

## **Doe het duurzaam: van geven naar genereren**

**Rapportage van een onderzoek naar de behoefte aan een cursus gericht op het realiseren van 'subsidieonafhankelijkheid'**

**VERTROUWELIJK CONCEPT RAPPORT**

**Drs. Peter Paul van Kempen  
Ir. Jan W. Sijbrandij**

**Amsterdam, 12 oktober 2007**

# Inhoudsopgave

---

|   |    |
|---|----|
| Inhoudsopgave.....  | 1  |
| 1 Inleiding .....   | 3  |
| 1.1 Achtergrond.....  | 3  |
| 1.2 Centrale vraag.....   | 3  |
| 1.3 Doelstelling.....   | 3  |
| 2 Onderzoeksopzet.....  | 4  |
| 2.1 Voorbereiding.....  | 4  |
| 2.2 Kwalitatieve diepte-interviews .....                              | 4  |
| 2.3 Vragenlijst .....   | 4  |
| 2.4 Responseverantwoording .....                                      | 5  |
| 2.5 Analyse, rapportage en leeswijzer.....                            | 5  |
| 3 Resultaten I: financiële duurzaamheid en de KPA-er .....            | 6  |
| 3.1 Inzicht in de projecten .....                                     | 6  |
| Inkomsten uit het ontwikkelingsland: tijdens de opstartfase.....      | 6  |
| Inkomsten uit het ontwikkelingsland: na de opstartfase.....           | 7  |
| 3.2 Inzicht in de projectontwikkelaars .....                          | 7  |
| De KPA-ers: houding t.o.v. duurzaamheid en duurzame financiering..... | 7  |
| De KPA-ers: toepassing van duurzame financiering in de praktijk ..... | 9  |
| Typen KPA-ers.....  | 12 |
| 4 Resultaten II: Naar ondersteuning van de KPA-er door de NCDO.....   | 14 |
| 4.1 Wensen en behoeftes t.a.v. kennisondersteuning .....              | 14 |
| Inhoud en niveau kennisondersteuning.....                             | 15 |
| Vorm kennisondersteuning.....   | 17 |
| Rol en betekenis NCDO.....  | 18 |
| Deelname.....   | 19 |
| 5 Conclusies en aanbevelingen .....                                   | 21 |
| 5.1 Behoeftes aan training .....                                      | 21 |
| Duurzaamheid en onafhankelijkheid.....                                | 21 |
| Go or no go.....  | 22 |
| 5.2 Aanbevelingen.....  | 22 |
| Vorm en inhoud .....  | 22 |

|   |    |
|---|----|
| Extra aanbevelingen: .....                            | 23 |
| Bijlage 1 Beknopt overzicht respondentkenmerken ..... | 24 |
| Bijlage 2 Vragenlijst.....                            | 26 |

# I Inleiding

---

In opdracht van de Nationale Commissie voor Internationale Samenwerking en Duurzame ontwikkeling (NCDO), heeft Van Kempen Onderzoek en Advies een kwalitatief onderzoek uitgevoerd onder 20 KPA-gebruikers bij de NCDO.

## I.1 Achtergrond

Kleinschalige projecten gericht op ontwikkelingssamenwerking, hebben uiteraard financiering nodig. Dat kan uit verschillende bronnen worden verkregen: giften, fondsen en subsidies uit Nederland maar ook uit eigen inkomsten of uit lokale subsidies. Er worden steeds meer initiatieven genomen die zelf inkomsten genereren en in potentie financieel duurzaam kunnen opereren.

Financieel duurzaam betekent onafhankelijk van Nederlandse subsidiestromen oftewel dat het project ten dele 'zijn eigen broek op kan (gaan) houden', door:

- Het ontwikkelen van (commerciële) activiteiten die geld opbrengen.
- Het aanboren van lokale subsidies

## I.2 Centrale vraag

De vraag is of 'doe het zelve' voldoende toegang hebben tot kennis en ervaring over de manier waarop projecten financieel duurzaam kunnen worden gemaakt? Indien dit niet het geval is, is de vraag aan welke kennis en ervaring behoefte is en hoe dit toegankelijk gemaakt kan worden.

## I.3 Doelstelling

Doelstelling van het onderzoek luidt:

**Het verkrijgen van inzicht in de behoefte aan een training over het duurzaam of onafhankelijk maken van een project en de motieven die hieraan ten grondslag liggen.**

**Indien er behoefte aan deze training is, het verkrijgen van inzicht aard van de behoefte, kennisniveau en attitudes zodat een eventuele cursus op de doelgroep kan aansluiten.**

Het onderzoek levert zodoende munitie voor een go/no go beslissing om de training te ontwikkelen. Bovendien vormen de resultaten bouwstenen voor de training 'duurzaam financieel onafhankelijk maken van projecten'.

## 2 Onderzoeksopzet

---

### 2.1 Voorbereiding

Als eerste stap is het onderzoek aan de hand van een kort deskresearch voorbereid. Het deskresearch heeft een beeld gegeven van de inkomstengenererende mogelijkheden van de doelgroep. Concrete voorbeelden hiervan zijn tijdens de interviews gebruikt, zodat de respondenten zich een beeld hebben kunnen vormen van de propositie.

Daarnaast hebben de onderzoekers zich via een kort internet research verdiept in het onderwerp 'duurzame financiering' en 'duurzame organisatie' van ontwikkelingsprojecten.

### 2.2 Kwalitatieve diepte-interviews

Vervolgens zijn een twintigtal kwalitatieve diepte-interviews gehouden op basis van een lijst met respondent kandidaten die door de NCDO ter beschikking zijn gesteld. Van de twintig interviews zijn drie gesprekken face-to-face gevoerd. De overige zeventien gesprekken zijn telefonisch gehouden. De gemiddelde duur van de kwalitatieve diepte-interviews bedroeg circa 45 minuten.

De door de NCDO ter beschikking gesteld lijst met respondenten bestond uit twee categorieën: één deel met respondenten waarvan bij de NCDO bekend is dat zij reeds met duurzame financiering in aanraking zijn gekomen en een categorie met respondenten waarvan dit niet bekend is. Uit laatstgenoemde lijst zijn twee deelnemers opgenomen in steekproef; de overige achttien deelnemers aan de interviews zijn afkomstig van eerstgenoemde lijst.

Onderstaande tabel geeft een volledig overzicht van de interviewkarakteristieken.

| Interview   | Telling | Percentage |
|---|---------|------------|
| Telefonisch, uit 'lijst bekend met financiële duurzaamheid'         | 15      | 75%        |
| Face to face, uit 'lijst bekend met financiële duurzaamheid'        | 3*      | 15%        |
| Telefonisch, uit 'lijst onduidelijk bekend financiële duurzaamheid' | 2       | 10%        |
| Totaal  | 20      | 100%       |

### 2.3 Vragenlijst

Op basis van overleg met de NCDO en het bovengenoemde deskresearch is een vragenlijst opgesteld voor de kwalitatieve diepte-interviews. De in het onderzoek gebruikte vragenlijst is als bijlage opgenomen in dit rapport.

---

\* In drie gevallen is er voor gekozen om een face to face interview te doen in plaats van het geplande telefonisch interview. In twee gevallen gebeurde dit op uitdrukkelijk verzoek van de respondent; in één geval op verzoek van de onderzoeker omdat de respondent in de directe nabijheid woonachtig was. De onderzoekers geven waar mogelijk de voorkeur aan face to face gesprekken omdat dit over het algemeen meer informatie verschaft dan een telefonisch interview.

## 2.4 Responseverantwoording

Bij de telefonische benadering van de respondenten is gebleken dat de bereidheid om aan het onderzoek mee te werken bijzonder hoog was. Slechts in één geval werd medewerking ontzegd in verband met een malaria-aanval. De hoge bereidheid mag in verband worden gebracht met een positieve houding van de respondenten ten opzichte van de NCDO.

De onderzoekers achten op basis van de waargenomen variatie in de steekproef, het aantal van twintig respondenten voldoende om zinvolle conclusies en aanbevelingen aan de onderzoeksresultaten te ontleenen.

Onderstaande tabel geeft een volledig overzicht van de response.

| Response code               | Telling | Percentage |
|-----------------------------|---------|------------|
| Geslaagd                    | 20      | 84%        |
| Geen gehoor                 | 1       | 4%         |
| Weigering i.v.m. gezondheid | 1       | 4%         |
| Afwezig / in buitenland     | 2       | 8%         |
| Totaal                      | 24      | 100%       |

## 2.5 Analyse, rapportage en leeswijzer

In de analyse van de onderzoeksgegevens ligt de nadruk op een kwalitatieve analyse. De kwalitatieve interviews van gemiddeld drie kwartier, hebben de onderzoekers voldoende inzicht gegeven in de kwalitatieve kenmerken die in het onderzoek relevant worden geacht, zoals bijvoorbeeld houding ten opzichte van financiële duurzaamheid en de bereidheid en behoefte waar het om een bepaalde vorm ondersteuning of training gaat. Waar mogelijk worden uiteraard wel kwantitatieve resultaten gepresenteerd.

In het rapport worden resultaten veelvuldig gepresenteerd in de vorm van citaten. Om de interpretatie van deze quotes te verdiepen, is steeds een verwijzing gegeven naar de algemene kenmerken van de respondent waarvan de uitspraken afkomstig zijn. Deze kenmerken zijn weergegeven in een tabel in bijlage 1. De respondentnummers die per citaat worden vermeld, corresponderen met de nummers in deze tabel.

