reith, 2010, p. 452; Wilson & Taylor, 2004, p. 2). “*Not everything that can be counted counts, and not everything that counts can be counted*” (Einstein in Grant, 2012, p. 71). Bovendien is ‘projectiseren’ een probleem: organisaties moeten zich in bochten wringen door hun interventies in hapklare projectbrokken te hakken en ze een baanbrekend en vernieuwend uiterlijk te geven (de Jong & Kooij, 2017, p. 43). Als of een organisatie bij elke activiteit bij nul begint en uit louter projecten bestaat, in plaats van een organisch geheel te zijn. Tevens moet men zich realiseren dat medewerkers van de lokale partnerorganisaties waar PI’s mee samenwerken niet van de lucht kunnen leven, ook hun gezinnen niet.

De verhouding tussen de langetermijn strategie van vermogensfondsen om het kapitaal in stand te houden en de kortetermijn visie als het gaat om het besteden van de rekenen ervan lijkt paradoxaal. De volgende oproep aan het adres van vermogensfondsen lijkt mij daarom terecht: “*Vermogensfondsen dienen het werk van anderen mogelijk te maken. Negenennegentig van de honderd vermogensfondsen zijn niet opgericht, noch ingericht, om zelf oplossingen te bedenken, laat staan die uit te voeren. En dat hoeft ook niet. Er zijn genoeg mensen met verstand van zaken die financiering zoeken. En durf dan als vermogensfonds eens wat vaker organisatiefinanciering te geven ...*” (van Stokkom in Kooij, 2017, p. 21).

Tot slot

Geen enkel beeld geeft een perfecte weergave van de complexe werkelijkheid. Dat geldt ook voor dit onderzoek. Wel is getracht een meervoudig en op sommige punten nieuw beeld van de werkelijkheid te geven dat hopelijk aanleiding geeft tot vruchtbare discussies en nieuwe inzichten, zowel in de wetenschap als in de praktijk. Mijn ervaring is dat in ontwikkelingssamenwerking steeds nieuwe inzichten worden opgedaan en dat wetenschap en praktijk elkaar daarbij kunnen ondersteunen. Een voorbeeld is de Keniaan Binyavanga Wainaina met zijn essay over de stereotypering van Afrika: “*Always use the word ‘Africa’ or ‘Darkness’ or ‘Safari’ in your title. [...] be sure to include a warm and motherly woman who has a rolling laugh and who is concerned for your well-being. Just call her Mama. Her children are all delinquent. These characters should buzz around your main hero, making him look good. Your hero can teach them, bathe them, feed them; he carries lots of babies and has seen Death. Your hero is you (if reportage), or a beautiful, tragic international celebrity/ aristocrat [...]*” (Wainaina, 2005).

Acht jaar later, in 2013, werd het eerste debat georganiseerd rond ‘Reframing the Message’, een discussie over nieuwe beeldvorming in ontwikkelingssamenwerking. In 2014 brachten Wilde Ganzen en Vice Versa in het kader van de reframingscampagne een boekje uit over inzichten, discussies en ideeën over boodschappen rondom armoedevraagstukken. Daarin wordt onder andere gesteld dat nog onvoldoende wordt erkend dat partnerorganisaties het vermogen hebben ontwikkeling te brengen en voort te zetten en dat ontwikkelingsorganisaties slechts een kiem kunnen leggen voor ontwikkeling (Lijfering, 2014, p. 101). Dat betekent brandstof leveren, niet de motor of de bestuurder zijn. “*We are not the drivers, they are the drivers*” (Shriti Vandera).

Dat stemt naar mijn mening tot nederigheid, waarbij het uitdragen van een genuanceerd beeld over bestrijding van armoede en ongelijkheid, over gelijkwaardigheid en wederkerigheid, over lokale partnerorganisaties en het grotere geheel centraal zouden moeten staan.

Niet alleen bij Particuliere Initiatieven, maar sectorbreed.

“*Verwacht geen medailles, prijzen of erkenning voor wat je doet. Hoe meer ruimte je laat aan anderen, hoe groter de kans op succes*”
Diego Hidalgo, filantroop.

