VERSTERKEN VAN (HUN) CAPACITEIT?

EEN KWALITATIEF ONDERZOEK NAAR DE BETEKENISSEN DIE MEDEWERKERS VAN SPORT EN ONTWIKKELINGSORGANISATIES GEVEN AAN CAPACITEITSVERSTERKING VAN ZNGO'S

GIEL DEELEN

JUNI 2014

Versterken van (hun) capaciteit?

Een kwalitatief onderzoek naar de betekenissen die medewerkers van sport en ontwikkelingsorganisaties geven aan capaciteitsversterking van ZNGO's

Auteur: Giel Deelen
Studentnummer: 3544532
Email: gieldeelen@gmail.com

Utrecht, 26 juni 2014

Afstudeerscriptie Master Sportbeleid en Sportmanagement
Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisatiewetenschap

Begeleiderster: Prof. Dr. Annelies Knoppers
Tweede lezer: Jan-Willem van der Roest MA
Stagebegeleider: Martijn Harlaar MA

In samenwerking met:

Universiteit Utrecht

international sports alliance

Voorwoord

Eindelijk is het dan zo ver! Als afsluiting van twee zeer leerzame jaren als student aan de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisatiewetenschap (USBO) presenteer ik hierbij met trots mijn scriptie, waar ik de afgelopen maanden hard aan heb gewerkt. Hiermee sluit ik zeven jaar studie af, met veel ups en downs, maar uiteindelijk wel het beoogde resultaat: mijn masterdiploma. Binnen de USBO gaat er zeer veel dank uit naar mijn begeleiderster Annelies Knoppers. Annelies, bedankt voor de begeleiding tijdens het gehele traject. Ik ben blij dat je altijd zo snel tijd vrij kon maken als ik weer eens vast liep en je feedback was altijd zeer uitgebreid en gedetaileerd, dank! Ook wil ik Koen bedanken voor de samenwerking tijdens de gehele studie en in het bijzonder tijdens de scriptie, het was goed af en toe even te sparren over het geheel. Nu op naar Zuid-Amerika!

Tijdens deze master heb ik twee jaar met veel plezier stagegelopen bij de International Sports Alliance (ISA). Zij hebben mij de ruimte gegeven om de theorie van de universiteit te kunnen vertalen naar de praktijk en mij op een zeer leuke manier ervaring laten opdoen in het werkveld. Ik wil daarom iedereen van ISA hartelijk bedanken voor deze leuke en leerzame tijd. Daarbij wil ik in het bijzonder Martijn Harlaar nog noemen. Martijn, bedankt voor je begeiding en feedback tijdens het schrijven van mijn scriptie, of dit nu vanuit Nederland of Uganda was, het heeft mij zeer veel geholpen!

Als laatste wil ik nog een aantal mensen bedanken in de persoonlijke sfeer. Allereerst mijn ouders. Pap en Mam, bedankt voor alle hulp die jullie me hebben geboden door de jaren heen en vooral voor de goede zorg tijdens het schrijven van mijn scriptie. Zonder jullie was het nooit gelukt! Daarnaast ook mijn broers, Dirk en Joris. Wellicht liet ik het niet altijd blijken, maar ik heb jullie altijd als mijn grote voorbeelden gezien en heb daar veel motivatie uit kunnen halen, bedankt daarvoor. En *last but not least* wil ik Ranu bedanken. Lief, thanks voor je onvoorwaardelijke steun en liefde, ook buiten het studeren om. Ik hoop dat ik hetzelfde voor je terug kan doen, want ik weet hoe waardevol het is.

Dan rest mij niks meer dan iedereen veel leesplezier toe te wensen!

Giel Deelen

Juni, 2014

Samenvatting

Inleiding

Sinds een jaar of 25 is er een veranderende rol van NGO's uit noordelijke industriële landen (NNGO's) ontstaan, waarbij ze zich zijn gaan inzetten voor de versterking van de capaciteit van lokale zuidelijke NGO's (ZNGO's) in hulp ontvangende landen. Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de betekenissen die medewerkers van sport en ontwikkelingsorganisaties geven aan capaciteitsversterking van ZNGO's, ten einde een bijdrage te leveren aan een sterkere sport en ontwikkelingssamenwerking sector binnen Nederland. Om tot bovenstaande onderzoeksdoeleinden te komen is de volgende hoofdvraag geformuleerd:

Welke betekenissen geven medewerkers van sport en ontwikkelingsorganisaties aan capaciteitsversterking van ZNGO's?

Literatuur

Gesteld kan worden dat capaciteitsversterking een proces is dat zich afspeelt op verschillende niveaus, zowel op individueel, als organisatorisch, als institutioneel. Het individuele niveau gaat daarbij om de professionele ontwikkeling van individuen, het organisatieniveau gaat over het versterken van de capaciteiten van organisaties en het institutionele niveau over de ontwikkeling van regels en condities welke organisaties in staat stellen op een goede manier te functioneren (Nuffic, 2011). In dit onderzoek ligt de focus vooral op organisaties. Morgan & Baser (2008) komen tot het 5C model waarbij ze stellen dat een organisatie vijf verschillende capaciteiten nodig heeft om op een goede manier te functioneren en om duurzaam te blijven functioneren. De resultaten, die voortkomen uit semigestructureerde interviews, zijn aan de hand van het 5C model gestructureerd.

Resultaten

De capaciteit 'to act and commit' vraagt om duidelijke strategische plannen, een missie en een visie als organisatie. Ook is leiderschap binnen een organisatie zeer belangrijk en moet de organisatie capabele en gemotiveerde sportleiders en managers hebben. Daarbij is het van belang dat een organisatie nadenkt over hoe ze om gaan met het behoud van hun medewerkers, wat bijvoorbeeld kan door veel met lokale mensen te werken. Verder moet een organisatie ethische richtlijnen en procedures hebben.

De capaciteit 'to deliver' betekent dat een organisatie haar taken goed kan uitvoeren. Voor sport en OS organisaties zijn dat de sporttrainingen, waarbij er een koppeling wordt gemaakt aan een lerende component. Verder zijn een goed administratief, financieel en vooral een goed werkend monitoring & evaluatie systeem van belang.

De capaciteit ‘to adapt and self-renew’ betekent dat de organisatie zich goed kan aanpassen en vernieuwend kan zijn. Hiervoor is een goed werkend Planning, Monitoring, Evaluatie en Learning-systeem van belang. Hiermee kan er niet alleen gemonitord en geëvalueerd worden, maar kan er ook geleerd worden van die resultaten en kan de organisatie zich daarop aanpassen. Daarbij wordt het belang van follow-up van de trainingen die worden uitgevoerd ook gezien als belangrijk onderdeel. Verder geven de medewerkers aan dat er goed moet worden gekeken naar de potentie van de organisatie, omdat dit de organisaties ideeën en creativiteit laten zien.

Verder zou een organisatie niet afhankelijk moeten zijn van één financier, maar meerdere geldbronnen moeten hebben. Ook zou een organisatie netwerken kunnen aangaan met andere organisaties op de gebieden waar het zelf minder sterk in is. Deze netwerken dienen voor lobby en kennisdeling, wat weer leidt tot een betere capaciteit van de eigen organisatie. Daarbij is communicatie ook van belang. Dit valt onder de capaciteit ‘to relate to external stakeholders’.

De capaciteit ‘to achieve coherence’ vraagt organisaties zich aan te passen aan hun context. Dat kan bijvoorbeeld door het werken met lokale mensen en curricula die wordt gebruikt voor trainingen met lokale mensen samen te ontwikkelen. Ook kennisverbreding en -deling binnen de organisaties is van belang en moet er een goede samenhang zijn tussen de vier bovengenoemde capaciteiten.

Conclusie & Discussie

Wanneer het gaat om capaciteitsversterking van ZNGO’s kan geconcludeerd worden dat het 5C model een adequaat model is om te kijken naar de verschillende capaciteiten die een organisatie nodig heeft om een ‘sterke’ organisatie te zijn. De focus van capaciteitsversterking ligt in dit onderzoek vooral op de relatie van Noordelijke NGO’s (NNGO’s) met Zuidelijke NGO’s (ZNGO’s) en op de wijze waarop de medewerkers van die NNGO’s de ZNGO’s kunnen helpen bij de versterking van hun capaciteit. Het zou een welkome aanvulling zijn voor NNGO’s dat ze zich ook bewust zijn van hun eigen capaciteit en op welke manier zij hun eigen capaciteit zouden kunnen versterken. Capaciteitsversterking lijkt voor de onderzochte respondenten vooral te gaan over de overdracht van kennis, vaardigheden en competenties. Het is voor de NNGO belangrijk om ook in de ‘hardware’, zoals materialen en veldjes, te blijven investeren. Daarnaast is het voor NNGO’s zaak om goed na te denken over de samenwerkingen en partnerships die worden aangegaan met ZNGO’s door vooraf met hen in gesprek te gaan. Daarmee komt de NNGO erachter of de ZNGO daadwerkelijk open staat voor versterking en op welke gebieden er meer of minder hulp nodig is. Het 5C model kan daarbij gebruikt worden voor het in kaart brengen van de capaciteiten en elementen waarop de ZNGO geholpen kan worden. Door de capaciteiten, en de elementen die daarin worden besproken, uit dit onderzoek te gebruiken in de vorm van een assessment, kan het model worden gepraktiseerd.

Resume

Introduction

The past 25 years have brought a change in the role of NGOs from northern industrial countries (NNGOs) which made them strengthen the capacity of local Southern NGOs (SNGO) in aid recipient countries. The aim of this research is to gain understanding about the view of employees of sport and development organizations regarding the capacity development of SNGOs, in order to contribute to a stronger sport and development sector in the Netherlands. To assess these research purposes, the following question has been formulated:

What is the view of employees of sport and development organizations regarding the capacity development of SNGO's?

Literature

Capacity development is a process manifesting itself on various levels: the individual, the organizational and the institutional level. The individual level covers the professional development of individuals, the organizational level deals with strengthening the capacities of organizations and the institutional level contains the development of rules and conditions which enable organizations to function properly (Nuffic, 2011). In this study, the main focus will be on organizations. Morgan & Baser (2008) designed the 5C model, which claims that an organization needs five different capacities to function in a proper way and continue to operate sustainably. The results of this thesis, which come from semi-structured interviews, are structured by the five capacities of this model.

Results

The capacity *'to act and commit'* requires clear strategic plans, a mission and a vision from the organization. Leadership within the organization is also important and the organization must have capable and motivated sport leaders and managers. Therefore, it's important for the organization to think about how to maintain their staff. This could, for instance, be limited by working with locals. Furthermore, the organization must have ethical guidelines and procedures for, for instance, working with children.

The capacity *'to deliver'* means that the organization can perform its tasks properly. Talking about sports and OS organizations, these tasks are the sports training sessions with a link to a learning component. Furthermore, a well-functioning administrative, financial and especially monitoring and evaluation system are important.

The capacity *'to adapt and self-renew'* means that the organization can adapt well and be innovative. This requires an effective Planning, Monitoring, Evaluation and Learning system. This PMEL-system

can’t only be used for monitoring and evaluating, but also for learning from these results so that the organization can adapt itself. The respondents also see the follow-up after a given training as an important part of this capacity. Moreover, it’s important for the organization to realise its potential, as this shows the ideas and creativity the organization has.

The fourth capacity is *‘to relate to external stakeholders’*. The organization should not be depending on one financier, but should have multiple financial resources. Networking and partnering with other organizations, especially in areas where the organization falls short, is also one of the elements of this capacity. These networks and partnerships serve for lobbying and knowledge, which in turn leads to improved capacity of the organization. Therefore, communication with others is also an important part of this capacity.

The capacity 'to achieve coherence’ requires organizations to adapt itself to their context. This can be achieved by working with locals and by developing curricula used for trainings together with them. Also broadening and sharing knowledge within organizations is an important aspect of this capacity. At last, this capacity means that there has to be a good correlation between the other four capacities.

Conclusion & Discussion

Regarding the capacity development of SNGOs, it can be concluded that the 5C model is an adequate model with which an organization, following the different capacities, become a 'strong' organization. The focus of capacity development in this research is mainly on the relationship between Northern NGOs (NNGOs) and Southern NGOs (SNGO) and how the employees of these NNGOs can help develop the capacity of local organizations in developing countries (SNGO). NNGOs have to be aware of their own capacity and in which way they too can develop their own capacity.

Capacity development, according to the respondents, focusses mainly on the transfer of knowledge, skills and competencies. It is important for the NNGOs to continue investing in the hardware, such as materials and sports fields, which is still an important part of their work. Additionally, NNGOs have to think carefully about the collaborations and partnerships they engage in with SNGOs. Conversing with the SNGOs helps the NNGO to find out if the SNGO is actually open-minded about development of their capacity and which parts of the organization needs help. Thus, the five capacities of this thesis can be used as an assessment for mapping the capacities and elements in which the SNGO can be helped.

Inhoudsopgave

Voorwoord 3
Samenvatting 4
Resume 6
1. Inleiding 10
1.1 Aanleiding 10
1.2 Context: Sport en ontwikkelingssamenwerking 11
1.2.1 Sport en ontwikkelingssamenwerking in Nederland 12
1.2.2 Het programma 'Sport for Development 2012 – 2015' 14
1.3 Probleemstelling 15
1.4 Leeswijzer 17
2 Doelstelling 18
2.1 Onderzoeksvraag 18
2.2 Begrippenkader 18
3. Theoretisch Kader 19
3.1 Onderzoeksperspectief 19
3.2 Betekenisgeving 20
4. Literatuurstudie 22
4.1 5C Model 24
4.1.1 Capability to act and commit 25
4.1.2 Capability to deliver (on development objects) 26
4.1.3 Capability to adapt and self-renew 26
4.1.4 Capability to relate to external stakeholders 27
4.1.5 Capability to achieve coherence 28
Samenvatting 29
5. Methodologie 31
5.1 Kwalitatief onderzoek 31
5.1.1 Interviews 31
5.1.2 Respondenten 32
5.1.3 Analyse 33
5.2 Betrouwbaarheid en Validiteit 33
6. Resultaten en Analyse 36
6.1 Capaciteitsversterking 36
6.1.1 Capacity Building, Capacity Development and Capacity Enhancement 36
6.1.2 Hardware vs software 37

6.1.3 Verschillende niveaus 37
6.1.4 Proces van tijd 39
6.2 Het 5C model 40
6.2.1 Capability to act and commit 40
6.2.2 Capability to deliver 44
6.2.3 Capability to adapt and self-renew 46
6.2.4 Capability to relate to external stakeholders 48
6.2.5 Capability to achieve coherence 51
6.3 Buiten het model 53
6.3.1 Selectie ZNGO's als partners 53
6.3.2 Motivatie 53
6.3.3 Eenzijdige capaciteitsversterking 54
Samenvatting 56
7. Conclusie & Discussie 58
7.1 Aanbevelingen NNGO's 61
8. Literatuurlijst 63
Bijlage I Topiclijst 66
Bijlage II Programmaplan Sport for Development 2012 – 2015 67

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

In Nederland is er van oudsher een traditie om aan ontwikkelingssamenwerking te doen, maar er wordt altijd wel kritisch naar gekeken. Zo stelde Prins Claus, in een toespraak in 1986 ter gelegenheid van het 30 jarige bestaan van Oxfam Novib, de ontwikkelingssamenwerking sector en de rol van Non-gouvernementele organisaties (NGO's) binnen deze sector al ter discussie. Hij gaf aan dat ontwikkelingssamenwerking wel degelijk de moeite waard en zelf noodzakelijk is, maar dit moet wel zorgvuldig gebeuren. NGO's horen een ondersteunende en opbouwende rol te hebben waardoor de ontvangers van de hulp zelfstandiger worden en juist niet meer afhankelijk (Galama, 2012).
De prins gaf aan dat rekening moet worden gehouden met 'de plaatselijke kennis van natuurlijke omstandigheden, economische beperkingen en prioriteiten van de bevolking zelf' (Galama, 2012). Hij benadrukt dat het noodzakelijk is voor de NGO's om solidariteit te tonen en samen te werken met lokale organisaties. Door deze samenwerking zal er een verschuiving plaats vinden van het praten over mensen in ontwikkelingslanden naar het in discussie treden met hen. NGO's hebben, volgens de Prins, de mogelijkheid zich aan te passen aan de plaatselijke omstandigheden. Mede omdat hun kracht ligt in flexibiliteit, is deze verschuiving mogelijk (Galama, 2012).

De verschuiving naar een meer ondersteunende en opbouwende rol van NGO's, waar de prins het over heeft, werd ook door veel onderzoekers geconstateerd. Korten (1987) merkte als een van de eerste onderzoekers op dat er een verschuiving plaatsvond in de ideeën over traditionele ontwikkelingssamenwerking. De traditionele ontwikkelingssamenwerking ging volgens hem over het investeren van geld uit welvarende landen in armere landen, met daarbij de denkwijze: hoe meer geld er naar de arme landen gaat, hoe sneller de ontwikkeling van dat land zal gaan (Korten, 1987 p. 146). Hij sprak in zijn onderzoek over een verschuiving waarbij overdracht van kapitaal steeds minder centraal werd gesteld. Ook Lewis (1998) beschrijft deze veranderende relatie tussen NGO's uit het noordelijke industriële landen (NNGO's) en lokale zuidelijke NGO's (ZNGO's) in hulp ontvangende landen. Daarbij wordt het steeds belangrijker dat er in plaats van de overdracht van geld juist meer service wordt geboden, zodat ZNGO's zelfredzaam worden. NNGO's worden daarbij gezien als '*agents of the development process in the countries of the South*' (Lewis, 1998).

Om een verschuiving te realiseren van een rol als donor naar een meer ondersteunende rol is het van belang dat NNGO's hun strategie en werkwijze zodanig aanpassen dat zij in staat zijn die ZNGO's ook op een goede manier te kunnen ondersteunen. Dit kan door hun capaciteit te versterken. Er zijn echter verschillende interpretaties van het begrip 'capaciteitsversterking' (Lewis 1998, p. 504).

Lusthaus, Adrien, Anderson & Perstinger (1999) proberen in hun onderzoek het begrip af te bakenen en geven hierbij aan dat de term capaciteitsversterking eigenlijk gezien kan worden als een parapluconcept met waaronder veel termen vallen, zoals *organizational development, community development, institutional development, sustainable development en human resource development.* Capaciteitsversterking is daarmee een link tussen al deze losstaande termen en dient te leiden tot een samenhangende strategie met een lange termijn perspectief en visie over sociale verandering (Morgan, 1998). Het probleem bij het gebruik van capaciteitsversterking als parapluconcept is dat de term eigenlijk overal voor ingezet kan worden en daarmee meer een soort slogan is, dan een term die staat voor rigoureus ontwikkelingswerk. Het is daarbij niet duidelijk over wiens capaciteit het precies gaat en om welke vorm van ontwikkeling (Lusthaus et al., 1999).

Vanwege deze vaagheid is het misschien aannemelijk voor NNGO's om in de programma's en projecten die zij uitvoeren te zeggen dat zij bezig zijn met een versterking van de capaciteit. Wanneer onder de definitie van een begrip zoveel elementen vallen, zoals het geval is bij dit begrip, is een organisatie al snel bezig met 'het versterken van capaciteit'. In dit onderzoek wordt er dieper in gegaan op wat deze capaciteitsversterking precies inhoud, welke elementen hierin belangrijk zijn en op welke manier die elementen precies een bijdrage kunnen leveren aan het versterken van de capaciteit van ZNGO's.

1.2 Context: Sport en ontwikkelingssamenwerking

Om wat meer richting te geven aan het onderzoek wordt hieronder de context van het onderzoek geschetst. De context van dit onderzoek is de sector sport en ontwikkelingssamenwerking (sport en OS). Sport is een zeer snel groeiende sector, zowel in Nederland als internationaal. Hierbij gaat het vooral over de rol die sport kan betekenen in het ontwikkelingsproces. Sport werd lange tijd gezien als een luxe en als vrijetijd besteding (Van Eekeren, ter Horst & Fictorie, 2013). In het werk van ontwikkelingsorganisaties ging het vooral over eerste levensbehoeften, zoals voedsel, infrastructuur en water en sanitatie.

Beutler (2008) geeft aan dat er voorheen wel initiatieven waren waarbij sport werd ingezet als middel voor ontwikkelingsdoeleinden, maar dit gebeurde vaak ad hoc en het waren informele programma's die werden georganiseerd door verschillende sportbonden. Langzaam aan wordt steeds meer duidelijk wat de kracht en waarde van sport is en wat het kan betekenen voor de samenleving. Aan het begin van de 20ste eeuw wordt de rol van sport in de wereld steeds vaker onderzocht en erkend door grote instanties als de Europese Unie en de United Nations (UN). Zo stelt de UN dat sport op individueel, gemeenschap, nationaal en mondiaal niveau kan worden ingezet om specifieke doelen te bereiken, zoals het terugdringen van armoede, het bereiken van universeel onderwijs, bevordering van gendergelijkheid, waarborgen van een duurzaam milieu en de bestrijding van HIV/Aids (Van Eekeren

et al., 2013). Daartoe is er een speciale werkgroep in het leven geroepen binnen de UN: Sport for Development and Peace (UNSDP), welke onderzoekt hoe sport een bijdrage kan leveren aan de Millennium Development Goals (Beutler, 2008). Het jaar 2005 werd vervolgens uitgeroepen tot '*International Year of Sport and Physical Education (IYSPE*)'. Het doel daarvan is dat er wordt gestreefd naar een beter begrip van de waarde van sport en lichamelijke opvoeding voor menselijke ontwikkeling en een meer systematisch gebruik van sport in ontwikkelingsprogramma's.

In 2012 stelde de Verenigde Naties:

'Sport can no longer be considered a luxury within any society, but is rather an important investment in the present and future, particularly in developing countries' (UNSDP, 2012)

Van Eekeren et al. (2013) laten zien dat onderzoek naar de rol van sport binnen de ontwikkelingssamenwerking sector ook steeds meer toeneemt. Er worden meer (inter)nationale conferenties gehouden, er komen meer publicaties en er is sinds april 2013 zelfs een academische tijdschrift gepubliceerd dat zich richt op 'sport for development', allemaal met het doel om meer aandacht te krijgen voor de waarde die sport kan hebben in ontwikkelingssamenwerking (Van Eekeren et al., 2013).

