



Verantwoording in een context van patronage en corruptie

De invloed van lokale culturen van verantwoording op de relatie tussen zuidelijke partnerorganisaties en noordelijke donororganisaties in ontwikkelingssamenwerking

Afstudeerscriptie Eveline Breugem

Master Bestuur & Beleid

27 augustus 2009

Colofon

Naam: E.C. Breugem
Studentnummer: 0479160

Adres: Annastraat 10 bis, 3512 GR Utrecht
E-mail: e.c.breugem@students.uu.nl
Telefoon: 0643547648

Masteropleiding: Bestuur & Beleid (Bestuurskunde), Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisatiewetenschap, Universiteit Utrecht.

Eerste begeleider: dr. W.E. (Wieger) Bakker, Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisatiewetenschap, Universiteit Utrecht. E-mail: W.E.Bakker@uu.nl.
Tweede begeleider: dr. T. (Thomas) Schillemans, Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisatiewetenschap, Universiteit Utrecht. E-mail: t.schillemans@uu.nl.

Afbeelding voorpagina: de 23-jarige Jinnifer Basley en haar acht jaar oude zoon Jift ontvangen uit handen van een vrijwilliger van KIWAKKUKI voedselvoorraden van het World Food Program. Jift heeft fulltime zorg nodig en daardoor kan Jinnifer, wiens man haar verlaten heeft, moeilijk in haar eigen inkomsten voorzien. Daarom is ze soms afhankelijk van voedseldistributie. Op de achtergrond Violet Kessy, districtcoördinator van KIWAKKUKI in Moshi Urban, en Imaculata Mrema, voorzitter van de Raad van Bestuur van KIWAKKUKI (foto Eveline Breugem).

Afkortingen

AIDS	Acquired Immune Deficiency Syndrome, verworven immunodeficiëntiesyndroom
BvLF	Bernard van Leer Foundation
EUR	Euro
HBC	Home Based Care
HIV	Humaan Immuno-deficientie Virus
KIWAKKUKI	Kikundi Cha Wanawake Kilimanjaro Kupambana Na Ukimwi, vrouwen tegen AIDS in Kilimanjaro
NGO	Niet-gouvernementele organisatie
OVC	Orphans & Vulnerable Children
Tsh	Tanziaanse Shilling
VCT	Voluntary Councelling & Testing

Voorwoord

Op 29 november 2007 ben ik, tijdens een rondreis in zuidelijk Afrika, in Swaziland ontvoerd. Samen met drie vrienden reed ik tegen de schemering naar de oprit van onze nieuwe accommodatie voor die nacht, toen een auto ons afsneed en daar vier gewapende mannen uitkwamen. Van mijn vrienden werd de enige jongen in de kofferbak van de auto van de ontvoerders gestopt en één meisje op de achterbank. Mijn andere vriendin en ik werden op de achterbank van onze eigen huurauto gezet, waar twee ontvoerders het stuur overnamen. Vervolgens gingen we er vandoor.

De ongeveer vijftig minuten die volgden, zolang duurde de overval, waren voor mij de meest confronterende ervaring dat sommige dingen heel anders gaan in andere culturen. De mate van geweld was ik niet gewend. Ook de politie, waar wij als drie meiden na afloop van de overval sterk van afhankelijk waren, voor het opsporen van de jongen die was ontsnapt, werkte heel anders dan ik gewend was in Nederland.

Tegelijkertijd houd ik van die cultuurverschillen. Tijdens alle reizen die ik heb gemaakt, en ook de reis naar Kenia en Tanzania die ik voor dit onderzoek heb gemaakt, kan ik intens genieten van alle verschillen. Ze geven mij een nieuwe, bredere kijk op de werkelijkheid. Ze laten me zien hoe relatief dingen lijken die voor mij eerder vanzelfsprekend en belangrijk leken.

Dit onderzoeksverslag gaat ook over cultuurverschillen. Het gaat over verschillen in hoe verantwoording wordt beschouwd door verschillende culturen. Specifiek in ontwikkelingssamenwerking door noordelijke donororganisaties (ontwikkelingsorganisaties als bijvoorbeeld Oxfam Novib) en hun zuidelijke partnerorganisaties (bijvoorbeeld een weeshuis in Zuid-Afrika). In deze scriptie heb ik geprobeerd om inzicht te krijgen in hoe binnen ontwikkelingssamenwerking de verantwoordingscultuur van lokale actoren zich verhoudt tot verantwoordingseisen die noordelijke donoren stellen. Met deze scriptie hoop ik inzichtelijk te maken wat voor consequenties cultuurverschillen hebben voor de werking van verantwoordingsmechanismen in ontwikkelingssamenwerking.

Mijn dankwoorden gaan allereerst uit naar mijn ouders die het mij mogelijk hebben gemaakt om te studeren. Ik ben jullie niet alleen ontzettend dankbaar omdat jullie elk jaar mijn collegegeld hebben betaald, een voorrecht, maar ook omdat jullie mij hebben gestimuleerd en gemotiveerd. Ik ben jullie dankbaar voor deze basis en trots dat ik jullie nu mijn afstudeerscriptie kan laten zien!

Mijn dank gaat uit naar mijn scriptiebegeleiders Wieger Bakker en Thomas Schillemans en mijn medestudenten Jessica de Boer, Arne Jeninga en Barselina Veltman, voor het discussiëren over het boeiende onderwerp van ontwikkelingssamenwerking en het delen van kennis en inzichten bij het schrijven van deze scriptie.

Mijn dank gaat uit naar Stephan van Meershoek en Wieger Bakker, en natuurlijk naar KIWAKKUKI, voor het mogelijk maken van het doen van onderzoek in Tanzania. Ik dank mijn Tanzaniaanse *mama* en drie *dada*'s, en mijn Hollandse *dada* Barselina, voor een geweldige tijd daar.

Mijn dank gaat uit naar mijn zus Pepita, broer WP en Hsin-Chi voor het doorlezen van (delen van) deze scriptie. Bedankt!

Mijn dank gaat uit naar al mijn verdere familie en vrienden, in het bijzonder naar Maart (die ik in de afgelopen negen maanden ruim vijf maanden niet heb gezien vanwege alle buitenland reizen, samen in totaal veertien landen!), die me bemoedigd hebben en voorzien van de nodige afleiding :)

Inhoudsopgave

Colofon	II
Lijst met afkortingen	III
Voorwoord	IV
1. Inleiding	1
1.1 Falen in verantwoording: verschillende verantwoordingsculturen	1
1.2 Terug naar het voorbeeld	3
1.3 Probleemstelling	4
1.3.1 <i>Deelvragen</i>	4
1.4 Toespitsing op een casus	5
1.5 Onderzoeksopzet	6
1.5.1 <i>Literatuurstudie</i>	6
1.5.2 <i>Interviews met noordelijke donororganisaties</i>	6
1.5.3 <i>Casusstudie</i>	7
1.6 Breder perspectief: verantwoording in het Noorden	8
1.7 Leeswijzer	8
2. Theoretisch kader	10
2.1 Verantwoording	10
2.1.1 <i>Publieke verantwoording</i>	11
2.1.2 <i>Verschillende verantwoordingsrelaties</i>	11
2.1.3 <i>Impliciet en expliciet, formeel en informeel</i>	12
2.2 Culturen van verantwoording	13
2.2.1 <i>Uitleg voor het bestaan van verantwoordingsculturen</i>	13
2.2.2 <i>Invloed van cultuur op verantwoording</i>	15
2.2.3 <i>Geworteldheid in lokale tradities van bestuur en verantwoorden</i>	16
2.2.4 <i>Indicatoren voor verantwoordingsculturen</i>	16
2.2.5 <i>Verschillende verantwoordingsculturen</i>	19
2.3 Onafhankelijke variabele m.b.t. casus: verantwoordingscultuur in Tanzania	19
2.3.1 <i>Onderzoek naar verantwoording in Tanzania</i>	20
2.3.2 <i>Verantwoordingscultuur in Tanzania</i>	21
2.4 Onafhankelijke variabele m.b.t. casus: verantwoordingscultuur donororg.	22
2.4.1 <i>Verantwoordingscultuur van noordelijke donororganisaties</i>	23
3. Analyse I: Interviews met noordelijke donororganisaties	25
3.1 Interviews met noordelijke donororganisaties	25
3.1.1 <i>Opbouw analyseverslag</i>	25
3.2 Definitie en belang van verantwoording	25
3.3 Verantwoordingspraktijk: vergelijkbare gang van zaken tussen donoren	26
3.4 Verantwoordingspraktijk: beoordelen van verantwoording	27
3.5 Verantwoordingspraktijk: zoeken naar een goede werking	28
3.6 Invloed lokale context op verantwoordingscultuur	29
4.6.1 <i>Onderwerping aan noordelijke donoreisen</i>	30
4.6.2 <i>Toch enkele cultuurverschillen</i>	30
3.7 Hoofdpunten analyse interviews noordelijke donororganisaties	32

4. Analyse II: Casusstudie KIWAKKUKI	34
4.1 Casusstudie KIWAKKUKI	34
4.1.1 <i>Opbouw analyseverslag</i>	34
4.2 Lokale verantwoordingscontext van KIWAKKUKI	35
4.2.1 <i>Veel voorbeelden van falende verantwoording</i>	35
4.2.2 <i>Culturele percepties van verantwoording in Tanzania</i>	37
4.2.3 <i>Hoofdpunten lokale verantwoordingscontext van KIWAKKUKI</i>	39
4.3 Verantwoordingspraktijk KIWAKKUKI in verhouding tot lokale verantwoordingspraktijk	39
4.3.1 <i>Verantwoording is geïnstitutionaliseerd</i>	39
4.3.2 <i>Definitie verantwoording volgens KIWAKKUKI-medewerkers</i>	42
4.3.3 <i>Hiërarchie en verantwoording</i>	43
4.3.4 <i>Verbeterpunten in verantwoording</i>	45
4.3.5 <i>Onderscheid KIWAKKUKI met organisaties</i>	46
4.3.6 <i>Invloed van lokale cultuur op KIWAKKUKI</i>	49
4.3.7 <i>Hoofdpunten paragraaf 4.3</i>	50
4.4 Verantwoordingscultuur KIWAKKUKI in verhouding tot verantwoording aan donororganisaties	51
4.4.1 <i>Gang van zaken</i>	51
4.4.2 <i>Begrip en waardering voor verantwoordingseisen van donor</i>	53
4.4.3 <i>Vershil met interne verantwoording</i>	55
4.4.4 <i>Hoofdpunten paragraaf 4.4</i>	56
5. Conclusie en discussie	58
5.1 Weinig bewustzijn, weinig problemen	59
5.2 Wel degelijk verschillen	59
5.3 Verklaringen voor verantwoordingscultuur	60
5.4 Slotsom	60
5.5 Discussie	61
5.6 Breder perspectief	62
5.7 Aanbevelingen	62
Samenvatting	64
Outline in English	66
Bronnen	67
Bijlage I: Overzicht activiteiten Tanzania	70
Bijlage 2: Topiclijst KIWAKKUKI	72

1. Inleiding

'Een NGO¹ had een financieringsrelatie met een dorpsvereniging in een land in de Sahel regio. Over de besteding van het budget werden afspraken gemaakt. Echter, na ongeveer twee jaar ontdekte de NGO, met hulp van twee leden van de Algemene Vergadering en een lokale accountant, dat de leiders van de dorpsvereniging schuldig waren aan financiële wanpraktijken. De NGO liet het aan de dorpsbewoners over om de leiders te sanctioneren. Maar, er werd helemaal geen sanctie gegeven en de leiders werden zelfs herkozen. Daarentegen werden de twee leden van de Algemene Vergadering beschuldigd van jaloezie en afgunst en werd de lokale accountant ontslagen. De dorpsbewoners geloofden dat zij de verbetering in hun situatie volledig te danken hadden aan de leiders. Het merendeel vond het daarom legitiem dat de leiders een onevenredig groot aandeel van de hulp gelden zich toe-eigenden' (Plateau 2004: 225, 226).²

Het verantwoorden van de besteding van publieke gelden, het weigeren van het financieren van corrupte praktijken, het aantonen dat ontwikkelingssamenwerking nut heeft: verantwoording binnen ontwikkelingssamenwerking is belangrijker dan ooit. Niet alleen wordt in het algemeen steeds meer en uitgebreider verantwoording afgelegd (Bakker & Yesilkagit 2005: 7), specifiek binnen ontwikkelingssamenwerking wordt steeds meer belang gehecht aan verantwoording. Door de groeiende kritiek op de effectiviteit van ontwikkelingssamenwerking en controversies over de besteding van publieke gelden, is er steeds meer druk gekomen op ontwikkelingsorganisaties om zich te verantwoorden (Bakker 2008: 77).