Literatuur

- Abukar, A. (2017). Ongemeen scherpe kritiek van het DAC. *Het nieuwe Vice Versa online*, 16 10 2017.
- Alford, J. & O'Flynn, J. (2009). Making sense of public value. Concepts, critiques and emergent meanings. *International Journal of Public Administration*, 32:3-4, pp. 171-191.
- Annen, K. & Moers, L. (2012). *Donor competition for aid impact, and aid fragmentation*. International Monetary Fund. IMF Working Paper WP/12/204.
- Argyris, C. (1991). Hoe we slimme mensen leren om te leren. *Harvard Business Review over Kennismanagement* (2000), pp. 63-84.
- Association of Charitable Foundations (2010). *Spending out: learning lessons from time-limited grant-making*. London: ACF.
- Baarda, B., Bakker E., Fischer T., Julsing M., de Goede, M., Peters V. & Van der Velden, T. (2013). *Basisboek kwalitatief onderzoek: handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. 3^{de} dr. Groningen/Houten: Noordhoff.
- Barrett, T. (2010). Principles for interpreting photographs. In J. Swinnen & L. Deneulin (eds.). *The weight of photography: photography history, theory and criticism*. Brussels: ASP, pp. 147-172.
- Benington, J. & M. Moore. (2010). *Public value in complex and changing times. Public value theory and practice*. New York/ Basingstoke (U.K.): Palgrave Mc Millan.
- Bodelier, R. & Vossen, M. (2007). *Hulp: waarom ontwikkelingshulp moet, groeit en verandert*. Wormer: Inmerc B.V.
- Boeije, H. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Amsterdam: Boom.
- Boeije, H., 't Hart, H. & Hox, J. (red.) (2009). *Onderzoeksmethoden*. 8e dr. Den Haag: Boom Lemma.
- Boersma, J. & Gagestein, S., B. Gerrits (red.) (2015). *Harder praten helpt niet: zeven ongehoord goede strategieën om wél te overtuigen*. Zaltbommel: Haystack.
- Boiardi, P. & Hehenberger, L. (2014). *A practical guide to planning and executibg an impactful exit*. Brussels: European Venture Philanthropy Association (EVPA).
- Bolt, K. (2014). *The current organizational approach to exitstrategies in humanitarian relief projects: a study on decision-making processes in large humanitarian organisations*. University of Groningen.
- Booth, A., Sutton, A. & Papaioannou, D. (2016). *Systematic approaches to a successful literature review*. 2nd ed. London, Thousand Oaks, New Delhi, Singapore: Sage.
- Bornstein, L. (2003). Management standards and development practice in the South African aid chain. *Public Administration and Development*, vol. 23, pp. 393-404.
- Bornstein, L. (2006). Systems of accountability, webs of deceit?: monitoring and evaluation in South African NGOs. *Development* vol. 49(2), pp. 52-61.
- Bosker, M. (2010). *Ownership in het zuiden: wie heeft het voor het zeggen? Verschillende manieren waarop verantwoording naar noordelijke donoren invloed uitoefent op de kenmerken en mate van ownership bij ontwikkelingsorganisaties in het zuiden*. Utrecht: Universiteit Utrecht. Masterscriptie.
- Botter, F. (2010). *Maatschappelijke ondernemingen. Naar een andere benadering van maatschappelijk ondernemen*. Delft: Eburon.
- Bouzouba, H. & Brok, M. (2005). *Particuliere initiatieven op het gebied van ontwikkelingsamenwerking*. Radboud Universiteit Nijmegen, CIDIN.
- Braster, J.F.A. (2000). *De kern van casestudy's*. Assen: Van Gorcum.
- Braun, D. & Kramer, J. (2015). *De corporate tribe. Organisatielessen uit de antropologie*. Deventer: Vakmedianet.
- Brown, L.D. & Jagadananda, L. (2007). *Civil society legitimacy and accountability. Issues and challenges*. Civicus: The Hauser Center for Nonprofit Organizations and the John F. Kennedy School of Government, Harvard University. Working paper no. 32.
- Brown, L.D. & Moore, M.H. (2001). *Accountability, strategy and international non-governmental organisations*. Hauser Center for Nonprofit Organizations, Kennedy School of Government, Harvard University. Working paper no. 7.
- Camillus, J.C. (2008). Strategy as a wicked problem. *Harvard Business Review*, May 2008, pp. 1-10.
- Capital Counsel (2015). *Good governance: een onderzoek naar governance & risicomangement in de goede doelen sector*. Amsterdam: Capital Counsel.
- Cardozo, M.L. (2008). De onechte wereld van het schoolboek. In J. Verhoeven. *Heilige buisjes: anders kijken naar Internationale Samenwerking*. Den Haag: Ministerie van Buitenlandse Zaken, pp. 19-28.
- Clark, C., Rosenzweig, W., Long, D. & Olsen, S. (2004). *Double bottom line project: Assessing social impact in double bottom line ventures. Methods catalog*. Comlumbia Buisness School, Haas School of Business, Abt Associates, SVT Consulting.
- Coalition on Civil Society Resource Mobilisation (2012). *Critical perspectives on sustainability of the South African civil society sector: including an assessment of the National Lotteries Board (NLB) and the National Development Agency (NDA)*. Charities Aid Foundation Southern Africa.
- Compernelle, P. (2017). Iemand nog op zoek naar impact? *Vf Vakblad Fondsenwerving* nr. 5, 2017, pp. 38-40.
- De Bruyn, T. & Huyse, H. (2009). *De vierde pijler van de Vlaamse ontwikkelingsamenwerking voorbij de eerste kennismaking: naar een typologie van de vierde pijler – lokale autoriteiten en de vierde pijler – de bijdrage en kwaliteitsvereisten van de vierde peiler*. Leuven: K.U., Hoger Instituut voor de Arbeid.
- De Graaf, W. (2017). Help! Hoe vergroten we de civic space? *Vf Vakblad Fondsenwerving* nr. 5, 2017, pp. 28-29.
- De Jong, D. & Kooij, S. (2017). *Van capacity building naar funding plus*. <http://www.fundingplus.nl> (op aanvraag).
- De Liefde, W.H.J. (2002). *African tribal leadership voor managers*. Deventer: Kluwer.
- De Wit, A. & Bekkers, R. (2017). Geven van tijd: vrijwilligerswerk. In R. Bekkers, T. Schuyt & B. Gouwenberg (red.). *Geven in Nederland 2017: huishoudens, nalatenschappen, fondsen, bedrijven, goede doelenloterijen en en vrijwilligers*, pp. 191-202.
- Dekker, S. (2017). *Samen voor het kind. Samenwerken in tijden van passend onderwijs*. Universiteit Utrecht. Masterscriptie. Ontvangen van de auteur.