1.2.1 Sport en ontwikkelingssamenwerking in Nederland

In Nederland bestaat de sector sport en OS ongeveer 15 jaar. Daarbij geldt als startpunt het eerste sport- en ontwikkelingsbeleid dat in 1998 door de Nederlandse overheid werd gerealiseerd namelijk: *'Sport in Ontwikkeling: Samenspel scoort!'*

Voor die tijd werd was er wel ondersteuning vanuit de overheid, maar werd sport en OS niet als een aparte sector beschouwd. Zo werd er vanuit de Nederlandse overheid steun verleend aan Zuid-Afrika, waar er sinds de afschaffing van de Apartheid in 1990 werd gebouwd aan een 'nieuw' Zuid-Afrika. Hierbij gingen Nederlandse NGO's samenwerkingen aan met Zuid-Afrikaanse NGO's op het gebied van sport, werkte de KNVB samen met de South African Football Association (SAFA) en was er samenwerking tussen SCORE (een Afrikaanse NGO) en het NOC*NSF.

In 1993 was er een vliegtuigramp waarbij bijna de voltallige selectie van het Zambiaanse voetbalteam om het leven kwam. De toenmalige Minister van Ontwikkelingssamenwerking, Jan Pronk, maakte toen geld vrij voor de wederopbouw van het Zambiaanse elftal. Dit was het begin van een meer gestructureerde manier van sport en ontwikkelingshulp.

Dit resulteerde in 1998 in het eerste officiële beleid gericht op sport en ontwikkelingssamenwerking genaamd *'Sport in Ontwikkeling: Samenspel scoort!'*. Dit eerste beleid, dat gestuurd werd vanuit het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) en het Ministerie van Buitenlandse Zaken

(BuZa), leidde tot overheidssteun voor verschillende projecten en programma's. Zo organiseerde KNVB een aantal coachcursussen in ontwikkelingslanden en bouwde de NKS (later NSA, nu International Sports Alliance) aan een programma in Burkina Faso en Suriname.

In 2000 kwam er een switch in het beleid van de Nederlandse overheid. Kleinere thema's zoals sport, werden ondergebracht in de grote thema's: gezondheid, educatie, plattelandsontwikkeling en goed bestuur. Dit betekende dat er geen directe subsidies meer vrij kwamen voor sportprojecten en activiteiten. Ook sloot NOC*NSF aan bij PSO. Dit is een brancheverenigingvoor Internationale Samenwerking in Nederland. Veel subsidie mogelijkheden voor sport en ontwikkelingssamenwerking liepen via PSO. Verschillende NGO's gericht op sport sloten zich daarom ook hierbij aan.

In 2008 kwam er een omslag in het beleid van de Nederlandse overheid. Minister van Ontwikkelingssamenwerking Bert Koenders en Staatsecretaris van Volksgezondheid, Welzijn en Sport Mariëtte Bussemaker presenteren toen de nota: *'Een kans voor open doel. De kracht van sport in ontwikkelingssamenwerking'.* Hiermee probeerden ze de Nederlandse invloed en commitment in de wereld van de sport en ontwikkelingssamenwerking een boost te geven. Het beleid was gebaseerd op drie elementen:

- Commitment om sport te gebruiken voor internationale ontwikkelingssamenwerking door Nederlandse organisaties, via NOC*NSF
- Commitment om sport te gebruiken voor internationale samenwerking door lokale organisaties, via ambassades.
- Commitment om de support van het gebruik van sport voor internationale ontwikkelingssamenwerking in Nederland te vergroten, via NCDO

Hiervoor stelde men 16 miljoen euro beschikbaar en werkte daarbij samen met vele verschillende sport en/of ontwikkeling organisaties. NSA (nu International Sports Alliance), KNVB en Right To Play waren ook onderdeel van dit programma. Het programma werd in 2011 door het NCDO (2011) geëvalueerd en daaruit werden een aantal 'lessons learnt' gehaald en aanbevelingen gedaan voor de toekomst. De belangrijkste daarvan was dat coalitiesamenwerking, zowel in het Zuiden als in Nederland, een meerwaarde hebben. Bij de formulering van programma's dient de vraag vanuit het Zuiden leidend te zijn en het programma moet daarop worden aangepast. Dat betekent dat er zoveel mogelijk gebruik wordt gemaakt van de capaciteit die er lokaal al is en dat de technische assistentie vanuit Nederland een middel is en geen doel op zich.

1.2.2 Het programma 'Sport for Development 2012 – 2015'

Naar aanleiding van de 'lessons learnt' en de aanbevelingen volgde er in 2012 een nieuw programma: 'Sport for Development 2012 – 2015'. Dit programma heeft als voornaamste doel om de maatschappelijke kracht van sport in acht verschillende landen te verstrekken, zodat kwetsbare burgers, in het bijzonder kansarme kinderen, jongeren en vrouwen, niet langer aan de zijlijn staan (Sportfordevelopment, 2012).

Het programma richt zich op ontwikkelingslanden en krijgt steun van het Nederlandse ministerie van Buitenlandse Zaken en haar ambassades. Via deze steun geeft het ministerie inhoud aan zijn beleid op het gebied van sport, cultuur en ontwikkelingssamenwerking (CS&O). Hiermee valt het programma onder de Eenheid Internationaal Cultuurbeleid (ICE), maar valt het thema CS&O onder directe verantwoording van de minister van Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking. Het programma is een samenwerking van drie partijen die in de loop der jaren altijd actief betrokken geweest zijn bij de ontwikkelingen in sport en ontwikkelingssamenwerking. Het gaat om International Sports Alliance (ISA: voorheen NSA International), KNVB en Right To Play. Zij richten zich daarbij op acht ontwikkelingslanden: Kenia, Mali, Mozambique, Egypte, Suriname, Zuid-Afrika, Indonesië en de Palestijnse gebieden. Daar ondersteunen zij lokale sport- en OS organisaties die zich inzetten voor duurzame ontwikkeling en vrede.

In de doelstelling van het programma maken de partijen een onderscheid in drie verschillende aspecten:

- Bieden van kansen aan de bevolking in de partner landen om sport te bevorderen en hieraan – passief en actief – deel te nemen;
- Versterking van lokale 'sport for development' initiatieven en organisaties als basis voor duurzame ontwikkeling en vrede;
- Versterking van de kennis en het positieve imago van Nederland in Nederland, in de partner landen en in de internationale 'sport and development' context.

Deze terugblik op de sector sport en os binnen de Nederlandse overheid geeft focus op het onderzoek. Hierbij heb ik ingezoomd op de organisaties die hier al voor langere tijd bij betrokken zijn en daarmee ook onderdeel zijn van het programma 'Sport for Development 12-15'. Echter, wanneer er gesproken wordt over de Nederlandse sector sport en OS, worden er veel organisaties te kort gedaan als er alleen gesproken wordt over de partijen die betrokken zijn bij dit huidige programma. Daarom zijn er, zoals ook in de methodologie (hoofdstuk 5) wordt besproken, bij dit onderzoek ook organisaties betrokken die zich inzetten voor sport en ontwikkelingssamenwerking, maar zelf geen onderdeel uitmaken van het programma 'Sport for Development 12-15'. De focus van het onderzoek ligt vooral op de

organisaties die bij het programma betrokken zijn, maar er blijft hierdoor wel een mogelijkheid om de gevonden resultaten en analyses te betrekken op de gehele sport en ontwikkelingssamenwerking sector.

1.3 Probleemstelling

Wanneer er wordt gekeken naar het huidige nog lopende programma 'Sport for Development 2012 – 2015' lijkt er onduidelijkheid te bestaan over hoe de betrokken partijen de vooraf gestelde doelstellingen precies kunnen bereiken. Zo geven de partijen in het 'Sport for Development 2012 – 2015' programmaplan, welke is bijgevoegd in de bijlage (II), de volgende doelstelling:

Versterking van lokale 'sport for development' initiatieven en organisaties als basis voor duurzame ontwikkeling en vrede (p. 68)

Het is echter onduidelijk wat precies die versterking van lokale initiatieven en organisaties inhoudt waarover wordt gesproken. Is dat in de vorm van middelen, zoals geld? Of zit het eerder op het gebied van kennis? En welke kennis is dat dan? Daarbij sluit deze doelstelling erg aan bij de eerder genoemde bevindingen van Lusthaus et al. (1999), die stelt capaciteitsversterking een soort paraplu concept lijkt te zijn en het niet duidelijk is om welke capaciteit het precies gaat en wat die capaciteit precies inhoudt. Het is daarom van belang dat er gekeken wordt wat er precies wordt verstaan onder het begrip capaciteitsversterking, zodat de werkwijze van de verschillende partijen daarmee ook beter in beeld gebracht kan worden.

Ook beschrijft het programmaplan de reputatie die Nederland heeft op het gebied van ontwikkelingssamenwerking:

'Nederland heeft een goede reputatie hoog te houden in de versterking van institutionele ontwikkeling en de training van lokale gemeenschappen. De inzet van sport voor duurzame ontwikkeling en vrede is hiervoor een doeltreffende strategie, met concrete resultaten voorzien van een stevige dosis ´return on investment´ (p. 68).

Nederland heeft dus een goede reputatie in de versterking van institutionele ontwikkelingen, waarbij het gaat om netwerken en relaties tussen Nederlandse organisaties en organisaties in de ontwikkelingslanden, de ZNGO's. Onderzocht moet worden wat die versterking precies inhoudt om zo recht te doen aan bovenstaande uitspraken en op welke manier de NNGO's zich hierin kunnen blijven onderscheiden.

Een andere doelstelling van het programma is:

Versterking van de kennis en het positieve imago van Nederland in Nederland, in de partner landen en in de internationale 'sport and development' context (p. 68)

Hiermee wordt bedoeld dat de drie Nederlandse partijen als doelstelling hebben om, aan de hand van de resultaten van het programma, te kunnen laten zien waar het werk dat zij doen voor staat in zowel Nederland, als de partnerlanden, als de internationale sport en OS context. Dit is voor de partijen belangrijk omdat het op dit moment nog niet duidelijk is of er aan het eind van dit programma een vervolg wordt gegeven aan de financiering van het programma door het ICE. Ook de geschiedenis van het Nederlandse beleid op sport en OS laat zien dat over de jaren heen het beleid niet erg standvastig is. Daarmee wordt bedoeld dat de sport en os sector tot nog toe niet echt een vaste plek heeft binnen de Nederlandse overheid. Moet het geschaard worden onder het thema sport? Of valt het onder ontwikkelingssamenwerking en dus onder het Ministerie van Buitenlandse Zaken? Zo viel het beleid eerst onder een combinatie van het Ministerie van Sport en het Ministerie van Buitenlandse Zaken, vervolgens verdwijnt het weer en loopt de financieringsstroom via PSO, waarna het vervolgens in 2008 weer wordt opgepakt door de minister van Ontwikkelingssamenwerking en de Minister van VWS en uiteindelijk valt het nieuwste beleid onder de minister van Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking. Daarbij komt dat het beleid rondom sport en OS staat en valt met een aantal personen die bereidt zijn zich hard te maken voor het thema. Ministers en staatsecretarissen die persoonlijk de meerwaarde van sport inzien zorgen ervoor dat er aandacht voor is en blijft. Daarmee geeft het direct de afhankelijkheid aan van de Nederlandse NGO's die zich inzetten voor sport en OS.

Het is voor de partijen die betrokken zijn bij het programma daarom van extra belang dat dit onderzoek wordt uitgevoerd, zodat zij daarmee kunnen aantonen wat de waarde is van het werk dat zij doen en daarmee deels kunnen voldoen aan de vooraf opgestelde doelstellingen en tevens kunnen ze op deze wijze een groter draagvlak binnen de Nederlandse overheid creëren.

1.4 Leeswijzer

Dit eerste hoofdstuk heeft een introductie gegeven van dit onderzoek. Daarbij is naar voren gekomen wat de aanleiding van het onderzoek is en is tevens de context van het onderzoek besproken, waarbij de focus gericht zal zijn op sport binnen de Nederlandse ontwikkelingssamenwerking context. Vervolgens is de relevantie voor de uitvoering van dit onderzoek besproken aan de hand van de probleemstelling.

Naar aanleiding van hoofdstuk 1 zal kort het doel van het onderzoek in hoofdstuk 2 worden beschreven. Daarbij zullen de centrale onderzoeksvraag en de bijbehorende deelvragen worden gepresenteerd.

In hoofdstuk 3 worden de theoretische concepten besproken die als basis voor de rest van het onderzoek dienen. Daarna volgt de literatuurstudie in hoofdstuk 4, waarin gekeken wordt wat er in de literatuur al is gezegd en geschreven over het onderwerp van dit onderzoek.

In hoofdstuk 5 wordt de methodologie van het onderzoek besproken, welke gevolgd wordt door hoofdstuk 6 waarin de resultaten worden gepresenteerd en waarbij direct een analyse plaatsvind van de gevonden resultaten.

Dit leidt uiteindelijk tot een conclusie in hoofdstuk 7, waarin de hoofdvraag uit hoofdstuk 2 beantwoord wordt en de gevonden resultaten en conclusie verder worden bediscussieerd. Ook worden eventuele aanbevelingen gedaan.

2 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de betekenissen die medewerkers van sport en ontwikkelingsorganisaties geven aan capaciteitsversterking van lokale zuidelijke NGO's in hulp ontvangende landen, ten einde een bijdrage te kunnen leveren aan een sterkere sport en ontwikkelingssamenwerking sector binnen Nederland.

2.1 Onderzoeksvraag

Om tot bovenstaande onderzoeksdoeleinden te komen is de volgende hoofdvraag geformuleerd:

Welke betekenissen geven medewerkers van sport en ontwikkelingsorganisaties aan capaciteitsversterking van ZNGO's?

Deze hoofdvraag valt hierbij uiteen in de volgende deelvragen:

- *Wat zijn de heersende en normatieve opvattingen in de literatuur met betrekking tot capaciteitsversterking van organisaties in het algemeen?*
- *Wat zijn de heersende en normatieve opvattingen van de medewerkers van sport en ontwikkelingsorganisaties met betrekking tot capaciteitsversterking van ZNGO's?*

2.2 Begrippenkader

Ter verduidelijking van bovenstaande vraagstelling volgt hieronder de uitleg van begrippen:

- *Betekenisgeving:* Dit begrip wordt in het theoretisch kader (hoofdstuk 3) uitgebreid besproken.
- *Sport en ontwikkelingsorganisaties:* Organisaties waarvan het voornaamste doel is om zich in te zetten voor de ontwikkeling van achtergestelde jongeren in ontwikkelingslanden door middel van sportactiviteiten.
- *Capaciteitsversterking:* Dit begrip wordt in de literatuurstudie (hoofdstuk 4) uitgebreid besproken.
- *ZNGO's:* Lokale zuidelijke non-gouvernementele organisaties in hulp ontvangende landen die onafhankelijk van de overheid opereren en een maatschappelijk belang nastreven.

3. Theoretisch Kader

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader van het onderzoek beschreven. Als eerste wordt het onderzoeksperspectief van de onderzoeker uiteengezet en vervolgens worden de belangrijke theoretische begrippen in kaart gebracht.

3.1 Onderzoeksperspectief

Binnen dit onderzoek wordt gewerkt vanuit het paradigma van de interpretatieve benadering. Deze benadering stelt de onderzoeker in staat beter om te gaan met ongrijpbare concepten als emoties, betekenissen en relaties. De werkelijkheid wordt gevormd door sociale interactie tussen individuen: het beeld dat mensen van de wereld hebben wordt vormgegeven door interactie met anderen. Dat heeft tot gevolg dat het beeld van de wereld niet vaststaat, maar juist kan veranderen door contacten met anderen (Gratton & Jones, 2004).

Binnen interpretatief onderzoek is er veel aandacht voor de rol van de onderzoeker. De onderzoeker is namelijk een onderdeel van de context en het thema dat hij probeert te onderzoeken. In een interpretatieve studie ziet de onderzoeker de organisatie als een speciale vorm van een sociale gemeenschap die belangrijke soortgelijke karaktereigenschappen heeft als andere sociale gemeenschappen. Voor de onderzoeker is het belangrijk de interpretaties van het onderzochte te achterhalen (Deetz, 2000).

Om hier wat verder op in te gaan wordt er gekeken naar de oriëntaties van Deetz (2000) binnen de Local/Emergent – Elite/A Priori en consensus – discensus dimensies. De Local/Emergent oriëntatie gaat niet uit van één objectieve waarheid, maar iedereen heeft zijn of haar eigen waarheid. Kennis wordt binnen de Local/Emergent oriëntatie dan ook meer gezien als een inzicht (Deetz: 2000, p. 132). De andere oriëntatie, Elite/A Priori oriëntatie, gaat er vanuit dat kennis als (één objectieve) waarheid wordt gezien (Deetz,2000, p.132).

Onder welke van de twee oriëntaties dit onderzoek valt is moeilijk vast te stellen. Dit komt omdat het zowel elementen uit de Local/Emergent als de Elite/A priori oriëntaties bevat. De kennis in het onderzoek berust niet op (één objectieve) waarheid, maar iedereen heeft zijn eigen waarheid. Het zou daarom onder Local/Emergent vallen. Anderzijds richt het onderzoek zich voornamelijk op medewerkers die een elitaire functie hebben binnen dit vraagstuk. Het zijn namelijk veelal de beleidsbepalers van hun organisatie en daarmee valt het meer onder de Elite/ A priori oriëntatie zoals Deetz (2000, p. 132) dat omschrijft.

De tweede dimensie van Deetz, consensus – dissensus, gaat over de vraag of je op zoek bent naar een eenheid of verschil. De dissensus oriëntatie legt de nadruk op strijd, spanning en conflict als de

natuurlijke staat der dingen (Deetz, 2000, p. 135). De consensus oriëntatie legt de nadruk op orde, wetmatigheden en stabiliteit als de natuurlijke factor in sociale systemen (Deetz, p. 2000: 134). Qua oriëntatie in de consensus – dissensus dimensie richt het onderzoek zich ook eigenlijk op beide. In het onderzoek wordt er gekeken naar de verschillende perspectieven die de medewerkers geven op capaciteitsversterking, wat duidt op dissensus, omdat meerdere partijen een tegenstrijdig beeld kunnen creëren van de werkelijkheid. Daartegenover wordt er ook gekeken naar gemeenschappelijke betekenissen die verschillende medewerkers van sport en ontwikkelingssamenwerkingsorganisaties geven aan capaciteitsversterking, wat meer aansluit op de richting van consensus.

3.2 Betekenisgeving

Het concept 'sensemaking', of betekenisgeving, werd door Weick (1995) gedefinieerd als: 'hoe mensen construeren wat ze construeren, waarom en met welke effecten' (Weick 1995, p.4). Betekenissen worden niet door iedereen op dezelfde manier toegewezen, deze worden beïnvloed door iemands eigen achtergrond, ervaringen, persoonlijke kenmerken en verwachtingen. Weick (1995) geeft aan dat er drie elementen nodig zijn om te komen tot betekenisgeving. Dit zijn een referentiekader, een waarneming en een verbinding tussen beide. Een persoon die ergens betekenis aan geeft doet dit door een waarneming te koppelen aan zijn of haar gedachten achter die waarneming, waarbij hij of zij dit doet vanuit een eigen referentiekader. Deze koppeling zorgt voor een nieuwe betekenisgeving.
Weick (1995: 17) onderscheidt zeven karakteristieken van betekenisgeving welke hieronder zijn uitgewerkt:

- *Gegrond in identiteit constructie.* Dit gaat over de waarde die een persoon ergens aan toekent. Deze waarde is afhankelijk van de manier hoe hij of zij dit doet aan de hand van zijn of haar eigen identiteit. Die identiteit kan verschillend zijn in iedere context en daardoor kan het zo zijn dat de betekenis die iemand geeft anders kan zijn in verschillende contexten. Daarom moet de onderzoeker zich altijd bewust zijn van de context en achtergrond waarin de respondenten die de betekenis geven zich bevinden. Dit betekent dat de betrokkenen bij dit onderzoek zich mogelijk identificeren met hun eigen organisatie en dat ze vanuit die identiteit betekenis geven.
- *Retrospectief.* Retroperspectief geeft aan dat betekenis pas gegeven kan worden nadat het handelen achteraf wordt gerationaliseerd. Ervaringen uit het verleden worden daarbij meegenomen in het proces van betekenisgeving. Dat betekent dat de onderzoeker zich bewust moet zijn dat de respondenten ook de betekenissen die ze geven op ervaringen uit het verleden.

- *Actief binnen waar te nemen omgevingen.* Door middel van acties worden er betekenisvolle omgevingen gecreëerd. Daarmee is het dus niet iets wat buiten iemands eigen handelen ligt, maar deze gecreëerde omgeving heeft invloed op het handelen van de betrokkenen in die omgeving.
- *Sociaal.* Betekenisgeving is een sociaal proces, omdat het tot stand komt door interactie tussen mensen en de omgeving waarin zij zich bevinden. In dit onderzoek gaat het daarbij om de interactie tussen de onderzoeker en de respondenten binnen de sport en ontwikkelingssamenwerking sector, maar ook om de interactie die de medewerkers uit deze sector onderling hebben gecreëerd en vanuit waar ze betekenis geven.
- *Continue.* Betekenisgeving is een continu proces dat nooit stopt. Mensen hebben continue verwachtingen over wat dat gaat komen, zowel bewust als onbewust. Continu probeert men aan deze situaties betekenis te geven. Dat betekent dat de resultaten uit dit onderzoek slecht momentopnames zijn, de betekenissen kunnen immers continu veranderen.
- *Gericht op en door afgeleide signalen (cues).* Het proces van betekenisgeving richt zich op en wordt bepaald door afgeleide signalen. Daarmee worden, al dan niet subtiele, aanwijzingen bedoeld die leiden tot betekenisgeving. Dat betekent dat ik in het onderzoek cues of (subtiele) aanwijzingen boven tafel probeer te krijgen, welke de mogelijke bronnen aanduiden van de betekenissen die mensen geven.
- *Gedreven door de mogelijkheid in plaats van de actualiteit.* Het laatste punt dat betekenisgeving karakteriseert is de aanname dat mensen eerder betekenis geven aan een bruikbaar en waarschijnlijk beeld van de situatie en niet aan een nauwkeurige en exacte weergave van de situatie, die op waarheid gebaseerd is. Het zijn dus subjectieve werkelijkheden die door de respondenten worden gecreëerd.

In dit onderzoek wordt geprobeerd om de betekenissen die medewerkers van sport en ontwikkelingssamenwerking organisaties geven aan capaciteitsversterking van ZNGO's naar boven te halen. Zoals hierboven besproken ga ik ervanuit dat er geen sprake is van één werkelijkheid en daarom zal er gekeken in hoeverre er sprake is van overeenkomsten en tevens van verschillen tussen de gegeven betekenissen.