Op grond van de conclusies zijn aanbevelingen gedaan, verwoord in het laatste hoofdstuk van dit rapport.

### 3 Resultaten I: financiële duurzaamheid en de KPA-er

---

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten toegelicht. Er worden citaten gebruikt om de meningen van de KPA-ers te illustreren. Bij de selectie van citaten is als volgt te werk gegaan: Alle antwoorden op de open vragen zijn gelezen. Antwoorden die de resultaten treffend illustreren, zijn in het rapport opgenomen.

Bij de presentatie van de resultaten wordt de volgende hoofdlijn gevolgd: het doel is te kunnen bepalen of (een bepaalde vorm van) ondersteuning door de NCDO op het gebied van financiële duurzaamheid gewenst is. Hierbij dient als uitgangspunt dat de NCDO financiële duurzaamheid definieert als 'een staat van financiële onafhankelijkheid van Westerse geldstromen'. Dat niet elke respondent deze opvatting van het begrip financiële duurzaamheid met de NCDO deelt, zal blijken uit de onderzoeksresultaten. Het is daarom van belang om allereerst te kijken naar hoe de KPA-ers op dit moment gestalte geven aan financiële duurzaamheid in de praktijk van de diverse projecten. Het gaat daarbij om de vraag hoe de onderhavige projecten nu en in de toekomst gefinancierd worden, of er sprake is van inkomsten en hoe er door de verschillende KPA-ers met het thema wordt omgegaan in de praktijk. Hiermee ontstaat inzicht in de doelgroep zodat eventuele ondersteuning door de NCDO beter kan worden afgestemd op de behoeften en het denkniveau van de KPA-er. Vervolgens wordt gekeken naar de meer expliciete wensen en behoeften van de respondenten ten opzichte van eventuele ondersteuning op het gebied van duurzame financiering door de NCDO.

#### 3.1 Inzicht in de projecten

##### **Inkomsten uit het ontwikkelingsland: tijdens de opstartfase**

Hoewel elk project er één op zich is en elk project een eigen verhaal vertelt, zijn er toch een aantal duidelijke overeenkomsten in de onderzoeksresultaten waarneembaar. Waar het gaat om de financiering van de projecten, blijkt dat in de praktijk financiering vanuit het ontwikkelingsland zelf, in eerste instantie niet of nauwelijks voorkomt<sup>†</sup>. N.B.: het betreft hier de financiering van de projecten; over het bestaan van eventuele inkomstenbronnen wordt verderop in dit hoofdstuk gesproken. Slechts in twee gevallen wordt door de respondent aangegeven dat er voor een deel financiering vanuit het ontwikkelingsland plaatsvindt. En dan nog is er de nodige onzekerheid, zoals hierna-volgend citaat treffend illustreert:

*“Het project draait op dit moment nog niet, de lokale bevolking heeft gezegd dat ze ook zelf willen bijdragen; voor ons is dat belangrijk, het is een maatstaf van hoe belangrijk het is dat het project er voor hen komt....ze zouden een deel van opbrengst van de oogst afstaan voor het centrum, de oogst is mislukt, maar de intentie was er wel en dat is voor ons het belangrijkste.”<sup>15\*</sup>*

In de meeste gevallen betreft het projecten die in de opstartfase verkeren; juist dan vormen Westerse fondsen de belangrijkste financieringsbron. In het enkele geval waar wel lokale fondsen worden benut, gaat het vaak om vanuit financieel oogpunt kleine

---

<sup>†</sup> N.B.: het betreft hier de *financiering* van de projecten; over het bestaan van eventuele *inkomsten*bronnen wordt verderop in dit hoofdstuk gesproken.

\* Achter elke quote staat een nummer vermeld. Het nummer verwijst naar de respondentlijst in bijlage 1.

investeringen, die echter vanuit het kader van de lokale betrokkenheid niet mogen worden onderschat. In andere gevallen vindt een lokale bijdrage plaats door middel van arbeid, materialen, grond of huisvesting.

Het volgende citaat treft de houding van de KPA-ers wat betreft de niet-financiële investeringen uit het ontwikkelingsland:

*"Ik kom zelf uit het Westland en ik heb toch wel de mentaliteit meegekregen dat als je geen geld hebt, dat je dan in ieder geval je handen kunt laten wapperen.... ik ga er vanuit dat als die mensen een school bouwen met hun eigen zweet, dat ze zich dan ook wat meer bekommeren om het onderhoud daarna."*<sup>5</sup>

### **Inkomsten uit het ontwikkelingsland: na de opstartfase**

Is de opstartfase eenmaal achter de rug, of betreft het reeds langer lopende projecten waarvan het specifieke project waarvoor subsidie is aangevraagd een deel van vormt, dan verwacht nagenoeg elke respondent wel degelijk dat er lokale inkomsten gegenereerd gaan worden. Dat dit niet altijd tot volledige financiële onafhankelijkheid zal leiden, toont onderstaande tabel. De tabel laat zien in hoeveel gevallen door de respondenten wordt aangegeven dat lokale inkomsten zullen worden gerealiseerd.

| Na 3 jaar financieel onafhankelijk? | Telling | Percentage |
|-------------------------------------|---------|------------|
| Nee                                 | 11      | 55%        |
| Ja                                  | 7       | 35%        |
| Onduidelijk                         | 1       | 5%         |
| Totaal                              | 20      | 100%       |

Over het algemeen wordt door de respondenten wel veel belang gehecht aan het genereren van lokale inkomsten. Men ziet het als een teken van plaatselijke betrokkenheid en verantwoordelijkheid, waarmee de kans op succes van het project groter wordt geacht. Een respondent verwoordt het aldus:

*"De plaatselijke bevolking draagt bij aan de kosten voor de pomp. Het is maar een heel klein deel, ik denk minder dan één procent, maar we vinden het toch heel belangrijk; dan wordt het ook een stukje van hun. Als het geld hun zomaar komt aanwaaien.... tja, dat is gewoon niet goed."*<sup>14</sup>

Een beperkt deel van de projectontwikkelaars ziet de Westerse kapitaalinjectie in het ontwikkelingsland bijna als een noodzakelijk kwaad. Het liefst zouden zij ook die stap overslaan en meteen naar totale financiële onafhankelijkheid overschakelen, maar dat is nu eenmaal onmogelijk, want:

*"...uit niets kun je niet iets maken, daarom moeten wij de middelen beschikbaar stellen .... het doel is om daarna de trainingcentra zo snel mogelijk financieel onafhankelijk te maken."*<sup>20</sup>

## **3.2 Inzicht in de projectontwikkelaars**

### **De KPA-ers: houding t.o.v. duurzaamheid en duurzame financiering**

Aangezien, zoals door een respondent werd opgemerkt, duurzame financiering niet op zich zelf kan en mag staan, maar altijd in relatie gebracht dient te worden met techni-



sche en bedrijfsorganisatorische duurzaamheid, is het zinvol om de aandacht te richten op de opvattingen van de respondenten ten opzichte van duurzaamheid in het algemeen. Wat verstaan zij er onder en hoe geven zij daar in het veld vorm aan?

Uit het onderzoek blijkt dat er over het algemeen een zeer positieve houding ten opzichte van duurzaamheid op zich heerst onder de KPA-ers. Vrijwel elke deelnemer aan het onderzoek is op zijn of haar eigen wijze bekend en vertrouwd met het onderwerp en onderschrijft in algemene zin de doelstellingen er van. De volgende citaten van twee respondenten illustreren de algemene opvattingen over duurzaamheid in de onderzoeksgroep:

*“Ja, we richten ons op de millenniumdoelstellingen van de Verenigde Naties, daar staat het [wat betreft duurzaamheid] allemaal heel mooi in opgeschreven, je moet maar eens op internet kijken.”<sup>19</sup>*

*“Duurzaamheid vinden we belangrijk, daarbij gaat het ook om zelfverwezenlijking van de lokale bevolking, niet direct de westerse cultuur helemaal overnemen, kijken naar wat je zelf kunt doen, basis zoeken in de eigen identiteit. Vroeger stuurden de mensen ons een brief uit de Molukken waarin ze ons, rijke familie en dorpsgenoten, vroegen om geld. Dat werd dan opgestuurd: Men vraagt en jij geeft. We willen dat anders gaan doen nu in deze tijd; we willen samen gaan kijken naar de meest geschikte projecten om geld aan te besteden, daarbij leggen we een koppeling met de millenniumdoelstellingen.”<sup>17</sup>*

Als het over duurzaamheid gaat, wordt door een aantal respondenten ook nadrukkelijk gekeken naar de lokale omstandigheden en mogelijkheden. Aansluiting bij de aard van de lokale cultuur en economie, vormt daarbij een uitgangspunt, een te hoge mate van Westerse culturele overheersing wordt afgekeurd:

*“We maken zoveel mogelijk gebruik van lokale productiemiddelen, we kopen geen beton maar hebben zelf een kleine baksteenproductie opgezet.”<sup>9</sup>*

*“De gebouwen die we neerzetten, die moeten er net zo uitzien als de andere gebouwen in het dorp, dat vinden we erg belangrijk.”<sup>10</sup>*