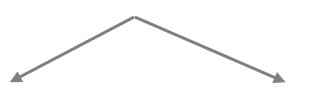
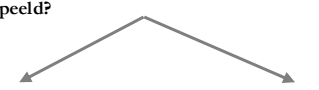
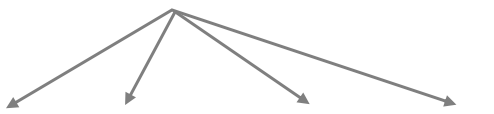
- Develtere, P. & Stessens, J. (2006). *De vierde pijler van de ontwikkelingsamenwerking in Vlaanderen: de opmars van de levensverbeteraar*. Hoger Instituut voor Arbeid (HIVA).
- Dols, M. (2009). *Gevangen spontaniteit gaat ondergronds: een afstudeeronderzoek naar de communicatie- en interactiepatronen in de ketensimulator bij gemeenten*. Utrecht: Universiteit voor Humanistiek. Masterscriptie.
- Doorewaard, H., Kil, A. & Van de Ven, A. (2015). *Praktijkgericht kwalitatief onderzoek: een praktische handleiding*. Amsterdam: Boom Lemma.
- Ebrahim, A. & Rangan, V.K. (2010). *The limits of nonprofit impact: a contingency framework for measuring social performance*. Harvard Business School. Working Paper 10-099.
- Edwards, M. (2008). Have NGOs 'Made a difference?': from Manchester to Birmingham with an elephant in the room. In A.J. Bebbington, S. Hickey & D.C. Mitlin (eds.). *Can NGOs make a difference?* London/New York: Zed Books, pp. 38-52.
- Elbers, W. & Arts, B. (2011). Keeping body and soul together: southern NGO's strategic responses to donor constraints. *International Review of Administrative Sciences* 2011, 77, pp. 713-732.
- Elbers, W., Knippenberg, L. & Schulpen, L. (2014). Trust or control? Private development cooperation at the crossroads. *Public Administration and Development*, 34, pp. 1-13.
- Elbers, W.J. (2012). *De partnership paradox. Principles and practice in North-South NGO relations*. Proefschrift Radboud Universiteit Nijmegen.
- Engels, J. E. (2010). *Aid project exitstrategies: building strong sustainable institutions*. PhD thesis, Arts - School of Philosophy, Anthropology and Social Inquiry, The University of Melbourne.
- Evers, J. (2015). *Kwalitatieve analyse: kunst én kunde*. Amsterdam: Boom.
- Funding Practice Alliance (2017). *Civil society. Funding features & economic distribution. Snapshot of a research study*. Inyatelo, CDRA, Sociale Change Assistance Trust.
- Gappah, P. (2015). *The book of Memory*. London: Faber and Faber
- Gardner, A., Greenblott, K. & Joubert, E. (2005). *What we know about exitstrategies: practical guidance for developing exitstrategies in the field*. C-Safe Regional Learning Spaces Initiative.
- Geerse, M. (2015). *U vraagt, wij draaien? Een onderzoek naar ownership in ontwikkelingsamenwerking*. Masterscriptie Universiteit Utrecht.
- Goldring, M. (2015). Why we must tackle inequality if we are to eradicate extreme poverty. *Philanthropy Impact Magazine*, 8, Spring 2015.
- Gouwenberg, B.M., Van der Jagt, C.E. & Schuyt, Th.N.M. (2007). Netherlands. In Anheier, H. and S. Daly (eds.) *The Politics of Foundations: a comparative analysis*, pp. 243-253. London; New York : Routledge.
- Grant, P. (2012). *The business of giving. The theory and practice of philanthropy, grantmaking and social investment*. Palgrave Macmillan.
- Gumede, W. (2017). Strengthening civil society organization resilience. *Policy Brief*, 10 October.
- Habib, A. & Taylor, R. (1999). South Africa: Anti-apartheid NGOs in transition. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 10, no. 1.
- Harris, C. (2012). *Learning from experience: an impact assessment of work by The Bernard van Leer Foundation in Kenya, Colombia, Germany and Poland*. Bernard van Leer Foundation.
- Hayman, R. & Lewis, S. (2014). *NGO exit strategies: are principles for closing projects or ending partnerships necessary?* Intrac. <http://www.intrac.org/cgi-bin/parser.pl> Geraadpleegd 2016 12 30.
- Hearn, S. (2008). *Outcome mapping: complexity & aid*. Slide 6. London: Overseas Development Institute (ODI).
- Hento, I., Schulpen, L., Groot Kormelinck, A., Stroes, E. (2011). *Terugblik op 16 jaar kleine plaatselijke activiteiten*. NCDO.
- Hoebink, P. (2010). *Verschuivende vensters: veranderingen in het institutionele landschap van de Nederlandse ontwikkelingsamenwerking*. Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR). Webpublicatie nr. 40.
- Hogenbirk, S. (2008). *Leren of presteren? Een onderzoek naar het leren uit projecten in de ontwikkelingsamenwerking*. Universiteit Utrecht. Masterscriptie.
- Institute for Philanthropy (2010). *The power of now. Spend out trusts and foundations in the UK*. London: Institute for Philanthropy
- Intrac (2015). *Outputs, outcomes and impact*. INTRAC.
- Iodsa (2016). *Draft King IV report on corporate governance for South Africa 2016*. Institute of Directors Southern Africa (IODSA).
- Jahan, S. (2017). *Counting what counts in development*. United Nations Development Plan (UNDP).
- James, R., Popplewell, R. & Bartlett, J. (2015). *Ending well: longitudinal evaluation of Everychild's responsible exit process*. Phase 1 interim report. Oxford: INTRAC.
- Julie, F. (2006). *The art of leadership and management on the ground. A guide for leaders and managers to build sustainable organizations*. 3rd edition. Digitale kopie door de auteur beschikbaar gesteld.
- Julie, F. (2010). *The ngo crisis, leadership discontinuity and learning over three historical periods in South Africa*. Digitale kopie door de auteur beschikbaar gesteld.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. London: Penguin Books.
- Kavanagh, S. (2014). Defining and creating value for the public. *Government Finance Review*, October 2014, pp. 57-60.
- Kerkhoven, R., Herwijer, R. & Johnston, M. (2013). *Foundations moving on: ending programmes and funding relationships*. GrantCraft (joint project of the Foundation Center New York and the European Foundation Centre in Brussels).
- Kinsbergen, S. (2014). *Behind the pictures: understanding private development initiatives*. Nijmegen: Radboud Universiteit Nijmegen. Proefschrift.
- Kinsbergen, S. (2017). *Unfold private development initiatives*. Radboud University, Antropology and Development Studies.
- Kinsbergen, S. & Plaisier, C.; with cooperation of Habraken, R. & Vorstenbosch, J. (2014). *Is small beautiful? A*