4. Literatuurstudie

'Wat zijn de heersende en normatieve opvattingen in de literatuur met betrekking tot capaciteitsversterking van organisaties in het algemeen?'

In dit hoofdstuk wordt inzicht gegeven in de eerste deelvraag van het onderzoek. Daarbij wordt er gebruik gemaakt van bestaande definities en modellen die er in de literatuur te vinden zijn met betrekking tot capaciteitsversteking. Een veel gebruikte definitie voor capaciteitsversterking is die van de Economic and Social Council van de Verenigde Naties (ECOSOC). Het gaat om de volgende definitie:

'Capacity development is the process by which individuals, organizations, institutions and societies develop abilities to perform functions, solve problems and set and achieve objectives. It needs to be addressed at three inter-related levels: individual, organizational and institutional.' (ECOSOC, 2006 p.7)

Op het individuele niveau gaat het daarbij om de professionele ontwikkeling van individuen, op het organisatieniveau gaat het over het versterken van de capaciteiten van organisaties en op het institutionele niveau over de ontwikkeling van regels en condities welke organisaties in staat stellen op een goede manier te functioneren (Nuffic, 2011).

ECOSOC geeft daarbij aan dat deze drie niveaus niet los van elkaar te zien zijn. Zij beïnvloeden elkaar continu en wanneer er alleen maar geïnvesteerd wordt in een van de drie niveaus, terwijl de andere worden verwaarloosd, zal dit de versterking niet ten goede komen. Daarnaast geeft ECOSOC aan dat capaciteitsversterking een lange termijn en continu proces is waarin meerdere actoren participeren (ECOSOC, 2006 p.7).

Zoals in de inleiding al te lezen was stellen Van Eekeren et al. (2013) dat onderzoek naar de rol van sport de OS sector steeds meer toeneemt. Zij geven aan hoe sport kan bijdragen aan capaciteitsversterking op de hierboven genoemde drie niveaus. Op het individuele niveau kan sport bijdrage aan wat SDP IWG (2007) noemt de intermediaire uitkomsten, zoals de ontwikkeling van life-skills, toenemende sociale interacties, nieuwe relaties en rolmodellen, toegenomen zelfvertrouwen en eigenwaarde en leiderschapsontwikkelingen. Om tot deze intermediaire uitkomsten te komen zijn er ondersteunende condities nodig. Voorbeelden van ondersteunende condities zijn voorzieningen zoals sportfaciliteiten en materialen, competities en evenementen en de opleiding van sportcoaches, waaronder leiderschapstrainingen (Van Eekeren et al. 2013). Daarnaast geven Van Eekeren et al. (2013) als advies dat er meer geïnvesteerd moet worden in lokale betrokkenheid, organisatorische

capaciteiten en partnerships door NNGO's. Dit is cruciaal om tot duurzame sport en OS programma's te komen die een impact hebben op de lange termijn.

De aandacht van deze thesis zal vooral gericht zijn op capaciteitsversterking van organisaties. Dat neemt niet weg dat de andere genoemde niveaus (individu en institutie) ook zullen worden meegenomen in de analyse. Als het gaat over capaciteitsversterking van organisaties gaat het om processen van verandering en de wil van organisaties en instituties om zich aan te passen aan en te reageren op en in staat te zijn tot het oplossen van maatschappelijke behoeftes (Nuffic, 2011).

Er zijn in de literatuur veel verschillende modellen die iets zeggen over capaciteitsversterking van organisaties, met daarin een variatie van het aantal dimensies dat er wordt gebruikt (Misener & Doherty, 2009). Zo geven McKinsey & Company (2001) aan dat capaciteitsversterking van organisaties zeven elementen omvat:

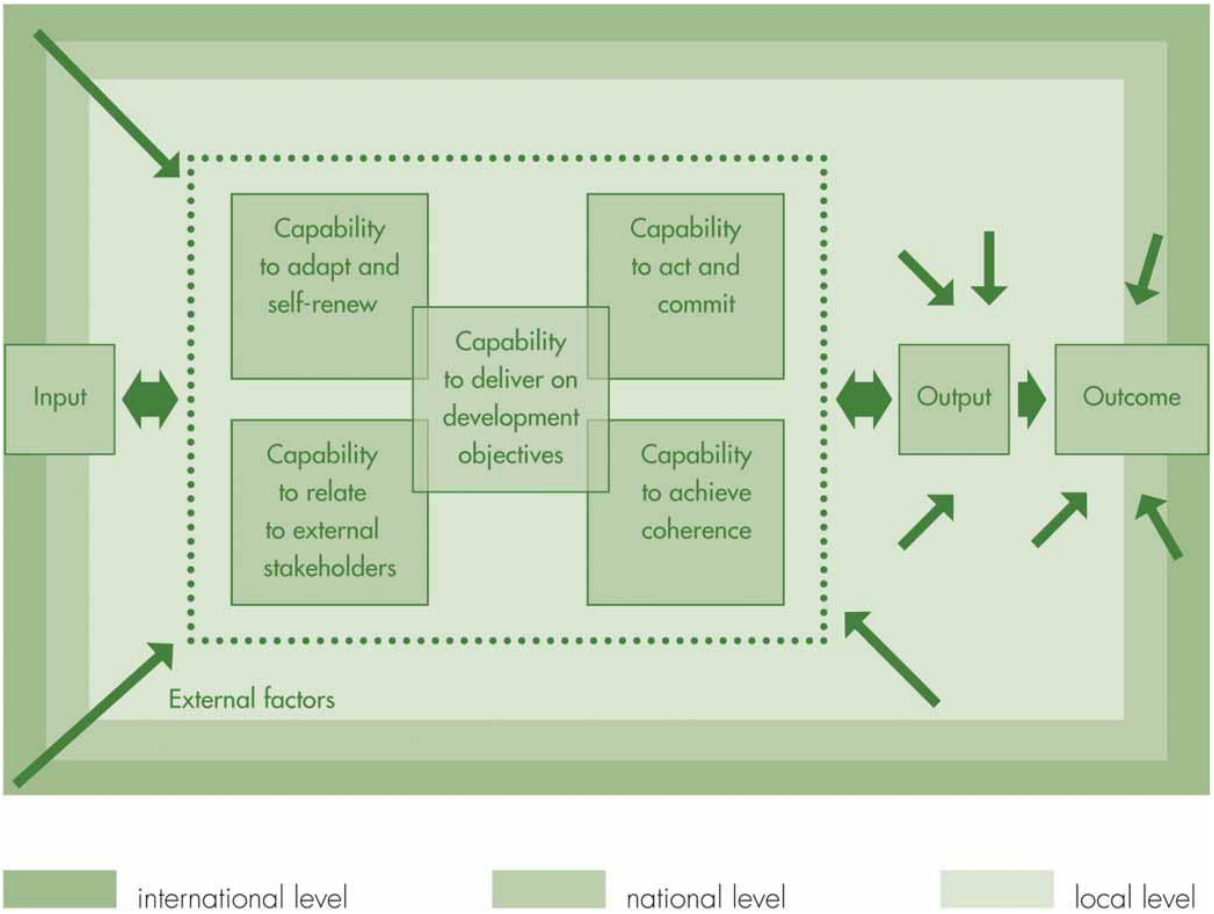
- Dat zijn de *aspiraties* van de organisatie met daarbij de missie, visie en doelstellingen.
- De *strategie*, welke acties er ondernomen moeten worden om de doelstellingen te bereiken.
- *Human resources*, de capaciteiten en ervaringen van het personeel.
- *Organisaties skills*, de som van de capaciteiten van de organisaties, zoals planning, resource management en externe relatie opbouw.
- *Systemen en infrastructuur*, zoals de administratieve systemen.
- *Organisatie structuur,* de legitimiteit van de organisatie en management structuur.
- *Cultuur*, wat de organisatie bij elkaar houdt, inclusief gedeelde waarden en normen en de organisaties oriëntatie ten op zichtte van prestatie (McKinsey & Company, 2001).

Een ander voorbeeld is het onderzoek van Hall et al. (2003), die komen tot vijf verschillende dimensies. Human resources, financieel, relaties en netwerken, infrastructuur en proces en planning en ontwikkelingscapaciteit. Daarin zijn al een aantal overeenkomsten te zien met McKinsey & Company (2001). Wat opvalt, is dat de dimensies van deze verschillende modellen soms in naam en aantallen veranderen, maar dat een aantal elementen en karakteristieken altijd terug komen, zoals financiële en/of kapitale middelen, human resource, formalisatie en externe koppeling (Misener & Doherty, 2009).

Ook Morgan & Baser (2008) gaan in hun onderzoek op zoek naar een model om betekenis te geven aan capaciteitsversterking. Ze stellen daarbij dat een organisatie vijf verschillende 'capabilities' nodig heeft om op een goede manier te functioneren en om duurzaam te blijven functioneren. 'Capabilty' wordt in dit onderzoek vertaald als capaciteit.

4.1 5C Model

In dit onderzoek dient het 5C model als framework voor de structuur van de resultaten en analyse in hoofdstuk 6. Het model, dat hieronder uiteen wordt gezet, bevat ook de vier dimensies (financiële en/of kapitale middelen, human resource, formalisatie en externe koppeling) die volgens Misener & Doherty (2009) in de verschillende modellen over capaciteitsversterking van organisaties uit de literatuur naar voren komen. Huisman & Ruijmschoot (2013) benadrukken tevens de meerwaarde van het 5C model door het te framen als een holistisch model dat naar organisaties kijkt vanuit verschillende hoeken. Het betrekt daarbij zowel de harde (systemen) als zachte aspecten (mensen, cultuur) van een organisatie en ziet capaciteit als iets functioneels evenals iets intrinsieks. Dat is te zien aan het feit dat het model kijkt naar de capaciteit om te committeren en te handelen en om ontwikkelingsresultaten te bereiken, terwijl het belang van de capaciteit om te relateren, te adapteren en te vernieuwen minstens van even groot belang is in het model, evenals het bereiken van samenhang. (Huisman & Ruijmschoot, 2013 p.302). Daarmee lijkt het 5C model een adequaat model om te kijken naar capaciteitsversterking van organisaties.



Figuur 1: Het 5C model. Bron: De Lange & Feddes (2008).

Figuur 1 laat zien dat in het 5C model organisaties worden gezien als open systemen. Deze systemen zijn daarbij onderhevig aan externe factoren, wat ervoor zorgt dat de input die deze systemen krijgen in combinatie met de 5 capaciteiten en de externe factoren tot een bepaalde output leidt en uiteindelijk tot een bepaalde outcome. Deze externe factoren bevinden zich op zowel lokaal, nationaal als internationaal niveau. Dit betekent dat het aanleveren van input niet zomaar leidt tot een versterking van de capaciteit van de organisatie, maar dat deze capaciteitsversterking een complex proces van verschillende variabelen is (De Lange & Feddes, 2008). Hieronder worden de vijf capaciteiten die een sterke organisatie bezit uiteengezet.

4.1.1 Capability to act and commit

De eerste capaciteit van het model gaat over de capaciteit van een organisatie om zichzelf te organiseren en over het motiveren en engageren van zijn medewerkers om energiek te werken aan gezamenlijk doelen. Deze capaciteit kan gezien worden als een aan/uit-knop van een computer: heeft de organisatie alles op zijn plaats zodat het kan beginnen wanneer het nodig is. In het onderzoek van PSO (2012) zijn er aan de hand van discussies met verschillende partijen uit de ontwikkelingssamenwerking sector in Nederland een aantal randvoorwaarden naar voren gekomen die de capaciteit 'to act and commit' mogelijk maken.

De eerste is 'effective and inspiring leadership'. Leiderschap binnen de organisatie zorgt er enerzijds voor dat medewerkers geïnspireerd en gemotiveerd raken en anderzijds dat het vertrouwen wordt gewonnen van de medewerkers. Dat effectief en inspirerende leiderschap beide worden genoemd betekent niet dat ze vanuit één persoon hoeft te komen. Een goede manager kan zorgen voor effectieve systemen, terwijl een leider vaak inspirerend kan zijn maar niet per definitie een goede manager is. Daarin moet een goede balans in gevonden worden. Ook is het vertrouwen van deze leiders in de medewerkers belangrijk. De medewerkers moeten gestimuleerd worden door de leiders om ook verantwoordelijkheid te nemen en dienen er niet alleen te zijn om opgelegde taken uit te voeren. (Keijzer et al. 2011).

Een tweede randvoorwaarde is een capabel en gemotiveerd team. De organisatie kan immers wel goede managers of leiders hebben die sturing geven aan de organisatie, maar als het personeel niet gemotiveerd en capabel genoeg is blijft de organisatie zwak (Morgan & Baser, 2008). Daarbij gaat het erom dat de juiste personen op de goede plek zitten en niet worden belemmerd in hun werk doordat ze bijvoorbeeld te weinig verantwoordelijkheid krijgen of nemen (Keijzer et al. 2011). Dit hangt deels af van de leiders, maar ook van de medewerkers zelf. Van belang is dat er gekeken wordt of de medewerkers genoeg competenties bezitten om hun taken uit te voeren, of dat er wellicht cursussen nodig zijn. Elementen als teambuilding vallen hier ook onder (PSO, 2012).

Een laatste randvoorwaarde van de capaciteit to act and commit is het belang van organisatorische businessplannen, strategieën en visies. Daarbij is het belangrijk dat de organisatie een duidelijke strategie heeft, weet wat de visie is en waar men naar toe wil met de organisatie, zodat iedereen binnen de organisatie op één lijn zit (Nuffic, 2011). Wanneer een organisatie aan deze randvoorwaarden voldoet heeft de organisatie alles op zijn plaats zodat men kan beginnen wanneer het nodig is (PSO, 2012).

4.1.2 Capability to deliver (on development objects)

Morgan & Baser (2008) geven deze tweede capaciteit aan als: 'De capaciteit van een organisatie om gebruik te maken van de kennis expertise en ervaring die er nodig is om acties uit te dragen en gestelde doelen te bereiken'. Het is de capaciteit van een organisatie om daadwerkelijk te doen en te voldoen aan wat het wil doen: het uitvoeren van haar taken (PSO, 2012). Deze capaciteit neemt zo een centrale positie in (figuur 1), omdat het wordt gezien als de corebusiness van de organisatie (Morgan & Baser, 2008).

Nuffic (2011) stelt dat de capaciteit to deliver ten dele bepaald wordt doordat een organisatie toegang heeft tot voldoende financiële middelen om haar taken te kunnen uitvoeren. Keijzer et al. (2011) geven aan dat bij financiële middelen ook adequate faciliteiten, middelen en eigendommen van een organisatie meegerekend worden. De combinatie van deze financiële elementen is wat Van Eekeren et al. (2013) de 'hardware' van een organisatie noemen. Nuffic (2011) geeft anderzijds aan dat een sterke organisatie moet beschikken over genoeg kennis en vaardigheden om de gewenste taken te kunnen doen. Van Eekeren et al. (2013) noemen dit de 'software'-kant van de organisatie.

Verder beschikt een organisatie over de capaciteit to deliver als het goed werkende systemen heeft met betrekking tot administratie, financiën, informatie management, monitoring, ICT, kwaliteit management en strategische planning en management (Nuffic, 2011). Ook hoort bij de capaciteit to deliver een goede infrastructuur van de organisatie, zodat de organisatie haar taken kan uitvoeren.

4.1.3 Capability to adapt and self-renew

De derde capaciteit uit het 5C model dat wordt onderscheiden is de capaciteit van een organisatie om intern te leren en zich aan te passen aan veranderende contexten en relevante trends. Een sterke en stabiele organisatie zijn is niet meer voldoende, organisaties moeten vooruitstrevend, dynamisch en vernieuwend zijn (Nuffic, 2011).

Een belangrijk element hierbij is wat PSO (2012) noemt een Planning Monitoring Evaluatie en Leren-systeem (PMEL-systeem). Een goedwerkend PMEL-systeem heeft vele functies. Het kan dienen voor een data-collectie waarmee bijvoorbeeld rapportages naar donoren kunnen worden gemaakt.

Daarnaast kunnen data gebruikt worden voor aanpassing, verbetering en innovatie van de organisatie (PSO 2012). Dat het belang van een goed werkend PMEL-systeem groot is voor een sterke organisatie is terug te zien in het programmaplan van 'Sport for Development 2012 – 2015'. Hierin wordt gesproken over het Monitoren, Evalueren en Leren (ME&L) van de activiteiten, met als doel: '*de resultaten van het programma te verantwoorden naar financiers, betrokken organisaties en de doelgroep; te leren van de uitgevoerde activiteiten, zowel om binnen het programma effectiever te werken als om andere programma's te laten profiteren van opgedane ervaring´(p. 72).* Zie ook bijlage I.

Ook is het voor organisaties belangrijk dat zij gevoelig zijn voor verandering. Daarbij gaat het erom of de organisatie in staat is veranderingen te constateren en vervolgens ook flexibel genoeg is om zich hieraan aan te passen. maar ook hoe het bijvoorbeeld omgaat met weerstand vanuit de organisatie wanneer er veranderingen optreden. De organisatie moet tevens gebruik kunnen maken van de kansen en stimulansen die het krijgt om zich te ontwikkelen (PSO, 2012).

Als laatste punt van de capaciteit to adapt and self-renew noemen Morgan & Baser (2008) dat een organisatie niet alleen moet reageren op veranderingen, maar ook in staat moet zijn zelf vernieuwend te zijn en veranderingen bij andere organisaties teweeg te brengen. De organisatie moet openstaan voor diversiteit, flexibiliteit en creativiteit. Daarmee is een organisatie vooruitstrevend en vernieuwend en dat maakt een organisatie krachtig (Morgan & Baser, 2008).

4.1.4 Capability to relate to external stakeholders

De vierde capaciteit die Morgan & Baser (2008) noemen is de capaciteit van een organisatie om te bouwen aan en het behouden van netwerken met externe actoren. Daarbij gaat het om de ontwikkeling van regels en condities die organisaties in staat stellen op een goede manier te functioneren.

Gekeken moet worden wat de toegevoegde waarde is van de netwerken waarin de organisatie zich bevindt en tevens welke rol de organisatie daarin speelt. Daarbij is het ook belangrijk voor een organisatie om te kijken welke taken de organisatie zelf kan uitvoeren en welke zij overlaat aan andere wanneer het buiten de eigen competentie valt (PSO, 2012).

Om dit te bereiken heeft een organisatie een strategie en de middelen nodig om überhaupt te kunnen netwerken. Vervolgens moeten er genoeg contacten of netwerken zijn met relevante stakeholders, donoren, kennisinstituten en dergelijke. Pas wanneer dat het geval is kan het leiden tot het delen van kennis en ervaring (Nuffic, 2011).

PSO (2012) noemt verder de legitimiteit, geloofwaardigheid en verantwoordelijkheid die een organisatie heeft. Dit gaat over de vraag waarom en voor wie de organisatie bestaat? Dit wordt vaak voor lief genomen zonder dat het bediscussieerd wordt. Door de reden van bestaan van een organisatie te onderzoeken en te bevragen komt de historie van de organisatie naar boven en komt men tot de bepaling van de identiteit (PSO, 2012). Daarnaast moet de organisatie herkenbaar en geloofwaardig zijn voor de mensen waarvoor zij werkt, zodat het werk wat gedaan wordt ook impact kan hebben. Een manier waarop een organisatie zich kan laten zien is: *'by being open, transparent and accountable, not just toward donors but also to the people they claim to represent'* (PSO, 2012 p.19).
Het derde element dat past binnen de capaciteit to relate to external stakeholders is de beschikbaarheid van financiële bronnen en de afhankelijkheid. Ontwikkelingsorganisaties werken vaak met overheidsgeld. Het is echter van belang niet teveel afhankelijk te zijn van één financieringsbron. Meerdere inkomensbronnen maakt de organisatie minder kwetsbaar. Een bijdrage van doelgroepen kan een manier zijn om de afhankelijkheid van externe donoren te verminderen. Het is daarom van belang dat de organisaties reflecteren op hun huidige verdeling van de inkomsten en kijken op welke manieren ze nog kunnen aansluiten bij andere donoren of op andere manieren geld kunnen genereren (PSO, 2012). Hoewel in het onderzoek van PSO (2012) dit element valt onder de capaciteit to act and commit lijkt het beter te passen onder deze capaciteit, omdat het hier vooral gaat over de link die er is met de externe financier.

4.1.5 Capability to achieve coherence

De laatste capaciteit is de capaciteit van een organisatie om consistent te blijven tussen visie, strategie en de uitvoering, tussen mandaat en identiteit en een balans te vinden tussen innovatie en stabiliteit.

'Is the organization a collection of loose pieces or do these pieces really form one jigsaw puzzle with a nice picture' (PSO, 2012 p.10).

Een randvoorwaarde daarbij is dat de activiteiten die worden uitgevoerd ook daadwerkelijk aansluiten bij de missie en visie van de organisatie. Daarbij is het gevaar dat de medewerkers allemaal los van elkaar functioneren, maar eigenlijk niet weten wat 'the bigger picture' van de organisatie is, waar de organisatie voor staat en waar men heen wil. (Nuffic, 2011).

Naast een goede samenhang binnen de organisatie gaat het ook om de samenhang van de organisatie met de context, zoals de veranderende tijd en plaats. De organisatie kan heel goed zijn in de dingen die het doet, waardoor er grote samenhang binnen de organisatie is, maar dan kan een organisatie, door een gebrek aan samenhang met de context toch geïsoleerd raken (Morgan & Baser, 2008). Zo kan een organisatie hele goede voetbaltrainingen geven en leidt het intern goede voetbaltrainers op,

maar wanneer er vanuit de gemeenschap behoefte komt aan meer variatie in sporten, dan zal de organisaties na verloop van tijd minder kinderen bereiken.

Daarnaast gaat de capaciteit to achieve coherence over balans tussen plannen en flexibel zijn. Goed plannen is belangrijk, maar ruimte houden voor nieuwe ideeën en creativiteit ook (PSO, 2012). Goed plannen kan geschaard worden onder de capaciteit to act and commit. Ruimte houden voor nieuwe ideeën en creativiteit is besproken onder de capaciteit to adapt and self-renew. Hieraan is te zien dat deze capaciteit een goede verbinding is tussen de vier capaciteiten die hiervoor zijn beschreven.

Ook wordt de rol van de organisatie ten opzichte van de donor gezien als een randvoorwaarde van de capaciteit to achieve coherence, de zogeheten kritische betrokkenheid met donoren (PSO, 2012). Toch lijkt deze betrokkenheid beter te passen onder de capaciteit to relate to external stakeholders en wordt daarom in dit onderzoek onder deze capaciteit geplaatst. Dit geeft aan dat de capaciteit to achieve coherence een samenhang kan geven aan de vorige vier capaciteiten, waarbij de organisatie een goede balans moet zien te vinden tussen de verschillende capaciteiten die zijn benoemd. Nuffic (2011) geeft ook aan dat de 5 capaciteiten onderling afhankelijk zijn en er altijd discussie kan zijn over welke elementen precies onder welke capaciteit valt.

