



**Yannick du Pont (33)** en **Michel Richter (35)** zijn respectievelijk directeur en codirecteur van Spark, een Nederlandse ontwikkelingsorganisatie die ondernemerschap en beroepsonderwijs bevordert in postconflictgebieden. Beiden studeerden Politieke Wetenschappen aan de Universiteit en Yannick waagde zich daarnaast aan een bul algemene sociologie.

Dit essay kwam tot stand met medewerking van freelance journalist **Wilma Roozenboom (33)**, eigenaar van Goeie Dingen Doen.



# De sector is bang en onzeker

De Nederlandse ontwikkelingssector heeft een chronisch gebrek aan zelfvertrouwen. Daardoor doen afzonderlijke ontwikkelingsorganisaties en de sector als geheel uiteindelijk niet datgene wat het best is voor mensen in ontwikkelingslanden. Ontwikkelingsorganisatie Spark pleit voor meer moed en leiderschap.

Institutionele en particuliere donateurs vragen om concrete resultaten. En de sector laat zich door het groeiende publieke wantrouwen steeds verder in de verdediging drukken – zeker nu de financiële crisis bij veel mensen de vraag oproept of er niet bezuinigd kan worden op hulp. Geen context die aanzet tot zelfverzekerd vernieuwen – en toch is dat nodig: durf. Hieronder zetten wij uiteen waarom.

Het gebrek aan durf uit zich op vier niveaus: de interne organisatie, de bereidheid tot externe toetsing, de internationale programma's van afzonderlijke ontwikkelingsorganisaties en, tot slot, de Nederlandse ontwikkelingssector in de internationale context.

## ➔ Durf transparant te zijn

Om met zo min mogelijk geld zoveel mogelijk mensen te helpen, moet de interne bedrijfsvoering van ontwikkelingsorganisaties op orde zijn. En om bij voorbaat weerwoord te kunnen bieden aan uitingen van groeiend wantrouwen van het (Nederlandse) publiek, is ook transparantie in de bedrijfsvoering cruciaal. Bovendien moet in detail worden gerapporteerd over zowel de successen als de mislukkingen. Elk weldenkend mens begrijpt dat er geen vooruitgang mogelijk is zonder tegenslag; een projectverslag met voor- en tegenspoed is ook voor het bredere publiek geloofwaardiger dan een opsomming van successen. Wil een organisatie geloofwaardig zijn, dan zal ze dus eerlijk en volledig moeten zijn over de problemen en obstakels in haar werk. Externe evaluaties van projecten moeten op de website van ontwikkelingsorganisaties staan, ter inzage voor iedereen. Inclusief (soms stevige) kritiek en mislukkingen. En inclusief reactiemogelijkheid, zodat zowel de geldschietster als de geïnteresseerde leek een vraag kan stellen of suggestie kan doen.

Ook financieel kan er meer transparantie worden gegeven. Internetboekhoudpakketten maken het sinds kort mogelijk de hele boekhouding online te zetten. Dat bespaart kosten, omdat er met





het online systeem efficiënter gewerkt kan worden dan met andere – offline – systemen. Het biedt managementinformatie aan projectmedewerkers en management, op locatie en in Nederland. En het biedt openheid van zaken aan institutionele donoren, particuliere donateurs en geïnteresseerd publiek: wat kost het om een baan te creëren in Macedonië hoeveel declareert de directie voor een werklunch? Effectiviteit en openheid zijn communicerende vaten. Durf dus transparant te zijn.

#### ➔ Durf de kwaliteit te toetsen

Transparantie is nodig, maar alleen niet voldoende. Kritisch zelfonderzoek en informele feedback zijn nuttig, maar formele externe toetsing is een onmisbaar hulpmiddel voor kwaliteitsverbetering binnen de organisatie en het versterken van vertrouwen van mensen buiten de organisatie. Daarom zou het goed zijn als er een sectorspecifieke ISO-standaard voor ontwikkelings-samenwerking komt. Een dergelijk systeem biedt handvatten voor verbetering van de interne bedrijfsvoering van ontwikkelingsorganisaties, maar kan ook de kwaliteit van relaties met partners en de doelgroep borgen. Daarmee kan het behalve aan efficiëntie dus ook bijdragen aan effectiviteit; niet alleen aanknopingspunten bieden om de dingen goed te doen, maar ook om de goede dingen te (blijven) doen voor de doelgroep. Een dergelijk internationaal kwaliteitskeurmerk helpt bovendien bij het aanboren van internationale geldbronnen. Bij gebrek aan een bekend en extern oordeel, lichten nieuwe potentiële donoren uit het buitenland elke organisatie nu nog volledig zelf door, voordat er een contract wordt verstrekt. Een internationaal erkend kenmerk kan zulke langdurige en bewerkelijke toetsingsprocedures op termijn verminderen of zelfs overbodig maken.