Verantwoording heeft als doel democratische controle, het tegengaan van machtsconcentraties en corruptie en het vergroten van het leervermogen en daarmee de effectiviteit (Bovens 2005: 45-51). In de jaren tachtig was verantwoording binnen ontwikkelingssamenwerking vooral beperkt tot financiële verantwoording. Sinds de jaren negentig worden door ontwikkelingsorganisaties principes van *good governance*, goed bestuur, gepromoot waarin verantwoording een belangrijke rol krijgt toebedeeld. De laatste jaren wordt verantwoording echter veel breder gezien en wordt gepleit voor meer maatschappelijke verantwoording aan diegene aan wie ontwikkelingshulp ten goede moet komen³. Verantwoording krijgt een steeds grotere rol toebedeeld waarin het niet slechts gaat om procesintegriteit, maar ook om het bereiken van sociale rechtvaardigheid (Jordan & Van Tuijl 2006:10-13, via Bakker 2008: 79; Newell & Wheeler 2006: 13, 27; Goetz & Jenkins 2005: 134, 135).

1.1 Falen in verantwoording: verschillende verantwoordingsculturen

Met betrekking tot ontwikkelingssamenwerking wordt nogal eens de kritiek gegeven dat er nog het een en ander op- en aan te merken is in de verantwoording. Hulp zou niet toekomen aan diegenen die het daadwerkelijk nodig hebben, maar belandt te vaak in verkeerde zakken. De verantwoording zou er niet voor kunnen zorgen dat het geld terechtkomt bij de absoluut hulpbehoevenden. En hoewel er veel voorbeelden zijn van geslaagde ontwikkelingssamenwerking, bestaan die naast voorbeelden van nepotisme, patronage en corruptie.

Voor het falen in verantwoording zijn verschillende redenen te benoemen. Een veelgenoemde reden is corruptie, waarin geld wordt gebruikt voor eigen gewin of eigenbelang. Een andere, praktische reden kan zijn dat er te weinig capaciteit of kennis is om goede verantwoording af te leggen. Er kan bijvoorbeeld te weinig kennis of mankracht

1 NGO, niet-gouvernementele organisatie.

2 Voorbeeld vrij vertaald naar Jean-Philippe Plateau (2004: 225, 226)

3 Hier wordt de term maatschappelijke verantwoording aangehouden, in lijn van de definitie van deze vorm van verantwoording in paragraaf 3.1.1, maar maatschappelijke verantwoording is ook bekend onder horizontale verantwoording of *domestic accountability*.

aanwezig zijn om een financiële administratie bij te houden. Een derde en laatste reden is meer complex, en heeft te maken met verschillende culturen van verantwoording (Gelfand et al. 2004: 138, 155; Goetz & Jenkins 2005: 41; Lawson & Rakner 2005: 20; Newell & Wheeler 2006: 17). In de rest van dit onderzoeksverslag wordt deze laatste oorzaak, verschillende culturen van verantwoording, verder uitgediept.

Er bestaan verschillende culturen van verantwoording doordat de praktijk van verantwoording wordt beïnvloed door cultuur en door de geworteldheid in tradities van bestuur en verantwoorden. Culturen van verantwoording houden in dat er verschillende manieren van verantwoording zijn die, net als cultuur, te kenmerken zijn als een geheel van gedeelde geloven, waarden, gebruiken en gedragingen. Net als culturen, zijn verantwoordingsculturen tegelijkertijd ook veranderlijk en beïnvloedbaar door andere culturen. Soms wordt gehandeld vanuit één en dezelfde verantwoordingscultuur, maar soms bestaan verschillende culturen van verantwoording naast elkaar en concurreren ze met elkaar. In hoofdstuk 2.2 wordt verder uitgelegd wat culturen van verantwoording zijn en komen vier indicatoren aan bod waarmee verantwoordingsculturen concreet kunnen worden gemaakt.

Verschiede verantwoordingsculturen kunnen dus een oorzaak zijn voor falen van verantwoording in ontwikkelingssamenwerking. Maar daarbij kunnen verschillende culturen van verantwoording ook veel breder van invloed zijn op heel de samenwerkingsrelatie tussen noordelijke donororganisaties en zuidelijke partnerorganisaties. Omdat de verantwoordingspraktijk echter een essentieel onderdeel is van de samenwerkingsrelatie, wordt in dit verslag verder gesproken over de invloed van verantwoordingsculturen op verantwoording.

1.2 Terug naar het voorbeeld

Het voorbeeld aan het begin van deze inleiding gaat over verantwoording. Een niet-gouvernementele organisatie (NGO) intervenueert met een hulpbudget in een bestaande situatie in een dorp, maakt afspraken met de lokale dorpsvereniging over de besteding van het budget en legt de dorpsvereniging een verantwoordingsplicht op waarin de dorpsvereniging aan de NGO verantwoording moet afleggen over haar handelen. Zowel de NGO als de dorpsvereniging stemmen vooraf in met de afspraken. Echter, de leiders van de dorpsvereniging gebruiken vervolgens een deel van het geld om zichzelf te verrijken. Daar bovenop komt dat het merendeel van de lokale gemeenschap dit legitiem vindt en er dus geen echte sanctie plaatsvindt.

Hier lijkt dus iets mis te zijn gegaan met de verantwoording. Er blijkt een verschil te bestaan in wat als ‘verantwoordelijk’ wordt beschouwd, wat als legitiem wordt gezien. Vanuit de NGO is de impliciete verwachting dat de dorpsvereniging wordt gestraft en de betrokken personen uit hun ambt worden ontzet. In het voorbeeld blijkt echter dat de lokale bevolking een andere legitimeitsgrond heeft waaraan het gedrag van de dorpsvereniging beoordeeld wordt. De verhouding tussen de leiders van de dorpsvereniging en de dorpsbewoners is een patroon-cliëntrelatie waarin een systeem van patronage heerst. De legitimeit ligt niet zozeer in de gemaakte afspraken, maar in de rol van de overtreders als patronen. De dorpsbewoners vinden dat de leiders een deel van de hulp gelden mogen toe-eigenen omdat iedereen heeft geprofiteerd van wat de leiders hebben gedaan. En als de leiders meer hadden geprofiteerd dan de rest, vonden ze dat begrijpelijk omdat hij de leider was. Vaak wordt misbruik van macht getolereerd zolang de patroon ook nog in staat is om aan de vraag van de cliënt te voldoen en de cliënt laat delen in zijn overvloed (Plateau 2004: 227).

In dit voorbeeld botst de cultuur van verantwoording van de dorpsleiders en de dorpsbewoners met de verantwoordingscultuur van de NGO, de twee leden van de Algemene Vergadering en de lokale accountant. In eerste instantie hebben beide partijen een overeenstemming over de manier van verantwoording, maar na twee jaar blijkt dat de

dorpsleiders toch aan de hand van een andere verantwoordingslogica hun beleid verantwoorden. Deze inconsequentie kan worden uitgelegd doordat er in ieder geval twee verantwoordingsculturen naast elkaar bestaan: de democratische verantwoordingscultuur van de NGO en de verantwoordingscultuur van de dorpsleiders. De verantwoordingscultuur van de dorpsleiders lijkt sterk beïnvloed door patronage.

1.3 Probleemstelling

Binnen ontwikkelingssamenwerking wordt gestreefd naar een goede samenwerkingsrelatie tussen zuidelijke partnerorganisaties en noordelijke donororganisaties. Er wordt daarin, als belangrijk facet van deze relatie, gestreefd naar een goede werking van het verantwoordingsmechanisme. Dit wordt echter gecompliceerd door vaak totaal verschillende culturele contexten. Zoals blijkt uit het voorbeeld kan dat vergaande consequenties hebben voor de werking van verantwoording. Hoewel er wederzijds hetzelfde begrip kan zijn van wat er met de verantwoording wordt bedoeld, een gelijke verantwoordingscultuur, kunnen culturen van verantwoording ook met elkaar concurreren en botsen. Er kunnen verschillende legitimiteitsgronden zijn waaraan het beleid wordt verantwoord, met inconsequenties in het verantwoordingsgedrag tot gevolg.

Met dit onderzoek wordt geprobeerd inzicht te krijgen in hoe binnen ontwikkelingssamenwerking, de verantwoordingscultuur van lokale actoren zich verhoudt tot de verantwoordingseisen die noordelijke donoren stellen. Er wordt toegespitst op de verantwoordingscultuur van zuidelijke partnerorganisaties, de verantwoordingscultuur in de lokale context en de verantwoordingscultuur van noordelijke donororganisaties. In het verlengde daarvan wordt getracht zicht te krijgen op de consequenties die verschillende verantwoordingsculturen kunnen hebben voor de werking van verantwoordingsmechanismen in ontwikkelingssamenwerking.

De vraagstelling luidt:

Wat is, binnen het werkteerrein van ontwikkelingssamenwerking, de invloed van lokale culturen van verantwoording in het Zuiden op de praktijk van verantwoording aan noordelijke donoren?

Dit is relevant omdat het nieuwe inzichten geeft voor zowel de bestuurskunde als de praktijk van ontwikkelingssamenwerking. Binnen de bestuurskundige wetenschap draagt dit onderzoek bij met kennis over verschillende culturen van verantwoording, en wat precies invloeden op verantwoording kunnen zijn. Dit is niet alleen interessant in een crossculturele setting zoals het geval in een ontwikkelingssamenwerkingsrelatie, want door de globalisering bestaan ook in het Noorden verschillende verantwoordingsculturen doordat verschillende culturen en verschillende tradities van bestuur en verantwoording bij elkaar komen.