- sustainability study of development interventions co-financed by the Wild Geese Foundation*. Nijmegen: Radboud University, Centre for international Development Issues Nijmegen (CIDIN). Niet gepubliceerd onderzoek, archief Wilde Ganzen.
- Kinsbergen, S. & Schulpen, L., met medewerking van A. Smeets (2010). *De anatomie van het PI. Resultaten van vijf jaar onderzoek naar Particuliere Initiatieven op het terrein van ontwikkelingsamenwerking*. Nijmegen: Radboud Universiteit Nijmegen. Centre for International Development Issues Nijmegen (CIDIN); NCDO.
- Kinsbergen, S. & Schulpen, L. (2013). From tourist to development worker. Private development initiatives in the Netherlands. *Mondes en développement* 161(1), pp. 49-62.
- Kinsbergen, S. & Schulpen, L. (2014). Burgerbetrokkenheid bij internationale samenwerking. Lessen voor de participatiemaatschappij. In Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling. *Nationaal belang in meervoud. Perspectieven op internationale politiek*. Den Haag: RMO, pp. 96-111. https://www.raadvr.nl/uploads/docs/Nationaal_belang_in_meervoud.pdf Geraadpleegd 2017 05 26.
- Kloosterboer, P.P. (2011). *Expeditie naar waarde: strategie ontdekken met professionals. Theorie en methode voor strategisch leren en vernieuwen in kennisintensieve organisaties*. Proefschrift Vrije Universiteit Amsterdam.
- Kloosterboer, P. (2012). *Van waarnemen naar waarmaken: Expeditie naar waarde met professionals*. Den Haag: Academic Service.
- Kooij, S. (2017). Kunnen vermogensfondsen echt helpen maatschappelijke problemen op te lossen? Ariadnes sombere voorspelling voor 2017. *Vakblad Fondsenverving* 19 (2017, 3) pp. 18-21.
- Krabbe, H. (2014). *Hoe schrijf ik een onderzoeksplan?: een stappenplan voor praktijkgericht onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma.
- Lanting, M. (2017). *De disruptie paradox: in 5 stappen naar echte vernieuwing*. Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Business Contact.
- Lewis, S. (2016). *Developing a timeline for exitstrategies. Experiences from an action learning set with the British Red Cross, EverySchild, Oxfam GB, Sight Savers and WWF-UK*. Intrac. Praxis paper 31.
- Lijfering, S. (2014). *Reframing the message? Een discussie over de beeldvorming rond ontwikkelingsamenwerking*. Utrecht: LM Publishers.
- Liket, K., Maas, K., & Klasen, M. (2010). *Performance Prediction Scan (PPS). Succesfactoren voor maatschappelijke prestatie. Onderzoeksrapport*. Rotterdam: Erasmus Centre for Strategic Philanthropy.
- Liket, K.C., Rey-Garcia, M. & Maas, K.E.H. (2014). Why aren't evaluations working and what to do about it: a framework for negotiating meaningful evaluation in nonprofits. *American Journal of Evaluation* 2014, vol. 35(2), pp. 171-188.
- Linde, M. (2017). *Binnen de kaders ligt de ruimte. Een verkennend onderzoek naar de ontwikkeling van ambtelijk vakmanschap als gevolg van de verbindende sturingsfilosofie*. Universiteit Utrecht. Masterscriptie. Ontvangen van de auteur.
- Lorenzo, S.R. (2012). *Evaluating individual approaches to capacity development. A literature review*. Brighton (UK): ALINe. Working paper 6.
- Maas, K.E.H. (2009). *Corporate social performance: from output measurement to impact measurement. Maatschappelijke prestaties van organisaties: van output meting naar impact meting*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Mandela, N. (1994). *Long walk to freedom. The autobiography of Nelson Mandela*. Boston, New York, Toronto, London: Little, Brown and Company.
- Manu, G.B. (2014). *De zoektocht naar een "verantwoorde" exitstrategie: een onderzoek naar de verbetering van de Nederlandse exitstrategie*. Rotterdam: Erasmusuniversiteit. Masterscriptie.
- Markham, A. & Wolf Ditkoff, S. (2013). *Six pathways to enduring results: lessons from spend-down foundation. Why an increasing number of philanthropists have elected to give away their money by a fixed date*. Boston; New York; San Francisco: Bridgespan.
- Martin, R.L. (2014) The big lie of strategic planning. *Harvard Business Review* Jan-Febr 2014.
- McGuigan, J. (2004). *Rethinking cultural policy*. Maidenhead: Open University Press.
- MDF, svikaworks & Bureau Wyser, in samenwerking met Partin, Cross Wise Works & MyWorld/OneWorld (2015). *Investeren in leren: inzicht in de leerbehoefte van Kleine Goede Doelen in internationale samenwerking*. <http://www.kleinegoededoelen.nl/wp-content/uploads/2015/11/20151123-leerbehoefte.pdf>. Geraadpleegd 2016 09 18.
- Meertens, J.V., Gerrits, B. (red.) (2017). *Do we have a deal? Succesvol onderhandelen in andere culturen*. Zaltbommel: Haystack.
- Metz, T. (2011). Ubuntu as a moral theory and human rights in South Africa. *African Human Rights Law Journal*, 11, pp. 532-559.
- Meijers, R. (2015). Strategie is geen plan geen document en al helemaal geen voorrecht van de ceo. *MT 2* maart.
- Metselaar, S. & Den Dulk, A. (2012). *Hoe denkers denken: filosoferen als ambacht*. Amsterdam: Atenaeum; Polak & Van Gennep.
- Meyer, E.T. (2010). *Splashes and ripples. Synthesizing the evidence on the impacts of digital resources* (May 20, 2011). Joint Information Systems Committee (JISC) Report, May 2010.
- Meijering, F. & van Dellen, T. (2011). *Recensie met gevoel voor realiteit*. <http://www.fritsmeijering.nl/downloads/recensie-met-gevoel-voor-realiteit.pdf> Geraadpleegd 2016 10 20.
- Ministerie van Buitenlandse Zaken (2011). *Focusbrief ontwikkelingsamenwerking*. Den Haag: Ministerie van Buitenlandse Zaken, Directeur-Generaal Internationale Samenwerking.
- Ministry of Foreign Affairs (2011). *Facilitating resourcefulness. Evaluation of Dutch support to capacity development*. The Hague: Ministry of Foreign Affairs, Policy and Operations Evaluation Department (IOB). IOB report no. 336.
- Ministry of Foreign Affairs (2016). *The gaps left behind. An evaluation of the impact of ending aid*. Ministry of Foreign Affairs. IOB Evaluation no. 415.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2009). *Strategie safari: uw complete gids door de jungle van strategisch management*. Amsterdam: Pearson Benelux. 2e editie, 3de druk.
- Moore, M.H. (2003). *The public value scorecard: a rejoinder and an alternative to "Strategic performance measurement and management in non-profit organizations" by Robert Kaplan*. Hauser Center for Nonprofit Organizations, Kennedy School of Govern-

