



Siegfried Woldhek (1951) is directeur van NABUUR en tekenaar voor onder andere *NRC*. Voorheen was hij directeur van het Wereld Natuur Fonds.

Rolf Kleef is adviseur voor milieu- en ontwikkelings-ngo's op het gebied van internetstrategie en online samenwerking. Hij was de informatiearchitect bij het opzetten van OneWorld.nl.

Nieuwe kansen om de juiste weg in te slaan

Er is behoefte aan een nieuwe manier van organiseren en samenwerking, in aanvulling op wat bestaande ontwikkelingsorganisaties al kunnen. Niet de organisatie maar het project staat hierbij centraal. Nieuwe ontwikkelingen van de laatste vijf jaar, zoals email, Skype, mobiele telefoon, Facebook, YouTube, Google Earth, GPS en digitale camera maken een andere werkwijze mogelijk. Hierdoor kunnen een groot aantal plekken en mensen rechtstreeks gekoppeld worden en kan de enorme diversiteit aan vraag en aanbod bij elkaar gebracht worden.

Minister Koenders noemt in zijn beleidsplan ontwikkelingssamenwerking 'een zaak van iedereen'¹. Wij pleiten ervoor dat letterlijk te nemen.

Ontwikkelingssamenwerking is een woord met twee onderdelen:

➡ *ontwikkeling* duidt op vooruitgang, nieuwe inzichten, en verbeterde omstandigheden.

➡ *samenwerking* veronderstelt gelijkwaardigheid en wederkerigheid.

Wij denken dat de nieuwe samenwerkingsvormen van de laatste jaren kansen bieden om veel meer te bereiken dan tot nu toe mogelijk was. Iedereen kan nu ook daadwerkelijk aan de slag. Meer *samenwerking* dus. En als de rollen goed worden ingevuld, krijgen de door de minister gewenste² hefboomwerking en economische groei geheel nieuwe perspectieven. Nu gaat de discussie nog vaak over de befaamde 0.8 procent en wordt geprobeerd de impact ervan verder op te rekken met convenanten en afspraken. Maar er is veel meer mogelijk: met richtinggevende impulsen kunnen alle maatschappelijke partijen worden uitgenodigd de volle honderd procent te realiseren, uit welbegrepen eigenbelang. Met andere woorden: meer *ontwikkeling*.

Ver weg bestaat niet meer

Wat ver weg was, is in enkele decennia dichtbij geworden; door de steeds snellere nieuwsvoorziening, toegenomen vliegmogelijkheden, mobiele telefoon en internet. De toegenomen welvaart stelt steeds meer mensen in staat te reizen van 'hier' naar 'daar'. Ze kunnen met eigen ogen andere culturen en verschillen zien. Er is een groeiende vraag naar ecologisch toerisme, dat fair is





Er is een voelbare spanning tussen de ontwikkelingsorganisaties

voor de plaatselijke bevolking en dat een *authentieke beleving* geeft. Steeds vaker ook worden vrijwilligersreizen gemaakt en de handen uit de mouwen gestoken om concrete resultaten te bereiken. Mensen vol goede bedoelingen, die in zekere zin doen denken aan de eerste generatie ontwikkelingswerkers, zij het dat het er veel meer zijn en dat ze vaak met eigen geld en middelen aan de slag gaan.

Omgekeerd reizen ook meer mensen van daar naar hier. Migratie, als vluchteling, gastarbeider, economische migrant, student of in een uitwisselingsprogramma. Vrijwel altijd op zoek naar kansen voor zichzelf. Een deel gaat ook voor korte of lange tijd weer naar daar. Veel van deze mensen zetten zich in voor concrete projecten of resultaten om anderen te laten delen in welvaart. Ook dat gaat intussen veel verder dan het al langer bestaande geld naar huis sturen.

En dan is er de enorme groep mensen hier én daar die elkaar meer en meer weten te vinden via internet zonder de fysieke afstanden te hoeven overbruggen. Juist in de ontwikkelingslanden gebruiken mensen de nieuwe communicatiemogelijkheden om hun eigen toekomst en die van de mensen om hen heen te verbeteren. Kortom, we zien dat mensen, die nog recentelijk door grote afstanden waren gescheiden, elkaar ontmoeten. Ze reiken elkaar op ongekende schaal de hand, zowel fysiek als virtueel.