De sector zou moeten streven naar de invoer van een dergelijk internationaal kwaliteitssysteem binnen drie jaar. Daarnaast zouden ontwikkelingsorganisaties een *comply or explain*-beleid moeten voeren ten aanzien van kritiek van externe partijen, of dat nu geïnteresseerde sitebezoekers of formele instanties als ISO, CBF en externe programma evaluatoren zijn: alle kritiek wordt in principe overgenomen en verbetermogelijkheden worden doorgevoerd op basis van deze kritiek, tenzij er goede tegenargumenten zijn. Deze moeten dan expliciet worden vastgelegd door projectmedewerkers. Leren als kernwaarde van de organisatie.

#### ➔ Durf risico's te nemen

Dat is niet gemakkelijk in een klimaat van verminderend publiek vertrouwen en toenemende concurrentie tussen ontwikkelingsorganisaties. Resultaten tellen immers, en een mislukt project kan je vertrouwen en (dus) geld kosten. Desondanks moet je

Leren moet een kernwaarde van de organisatie zijn

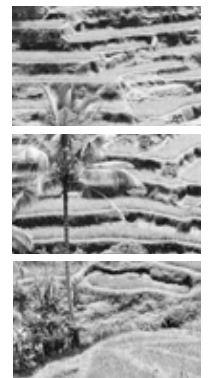
waken voor veilige keuzes. Speel niet altijd op safe. Niet door alleen de successen te delen en niet door in de programma's alleen te kiezen voor relatief veilige landen en thema's. Resultaten van een traditioneel onderwijsprogramma in Tanzania zijn makkelijker haalbaar en meetbaar dan het opbouwen van een gezonde financiële sector in Afghanistan. Maar beide zijn nodig. Risico's durven nemen betekent ook in zeer complexe fragiele staten werken. Hulp ligt daar vaak politiek gevoelig, ontwikkelingswerk stuit er op alle mogelijke institutionele en operationele obstakels. Het risico van mislukken is relatief groot en het afbreukrisico richting particuliere en institutionele donoren daarmee ook. Het gaat soms mis. Maar als een project wel goed gaat, is er juist in dergelijke landen met relatief weinig middelen een enorme impact te bereiken.

#### ➔ Durf te leren van mislukkingen

Uit onderzoek blijkt dat mislukte ondernemers bovengemiddeld succesvol zijn als ze een tweede kans krijgen – maar in de heersende cultuur worden mislukkingen niet geaccepteerd en zijn er maar weinig bereid om risico's te nemen. Het vanuit ABN Amro opgerichte Instituut voor Brilljante Mislukkingen<sup>1</sup> wil de positieve houding ten opzichte van mislukkingen bevorderen – een initiatief dat zeker ook binnen de ontwikkelingssector bestaansrecht heeft. Een van de kenmerken van een briljante mislukking is dat je hebt geleerd van je mislukking: zelfs als je nog steeds niet weet hoe, heb je wel geleerd hoe niet. Bovendien kunnen jouw ervaringen, doorzettingsvermogen en durf anderen inspireren tot nieuwe pogingen. Dat laatste is essentieel en raakt aan de eerder genoemde transparantie. De neiging om alleen positieve resultaten te laten zien, maakt het voor organisaties onmogelijk om van elkaars fouten te leren. En dus maken we allemaal onze eigen – deels dezelfde – fouten en sorteren we gezamenlijk in het veld minder effect dan met huidige middelen en mankracht zou kunnen. Het netto resultaat: wereldwijd leven meer mensen in armoede dan nodig.