- ment, Harvard University. Working paper no. 18.
- Noordegraaf, M., Bos, A., Pikker, G. & ter Horst, K. (2014). *Slimmer sturen: handreiking voor het gebruik van prestatie-indicatoren in publieke dienstverlening*. Universiteit Utrecht Departement voor Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO).
- Organisation for Economic Cooperation and Development (2017). *Measuring distance to the SDG targets: an assessment of where OECD countries stand*. OECD.
- Ostrower, F. (2009). *Limited life foundations: motivations, experiences and strategies*. The Urban Institute Center on Nonprofits and Philanthropy.
- Pathfinder (2016). *Series 2 Organizational management. Module 1 Program Design and Management*. Pathfinder.
- Petrovich, J. (2011). *Exiting responsibly: best donor practices in ending field support*. Robert Wood Johnson Foundation.
- Pink, D.H. (2006). *A whole new mind: why right-brainers will rule the future*. New York: Riverhead Books.
- Pinxten, R. (2016). *De eeuw van onze kinderen*. Berchem: EPO.
- Popplewell, R., James, R. & Lewis, S. (2016). *What remains. Programming for sustainability*. Oxford: INTRAC. Praxis series paper No. 1.
- Porter, M.E. & Kramer, M.R. (1999). *Philanthropy's New Agenda: Creating Value*. Harvard Business Review Nov-Dec, Reprint.
- Potma, L. (2016). *Social impact measurement methods. Important indicators, strengths, weaknesses and value placed on comparing impact*. Master scriptie University of Amsterdam; Vrije Universiteit Amsterdam.
- Pryshlakavsky, J. & Searcy, C. (2013). Sustainable development as a wicked problem. In S.F. Kovacic & A. Sousa-Poza (eds). *Managing and engineering in complex situations*. Dordrecht: Springer Science + Business Media, pp. 109-128.
- Raaijmakers, S. (2011). *Pragmatisch idealisme in de ontwikkelingsamenwerking: Een kritische kijk op de ideologie van het particulier initiatief*. Masterscriptie Universiteit Utrecht.
- Rau, T. & Oberhuber, S. (2016). *Material matters: het alternatief voor onze rooibouwmaatschappij*. Bertram + de Leeuw Uitgevers.
- Reich, R. (2014). *Repugnant to the very idea of democracy? On the role of foundations*. Stanford University.
<https://www.law.berkeley.edu/wp-content/uploads/2016/01/Repugnant-to-the-Whole-Idea-of-Democracy-On-the-Role-of-Foundations-in-Democratic-Societies.pdf> Geraadpleegd 2016 12 29.
- Reith, S. (2010). Money, power, and donor-NGO partnerships. *Development in Practice* vol. 20, nr. 3 (May), p. 446-455.
- Riddell, R. (2014). *Does foreign aid really work? Background paper to keynote address to the Australasian Aid and International Development Workshop, Canberra February 2014*. Oxford: Oxford Policy Management. <http://www.opml.co.uk>
 Geraadpleegd 2016 11 25.
- Rooijackers, L. (2013). *Een roepende in de woestijn? Hoe de ontwikkelingsamenwerkingssector is omgegaan met kritiek op haar functioneren, van 2002 tot nu*. Universiteit Utrecht. Masterscriptie.
- Rosenberg, A. (2016). *Philosophy of social science*. 5th edition. Boulder: Westview Press.
- Russell, B. & Pinkney, S. (2017). *How to demonstrate the difference made by donors' generosity. Project 19. Evidence of impact and effectiveness*. The Commission on the Donor Experience.
- Sacks, O. (2012). *Hallucinaties*. Amsterdam: De Bezige Bij.
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2015). *Methoden en technieken van onderzoek*. 7^{de} dr. Amsterdam: Pearson.
- Savater, F. (2005). *De moed om te kiezen: een filosofie van de vrijheid*. Utrecht: Bijleveld.
- Schermer, K. & Quint, P. (2008). *De organisatie als hulpmiddel*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Schulpen, L. (2007a). *Development in the 'Africa for beginners: Dutch private initiatives in Ghana and Malawi*. Nijmegen: CIDIN.
- Schulpen, L. (2007b). From 'licking wounds' to private initiatives. Dutch private development cooperation in 2007. In Hoebink, P. (ed.). *The Netherlands Yearbook on International Cooperation, 2007*, pp. 209-219.
- Schulpen, L. & Kinsbergen, S. (2012). *The life cycle of Private Initiatives – the reasons behind, and consequences of, ending a small development organization*. Nijmegen: Radboud Universiteit Nijmegen, Centre for International Development Issues (CIDIN).
- Schuyt, Th. (2012). *Inleiding in filantropie en filantropiewetenschap*. De Graaff.
- Schuyt, Th. (2015). Filantropie: de verborgen schat van Nederland. *De Dikke Blauwe*. 2. *Filanthropium jaargids 2015-2016*, pp. 186-196.
- Schuyt, Th., Bekkers, R. & Smit, J. (2010). The Philanthropy Scale: a sociological perspective in measuring new forms of Pro Social Behaviour. *Social Work and Society*, Vol. 7.1, August 2010, pp. 4-5.
- Sept, L., Naylor, S. & Weston, R. (2011). *Measuring the impact of social programs: a review of best practices*. Stanford Global Supply Chain Management Forum, Socially & Environmentally Responsible (SER) Supply Chains Program.
- Sievers, B. (2010). The holy grail of impact. *Alliance Magazine*, Nr. 1003 (March).
- Simons, F.J. (2016). *Een kwestie van balans. Een onderzoek naar missiedrift binnen Particuliere Initiatieven*. Rotterdam: Erasmus Universiteit. Masterscriptie.
- Slob, A. & Jerve, A.M. (2008). *Managing aid exit and transformation*. Swedish International Development Cooperation Agency (SIDA), Netherlands Ministry of Foreign Affairs, Danida and Norad.
- Sluijs, E. (2016). *De feel good factor*. Culemborg: Van Duuren Management.
- Stamsnijder, P. (2016). *Stakeholder management. Start met wie*. Amsterdam: Boom.
- Stein, D. & Valters, C. (2012). *Understanding theory of change in international development*. The Asia Foundation.
- Steketee, S., Nederland, T., Mak, J., van der Gaag, R., van Bommel, M., Roebroek, L., & Oosterwijk, C. (2013). *Kinderen in armoede in Nederland*. Verwey Jonker Instituut; Kinderombudsman.
- Stichting Nationale Goede Doelen Test (2006). *Champ. Methode voor het meten van prestaties van goede doelen organisaties*. Ouderkerk a.d. Amstel: Stichting Nationale Goede Doelen Test.
- Stichting Projecten Zuid-Afrika (2013). *Netwerkljst Zuid-Afrika*. Blijham: SPZA. Archiefexemplaar.
- Swartz, S. (2009). *iKasi: the moral ecology of South Africa's township youth*. Johannesburg: Wits University Press.