Binnen de praktijk van ontwikkelingssamenwerking is dit onderzoek van betekenis doordat het inzicht geeft in hoe de lokale verantwoordingspraktijk zich verhoudt tot de verantwoordingseisen die noordelijke donoren stellen. Er wordt inzicht gegeven in hoe verantwoording kan falen, terwijl de reden daarvan niet direct te wijten is aan eigen gewin of eigenbelang en ook niet aan onkunde. Deze inzichten kunnen licht werpen op hoe verantwoording het beste kan worden bewerkstelligd.

1.3.1 Deelvragen

Naar aanleiding van de onderzoeksvraag zijn de volgende deelvragen te stellen:

- I Wat is verantwoording?
- II Wat zijn culturen van verantwoording?

- III *Hoe worden lokale culturen van verantwoording in het Zuiden gekenmerkt?*
- IV *Hoe worden culturen van verantwoording van noordelijke donororganisaties gekenmerkt?*
- V *Wat is de invloed van lokale culturen van verantwoording op de praktijk van verantwoording in zuidelijke NGO's?*
- VI *Wat is de invloed van culturen van verantwoording van zuidelijke NGO's op de praktijk van verantwoording aan noordelijke donoren?*

1.4 Toespitsing op een casus

In dit onderzoek is de onafhankelijke variabele de verschillende culturen van verantwoording van lokale actoren en noordelijke donororganisaties. De afhankelijke variabele, waar invloed wordt verwacht, is de praktijk van verantwoording tussen zuidelijke partnerorganisaties en noordelijke donororganisaties.

Om de verantwoordingspraktijk te onderzoeken is het interessant om een casusstudie te doen van een verantwoordingsrelatie tussen één zuidelijke partnerorganisatie en noordelijke donororganisaties. Het is relevant om een casus in de context te onderzoeken zodat een vollediger beeld ontstaat van de werkelijkheid. Een casusmethode is nuttig omdat de onderzoeksvraag gaat om een fenomeen binnen een bestaande context die afzonderlijk beperkt is te onderzoeken. Een casus kan daarnaast dienen als voorbeeld in de grotere realiteit van alle samenwerkingsrelaties tussen noordelijke donororganisaties en zuidelijke partnerorganisaties.

Als casusstudie is een niet-gouvernementele organisatie in Tanzania gekozen, KIWAKKUKI. Dit is een AIDS-organisatie in Moshi in de regio Kilimanjaro in het noorden van Tanzania. Deze organisatie is gekozen vanwege de relatieve toegankelijkheid en veiligheid van Tanzania en een Afrikaans land omdat het merendeel van het Nederlandse ontwikkelingsgeld naar Afrika gaat. KIWAKKUKI is daarbij een geschikte casus voor de bestudering van verschillende verantwoordingsculturen, omdat de organisatie in haar budget in hoge mate (90%) afhankelijk is van de financiële bijdrage van donororganisaties en daardoor veel verantwoording moet afleggen aan donororganisaties. Daarnaast is KIWAKKUKI een organisatie die is opricht door Tanzanianen en nog steeds wordt geleid door Tanzanianen, dus een echte zuidelijke organisatie. Alle donors betreffen noordelijke organisaties, waarvan (in 2007) drie uit Nederland: Bernard van Leer Foundation (BvLF), Terres des Hommes en Child Foundation (KIWAKKUKI Annual Report 2007: 22).

Met de selectie van KIWAKKUKI als casus, kunnen de centrale onderzoeksvraag en enkele deelvragen worden toegespitst. De herformulering van de onderzoeksvraag luidt:

Wat is, binnen het werkterrein van KIWAKKUKI, de invloed van lokale culturen van verantwoording in het Zuiden op de praktijk van verantwoording aan noordelijke donoren?

Aan de hand van deze specialisatie, kunnen ook de deelvragen III, V en VI worden toegespitst. De geherformuleerde deelvragen luiden daarmee:

- III *Hoe worden lokale culturen van verantwoording in Tanzania gekenmerkt?*
- V *Wat is de invloed van lokale culturen van verantwoording op de praktijk van verantwoording in KIWAKKUKI?*
- VI *Wat is de invloed van culturen van verantwoording van KIWAKKUKI op de praktijk van verantwoording aan noordelijke donoren?*

1.5 Onderzoeksopzet

Om tot beantwoording te komen van de onderzoeksvragen, wordt gebruik gemaakt van verschillende instrumenten. Deze zullen in de volgende drie deelparagrafen worden besproken.

1.5.1 Literatuurstudie

Allereerst worden de onafhankelijke variabele (de verschillende verantwoordingsculturen) en de afhankelijke variabele (de verantwoordingspraktijk) in een literatuurstudie onderzocht. Dit wordt zowel conceptueel gedaan ('Wat is verantwoording?' en 'Wat zijn culturen van verantwoording?', respectievelijk deelvragen I en II), als inhoudelijk toegespitst met betrekking tot de gekozen casus van KIWAKKUKI (wat is de verantwoordingscultuur van zuidelijke partnerorganisaties en de wat is de verantwoordingscultuur van noordelijke donororganisaties, respectievelijk deelvragen III en IV). Met het beschrijven van de onafhankelijke variabele, verantwoordingsculturen, wordt gezocht naar indicatoren om dit tot nog toe ambigue begrip verder te karakteriseren. Dit mondt uit in een theoretisch kader.

1.5.2 Interviews met noordelijke donororganisaties

Het theoretisch kader wordt gevolgd door een oriëntatie op de verantwoordingspraktijk van zuidelijke partnerorganisaties en noordelijke donororganisaties. Dit wordt gedaan middels interviews met noordelijke donororganisaties. Hierbij worden de verantwoordingsculturen (verder) getypeerd en wordt een eerste analyse gemaakt van de invloed van de onafhankelijke variabele op de afhankelijke variabele.

De geïnterviewde medewerkers van de noordelijke donororganisaties betreffen acht werknemers van Nederlandse ontwikkelingsorganisaties, die allen contacten onderhouden met partnerorganisaties in het Zuiden. Voor dit gedeelte zijn in totaal zeven interviews gehouden (één dubbelinterview) met medewerkers van zes donororganisaties: BvLF, Cordaid, Hivos, ICCO, Terre des Hommes en Oxfam Novib.

Twee geïnterviewde donororganisaties betreffen organisaties die KIWAKKUKI financieel ondersteunen. Dit betreft de BvLF, die KIWAKKUKI sinds 2004 ondersteunt, en Terre des Hommes, die van 2000 tot januari 2009 KIWAKKUKI heeft ondersteund⁴. Daarom wordt met deze interviews specifiek de verantwoordingscultuur van noordelijke donororganisaties verder in kaart gebracht. Hiermee wordt dus een begin gemaakt aan de casusstudie.

De onderwerpen in de interviews worden aangesneden aan de hand van een globale topiclijst, met onder meer als topics: definiëring van verantwoording, invloed van cultuur op verantwoording, verantwoordingspraktijk lokaal, verantwoordingspraktijk zuidelijke partnerorganisaties, (eigen) verantwoordingspraktijk noordelijke donororganisaties.

1.5.2.1 Beredenering selectie van ontwikkelingsorganisaties

Er is gekozen om de interviews te houden met de eerdergenoemde ontwikkelingsorganisaties, omdat twee daarvan behoren tot de donororganisaties van KIWAKKUKI (BvLF en Terre des Hommes). De overige organisaties betreffen grotere Nederlandse ontwikkelingsorganisaties en hebben veel samenwerkingsrelaties met zuidelijke partnerorganisaties.

Cordaid, Hivos, ICCO, Terre des Hommes en Oxfam Novib zijn grotere organisaties; BvLF betreft een kleinere organisatie (bijlage bij Kamerstuk 27433, nr. 59 2006: 1,2). Om een

⁴ Terre des Hommes levert sinds januari 2009 dus geen financiële bijdrage meer aan KIWAKKUKI. Reden voor de beëindiging van de relatie was allereerst dat Terre des Hommes geen noodzaak zag om KIWAKKUKI nog langer te ondersteunen omdat de organisatie in staat is om haar eigen fondsen te werven. Daarnaast zijn er volgens Terre des Hommes al veel donororganisaties actief zijn in de omgeving van Moshi en heeft Terre des Hommes besloten om zich daarom terug te trekken uit dat gebied in Tanzania.

idee te krijgen van de omvang van de organisaties: de grotere organisaties krijgen subsidie uit het Medefinancieringsstelsel van het Nederlandse Ministerie van Buitenlandse Zaken. Dat is rond de 500 miljoen voor Cordaid, ICCO en Oxfam Novib, 260 miljoen voor Hivos en 32 miljoen voor Terre des Hommes. Een beperkte subsidieaanvraag van BvLF, 3 miljoen, is afgewezen (bijlage bij Kamerstuk 27433, nr. 59 2006: 1,2).

Cordaid, Hivos, ICCO en Oxfam zijn vergelijkbare organisaties die zich richten op het ondersteunen van lokale ontwikkelingsinitiatieven in het algemeen; BvLF en Terre des Hommes zijn specifiek gericht op ontwikkelingsinitiatieven met kinderen.

1.5.3 Casusstudie

Ten slotte de casusstudie van KIWAKKUKI. Dit vormt het grootste gedeelte van het onderzoek. Hierin wordt de invloed van de onafhankelijke variabele op de afhankelijke variabele onderzocht in de specifieke casus van de zuidelijke organisatie in Moshi, Tanzania. In de casusstudie wordt de onafhankelijke variabele, de verschillende verantwoordingsculturen, verder getypeerd. De verantwoordingscultuur van KIWAKKUKI wordt (verder) beschreven, inclusief hoe de lokale verantwoordingscultuur in Tanzania van invloed is. De verantwoordingscultuur van de noordelijke donororganisaties is dan, zoals eerder gezegd, al aan bod gekomen in de interviews met de noordelijke donororganisaties. Dit is eerder beschreven in paragraaf 1.5.2.

In deze casusstudie komt ten slotte aan bod wat, in de casus, blijkt dat de invloed is van lokale verantwoordingsculturen op de verantwoordingspraktijk. Hiermee wordt in feite een antwoord gegeven op de uiteindelijke onderzoeksvraag.

Voor de casusstudie is in mei 2009 een bezoek gebracht aan de KIWAKKUKI in Tanzania, waarvan in totaal veertien dagen intern bij de organisatie zijn besteed. In deze tijd zijn dertien medewerkers van KIWAKKUKI geïnterviewd, enkele veldbezoeken afgelegd, interne documenten bekeken en observaties gedaan van de gang van zaken.

In de volgende subparagraaf, paragraaf 1.5.3.1, wordt een introductie gegeven van KIWAKKUKI.

1.5.3.1 KIWAKKUKI

KIWAKKUKI (samenraapsel van ‘*Kikundi Cha Wanawake Kilimanjaro Kupambana Na Ukimwi*’, Swahili voor ‘vrouwen tegen AIDS in Kilimanjaro’) is een organisatie die zich uitstrekt naar mensen die direct of indirect worden getroffen door het Humaan Immunodeficientie Virus (HIV) of het Acquired Immune Deficiency Syndrome (verworven immunodeficiëntiesyndroom, AIDS). KIWAKKUKI een van de grotere NGO’s in Tanzania op het gebied van HIV/AIDS en de grootste NGO in de regio Kilimanjaro (KIWAKKUKI Five Year Strategic plan 2006: 4).