#### ➔ Durf groot te denken

Bij gebrek aan een gezamenlijk lerend vermogen komt de Nederlandse ontwikkelingssector als geheel minder snel vooruit dan mogelijk zou zijn. En dat is relevant, omdat we als Nederlandse ontwikkelingssector internationaal de concurrentie moeten kunnen aangaan, willen we enig recht van bestaan houden. Om wereldwijd op een effectieve en efficiënte manier zoveel mogelijk mensen uit de armoede te helpen, gaan we uiteindelijk toe naar een systeem van internationaal toegankelijke fondsen en een internationale taakverdeling op basis van competenties. Nederlandse ontwikkelingsorganisaties kijken vaak te smal: men staart zich blind op Nederlandse overheids subsidies, wat goed beschouwd



## Durf jezelf af te schaffen als dat het best lijkt

natuurlijk een lief beekje is vergeleken bij de wereldwijde geldstromen. Verbreed de scope, denk groot. Dat geldt voor geld: maak ruimte voor rechtstreekse aanspraken van internationale partnerorganisaties op Nederlandse subsidies en maak als Nederlandse clubs aanspraak op internationale fondsen. Dat geldt voor de hierboven genoemde kwaliteitsverbetering: neem als alliantie van een aantal Nederlandse organisaties het voortouw voor de realisatie van het internationale ISO-keurmerk voor ontwikkelingssamenwerking. En dat geldt voor programma-inhoud: laat de beste partij het werk uitvoeren, of dat nou een Zambiaans bedrijf of Amerikaanse ngo is.

### ➔ Durf je af te vragen of je het goed doet

Bij groot denken horen grote vragen. De Nederlandse ontwikkelingssector moet zich niet beperken tot de vraag of we de dingen goed doen, maar ook durven vragen of we wel de goede dingen doen. Ook moeten we ons afvragen of anderen het niet beter kunnen dan wij. Het begint bij jezelf constant af te vragen of wat doet de beste manier is om aan armoedebestrijding bij te dragen. Dragen wij bij aan een beter leven voor de armen van deze wereld – nog afgezien van de vraag of we dat op de meest efficiënte manier doen? Wat is het bestaansrecht van de eigen ontwikkelingsorganisatie en de gehele Nederlandse ontwikkelingssector? De doelstelling is niet de organisatie of de Nederlandse sector in stand te houden, maar op de meest effectieve manier wereldwijd zoveel mogelijk mensen te helpen. Ervaring uit het verleden is belangrijk, maar de wereld verandert snel en ervaringskennis kan dus aan grote inflatie onderhevig zijn. De uiterste consequentie kan zijn dat je als organisatie overbodig blijkt. Heb de moed die optie open te houden.

Daarom is het essentieel om grondig (wetenschappelijk) onderzoek te doen voordat (Nederlandse) hulpprogramma's worden gestart. Meestal is vooraf al goed in te schatten of de gewenste resultaten realistisch zijn en vooral ook of er geen betere manieren zijn om deze resultaten te bereiken.

Dit onderzoek dient permanent door te lopen tijdens de uitvoer van activiteiten. Regelmatige externe evaluaties helpen organisaties de koers op tijd bij te stellen als doelen niet worden gehaald. Helaas worden zulke evaluaties vaak wantrouwig tegemoet gezien. Durf anderen je werk te laten beschouwen en gebruik de aanbevelingen en soms harde kritiek om je doelen sneller en beter te bereiken.

De leidraad moet te allen tijde zijn dat we niet hier doen wat anderen elders even goed of beter kunnen. Dat geldt voor zowel de eigen bedrijfsvoering als de programma's. Waarom zou je de financiële administratie en ICT niet uitbesteden in ontwikke-



lingslanden? Daar is dezelfde capaciteit beschikbaar voor minder geld en scheppen we bovendien extra banen. Daarnaast dienen organisaties zich te richten op landen en sectoren waar we ze aantoonbaar toegevoegde waarde hebben. Juist in tijden van kredietcrisis en dalende budgetten moeten we efficiënt en effectief omgaan met de middelen die er zijn. Durf daarom ook dingen niet te doen of over te laten aan anderen.

### ➔ Doorbreek de impasse

De ontwikkelingssector wordt te veel geregeerd door angst en zit in het defensief. Doorbreek deze impasse. Evalueer jezelf en elkaar, vrijwillig en grondiger dan elke externe zou doen. Laat een externe checken of het goed gedaan is. Heb de moed risico's te nemen, te mislukken en te verbeteren, als afzonderlijke organisatie en als sector. Heb het lef internationaal mee te dingen naar geld, specialiseer, en doe een stap terug als een ander het beter kan. En durf bovenal ook jezelf te ontwikkelen – of af te schaffen als dat het best blijkt.

<sup>1</sup> Zie [www.briljantemislukkingen.nl](http://www.briljantemislukkingen.nl)