*“De Amerikanen zijn nu bij wijze van spreken als een soort van charme offensief gigantische ziekenhuizen aan het neerzetten, compleet met röntgenapparatuur en noem maar op. Precies op die plekken waar de meeste mensen komen, dat iedereen het kan zien. Dat slaat toch allemaal nergens op, waar ben je dan mee bezig!”<sup>8</sup>*

Vaak wordt duurzaamheid ook in verband gebracht met het versterken van de eigenwaarde en het benutten van de aanwezige potenties in het ontwikkelingsland:

*“Afhankelijkheid is niet goed voor je gevoel van eigenwaarde, op den duur is dat niet goed voor een duurzame samenwerking met je partner, het heeft niets met duurzaamheid te maken. Wij willen met het creëren van ondernemingen de jongeren hun gevoel van eigenwaarde weer terug geven.”<sup>20</sup>*

*“De lokale bevolking heeft potentie, deskundigheid en mogelijkheden voor de inzet van arbeid zat; wij verschaffen de middelen om die tot groei te laten komen.... eigenlijk zijn we het ontbrekende puzzelstukje.”<sup>6</sup>*

Ook wanneer het meer specifiek gaat over duurzame *financiering*, dan blijkt ook hier sprake te zijn van een beslist positieve houding onder de KPA-ers. Onderstaande tabel geeft hier van een duidelijk beeld.

| Houding t.o.v. financiële duurzaamheid | Telling | Percentage |
|--|---------|------------|
| Zeer positief                          | 9       | 45%        |
| Positief                               | 6       | 30%        |
| Neutraal                               | 2       | 10%        |
| Negatief*                              | 2       | 10%        |
| Zeer negatief                          | 0       | 0%         |
| Onduidelijk                            | 1       | 5%         |
| Totaal                                 | 20      | 100%       |

Ook blijkt uit de onderzoeksresultaten dat er in veruit de meeste gevallen over is gesproken binnen de organisatie.

Dat een eensgezinde houding ten opzichte van redelijk abstracte begrippen als duurzaamheid en meer concreet financiële duurzaamheid niet automatisch hoeft te leiden tot een even zo grote eenduidigheid in de praktische realisatie er van, zal blijken uit de hieronder volgende paragraaf.

### **De KPA-ers: toepassing van duurzame financiering in de praktijk**

Zoals voorgaand is getoond, heerst er onder de KPA-ers een duidelijk positieve houding ten opzichte van duurzaamheid in het algemeen en financiële duurzaamheid in het bijzonder. Een bekend internationaal gezegde luidt echter *'when money talks, bullshit walks'*, waarmee maar weer eens gezegd wil worden dat de waarheid aan het licht komt, wanneer de daadwerkelijke financiële huishouding ter tafel komt.

Een belangrijke vraag als het gaat om duurzame financiering van ontwikkelingsprojecten, is hoe de financiering in de toekomst is geregeld: is er beleid op dit gebied, of is er niet veel verder gekeken dan het schenken dan wel betalen van de opstartkosten en houdt het daarmee dan op?

Uit de interviews blijkt dat er in dertien van de twintig gevallen een zekere mate van beleid is op het gebied van duurzame financiering; bij de resterende zeven cases is dat niet het geval. Wanneer tijdens de gesprekken wat dieper op de materie is ingegaan, blijkt dat er soms niet echt goed na is gedacht over de bedrijfseconomische aspecten na het opstarten van het project; als puntje bij paaltje komt is het nu eenmaal makkelijker om geld in te zamelen en een project met Westers geld financieel te steunen, dan daadwerkelijk grip te krijgen op het financieringstraject wat daarna volgt. Zo bleek één van de respondenten nog geen idee te hebben over het eigenaarschap van het project na de bouw:

---

\* toelichting: de hiergenoemde twee respondenten staan negatief ten opzichte financiële duurzaamheid om de volgende redenen: De eerste respondent geeft aan tegen het stoppen van financiële steun uit het westen te zijn en voor duurzame (financiële) samenwerking met partners in Nederland en het ontwikkelingsland. De tweede respondent vindt totale financiële onafhankelijkheid niet juist omdat dan de mogelijkheid tot controle van de bedrijfsactiviteiten wegvalt, waardoor het project zou mislukken door corruptie en mismanagement.

interviewer: "Komt het project op termijn ook in eigendom van de lokale bevolking?"

respondent: "Daar hebben we het eigenlijk nog niet zo over gehad.... Nee, daar hebben we het nog niet over gehad nee... dat is eigenlijk wel een hele goede vraag.... zo kom je al pratende toch weer op nieuwe gezichtspunten!"<sup>14</sup>

Een deel van de respondenten vindt duurzame financiering weliswaar heel belangrijk, maar heeft een beperkt inzicht in de praktische realisatie hiervan. In sommige gevallen acht men dat ook niet echt noodzakelijk en ziet men dit als taak van de uitvoerende organen ter plekke:

*"Ik heb geen idee wat de lokale inkomsten zijn en van hun balans klopt volgens mij ook geen hout. Wel weet ik dat ze op allerlei manieren inkomsten in natura hebben; mensen geven stukjes grond, of soms hutten. Er worden materialen ter beschikking gesteld. Bovendien vinden er allerlei activiteiten plaats waarmee geld in het laatje komt: groente, verhuur van ruimte, bijenteelt, koeien etc."*<sup>13</sup>

*"Ik ga er van uit dat de organisatie waar we het geld aangeven duurzaam bezig is, ik weet het niet of ze duurzaam zijn, ik hoop het. Wij varen op onze NGO, wij gaan er van uit dat het bij hen in goede handen is, wat betreft ook duurzaamheid."*<sup>3</sup>

Aansluitend bij de hierboven genoemde gevallen houden sommige KPA-ers zich voornamelijk bezig met het inzamelen van geld in Nederland. Met de financieringsproblematiek in het land van bestemming willen zij zich liever niet te veel bezig houden:

interviewer: "Weet u ook of er op termijn inkomsten door het project gegeneerd worden?"

respondent 1: "Tja, dat denk ik van wel, maar wij weten niet hoeveel dat is, dat valt buiten ons project."<sup>10</sup>

respondent 2: "Wij zijn een [...] -club en bestaan uit allemaal vrijwilligers; wij hebben geen tijd om ons bezig te houden met leningen of financieringen of iets dergelijks, wij geven gewoon geld, dat is voor ons makkelijker. Wij brengen geld bij elkaar en geven dat eenmalig om mensen te helpen of op te starten....wij zoeken naar lijnen waarbij we zeker weten dat het geld direct bij de mensen aankomt waarvoor het bedoeld is, geen tussenpersonen."<sup>3</sup>

Bij sommige KPA-ers is er op zich wel een goed bewustzijn van duurzame financiering, maar nopen de lokale omstandigheden hen er toe om niet te stringent op te treden waar het totale financiële onafhankelijkheid betreft:

*"Het is officieel wel beleid om op termijn de financiering te beëindigen. Maar in je hart weet je dat je dat toch niet zo snel zal doen; [...] is zo'n arm land en krijgt zo weinig steun, dat ik denk dat we nog wel een tijdje op deze voet verder zullen gaan. Wel hebben we de financiële regeling zoals die eerst bestond beëindigd. We staan niet meer sowieso garant om gaten in de begroting te vullen. Die regeling hadden we vanaf 2000 maar die is begin 2007 gestopt"*<sup>1</sup>

*“De [...] worden aan de bevolking ter beschikking gesteld als een gift. Hoe het daarna verder gaat, dat is niet precies duidelijk. We denken er over na op dit moment. Overwogen is ook om eens te werken met leningen. Een soort van microkrediet. We zien dat heel erg zitten en hebben over deze optie gediscussieerd binnen onze organisatie, maar het lijkt geen reëel idee: de bevolking is er niet op ingesteld nu. Men zal de lening toch als een soort gift aannemen en daarna is het maar zeer de vraag of je nog iets van het geleende geld terug ziet... verder bekijken we ook de mogelijkheden om het project te laten sponsoren door een bedrijf.”<sup>17</sup>*

Een ander deel van de KPA-ers houdt zich juist wel heel nadrukkelijk bezig met de financiering. De onderstaande citaten tonen dit aan:

*“Binnen een jaar is dit project op de salarissen en de gebouwen na financieel zelfstandig; na drie jaar is het de bedoeling zelfstandig te zijn.”<sup>20</sup>*

*“We streven er naar om de trainingcentra zo snel mogelijk financieel onafhankelijk te laten zijn, daarbij gaat het niet alleen om de financiële duurzaamheid waar altijd op gefocust wordt, maar ook om de technische duurzaamheid en de onderlinge samenhang daartussen. Het één staat niet los van het ander.”<sup>6</sup>*

*“De [...] is na 1 jaar zelfvoorzienend. De lokale partner K. is verantwoordelijk voor monitoring en evaluatie. Ik ben zelf nodig voor de controle.”<sup>11</sup>*

*“We streven er naar om met behulp van duurzame partnerships met bedrijven onze projecten een duurzame financiële basis te geven. Ik heb afspraken met de lokale Rotaryclub, daar zitten geld en connecties.”<sup>12</sup>*

*“Na een aantal jaren geld gedoneerd te hebben, zijn we het anders gaan doen. Het schenken van geld is verschrikkelijk ondankbaar werk. Zonder persoonlijke verantwoordelijkheid van de lokale mensen komt er geen donder van terecht. Daarom zijn we het anders gaan doen en verlenen nu microkredieten aan small enterprises.”<sup>16</sup>*