De resultaten in hoofdstuk 6 zullen worden gestructureerd aan de hand van het 5C model. Daarbij zal gekeken worden in hoeverre deze resultaten overeenkomen en verschillen met de hierboven genoemde capaciteiten. Daarnaast worden ook resultaten gepresenteerd die niet te plaatsen zijn in dit model, maar wel een waardevolle toevoeging zijn op het onderzoek.

Samenvatting

In dit hoofdstuk is getracht antwoord te geven op de eerste deelvraag van dit onderzoek:

'Wat zijn de heersende en normatieve opvattingen in de literatuur met betrekking tot capaciteitsversterking van organisaties in het algemeen?'

Gesteld kan worden dat capaciteitsversterking een proces is dat zich afspeelt op verschillende niveaus, namelijk zowel op individueel, als organisatorisch, als institutioneel niveau. Daarbij is het een lange termijn proces en een continu proces, waarbij de drie niveaus niet los van elkaar te zien zijn en elkaar continu beïnvloeden. Als het gaat over de capaciteitsversterking van organisaties lijkt het 5C model een adequaat model voor het in kaart brengen van de capaciteiten die bijdrage aan de versterking van ZNGO's. Dit model bestaat uit 5 afzonderlijke, maar onderling afhankelijke capaciteiten. De eerste is de *'Capability to act and commit'*, waarbij het erom gaat dat een organisatie de capaciteit heeft zichzelf te organiseren en om het motiveren en engageren van zijn medewerkers om energiek te werken aan

gezamenlijk doelen. De '*Capability to deliver'* betekent dat de organisatie gebruik maakt van de kennis, expertise en ervaring die nodig is om acties uit te dragen en gestelde doelen te bereiken. De *'Capability to adapt en self-renew'* is de capaciteit van een organisatie om intern te leren en zich aan te passen aan veranderende contexten en relevante trends. De *'Capability to relate to external stakeholders'* is de capaciteit van een organisatie om te bouwen aan en het behouden van netwerken met externe actoren. De *'Capability to achieve coherence'* is de capaciteit van een organisatie om consistent te blijven tussen visie, strategie en de uitvoering en tussen mandaat en identiteit en om een balans te vinden tussen innovatie en stabiliteit.

5. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de methodologie van het onderzoek uiteengezet. Als eerste worden de methoden die gebruikt zijn bij de verzameling van de data besproken. Vervolgens wordt er dieper ingegaan op de respondenten die hebben deelgenomen aan het onderzoek en daarna op de analyse die heeft plaatsgevonden. Als laatste komen de betrouwbaarheid en validiteit aan bod.

5.1 Kwalitatief onderzoek

Dit onderzoek is kwalitatief van aard, omdat daarmee de betekenissen van medewerkers naar voren gehaald kunnen worden. Kwalitatief onderzoek kenmerkt zich, volgens Boeije (2005, p.27) door drie belangrijke elementen. Het eerste element is dat de vraagstelling in kwalitatieve studies zich richt op onderwerpen die te maken hebben met de wijze waarop mensen betekenis geven aan hun sociale omgeving en hoe ze zich op basis daarvan gedragen. Ten tweede worden onderzoeksmethoden gebruikt die het mogelijk maken om het onderwerp vanuit het perspectief van de respondenten te leren kennen. Als derde element wordt benoemd dat deze perspectieven als doel hebben het onderwerp te beschrijven en te verklaren (Boeije 2005, p.27). De keuze om dit onderzoek kwalitatief van aard te maken is met name gebaseerd op de betekenissen die gegeven worden door mensen aan de 5 capaciteiten voor capaciteitsversterking. Om daar toe te komen moeten ook onderzoeksmethoden gebruikt worden die daar aan bijdragen, namelijk semigestructureerde interviews.

5.1.1 Interviews

Het gebruik van semigestructureerde interviews is zeer geschikt voor het doen van kwalitatief onderzoek, omdat het de respondent de mogelijkheid geeft zijn eigen opvatting of betekenis te geven over de onderwerpen waarover wordt gesproken. Deze interviews kenmerken zich doordat ze een open karakter hebben en er gebruik wordt gemaakt van een vooraf bepaalde topic lijst (zie bijlage II) die gebaseerd is op de literatuur (Boeije 2005, p. 58). Daarmee sluit het aan bij de eerder genoemde oriëntatie Elite/A Priori, omdat er vooraf al gekeken wordt over welke onderwerpen er gesproken gaat worden. Deze topiclijst geeft sturing aan het interview en zorgt daarmee dat de focus blijft liggen op de onderwerpen die worden besproken. Wel geeft het de mogelijkheid om door te vragen op antwoorden die worden gegeven door de respondenten, iets wat in gestandaardiseerde interviews bijvoorbeeld niet mogelijk is.

Dit onderzoek bevat, zoals eerder al genoemd, elementen van beide oriëntaties, maar uiteindelijk kijkend naar de interviews sluit het vooral aan bij Local/Emergent, omdat de topiclijst niet altijd hetzelfde is gebleven. Er zijn een aantal interviews met medewerkers van sport en OS organisaties uit het Zuiden geweest, waarbij de topiclijst een andere inhoud had dan bij de interviews met

medewerkers van Nederlandse sport en ontwikkelingssamenwerking organisaties. Daarnaast is de veranderende invloed van de theorie die vanuit de literatuur is onderzocht ook van invloed geweest op het gebruik van verschillende topiclijsten bij de afgenomen interviews.

Er zijn in totaal tien interviews afgenomen, met een duur van 50 tot 80 minuten. De interviews zijn allemaal opgenomen met een dictafoon, waar voorafgaand aan het gesprek toestemming voor gevraagd is. Van deze tien interviews waren er zeven met medewerkers van NNGO's en ZNGO's die betrokken zijn bij het programma 'Sport for Development 2012 – 2015'. De overige drie waren met medewerkers van organisaties die niet direct betrokken zijn bij het programma, maar wel werkzaam zijn in sport en ontwikkelingssamenwerking sector. Dit biedt de mogelijkheid de gevonden resultaten en analyses breder te trekken dan alleen het programma en meer op de gehele sport en ontwikkelingssamenwerking sector.

De locatie waar de interviews zijn afgenomen was verschillend. Meestal op de locatie van de organisatie waar de respondent werkzaam was. Dit is gedaan omdat het enerzijds makkelijker was om afspraken te plannen en anderzijds om te ervoor te zorgen dat de respondenten zich beter op hun gemak zouden voelen, omdat ze in een voor hun vertrouwde omgeving waren. Een uitzondering hierop waren de interviews met een aantal respondenten van ZNGO's. Deze zijn gehouden op het kantoor van ISA, tijdens een werkbezoek van hen aan Nederland.

5.1.2 Respondenten

De interviews zijn afgenomen met medewerkers van verschillende sport en ontwikkelingsorganisaties. Er is voor gekozen om zowel te spreken met respondenten die werkzaam zijn vanuit Nederland, als met respondenten die werkzaam zijn in een van de landen uit het programma Sport for Development 2012 – 2015. Dit moest voorkomen dat er alleen gesproken werd over de capaciteitsversterking van ZNGO's vanuit een Nederlands perspectief, terwijl deze ZNGO's hier ook een bepaalde eigen kijk op kunnen hebben. De helft van de interviews zijn in het Engels afgenomen en de andere helft in het Nederlands. Onder die vijf Engelse interviews waren er drie met medewerkers van ZNGO's uit Kenia en twee met medewerkers van Nederlandse NGO's. Zoals al gezegd zijn de medewerkers van zowel de Nederlandse als de zuidelijke organisaties veelal beleidsbepalers van hun organisatie en daarmee gebruikt dit onderzoek ook de Elite/ A priori oriëntatie van Deetz(2000, p.132).

In deze thesis is de keuze voor de respondenten veelal ingegeven door de positie van de onderzoeker. Doordat deze werkzaam was bij ISA waren er een aantal contacten die zo makkelijker bereikbaar waren. In het programma 'Sport for Development 2012 – 2015', zoals besproken in hoofdstuk 1 is er een intensieve samenwerking tussen ISA en een aantal organisaties in Nederland en een aantal organisaties in ontwikkelingslanden. De contactgegevens van medewerkers van die organisatie waren

hierdoor voor handen en de onderlinge band tussen de onderzoeker en medewerkers van deze verschillende organisaties zorgde ervoor dat er een prettige samenwerking mogelijk was.

De interviews met de respondenten uit de programmalanden zijn als eerste afgenomen tijdens het onderzoek. In eerste instantie was dit puur vanuit het oogpunt van tijd gebeurd. Deze respondenten waren, zoals eerder gezegd, wegens een werkbezoek in Nederland. Naderhand bleken deze eerste interviews een goede stap te zijn geweest in het ontwikkelingsproces van dit onderzoek, mede doordat er extra informatie naar boven kwam die als input gebruikt kon worden voor de volgende interviews. Dit sluit weer meer aan bij de Local/Emergent oriëntatie van Deetz (2000, p.32).

5.1.3 Analyse

De opgenomen interviews zijn door de onderzoeker letterlijk getranscribeerd, daarna zijn ze gecodeerd en geanalyseerd. Voor de codering van de interviews is het programma NVivo 10 gebruikt. Het proces van het coderen is gegaan in de drie fasen, zoals Boeije (2005) ze beschrijft. Hierbij is er begonnen met het open coderen van de data, waarbij de gegevens in fragmenten worden ingedeeld en gelabeld, waardoor een lijst met codes ontstaat (Boeije 2005, p.85). Vervolgens is er axiaal gecodeerd, waarbij gekeken wordt welke elementen belangrijk zijn en welke minder belangrijk. Ook worden codes herschreven of hergebruikt (Boeije 2005, p.99). In de derde fase, het selectief coderen, schoof ik de gegevens in elkaar en heb ik structuur aangebracht door te kijken naar relaties tussen de codes en de onderzoeksvragen. In dit onderzoek heb ik ervoor gekozen om alle interviews direct de coderen nadat ze getranscribeerd waren, waardoor er bij elk interview is doorgebouwd op het vorige. Dit heeft ervoor gezorgd dat de toplijst dynamisch was.

In het volgende hoofdstuk worden de resultaten gepresenteerd. De gedane uitspraken in het Engels zijn niet vertaald in het Nederlands, maar worden in het Engels weergegeven. Hiermee wordt er gezorgd dat de exacte bewoording van de respondenten goed naar voren komt en er geen andere interpretaties aan gegeven kunnen worden. Door de interviews te vertalen in het Nederlands zouden er interpretaties van de onderzoeker terecht kunnen komen in de antwoorden, die gegeven zijn door de Engelse respondenten. Daarom is er voor gekozen de uitspraken in het Engels te presenteren.

5.2 Betrouwbaarheid en Validiteit

Twee belangrijke indicatoren voor de kwaliteit van een onderzoek zijn betrouwbaarheid en validiteit. Boeije (2005, p.145) geeft aan dat betrouwbaarheid betrekking heeft op de beïnvloeding van de waarnemingen door toevallige of onsystematische fouten. Wanneer een herhaling van de beschreven methodologie tot dezelfde uitkomsten leidt is er sprake van betrouwbaarheid. Voor dit kwalitatieve onderzoek is dit niet haalbaar, omdat de onderzoeker zelf onderdeel is van het onderzoek. Daarbij wordt er gebruik gemaakt van een dynamische topiclijst waarbij continu ruimte is voor topics die

vanuit de respondenten komen. Desondanks wordt getracht de betrouwbaarheid op een zo goed mogelijke manier te waarborgen door een uitvoerige beschrijving van de totstandkoming van de dataverzameling en van de data-analyse en de keuzes die hierbij gemaakt zijn.

De validiteit van het onderzoek heeft volgens Boeije (2005, p.145) betrekking op de beïnvloeding van het onderzoek door systematische fouten. Wanneer de onderzoeker ook meet wat hij daadwerkelijk wil meten is het onderzoek valide. Er zijn vele verschillende bedreigingen voor de validiteit van een onderzoek. Zo omschrijven Henn, Weinstein en Ford (2006) er drie in hun onderzoek:

- *Reactiviteit/sociaal wenselijk*: Hiermee wordt bedoeld dat respondenten sociaal wenselijke antwoorden kunnen geven omdat ze zich bewust zijn dat ze onderzocht worden. Hierdoor kunnen hun antwoorden verschillen met hun werkelijke gedachten.
- *Subjectiviteit*: De onderzoeker kan op basis van zijn ervaringen, interesse en focus onbewust de interpretatie van de onderzoeksresultaten in een andere richting sturen.
- *Empathie*: De onderzoeker kan zich gaan identificeren met de respondenten, waardoor hij niet meer in staat is vanaf een afstand naar het probleem te kijken.

In dit onderzoek is getracht de reactiviteit zo veel mogelijk te beperken doordat de onderzoeker aangaf dat hij als onafhankelijke partij dit onderzoek uitvoerde en de respondenten anoniem zouden worden geciteerd in het onderzoek.

Doordat de onderzoeker voor een periode van bijna twee jaar verbonden was aan de organisatie is er veel kennis over de werkzaamheden van deze organisatie en deels ook van de organisaties waarmee er wordt samengewerkt. Tevens is er veel achtergrond informatie over de verschillende betrokken organisaties. Daardoor bestaat het gevaar dat de onderzoeker, die de interviews afneemt, een aantal mensen persoonlijk kent. Doordat de onderzoeker zich vooraf bewust was van zijn positie als insider binnen dit onderzoek en de daarbij behorende risico's vooraf geanalyseerd had is de validiteit echter gewaarborgd. Daarom is er ook, voorafgaand aan de interviews, expliciet gemeld dat hij de interviews af nam in zijn rol als onafhankelijke onderzoeker en niet in zijn rol als medewerker van ISA. Daarbij is ook aangegeven dat de antwoorden van de respondenten anoniem verwerkt zouden worden en zij dus 'vrij' konden spreken.

Ondanks deze maatregelen moet er vooral kritisch gekeken worden naar de drie interviews die afgenomen zijn met medewerkers van lokale organisaties in het zuiden. Deze organisaties zijn onderdeel van het programma Sport for Development 2012 – 2015 en werken daarin samen met verschillende Nederlandse partijen onder meer met een financiële relatie. Het gevaar hierbij is dat, wanneer er bijvoorbeeld gevraagd wordt naar de samenwerking tussen hun organisatie en de

Nederlandse organisaties zij wat terughoudend kunnen zijn in hun kritiek, omdat de deels afhankelijke relatie daarbij een rol speelt. Bovendien werden de interviews met deze respondenten niet in hun eigen omgeving afgenomen, maar in Nederland op het kantoor van ISA. daardoor kunnen de respondenten andere antwoorden hebben gegeven dan dat ze in een andere context zouden hebben gedaan.

Er is geprobeerd de subjectiviteit en empathie te minimaliseren door de afgenomen interviews te reflecteren met een onafhankelijk persoon die verder van het onderzoek af staat. Zo werd er gedurende de afname van de interviews al gekeken of de onderzoeker niet teveel als insider het interview in ging en te snel genoegen nam met antwoorden van de respondenten, waardoor hij er op basis van zijn ervaringen en ideeën dan al interpretaties aan zou koppelen. Al met al lijkt de validiteit van het onderzocht wel gewaarborgd te zijn, maar moeten de bovengenoemde punten wel kritisch worden bekeken.

6. Resultaten en Analyse

'Wat zijn de heersende en normatieve opvattingen van de medewerkers van sport en ontwikkelingsorganisaties met betrekking tot capaciteitsversterking van ZNGO's?'

In dit hoofdstuk worden de resultaten gepresenteerd die afkomstig zijn uit de afgenomen interviews om antwoord te kunnen geven op de tweede deelvraag van het onderzoek.

6.1 Capaciteitsversterking

6.1.1 Capacity Building, Capacity Development and Capacity Enhancement

Een eerste aspect dat is voorgelegd aan de respondenten is de vraag wat het verschil is tussen de Engelse termen 'capacity building' en 'capacity development', omdat deze termen vaak door elkaar gebruikt worden. Het grootste verschil hierin, volgens de respondenten, is dat 'capacity building', het bouwen van capaciteit, er vanuit gaat dat er vanaf de grond af wordt begonnen en er nog geen capaciteit is. Bij 'capacity development', het ontwikkelen van capaciteit, is er al capaciteit aanwezig en moet deze worden versterkt. Een respondent beschrijft het verschil op de volgende wijze:

'Building veronderstelt dat er niks is. Als je een gebouw gaat bouwen dan begin je met graven, want je moet een fundament leggen. Dan heb je een braak liggend stukje en daarop ga je bouwen…Terwijl wanneer je kijkt naar 'capacity development', dan kijk je eerst naar wat er is, welke potentie is er, welke competentie, welke drijfveren zijn er al. Welke sociale structuren, lokale structuren zijn er al waarop je kan voortbouwen.'

Toch geven de meeste respondenten aan dat er geen duidelijk onderscheid is en hoeft te zijn in de twee termen en worden ze ook gedurende de interviews veelal door elkaar gebruikt.

'I would say if I talk to one of the partners about capacity building or capacity development they would not notice any difference.'

Ook de term 'enhancement', wat letterlijk 'verbeteren' betekent, wordt nog genoemd, omdat zo stelt de respondent: '*..they already have certain capacity and we enhance that.'* Maar het lijkt daarmee meer een synoniem voor 'development'. In het geval van de sport en ontwikkelingssamenwerking organisaties gaat het volgens de respondenten om het verder bouwen aan capaciteit, zeker wanneer het gaat om het aangaan van partnerships met andere organisaties en de versterking (van individuen) van die organisatie en hun omgeving. Ik heb daarom gekozen om de term capaciteitsversterking, oftewel 'capacity development' ook verder aan te houden in de rest van dit onderzoek.

6.1.2 Hardware vs software

De respondenten geven aan dat de werkzaamheden op het gebied van capaciteitsversterking onder de Nederlandse NGO's vooral op het gebied van de software zitten. Met software bedoelen ze de overdracht van kennis, vaardigheden en competenties. Het gebruik van de term 'hardware' heeft betrekking op versterkende interventies zoals het aanleggen van nieuwe velden of het financieren van materialen. De geïnterviewden hebben het voornamelijk over software als ze het hebben over capaciteitsversterking:

'Het [capaciteitsversterking] gaat dan vooral om het niveau van kennis, competenties en vaardigheden. Je zou ook kunnen zeggen dat je een organisatie versterkt door een sportveld aan te leggen of een organisatie versterkt door een donatie te doen in cash of door kleding voor ze mee te nemen of door over ze te schrijven, maar het gaat bij capaciteitsversterking echt om een interventie die gericht is op de zachte kant, de software, waarbij organisaties en netwerken worden versterkt.'

Overigens wil dit niet zeggen dat de hardware door de respondenten als onbelangrijk wordt gezien, maar het is voor de meeste respondenten niet een onderdeel van hun capaciteitsversterkende werkzaamheden. Wel gebruiken ZNGO's een deel van de financiering die door de NNGO's beschikbaar wordt gesteld voor de aanschaf van de materialen ter ondersteuning van het uitvoeren van hun programma's en projecten. Maar voor de meeste respondenten valt dit buiten het begrip capaciteitsversterking.

6.1.3 Verschillende niveaus

Er zijn volgens de geïnterviewden verschillende niveaus waarop capaciteitsversterking plaatsvind. Een respondent vat het als volgt samen:

'[Capaciteitsversterking is] elke vorm van ondersteuning die erop gericht is de competenties en vaardigheden van mensen, organisaties en netwerken te ontwikkelen'

Deze respondent noemt drie niveaus, namelijk de mensen, de organisaties en netwerken. Andere respondenten noemen deze niveaus ook al worden ze soms op een iets andere wijze geformuleerd. Zo wordt het niveau van de mensen door andere respondenten ook wel het individuele niveau genoemd en het niveau van netwerken wordt ook wel de omgeving of het institutionele niveau genoemd. Door bijna alle respondenten worden er twee of drie van deze niveaus meegenomen wanneer er wordt gevraagd wat zij zien als capaciteitsversterking. Zo geeft een van de respondenten aan:

'*We do a lot of capacity development which isn't on the organizational level, like working on the individual competence/skills/capabilities*.'

Daarmee gaf deze respondent aan dat hij eigenlijk dacht dat het met name ging over capaciteit versterking op organisatie niveau, maar hij erkend zelf ook dat er meer is dan alleen dat niveau. Een andere respondent geeft eigenlijk alle drie de niveaus weer, maar noemt ze als twee:

'..voor mij is het is nog wel die tweedeling. Mensen en organisatie, dat is een, en de omgeving het andere niveau.'

Veel respondenten zien dus een gelaagdheid in het begrip capaciteitsversterking, al noemen ze niet altijd drie niveaus. Echter, ze benoemen meestal twee of meer van de niveaus die aansluiten bij de drie niveaus van mensen, organisaties en netwerken die het ECOSOC (2006) in haar definitie weergeeft.

In de inleiding van het onderzoek staat dat de focus van dit onderzoek ligt op de capaciteitsversterking van organisaties. Daarmee lijkt het logisch dat het in dit onderzoek over het organisatorische niveau zou gaan, maar de data geven aan dat het ingewikkelder is. Volgens de respondenten zijn deze drie niveaus niet eenvoudig uit elkaar te halen, omdat ze met elkaar zijn vervlochten. Een respondent, bijvoorbeeld, zegt dat 'de organisatie' niet iets op zichzelf is, maar het is een bundeling van individuen die zich tot elkaar verhouden:

'Maar een organisatie bestaat uiteindelijk ook uit mensen en die kennis bij elkaar maakt dat het een goede organisatie is.. Je kan niet investeren in een organisatie, uiteindelijk investeer je in mensen die in staat zijn om processen handiger te doen binnen die organisatie.'

Het is in de praktijk lastig om de verschillende niveaus, tussen individuen en organisaties, los van elkaar te zien wanneer er wordt gesproken over de (verbetering van) capaciteit van een organisatie. Dit komt doordat er niet geïnvesteerd kan worden in een organisatie, want een organisatie op zichzelf heeft bijvoorbeeld geen kennis. Die kennis zit bij de medewerkers van die organisatie. Het is daarom in de praktijk moeilijk om de organisatie los te zien van het individu.