De organisatie is opgericht in 1990 door enkele vrouwen naar aanleiding van de Wereld AIDS Dag (KIWAKKUKI Business/Strategic Plan 2002: 3). Inmiddels mogen ook mannen lid worden en is de organisatie uitgegroeid van 42 vrouwen tijdens de eerste jaarvergadering in 1992 tot meer dan 5.000 mensen vandaag de dag (KIWAKKUKI Five Year Strategic plan 2006: 4). De organisatie is gestart in het district Moshi Urban, maar inmiddels uitgebreid tot alle zes districten in de regio Kilimanjaro. Sinds 1995 is de organisatie officieel geregistreerd als NGO.

KIWAKKUKI is een lidmaatschaporganisatie waarin leden hulp ontvangen in ruil voor een jaarlijks kleine financiële bijdrage en hun vrijwillige inzet. De algemene jaarvergadering is het hoogste besluitorgaan en leden kiezen onder meer een Raad van Bestuur dat toeziet op de organisatie. Bij schrijven in juni 2009 zijn 5214 leden betrokken.

KIWAKKUKI bestaat, naast het management, een financiële afdeling en ondersteunende diensten, uit vijf afdelingen:

- HIV/AIDS Education: bewustwording en onderwijs omtrent HIV/AIDS;
- Home Based Care: zorg voor HIV/AIDS patiënten;
- Voluntary Counselling and Testing (VCT): gratis testen van HIV en begeleiding;
- Orphans and Vulnerable Children (OVC): zorg voor wezen en kwetsbare kinderen;
- Research: onderzoeksafdeling.

Op dit moment zijn er elf organisaties die KIWAKKUKI in 2009 financieel ondersteunen (Interview K4). Bij schrijven is het jaarverslag van 2008 nog niet af en vertaald naar het Engels. In 2007 werd KIWAKKUKI door zestien donororganisaties financieel ondersteund. Uit het jaarverslag van 2007 blijkt dat KIWAKKUKI in 2007 een totaalbudget had van 1.096.434.933,34 Tsh, ongeveer 600.000 EUR (KIWAKKUKI Annual Report 2007: 22).

Het budget van KIWAKKUKI bestaat voor ongeveer negentig procent uit financiële bijdragen van donororganisaties en voor tien procent uit overige fondsenwerving. Overige fondsenwerving omvat onder meer de ledenbijdragen (lidmaatschap van 1000 Tsh per jaar, ongeveer 55 eurocent; vrouwen en kinderen betalen de helft) en opbrengsten van speciale activiteiten (Interview K5).

Alle donoren zijn afkomstig uit Europa of Noord-Amerika. Grootste donororganisatie is de Nederlandse BvLF met een financiële bijdrage van 15,2 procent. Andere organisaties die een financiële bijdrage leveren zijn Action Medeor (14,4 procent), Oxfam Ireland (10,9 procent), het Nederlandse Terre des Hommes (3,7 procent) en twaalf andere organisaties met elk een bijdrage van onder de tien procent (KIWAKKUKI Annual Report 2007: 22).

1.6 Breder perspectief: verantwoording in het Noorden

In dit onderzoek staat de verantwoordingsrelatie tussen noordelijke donororganisaties en zuidelijke partnerorganisaties in een context van ontwikkelingssamenwerking centraal. Dit is de focus van dit onderzoek. Aanleiding van deze focus is de soms problematische verantwoordingsrelatie door totaal verschillende verantwoordingsculturen.

Deze verschillende verantwoordingsculturen zijn echter niet beperkt tot het Zuiden. Ook in het Noorden of Westen bestaan verschillende interpretaties van wat verantwoording is, wat legitiem is in verantwoording en wat als verantwoordelijk wordt beschouwd. Ook daar rijzen problemen in verantwoording die niet te wijten zijn aan corruptie of onkunde, maar aan verschillende verantwoordingsculturen. Verschillende culturen en verschillende ervaringen met bestuurlijke praktijken en verantwoording, zorgen ook in het Noorden voor verschillende interpretaties van wat verantwoording is.

Hoewel dit onderzoek specifiek gericht is op een verantwoordingsrelatie in een crossculturele setting, is dit evengoed relevant voor elke andere verantwoordingspraktijk. Bij het lezen van dit onderzoeksverslag kan dit in ogenschouw worden genomen.

1.7 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk wordt een theoretisch kader geschetst bij dit onderzoek. Allereerst worden de afhankelijke en onafhankelijke variabelen in dit onderzoek conceptueel behandeld in respectievelijk paragraaf 2.1 en in paragraaf 2.2. In paragraaf 2.2 wordt gezocht naar concrete indicatoren om verantwoordingsculturen te beschrijven. In de volgende twee paragrafen van het theoretisch kader, paragraaf 2.3 en paragraaf 2.4, worden ten slotte de (on)afhankelijke variabelen inhoudelijk toegespitst op de specifieke casus van KIWAKKUKI.

In de volgende twee hoofdstukken volgt de analyse. De analyse bestaat uit twee delen. Allereerst in hoofdstuk 3 de oriënterende interviews met noordelijke donororganisaties over de verantwoordingspraktijk tussen zuidelijke partnerorganisaties en noordelijke donororganisaties. Dit wordt in hoofdstuk 4 gevolgd door de casusstudie van KIWAKKUKI. In de analyse worden de (on)afhankelijke variabelen getoetst en verder getypeerd en wordt,

vanaf paragraaf 4.4, concreet ingegaan op wat de invloed is van de onafhankelijke variabele op de afhankelijke variabele.

In de conclusie wordt een antwoord gegeven op de centrale onderzoeksvraag. Daarna zullen in de discussie de beperkingen van en tijdens dit onderzoek worden besproken. Ten slotte worden enkele aanbevelingen gedaan.

2. Theoretisch kader

“Accountability is often derived as a cure-all development buzzword, a fit subject for exhortation. (...) To people weary of hearing about accountability – movements demanding it, governments promising to deliver it, aid agencies promoting it – the concept slacks both practical relevance and analytical content. The sheer ambiguity of the term means that there is much truth to these criticisms” (Goetz & Jenkins 2005: 8).

Volgens Goetz & Jenkins is er veel aandacht voor verantwoording, maar is het soms een inhoudsloos ambigu begrip omdat niet altijd duidelijk is wat de betekenis ervan is. Het is daarom belangrijk om een goede definitie te geven van wat verantwoording precies is. In dit hoofdstuk wordt een theoretisch kader geschetst voor de rest van dit onderzoek.

Het theoretisch kader bestaat uit twee delen. In het eerste deel worden de onderzoeksvariabelen conceptueel behandeld. Daarin wordt niet alleen verantwoording, de afhankelijke variabele, beschreven. Ook de onafhankelijke variabele, verschillende culturen van verantwoording, komt aan bod. Dit gebeurt in respectievelijk paragraaf 2.1 en paragraaf 2.2. Aan het einde van dit eerste deel, na subparagraaf 2.2.5, wordt in box I een overzicht gegeven van welke theoretische begrippen in de rest van het onderzoek terug zullen komen.

In de overige twee paragrafen van dit kader, deel twee, worden de variabelen inhoudelijk specifiek besproken met betrekking tot de casus van KIWAKKUKI. In 2.3 worden lokale culturen van verantwoording in Tanzania geschetst aan de hand van onder andere een onderzoek dat Lawson & Rakner daar deden. Ten slotte wordt in paragraaf 2.4 geschetst waaraan verantwoordingsculturen van noordelijke donororganisaties te kenmerken zijn.

2.1 Verantwoording

“Accountability is a perpetual struggle when power is delegated by the many to the few in the interest of governability” (Goetz & Jenkins 2005: 1). Verantwoording beschrijft de relatie tussen diegene aan wie macht is gedelegeerd en diegene die door het handelen wordt getroffen: de relatie tussen de plichtdragers en de rechthebbers (Tod 2008: 273).

Wat verantwoording precies inhoudt loopt uiteen in definities, maar uit de verschillende definities komt overeen dat het gaat om een proces waarin allereerst bepaald handelen wordt *uitgelegd en verklaard* en in de tweede plaats een *beoordeling* van de uitvoering van taken of mate van verantwoordelijkheid die daar vervolgens op volgt (Bovens 2005: 27; Goetz & Jenkins 2005: 9; Lawson & Rakner 2005: 10; Newell & Wheeler 2006: 39). Onder andere Goetz & Jenkins vatten dit samen in de begrippen *antwoorden*, de verplichtheid om keuzes en handelingen uit te leggen en te verklaren, en *handhaving*, het bestraffen of belonen van handelingen (Goetz & Jenkins 2005: 9; Lawson & Rakner 2005: 10; Newell & Wheeler 2006: 39). Lawson & Rakner voegen aan deze twee begrippen een derde begrip toe: *transparantie*. Transparantie houdt in dat informatie moet worden gedeeld en beslissingen in openheid moeten worden genomen, zodat anderen inzicht hebben in het proces en kunnen beoordelen of een juiste procedure is gevolgd (Lawson & Rakner 2005: 10).

Verantwoording kan volgens het actor-forummodel van Bovens worden uitgelegd als een actor die zich verplicht voelt om zijn optreden uit te leggen en te rechtvaardigen aan een forum, en een forum dat vervolgens mogelijkwijs een sanctie kan opleggen (Bovens 2005: 28). Het verantwoorden is een proces dat bestaat uit het verstrekken van informatie, het debatteren over de inhoud en een beoordeling daarvan (Bovens 2005: 28, 29).

Een forum kan een concrete instantie zijn, maar kan ook een meer abstract karakter hebben zoals de publieke opinie (Bovens 2005: 28). Bij wanprestaties kan een forum er voor kiezen om de actor negatief te sanctioneren middels een boete of negatieve publiciteit, maar een sanctie kan ook positief zijn in de vorm van een beloning. Een sanctie kan zowel formeel

of informeel van aard zijn. De verantwoordingsrelatie kan eveneens formeel (verplichting) of informeel (zelfopgelegd) van aard zijn.

Met het begrip verantwoordingspraktijk wordt de praktijk, de uitvoering, van verantwoording bedoeld. Dit kan zowel institutioneel zijn ingebed in bijvoorbeeld in regels en vaste routines, maar ook een eenmalige visitatie betreffen (Bovens & Schillemans 2009: 24, 25). In dit onderzoek wordt met verantwoordingspraktijk op beiden gedoeld. De praktijk van verantwoording is het geheel van wat aan verantwoording wordt gedaan.

Verantwoording gaat volgens Goetz & Jenkins om een relatie van macht. Verantwoording is vaak een manier van het forum om het gedrag van actoren te handhaven, aan wie macht is gedelegeerd. Het gaat om het verantwoording opeisen en het sanctioneren door het forum, maar ook om de wil en de bereidheid van de actor om daarin te voldoen (Goetz & Jenkins 2005: 8). Volgens Goetz & Jenkins wordt met verantwoording dan vaak ook democratische verantwoording bedoeld. Verantwoording kan daarmee geplaatst worden binnen een kader van democratische rechten en plichten (Bovens 2005: 45, 46; Bovens & Schillemans 2009: 29, 30; Goetz & Jenkins 2005: 11).