Het nadrukkelijk en heel concreet bezighouden met duurzame financiering betekent overigens niet altijd dat de KPA-ers zich het liefst zouden willen ontdoen van elke vorm van financiële ondersteuning uit het Westen:

*“Voor de financiering hebben we de organisatie ingebed in een katholieke missie van de zusters van St. Mary, die ook meer inspraak in de bedrijfsvoering krijgen. Dat zorgt voor vastigheid. Ook hebben we er voor gezorgd dat er vanuit Nederland de komende vijf jaar een vaste bijdrage komt via een stichting hier uit de buurt.”<sup>9</sup>*

*“Duurzame financiering houdt ook voor ons in dat we duurzame relaties aangaan met partners in de bedrijfs sfeer. We zoeken bedrijven die zich willen affichereren met een sociaal visitekaartje; met hen willen we een langdurige financiële relatie aangaan, om op die manier de fondswerving te stabiliseren. Het is moeilijk om particuliere donateurs voor langere tijd aan je te binden, dat is heel onzeker.”<sup>1</sup>*

*“Duurzame financiering in de zin van het stoppen van de financiële steun uit het westen, daar staan we niet achter. Wij richten ons wel op duurzame samenwerking met partners hier in de regio [Nederland] en ter plekke.”<sup>2</sup>*

*“Duurzaamheid is voor ons het doen van investering met lange termijn effecten voor de mensen ter plekke; als je goed onderwijs aanbiedt, zullen de effecten nog heel lang doorwerken. Stoppen met financiering kan niet; dan gaat het dus helemaal fout. Van zo'n school blijft dan na een tijdje weinig over; we blijven geld nodig hebben voor onderhoud. Met alle respect voor de NCDO blij ik heel vervelend vinden dat ze steeds terughoudender worden op het punt van een bijdrage leveren aan het onderhoud. Ik heb dat ook al meerdere malen aan hen doorgegeven”<sup>5</sup>*

*“De organisatie blijft voor verdere groei afhankelijk van westerse geldstromen... als ik bij wijze van spreken morgen dood neerval dan kan de stichting ter plekke gewoon doordraaien; ze hebben de mandaten daarvoor. Wel zal de organisatie niet verder kunnen groeien.”<sup>7</sup>*

Uit bovenstaande resultaten blijkt, dat er weliswaar een breed gedragen positieve houding heerst ten opzichte van de duurzaamheidsgedachte in het algemeen en ook financiële duurzaamheid in het bijzonder, maar dat slechts een beperkt deel van de KPA-ers er daadwerkelijk op gericht is om hun projecten financieel onafhankelijk maken van Westerse geldstromen. Voor een groot deel van de respondenten staat het langdurig benutten van Westerse financieringsbronnen niet haaks op hun opvattingen over financiële duurzaamheid.

### **Typen KPA-ers**

Om enigszins greep te krijgen op de wirwar van vormen van en houdingen tegenover financiële duurzaamheid, is getracht om de verschillende KPA-ers te karakteriseren in een aantal typologieën. Om de beeldvorming te versterken zijn de KPA-ers hier op soms enigszins cartooneske wijze en zo contrastrijk mogelijk neergezet; in de door nuances gekleurde werkelijkheid komen onderstaande karikaturen als zodanig niet voor.

#### *De 'Charity club'*

Om in een zinvolle tijdsbesteding te voorzien houdt deze organisatie zich binnen Nederland bezig met het inzamelen van geld voor goede doelen in de derde wereld. Hiertoe worden op soms kleurrijke wijze allerlei acties georganiseerd, variërend van sponsorlopen tot boerenkoolbenefieten. *Core business* van een dergelijke organisatie is geld en soms ook materialen in te zamelen om deze doorsluizen naar een ontwikkelingsproject. Met het management van de projecten zelf bemoeien ze zich het liefst zo weinig mogelijk; die functie wordt vervuld door een organisatie in het ontwikkelingsland. De vrijwilligers die bij deze organisaties actief zijn, besteden relatief weinig tijd aan de projecten.

citaaat: *“Wij hebben geen tijd om ons bezig te houden om ter plekke leningen of financieringen of iets dergelijks op te zetten, wij geven gewoon geld, dat is voor ons makkelijker.”<sup>3</sup>*

#### *'De Pro'*

De professional draait al een tijdje mee in de wereld van het ontwikkelingswerk en is daarin soms nagenoeg fulltime actief. Hij is door rijke ervaring in ontwikkelingslanden gepokt en gemazeld en laat zich ook op het gebied van duurzame financiering weinig wijsmaken. De professional is op zich best geïnteresseerd in een eventuele cursus op

het gebied van duurzame financiering; maar dan beslist op niveau; soms zelfs liever als lector dan als cursist. Hij is daarnaast een netwerker *pur sang*, altijd op zoek naar de juiste contacten die hem verder kunnen helpen.

citaat: *“Ik wil beslist niet arrogant overkomen, maar met alle respect denk ik dat wij wel onze manier van werken gevonden hebben wat betreft financiële duurzaamheid.”*<sup>6</sup>

#### *‘De Realist’*

Net als *‘De Pro’*, weet de realist wat er gaande is in de wereld. Hoewel hij noodhulp onder bepaalde voorwaarden wel accepteert, wijst hij giften en donaties aan de lokale bevolking in principe af. Hij vindt de inwoners van ontwikkelingslanden dan ook absoluut niet zielig: hij ziet voldoende potentie en kwaliteit om iets van de grond te krijgen. Het enige wat daarvoor nodig is, zijn de middelen om een onderneming te starten. Maar dan wel het liefst in de vorm van een lening. Is de lokale economie eenmaal op gang, dan komt de rest van zelf wel. Inclusief ziekenhuizen, scholen en weeshuizen.

citaat: *“Van niets kun je niet iets maken, daarom zorgen wij voor het startkapitaal.”*<sup>20</sup>

#### *‘De Dualist’*

Financiële duurzaamheid vindt hij in principe een uitstekende gedachte. Hij is onderschrijft de millenniumdoelstellingen van de Verenigde Naties volledig en huldigt de principes van zelfstandigheid en onafhankelijkheid. Om dat te bewerkstelligen is echter wel veel Westers geld nodig, niet alleen nu maar ook in de toekomst. Anders wordt het niets. Aldus benadrukt hij enerzijds zijn geloofsbrieven wat betreft onafhankelijkheid van het Westen, maar komt hij anderzijds niet los van een financiële ondersteuning van zijn projecten.

citaat: *“Om echt duurzaam ontwikkelingswerk te kunnen doen, blijf je toch afhankelijk van de NCDO.”*<sup>5</sup>

Verderop in dit rapport, wordt gezien hoe bovenstaande typologie van KPA-ers in verband kan worden gebracht met ondersteuning op het gebied van financiële duurzaamheid door de NCDO.

## 4 Resultaten II: Naar ondersteuning van de KPA-er door de NCDO

---

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op een aantal verschillende aspecten van een eventuele ondersteuning van de KPA-ers op het gebied van duurzame financiering. Aan de orde komen de mate van belangstelling die er voor kennisondersteuning heerst, de soort kennis waar behoefte aan is en de vorm waarin die kennis zou moeten worden aangeboden.

Ook wordt kort ingegaan op de rol en betekenis van de NCDO voor de KPA-ers.

### 4.1 Wensen en behoeftes t.a.v. kennisondersteuning

Dat iemand nooit te oud is om te leren, is ons met de paplepel ingegoten. Of dit gezegde ook opgaat voor de KPA-ers is de vraag. Onderstaande tabel laat zien dat ruim de helft van de

| Kennisbehoefte financiële duurzaamheid | Telling | Percentage |
|--|---------|------------|
| Ja                                     | 12      | 60%        |
| Nee                                    | 6       | 30%        |
| Onduidelijk                            | 2       | 10%        |
| Totaal                                 | 20      | 100%       |

KPA-ers behoefte heeft aan kennis op het gebied van financiële duurzaamheid. Vaak is het motief daarbij om de kwaliteit van het ontwikkelingswerk nog verder te verbeteren.

*“Ik ben zelf redelijk goed georiënteerd. Toch zou ik me nog beter willen verdiepen in het onderwerp verantwoord ondernemen.”<sup>17</sup>*

*“Op zich gaat het prima, we zijn nog wel steeds bezig om op financieel en organisatorisch gebied de zaken beter te organiseren.”<sup>6</sup>*

Toch geeft nog circa een derde van de ondervraagden aan, aan deze kennis geen behoefte te hebben. Oorzaken voor laatstgenoemde resultaten komen soms voort uit het idee dat de aanwezige kennis op het gebied van financiële duurzaamheid voldoende is; soms ook wil men er zich er uit tijdgebrek niet echt verder in verdiepen of omdat de prioriteiten elders liggen, zoals bijvoorbeeld bij het inzamelen van geld. De volgende vier statements geven hiervan een beeld:

*“Zelf kan ik een heleboel dingen niet, dat weet ik van mezelf; waar ik geen verstand van heb en geen tijd om het uit te zoeken, daar zoek ik iemand voor.”<sup>5</sup>*

*“Ze hebben bij het opstarten veel hulp gehad van een Ghanese man, die enkele jaren in Nederland woont. Ook voor wat betreft de technische kant van het project: hoe moet zo'n internetcafé er uit zien bijvoorbeeld, hoe zet je dat op. Nu loopt het project goed; ik weet niet wat ik nog bij zou moeten leren eigenlijk, ik kan mijn tijd misschien beter aan andere dingen besteden.”<sup>15</sup>*

*“Via mijn contacten van de Lionsclub, vind ik altijd wel wat ik nodig heb, zo kan ik alles prima regelen.”<sup>19</sup>*

*“Het project loopt goed, ik heb naast dit vrijwilligerswerk ook nog een bedrijf op het gebied van ontwikkelingswerk, ik ben dus redelijk professioneel.”<sup>20</sup>*

Opmerkelijk is ook dat een aantal respondenten aangeeft over voldoende kennis op het gebied van financiële duurzaamheid te beschikken en tegelijkertijd wel aan een eventuele cursus of training zou willen deelnemen. Deze respondenten zijn vooral geïnteresseerd in verbreding van hun netwerk. Zij willen leren en weten welke organisaties en bedrijven voor hun relevant zijn om mee in contact te komen en hoe dit contact tot stand te brengen.