Vervolgens verhouden die organisaties zich ook weer tot elkaar in hun omgeving en vormen daarmee het institutionele niveau:

'Het Institutionele level heeft alles te maken met de aansluiting die je als organisatie zoekt bij de omgeving waarin je acteert en die ook probeert te beïnvloeden.'

Daarnaast lijken de respondenten de verschillende niveaus ook afhankelijk van elkaar te zien. Twee respondenten geven die onderlinge afhankelijkheid van die verschillende niveaus weer:

'Ik zie het echt als een drietrapsraket zeg maar. Mensen opereren niet alleen, maar ook binnen organisatiestructuren. Wat voor mensen geldt, geldt ook voor organisaties. Zij opereren altijd in een context, in een netwerk waarin verschillende actoren en stakeholders een rol spelen.'

'If we look at the individual level they [individuals] must be able to fit in an organization. Not just building the capacity of an individual in isolation. You're building it in relation to what's what they're doing. And the existence of 2 or 3 persons then, will be able to make this the organization. And this organization also isn't operating in isolation. It walks within a community set up. Then you have the institution being build.'

Het belang van de verschillende niveaus is voor de meeste respondenten even groot, hoewel er bij sommige respondenten toch twijfel is of hier niet een soort 'piramide-achtige' constructie te zien is, waarbij het allemaal begint op het individuele niveau:

'Als je kijkt naar de core business van wat sport and development organisaties willen doen, dan staat of valt die core business met de kwaliteit van die sportleiders en wat daar op het veld gebeurd. Dus als die wegvalt dan kun je nog zoveel goede managers hebben en kunnen die organisaties zich nog zo goed met elkaar verhouden als dat basisniveau wegvalt heb je eigenlijk niks. En daarna volgen die goede organisatie en die goede netwerken.'

Dit wordt overigens ook direct weer in twijfel getrokken door deze en andere respondenten. Volgens hen zijn op de lange termijn deze drie niveaus van even groot belang. De capaciteitsversterking is minder wanneer er alleen maar geïnvesteerd wordt in een van de drie niveaus en de anderen verwaarloosd worden. Daarmee sluit deze opvatting direct aan op wat het ECOSOC (2006) in zijn definitie aangeeft. Dat betekent voor de NNGO's dat zij zich moeten focussen op alle drie de niveaus wanneer zij bezig zijn met capaciteitsversterkende werkzaamheden.

6.1.4 Proces van tijd

De respondenten vinden dat het proces van capaciteitsversterking een proces is dat veel tijd nodig heeft. Dit maakt het lastig om aan te geven wanneer het 'voltooid' is en of dit überhaupt wel het geval kan zijn. Een van de respondenten vraagt zich af:

'In Nederland wordt er 20x zoveel tijd en geld gestoken in de capaciteit van de medewerker dan in ontwikkelingslanden. We sturen mensen naar conferenties voor 1000 euro per dag, om daar hun capaciteit te versterken. Wanneer is het dus klaar? Als het in Nederland niet klaar is, wanneer daar dan wel?'

Overigens is er wel overeenstemming tussen de respondenten dat het uiteindelijk doel is dat lokale organisaties zonder de hulp van NNGO's kunnen, hoewel men wel beseft dat dat nog even gaat duren:

'…dat is het ideale scenario, al denk ik dat het nog wel even duurt voordat we in een setting zitten waarin onze [NNGO] rol spontaan of volledig wordt overgenomen door een zichzelf organiserend netwerk van organisaties bijvoorbeeld.'

Ook het ECOSOC (2006) report gaf aan dat capaciteitsversterking een lange termijn en een continu proces is waarin meerdere actoren participeren (ECOSOC, 2006 p.7). Daarmee lijkt het de definitie van het ECOSOC (2006) een zeer bruikbaar begrip, omdat het alles omvat wat de respondenten aangeven.

6.2 Het 5C model

Toch zijn de bovengenoemde aspecten van capaciteitsversterking te algemeen en breed. Bovendien ligt de focus van dit onderzoek vooral op de capaciteiten van organisaties. Er is daarom gekozen om aan de hand van het in hoofdstuk 4 uitgewerkte 5C model de rest van de data hieronder te presenteren en bediscussiëren. Daarna zullen ook opvallende resultaten die niet binnen het 5C model passen, maar wel waardevol voor dit onderzoek zijn, worden gepresenteerd.

6.2.1 Capability to act and commit

The capaciteit to act and commit betekent dat een organisatie de capaciteit moet hebben om zichzelf te organiseren en om medewerkers te kunnen motiveren en engageren om energiek te werken aan gezamenlijk doelen. Volgens het Morgan & Baser (2008) is het hebben van organisatorische businessplannen, strategieën en visies daarbij van belang. Ook is het volgens veel respondenten van belang dat men in een organisatie weet waar men heen wil. Wanneer de vraag wordt gesteld aan de respondenten wat zij als belangrijke elementen zien van een organisatie zijn de visie en het doel vaak de eerste punten die worden genoemd. Daarbij is het belang van een goed bestuur volgens een van de respondenten groot:

'One very critical one [element van een sterke organisatie] is the board of the organization. The board then in this case will be able to recruit. The board gives you the mission, vision and policy framework'

Ook leiderschap speelt bij capability to act and commit een essentiële rol. Het gaat bij deze capaciteit, zoals beschreven in hoofdstuk 4, om: 'effective and inspiring leadership'. Een aantal van de respondenten geven het belang van goed leiderschap weer als het gaat over capaciteitsversterking:

'Het eerste waar ik grip op zou willen krijgen is: 'Welke leiderschapsfilosofie speelt hier? Hoe wordt er naar leiders gekeken? Wat zijn kwalificaties die aan leiders worden toegeschreven?' Daar bedoel ik echt individuen mee, dat hoeven niet per se managers te zijn, maar puur het fenomeen leider. Daar begint het allemaal mee, met leiderschap…Als je mensen naar hun innerlijke leiderschap en het collectieve leiderschap kan laten kijken, daar patronen in kan leggen en je dat kan ontwikkelen, dan

heb je echt een hele solide basis…Als het om capaciteitsopbouw gaat, gaat het in eerste instantie om leiderschap.'

Keijzer et al. (2011) stellen dat een organisatie dit type leiderschap nodig heeft, zodat de medewerkers van de organisatie geïnspireerd raken en hun vertrouwen wordt gewonnen.

Als er effective en inspired leadership is komen, volgens deze respondenten, vanzelf de organisatorische vragen en wat of wie daarvoor nodig is. Wel stellen de geïnterviewden dat het daarbij belangrijk is dat niet alleen mensen als leiders worden geworven die al leiderschap kwaliteiten of ervaring bezitten, maar juist ook mensen die die leiderschap kwaliteiten of ervaring nog niet hebben bewezen of nog niet hebben laten zien.

'Iedereen is wel een leider, maar niet iedereen heeft dezelfde leiderschapskwaliteiten…Je praat niet alleen met de mensen die al leiderschap hebben, juist met de mensen die die leiderschap kwaliteiten nog niet hebben bewezen, nog niet hebben laten zien, moet je in het gesprek.'

Het ander onderdeel van deze capaciteit is een capabel en gemotiveerd team, ofwel de medewerkers (Morgan & Baser, 2012). De respondenten maken een onderscheid tussen twee 'soorten' medewerkers. Veelal bedoelen de geïnterviewde hiermee de lokale sportleiders/coaches. Deze zijn overigens van zeer groot belang volgens de respondenten. De sportleiders/coaches zijn uiteindelijk degene die voor het bereik zorgen en ze zijn daarmee de spil van het werk, zo stelt een van de respondenten.

'*Dat zijn de coaches, die zijn eigenlijk de spil van het werk*.'

De sportleiders/coaches worden ook gezien als lokale rolmodellen. De respondenten vinden dat sport leiders als rolmodellen een belangrijke functie hebben. Zij zijn degenen die bereikbaar zijn voor de jeugd die meedoen aan de sportactiviteiten en die proberen een gedragsverandering bij de jeugd te weeg te brengen. Dat een lokale sportleider die gezien wordt als rolmodel, daar veel invloed op kan uitoefenen wordt omschreven door een van de respondenten:

'Ronaldo is natuurlijk ook een rolmodel, maar de afstand tussen Ronaldo en dat jongetje is natuurlijk zo groot. Dede afstand tussen dat jongetje en de coach is veel kleiner. Dat maakt de kans dat jij die stap maakt veel groter, dat ligt binnen je vermogen om dat ook te halen.'

Dat deze sportleiders/rolmodellen daarmee van zeer groot belang zijn voor dit werk weerspiegeld wat Van Eekeren et al. (2013) hierover zeggen. Zij stellen dat de sportleiders belangrijk zijn in het faciliteren van 'the moment of truth', '*the actual interaction between sports coaches and participants in the local context*' (p.44). Het is het moment waarin de coach en participant met elkaar in contact komen. Dit

moment geeft de participant de kans om een impressie te vormen of om van gedrag te veranderen. Dit kan leiden tot een vergroting van het sociaal kapitaal van de participanten van de sporttrainingen.

De andere 'soort' medewerkers die volgens de respondenten belangrijk zijn voor een sterke organisatie die de capaciteit heeft 'to act and commit' zijn de managers van de organisatie. Het belang hiervan wordt door de respondenten ook als belangrijk ervaren, zo stelt een van de respondenten:

'Een sportleider alleen krijgt vaak niet zo veel voor elkaar, zeker niet op lange termijn. Die heeft ook een organisatiestructuur nodig en vaak ook mensen met een meer managerial rol die ervoor zorgen hij of zij op een goede manier kan functioneren. Dat is vaak het andere niveau waarop we inzetten. Dus dat we managers/projectleiders binnen die organisaties trainen om hun projecten op een meer gestructureerde manier te organiseren. Meer te doordenken. Beter te plannen. Waardoor uiteindelijk het effect van wat die sportleider doet wordt vergroot en meer kinderen en jongeren worden bereikt. En die sportleiders effectiever worden gecoacht en ondersteund in hun werk.'

Deze roep om managers lijkt aan te sluiten op de medewerkers die Keijzer et al. (2011) bedoelen, degenen die zorgen voor de structuur en systemen binnen de organisatie. Het is voor een sterke organisatie daarom van belang om goede managers te hebben die structuur aanbrengen binnen de organisatie, maar de sportleiders die de sportactiviteiten uitvoeren zijn evengoed belangrijk.

Naast het belang van effective en inspiring leaders, is het ook belangrijk voor de capacity to act and commit dat een organisatie in staat is haar medewerkers te vast te houden. De respondenten hebben verschillende opvattingen over het belang om goede medewerkers voor de organisatie te behouden. Dat het in de sport en ontwikkelingssamenwerking sector vaak lastig is om goede medewerkers te behouden, is iedereen het over eens:

'As soon as people develop a certain level of capacity, whatever that is, on a local context they will go on to earn a better salary, to get a better job, get more responsibilities somewhere else. I think it's incredible difficult for organizations to develop realistic strategies to be able to retain those staff.'

Omdat er in deze sector vaak met vrijwilligers wordt gewerkt of omdat de salarissen van deze lokale organisaties vaak niet erg hoog zijn en de mogelijkheden binnen die lokale context gelimiteerd zijn, maken medewerkers vaak de overstap naar meer internationale NGO's:

'They [medewerkers van lokale organisaties] always have the lowest salaries, often they have more limited opportunities than the international NGO's…that's a real kind of threat on the ground to small organisations. As soon as people develop a certain level of capacity, whatever that is, on a local context they will go on to earn a better salary, to get a better job, get more responsibilities somewhere else'

Of deze uitval daadwerkelijk als probleem wordt ervaren, verschilt per organisatie. Een aantal respondenten geeft aan het echt als probleem te zien, omdat NNGO's via trainingen investeren in individuen bij lokale ZNGO's. Zodra deze getrainde individuen vertrekken bij deze ZNGO's gaat die kennis verloren. Andere respondenten kijken hier anders tegenaan. Zo stelt een van de respondenten:

'Ja, daar kan je niet zoveel aan doen. Wij zijn daar veel relaxter over, dat je coaches opleidt en dat ze dan op een andere plek verder gaan is jammer, maar je bent toch bezig geweest met het versterken van capaciteit.'

Een andere respondent vult daarbij aan dat hij het idee heeft dat in de sport en ontwikkelingssamenwerkingssector de mensen vaak toch blijven hangen in de sector en het daarom niet zo erg is als een opgeleide trainer weggaat, aangezien hij hoogstwaarschijnlijk toch in het werkveld blijft. Wanneer dat niet zo is, hoeft het nog steeds geen een probleem te zijn. Zo stelt een van de respondenten dat als iemand weggaat, hij of zij nog steeds een waardevolle relatie voor de organisatie kan zijn. Vervolgens geeft hij ook het advies om dan vooral in die relatie te blijven investeren:

'Dus als het gaat om retention [behoud van medewerkers], zou ik zeggen, probeer dan vooral de retention op je relatie en niet op de functie te richten. Investeer ook in de relatie nadat de persoon niet meer door jou betaald wordt. Dat is waardevol en heel belangrijk.'

Het vertrek van een medewerker hoeft dus niet per e slecht te zijn voor de capaciteit to act and commit volgens de respondenten. Wanneer een organisatie zorgt dat de relatie met de medewerker blijft bestaan kan het zelfs voordelig zijn voor de organisatie, omdat deze daardoor weer een nieuwe relatie heeft bij het bedrijf, waar die medewerker dan terecht is gekomen. Het is daarom voor een organisatie niet alleen belangrijk om medewerkers vast te houden, maar vooral ook om in de relatie met de medewerkers te investeren. Dat zorgt ervoor dat zij ook na hun vertrek van waarde kunnen zijn voor de organisatie.

Als oplossing voor het behoud van medewerkers geeft een aantal andere respondenten aan dat het helpt om te investeren in de personen die deelnemen aan de sportprogramma's die door de organisatie worden uitgevoerd. Of zoals een van de respondenten weergeeft:

'..one of things we have found specifically is that young women who have come up through the programs, who have experienced the benefit of the program, who are inspired by the program to give back to the community and who are brought through a pipeline from participant to coach to programme officer and so on, have much higher retention rates.'

Daarmee maken de jongeren dus de stap van deelnemer van het programma naar uiteindelijk onderdeel van de organisatie die dit sportprogramma uitvoert. Zij weten dus hoe het is om aan de

andere kant te staan waardoor ze de lokale context ook beter begrijpen. Dit zorgt ervoor dat ze vaak bereid zijn iets meer en harder te werken en, zo stelt deze respondent, is het behoud van die medewerkers vaak groter. Het is voor NGO's daarom belangrijk te blijven werken met lokale medewerkers. Hiermee sluit deze bevinding aan bij het onderzoek van Eekeren et al. (2013) die aangeven dat er geïnvesteerd moet worden in de betrokkenheid van lokale mensen en hun gemeenschap, waardoor de resultaten van de programma's en projecten ook direct ten goede komen van deze lokale mensen.

Een onderdeel wat verder nog van belang wordt geacht in de capacity to act and commit is wat een van de respondenten noemt '*de [ethische] richtlijnen die de organisatie dient te volgen*'. Daarmee doelt hij op bijvoorbeeld het beleid van de organisatie op het gebied van kindermisbruik of kindermishandeling, iets waarmee deze sportorganisaties wellicht mee te maken kunnen hebben vanwege het vele werk met kinderen. Andere respondenten zien het belang van deze richtlijnen ook in, alleen noemen zij het de '*procedures*' van de organisatie. Zij geven aan dat het goed is om te kijken naar de procedures en het beleid dat de organisatie heeft op kinderbescherming, maar ook op omkoping en fraude, gedragscodes, seksuele intimidatie en gender-integratie. Het hebben van ethische richtlijnen binnen de organisatie is iets wat in de literatuur niet direct als onderdeel van een van de capaciteiten van de organisatie wordt geacht, maar wat in de interviews wel veelvuldig naar voren komt. Mogelijk wordt er in de literatuur niet gedacht aan het werken met kinderen of aan machtsverhoudingen binnen de organisatie. McKinsey & Company (2001) spreken in hun zevende element '*cultuur*' wel over gedeelde normen en waarden en Morgan & Baser (2008) hebben het over de organisatorische businessplannen, strategieën en visies, maar het hebben van dit soort procedures en richtlijnen wordt in de verschillende literatuur over het 5C model niet specifiek aangekaart. Het is daarmee een waardevolle toevoeging van de capaciteit 'to act and commit'.

6.2.2 Capability to deliver

De tweede capaciteit van een sterke organisatie is dat het daadwerkelijk in staat is te doen en te voldoen aan wat het wil doen: het uitvoeren van haar taken (PSO 2012). Als dit wordt vertaald naar de onderzochte sport en ontwikkelingsorganisaties gaat het er vooral om, dat de organisaties in staat zijn de programma's/projecten uit te voeren waarbij ze sport als middel inzetten. Hierbij is het belangrijk dat de organisatie leert om sport en spel activiteiten te koppelen aan een lerende component. Een van de respondenten noemt dit 'act-reflect-apply'. Op de vraag wat hier precies mee wordt bedoeld stelt hij:

'De sport activiteiten zijn niet los, die worden altijd voorafgegaan en opgevolgd door een bespreking van: ´Wat hebben we gedaan?, Wat gebeurde er in het veld?' Je laat de kinderen reflecteren op wat er

gebeurd in het veld en vraagt ze 'Ben je dit wel eens in je leven buiten het sportveld tegen komen? Heeft dit bepaalde inzichten opgeleverd? Heb je op een bepaalde manier gehandeld die je anders zou doen? Die je juist kan gebruiken?'

Een voorbeeld van een lerende component is, wat een van de respondenten aangeeft, dat de trainers worden opgeleid om de koppeling tussen sportactiviteiten en life-skills te kunnen maken. Vervolgens leren de trainers om deze life-skills over te brengen op de deelnemende kinderen van hun activiteiten. Daarbij kunnen de trainers gebruik maken van bestaande curricula. Een van de respondenten legt dit uit:

'Dus we [NNGO] hebben curriculum ontwikkeld in samenwerking met de netwerkpartners [ZNGO's] over life skills en sportleadership. Hoe sportleiders of coaches of trainers en ook docenten life skills in hun sporttraining kunnen incorporeren en daar geven we dan ook trainingen over.'

Het belang van deze trainingen met een koppeling aan life-skills is in de sport- en ontwikkelingssamenwerking sector groot. Daarmee sluit het aan bij Van Eekeren et al. (2013 p. 40), die stelt dat het opleiden van sportcoaches een van de ondersteunende condities moet zijn om tot life-skills en sportleiderschap te komen.

Nuffic (2011) geeft aan dat de capacity to deliver ook betrekking heeft op het hebben van goed werkende systemen binnen de organisatie. De respondenten zijn het daar mee eens. Zo stelt een van de respondenten:

'You have to provide training on strategic planning..and also look at monitoring and evaluation, staff recruitment, staff selection and staff training.'

Een administratief systeem, een financieel werkend systeem en met name een goed werkend monitoring- en evaluatiesysteem worden door de respondenten vaak genoemd. Een van de respondenten geeft dit weer:

'Monitoring en evaluatie is veruit het belangrijkste wat mij betreft. M&E is echt de rode draad binnen alle capaciteitsopbouw, omdat het je een basis geeft voor je verdere activiteiten. Je kan betere beslissingen nemen voor wat betreft de toekomst.'

Een aantal respondenten acht het meten van de impact van het werk zodanig groot dat zij dit zien als een losstaand onderdeel van het 5C model, omdat ze vinden dat het als onderdeel van de capaciteit 'to deliver' niet goed genoeg wordt belicht. Het is opvallend dat het belang van een goed M&E-systeem door bijna alle respondenten als een van de belangrijkste systemen wordt genoemd.

Morgan & Baser (2008) geven aan dat de reden, dat de capaciteit to deliver in het 5C model (figuur 1 p.24) een zo centrale positie inneemt is, dat dit gezien wordt als de corebusiness van de organisatie. Toch lijken er niet veel resultaten te zijn die betrekking hebben op deze capaciteit. Een van de redenen hiervoor kan zijn dat de respondenten de capaciteitsversterking vooral zien als software, zie ook 6.1.2. De hardware van de organisaties lijkt voor de respondenten daarbij van minder groot belang en wordt daarom wellicht niet benoemd. Een andere reden kan zijn dat het voor de respondenten vanzelfsprekend is, dat de organisatie zijn taken kan uitvoeren. De respondenten kijken daarom meer naar de elementen die ervoor nodig zijn om dat te bereiken, en die vallen onder de andere capaciteiten.

6.2.3 Capability to adapt and self-renew

De derde capaciteit welke in het 5C model wordt onderscheiden is de capaciteit van een organisatie om intern te leren en zich aan te passen aan veranderende contexten en relevante trends (Nuffic, 2011). Een belangrijk element hierbij is wat PSO (2012) noemt het Planning, Monitoring, Evaluatie Leer (PMEL) systeem. Dit lijkt daarmee te raken aan het belang van een goed M&E-systeem zoals in de vorige capaciteit to deliver ook al naar voren komt, maar krijgt in dit geval een extra '*dimensie*'. Het M&E-systeem wordt daarbij gebruikt om er als organisatie ook daadwerkelijk van te leren en om zich aan te kunnen passen. Een aantal respondenten geven aan dat de monitoring vaak gebeurd op het niveau van de deelnemende kinderen van de programma's en projecten die worden uitgevoerd en niet zozeer op de coaches die deze projecten begeleiden. Zo stelt een van de respondenten:

'Het zwaartepunt ligt nog steeds op kinderen in de zin van gedragsverandering.. Wat mij betreft zou er ook wat meer geïnvesteerd kunnen worden op outcomes bij de coaches. In hoeverre hebben zij zich ontwikkeld?'

Het is daarom voor de organisatie belangrijk dat het M&E systeem niet alleen inzicht geeft in resultaten op het niveau van de kinderen die meedoen aan de programma's. Ook de coaches die de projecten uitvoeren zouden moeten worden gemonitord en geëvalueerd, zodat ook hun ontwikkeling kan worden bijgehouden. Dat het voor organisaties van belang is te leren en zich aan te kunnen aanpassen met behulp van de M&E die is uitgevoerd wordt ook door de respondenten erkend. Zo stelt een van de respondenten:

'En je moet ook zo flexibel zijn dat je je kan aanpassen, dat je zegt we gaan een andere koers varen…Op basis van je resultaten. Nu doen mensen het een beetje op basis van onderbuik gevoel. Zal heel vaak ook overeenkomen met meetbare resultaten, maar soms ook niet.'