- Swinkels, M. (2010). *Vertrouwen als sleutel tot success? Lerendernijs ontwikkelen in de wereld van het particulier initiatief*. Utrecht: Universiteit Utrecht. Masterscriptie.
- Taylor, S. (2004). *Confronting challenges related to performance in nonprofit organizations*. University of Georgia.
- Tilly, S.C. (2010). *Betere ontwikkelingsamenwerking begint bij de beneficiant. Het profijt van neerwaarts verantwoordingsbeleid*. Utrecht: Universiteit Utrecht. Masterscriptie.
- Torres, N. (2015). It's better to avoid a toxic employee than hire a superstar. *Harvard Business review*, December.
- Van den Berg, E., m.m.v. de Goede, E. (2012). *Particuliere initiatieven in ontwikkelingsamenwerking. Een casestudy naar nieuwe verbanden in de Nederlandse civil society*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Van den Brink, G. (2017). *Moderne liefdadigheid*. Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. Working paper 25.
- Van den Hoof, D. & Verbeek, D. (2017). *Workshop exit strategie*. Stichting Bantan Woro; Wilde Ganzen.
- Van der Velden, A.M. (2005). *Inventarisatie draagvlakversterking internationale samenwerking in Nederland. Eindrapport*. Soesterberg: Context International Cooperation.
- Van der Woud, A. (2015). *De nieuwe mens: de culturele revolutie in Nederland rond 1900*. Amsterdam: Prometheus, Bert Bakker.
- Van Dinten, W. (2015). *Hebben we hier nu voor gekozen?* Wijk bij Duurstede: Sezen/Eburon.
- Van Dinten, W.L. (1989). *Bedrijfskundige analyse en synthese. Op zoek naar de kern van de zaak*. Inaugurale rede Erasmus Universiteit Rotterdam 1989 06 2. Best: Drukkerij Rabobank Nederland.
- Van Dinten, W. & Schouten, I. (2008). *Zijn zij gek of ben ik het? Hoe je oriëntaties gebruikt bij organiseren*. 3e dr. 2011. Delft: Eburon.
- Van Dinten, W. & Schouten, I. (2014). *Voorbij het vanzelfsprekende: Op safari in de wildernis van betekenisgeving*. Amsterdam: Prometheus/Bert Bakker.
- Van Voorst, A. (2005). *Draagvlak voor ontwikkelingsamenwerking binnen Nederland en de rol van de NCDO*. Amsterdam: Voorstrategie. Archiefexemplaar.
- Vandenbroucke, F. (2016). Armoede & sociaal beleid. *CDR Christen-Democratische Reflecties* 4 nr. 1, pp. 9-23.
- Venema, E. (2015). Rondvlucht boven Het Land van Goed Doen. In Venema, E. en Charles Groenhuijsen (red.). *De Dikke Blauwe.2 : filantropium jaargids 2015-2016*, p. 34.
- Vermaak, H. (2009). *Plezier beleven aan taai vraagstukken: werkingsmechanismen van vernieuwing en weerbaarheid*. Deventer: Kluwer.
- Verschuren, P. & Doorewaard, H. (2015). *Het ontwerpen van een onderzoek*. 5^{de} dr. Amsterdam: Boom Lemma.
- Vijverberg, A. & Opdenakker, R. (2013). *Vitale organisatiestrategie. Een ontdekkingsstocht naar waarde, positie en identiteit*. Vakmedianet.
- Vossen, M. (2008). *Eerste hulp bij ontwikkelingsamenwerking*. Tilburg: Wereldpodium.
- Vossen, M. (2017). Kleine goede doelen kunnen tegen een stootje. *De Dikke Blauwe* 28 november 2017. <https://www.dedikkeblauwe.nl/news/kleine-goede-doelen> Geraadpleegd 2017 11 28.
- Vossestein, J. (2015). *Getting children to school*. Zoetermeer: Free Musketeers.
- Wainaina, B. (2005). *How to write about Africa*. <http://granta.com/How-to-Write-about-Africa/> Geraadpleegd 2016 10 28.
- Westra, E.M. (2008). *In search of an assessment framework for Dutch private development initiatives in South Africa*. Amsterdam: University of Amsterdam. Master's thesis international development studies.
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) (2010). *Minder pretentie, meer ambitie*. Amsterdam: Amsterdam University Press. WRR-rapport nr. 84.
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) (2012). *Vertrouwen in burgers*. Amsterdam: Amsterdam University Press. WRR-rapport nr. 88.
- Wilde Ganzen (2016a). Zeven tips voor een duurzaam ontwikkelingsproject. *OneWorld* 2017 05 01.
- Wilde Ganzen (2016b). *Meerjarenbeleidsplan 2017-2019*. Hilversum: Wilde Ganzen. Door organisatie beschikbaar gesteld.
- Wilson, J. & Taylor, D. (2004). *Financing development practice. How can we start to make the difference that makes a difference?* Community Development Resources Association (CDRA).
- World Commission on Environment and Development (1987). *Our Common Future, Chapter 2: Towards Sustainable Development*. United Nations. <http://www.un-documents.net/ocf-02.htm#IV> Geraadpleegd 2016 08 22.
- Yunus, M. (1999). *Bankier voor de armen: Naar een wereld zonder armoede*. Naarden: Element.
- Zijlstra, S. (2016). Verleg niet de focus naar handel, Nederland. *Vice Versa* 50(2016), 3, pp. 24-25.

Bijlage 1 Schema onderzoeksvragen

HOOFDVRAAG	
<p><i>Welke betekenis heeft het handelingsrepertoire van Particuliere Initiatieven (PI's) die actief zijn geweest in Zuid-Afrika voor hun interventies en exitstrategie in relatie tot duurzame ontwikkeling?</i></p>	
<p>Deelvraag 1</p> <p><i>Welke interventies hebben PI's die actief zijn geweest in Zuid-Afrika gepleegd en welke factoren hebben daarbij een rol gespeeld?</i></p>  <p>Literatuurstudie (paragraaf 3.2) Hoe kunnen Particuliere Initiatieven en hun interventies worden getypeerd?</p> <p>Casestudies (hoofdstuk 4-5) Documentonderzoek. Interviews met topic list. Foto-analyse.</p>	<p>Deelvraag 3</p> <p><i>Welke betekenissen geven PI's die actief zijn geweest in Zuid-Afrika aan duurzame ontwikkeling 'daar' en welke factoren hebben daarbij een rol gespeeld?</i></p>  <p>Literatuurstudie (paragraaf 3.3) Wat wordt in ontwikkelings-samenwerking verstaan onder duurzaamheid?</p> <p>Casestudies (hoofdstuk 4-5) Documentonderzoek. Interviews met topic list. Foto-analyse.</p>
<p>Deelvraag 2</p> <p><i>Welke betekenissen geven PI's die actief zijn geweest in Zuid-Afrika aan hun exit, en welke factoren hebben daarbij een rol gespeeld?</i></p>  <p>Vooronderzoek Welke PI's zijn opgeheven? Bereid mee te werken aan onderzoek?</p> <p>Literatuurstudie (par. 3.4) Wat wordt in de literatuur over strategisch management, over ontwikkelingssamenwerking en over de filantropische sector verstaan onder exitstrategie?</p> <p>Survey Exitvragen op basis van literatuurstudie.</p> <p>Casestudies (H. 4-5) Documentonderzoek. Interviews met topic list.</p>	<p>Literatuurstudie (paragraaf 3.5) Wat wordt verstaan onder betekenisgeving bij organiseren in de oriëntatietheorie van Van Dinten en Schouten?</p>