### **Inhoud en niveau kennisondersteuning**

Uit de vorige paragraaf is gebleken dat een meerderheid van de KPA-ers behoefte heeft aan meer kennis op het gebied van financiële duurzaamheid. Het onderzoek laat daarbij zien, dat dit geenszins geïnterpreteerd mag worden als een algemene kennislacune op het gebied van financiële duurzaamheid bij de respondenten. Integendeel: een deel van hen geeft aan juist goed te zijn ingevoerd op het gebied van financiële duurzaamheid, maar heeft sterke interesse in het onderwerp en wil hierin verdieping aanbrengen. Dat gezegd hebbende wil men dan ook wel graag ondersteuning maar dan wel onder de voorwaarde dat een eventuele cursus of training op niveau van gevorderden wordt aangeboden. Het gaat bij de onderstaande citaten voornamelijk over de doeltypen ‘De Pro’ en ‘De Realist’:

*“Aan goedbedoelde, maar eenvoudige goede raad hebben we geen behoefte.”<sup>1</sup>*

*“Zelf heb ik heel weinig tijd om mee te doen, het moet echt een heel aansprekend programma zijn, maar tijd is een bottleneck.”<sup>6</sup>*

*“Ik ben wel geïnteresseerd in een workshop of cursusachtig iets, maar dan wel om er zelf een praatje te houden...Voor mij persoonlijk is belangrijk dat een eventuele training een behoorlijk niveau moet hebben: de deelnemers moeten wel een eerste cyclus achter de rug hebben, ze moeten al eens het starten van een project hebben meegemaakt, met de subsidie aanvraag en dergelijke.”<sup>12</sup>*

*“Ik ben volledig bezig met duurzame financiering, ik denk niet dat ik op dat gebied nog iets van het NCDO kan verwachten. Ik zie heel veel organisaties bezig met het geld brengen van Nederland naar Afrika. Allemaal met de beste bedoelingen en soms vanuit charitatieve instellingen en christelijke beginselen. Maar dat helpt dus niet. Die organisaties zouden een cursus duurzame financiering moeten krijgen.”<sup>8</sup>*

Daarnaast is er ook een groep die minder ervaring heeft op het gebied van ontwikkelingshulp en duurzame financiering, of die zich voornamelijk met fondswerving in Nederland bezighoudt. Gedoeld wordt hierbij op het type ‘Charity club’ en in iets mindere mate wellicht ook ‘De Dualist’. Deze groep lijkt meer behoefte te hebben aan kennisondersteuning op een beginnenniveau; zowel waar het de fondswerving betreft als op de beeldvorming op het gebied van financiële duurzaamheid:

*“Hoe om te gaan met subsidie verlenende instanties; hoe voldoende geld te genereren in Nederland?”<sup>4</sup>*



*“Wat onze organisatie betreft: de vrijwilligers weten nog niet zo veel van duurzaamheid, de NCDO zou hun hier iets over kunnen leren: bijvoorbeeld om de link te leggen van het project op de Molukken naar duurzaamheid en de millenniumdoelstellingen.”<sup>17</sup>*

*“Het moet wel over een specifiek onderwerp gaan, anders wordt het zo breed. Het hoeft niet per se over waterputten te gaan, want dat kan in een veel breder perspectief zijn. Het moet wel gaan om de duurzaamheid van de dingen die worden aangeschaft worden voor de plaatselijke bevolking, dat het er over een aantal jaar nog steeds staat.”<sup>14</sup>*

Wat de inhoud van een eventuele cursus of training betreft, is het van belang dat deze ook is toegesneden op specifieke situaties waarmee de KPA-ers te maken hebben. Omdat zij in veel gevallen pionierswerk verrichten, lopen zij dientengevolge ook tegen problemen aan, waarvoor zij in eerste instantie geen vergelijkingsmateriaal hebben.

In onderstaande tabel zijn de meest genoemde elementen ten aanzien van kennisondersteuning door de NCDO op een rijtje gezet. Duidelijk naar voren komt het belang van netwerken: veel KPA-ers zien het belang van de juiste contacten in hun streven om zowel financieel als technisch-inhoudelijk verder te komen met hun projecten. Het als vijfde genoemde element ‘werving lokale fondsen’, hangt hier dan ook nauw mee samen.

| Gewenste elementen kennisondersteuning                    | Telling | Percentage |
|---|---------|------------|
| In contact komen met de juiste organisaties               | 7       | 33%        |
| Competenties aansturen inkomsten genererende activiteiten | 4       | 19%        |
| Training financieel management                            | 3       | 14%        |
| Training lokale medewerkers                               | 3       | 14%        |
| Werving lokale fondsen                                    | 2       | 10%        |
| Opstellen van een businessplan                            | 1       | 5%         |
| Eigen rol in project: trekker versus coach                | 1       | 5%         |
| Totaal  | 21*     | 100%       |

\*Bij deze vraag waren meerdere antwoorden mogelijk

Onderstaande citaten geven de tabel wat betreft de betekenis en inhoud kleur:

*“We willen een lokaal systeem van ziektekostenverzekering opzetten, maar we weten niet zo goed hoe we dat moeten aanpakken.”<sup>7</sup>*

*“Mijn probleem is nu de afzet van mijn product in West-Europa en ook in Nederland. Ik zoek iemand die dat voor mij kan doen.”<sup>8</sup>*

*“Ik ben bezig om lokale bedrijven te interesseren voor een financieel partnership. Ik weet nog niet zo goed hoe ik dat het beste kan aanpakken: moet ik bijvoorbeeld eerst contact leggen met een vestiging van ABN-AMRO in India of moet ik eerst mijn contacten bij ABN in Nederland aanspreken. Maar daar kom ik heus wel uit hoor, dat moet ik gewoon even uitzoeken wat het beste werkt.”<sup>12</sup>*

*“We willen niet weten hoe een maïsmeel maalmachine werkt of zo. Dat willen we wel betalen maar daarmee is de kous dan ook wel af. We willen weten hoe*

*je lokaal dingen regelt, hoe je met lokale overheden en sleutelfiguren om moet gaan, hoe je erachter komt wie er betrouwbaar is en wie niet, hoe je ter plekke je organisatie kunt helpen om lokale subsidiestromen en geldstromen aan te kunnen boren. Dat gaat dan niet over het zelf ontplooiën van commerciële activiteiten en dergelijke.”<sup>13</sup>*

*“Wij krijgen heel veel aanvragen binnen, hoe weet je bijvoorbeeld of een directrice er niet met het geld van door gaat?”<sup>3</sup>*

*“Een praktische inslag, ook op het BID network: hoe vind ik bijvoorbeeld een overzicht van bedrijven die iets doen met de import van Afrikaanse beeldjes? Meer op de handel gericht.”<sup>8</sup>*

*“Het moet een zeer concrete, op uitvoering gericht cursus zijn”.<sup>8</sup>*

*“Samenwerking met andere organisaties zoeken we eventueel wel. Als je als organisatie wilt groeien en je hebt zelf geen extra tijd om er in te steken, dan moet je wel gaan samenwerken.”<sup>7</sup>*

### **Vorm kennisondersteuning**

Vorm en inhoud zijn onafscheidelijk met elkaar verbonden; de vorige paragraaf geeft dan ook al een aantal hints over hoe de vorm er uit zou moeten gaan zien. Hierbij valt vooral het pragmatische karakter van de ondersteuningswens op: een groot deel van de KPA-ers is gericht op ‘how to’-informatie. Wat de vorm van ondersteuning betreft, denkt een aantal respondent daarbij niet alleen aan *face-to-face* ondersteuning via cursus of training, maar ook aan praktische hulp door middel van het aanbieden van relevante databases. Veel potentiële cursisten zien het samenbrengen van informatie en relevante contactpersonen als een belangrijk onderdeel van de ondersteuning door de NCDO. Pragmatisme en ervaringsdeskundigheid lijken steeds de rode draad te vormen: hoe doe je het en met wie doe je het. Aandacht voor netwerken en *casestudies* lijkt hiermee op zijn plaats. Onderstaande citaten geven één en ander weer in de woorden van de respondenten zelf:

*“Breng ons in contact met bedrijven die in principe bereid zijn om partnerships aan te gaan met hulporganisaties; via een database of zoiets.”<sup>1</sup>*