Zelfprotectie

Een deel van de mensen gaat aan de slag met het aanpakken van concrete lokale problemen. Ze kloppen voor hulp aan bij de grote ontwikkelingsorganisaties. Maar die hebben hun focus verschoven van micro- naar meso- en macroniveau: van de *brick and mortar*-projecten, naar *civil society* en *good governance* en *human-rights based approaches*.

Bovendien is de procedure om ondersteuning te krijgen vaak lang en lastig te doorgronden. De concrete wensen daar worden getoetst aan de programma's, beleidsmatige prioriteiten en criteria hier, voordat toegang wordt verleend tot de brede netwerken van ondersteuning met inhoud, contacten en markten.

De focus van de ontwikkelingsorganisaties ligt niet op het ondersteunen van concrete plaatselijke initiatieven en de mensen die er, zowel daar als hier mee aan de gang willen. Ook dwingt het huidige ontwikkelingsbeleid de ontwikkelingsorganisaties tot intern gerichte aandacht door *perverse incentives* om bij het volgende meerjarenplan weer geld toegewezen te krijgen, zoals bestedingsdwang en de noodzaak om draagvlak aan te tonen in de vorm van een Nederlandse achterban. De spanning tussen de ontwikkelingsorganisaties is groeiend en voelbaar. Aan de ene kant is er samenwerking in een platform als Linkis om particuliere initiatieven binnen te halen en aan de andere kant worden

eigen *communities* opgezet zonder veel oog voor laterale verbanden of zelfs voor echt bereikte lokale resultaten³. Bovendien bestaat de neiging om kennis en contacten in huis te willen houden en vooral met eigen netwerken te werken. Een vorm van protectionisme van kennis en ervaring, van geldings- en overlevingsdrang, die inherent is aan het systeem.

Systeemcrisis

Net als bedrijven, overheden en andere ngo's zijn ontwikkelingsorganisaties gemaakt om met eigen mensen en eigen middelen de eigen plannen uit te voeren. Dat stelt echter een bovengrens aan hetgeen zo'n organisatie aankan. De meeste zitten vol bij vijfhonderd projecten, sommige kunnen met een enorm centraal apparaat duizend of vijftienhonderd projecten aan. Maar praktisch alle energie gaat dan zitten in interne zaken zoals het gebouw, de medewerkers, het computersysteem, de accountant, de pers, de planning en de controle. De lades liggen vol met aanvragen die ook belangrijk zijn maar waar geen tijd of geld voor is. Vragen als hoe het staat met armoedebestrijding, wat de optimale rol van de eigen organisatie daarin is en welke andere partijen gemobiliseerd zouden moeten worden, komen niet of nauwelijks aan de orde. Het draaiende houden van het grote apparaat en het kwalitatief goed uitvoeren van het lopende werk, slokt alle energie op. De vraag in de ontwikkelingslanden is echter vele malen groter dan het gecombineerde organisatorisch vermogen van alle overheden, bedrijven en ngo's aankan. Dat is wat Richard en Clinton systeemcrisis noemen. Hetzelfde geldt voor het aanbod aan kennis, contacten, middelen, spierkracht, et cetera. Ook die enorme bron van energie kan niet goed worden benut door de bestaande organisaties, omdat ze daarvoor niet zijn gebouwd. Een groot deel van de lokale vraag kan dus slecht terecht bij de ontwikkelingsorganisaties en het vinden van aansluiting bij het grote aanbod van particulieren gaat ook moeizaam. Dat is geen onwil, maar hangt samen met de organisatievorm. Er is dringend behoefte aan een nieuwe manier van organiseren en samenwerking, in *aanvulling* op wat bestaande organisaties al kunnen. Organisaties zoals SIDA in Zweden en Hivos in Nederland zien dat in en steunen ook al jaren nieuwe initiatieven in die richting.

Project centraal

Voor een groeiend aantal mensen, zowel hier als daar, is de afstand tussen het praatje en de praktijk te groot en worden alternatieve werkwijzen intussen snel aantrekkelijker. Mensen zoeken manieren om rechtstreeks bij kleine projecten betrokken te zijn. Dat uit zich in vele particuliere initiatieven en ook *diaspora* waarbij mensen hun familieleden in het land van oorsprong helpen, is hier een voorbeeld van.