Een andere respondent komt met een voorbeeld op welke manier M&E gebruikt kan worden om het beleid van de organisatie aan te passen:

'Stel we bereiken jongetjes van 12-15, maar zodra ze 16 zijn haken ze af, bijvoorbeeld. Als je daar dan achter komt, dan moet je ook je beleid op recruitment en retention zodanig aanpassen dat het vooral gericht is op die leeftijdsgroep.'

Daarmee sluit het goed aan op wat PSO (2012) zegt over de capaciteit van een organisatie 'to being sensitive to changes', letterlijk vertaald 'of de organisatie gevoelig is voor verandering'. Hierbij gaat het erom of de organisatie in staat is benodigde veranderingen te constateren en vervolgens ook zo flexibel is om zich aan te passen.

Een andere bevinding is het belang van follow-up. Hiermee wordt bedoeld dat het voor organisaties belangrijk is, dat wanneer zij bepaalde trainingen hebben gegeven, ze na afloop van die training blijven volgen wat deze training heeft opgeleverd en wat er met de overgebrachte kennis en ervaring gedaan wordt. Zo stelt een van de respondenten van een ZNGO:

'It's more about the following up, after training. There's no attention to the organization after the training.'

In eerste instantie gaat het hierbij om een follow-up van NNGO's bij trainingen die zij geven aan de ZNGO's, maar zowel medewerkers van ZNGO's als van NNGO's geven aan dat alleen training geven niet genoeg is. Het gaat er, volgens de respondenten, ook om wat er daarna mee wordt gedaan. Er kan op die manier worden gekeken wat er goed ging in de trainingen en of er elementen zijn die beter kunnen. Daar leer je van als organisatie en kunnen er eventueel aanpassingen gedaan worden. Hiermee raakt het bovenstaande ook aan het al genoemde PMEL-systeem, waarbij het monitoren en evalueren van de gegeven trainingen van belang is, zodat de organisatie ervan kan leren. Deze follow-up is daarom een element vallend onder de capaciteit 'to adapt and self-renew'

Morgan & Baser (2008) stellen dat een organisatie niet alleen moet reageren op veranderingen, maar dat het ook in staat is zelf vernieuwend te zijn en veranderingen bij andere teweeg te brengen. De organisatie moet openstaan voor diversiteit, flexibiliteit en creativiteit. Daarmee is een organisatie vooruitstrevend en vernieuwend en dat maakt een organisatie krachtig (Morgan & Baser, 2008).

Een van de respondenten geeft dit weer door te stellen dat het niet voldoende is om alleen naar de capaciteiten van een organisatie te kijken, maar dat er ook juist veel meer naar de '*potentie*' van een organisatie moet worden gekeken.

'Ik zou het veel interessanter vinden om niet zozeer naar capacity of capability te kijken, maar kijk naar de potentie. Wat zit er nog verstopt. En kijk ook om de dromen, de wensen en de voornemens en de ideeën en de creativiteit in kaart te brengen, want dat zegt ook wat over de organisatie.'

Hiermee geeft hij aan dat, als er naar de potentie van een organisatie wordt gekeken, men kan zien in hoeverre een organisatie dingen wil bereiken en dat ze daarvoor de benodigde ideeën en creativiteit heeft. Ook stelt deze respondent daarbij dat wanneer een organisatie een bepaalde capaciteit niet heeft, dat geen probleem hoeft te zijn, maar dat de organisatie dat juist moet gebruiken als uitgangspunt om er wat aan te doen:

'We zijn te goed om te kijken wat er niet is, maar dat is er ook niet. En dat het er niet is, is misschien ook wel om een reden, dus moet het er ook helemaal niet zijn. Je ziet iets wat er niet is en dat moet dan worden toegepast.. nee, onderzoek eerst waarom het er niet is, want er kan een reden voor zijn. Dat geeft je dan ook de mogelijkheid om daar iets neer te zetten op een andere manier, wat misschien beter werkt.'

Door te voldoen aan de capaciteit to adapt and self-renew blijft de organisatie zich ontwikkelen en zorgt het ervoor dat het niet statisch blijft. Voor ZNGO's uit de sport en OS sector is dit nodig, omdat die constant onderhevig zijn aan veranderingen in hun context, zowel op lokaal, nationaal als internationaal niveau.

6.2.4 Capability to relate to external stakeholders

De vierde capaciteit die Morgan & Baser (2008) noemen is de capaciteit van een organisatie om te bouwen aan en behouden van netwerken met externe actoren.

De afhankelijkheid van de organisatie van één financieringsbron, is iets wat zowel door de respondenten als in de literatuur (zie bijvoorbeeld PSO (2012)) als belangrijk element van een niet sterke organisatie wordt gezien. Vaak zijn de lokale organisaties sterk afhankelijk van het de financiering die ze ontvangen van de NNGO's. Respondenten achten het belangrijk dat lokale organisaties daarom via meerdere manieren hun inkomsten generen, zo laat een van de respondenten ook zien:

'Je moet financieel niet afhankelijk zijn van één geldbron. Een aantal maanden kunnen overbruggen..dus gewoon gezond zijn. In mijn ideale situatie heb je dan 3 of 4 inkomensstromen, waarvan ook een deel vanuit bedrijven is, niet alleen subsidies.'

Volgens de respondenten krijgt deze afhankelijkheid weinig aandacht binnen de organisatie. Veel organisaties zijn in vooral bezig om op een goede manier hun programma's uit te voeren, maar het belang van fondsenwerving wordt daarbij onderbelicht. Zo stelt een van de respondenten:

'Ik vind wel dat dat een veel voorkomende fout is, dat een organisatie heel erg bezig is met de praktische zaken, zoals de projecten die gedaan moeten worden. Die zijn dan urgent, maar er is verschil tussen urgentie en belangrijk. Die fondsenwerving is belangrijk, maar meestal niet urgent. Maar je moet er eigenlijk wel wekelijks aan werken, om fondsen binnen te halen en om je eigen capaciteit te versterken ook.'

Het is volgens de respondenten belangrijk dat organisaties leren om hier aandacht aan te besteden. Dit zou volgens hen kunnen door NNGO's trainingen te laten geven in het schrijven van voorstellen voor fondsenwerving of door organisaties te laten zien hoe ze in moeten zetten op relaties met lokale bedrijven.

Een tweede element dat valt onder de capaciteit to relate to external stakeholders is om goed te kijken welke taken een organisatie zelf uitvoert en welke zij overlaat aan andere, wanneer het buiten de eigen competentie valt (PSO, 2012). Een van de respondenten stelt dat een organisatie vooral moet doen waar het goed in is om vervolgens samenwerkingen aan te gaan met externe partijen die een bijdrage kunnen leveren aan andere doelstellingen:

'We moeten vooral doen waar we goed in zijn en veel aansluiting zoeken met andere partijen die dingen doen die nodig zijn voor het ontwikkelingsproces….ga maar eens mappen wat er in je omgeving zit. Welke NGO's zitten er in je omgeving en welke autoriteiten, lokaal of provinciaal?'

Op de vraag welke reden daar precies achter zit, vertelt deze respondent:

'Je kunt niet overal op inzetten, doe vooral waar je goed in bent en dat is het selecteren van de goede mensen en die opleiden en begeleiden in het geven van die activiteiten aan kinderen. En ga dan samenwerkingen aan met lokale organisaties die daar zijn voor het onderwijs, of gezondheidscentra…Door met ze samen te werken komen er meer mensen en kan je bijdrage aan gezondheid. Maar [deze organisatie] gaat niet in z'n eentje het gezonde gedrag, of de gezondheid binnen zo een lokale samenleving verbeteren.'

De respondenten vinden het ook belangrijk dat je datgene waar je goed in bent kan delen met andere. Daarover zegt een van de respondenten het volgende:

'When you 're good at something it's important you have to focus on it and maintain it, but also that they share those learnings with other organizations. Not only assessing what your good at, but also share it with others.'

Dit zou volgens de respondenten bereikt kunnen worden door middel van een netwerk. In het programma 'Sport for Development 2012 – 2015' zijn er in een aantal landen netwerken opgezet,

waaraan verschillende lokale organisaties deelnemen. Respondenten zijn hier erg positief over. Zo stelt een van respondenten:

'Alles wat wij doen valt en staat bij netwerken, daarom kiezen wij [NNGO] er bewust voor om een deel van onze tijd niet met de activiteiten in zijn regio bezig te zijn, maar hoe kan ik waardevolle verbinding creëren met andersoortige en gelijkgestemde organisaties?'

Over wat precies het nut is van een netwerk met ander- en gelijksoortige organisaties komen er verschillende resultaten naar voren. Zo stelt een van de respondenten dat het kan dienen als lobby naar de overheid:

'Dit netwerk [in een van de ontwikkelingslanden] is echt gericht op lobby. En voor lobby naar de overheid heb je echt massa nodig. Power…De meerwaarde zit hem dan dat je met meerdere organisaties sterker staat en daarmee een lobby kan voeren naar de overheid.'

Een ander resultaat van een netwerk is de kennisdeling. Zo geven de respondenten aan:

'You learn new ideas, you learn from each other. You get new ideas. How they're doing things and you understand why this organization is strong and why this is not strong. And you look at yourself, and you look at others en compare. Then you look at yourself and realize your weaknesses….Yes it's very important. Learning from each other'

Hieraan is te zien dat kennisdeling als resultaat van het meedoen aan een netwerk ook sterk raakt aan de capaciteit 'to adapt en self-renew', waarbij je de kennis en ervaring van andere organisaties uit het netwerk gebruikt om jezelf te verbeteren. Uitwisseling van kennis is belangrijk en is het voor organisaties ook belangrijk om daar aandacht aan te besteden. Wanneer er wordt gesproken over deze kennisdeling geven de respondenten aan dat hierbij face-to-face contact beter werkt dan bijvoorbeeld het online delen van kennis:

'Ik geloof heel erg van het bij elkaar zitten en delen en daarvan maximaal profiteren, maar ik merk dat zo een platform als AKVO [een online platform/website], wat dient als plek voor die uitwisseling, dat dat gewoon niet werkt…Er is geen sense of emergency om dingen daarop te zetten of te lezen. Maar op het moment dat je samen zit is het heel natuurlijk om uit te wisselen…Ja face to face momenten zijn heel waardevol, maar omdat die zoveel kosten zou ik dat wel af en toe doen, maar zou ik daar niet te vaak en teveel in investeren. Maar ik vind ze wel heel waardevol.'

Een ander punt dat valt onder de capaciteit to relate to external stakeholders is de communicatie over het werk dat de organisaties doet. De respondenten geven aan dat veel organisaties bezig zijn met de uitvoering van hun projecten en programma's, wat een onderdeel is van de capaciteit to deliver, maar

vaak vergeten om hierover ook te communiceren. Een van de respondenten geeft aan dat dit niet altijd een prioriteit lijkt van organisaties, maar dat hij het wel van belang vindt. Als reden daarvoor geeft hij:

'Het communiceren van je resultaten kan een stimulerend effect hebben op zowel donoren als lokaal betrokkenen'

PSO (2012) geeft aan dat het belangrijk voor een organisatie is dat het herkenbaar en geloofwaardig is door open, transparant en verantwoordelijk te zijn (PSO, 2012). Het communiceren van de behaalde resultaten lijkt daar goed op aan te sluiten. Doordat een organisatie aan, wat Weick (1995) noemt framing, doet bepaald het welke informatie er over de organisatie naar buiten kan komen. Hierdoor kan de organisatie zichzelf positief neerzetten, waardoor het een stimulerend effect heeft op de donoren en de lokaal betrokkenen.

6.2.5 Capability to achieve coherence

De laatste capaciteit is de capaciteit van een organisatie om consistent te blijven tussen visie, strategie en de uitvoering en tussen mandaat en identiteit en een balans te vinden tussen innovatie en stabiliteit (PSO, 2012).

Morgan & Baser (2012) geven aan dat het bij de capaciteit to achieve coherence gaat om de samenhang van de organisatie met de context, zoals de veranderende tijd en plaats. Een organisatie kan goed zijn in de dingen die het doet, waarbij er grote samenhang binnen de organisatie is, maar toch kan een organisatie, door een gebrek aan samenhang met de context nog steeds geïsoleerd raken. De context van een organisatie is ook volgens de respondenten belangrijk. Wellicht belangrijk nog dan wat er intern gebeurd:

'Als je het dus over capaciteitsversterking hebt dan moet je met name eerste kijken naar die context. Wat is nou de bewegingsruimte voor een organisatie om zich zodanig in te richten dat ze ook effectief en efficiënt kunnen opereren. Voor een groot deel wordt dat door buitenaf beïnvloed. Veel meer dan door de interne dynamiek.'

Een van de manieren voor organisaties om zich aan te passen aan de context is om lokale trainers te gebruiken voor het geven van de sporttrainingen, omdat zij die lokale context het beste kennen:

'Er is een keuze gemaakt dat lokale personen beter een inbreng hebben in het ontwikkelproces van die jonge kinderen. Dat is dan geredeneerd vanuit het feit dat ze dan meer kennis hebben over de omgeving en dat is in principe belangrijker dan dat ze goed training kunnen geven. De context: de setting daar en de lokale behoefte maken samen de context. En kennis van die context is zo wezenlijk als er blijvend

veranderingen optreden… In eerste instantie spreken ze de taal, dat is al een hele belangrijke. Ten tweede zijn die coaches vaak voorbeeldfiguren/rolmodellen.'

Daarmee sluit deze bevinding aan bij de eerdere capaciteit to act and commit, waar het belang voor organisaties om te werken met lokale mensen ook al wordt besproken. Ook vinden de respondenten dat het curriculum dat ontwikkeld wordt voor het uitvoeren van de trainingen die NNGO's geven ook in samenspraak met deze lokale organisaties moet worden ontwikkeld:

'Het is daarom van belang ook te zorgen dat dit curriculum niet alleen door noordelijke NGO's wordt ontwikkeld, maar ook de behoeften en ideeën van lokale organisaties worden meegenomen.'

Kennisverbreding en kennisdeling binnen de organisatie valt ook onder de capaciteit to achieve coherence. In de vorige capaciteit 'to relate to external stakeholders' ging het over kennisdelen met andere organisatie en het leren van andere organisaties. In dit geval gaat het meer over het proces om de kennis binnen je eigen organisatie te verbreden. Daarmee zorgt de organisatie dat alle medewerkers weten wat de, zoals Nuffic (2011) het noemt, '*big picture'* van de organisatie is. Een van de respondenten stelt dat dit simpelweg zou kunnen door een wekelijkse vergadering binnen de organisatie te houden: *'..waarbij iedereen vertelt waar hij of zij mee bezig is geweest, aangezien deze lokale organisatie [ZNGO's] vaak niet uit veel medewerkers bestaan.'*

Het belang van kennisverbreding binnen de organisatie wordt vaak wel erkend, maar de respondenten lijken niet altijd direct het belang hiervan in te zien. Een van de respondenten geeft aan dat het voor NNGO's daarom belangrijk is om lokale organisaties te trainen. En dat zij ervoor zorgen dat de kennis die deze ZNGO's opdoen in de trainingen die zij krijgen van de NNGO's direct kunnen verspreiden binnen hun organisaties. Daarmee voorkomen ze dat de opgedane kennis bij een of twee medewerkers blijft, met het gevaar dat die kennis vervolgens verloren gaat, als die medewerker wegvalt.

Verder gaat het binnen de capaciteit to achieve coherence ook om een samenhang met de vorige vier capaciteiten (Nuffi, 2011). Sommige resultaten die onder een bepaalde capaciteit vallen kunnen ook onder een andere capaciteit vallen. Zo lijkt een goed werkend M&E systeem een van de onderdelen van de capaciteit to deliver, maar is deze ook belangrijk voor een organisatie om te leren van de gemeten resultaten. Hierdoor valt het weer onder de capaciteit to adapt and self-renew. Daarom moet in het geval van deze vijfde capaciteit gezegd worden dat het lastig blijft hier goede en tastbare resultaten te vinden, omdat dit eigenlijk een samenvatting is van de vorige vier capaciteiten en daarmee meer een overkoepelende capaciteit van een organisatie om goede samenhang te creëren tussen al het vorige. Het is dus een belangrijk onderdeel van de capaciteiten van een organisatie, maar het blijkt moeilijk om hier goede resultaten voor te vinden.

6.3 Buiten het model

Buiten het 5C model zijn er nog een aantal opvallende resultaten. Hierbij gaat het met name over (het tot stand komen van) de relatie tussen NNGO's en ZNGO's.

6.3.1 Selectie ZNGO's als partners

Een van die opvallende resultaten is de selectie van ZNGO's als partners door de NNGO's. Een aantal respondenten geven aan dat de NNGO's geen duidelijke richtlijnen en criteria hebben die worden gebruikt voor de selectie van ZNGO's als partners. De selectie lijkt hierbij een soort 'natte vinger werk'.

'Over hoe wij [NNGO's] organisaties selecteren. Volgens mij is het heel interessant om erachter te komen welke organisaties het meest effectief zijn in het bereiken van onze doelstelling…Dat weten we nu niet zo goed, dat vind ik ook een zwakte. Dat is nu gewoon natte vinger werk…We kijken, volgens mij dan, vooral of hun idealen hetzelfde zijn en of ze niet alleen uit zijn op geld.'

Er worden voorafgaand aan de selectie wel zogeheten identificatiestudies gedaan als de NNGO's een partnership willen aangaan in een ontwikkelingsland, maar hiervoor lijken geen vaste richtlijnen en procedures te zijn. Daardoor bestaat de kans dat er een aantal organisaties bij zitten die eigenlijk helemaal niet open staan voor capaciteitsversterking. De respondenten geven aan dat het wel de bedoeling is dat ze daar open voor staan, omdat de capaciteitsversterkende trainingen en interventies anders weinig effect hebben.

6.3.2 Motivatie

Een andere bevinding is dat ZNGO's en NNGO's uiteenlopende motivaties hebben om samen te werken. Mogelijk gaan ZNGO's een relatie met NNGO's aan vanwege het geld wat ze ermee generen. Ook Lewis (1998, p. 504) geeft dit in zijn onderzoek weer door te stellen dat, wanneer er gesproken wordt over partnership, het niet altijd gaat over gezamenlijk ondernemen en het leren van elkaar. Wanneer een NNGO het heeft over partnership, kan dit voor een ZNGO net zo goed betekenen dat het puur gaat over de transfer van financiële middelen met de NNGO als donateur en de ZNGO als ontvanger. Hierdoor kan het ook zijn dat de ZNGO zich opstellen als partner, maar ze dit eigenlijk niet zo ervaren. De respondenten geven aan dat dit inderdaad als gevaar kan worden gezien:

'You want them to be transparent and see us as a partner, not just a donor.'

Een andere respondent, van een NNGO, geeft aan:

'*Ik ben bang voor een traditionele donor-receiver relatie. Soms vraag ik ook: 'wat willen jullie bereiken?' en dan zeggen ze: 'Ja maar wat willen jullie nou?' zo van 'zeggen jullie het maar, dan passen wij het*

een beetje aan', want ze denken anders, denk ik, dat ze geen geld meer krijgen. Of niet meer in het netwerk mogen zitten. '

Wel zijn de respondenten van zowel de NNGO's als de ZNGO's het er over eens dat het gevaar dat dit feit zich voor doet weinig tot niet voorkomt. Als reden geven respondenten aan dat het meestal gaat om een overdracht van kennis en vaardigheden, de software, en dat er niet zomaar geld of materialen worden gegeven zonder dat daar enige controle op is. Wanneer het wel om geld gaat, bijvoorbeeld voor het uitvoeren van sportprojecten en programma's door ZNGO's, is er veel controle vanuit de NNGO's op wat er met het geld gebeurd bij de ZNGO's. Zo moeten de ZNGO's begrotingen indienen om aan te tonen dat het geld op de juiste manier wordt besteed. Een van de respondenten geeft aan dat er wel gevallen zijn geweest waarbij er door de NNGO's geen meerwaarde in het partnership werd gezien. Dat leidde tot verbreking van de samenwerking.

Lewis (1998) geeft aan dat het onderhouden van partnerships duur is doordat je te maken hebt met extra kosten. Daarom zou het voor de NNGO's goed zijn om vooraf al goed na te denken over de keuze van ZNGO's waarmee wordt samengewerkt, zodat deze extra kosten niet onnodig gemaakt worden. Daarnaast eist een partnership ook een verschuiving in de manier van werken voor deze ZNGO's. Zij moeten hun ervaringen delen en kunnen niet alleen meer hun hand ophouden om geld te krijgen, zonder enige tegenprestatie, iets wat voorheen makkelijker ging (Lewis, 1998). Wanneer ZNGO's de relatie tussen hun organisatie en de NNGO niet zien als een partnership, maar puur als een donor-ontvanger relatie, zal dit moeilijker over te brengen zijn.

Dat de keuze voor een samenwerking met de ZNGO's niet altijd de eigen keuze is van een NNGO maakt dit ook lastig. Een mogelijke reden hiervoor is dat de NNGO's zelf ook afhankelijk zijn van hun financieringsbronnen. Vaak worden NNGO's gefinancierd met overheidsgelden door middel van programma's zoals 'Sport for Development 2012 – 2015'. Daarbij wordt er voorafgaand aan het programma een keuze gemaakt voor landen waarin het programma wordt uitgevoerd. Deze keuze wordt deels ingebracht door de uitvoerende partijen, bijvoorbeeld omdat zij daar al een netwerk hebben of partnerorganisaties kennen, maar soms is dat een keuze van de financier van het programma. De NNGO's zijn daardoor niet altijd helemaal 'vrij' in de keuze met welke organisaties zij gaan werken en waarvan zij proberen de capaciteit te versterken. Dat kan betekenen dat het vinden van geschikte partnerorganisaties, die open staan voor capaciteitsversterking, lastig kan zijn.

6.3.3 Eenzijdige capaciteitsversterking

Respondenten gaan ervanuit dat het in de relatie tussen NNGO's en ZNGO's gaat om capaciteitsversterking van ZNGO's door de NNGO's. Zo stelt een van de medewerkers van een NNGO:

‘*Wij [NNGO] doen als organisatie aan organisatie versterking. Dat is zeg maar onze kracht en dat houdt automatisch in dat je met organisaties samenwerkt die dat nodig hebben. Daarom kunnen wij op dat gebied niet van hun leren*.’

In dit soort uitspraken schuilt wat Fisher (1994) noemt ‘subtiele paternalisme’. Hiermee bedoelt zij dat men er vanuit gaat dat er altijd een vergelijkend voordeel voor NNGO’s ten opzichte van ZNGO’s is of moet zijn (Fischer, 1994). Een van de respondenten geeft aan dat het subtiele paternalisme wel veel minder voorkomt dan vroeger, maar het in sommige gevallen nog steeds aanwezig is.