*“Ideale cursus: onderwerp zou dan moeten zijn 'het streven naar totale financiële onafhankelijkheid' Ik zou dan een casus in willen brengen en aan de hand van mijn vragen op het onderwerp financiële onafhankelijkheid in willen gaan. Hoe regel ik de verschillende verantwoordelijkheden hier en daar? Hoe leg ik die vast? Is dat een gefaseerd proces?”<sup>10</sup>*

*“Een cursus van zo moet het, een modulair systeem waarbij je ook projecten kunt vergelijken, hoe je inkomsten opzet en hoe je geld uitgeeft, in combinatie met nazorg door middel van een vraagbaak en coaching of iets dergelijks, in elke geval bereikbaar advies.”<sup>8</sup>*

*“Als het over dit punt gaat [duurzaam inkomsten genereren om de pomp ook in de toekomst draaiende te houden], dan zou het wel heel fijn zijn als er iemand over je schouder meekijkt, die je ondersteunt, om daar in wat begeleiding te krijgen van mensen die ervaringen hebben op andere plekken, dingen waar je zelf niet zo snel opkomt, hoe laat je het de komende jaren ook financieel gezond zijn, ja anders blijf je er maar geld inpompen en dat is toch ook niet de be-*

*doeling, ze hebben dan de goede middelen, en daar zouden ze zelf mee aan de slag moeten kunnen, goed bekeken.”<sup>14</sup>*

*“Bij Wilde Ganzen moest je wel een aantal cijfers overleggen, maar ik miste daarbij heel erg de ondersteuning; iemand die kritisch tegen je plannen aankijkt en die zegt dat moet je zo doen of dat moet je zo doen. Mensen met verstand van zaken.”<sup>15</sup>*

Eén respondent, onderschrijft weliswaar het belang van netwerken en ervaringsdeskundigheid, maar verwacht deze elementen niet in een eventuele cursus aan te kunnen treffen:

*“We hebben behoefte aan mensen die echt kennis van zaken hebben, die onderdeel zijn van een netwerk waar wij wat aan kunnen hebben, die ons daarmee ook verder kunnen helpen om geld te genereren; dat soort informatie staat niet in een multimap en kun je ook niet leren op een cursus of zoiets....ik geloof niet meer zo in die cursussen als van het KOS en dergelijke. Ik ben daar in het verleden wel geweest. Ik wil niet arrogant overkomen maar wij weten meer dan zij, zo is het gewoon.”<sup>1</sup>*

## **Rol en betekenis NCDO**

Soms direct, soms ook meer indirect, wordt er in de interviews op de specifieke rol en taakverantwoordelijkheid van de NCDO gewezen. Ondersteuning zou in de ogen van een aantal KPA-ers verder kunnen en moeten reiken dan alleen het verlenen van financiële subsidies. Ook waar het de vorm van kennisondersteuning betreft is dit een belangrijk punt: het onderzoek wijst in de richting van een behoefte aan coaching of helpdesking, ook op het gebied van financiële duurzaamheid. Onderstaande citaten geven hier blijk van:

*“De NCDO zou iets meer moeten doen op het gebied van advisering, met name ook op het gebied van financiële duurzaamheid. Je komt ze nu alleen maar tegen bij de subsidieaanvraag en dan is het ja of nee of het project doorgaat. Ik denk dat er best veel vraag naar is dat er daarna ook nog advies plaatsvindt, dat er gevraagd wordt 'hoe zie je je project over vijf jaar? Wie is dan eigenaar? Hoe staat het met de kosten en baten?.”<sup>9</sup>*

*“Gooi alle kennis bij elkaar zodat je kunt zien: dit en dit en dat heb je nodig. Ik heb nu teveel het gevoel dat ik een pionier ben geweest; van de fouten van anderen kun je ook leren; koppel projecten aan elkaar, koppel mensen aan elkaar, maak er maar maatjes van.”<sup>15</sup>*

*“Contact met ervaringsdeskundigen, iemand die je kunt bellen met zoiets van 'hé, ik heb nu dit aan de hand en weet eigenlijk niet goed wat ik er mee aan moet.”<sup>13</sup>*

*“We zijn blij dat de NCDO bestaat. Toch moet ik zeggen dat we het hebben leren kennen als een bureau dat via formulieren contact houdt met de mensen in het veld, zoals wij; soms is dat jammer zoals dat dan gaat.”<sup>1</sup>*

*“Wat altijd handig is, is tips; NCDO kan hierin een bijdrage geven...NCDO zou ideeën en kennis samen moeten brengen om een beter kader te scheppen...NCDO zou de diverse organisaties die relevant zijn, samen moeten brengen of verzamelt zelf de relevante informatie op dit gebied en stelt dit beschik-*

*baar aan haar klanten, dat laatste is misschien nog wel handiger en efficiënter.”*  
20

Een aantal respondenten geeft daarnaast ook spontaan te kennen ook dat de NCDO een belangrijke en centrale plaats inneemt in hun belevingswereld, waar het de ontwikkelingshulp betreft. De volgende citaten geven deze stemming treffend weer:

*“De NCDO is voor ons echt ontzettend belangrijk, niet alleen wat het geld betreft; het is ook een psychologische steun: als je ook aan anderen kunt laten zien dat de NCDO achter je staat en vertrouwen in je heeft, dan hebben andere partijen ook weer sneller vertrouwen in jou.”<sup>5</sup>*

*“De meeste organisaties in Nederland zijn klein en hebben een samenwerkingspartner nodig. Dan kom je al snel terecht bij de NCDO of ook Wilde Ganzen. Ik denk dat het goed zou zijn als ze dat zouden beseffen bij de NCDO, dat ze een verantwoordelijkheid hebben voor deze mensen. Voor advies en begeleiding is de NCDO voor veel mensen het eerste gezicht dat ze tegenkomen.”<sup>9</sup>*

## **Deelname**

Over het algemeen staan de respondenten positief tegenover een eventuele cursus of training op het gebied van duurzaamheid en de financieel-organisatorische aspecten daarvan. Het is een onderwerp dat in de meeste gevallen in de belangstelling staat bij de KPA-ers en waarover men graag een gesprek voert. Dit blijkt indirect ook uit de duur van de gesprekken: de interviews liepen vaak gemakkelijk uit tot een uur gesprekstof. Ook na afloop van de gesprekken gaven relatief veel respondenten te kennen dat ze het een bijzonder interessant gesprek vonden en dat het interview ook voor hen zelf waardevol was geweest. Gevraagd naar of men benaderd zou willen worden voor eventuele deelname aan een dergelijk onderwijsaanbod, reageren zeventien van de twintig respondenten dan ook met een ‘ja’ en slechts drie met een ‘nee’:

| Benaderd willen worden voor cursus/training | Telling | Percentage |
|---|---------|------------|
| Ja  | 17      | 85%        |
| Nee   | 3       | 15%        |
| Totaal                                      | 20      | 100%       |

Bovenstaande tabel werpt zonder meer een positief licht op de deelnamebereid van de KPA-ers. Toch is enige terughoudendheid hier beslist op zijn plaats. Zo maken de veel respondenten een slag om de arm waar het hun beschikbare tijd betreft en verbinden zij tevens de voorwaarde dat het cursus- of trainingsprogramma hen inhoudelijk aan zal moeten spreken aan een eventuele deelname. De onderzoekers hebben daarom ook zelf een inschatting gegeven met betrekking tot de deelname van de respondenten. Deze inschatting is niet alleen gebaseerd op concrete antwoorden die de KPA-ers gaven waar het hun eventuele deelname aan een cursus of training betreft, maar ook op de totaalindruk tijdens het gesprek. Dit levert het volgende beeld op:

| Inschatting deelname cursus/training | Telling | Percentage |
|--------------------------------------|---------|------------|
| Kans hoog                            | 9       | 45%        |
| Kans moeilijk in te schatten         | 3       | 15%        |
| Kans laag                            | 8       | 40%        |
| Totaal                               | 20      | 100%       |

Het blijkt verder moeilijk om heel concreet iets te zeggen over de hoeveelheid tijd en geld die de KPA-ers zouden willen besteden aan een eventuele cursus of training. Ook hier worden slagen om de arm gemaakt met betrekking tot de beschikbare tijd en de uiteindelijke inhoud van de cursus of training. Toch geven de meeste respondenten aan wel een bescheiden bedrag over te hebben voor het eventuele onderwijsaanbod. Indicaties wijzen op een bedrag van rond de vijftig euro per dagdeel. Eén respondent gaf aan uit principe niets te willen betalen, omdat de NCDO vanuit haar taak en eigen financieringsbronnen de cursus gratis aan zou moeten bieden. Wat de tijdsduur van de cursus of training betreft, noemen de KPA-ers mogelijkheden als: “een paar avonden”, “een weekend” of “een dag.”