Dit soort initiatieven lijkt voort te komen uit de marketingcrisis



van de grote ontwikkelingsorganisaties en zijn meer hapsnap doe-het-zelfwerk, dat wil zeggen rechtstreekse samenwerking tussen individuen hier en daar met weinig kwaliteitscontrole of uitwisseling van geleerde lessen. Maar juist nu zijn er kansen voor het equivalent van een levendig midden- en kleinbedrijf in ontwikkelingssamenwerking, die de huidige hulpindustrie kan verrijken en de ontwikkelingsmarkt een heel nieuwe dynamiek kan geven. Een markt van grote en kleine projecten met directe interactie van betrokkenen, die zelfsturend kunnen werken door transparante besteding, uitvoering en al dan niet bereikte resultaten, met behulp van gedeelde standaards in verslaglegging en het garanderen van legitimiteit.

In de nieuwe vorm van samenwerking staat niet de organisatie maar het project centraal. Het is een ontwikkeling die ook in tal van andere economische sectoren zichtbaar wordt. De verbanden en machtsverhoudingen zijn omgekeerd van: 'onze organisatie maakt een assessment van jouw project om te zien of het past bij onze programmatische prioriteiten en procedures' naar 'ik heb een plan en ik kies mensen en tools die me helpen'. Dit vergt een andere wijze van organisatie dan die van overheden, bedrijven en ngo's, die hun kracht juist ontleen aan het vermogen om met eigen mensen en middelen eigen plannen uit te voeren. Het vergt een werkwijze die grote aantallen plekken en mensen rechtstreeks kan koppelen, die de enorme diversiteit aan vraag daar en aanbod, zowel hier als daar, bij elkaar kan brengen.

Nieuwe architectuur

In de laatste vijf jaar zijn nieuwe manieren ontwikkeld waardoor een andere werkwijze inderdaad mogelijk is. Dankzij email, Skype, mobiele telefoon, Facebook, YouTube, Google Earth, GPS, digitale camera's, en dergelijke is het makkelijker in contact te komen en te blijven met de ander. Bovendien kunnen bijdragen in geld, kennis, contacten, materialen, begeleiding of invloed nu van overal komen en efficiënt gecoördineerd worden naar die ene plek. Er ontwikkelt zich een nieuwe architectuur voor samenwerking die niet alleen ongekend grote aantallen deelnemers aankan, maar bovendien in staat is het kaf van het koren te scheiden en voortdurend een transparant overzicht kan bieden.

Diverse webinitiatieven laten zien dat dit geen luchtftijserij is: mensen werken samen aan grassroots-projecten die concrete resultaten opleveren en er zijn intussen initiatieven die daarvoor ook een infrastructuur bieden. NABUUR en de 1% Club, twee vanuit Nederland gestarte sites, zijn daarvan goede voorbeelden. Dankzij die nieuwe samenwerkingsarchitectuur zijn er meer mogelijkheden om een klein beetje bij te dragen: iedereen kan

deeltijdontwikkelingswerker worden en samenwerken in fluïde netwerken, die bij het bereiken van het doel weer uiteenvallen en opgaan in andere netwerken voor andere doelen.

NABUUR (www.nabuur.com) biedt dorpsgemeenschappen in ontwikkelingslanden de mogelijkheid zichzelf te tonen via een eigen site en aan te geven voor welke problemen ze assistentie willen. Mensen uit een gemeenschap dichtbij en aan de andere kant van de wereld melden zich vervolgens aan en gaan samen die problemen oplossen, als burens in de Global Village. Vraag gestuurd, transparant, gratis en zelforganiserend. Ze hebben rechtstreeks contact met elkaar, zien wat er moet gebeuren en mobiliseren in hun eigen omgeving dat wat nodig is om een steentje bij te dragen.