2.1.1 Publieke verantwoording

In dit onderzoek wordt ingegaan op publieke verantwoording. Publiek verwijst naar het object van de verantwoording, namelijk dat het gaat om zaken in het publieke domein die uiteindelijk aan de burgers verantwoord moeten worden. Het kan gaan om besteding van publieke middelen, de uitoefening van publieke bevoegdheden of het optreden van organisaties met een publieke functie (Bovens 2005: 32).

Bovens maakt onderscheid tussen minstens vijf verschillende fora en daarmee vijf verschillende soorten publieke verantwoording. Allereerst is er *politieke verantwoording*, vooral belangrijk in democratieën, waarin politieke actoren zoals het parlement, ministers, ambtenaren en kiezers, maar ook, meer informeel, media en politieke partijen een rol spelen. Een andere vorm van verantwoording is *juridische verantwoording*, waarin juridische instanties zoals rechtbanken fora zijn. *Administratieve verantwoording* is een derde vorm van verantwoording dat zich bezighoudt met onafhankelijk en extern toezicht. Voorbeelden zijn ombudslieden, inspecties, rekenkamers en toezichthouders. *Professionele verantwoording* bestaat uit verantwoording ten overstaan van vakgenoten, die eigen normen en regels hanteren ten aanzien van hun professie. Ten slotte is er *maatschappelijke verantwoording* waarin belangengroepen en burgers als belangrijke stakeholders worden gezien binnen beleidsbepaling en –verantwoording (Bovens 2005: 34-36).

2.1.2 Verschillende verantwoordingsrelaties

Indien er meerdere actoren zijn betrokken in het verantwoordingsproces, zijn er verschillende manieren om met verantwoording om te gaan. Allereerst kan een organisatie als geheel ter verantwoording worden geroepen in het geval van corporatieve verantwoording. In het geval van hiërarchische verantwoording wordt één persoon die vaak de leiding heeft ter verantwoording geroepen van de hele groep. Collectieve verantwoording is het tegenovergestelde, waarin de hele groep ter verantwoording wordt geroepen voor de daden van één persoon. Dit roept vaak morele bezwaren op omdat niet iedereen evenveel invloed heeft op beleidskeuzes. In individuele verantwoording wordt een actor ter verantwoording geroepen op basis van zijn individuele bijdrage (Bovens 2005: 37-39).

Over de verschillende relaties van verantwoording wordt onderscheid gemaakt tussen horizontale, verticale en diagonale manieren van verantwoording. In het geval van verticale verantwoording heeft het forum formele macht over de actor, zoals vaak het geval is in politieke en juridische verantwoording waarin er een hiërarchische machtsrelatie is. In het geval van horizontale verantwoording is er geen formele machtsrelatie en gebeurt

verantwoording op basis van vrijwilligheid, zoals bij maatschappelijke verantwoording. Diagonale verantwoording vormt een tussenvorm, waarin een hiërarchisch bovengeschiedt forum een andere organisatie het toezicht geeft op de actor. Voorbeelden van diagonale verantwoording zijn toezichthouders en accountants (Bovens 2005: 40-41; Goetz & Jenkins 2005: 11).

De verantwoordingsrelaties kunnen eenzijdig zijn, maar ook tweezijdig waarin de actor verantwoording moet afleggen aan het forum, maar het forum op haar plaats ook weer een actor is die verantwoording moet afleggen aan het aanvankelijk forum (die in dat geval weer een actor is). Dit wijst op een proces van delegatie en verantwoording, en verschillende richtingen die verantwoordingsrelaties kunnen aannemen (Bakker & Yesilkagit 2005: 16, Gelfand et al. 2004: 140).

2.1.3 Impliciet en expliciet, formeel en informeel

Het verantwoorden zelf, het proces van het verstrekken van informatie, het debatteren over de inhoud en een beoordeling daarvan, kan verschillen in hoeverre er duidelijkheid is over de verwachtingen en in hoeverre dit is vastgelegd in regels. Wat over en weer de verschillende verwachtingen en verplichtingen zijn in de verantwoordingsrelatie heeft invloed op de ruimte die er is om te onderhandelen over de verantwoording en de ruimte die er is om af te wijken van de verwachtingen (Gelfand et al. 2004: 140).

In lijn hiervan bestaan verschillen in hoeverre deze verwachtingen expliciet of impliciet zijn gemaakt. Verwachtingen van verantwoording kunnen expliciet zijn gemaakt in bijvoorbeeld formeel beleid, regels en procedures, maar verwachtingen kunnen ook meer impliciet blijken uit de interactie die verschillende personen en groepen hebben die in een verantwoordingsrelatie staan met elkaar. Als er verschillende verwachtingen zijn over hoe het verantwoorden moet verlopen, is het de verwachting dat er verwarring en conflict ontstaat (Gelfand et al. 2004: 141).

Een ander verschil is dat verantwoording formeel en informeel kan zijn. Vaak wordt verantwoording beperkt tot formele verantwoordingsmechanismes, maar informele verantwoording is minstens zo belangrijk, zo niet belangrijker (Newell & Wheeler 2006: 20; Goetz & Jenkins 2005: 13,14). Formele verantwoording betreft bijvoorbeeld de verantwoordingsrelatie tussen staat en burgers, terwijl informele verantwoording veel meer blijkt uit de samenleving. Bij informele verantwoording wordt autoriteit soms toegeschreven aan de hand van bijvoorbeeld leeftijd, geslacht, goddelijke bestemming of een bepaalde hiërarchie, in plaats van door mensen verkozen. Doordat autoriteit niet wordt toegeschreven op basis van (formele) verkiezing, maar op basis van andere (informele) gronden, vinden mensen vaak niet dat ze zich moeten verantwoorden naar anderen en wordt verantwoording als irrelevant gezien (Goetz & Jenkins 2005: 13,14). Informele verantwoording heeft vaak een grote invloed op formele verantwoordingspraktijken, meer dan formele verantwoording invloed heeft op informele verantwoordingspraktijken (Goetz & Jenkins 2005: 40).

Volgens Gelfand et al. is verantwoording essentieel voor het behoud van een sociaal systeem, omdat verantwoording dient als een mechanisme van verschillende standaarden, waaraan individuen en groepen verantwoordelijk gehouden kunnen worden, en waaraan ze beoordeeld en gesanctioneerd kunnen worden. Verantwoording is volgens Gelfand et al. sterk cultuurgebonden en daardoor niet universeel hetzelfde. Hoewel alle culturen verantwoordingsmechanismen hebben om voorspelbaarheid, orde en controle te verzekeren, is de invulling van verantwoording cultuurspecifiek. Het verschilt per cultuur welke specifieke verwachtingen er zijn ten aanzien van wat legitiem is en welke consequenties eraan verbonden zijn als van deze verwachtingen wordt afgeweken (Gelfand et al. 2004: 137). In paragraaf 2.2 wordt verder ingegaan op zogenoemde culturen van verantwoording.

2.2 Culturen van verantwoording

'culturen

het geheel van normen, waarden, omgangsvormen e.d. in een organisatie of groep (Van Dale Groot woordenboek van de Nederlandse taal 14)'

Cultuur is een ambigu begrip en kan breed worden gedefinieerd. Cultuur is daarbij niet vast maar aan verandering onderhevig en verschillende culturen kunnen elkaar ook beïnvloeden als dragers van verschillende culturen met elkaar in contact komen. Een definitie van cultuur is meerduidig, en daarmee is ook een definitie van cultuur van verantwoording meerduidig. Toch wordt in diverse literatuur en in dit onderzoeksverslag de term verantwoordingsculturen gehanteerd (Newell & Wheeler 2006: 17; Lawson & Rakner 2005: 20).

Cultuur van verantwoording is een passend begrip, omdat verantwoordingsculturen, net als culturen, te herkennen zijn aan een geheel van gedeelde geloven, waarden, gebruiken en gedragingen, maar tegelijkertijd ook veranderlijk zijn en beïnvloedbaar door andere culturen.

Volgens Lawson & Rakner is het lastig om verantwoording te beschrijven aan de hand van concrete concepten zoals een verantwoordingslogica of legitimiteitsgrond, omdat de praktijk van verantwoording complexer is:

"Using the above concepts to capture the experience of accountability locally is like trying to nail jelly to the wall; the concepts pin down the reality with great difficulty. Reality at local level is a fluid field of interpenetrating institutions and actors, informed by co-mingling cultures of accountability which place rather loose, and not always consistent, restraints on the actions of leaders" (Lawson & Rakner 2005: 20).

Hoewel het een complex begrip is, zijn culturen van verantwoording wel degelijk concreter te definiëren. Een verantwoordingscultuur wordt beïnvloed door cultuur en door de geworteldheid in tradities van bestuur en verantwoorden. Dit wordt beschreven in respectievelijk paragraaf 2.2.2 en paragraaf 2.2.3. Vervolgens komen in paragraaf 2.2.4 vier concrete indicatoren aan bod waarmee verschillende culturen van verantwoording zijn te typeren. Daarmee zijn, zoals aan bod komt in paragraaf 2.2.5, zestien verschillende combinaties te maken van indicatoren en daarmee zestien verschillende verantwoordingsculturen te benoemen.

Maar eerst wordt in paragraaf 2.2.1 verschillende verklaringen gegeven voor het fenomeen van verantwoordingsculturen. Daarmee wordt een verdere beschrijving gegeven van wat culturen van verantwoording zijn en waarom cultuur en tradities van bestuur en verantwoorden van invloed zijn op de perceptie van verantwoording.

2.2.1 Uitleg voor het bestaan van verschillende verantwoordingsculturen

Volgens Lawson & Rakner zijn er vier verklaringen voor het feit dat er verschillende culturen van verantwoording zijn. De eerste verklaring is de *liberale uitleg*, waarin verschillen in verantwoording worden uitgelegd als de 'goede appels' en de 'rotte appels'. Actoren die verantwoording stimuleren en bevorderen zijn de goede appels, terwijl praktijken van corruptie en patronage in stand worden gehouden door rotte appels die de macht willen behouden. Dit lijkt een redelijk simplistische voorstelling van zaken (Lawson & Rakner 2005: 21).

Een tweede uitleg is de *patronage uitleg*. Volgens deze uitleg is de formele verantwoording in (Afrikaanse) ontwikkelingslanden slechts een façade voor wat er daadwerkelijk gebeurt. In de meeste ontwikkelingslanden bestaan formele instituten voor verantwoording. Vaak zijn deze instanties voor verantwoording geïntroduceerd door Westerse landen tijdens de kolonialisering. Sinds de onafhankelijkheid vormen deze instanties voor verantwoording volgens sommigen nog maar een façade voor wat er daadwerkelijk gebeurt.

Het daadwerkelijke politieke systeem zou, volgens aanhangers van de ‘achter de façade-theorie’, informeler zijn, hoog gecentraliseerd en gebaseerd op patronage (Waltmans 2008: 178).

In een patronage systeem, of in een patroon-cliëntrelatie, worden bronnen verdeeld op basis van persoonlijke voorkeuren en loyaliteit, in plaats van op institutionele basis. Een zogenoemd *patroon*, ofwel beschermheilige, voorziet in noden van zijn *cliënt* in ruil voor dienst loyaliteit en/of een beloning. Macht is gebaseerd op persoonlijke voorkeur; niet de wet staat centraal, maar persoonlijke voorkeur en eigenbelang. Dit botst vaak met formele democratische gronden van een samenleving, maar tegelijkertijd zijn de cliënten in de meeste gevallen afhankelijk van de leiders en kunnen ze hen daardoor moeilijk bekritisieren.