Bijlage 2 Enquête

VRAGENLIJST

ONDERZOEK NAAR OPGEHEVEN PARTICULIERE INITIATIEVEN DIE ACTIEF ZIJN GEWEEST IN ZUID-AFRIKA

U ontvangt deze vragenlijst omdat u **positief** heeft gereageerd op de vraag of u aan dit onderzoek wilde meewerken. Graag wil ik u daar nogmaals voor bedanken. Uw antwoorden als **ervaringsdeskundige** op de vragen rond vier thema's zijn van groot belang voor dit onderzoek.

Onderzoek

Deze vragenlijst maakt deel uit van een afstudeeronderzoek naar Particuliere Initiatieven die gestopt zijn met hun activiteiten in Zuid-Afrika en in Nederland. Doel is om meer inzicht te krijgen in de redenen om te stoppen, de omstandigheden waaronder en de wijze waarop het stoppen is verlopen. Om ruimte te sparen zijn de vragen kort en bondig. Dat kan wat minder vriendelijk klinken, maar zo is het absoluut niet bedoeld!

Anonimiteit

In de eindresultaten zal noch uw identiteit, noch die van het Particulier Initiatief direct in verband kunnen worden gebracht met specifieke teksten ontleend aan het datamateriaal (vragenlijst, interview, documenten).

DE ORGANISATIE EN HAAR ACTIVITEITEN Vul in en/of kruis uw keuze aan.

VRAAG	ANTWOORD			
Naam organisatie. Bv. Stichting Zuid-Afrika.				
Aantal partnerorganisaties in Zuid-Afrika Bv. 2 in totaal gedurende het bestaan van de Nederlandse organisatie. A.u.b. alleen Zuid-Afrikaanse partnerorganisaties meetellen die gesteund zijn (met geld en/of goederen en/of expertise). Geen privé-persoon of families.				
Was u bestuurslid ?	Ja	<input type="checkbox"/>	Nee	Aantal jaar:
Zo nee , wat was uw functie?				Aantal jaar:
Hoeveel uur besteedde u wekelijks gemiddeld aan uw werk voor de organisatie? Kruis uw antwoord aan.	Meer dan 24 uur		Tussen 16-24 uur	
	Tussen 8-16 uur		Minder dan 8 uur	
Hoeveel van die werkuren besteedde u in Zuid-Afrika en hoeveel in Nederland ? Kruis aan wat gemiddeld het meest van toepassing is geweest.	80% in ZA - 20% in NL		60% in ZA - 40% in NL	
	50% in ZA - 50% in NL		40% in ZA - 60% in NL	
	20% in ZA - 80% in NL		100% in ZA	
	100% in NL		Anders, nl.	
Hoe belangrijk was het werk voor de Nederlandse organisatie voor u persoonlijk ? Kruis uw antwoord aan.	Zeer onbelangrijk	<input type="checkbox"/>	Onbelangrijk	Niet belangrijk Niet onbelangrijk
	Belangrijk	<input type="checkbox"/>	Zeer belangrijk	
Hoe typeert u de activiteiten van de Nederlandse organisatie in Zuid-Afrika? Meerdere keuzes mogelijk.	(Ver)bouwprojecten			
	Andere projecten (niet-bouw)			

	Steun voor exploitatiekosten (salarissen, training e.d.) Zuid-Afrikaanse partnerorganisaties		
	Anders:		
Was de Nederlandse organisatie de enige financier van de projecten/partners in Zuid-Afrika?	ja	nee	
Zo nee, hoeveel andere donororganisaties waren (naar schatting) betrokken?	Aantal:	Weet ik niet	
Wat was bij de start de maximum bijdrage aan de activiteiten in Zuid-Afrika?	100% van de kosten	50% of meer	
	25% - 50%	Minder dan 25%	
Is die maximum bijdrage later bijgesteld , en zo ja wat was het maximum toen?	100% van de kosten	50% of meer	
	25% - 50%	Minder dan 25%	

NB. Als de organisatie met meer dan één partner werkte, neem dan voor de beantwoording van de volgende vragen één van de partners in Zuid-Afrika in gedachten of vul per partner één vragenlijst in (zou geweldig zijn, maar ik wil u niet overvragen ...).

THEMA 1. REDENEN OM TE STOPPEN

1.1 Wat waren de **vijf belangrijkste redenen** om de organisatie op te heffen?

Geef met een cijfer de **volgorde van belangrijkheid** aan. De meest zwaarwegende reden krijgt nummer 1. Als sommige redenen even zwaar hebben gewogen, geef ze dan eenzelfde volgnummer.

Geef **maximaal 5 redenen** een volgnummer.

Redenen	Volgnummer
Niet genoeg tijd/mankracht bij Nederlandse organisatie	
Niet genoeg geld/donoren bij Nederlandse organisatie	
Niet genoeg energie/passie bij Nederlandse organisatie	
Niet genoeg kennis/kunde bij Nederlandse organisatie	
Onenigheid in bestuur Nederlandse organisatie	
Fraude/onregelmatigheden bij Nederlandse organisatie	
Nederlandse organisatie had alle doelen bereikt	
Nederlandse regelgeving	
Zuid-Afrikaanse regelgeving	
Fraude/onregelmatigheden bij partnerorganisatie	
Partnerorganisatie hield zich niet aan afspraken/onenigheid	
Partnerorganisatie stopte met werkzaamheden	
Partnerorganisatie fuseerde met andere organisatie	
Partnerorganisatie had voldoende andere donoren	
Partnerorganisatie kon verder zonder onze kennis en kunde	
Anders, nl.:	

THEMA 2. BESLUIT OM TE STOPPEN

2.1 Hoe **verliep** de **besluitvorming** over stoppen? Kruis alles aan wat van toepassing is.

	ja	nee
Diverse bestuursvergaderingen aan gewijd.		
We waren het er intern snel over eens om te stoppen, 1-2 vergaderingen volstonden.		
Organisatie heeft onderhandeld/afspraken gemaakt met partnerorganisatie over uitfasering qua tijd, geld enz.		
Organisatie heeft niet onderhandeld/geen afspraken gemaakt met partnerorganisatie maar meegedeeld dat ze ging stoppen. Zo nee, ga door naar vraag 3.1.		
Anders, nl.		