‘Ik denk wel dat dat [subtiel paternalisme] in die manuals een beetje doorsijpelt.’

Hiermee worden de handleidingen bedoeld die NNGO’s maken voor het opleiden van de lokale sportleiders/coaches. Hierin staan volgens de respondent veel methodieken/trainingen die werken in de Nederlandse context en worden dan, vaak onbewust, ook toegepast op de lokale context van de ZNGO’s. Als oplossing hiervoor geeft de respondent aan dat het belangrijk is de handleidingen nog beter te laten aansluiten bij de lokale context. Daarmee raakt het voor een deel ook aan de in het 5C model besproken capaciteit van een organisatie to achieve coherence.

Er is volgens Lewis (1998, p.505) genoeg bewijs dat NNGO’s zelf ook organisatorisch zwak kunnen zijn en/of zwak in hun eigen capaciteit en er niet altijd sprake is van een vergelijkend voordeel voor NGO’s ten opzichte van ZNGO’s. Een voorbeeld hiervan is de afhankelijkheid van NGO’s van hun eigen financieringsbron. In de capaciteit to relate to external stakeholders uit het 5C model blijkt dat het belangrijk is voor ZNGO’s dat zij niet afhankelijk zijn van één financieringsbron. Uit de inleiding van het onderzoek blijkt dat de Nederlandse NGO’s zelf gefinancierd worden door de Nederlandse overheid. Met dat geld proberen zij lokale organisaties te ‘leren’ om niet afhankelijk te zijn van alleen de financiering die zij van de NNGO’s ontvangen. Echter zijn deze NNGO’s zelf soms ook voor een groot gedeelte afhankelijk van één financieringsbron. Dit hoeft op zich niet tot problemen te leiden, maar het is voor NNGO’s wel goed om hier aandacht aan te besteden, door zelf ook te kijken hoe zij hun positie kunnen versterken als organisaties door niet afhankelijk te zijn van één financieringsbron.

Samenvatting

In dit hoofdstuk is getracht antwoord te geven op de tweede deelvraag van dit onderzoek:

'Wat zijn de heersende en normatieve opvattingen van de medewerkers van sport en ontwikkelingsorganisaties met betrekking tot capaciteitsversterking van ZNGO's?'

Gesteld kan worden dat capaciteitsversterking gaat over het versterken van capaciteiten die er al zijn en niet over de opbouw van nieuwe capaciteiten. Daarbij gaat capaciteitsversterking volgens de respondenten vooral om de overdracht van kennis, vaardigheden en competenties en gebeurt dit op drie verschillende niveaus: niveau van mensen/individuen, organisatie en netwerken/instituties. Daarbij is capaciteitsversterking een langdurig en continu proces waarin deze drie niveaus veelal door elkaar lopen. Verder komt naar voren dat de capaciteitsversterking waar de medewerkers over spreken vooral gaat over de versterking van de capaciteiten van ZNGO's door NNGO's. Daarbij gaat het, kijkend vanuit het 5C model, om de volgende elementen die van belang zijn voor een sterke organisatie:

- De capaciteit 'to act and commit' vraagt om duidelijke strategische plannen, een missie en een visie als organisatie. Ook is leiderschap binnen een organisatie zeer belangrijk en moet de organisatie capabele en gemotiveerde sportleiders en managers hebben. Daarbij is het van belang dat een organisatie nadenkt over hoe ze om gaan met het vasthouden van hun medewerkers, wat bijvoorbeeld kan door veel met lokale mensen te werken. Verder moet een organisaties ethische richtlijnen en procedures hebben.
- De capaciteit 'to deliver' betekent dat een organisaties haar taken goed kan uitvoeren. Voor sport en OS organisaties zijn dat de sporttrainingen, waarbij er een koppeling wordt gemaakt aan een lerende component. Verder zijn een goed administratief, financieel en vooral een goed werkend monitoring & evaluatie systeem van belang.
- De capaciteit 'to adapt and self-renew' betekent dat de organisatie zich goed kan aanpassen en vernieuwend kan zijn. Hiervoor is een goed werkend Planning, Monitoring, Evaluatie en Learning-systeem van belang. Hiermee kan er niet alleen gemonitord en geëvalueerd worden, maar kan er ook geleerd worden van die resultaten en kan de organisatie zich daaraan aanpassen. Daarbij wordt het belang van follow-up van de trainingen die worden uitgevoerd ook gezien als belangrijk onderdeel. Verder geven de medewerkers aan dat er goed moet worden gekeken naar de potentie van de organisatie, omdat dit de organisaties ideeën en creativiteit laten zien.
- Verder zou een organisatie niet afhankelijk moeten zijn van één financier, maar meerdere geldbronnen moeten hebben. Ook zou een organisaties netwerken kunnen aangaan met

andere organisaties op gebieden waar het zelf minder sterk in is. Deze netwerken dienen voor lobby en kennisdeling, wat weer leidt tot een betere capaciteit van de eigen organisatie. Daarbij is communicatie ook van belang. Dit valt onder de capaciteit 'to relate to external stakeholders'.

- De capaciteit 'to achieve coherence' vraagt organisaties zich aan te passen aan hun context. Dat kan bijvoorbeeld door het werken met lokale mensen en curricula die wordt gebruikt voor trainingen met lokale mensen samen te ontwikkelen. Ook kennisverbreding en -deling binnen de organisaties is van belang en moet er een goede samenhang zijn tussen de vier bovengenoemde capaciteiten.

7. Conclusie & Discussie

Het doel van dit onderzoek was om inzicht te krijgen in de betekenissen die medewerkers van sport en ontwikkelingsorganisaties geven aan capaciteitsversterking van ZNGO's, ten einde een bijdrage te leveren aan een sterkere sport en ontwikkelingssamenwerking sector binnen Nederland. Hieruit is de volgende hoofdvraag ontstaan:

'Welke betekenissen geven medewerkers van sport en ontwikkelingsorganisaties aan capaciteitsversterking van ZNGO's?'

Gesteld kan worden dat de betekenissen die mensen geven altijd gegrond zijn in een identiteitsconstructie waarop de context van invloed is (Weick, 1995). De context van dit onderzoek is omschreven in de inleiding en de betekenissen die uit het onderzoek naar voren komen hebben daarmee ook alleen betrekking op deze context. Deze context is de sport en ontwikkelingssamenwerking binnen Nederland, waarbij de focus vooral is gericht op organisaties binnen het programma 'Sport for Development 2012 – 2015'. Binnen deze sport en ontwikkelingssamenwerking context is getracht medewerkers van sport en ontwikkelingsorganisaties betekenis te laten geven aan capaciteitsversterking en met name aan capaciteitsversterking van Non-gouvernementele organisaties in zuidelijke hulp ontvangende landen (ZNGO's).

Deze hoofdvraag viel uiteen in twee deelvragen:

- Wat zijn de heersende en normatieve opvattingen in de literatuur met betrekking tot capaciteitsversterking van organisaties in het algemeen?
- Wat zijn de heersende en normatieve opvattingen van de medewerkers van sport en ontwikkelingsorganisaties met betrekking tot capaciteitsversterking van ZNGO's?

Het antwoord op de eerste deelvraag is terug te vinden in hoofdstuk 4: Literatuurstudie. Het antwoord op de tweede deelvraag, met betrekking tot de heersende en normatieve opvattingen van de medewerkers, is uitgewerkt in het vorige hoofdstuk 6: Resultaten en analyse.

Op basis van de inhoud van hoofdstuk 4 en 6 kan geconcludeerd worden dat de betekenis die de medewerkers van sport en ontwikkelingsorganisaties geven aan capaciteitsversterking zich begeeft op drie verschillende niveaus, namelijk het individuele niveau, het organisatorische niveau en het institutionele niveau. Daarbij geven de medewerkers aan dat capaciteitsversterking een lange termijn en continu proces is en dat het iets is wat vooral gaat over de overdracht van kennis, vaardigheden en competenties, ook wel 'software' genoemd.

Wanneer het gaat om capaciteitsversterking van ZNGO's kan geconcludeerd worden dat het 5C model een adequaat model is om te kijken naar de verschillende capaciteiten die een organisatie nodig heeft om een 'sterke' organisatie te zijn. Dit model bestaat uit 5 afzonderlijke, maar onderling samenhangende capaciteiten. De gevonden data uit hoofdstuk 6 vielen binnen de 5 capaciteiten, die in hoofdstuk 4 zijn beschreven.

Het 5C model is een sociale constructie. Dat is onder andere te zien aan de capaciteit to achieve coherence, zie 6.2.5. Het voor een organisatie, om te voldoen aan de capaciteit to achieve coherence, van belang een samenhang te vinden tussen de andere vier capaciteiten. Hierdoor is het lastig om resultaten uit de data te vinden die daarop aansluiten, omdat het voor een deel een overkoepelende capaciteit is van de vorige vier capaciteiten. Tevens komt naar voren dat sommige resultaten die onder een bepaalde capaciteit vallen, ook kunnen vallen onder een andere capaciteit. Nuffic (2011) geeft ook aan dat de 5 capaciteiten onderling afhankelijk zijn en er altijd discussie kan zijn over welke elementen precies onder welke capaciteit valt. Daarmee past het model bij de Local/Emergent oriëntatie van dit onderzoek, welke niet uitgaat van één objectieve waarheid, maar dat iedereen zijn of haar eigen waarheid heeft (Deetz: 2000, p. 132).

Toch kan geconcludeerd kan worden dat het 5C model toepasbaar voor sport en ontwikkelingsorganisaties, terwijl het daar niet specifiek voor ontwikkeld is. In hoofdstuk 6 zijn er een aantal bevindingen naar voren gekomen die meer specifiek zijn voor sport en OS organisaties, wat in de literatuur niet naar voren is gekomen. Zo valt in 6.2.1 te lezen dat de respondenten het belang van goede procedures en ethische richtlijnen binnen de organisatie onderstrepen. Hier kan aan ten grondslag liggen dat het 5C model er in mindere mate rekening mee houdt dat er in de organisaties wordt gewerkt met kinderen en dat het gaat over machtsverhoudingen tussen medewerkers en kinderen. Deze bevindingen zijn daarmee een aanvulling op de capaciteit to act and commit.

De resultaten van dit onderzoek dragen bij aan een sterkere sport en ontwikkelingssamenwerking sector in Nederland, doordat de Nederlandse NGO's aan de hand van dit onderzoek goed kunnen laten zien op welke manier zij bezig zijn met de capaciteitsversterking van ZNGO's en op welke wijze de NNGO's zich nog verder kunnen verbeteren. Daarnaast kunnen de NNGO's die betrokken zijn bij het programma Sport for Development 2012 – 2015 ook meer specifieke resultaten laten zien op de volgende doelstellingen:

Versterking van lokale 'sport for development' initiatieven en organisaties als basis voor duurzame ontwikkeling en vrede (zie bijlage I, p. 68)

Versterking van de kennis en het positieve imago van Nederland in Nederland, in de partner landen en in de internationale 'sport and development' context (zie bijlage I, p.68)

Dit onderzoek geeft aan wat de meerwaarde is van het werk van de NNGO's en draagt het daarmee ook bij aan deze doelstellingen van het programma. Tevens kan het een bijdrage leveren aan creëren van een groter draagvlak binnen de Nederlandse overheid. Dit heeft als voordeel dat de kans wordt vergroot dat er door de Nederlandse overheid geïnvesteerd blijft worden in de sport en OS sector, wat de NNGO's uiteindelijk ook ten goede komt.

De focus van capaciteitsversterking in dit onderzoek ligt vooral op de relatie van Noordelijke NGO's (NNGO's) met Zuidelijke NGO's (ZNGO's) en op welke manier de medewerkers van die NNGO's de ZNGO's kunnen helpen bij de versterking van hun capaciteit. Dat houdt in dat het onderzoek zich vooral heeft gericht op dit zogeheten Noord – Zuid framework. Hiermee wordt bedoeld dat de respondenten van het onderzoek zich erg richten op capaciteitsversterking die plaatsvindt door middel van trainingen en hulp vanuit Noordelijke industrielanden naar Zuidelijke hulp ontvangende landen. Daarmee wordt er soms voorbij gegaan aan het feit dat capaciteitsversterking iets is wat voor iedere organisatie waardevol kan zijn. Er zijn in de data weinig resultaten te vinden die iets zeggen over capaciteitsversterking van NNGO. Het zou een welkome aanvulling zijn voor NNGO's om zich ook bewust te zijn van hun eigen capaciteit en op welke manier zij hun eigen capaciteit ook zouden kunnen versterken. Deze bewustwording komt wel deels naar voren in de resultaten, zie 6.3.3, maar zou in verder onderzoek nog meer aandacht kunnen krijgen. Daarnaast zou er ook gekeken kunnen worden op welke manier NNGO's ook van de ZNGO's kunnen leren. Wellicht zijn er elementen en capaciteiten waarin deze lokale sportorganisaties veel verder of beter zijn dan de Nederlandse NGO's. Resultaten die meer sturing geven aan dit frame, wat als een Zuid-Noord frame gezien kan worden, blijven in dit onderzoek onderbelicht.

Betekenisgeving is een continu proces dat nooit stopt (Weick, 1995). Dat betekent dat de resultaten uit dit onderzoek slecht momentopnames zijn, de betekenissen kunnen immers continu veranderen. Bovendien worden deze betekenissen geconstrueerd in een bepaalde context. De context van dit onderzoek, zoals in de inleiding is besproken, brengt daarmee een aantal mogelijke problemen met zich mee. De eerste is de afhankelijkheidsrelatie tussen de ZNGO's en NNGO's. Zoals in de inleiding en het methodologie hoofdstuk naar voren is gekomen, zijn de betrokken ZNGO's uit dit onderzoek onderdeel van het programma 'Sport for Development 2012 – 2015'. Binnen dit programma zijn deze ZNGO's partners van de drie programmapartijen uit Nederland. Deze ZNGO's hebben daarbij een afhankelijkheidsrelatie met een of meerdere NNGO's. Naast het gevaar dat hierbij naar voren komt en tevens in de resultaten is beschreven, namelijk dat de ZNGO's de NNGO's niet als partner maar als

donor zien, kan deze afhankelijkheidsrelatie ook van invloed zijn geweest op het onderzoek. Hierdoor kan het zijn dat de respondenten van ZNGO's tijdens de afgenomen interviews niet altijd kritisch en volledig open zijn geweest in het geven van de antwoorden, zeker wanneer het ging over de samenwerking tussen de ZNGO's en NNGO's. Bijvoorbeeld omdat de ZNGO's bang waren voor een negatieve verstandshouding met de NNGO's. Daar komt bij dat de onderzoeker gedurende de onderzoeksperiode actief is geweest als medewerker van een van de onderzochte NNGO's, zoals in de methodologie tevens besproken en de medewerkers van ZNGO's, ondanks de aangekondigde anonimiteit, niet altijd vrijuit gesproken hebben. Hoewel, kijkend naar de resultaten, dit niet het geval lijkt te zijn moet dit wel benoemd worden als mogelijke invloed op het onderzoek, waarbij de ervaringen, context en tijd van invloed zijn geweest op de betekenissen die de medewerkers hebben gegeven.

7.1 Aanbevelingen NNGO's

Er is in dit onderzoek gekozen om het 5C model als leidraad voor de resultaten te gebruiken. Gesteld wordt dat het 5C model een adequaat model is om te kijken naar de verschillende capaciteiten van een organisatie. In dit laatste gedeelte van het onderzoek worden aanbevelingen gedaan hoe NNGO's het 5C model en de rest van het onderzoek kunnen gebruiken bij de uitvoering van hun werkzaamheden.

Een eerste punt van aandacht is het feit dat capaciteitsversterking voor de onderzochte respondenten vooral lijkt te gaan over de zogenoemde 'software', waarbij het vooral om de overdracht van kennis, vaardigheden en competenties gaat, zie ook 6.2.2. Toch is het is voor de NNGO belangrijk om de 'hardware' niet over het hoofd te zien. Met deze 'hardware' wordt bijvoorbeeld de aanleg van nieuwe sportveldjes en aanschaf van materialen bedoeld. Ondanks dat medewerkers van zowel ZNGO's als NNGO's de 'hardware' niet als een belangrijk onderdeel zien van capaciteitsversterking, is het voor een organisatie wel van belang in de 'hardware' te blijven investeren. Wanneer ZNGO's leren om sporttrainingen te combineren met bijvoorbeeld life-skills trainingen, dan is het voor organisaties wel van belang dat zij deze sporttrainingen goed kunnen uitvoeren. Uiteindelijk zijn deze sporttrainingen namelijk de essentie van hun werk. Van Eekeren et al. (2013) geven dit in hun onderzoek ook aan, door te stellen dat een van de ondersteunende condities voor het bereiken van de overkoepelende ontwikkelingsdoelstelling is:

'*Voorziening van sportfaciliteiten en materialen, competitie en evenementen*'

Het is voor de NNGO's daarom wel degelijk belangrijk ook hierin te blijven investeren wanneer zij de capaciteiten van ZNGO's versterken.

Een tweede aanbeveling die voortkomt uit het onderzoek is dat het voor NNGO's zaak is om goed na te denken over de samenwerkingen en partnerships die met ZNGO's worden aangegaan. In de resultaten komt naar voren dat de selectie van de huidige ZNGO's als partner vaak een beetje 'natte vingerwerk' lijkt en er niet altijd een duidelijke strategie zit achter deze keuze. Dat heeft voor een gedeelte te maken met externe factoren, zie ook paragraaf 6.3, maar NNGO's kunnen hier vooraf ook beter op in spelen. Een manier om dit te doen is vooraf in gesprek te gaan met de ZNGO's waar mogelijk mee samengewerkt gaat wordt. Tijdens dat gesprek kunnen dan de behoeften van de ZNGO's op het gebied van capaciteitsversterking naar boven worden gehaald. Daarmee komt de NNGO erachter of de ZNGO daadwerkelijk open staat voor versterking en op welke gebieden er meer of minder hulp nodig is.

Een van de middelen die kan helpen bij het in kaart brengen van de capaciteiten en elementen waarop de ZNGO door de NNGO geholpen kan worden, zoals ook geconcludeerd, is het 5C model. Door deze capaciteiten en de elementen die daarin besproken worden te gebruiken in de vorm van een assessment, kan het model worden toegepast. Door bijvoorbeeld een scoreschaal te gebruiken kunnen de verschillende elementen die in kaart gebracht zijn aan de hand van het 5C model worden getoetst. Dit kan als men mogelijk met nieuwe partners wilt gaan samenwerken, maar het kan tevens dienen als hulpmiddel voor de monitoring en evaluatie van de huidige partners. NNGO's zouden er voor kunnen kiezen om eens per jaar dit assessment af te nemen met hun partners om te kijken welke vooruitgang er is gemaakt of dat er voor verschillende capaciteiten meer of minder aandacht moet komen, om daarmee samen tot een versterking van de capaciteit van de ZNGO te komen.

8. Literatuurlijst

Boeije, H (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Den Haag: Boomonderwijs

BuZa (Ministerie van Buitenlandse Zaken) en Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) (1998), *Sport en ontwikkeling: samenspel scoort*. Den Haag: SDU

Beutler, I (2008) Sport serving development and peace: Achieving the goals of the United Nations through sport. *Sport in Society*. Geneva: Routledge. Vol 11. No.4 359 - 369

De Lange, P. & Feddes, R. (2008). *General Terms of References. Evaluation of Dutch support to capacity development*. The Hague: IOB.

Deetz, S. (2000). Describing differences in approaches to organization Science: Rethinking Burrell and Morgan and Their Legacy. *Talking About Organization Science*. London: Sage Publications. pp. 123 – 152.

ECOSOC (2006). Definition of basic concepts and terminologies in governance and public administration. *Committee of Experts on Public Administration.* New York: fifth session

Galama, A (2012) Prins Claus over de schakel tussen noord en zuid. *Vice Versa.* Opgehaald 23-02-2014 van http://www.viceversaonline.nl/2012/01/prins-claus-over-ngo%E2%80%99s-als-schakel-tussen-noord-en-zuid/

Gratton, C. & Jones I., (2004) *Research methods for sports studies,* London, Routledge

Hall, M.H., Andrukow, A., Barr, C., Brock, K., de Wit, M., Embuldeniya, D., et al. (2003). *The capacity to serve: A qualitative study of the challenges facing Canada's nonprofit and voluntary organizations.* Toronto, ON: Canadian Centre for Philanthropy

Henn, M; Weinstein, M & Foard, N (2006). *A short introduction to social research.* Londen: Sage Publications Ltd.

Huisman, P & Ruijmschoot, L (2013). Using the Five Capabilities (5C) model: making a virtue of necessity. *Development in Practice.* London: Routledge. 23(2). Pp 299 – 311.

Keijzer, N., Spierings, E., Phlix, G., & Fowler, A. (2011). *Bringing the invisible into perspective. Reference paper for using the 5Cs framework to plan, monitor and evaluate capacity and results of capacity development processes.* Maastricht: ECDPM.

Korten, D.C. (1987) Third Generation NGO Strategies: A Key to People-centered Development. *World Development.* Great Britain: Perganom Journals Ltd. Vol. 15. Pp 145-159

Lewis, D (1998) Development NGOs and the Challenge of Partnership: Changing Relations between North and South. *Social Policy & Administration*. Oxford. Vol 32, No. 5 pp 501 - 512

Lusthaus, C.; Adrien, M. H.; Anderson, G.; & Perstinger, M. (1999). Capacity Development: Definitions, Issues and Implications for Planning, Monitoring and Evaluation. Montreal: Universalia. No. 35

McKinsey & Company (2001). *Effective Capacity Building in Nonprofit organizations*. Washington, DC: Venture Philanthropy Partners.

Misener, K & Doherty, A (2009). A Case Study of Organizational Capacity in Nonprofit Community Sport. *Journal of Sport Management.* Londen: 23 pp. 457-482.

Morgan, P. (1998). *Capacity and Capacity Development - Some Strategies*. Hull: Policy Branch, CIDA.