Het patronage systeem is volgens velen diep verankerd in het dagelijkse leven en de mentaliteit in veel Afrikaanse landen (Chabal & Daloz 1999: xix). Dit leidt ertoe dat een manier van verantwoord worden wordt toegepast die gelijk lijkt aan het Noorden, maar die een façade is voor hoe daadwerkelijk wordt omgegaan met verantwoording. Tegelijkertijd lijkt dit een negatieve en te gegeneraliseerde kijk op zaken. Uit genoeg praktijkvoorbeelden blijkt dat verantwoording wel slaagt en er een goed begrip is van wat verantwoording inhoudt. Volgens Lawson & Rakner is er geen bewijs dat patronage het daadwerkelijke dominante politieke systeem is en is het cynisch om patronage als reden aan te wijzen (Lawson & Rakner 2005: 21).

De *relativisme uitleg* ziet verschillende culturen van verantwoording als gevolg van het feit dat mensen verschillende dingen bedoelen met verantwoording, omdat ze een verschillende sociaal-culturele context hebben. Daardoor hebben ze verschillende percepties van wat verantwoording is. Er gaat een ‘culturele saus’ overheen. Een beperking aan deze uitleg volgens Lawson & Rakner is dat er veel voorbeelden zijn waarin verantwoordingsculturen inderdaad verschillen, maar er ook veel voorbeelden zijn waarin de verantwoordingscultuur overeenkomt. De perceptie van transparantie kan bijvoorbeeld ook vergelijkbaar zijn, ondanks verschillende sociaal-culturele contexten (Lawson & Rakner 2005: 22).

De vierde en laatste uitleg is de *post-kolonialisme uitleg*. Deze uitleg combineert aspecten uit de eerdere verklaringen en legt verschillende culturen van verantwoording uit aan de hand van verschillende invloeden van zowel cultuur, als tradities van bestuur en verantwoord worden in de geschiedenis (Lawson & Rakner 2005: 22).

Volgens deze uitleg zijn voor en tijdens de kolonisatie veel verschillende verantwoordingsculturen de revue gepasseerd en heeft dat veel verschillende ervaringen opgeleverd⁵. Volgens de post-kolonialisme uitleg zijn mensen in verschillende mate aan bepaalde ervaringen blootgesteld en levert dat verschillende verantwoordingsculturen op. Volgens Lawson & Rakner zitten sommigen in een extreem van het spectrum en handelen consistent volgens één logica als bijvoorbeeld liberalisme of patronage, maar handelt het merendeel volgens een mix die niet noodzakelijk consistent is (Lawson & Rakner 2005: 22).

Dit lijkt een aannemelijke verklaring omdat het uitlegt waarom niet overal dezelfde percepties op verantwoording dominant zijn en waarom er vaak verschillende verantwoordingsculturen naast elkaar bestaan (Lawson & Rakner 2005: 22). In dit onderzoeksverslag wordt deze uitleg dan ook overgenomen.

5 De kolonisatie wordt hier als breekpunt genomen. Na de onafhankelijkheid leek het nieuwe bestuur het koloniale patroon van bestuur over te nemen, omdat er niet direct een alternatief was (Clapham 1996: 35). Volgens Clapham is het, om Afrika te begrijpen, belangrijk om verder te kijken dan het internationale systeem. Er moet gekeken worden naar ‘de natuur’ van Afrikaanse staten: hoe Afrika is ontstaan en wat de relatie is tot de rest van de wereld. De kolonisatie speelt hier een belangrijke rol in, maar ook de invloed van Afrikaanse bestuurders en mensen moet niet onderschat worden (Clapham 1996: 7). Door al deze dingen is in Afrika een veelheid van culturen van verantwoording ontstaan.

Deze vierde uitleg onderscheidt zich dus van de andere drie verklaringen. Volgens Lawson & Rakner legt de post-kolonialisme uitleg uit waarom er soms zekere inconsequenties bestaan binnen verantwoording, wat de liberale uitleg niet kan verklaren. De post-kolonialisme uitleg verklaart tevens, beter dan de patronage uitleg, waarom sommige verantwoording inderdaad faalt, maar er ook voorbeelden zijn waarin de verantwoording slaagt. Dit is omdat er verschillende culturen van verantwoording naast elkaar bestaan en door elkaar heen worden gebruikt. De post-kolonialisme uitleg legt ook uit, beter dan de relativisme uitleg, waarom verantwoording niet slechts een 'lokale herinterpretatie' is, maar verantwoording ook daadwerkelijk een gelijke betekenis kan hebben (Lawson & Rakner 2005: 22).

Volgens de post-kolonialisme uitleg spelen dus zowel cultuur als tradities van bestuur en verantwoorden een rol in de perceptie van verantwoording. Lawson & Rakner betogen dat het belangrijk is om de verschillende invloeden in kaart te brengen om daarmee te begrijpen waardoor verschillende culturen van verantwoording ontstaan. Hoewel formele bestuurlijke praktijken daar een onderdeel van zijn, gaat het ook om informele praktijken zoals de inrichting van het huishouden (Lawson & Rakner 2005: 22,23). In de volgende twee deelparagrafen wordt besproken wat respectievelijk de invloed is van cultuur op verantwoording en wat de invloed is van tradities van bestuur en verantwoorden op verantwoording.

2.2.2 Invloed van cultuur op verantwoording

Volgens Gelfand et al. wordt veel onderzoek naar verantwoording gedaan vanuit een westerse context en wordt gefocust op verantwoording op individuele basis, individuele verantwoording. Daardoor is er weinig aandacht voor de contextuele factoren die in veel andere culturen invloed uitoefenen op verantwoording (Gelfand et al. 2004: 138, 155). Ook volgens Newell & Wheeler worden verantwoordingsmodellen vaak van de ene setting naar de andere overgebracht zonder aandacht voor lokale context (Newell & Wheeler 2006: 2). Hierdoor zijn vaak frustraties met lokale praktijken, omdat op lokaal niveau soms heel andere verwachtingen blijken te bestaan van verantwoording (Newell & Wheeler 2006: 22).

Om verantwoording te begrijpen is het van belang om aanvullende vragen te stellen over de cultuur waarbinnen de verantwoording gecontextueerd is. Volgens Gelfand et al. hebben verschillende cultuurelementen invloed op verantwoording. Gelfand et al. onderscheiden onder meer de invloed van de cultuurtegenstellingen individualisme-collectivisme, strakheid-losheid en hiërarchie-egalitarisme. Een voorbeeld is dat in individuele culturen verantwoordingsstandaarden vaak expliciet zijn gemaakt in bijvoorbeeld handleidingen en functieomschrijvingen, terwijl in collectieve culturen de verantwoordingsstandaarden veel vaker blijken uit het discours en de interactie met anderen. De verantwoordingsstandaarden zijn in collectieve culturen vaak impliciet ingebed in de sociale context.

In paragraaf 2.2.4 worden de drie cultuurtegenstellingen verder behandeld. Volgens Gelfand et al. hebben deze cultuurelementen aanzienlijke gevolgen voor de aard en invulling van verantwoording (Gelfand et al. 2004: 137). Daarbij kunnen er volgens Gelfand et al. nog meer cultuurelementen van invloed zijn op verantwoording, maar die heeft de wetenschap nog niet verder uitgewerkt (Gelfand et al. 2004: 149).

Naast de aard en invulling van verantwoording, zijn volgens Goetz & Jenkins ook de rollen, rechten en plichten van actoren in verantwoording beïnvloed door cultuur. Wat voor maatschappelijke rol iemand heeft, en welke rechten en plichten daarbij horen, wordt vaak bepaald door bijvoorbeeld iemands leeftijd, geslacht, klasse of religie en culturele veronderstellingen die daaraan ter grondslag liggen. Een vrouw kan bijvoorbeeld een minderwaardige rol hebben in de samenleving en weinig rechten. Dit heeft volgens Goetz &

Jenkins grote gevolgen voor de verantwoording (Goetz & Jenkins 2005: 41). Deze vrouwen kunnen bijvoorbeeld moeilijk verantwoording opeisen.

Volgens Goetz & Jenkins bestaan er veel veronderstellingen en vooringenomenheid in verantwoording. Veronderstellingen in verantwoording blijken bijvoorbeeld uit wie toegang hebben tot verantwoordinginstituten. Een voorbeeld is dat burgers vanaf een leeftijd van 18 jaar kunnen stemmen, maar daarin zit een vooronderstelling dat mensen onder de 18 jaar niet de capaciteit hebben om een gedegen stem uit te brengen. Dit is een veronderstelling met betrekking tot leeftijd, maar deze veronderstelling kan ook bestaan met betrekking tot bijvoorbeeld sociale klasse, geslacht, religie en ras (Goetz & Jenkins 2005: 38)

Voringenomenheid in verantwoordingsstandaarden blijkt als verantwoording alleen bepaalde groepen dient en niet bijdraagt aan algehele sociale gerechtigheid. Deze voringenomenheid zit in formele regels of informele praktijken die slechts een deel van de samenleving dienen (Goetz & Jenkins 2005: 37). Een voorbeeld is dat er andere regels bestaan ten aanzien van vrouwen dan mannen, waardoor mannen worden bevoordeeld boven vrouwen.

Volgens Goetz & Jenkins is het lastig om veronderstellingen en voringenomenheid te veranderen op basis van inherente onrechtvaardigheid, omdat deze rollen, rechten en plichten vaak natuurlijk voortkomen of soms zelf goddelijk voorbestemd zijn (Goetz & Jenkins 2005: 41). Vaak blijken ze informeel te zijn geïnternaliseerd en genormaliseerd en hebben formele verantwoordingsmechanismen daar weinig invloed op (Goetz & Jenkins 2005: 38). Dit heeft tot gevolg dat culturen van verantwoording lastig te beïnvloeden zijn.

2.2.3 Geworteldheid in lokale tradities van bestuur en verantwoorden

Volgens Lawson & Rakner is het niet genoeg om te kijken naar de invloed van cultuur op verantwoording. Dit levert slechts een lokale herinterpretatie van verantwoording op. Volgens Lawson & Rakner hoeft er geen sprake te zijn van een herinterpretatie, maar kan bijvoorbeeld transparantie evengoed volledige betekenis hebben. Verschillende verantwoordingsculturen kunnen naast elkaar bestaan: in een cultuur met veel patronage en persoonlijke voorkeur kan ook een verantwoordingscultuur zijn die gebaseerd is op democratische evenredigheid. Om te begrijpen waarom een bepaalde verantwoordingscultuur en niet een andere verantwoordingscultuur dominant is, is het volgens Lawson & Rakner belangrijk om te kijken naar de geworteldheid in lokale tradities van bestuur en verantwoorden (Lawson & Rakner 2005: 20).