Het maatschappelijk potentieel

Het aantal mensen dat concreet actie wil ondernemen groeit, het aantal mensen dat projecten met concrete behoeften aanbiedt groeit en de infrastructuur om die bij elkaar te brengen en te laten samenwerken groeit. Bovendien is de generatie mensen die nu opgroeit door en door vertrouwd met die infrastructuur. Iedereen kan zijn behoefte aan participatie vormgeven zonder uit het dagelijkse leven te hoeven stappen door de vrije tijd een klein beetje anders in te vullen, of te koppelen aan het werk. De omvang van dit maatschappelijke potentieel aan energie, ervaring, kennis, spierkracht, middelen en tijd is gigantisch. Clay Shirky, auteur van *Here comes everybody*, schatte vorig jaar dat de hoeveelheid tijd die in de gehele Wikipedia is gaan zitten, in alle talen (bij elkaar intussen zo'n twaalf miljoen artikelen – ter vergelijking: de online Encyclopedia Britannica heeft er zo'n 120 duizend), inclusief alle discussies over de inhoud, ruwweg gelijk is aan de tijd die Amerikanen elk weekend besteden aan het kijken naar tv-reclame⁴.

Er is met andere woorden maar een hele kleine verschuiving nodig om een energie in tijd, kennis en geld los te maken die vele malen groter is dan de inzet van de huidige ontwikkelingsorganisaties, bedrijven en overheden. Het vormt een uiterst gewenste aanvulling om de omvang van het werk aan te kunnen. Participatie is *booming* en, zoals marketeers weten, is er geen betere manier om mensen in beweging te krijgen dan via hun eigen vrienden en familie. De campagne van Barack Obama heeft laten zien hoeveel er intussen mogelijk is, in energie, activiteit, fondsenwerving en het bereiken van tot nu toe 'onbereikbare' mensen. We staan nog maar aan het begin.

De levende rivieren

Dat enorme potentieel, de mogelijkheid voor iedereen om iets bij te dragen is één aspect. Daarnaast is nog iets anders nodig: een wenkend perspectief. De campagne van Obama gaf beide zaken



Er is geen betere manier om mensen in beweging te krijgen dan via hun eigen vrienden en familie



De oplossingen
waren niet alleen
goed voor de eigen
portemonnee maar ook
voor de omgeving

prachtig vorm. Hij mobiliseerde niet zozeer zelf, maar bood de infrastructuur waarmee mensen zichzelf konden organiseren vanuit een gedeeld doel.

Het gedeelde doel stelt mensen in staat hun welbegrepen eigenbelang te verbinden aan iets groots, iets moois. Het geeft richting aan ieders inspanning, zonder dat er een groot centraal sturend apparaat nodig is. Op bescheidener schaal was dat bijvoorbeeld ook het model achter het plan *Levende Rivieren* dat de klei-industrie, boeren, gemeenten, waterschappen, Rijkswaterstaat, et cetera, in de jaren negentig op lokaal niveau tot samenwerking inspireerde. Het Wereld Natuur Fonds lanceerde een alternatieve visie voor het riviereengebied met zorgvuldig uitgewerkte kaartbeelden en landschapsschetsen over hoe het zou kunnen worden. De rivier zou

meer water kunnen bergen en het zou weer mogelijk zijn om van de Duitse grens naar Rotterdam te lopen door dit bij uitstek Nederlandse landschap. Vervolgens probeerde het WNF die visie op een plek in de praktijk te brengen, in de Millingerwaard. Baksteenindustrie, boeren, Rijkswaterstaat en andere partijen zagen opeens nieuwe mogelijkheden. In de jaren die daarop volgden, werden alle partijen langs de rivieren rondgeleid door de Millingerwaard: landelijke, provinciale en plaatselijke bestuurders, journalisten, tweehonderd lagere scholen, artiesten, industrieën, plaatselijke ondernemers, en ga zo maar door. Geïnspireerd door de aanpak gingen deze vervolgens zelf aan het werk en creëerden lokaal oplossingen die niet alleen goed waren voor hun portemonnee, maar ook bijdroegen aan het mooier maken van de streek, ze creëerden iets waar ze trots op konden zijn. De recreatieschappen, gemeentes, Rijkswaterstaat, de baksteenindustrie, et cetera, zorgden ervoor dat het werk dat ze sowieso gingen doen en de honderden miljoenen die toch zouden worden besteed, bijdroegen aan het realiseren van iets moois.