Een klein deel van de respondenten wijst op de noodzaak en wens om ook lokale projectmedewerkers deel te laten nemen aan een eventuele cursus of training:

*“Op zich gaat het prima, we zijn nog wel steeds bezig om op financieel en organisatorisch gebied de zaken beter te organiseren. Bijvoorbeeld op het gebied van eigenaarschap; dat willen we sneller doorvoeren. Vooral onze partner in Oeganda kan nog wel wat leren op het gebied van financieel management, ze weten bijvoorbeeld niet zo goed het verschil tussen operationele en investeringskosten. Dat deel is volgens mij het lastigste om voor hen onder de knie te krijgen; heeft ook heel veel te maken met het denken in lange en korte termijnen.”<sup>6</sup>*

*“Als het een meerdaagse cursus is, dan lijkt het me een goed idee om de medewerkers [uit het ontwikkelingsland] hiernaartoe over te halen.”<sup>12</sup>*

## 5 Conclusies en aanbevelingen

---

### 5.1 Behoeftte aan training

#### Duurzaamheid en onafhankelijkheid

Zoals in paragraaf 1.3 is aangegeven, is de hoofddoelstelling van dit onderzoek om inzicht te verkrijgen in de behoefte aan een training over het duurzaam of onafhankelijk maken van een project en de motieven die hieraan ten grondslag liggen. Voordat ingegaan wordt op de realisatie van deze doelstelling, is het zinvol om eerst nog eens stil te staan bij de verschillende opvattingen die er ten aanzien van 'duurzaamheid' en 'onafhankelijkheid' bestaan.

Vermoedelijk komen er onder de KPA-ers weinig tot geen individuen of organisaties voor die zullen ontkennen dat zij op een duurzame wijze te werk gaan. Toch is het zo dat niet iedereen op dezelfde wijze invulling geeft aan dit begrip. Wanneer we ons een schaal voorstellen beginnend bij 'geven' en eindigend bij 'genereren', dan zien we volgende manieren waarop de respondenten duurzame ontwikkelingshulp op hun eigen wijze in de praktijk gestalte geven:

- Ingezameld geld, subsidies en materialen schenken aan een ontwikkelingsproject; zeer beperkte bemoeienis met de financiële organisatie na de opstartfase.
- Ingezameld geld en subsidies schenken aan een project; lichte voorwaarden aan de financiële organisatie tijdens en na de opstartfase.
- Ingezameld geld en subsidies schenken aan een project; enig beleid gericht op financiële onafhankelijkheid binnen afzienbare termijn. Enig inzicht in en gebruik van lokale geldstromen.
- Ingezameld geld en subsidies inzetten voor geven van startkapitaal; heldere verwachtingen met betrekking tot financiële onafhankelijkheid. Gebruik en kennis van en inbedding in lokale geldstromen en organisatiestructuren.
- Ingezameld geld inzetten voor het verschaffen van leningen met rente. Advies en begeleiding geven aan startende lokale ondernemers.
- Zelf (financieel) stakeholder zijn in het ontwikkelingsproject. Handel drijven met het Westen.

De bovenste items op de lijst kunnen in verband worden gebracht met de doeltypen 'Charity club' en 'Dualist'; meer naar onder op de lijst kan gedacht worden aan de doeltypen 'The Pro' en 'Realist'.

De conclusie dat er op diverse wijze wordt omgegaan met de begrippen 'duurzaamheid' en 'onafhankelijkheid' lijkt hiermee gerechtvaardigd. Hiermee hangt samen dat ook de behoeften op het gebied van training eveneens divers zijn, variërend van 'geef

ons de namen van organisaties die duurzaam werken en betrouwbaar zijn, zodat wij ons ingezamelde geld met een gerust hart kunnen doneren' tot 'breng mij in contact met een goede marketeer zodat ik mijn producten in West Europa kan afzetten'.

### **Go or no go**

Als we ons vervolgens concentreren op de vraag of een eventuele training door de NCDO op zijn plaats is, dan luidt de conclusie bevestigend. De volgende punten onderbouwen deze gevolgtrekking:

- Het onderwerp duurzaamheid en meer specifiek financiële duurzaamheid leeft bij de KPA-ers.
- Bij een voldoende groot deel van de KPA-ers bestaat de behoefte aan kennis over de implementatie van financiële duurzaamheid in een ontwikkelingsproject.
- Bij een voldoende groot deel van de KPA-ers bestaat de behoefte aan kennis over het uitbouwen van een relevant netwerk om duurzaamheid in hun ontwikkelingsprojecten gestalte te geven.
- De NCDO is een belangrijke partner voor de KPA-ers; de NCDO bevindt zich daarmee in een kansrijke positie om haar visie op het gebied van financiële duurzaamheid te realiseren door middel van ondersteuning, begeleiding en advies.

## **5.2 Aanbevelingen**

### **Vorm en inhoud**

Zou de NCDO inderdaad een cursus of training gaan aanbieden, dan verdient het aanbeveling om onderstaande punten in de nadere uitwerking te betrekken:

- Leer cursisten hoe zij de voor hen relevante informatie kunnen ontsluiten: maak duidelijk welke lokale en Westerse organisatie van belang voor hen kunnen zijn. Leer hoe en waar zij deze organisaties kunnen vinden.
- Overweeg een geconcentreerd aanbod van cursusdagen; de cursus of training wordt hierdoor interessanter voor projectmedewerkers uit de ontwikkelingslanden.
- Maak in de cursus duidelijk hoe en waar zij begeleiding en coaching kunnen vinden van ervaren ontwikkelingswerkers. Draag eventueel zelf zorg hiervoor; overweeg de *hosting* van een Blog of internetforum.
- Houd de inhoud van de cursus en training pragmatisch en concreet; beperk eventuele filosofische invalshoeken tot het onderwerp tot een minimum en focus op het *'how to'*- karakter in het onderwijs.
- Blijf dicht bij de praktijk van de KPA-ers; werk met ervaringsdeskundige en praktijkgerichte cursusleiders en trainers.
- Bied ruimte voor eigen inbreng van de KPA-ers: geef ruimte om hun eigen ervaringen te delen met de anderen; maak plaats voor casestudies van door de KPA-ers zelf ingebrachte projecten.

- Houd rekening met variaties in ervaring en de daarmee samenhangende behoeften van de cursisten. Bied eventueel verschillende modules aan gericht op de verschillende doelgroepen. Maak daarbij onderscheid tussen beginners en gevorderden of tussen KPA-ers die zich meer of minder intensief met de lokale organisatie van de projecten bezighouden.

### **Extra aanbevelingen:**

Ter overweging worden hieronder nog een aantal extra aanbevelingen gegeven. Deze komen niet direct uit de onderzoeksresultaten voort, maar zijn gebaseerd op losse opmerkingen van de respondenten en op enkele indrukken van de onderzoekers.

- Probeer het concept van financiële duurzaamheid integraal te verweven binnen alle geledingen van de NCDO: maak bijvoorbeeld subsidieaanvragers vroegtijdig bewust van de eventuele financiële duurzaamheid van hun project. Stel vragen over de financieel-economische status van de projecten; betreft het bijvoorbeeld de aanleg van een waterpomp, vraag dan naar eigendomssituatie van het project: wie wordt de eigenaar van het project? Vraag of een subsidieaanvrager kiest voor een donatie of een lening. Vraag ook vanuit welke motieven deze keuze tot stand is gekomen. Waar is deze keuze op gebaseerd? Vraag om een lange termijnvisie, ook waar het de financieel-economische status van een project betreft: Hoe ziet een project er over vijf jaar uit?
- Denk binnen de eigen organisatie ook goed na over het concept financiële duurzaamheid. Wees in staat antwoord te geven op de vraag wat er precies onder financiële duurzaamheid wordt verstaan: is een project dat gegarandeerd langdurig gefinancierd wordt met Westerse geldstromen minder financieel duurzaam dan een kleine onderneming in een ontwikkelingsland, dat het volledig van zijn eigen onzekere lokale inkomsten moet hebben?
- Vindt niet helemaal zelf het wiel uit; maak gebruik van bestaande cursussen voor inhoudelijke inspiratie of spiegeling van de eigen opvattingen. Besteed eventueel (delen van) de cursus uit.
- Geef tenslotte in de cursus aan, dat financiële duurzaamheid niet op zich zelf staat: maak relaties tussen financiële duurzaamheid en organisatorische duurzaamheid, communicatieve duurzaamheid en technische duurzaamheid inzichtelijk.



## Bijlage I Beknopt overzicht respondentkenmerken

| no. | regio           | project   | drijfveer   | hoofdactiviteiten   |
|-----|-----------------|---|---|---|
| 1   | West Afrika     | School verbeteren   | Persoonlijke band met lokale betrokkenen                                  | Fundraising, beperkt overleg en coördinatie met lokale partner                          |
| 2   | India           | School bouwen   | Bedrijfssponsoring  | Fundraising   |
| 3   | India           | Werkgelegenheidsproject, startkapitaal verschaffen; kokosvezelindustrie vrouwen | Bijdrage leveren aan de oplossing van de problemen in ontwikkelingslanden | Fundraising   |
| 4   | West Afrika     | Computercentrum opstarten   | Persoonlijke band met lokale betrokkenen                                  | Fundraising, projectplanning en -organisatie  |
| 5   | Centraal Afrika | Bouw school, gemeenschapscentrum, woningen                                      | Bijdrage leveren aan de oplossing van de problemen in ontwikkelingslanden | Fundraising, projectplanning en -organisatie (intensief)                                |
| 6   | Centraal Afrika | Computercentrum opstarten   | Bijdrage leveren aan problemen door lokale economie te stimuleren         | Fundraising, overleg en coördinatie met lokale partner, projectplanning en -organisatie |
| 7   | West Afrika     | Bedrijfseconomische activiteiten opstarten: kippenfarm                          | Duurzame bijdrage leveren aan gezondheidszorg in ontwikkelingslanden      | Fundraising, overleg en coördinatie met lokale partner, projectplanning en -organisatie |
| 8   | West Afrika     | Bedrijfseconomische activiteiten opstarten: vruchten drogen                     | Zelf een bestaan/economische positie opbouwen in het ontwikkelingsland    | Fundraising, projectontwikkeling (intensief)  |
| 9   | Centraal Afrika | Bouw weeshuis   | Uitwisselen van kennis en leerervaringen                                  | Projectontwikkeling, -planning en -organisatie; begeleiding medewerkers                 |
| 10  | Centraal Afrika | Computercentrum en guesthouse bouwen  | Bijdrage leveren aan de oplossing van de problemen in ontwikkelingslanden | Fundraising, beperkt overleg en coördinatie met lokale zusterorganisatie                |
| 11  | Centraal Afrika | Bedrijfseconomische activiteiten opstarten: bakkerij                            | Persoonlijke band met lokale betrokkenen                                  | Projectontwikkeling   |