Ook Newell & Wheeler wijzen op de geworteldheid van verantwoording in ervaringen met verantwoording (Newell & Wheeler 2006: 21). Met tradities van bestuur en verantwoorden kan bijvoorbeeld een ervaring met liberalisme worden bedoeld, maar dit is nog veel omvattender dan formele besturingsvormen. Naast formele vormen van verantwoording, spelen ook informele vormen van verantwoording in de samenleving een rol. Bijvoorbeeld verantwoordingspraktijken in familie en in religieuze praktijken (Lawson & Rakner 2005: 22,23).

Ervaringen met tradities van bestuur en verantwoorden beïnvloedt de verantwoordingscultuur die iemand heeft. Volgens Lawson & Rakner zitten sommigen in een extreem van het spectrum en handelen consistent volgens een logica van liberalisme of patronage, maar handelt het merendeel volgens een mix die niet noodzakelijk consistent is (Lawson & Rakner 2005: 22). Het is belangrijk om de verschillende tradities van bestuur en verantwoorden in kaart te brengen om daarmee te begrijpen waardoor verschillende culturen van verantwoording ontstaan.

2.2.4 Indicatoren voor verantwoordingsculturen

Een verantwoordingscultuur is contextafhankelijk doordat zowel cultuur als ervaringen met

bestuur en verantwoordend contextafhankelijk zijn (Lawson & Rakner 2005: 22,23). Daardoor zijn verantwoordingsculturen volgens Lawson & Rakner moeilijk te concretiseren en categoriseren. In dit onderzoek wordt echter wel gezocht naar indicatoren om verantwoordingsculturen te beschrijven en van elkaar te onderscheiden. Dit kan onder meer door drie indicatoren die eerder zijn uitgewerkt door Gelfand et al., en door een vierde indicator met betrekking tot verschillende legitimiteitsgronden. Deze laatste indicator is eerder uitgewerkt door Lawson & Rakner. In deze paragraaf worden de vier indicatoren besproken.

2.2.4.1 Indicator voor verantwoordingscultuur 1: individualisme versus collectivisme

De eerste indicator is aan de hand van of een cultuur, in de verantwoordingscontext, meer individualistisch of meer collectivistisch is. In individuele culturen wordt vaak individuele verantwoording geëist, terwijl in collectieve culturen heel de groep of organisatie ter verantwoording wordt genomen (Gelfand et al. 2004: 144). In individuele culturen hebben individuen voornamelijk verantwoordingsrelaties met hun directe supervisors aan de hand van rationele contracten waarin de specifieke verwachtingen zijn vermeld. Terwijl in collectieve culturen individuen vaak veel breder verantwoording moet afleggen aan in ieder geval de groep waartoe ze behoren, maar vaak ook nog breder bijvoorbeeld de familie of de algehele samenleving (Gelfand et al. 2004: 145).

Het cultuurverschil zit ook in de manier waarop over de verantwoordingstandaarden wordt gecommuniceerd. In individuele culturen zijn deze vaak expliciet gemaakt in bijvoorbeeld handleidingen en functieomschrijvingen, terwijl in collectieve culturen de verantwoordingstandaarden veel vaker blijken uit het discours en de interactie met anderen. De standaarden zijn in collectieve culturen impliciet in de sociale context. Een begrip van de sociale context (onder meer begrip van de verschillende rollen en normen) is nodig om te begrijpen wat de standaarden zijn (Gelfand et al. 2004: 145).

Een ander cultuurverschil zit in de sanctionering die volgt op de beoordeling van de verantwoording. In individuele culturen wordt geen onderscheid gemaakt in sociale posities en vindt sanctionering plaats op basis van individuele verantwoordelijkheid, ongeacht wat de relatie is tot een groep. In collectieve culturen speelt de verhouding tot de groep juist een belangrijke rol (Gelfand et al. 2004: 146).

Indicator 1:	Individuele cultuur	Collectieve cultuur
	Individuele verantwoording	Heel de groep of organisatie staat ter verantwoording
	Verantwoording aan directe supervisor	Verantwoording aan in ieder geval de groep waartoe ze behoren, of breder
	Verantwoordingstandaarden expliciet in bv handleidingen en functieomschrijvingen	Verantwoordingstandaarden blijken uit het discours en de interactie met anderen
	Sanctionering op basis van individuele verantwoordelijkheid	Verhouding tot de groep speelt een belangrijke rol in sanctionering

Tabel 1: indicator voor verantwoordingsculturen 1: individualisme versus collectivisme

2.2.4.2 Indicator 2: strakheid versus losheid

Een andere indicator is met betrekking tot strakheid versus losheid. Strakheid versus losheid refereert naar de mate waarin cultuur is vastgelegd in sociale normen, verwachtingen en vrijheid om eigen weg te gaan. In strakke culturen bestaan veel sociale normen, verwachtingen en ideeën over wat acceptabel gedrag is en weinig bewegingsvrijheid om eigen weg te gaan. Er is een grote mate van voorspelbaarheid. Een losse cultuur heeft,

vanzelfsprekend, veel minder sociale normen en verwachtingen en veel bewegingsvrijheid om eigen weg te gaan en wat als acceptabel wordt gezien (Gelfand et al. 2004: 146).

Vanzelfsprekend volgt hieruit wat de cultuurverschillen zijn met betrekking tot verantwoording. In strakke culturen wordt in veel meer mate controle verwacht en gecontroleerd, en hebben de standaarden een meer centrale rol, dan in de losse culturen. In lijn hiervan is het ook de verwachting dat in strakke culturen veel meer overeenstemming is over de verantwoording, terwijl in losse culturen veel meer discretie is over wat de verantwoording precies inhoudt en wat als legitiem wordt gezien (Gelfand et al. 2004: 148).

Indicator 2:	Strakke cultuur	Losse cultuur
	Meer controle verwacht en daadwerkelijk gecontroleerd in verantwoording	Minder controle verwacht en daadwerkelijk gecontroleerd in verantwoording
	Verantwoordingsstandaarden hebben een meer centrale rol	Verantwoordingsstandaarden hebben een minder centrale rol
	Meer overeenstemming over wat de verantwoording inhoudt en wat als legitiem wordt gezien	Meer discretie over wat de verantwoording inhoudt en wat als legitiem wordt gezien

Tabel 2: indicator voor verantwoordingsculturen 2: strakheid versus losheid

2.2.4.3 Indicator 3: hiërarchie versus egalitarisme

Een derde indicator om verschillende verantwoordingsculturen te onderscheiden, is hiërarchie versus egalitarisme. In een hiërarchie zijn er vaste hiërarchische rollen waarin macht is toegeschreven en moet worden gehoorzaamd door de rest, terwijl in egalitaire culturen macht gelijk is verdeeld tussen individuen, ongeacht status. Volgens Gelfand et al. is het de verwachting dat egalitaire culturen veel vaker tweezijdige verantwoordingsrelaties voorkomen, waarin de actor verantwoording moet afleggen aan het forum, maar het forum op haar plaats ook weer een actor is die verantwoording moet afleggen aan het aanvankelijk forum. In hiërarchische culturen zou veel meer sprake zijn van eenzijdige verantwoordingsrelaties (Gelfand et al. 2004: 148, 149).

Indicator 3:	Hiërarchische cultuur	Egalitaire cultuur
	Eenzijdige verantwoordingsrelaties	Tweezijdige verantwoordingsrelaties

Tabel 3: indicator voor verantwoordingsculturen 3: hiërarchie versus egalitarisme

2.2.4.4 Indicator 4: verschillende legitimeitsgronden

De laatste indicator waarmee verschillende verantwoordingsculturen kunnen worden onderscheiden is aan de hand van de legitimeitsbasis die ten grondslag ligt aan verantwoording. Volgens Lawson & Rakner zijn er verschillende legitimeitsgronden waarop verantwoording is gebaseerd. Lawson & Rakner observeerden tijdens hun veldonderzoek naar verantwoording in Tanzania dat verantwoording in de Tanzaniaanse cultuur bijvoorbeeld op heel andere beginselen is gebouwd dan verantwoording in het Noorden. In het Noorden wordt verantwoording vaak gebaseerd op democratische beginselen, zoals transparantie, antwoorden en handhaving. In de traditionele Tanzaniaanse cultuur in het Zuiden vormt de zorgplicht en leiderschapsrol van een patroon, en daarmee patronage, een legitimeitsbasis (Lawson & Rakner 2005: 19,20).

Indicator 4:	Legitimeit op grond van democratische beginselen	Legitimeit op grond van patronage
	Transparantie, antwoorden en handhaving	Zorgplicht en leiderschapsrol van een patroon

Tabel 4: indicator voor verantwoordingsculturen 4: verschillende legitimeitsgronden

2.2.5 Verschillende verantwoordingsculturen

De behandelde indicatoren maken het mogelijk om verantwoordingsculturen verder te beschrijven. Aan de hand van de vier indicatoren kunnen verschillende combinaties gemaakt worden van de waarden op de indicatoren. Daarmee zijn zestien verschillende verantwoordingsculturen te benoemen. Een combinatie kan bijvoorbeeld zijn: collectieve cultuur - losse cultuur – hiërarchische cultuur – legitimiteit op grond van patronage.

Box I: Terugkerende begrippen

Verantwoording

- *Het verstrekken van informatie, het debatteren over de inhoud, het beoordelen en sanctioneren*
- *Verschillende verantwoordingsrelaties*
- *Impliciet en expliciet, formeel en informeel*

Verantwoordingspraktijk

- *Noordelijke donororganisaties*
- *Zuidelijke partnerorganisaties*
- *Invloed locale verantwoordingscultuur*

Verantwoordingsculturen, culturen van verantwoording

- *Invloed van cultuur op verantwoording*
- *Invloed van tradities van bestuur en verantwoordend op verantwoording*
- *Indicatoren voor het onderscheiden van verantwoordingsculturen:*
 - *Individualisme versus collectivisme*
 - *Individuele verantwoording versus collectieve verantwoording*
 - *Verantwoordingsstandaarden expliciet versus verantwoordingsstandaarden impliciet*
 - *Sanctionering op basis van individuele verantwoordelijkheid versus verhouding tot de groep speelt een belangrijke rol in sanctionering*
 - *Strakheid versus losheid*
 - *Meer controle verwacht en daadwerkelijk gecontroleerd versus minder controle verwacht en daadwerkelijk gecontroleerd*
 - *Verantwoordingsstandaarden centrale rol versus verantwoordingsstandaarden minder centrale rol*
 - *Overeenstemming over verantwoording/wat legitiem versus meer discretie over verantwoording/wat legitiem*
 - *Hiërarchie versus egalitarisme*
 - *Tweezijdige verantwoordingsrelaties versus eenzijdige verantwoordingsrelaties*
 - *Verschillende legitimiteitsgronden*
 - *Legitimiteit op grond van democratische beginselen: transparantie, antwoorden en handhaving versus legitimiteit op grond van patronage: zorgplicht en leiderschapsrol van een patroon*

2.3 Onafhankelijke variabele m.b.t. casus: verantwoordingscultuur in Tanzania

In de vorige twee paragrafen zijn de afhankelijke en de onafhankelijke variabelen conceptueel besproken. In de volgende twee paragrafen wordt de onafhankelijke variabele, culturen van verantwoording, inhoudelijk specifiek besproken met betrekking tot de casus van KIWAKKUKI. In deze paragraaf gebeurt dat met betrekking tot de verantwoordingscultuur in

Tanzania. Deze paragraaf probeert daarmee een eerste antwoord te geven op deelvraag III: ‘Hoe worden lokale culturen van verantwoording in Tanzania gekenmerkt?’.