Daarmee was de bekende heilloze tegenstelling opgeheven die natuurbeschermers of mensen uit de wereld van ontwikkelings-samenwerking zo goed kennen, namelijk tussen de harde economische realiteit die de toestand dagelijks verder verslechtert enerzijds en het relatief kleine budget om die negatieve effecten te mitigeren anderzijds. Het is een bij voorbaat uitzichtloze situatie. De aanpak van de Levende Rivieren werd later met succes toegepast op de introductie van het FSC keurmerk en de bescherming van grote gebieden in het buitenland. Het is niet goed je neer te leggen bij een door convenanten opgerekte 0.8 procent als bijna 100 procent nodig is. Zoals William McDonough steeds zegt: een auto die met 100 km/u de foute kant opgaat en met moeite wordt afgeremd tot 50 km/u, gaat nog steeds de foute kant op. Het gaat erom methoden te ontwikkelen waardoor we de goede kant opgaan.



De goede kant op

Er liggen ongehoorde en groeiende kansen om alle maatschappelijke actoren uit welbegrepen eigenbelang te laten helpen de goede kant op te gaan. Daarvoor zijn drie zaken nodig:

- Een gedeelde inspiratie, zoals de Millenniumdoelen, dusdanig vormgeven dat ieder individu en bedrijf kan zien hoe het ermee staat en waar hij of zij kan bijdragen.
- Een geloofwaardige uitnodiger, die laat zien hoe de vlag erbij hangt, welke voortgang er gezamenlijk wordt bereikt en wie wat heeft bijgedragen. Zo heeft iedereen niet alleen zicht op de resultaten die uit eigen inspanningen komen, maar ook hoe al die resultaten bij elkaar het behalen van de Millenniumdoelen daadwerkelijk dichterbij brengen, stap voor stap, jaar voor jaar. Een aantal ontwikkelingsorganisaties en/of het ministerie zouden die rol kunnen oppakken.
- Een context waar iedereen kan zien wat waar en hoe werkt, een omgeving waar ideeën, inspiratie en contacten kunnen worden opgedaan.

Het vormgeven van deze drie zaken is niet simpel en vergt veel meer uitwerking dan in dit korte bestek kan worden gegeven. Het vraagt de bestaande organisaties over de schaduw van hun huidige rolopvatting heen te springen om zo een nieuwe invulling te geven aan *ownership*, *empowerment* en *participatie*, op een schaal die vele malen groter is dan ze nu gezamenlijk kunnen realiseren. Zoals het ministerie van Economische Zaken niet zelf de economie draaiend houdt, zo hoeft het ministerie van Ontwikkelingssamenwerking niet alle ontwikkeling zelf te regelen met een aantal organisaties. Betrokken en bevlogen mensen in gezinnen, bedrijven, overheden en ngo's willen meer zijn dan het publiek van ontwikkelingssamenwerking. Dat is ook mogelijk. Hoe? Door de focus te verleggen van het mobiliseren naar het faciliteren van individuen, bedrijven, overheden en ngo's om zichzelf te organiseren rond een gedeeld doel. Ontwikkelingssamenwerking wordt daarmee daadwerkelijk een zaak van iedereen.

¹ BUZA, "Bert Koenders," webpagina, 18T11:16 7, 2008, www.minbuza.nl/nl/organisatie/bewindslieden/ministerkoenders/eenzaakvaniedereen

² Bert Koenders, "Internationale Samenwerking 2.0" (Amsterdam, The Netherlands, November 8, 2008), www.minbuza.nl/nl/actueel/speeches,2008/11/koenders-modereniseert-is.html

³ Er is eigenlijk nog geen algemeen gehanteerde definitie van wat een particulier initiatief is, en ook nog geen algemeen gehanteerde methode om de eigen resultaten te meten, laat staan ondersteuning te bieden die particuliere initiatieven in staat te stellen hun bijdragen uit te drukken.

⁴ Clay Shirky, "Gin, Television, and Social Surplus - Here Comes Everybody" (presented at the Web 2.0 Expo, San Francisco, April 23, 2008), www.herecomeseverybody.org/2008/04/looking-for-the-mouse.html