2.2 In welke mate heeft de Zuid-Afrikaanse partnerorganisatie invloed gehad op het besluit om de Nederlandse organisatie op te heffen?

Zeer weinig	Weinig	Niet weinig Niet veel	Veel	Zeer veel

THEMA 3. UITVOERING

3.1 Is de Nederlandse organisatie **opgegaan in/samengegaan met** een andere organisatie in Nederland?

ja	nee	
		Zo nee , ga door naar 3.4

3.2 Heeft de organisatie **geld** e.d. **overgedragen** aan een **bestaande organisatie in Nederland**?

ja	nee	
		Zo nee , ga door naar 3.4

3.3 Wat heeft de organisatie **overgedragen** aan die Nederlandse organisatie?

Kruis alles aan wat van toepassing is.

	ja	nee		ja	nee
Geld			Donateurs/sponsors		
Bestuursleden/vrijwilligers bleven betrokken			Werkzaamheden/projecten/partners		
Website en/of domeinnamen			Anders, nl.		

3.4 Hoe is de steun aan de partner in Zuid-Afrika **afgebouwd**? Kruis alles aan wat van toepassing is.

	ja	nee
Met opzegtermijn		
Gefaseerd minder steun		
Uiteindelijk alleen steun als ZA partner daarom vroeg		
Direct met steun gestopt		
Anders, nl.		

3.5 Hoeveel tijd verliep er naar schatting tussen het **plan om te stoppen** met de Nederlandse organisatie en het moment waarop **geen steun meer** aan de partner in Zuid-Afrika werd verleend?

Meer dan 3 jaar	2 - 3 jaar	1 - 2 jaar	½ jaar - 1 jaar	3-6 maanden	0-3 maanden

In dit vak kunt u uw antwoorden op **thema 3** desgewenst toelichten of een alternatief antwoord geven, bijvoorbeeld als de aangereikte keuze-antwoorden niet van toepassing zijn of als een voor u belangrijke keuze ontbreekt. Meer ruimte op pag. 5.

THEMA 4. EVALUATIE

4.1 Ingeval van opgaan in/samengaan met een andere organisatie in Nederland (zie vraag 3.1): in welke mate bent u daar **tevreden over**?

Zeer ontevreden	Ontevreden	Niet tevreden Niet ontevreden	Tevreden	Zeer tevreden

4.2 Heeft u of een ander bestuurslid na het stoppen van de Nederlandse organisatie nog **contact** gehad met de **voormalige partnerorganisatie in Zuid-Afrika**?

ja	nee	weet ik niet	
			Zo nee of weet ik niet, ga door naar 4.4.1

4.3 Zo ja, op welke manier is er **contact** geweest? Kruis alles aan wat van toepassing is.

	ja	nee
Schriftelijk (email, post, sms enz.)		
Mondeling (telefoon, skype, enz.)		
In persoon (bezoek)		

4.4 Weet u **hoe het gaat** met de voormalige **Zuid-Afrikaanse partnerorganisatie**?

ja	nee	weet ik niet	
			Zo nee of weet ik niet, ga door naar 4.5

4.5 In welke mate bent u **tevreden** over hoe het nu gaat met de **Zuid-Afrikaanse partnerorganisatie**?

	ja	nee
Zeer ontevreden		
Ontevreden		
Niet ontevreden/niet tevreden		
Tevreden		
Zeer tevreden		

4.6 Wilt u de **resultaten** van dit **onderzoek** ontvangen?

	ja	nee
Resultaten enquête		
Onderzoeksrapport		

4.7 Zijn er documenten van de organisatie beschikbaar?

	ja	nee	
Statuten			
Jaarverslagen			Zo ja, welke jaren?
Beleidsplannen			Zo ja welke jaren?
Meerjarenplannen			Zo ja, welke jaren?
3-5 foto's			Het gaat om foto's die u het meest karakteristiek vindt voor de organisatie.

4.8 Bent u beschikbaar voor een interview?

	ja	nee	Zo ja: graag uw naam, bezoekadres, email adres en telefoonnr(s):
Beschikbaar voor een interview			Naam:
			Bezoekadres:
			Email:
			Telefoon:

4.9 Beschikt u over gegevens van een of meer andere bestuurders? (Meer ruimte op pag. 5)

ja	nee	Zo ja: graag naam, bezoekadres, email adres en telefoonnr(s):
		Naam:
		Bezoekadres:
		Email:
		Telefoon:

Veel dank voor uw medewerking!

Ik beschik over de volgende aanvullende informatie die voor dit onderzoek van belang zou kunnen zijn (bv. andere Nederlandse organisaties die actief waren in Zuid-Afrika en ook gestopt zijn, bepaalde documenten, extra informatie over uw organisatie, enz.).

Dankwoord

Ik ben veel dank verschuldigd aan Sara Kinsbergen, PI-wetenschapper aan de Radboud Universiteit en aan Wim van Dinten van Sezen Academy voor hun tijd en input. Ook dank ik vertegenwoordigers van Bureau Internationale Samenwerking (BIS), ICCO/Kerk inActie, Partin, Stichting Bantan Woro, Van Stokkom Beheer & Uitvoering en Wilde Ganzen voor hun tijd en input. Graag wil ik verder alle aanmoedigers, meedenkers en kritische meelezers bedanken voor hun onontbeerlijke bijdrage.

Ook mijn scriptiebeleider, Dr. S.A. Kramer, dank ik van harte voor zijn professionele begeleiding en voor zijn constructieve suggesties en adviezen.

Het zal duidelijk zijn dat dankzij de inzet van velen dit ‘project’ tot een goed einde kon worden gebracht.

Last but not least betuig ik mijn dank aan de bestuurders die de moeite namen om het enquêteformulier in te vullen, die tijd beschikbaar stelden voor een interview en die documenten en foto’s aan mij toevertrouwden. Dankzij hun openheid kon ik een kijkje nemen in de keuken van hun PI en inzicht krijgen in hun successen en teleurstellingen. Dat heeft mij waardevolle inzichten opgeleverd.