| no. | regio       | Project   | drijfveer   | hoofdactiviteiten  |
|-----|-------------|---|---|--|
| 12  | India       | Bouw kinderdorp   | Interessante en zin-gevende tijdsbesteding  | Internationale Fundraising, projectontwikkeling en organisatie, overleg en coördinatie met lokale partners (intensief) |
| 13  | ZO-Afrika   | Bouw ziekenhuis   | Interessante en zin-gevende tijdsbesteding;<br>contact ontstaan tijdens vakantie                | Fundraising, beperkt overleg en coördinatie met lokale partner   |
| 14  | Oost-Afrika | Aanleg infrastructurele werken: watervoorzieningen                            | Persoonlijke band met lokale betrokkenen  | Fundraising, beperkt overleg en coördinatie met lokale organisatie   |
| 15  | West Afrika | Computercentrum opstarten   | Bijdrage leveren aan de oplossing van de problemen in ontwikkelingslanden                       | Fundraising, beperkt overleg en coördinatie met lokale partner   |
| 16  | West Afrika | Landbouweconomische activiteiten opstarten: supportcentra voor boeren         | Bijdrage leveren aan problemen door lokale economie te stimuleren<br>Pensioen delen met anderen | Projectontwikkeling (intensief), fundraising   |
| 17  | Indonesië   | Bedrijfseconomische activiteiten stimuleren: kapitaalinjectie t.b.v. visserij | Persoonlijke band met lokale betrokkenen  | Fundraising, overleg en coördinatie met lokale partner   |
| 18  | West Afrika | Bouwwerkzaamheden school  | onbekend  | onbekend   |
| 19  | West Afrika | Bedrijfseconomische activiteiten stimuleren: toerisme en glasindustrie        | Interessante tijdsbesteding   | Fundraising  |
| 20  | Oost-Afrika | Bouw opvangcentrum  | Christelijke geloofs-overtuiging  | Internationale Fundraising, projectontwikkeling en organisatie, overleg en coördinatie met lokale partners (intensief) |

## Bijlage 2 Vragenlijst

---

### Vorbereiding

Basisgegevens over het project zijn bij onderzoeker bekend. Vooraf wordt afgestemd over welk project dit interview gaat. (sommige KPAers doen meerdere projecten).

### Toelichting

Kort introverhaaltje: Onderzoek in opdracht van NCDO. Doel onderzoek: verkrijgen van inzicht in behoefte aan informatie gericht op ondersteuning van KPA-initiatieven. Interviews zijn vertrouwelijk, gesprekken worden anoniem verwerkt.

1. Wat is uw rol in dit project?

- Initiatiefnemer
- Subsidieverlener
- Coach
- ...

2. Wat is uw drijfveer om u met dit project bezig te houden?

- Persoonlijke uitdaging
- Interessante vrijetijdsbesteding
- Persoonlijke band met lokale betrokkenen
- Zelf actief bijdragen aan oplossen van de wereldproblemen
- ...

3. Tot welk van de onderstaande categorieën zou u uw lokale partner rekenen?

- Lokale NGO
- Particulier / individu
- Lokale gemeenschap
- Een bedrijf
- Lokale vereniging (bijv. kerkgenootschap, coöperatie etc.)

4. Wat is naar schatting het totale jaarlijkse budget van het project?

...euro

5. Hoe worden de activiteiten in het project gefinancierd?

| Financieringsbronnen                | Bedrag | % van het totale budget |
|-------------------------------------|--------|-------------------------|
| Giften bekenden                     |        |                         |
| Subsidie ontwikkelingsorganisaties  |        |                         |
| Inkomsten uit het ontwikkelingsland |        |                         |

5a. Specificeer eventuele inkomsten uit het ontwikkelingsland:

| Financieringsbron                           | Bedrag | % van inkomsten uit ontwikkelingsland |
|---|--------|---------------------------------------|
| Lokale subsidies                            |        |                                       |
| Lokale giften                               |        |                                       |
| Inkomsten uit omzet van projectactiviteiten |        |                                       |

6a. Hoeveel tijd besteed je naar schatting gemiddeld per maand aan het project?

....uur / werkdagen (wordt achteraf gecodeerd in categorieën)

6b. Hoeveel tijd besteed je naar schatting gemiddeld per maand aan het genereren van inkomsten uit Nederland (of het aanvragen van subsidie)?

....uur / werkdagen (wordt achteraf gecodeerd in categorieën) →percentage wordt uitgerekend

7. <deze vraag wordt langzaam ingeleid zodat het niet te confronterend is. De kennis en houding t.a.v. duurzaam financieren wordt afgetaast. Respondenten die er nog niet (veel) over nagedacht hebben of zich geen goed beeld kunnen vormen worden enkele concrete goede voorbeelden voorgelegd.> Hebt u er wel eens aan gedacht dat uw project zonder financiering uit het westen zou kunnen bestaan? Hoe staat u hier tegenover? Is hier in uw organisatie wel eens over gesproken? Is het een onderdeel van beleid? Zou het mogelijk zijn dat uw project binnen drie jaar zonder financiering uit het westen zou kunnen bestaan?

- Ja, hoe .....
- Nee, waarom niet? .....

8. <Respondenten die er nog niet (veel) over nagedacht hebben of zich geen goed beeld kunnen vormen worden enkele concrete goede voorbeelden voorgelegd.> Hebt u er wel eens aan gedacht om activiteiten lokaal te starten, die inkomsten genereren?

- Ja, nl ..
- Nee, omdat ..

- Nvt, omdat ..

9. Indien ja, zijn deze activiteiten ook daadwerkelijk in gang gezet?

Ja, nl.

Nee, omdat..

10. Indien ja, wat is de reden dat deze activiteiten zijn opgestart?

- Continuïteit waarborgen
- Persoonlijke uitdaging
- Minder afhankelijk van subsidieverstrekkingen
- Eis van subsidieverstrekkingen

11. Wie heeft initiatief genomen tot het starten van activiteiten die inkomsten genereren?

- lokale partner
- uzelf
- anders, nl.

12. Is financiële duurzaamheid van het project in het belang van de lokale partner?

- Ja / Nee, omdat..

13. Verlopen deze activiteiten naar uw mening op dit moment succesvol?

- Ja, omdat
- Nee, omdat

14. Binnen welk termijn heeft u het idee dat deze activiteiten succesvol zouden kunnen zijn? [wat is succesvol: hierover kan met de respondent zonodig van gedachten worden gewisseld]

.... jaar

15. Heb je voldoende middelen om samen met je partner deze activiteiten succesvol uit te voeren / te ontwikkelen?

- Ja / Nee
- Zo ja, welke middelen gebruik je?

16. Heb je behoefte aan (meer) kennis en informatie hierover?

Ja.

Nee, omdat ..

17. Zo ja, aan welke van onderstaande elementen zou je het meest hebben?

- Het werven van lokalen fondsen (wordt open gevraagd en achteraf gecodeerd)

- Training van lokale partner
- Opstellen van een businessplan
- Hoe bekleed ik een ondersteunende rol in het ontwikkelen van financiële duurzaamheid
- Welke competenties zijn nodig voor het aansturen van inkomsten genererende activiteiten?
- Hoe weeg ik de diverse belangen af?
- Eigen rol: trekker vs coach
- Overzicht van lokale trainingsmogelijkheden
- ..

18. Welke elementen vormen een drempel voor het opstarten van activiteiten die lokaal inkomsten genereren? (wordt open gevraagd en achteraf gecodeerd)

- Kennis lokale partner
- tijdgebrek lokale partner
- gebrek aan lokaal initiatief / eigenaarschap
- gebrek aan visie lokaal
- gebrek aan eigen kennis (hoe zou ik dit in hemelsnaam moeten aanpakken?)
- eigen tijdgebrek
- geen idee wat voor een soort activiteiten inkomsten zouden kunnen genereren
- .....

19. Hoe wil je het liefst meer informatie over dit onderwerp krijgen? (vragen om een toelichting)

Website, Boek, Training, Workshop, .....

20. Indien training / workshop: hoeveel tijd / geld wil je maximaal hieraan besteden?

... uur / maand

... € per training

21. Indien training / workshop niet wordt genoemd: NCDO overweegt een training over financiële duurzaamheid aan te bieden. Bent u geïnteresseerd? Zo ja, Hoeveel tijd / geld wil je maximaal hieraan besteden?

... uur / maand

... € per training

22 Wilt u door NCDO benaderd worden indien de training beschikbaar is? Zo ja, dan geven we dat door en ontvangt u informatie indien de training gegeven wordt.

23 Hebt u tot slot nog opmerkingen of suggesties naar aanleiding van dit interview?