NCDO (2011). *Een kans voor open doel. De kracht van sport in ontwikkelingssamenwerking. Tussentijdse evaluatie landenprogramma's 2008-2010*. Amsterdam: NCDO

Nuffic (2011). The 5 Capabilities approach in capacity development of organisations. Geraadpleegd via:
https://www.nuffic.nl/en/library/the-five-capabilities-approach-in-capacity-building-of-organisations.pdf

PSO (2012). *Guidelines for Organizational Reflection*. Gorichem: Woord en Daad

SDP IWG (2007). *Literature Reviews on Sport for Development and Peace.* Sport for Development and Peace International Working Group. Geraadpleegd via http://www.un.org/wcm/content/site/sport/home/unplayers/memberstates/sdpiwg_keydocs

Sport for Development (2012). *Sport for Development*. Geraadpleegd via www.sportfordevelopment.nl

UNSDP (2012). United Nations Sport for Development and Peace. *Why sport?* Geraadpleegd via http://www.un.org/wcm/content/site/sport/home/sport

Van Eekeren, F; ter Horst, K & Fictorie, D (2013). *Sport for Development: The Potential Value and Next Steps*. 's-Hertogenbosch: NSA International, KNVB, Right to Play Netherlands.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations.* Thousand Oaks, California: SAGE

Bijlage I Topiclijst

NOOT: De topics waren niet per interview gelijk, hieronder staan de topics die in de meeste interviews besproken zijn.

- Introduction
- Capacity Development (vs Capacity Building)
- Organizational Development (vs Capacity Development)
- Elements of a 'strong' organisation
- Trainings on Capacity Development
- Value of Network (KSDP)
- The 5C Model
- Relation NNGO – ZNGO
- Changing rol NNGO's (donor – receiver)
- Next Steps (programme SfD 12-15)

Bijlage II Programmaplan Sport for Development 2012 – 2015

NOOT 1: Bij aanvang van het programma Sport for Development 2012 - 2015 heette ISA nog NSA International, welke nog op die manier geformuleerd staat in het programmaplan.

NOOT 2: Het programmaplan bestond tevens uit een plan van aanpak per partnerland en een begroting, maar die zijn in deze versie niet meegenomen.

Sport & Ontwikkelingssamenwerking KNVB, NSA & Right to Play

Opbouw van dit voorstel

Onderliggend voorstel beschrijft het gezamenlijke programma van de NSA International, KNVB en Right to Play voor de inzet van sport voor vrede en ontwikkeling voor de periode 2012 - 2015 in de acht focuslanden. In de eerste paragrafen wordt naast een korte terugblik op het programma sportcoalities 2008 – 2011 een beeld geschetst van de overkoepelende doelstelling, beheersstructuur, de organisatieachtergrond van NSA International en het overkoepelende deelprogramma op het gebied van communicatie en monitoring. Daarna volgt voor de acht landen een land- en contextspecifiek plan van aanpak. Dit plan van aanpak wordt ten slotte onderbouwd met een overkoepelende programmabegroting.

Op basis van deze opbouw valt de notitie concreet uiteen in de volgende onderdelen:

- Terugblik programma sportcoalities 2008 - 2011
- Programma 2012 - 2015
- Beheersstructuur
- Coördinatie & organisatieachtergrond NSA
- Communicatie & kennisontwikkeling
- Monitoren, evalueren & leren
- ~~Plan van aanpak per partnerland~~
- ~~Begroting~~

1. Terugblik programma 2008 - 2011

Op 11 februari 2008 presenteerden de Nederlandse ministeries van Ontwikkelingssamenwerking en van Volksgezondheid, Welzijn en Sport de gezamenlijke beleidsnotitie 'Een kans voor open doel. De kracht van sport in ontwikkelingssamenwerking'. Deze beleidsnotitie onderschrijft de wereldwijd gegroeide overtuiging dat sport vanwege haar maatschappelijke betekenis, haar populariteit en haar zichtbaarheid een katalysator en een veelzijdig instrument kan zijn voor het helpen bereiken van specifieke ontwikkelingsdoeleinden. Het doel van 'Sportcoalities aan de slag' was om de positie van groepen jongeren, meisjes en vrouwen en mensen met een handicap in de tien geselecteerde landen aantoonbaar te verbeteren (mede) als gevolg van het inzetten van Nederlandse sportkennis. Aan de Nederlandse betrokkenheid en inzet op dit gebied heeft de genoemde notitie van 2008 – 2011 een nieuwe impuls gegeven.

Aan het eind van de implementatiefase van 'Een kans voor open doel' is het goed om de lessen die kunnen worden getrokken ten aanzien van het programma inzichtelijk te maken. Na gezamenlijke evaluatie kunnen de volgende aanbevelingen en 'lessons learnt' op programmatisch niveau worden meegenomen voor een efficiënte inzet van middelen in de toekomst:

- Coalities van samenwerkende organisaties zowel in het Zuiden als in Nederland hebben een meerwaarde, mits een aantal randvoorwaarden aanwezig is. Zo is een sterke zuidelijke coördinerende organisatie cruciaal gebleken voor de opstart en continuering van een succesvolle coalitie.
- Niet in ieder land is een coalitie een voor de hand liggende samenwerkingsstructuur. Alleen als samenwerking in coalitieverband aansluit bij lokale behoeftes is het een waardevol model. Waak er voor dat de coalitiesamenwerking een effectief instrument blijft en geen doel op zichzelf wordt.
- Bij de formulering van programma's dient de vraag uit het Zuiden leidend te zijn, resulterend in per land specifiek gedefinieerde speerpunten op het vlak van maatschappijontwikkeling/armoedebestrijding.
- Op basis van deze speerpunten dient capaciteitsopbouw op maat plaats te vinden, aansluitend bij het ontwikkelingsniveau van betrokken organisaties. Hierbij kan in toenemende mate gebruik gemaakt worden van Zuidelijke capaciteit, technische assistentie vanuit Nederland is hierbij een middel, geen doel op zichzelf.

- Voor betrokken Zuidelijke partners dient het programma één coördinatiepunt te kennen. Dit voorkomt versnippering en vergroot effectieve inzet van middelen.

2. Programma 2012 - 2015

Met onderliggend programma geven NSA International, KNVB en Right to Play invulling aan het beleid op het vlak van sport & ontwikkelingssamenwerking van het ministerie van Buitenlandse Zaken. Sport – en ook cultuur – vormt een elementair onderdeel van een ontwikkelde maatschappij. De vrijheid om met plezier aan sport te kunnen doen is een belangrijke welzijnsindicator. Vanuit haar intrinsieke waarde heeft sport de kracht om groepen mensen samen te brengen en zo – in gezamenlijkheid – een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van sociaal maatschappelijke ontwikkelingsdoelen. In onderontwikkelde gebieden en in *(post)conflict zones*. Op individueel niveau en ten behoeve van bredere gemeenschappen. De sociale, maar ook competitieve elementen van sport kunnen een waardevolle bijdrage leveren aan de prioriteitsthema´s van de Nederlandse ontwikkelingssamenwerking en aan diplomatieke inspanningen. Nederland heeft een goede reputatie hoog te houden in de versterking van institutionele ontwikkeling en de training van lokale gemeenschappen. De inzet van sport voor duurzame ontwikkeling en vrede is hiervoor een doeltreffende strategie, met concrete resultaten voorzien van een stevige dosis *´return on investment´.*

Het programma kent de volgende **overkoepelende programma doelstellingen**:

- Bieden van kansen aan de bevolking in de partner landen om sport te bevorderen en hieraan – passief en actief – deel te nemen;
- Versterking van lokale *'sport for development'* initiatieven en organisaties als basis voor duurzame ontwikkeling en vrede;
- Versterking van de kennis en het positieve imago van Nederland in Nederland, in de partner landen en in de internationale '*sport and development'* context.

Welke zich vertaalt in onderstaande **operationele doelstellingen**:

- Capaciteitsversterking van doelgroepen en organisaties ter bevordering van – deelname aan - sport activiteiten;
- Training of trainers en curriculum ontwikkeling;
- Ontwikkeling van handelingsperspectief en maatschappelijke betrokkenheid van doelgroepen voor een succesvolle toekomst;
- Versterking dialoog tussen conflicterende groepen in de samenleving;
- Vergroting van zichtbaarheid van doelgroepen en Nederland in positieve activiteiten;
- Duurzame opbouw en borging van *'sport for development'* expertise.

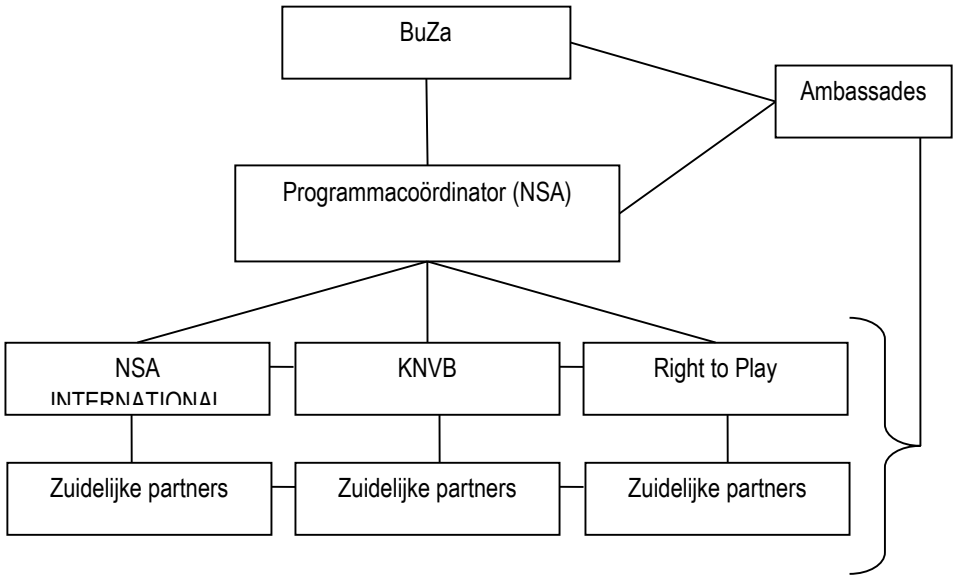
Hierbij ligt het accent op de verbetering van de positie van jongeren, meisjes en vrouwen uit kansarme wijken en regio's. Met lobbyactiviteiten wordt gefocust op nationale en internationale beleidsbeïnvloeders en opiniemakers.

De programmadoelstellingen zijn in lijn met de geformuleerde speerpunten en partnerlanden van het huidige Nederlandse ontwikkelingsbeleid. De inzet van sport heeft met name een meerwaarde ten aanzien van de speerpunten op het gebied van veiligheid, water en seksuele- en reproductieve gezondheid.

De duurzaamheid van de programmaresultaten wordt gewaarborgd door samen te werken met reeds bestaande structuren (organisaties en netwerken) in het Zuiden. De ondersteuning vanuit het programma is voor deze structuren een aanvulling op huidige activiteiten van lokale organisaties. Voor hun voortbestaan zijn zij niet afhankelijk van onderliggend programma. Het programma zorgt ervoor dat deze organisaties beter in staat worden gesteld hun werkzaamheden uit te voeren, zodat een groter deel van de bevolking kan profiteren van de positieve effecten van sport & bewegen.

Ook voor Right To Play, KNVB en NSA International zelf werkt het programma sport en ontwikkelingssamenwerking 2012 – 2015 voor een belangrijk deel aanvullend op andere activiteiten in de programmalanden. Ter onderbouwing is in de programmabegroting het budget weergegeven welke in de vorm van cofinanciering in de acht landen wordt geïnvesteerd, voor zover op dit moment reeds bekend.

3. Beheersstructuur



Bovenstaande beheersstructuur 2012 – 2015 kent voor iedere afzonderlijke actor in deze structuur de volgende taken en verantwoordelijkheden:

Buitenlandse Zaken (BuZa)

- Financier
- Afstemming, borging en profilering programma in relatie tot andere beleidsthema's en programma's
- Minimaal 2 keer per jaar afstemmingsoverleg met programmacoördinator

Ambassades

- Schakel in relatie tot andere beleidsthema's en programma's
- Afstemming speerpunten per land
- Inhoudelijk adviseur op landenniveau
- Minimaal 2 keer per jaar afstemmingsoverleg met programma/landencoördinator

Programmacoördinator (NSA International)

- Programma coördinatie: inhoudelijk en financieel. In de partnerlanden en in Nederland.
- Monitoren, Evalueren en Leren (overkoepelend)
- Inhoudelijke en financiële rapportage (overkoepelend)
- Coördinatie kennisontwikkeling & communicatie
- Programma communicatie met externe (inter)nationale stakeholders

Nederlandse partners (NSA International, KNVB, Right to Play)

- Ontwikkeling (en implementatie) programma (i.s.m. Nederlandse en lokale stakeholders)
- Coördinatie landenspecifiek budget
- Capaciteitsopbouw lokale partners
- Monitoring & evaluatie (landenspecifiek)
- Inhoudelijke & financiële rapportage (landenspecifiek)
- Externe communicatie met (inter)nationale stakeholders

Zuidelijke partners

- Implementatie (en ontwikkeling) programma (i.s.m. Nederlandse partners)
- Monitoring & evaluatie (onderdelen van programma)
- Inhoudelijke & financiële rapportage (onderdelen van programma)
- Externe communicatie met lokale en nationale stakeholders

4. Coördinatie & organisatieachtergrond NSA International

KNVB, NSA International en Right to Play implementeren - onder coördinatie van NSA International –dit programma gezamenlijk. Iedere organisatie draagt zorg voor implementatie van eigen programmaonderdelen, coördinatie en financiële en inhoudelijke monitoring & evaluatie. Op basis van deze input wordt de programmabrede coördinatie en financiële en inhoudelijke monitoring en evaluatie door NSA International ingevuld.

NSA International bouwt in dit kader voort op:

- Kennis, ervaring en een (internationaal) netwerk van relevante organisaties op het vlak van sport & ontwikkelingssamenwerking;
- Ervaring met het creëren van grootschalige samenwerkingsverbanden en het vormgeven van coalities;
- Ervaring met het uitvoeren en coördineren van trajecten gericht op capaciteitsversterking;
- Ervaring met het coördineren van meerjarenprogramma's, inclusief de daarbij behorende financiële verantwoordelijkheden en rapportageverplichtingen;
- Kennis en ervaring met vernieuwende, participatieve vormen van monitoring & evaluatie (o.a. appreciative enquiry en participatory video) die bijdragen aan een verhoogd leerrendement bij zuidelijke partners;
- De beschikking over een flexibele, professionele werkorganisatie, met korte communicatielijnen, die in staat is snel te handelen;
- Een erkende en gerespecteerde status in zowel Nederland als in het Zuiden op basis van jarenlange betrokkenheid bij sport & internationale samenwerking.

NSA International is ontstaan uit een landelijke vereniging van maatschappelijke sportorganisaties. Sport is voor NSA International hét middel om mensen te activeren. Vanuit die overtuiging ondersteunt de organisatie al bijna

15 jaar programma's in onder andere Burkina Faso, Indonesië, Kenia, Oeganda, Soedan, Suriname en Zuid-Afrika. Hierbij wordt gebruik gemaakt van capaciteitsversterking van individuen en organisaties, het organiseren van netwerken, symposia, trainingen, bewustwordingscampagnes, het (laten) uitvoeren van onderzoek, uitwisselingen en de uitgave van publicaties.

NSA International zet zich in voor een sportieve samenleving, wereldwijd. De "sport for all"-gedachte is hierbij een bron van inspiratie: iedereen heeft recht op sport en bewegen. Bovendien draagt sport effectief bij aan de ontwikkeling van individuen én van de samenleving als geheel. De aandacht is bij die ontwikkeling in het bijzonder gericht op kwetsbare groepen in ontwikkelingslanden: jongeren, meisjes en vrouwen en etnische minderheden.

Sportieve waarden als veiligheid, inclusiviteit en tolerantie zijn hierbij erg belangrijk. Als je sport wilt gebruiken voor sociale ontwikkeling stel je deze waarden centraal. Waarden die ook buiten het sportveld van groot belang zijn. Daarom vormen veiligheid, inclusiviteit en tolerantie de basis van de programma's die NSA International ondersteunt. Door mee te doen aan sport krijgen kwetsbare groepen de mogelijkheid om op een positieve manier deel te nemen aan de samenleving. Een waardevol startpunt voor gemeenschapsopbouw en vrede.

De sleutel tot duurzame ontwikkeling van de samenleving is lokaal eigenaarschap. Daarom ligt de focus bij de programma's op het vraaggericht versterken van lokale organisaties. De capaciteit van deze organisaties is cruciaal voor positieve ontwikkeling op de lange termijn. Strategische planning, versterking van kader, monitoring en evaluatie en financiële huishouding zijn hierbij belangrijke thema's. Deze onderwerpen zijn prominent aanwezig binnen onze internationale activiteiten in ontwikkelingslanden.

NSA International neemt voor de realisatie van constructieve capaciteitsopbouw de volgende niveaus in ogenschouw:

- Human Resources Development: het verbeteren en op peil houden van de kwaliteit en kwantiteit van de personele middelen van een organisatie.
- Organisatieversterking: het duurzaam verbeteren en versterken van de interne capaciteit van een organisatie, waardoor deze beter in staat is de verantwoordelijkheden van de eigen organisatie te vervullen.
- Institutionele ontwikkeling: de beïnvloeding van de externe omgeving: de netwerken, de sector, de samenleving en de cultuur waarin organisaties opereren.

Voor de financiële en procesmatige monitoring van al haar activiteiten werkt NSA International al verschillende jaren met het beheerprogramma Accountview. Met behulp van Accountview is het mogelijk ten allen tijde actuele overzichten te genereren van de stand van zaken binnen de organisatie. De volledige financiële huishouding wordt op basis van deze overzichten jaarlijks onderworpen aan een accountantscontrole. De internationale activiteiten worden hierin meegenomen en zodoende jaarlijkse onafhankelijk beoordeeld.

In aanvulling op deze jaarlijkse integrale controle vindt bij meerjarenprogramma's, zoals het programma sport & ontwikkelingssamenwerking 2012 – 2015, aan het eind van de looptijd een aparte accountantscontrole plaats over het gehele programma.

Voor meer achtergrondinformatie over NSA International wordt verwezen naar de bijgevoegde brochure van NSA International, het jaarbeeld NSA 2011 en de rapportages over de uitgevoerde landenprogramma's in Kenia en Suriname in de periode 2009 - 2011.

5. Communicatie & kennisontwikkeling

Belangrijk onderdeel van de programmabrede, overkoepelende aanpak is communicatie over de behaalde resultaten, ontwikkelen en delen van kennis en beïnvloeding van nationaal en internationaal beleid op het vlak van sport & ontwikkelingssamenwerking.
Dit krijgt vorm en inhoud in de volgende activiteiten:

- Ontwikkeling van een online omgeving waarin de programmaopzet en activiteiten worden gepresenteerd. Vanuit van deze omgeving kunnen belangrijke ontwikkelingen binnen het programma worden gecommuniceerd, eventueel met behulp van een digitale nieuwsbrief en de inzet van social media.
- Publicatie van minimaal twee thema- en of regiogebonden onderzoeken op basis van behaalde resultaten en opgedane inzichten, indien mogelijk in samenwerking met een kennisinstituut/universiteit.
- Publicatie en presentatie van de resultaten van de mid-term evaluatie die in 2014 wordt uitgevoerd.
- Ontwikkeling van audiovisueel materiaal ter illustratie en versterking van de programma-activiteiten. Bij voorkeur worden voorbeelden uit alle acht programmalanden hierin voor het voetlicht gebracht. Dit materiaal wordt mede in overleg met de betrokken ambassades gecreëerd en na oplevering aan hen ter beschikking gesteld.
- Het verzorgen van gastpresentaties en colleges voor geïnteresseerde ontwikkelingsorganisaties, overheidsinstanties en onderwijsinstellingen over de opzet en doelstellingen van het programma.
- Organisatie van een jaarlijkse algemene netwerk/voorlichtingsbijeenkomst om geïnteresseerde partners en media te informeren over de algemene opzet en doelstellingen van het programma en de behaalde resultaten.
- Organisatie van een tweejaarlijkse ontmoeting van vertegenwoordigers vanuit alle acht programmalanden in het kader van kennisontwikkeling en kennisdeling. Indien mogelijk zou in dit kader aangehaakt kunnen worden bij de internationaal gerenommeerde tweejaarlijkse 'Next Step'-conferentie die vertegenwoordigers van verschillende internationale 'sport for development'-organisaties bij elkaar brengt.

In het verlengde van deze laatstgenoemde ambitie om een tweejaarlijkse internationale ontmoeting te realiseren willen de drie implementerende partners de mogelijkheid benoemen om als programmacoalitie de 'Next Step'-conferentie in 2015 te organiseren. De conferentie biedt een passend platform om de opgebouwde kennis en ervaring gedurende de programmalooptijd breed te laten landen en de Nederlandse inspanningen rond dit thema bij een internationaal publiek onder de aandacht te brengen. De 'Next Step'-conferentie 2015 zou in Nederland kunnen plaatsvinden, maar het verkiezen van één van de programmalanden als conferentielocatie verdient wellicht de voorkeur. De organisatiekosten die gepaard gaan met de hosting van dit event zijn niet opgenomen in de huidige programmabegroting. Hiervoor dienen, als er sprake is van een gedeelde ambitie, aanvullende middelen te worden gegenereerd.

6. Monitoren, evalueren & leren

De monitoring, evaluatie & leren (ME&L) van de resultaten van het programma wordt uitgevoerd op overkoepelend niveau om:

1. de resultaten van het programma te verantwoorden naar financiers, betrokken organisaties en de doelgroep;

2. te leren van de uitgevoerde activiteiten, zowel om binnen het programma effectiever te werken als om andere programma's te laten profiteren van opgedane ervaring;
3. de capaciteit van de betrokken NGO's op het gebied van monitoring & evaluatie te versterken.

Binnen het programma wordt gebruik gemaakt van verschillende vormen van ME&L. Waar mogelijk zullen vernieuwende, participatieve methodieken en tools (AKVO FLOW, 'Most Significant Change' en participatory video) worden ingezet. Deze methodieken vormen de basis voor jaarlijkse rapportages die de resultaten van het programma voor ieder focusland in beeld brengen. Uitgangspunt voor deze rapportages zijn de activiteiten en resultaten zoals gespecificeerd in de landenspecifieke plannen van aanpak.

In aanvulling op de jaarlijkse rapportages worden 'lessons learnt' en opgedane ervaring gecommuniceerd naar een breder publiek via aparte publicaties en online kanalen.

In 2014 wordt in samenwerking met een externe evaluator een mid-term evaluatie van het programma uitgevoerd. Voor deze evaluatie zal reeds in 2012 een framework worden opgesteld dat in de opeenvolgende jaren als leidraad kan dienen. De resultaten van deze evaluatie worden begin 2015 gepresenteerd.

Een brede verankering binnen het programma zal er aan bijdragen dat ME&L zo dicht mogelijk op het interventieniveau plaatsvindt. Gedurende het traject worden de betrokken coördinatoren, NGO's en CBO's ondersteund in het implementeren van de gehanteerde ME&L-methodieken.