Een beschrijving van verantwoordingsculturen in een land is een simplistische voorstelling van zaken. Tegelijkertijd kan deze paragraaf wel inzicht geven in hoe lokale verantwoordingsculturen worden gekenmerkt en welke verantwoordingsculturen daarin het meest dominant zijn. Lawson & Rakner hebben eerder onderzoek verricht naar verantwoording in Tanzania. Hoofdbevindingen uit dat onderzoek komen aan bod in paragraaf 2.3.1. In paragraaf 2.3.2 wordt vervolgens naar aanleiding van de indicatoren voor verantwoordingsculturen, een beeld geschetst van de verantwoordingscultuur in Tanzania.

2.3.1 Onderzoek naar verantwoording in Tanzania

Een team van onderzoekers onder leiding van Lawson & Rakner heeft in 2005 veldonderzoek verricht naar verantwoording in Tanzania.

Het onderzoek is gedaan in twee delen. Allereerst een survey onder 90 mensen in drie regio's in Tanzania: Lindi aan de kust in het Zuid-Oosten, hoofdstad Dar es Salaam en Mwanza aan het Victoriameer. Als aanvulling daarop werd een etnografisch onderzoek gedaan, waarin verantwoordingsmechanismen in de praktijk werden geobserveerd. Dit is gedaan in de Arumeru district, een van de vijf districten in de regio Arusha in het noorden van Tanzania. Het etnografisch onderzoek is gedaan door een team van acht onderzoekers die groepsdiscussies, interviews en observaties verrichtten (Lawson & Rakner 2005: 9). Het onderzoek was gericht op het in kaart brengen van de instituties en kanalen waardoor verantwoording wordt gezocht en het begrijpen van hoe er over verantwoording wordt gedacht en in wat voor taal erover wordt gesproken (Lawson & Rakner 2005: 14).

Hoofdbevinding van het onderzoek is dat er in Tanzania verschillende culturen van verantwoording naast elkaar bestaan en met elkaar concurreren. Verantwoordingsprocessen zijn diep geworteld in lokale tradities. Hoewel nieuwe vormen van verantwoording zijn geïntroduceerd en wortel hebben geschoten, bijvoorbeeld aan de hand van de goed bestuur agenda, bestaat dit naast en concurreert dit met oudere tradities van bestuur (Lawson & Rakner 2005: 19).

Oudere tradities van bestuur zijn geworteld in een systeem van patronage, of zoals Lawson & Rakner het beschrijven een systeem waarin de leider functioneert als een patriarch. Oudere mannen hebben de autoriteit en moeten zorg dragen voor hun families. Volgens Lawson & Rakner is binnen de traditionele Tanzaniaanse cultuur een heel andere perceptie van leiderschap en wat als verantwoordelijk wordt gezien, dan in het Noorden. Lawson & Rakner wijzen erop dat binnen de Tanzaniaanse cultuur een leider die fungeert als een patriarch, en dus de gemeenschap voorziet, een grote mate van legitimiteit heeft. Ook als hij zijn status op corrupte wijze heeft verworven, dat is ondergeschikt. Andersom wordt een leider die strijdt voor de idealen van transparantie en goed bestuur, maar niet wezenlijk de gemeenschap kan voorzien, afgewezen en in de Tanzaniaanse cultuur als onverantwoord gezien (Lawson & Rakner 2005: 19,20).

In de volgende subparagrafen worden enkele bevindingen uit het onderzoek beschreven. Respectievelijk laten die zien hoe respondenten over leiders en lokaal bestuur dachten, hoe verantwoordingsmechanismen werken en wat er aan sanctionering wordt gedaan in Tanzania.

2.3.1.1 Cynisch over leiders

Veel respondenten in het onderzoek van Lawson & Rakner waren uiterst cynisch over de motieven van hun leiders (Lawson & Rakner 2005: 17). Een deel van de respondenten was van mening dat leiders hun bevoegdheid gebruikten om het algemeen belang te dienen, maar minstens evenveel mensen geloofden dat ze dit alleen deden om zichzelf te helpen (Lawson &

Rakner 2005: 15). Veel respondenten waren van mening dat de overheid nooit echt luistert naar de belangen van burgers en een meerderheid vond daarbij dat zij te weinig vermogen hadden om de overheid ter verantwoording te roepen (Lawson & Rakner 2005: 18).

2.3.1.2 Slecht lokaal bestuur

Lokaal bestuur werd door de respondenten als logische en belangrijke machthebber gezien (Lawson & Rakner 2005: 14). Er zat echter een groot verschil in het veronderstelde belang en beoordeling van het feitelijk functioneren. Voor de lokale overheid gold bijvoorbeeld dat 51 procent haar belangrijk vond, maar slechts 28 procent vond de prestaties goed (Lawson & Rakner 2005: 14). Uit het onderzoek bleek dat veel lokaal bestuur en dienstverlening in Tanzania ronduit slecht functioneerden (Lawson & Rakner 2005: 17).

2.3.1.3 Slechte werking verantwoordingsmechanismen

Uit het onderzoek bleek dat democratie nog niet volledig is geïnstitutionaliseerd in Tanzania. Er bleek een verschil te bestaan tussen ambtenaren die waren verkozen en ambtenaren die waren benoemd. De verkozen ambtenaren bleken meer responsief op klachten van burgers. Naderende verkiezingen leken de responsiviteit van de verkozen politici te vergroten (Lawson & Rakner 2005: 17).

Leiders die hun legitimiteit ontleen aan patronage, vonden het volgens Lawson & Rakner vaak niet noodzakelijk hun keuzes te verantwoorden op grond van transparantie, antwoorden en handhaving. Tegelijkertijd bleek er ook een grens. Hoewel die volgens Lawson & Rakner slecht te beschrijven was en voortdurend verschuift, observeerden zij dat sommige leiders wel werden afgerekend op hun daden tijdens bijvoorbeeld de verkiezingen (Lawson & Rakner 2005: 20).

Oppositie partijen die de overheid ter verantwoording riepen werden daarnaast, zo bleek uit het onderzoek, onderworpen aan minachting en pesterijen (Lawson & Rakner 2005: 18). De relatie tussen verantwoording en regels was ten slotte onduidelijk. Soms werden regels en procedures stevig aangevoerd, maar op andere momenten werden regels gebogen of geschonden (Lawson & Rakner 2005: 18).

2.3.1.4 Weinig sanctionering

In het onderzoek kwam naar voren dat weinig werd gedaan aan sanctionering. Soms werden klachten over falend bestuur geadresseerd, maar vaak werd niets gedaan. Dat had volgens Lawson & Rakner vaak te maken met een tekort aan middelen, gebrek aan betrouwbare informatie en ambtenaren die elkaar een hand boven het hoofd hielden (Lawson & Rakner 2005: 19).

2.3.2 Verantwoordingscultuur in Tanzania

In aanvulling op het brede onderzoek naar verantwoording in Tanzania van Lawson & Rakner, is de verantwoordingscultuur van Tanzania ook specifiek te beschrijven aan de hand van de vier indicatoren voor verantwoordingsculturen.

Naar aanleiding van de eerste indicator voor verantwoordingsculturen, individualisme versus collectivisme, is Tanzania eerder te scharen onder collectieve culturen, dan onder individualistische culturen. Dit houdt een aantal consequenties in voor de verantwoordingscultuur in Tanzania. Allereerst moeten individuen in Tanzania vaak veel breder verantwoording afleggen dan aan slechts de supervisor boven hen. Vaak moeten ze ook verantwoording afleggen aan de groep waartoe ze behoren, maar vaak ook nog breder aan bijvoorbeeld de familie of de gehele samenleving (Gelfand et al. 2004: 145). Daarnaast zijn de verantwoordingsstandaarden in collectieve culturen vaak impliciet in de sociale context. Er wordt niet expliciet over gecommuniceerd, maar de verantwoordingsstandaarden blijken

eerder uit het discours en de interactie met anderen. Een begrip van de sociale context is nodig om te begrijpen wat de verantwoordingsstandaarden zijn (Gelfand et al. 2004: 145). Ten slotte speelt, in de sanctionering die volgt op de beoordeling van verantwoording, de verhouding tot de groep een belangrijke rol. De sociale positie die iemand heeft, speelt een grote rol (Gelfand et al. 2004: 146).

Tanzania is daarnaast meer als een losse cultuur te beschouwen. In losse culturen zijn verantwoordingsstandaarden minder vastgelegd en is er minder verwachting van controle. Daardoor is in losse culturen veel meer discretie is over wat de verantwoording precies inhoudt en wat als legitiem wordt gezien (Gelfand et al. 2004: 148). Dit wordt onderstreept door de bevindingen van Lawson & Rakner dat regels soms stevig worden aangevoerd maar op andere momenten worden gebogen of geschonden, zie paragraaf 2.3.1.3 (Lawson & Rakner 2005: 18).

Tanzania is, in vergelijking met Nederland, veel meer een hiërarchische cultuur dan een egalitaire cultuur. In Tanzania speelt hiërarchie een grotere rol. Dat blijkt bijvoorbeeld uit de rol van patronage in de samenleving in Tanzania. Deze derde indicator heeft als consequentie dat de verantwoordingscultuur van Tanzania veel meer te kenmerken is met eenzijdige verantwoordingsrelaties, in plaats van tweezijdige verantwoordingsrelaties (Gelfand et al. 2004: 148, 149).

Met betrekking tot de laatste indicator legitimiteitsgronden bleek eerder al, in paragraaf 2.2.4.4 en paragraaf 2.3.1, dat de verantwoordingscultuur van Tanzania meer gekenmerkt wordt door een legitimiteitsbasis waarin legitimiteit wordt behaald als de patroon aan de zorgplicht en leiderschapsrol voldoet.

De verantwoordingscultuur van Tanzania is dus te typeren als collectieve cultuur - losse cultuur – hiërarchische cultuur – legitimiteit op grond van patronage. In tabel 5 is een overzicht te vinden van de kenmerken van de omgang met verantwoording in Tanzania.

Verantwoordingscultuur Tanzania	Collectieve cultuur	Heel de groep of organisatie staat ter verantwoording
		Verantwoording aan in ieder geval de groep waartoe ze behoren, of breder
		Verantwoordingsstandaarden blijken uit het discours en de interactie met anderen
		Verhouding tot de groep speelt een belangrijke rol in sanctionering
	Losse cultuur	Minder controle verwacht en daadwerkelijk gecontroleerd in verantwoording
		Verantwoordingsstandaarden hebben een minder centrale rol
		Meer discretie over wat de verantwoording inhoudt en wat als legitiem wordt gezien
	Hiërarchische cultuur	Eenzijdige verantwoordingsrelaties
	Legitimiteit op grond van patronage	Zorgplicht en leiderschapsrol van een patroon

Tabel 5: Verantwoordingscultuur Tanzania

2.4 Onafhankelijke variabele m.b.t. casus: verantwoordingscultuur donororganisaties

In deze paragraaf, tweede in het inhoudelijk specifiek bespreken van de onafhankelijke variabele met betrekking tot de casus van KIWAKKUKI, staat de verantwoordingscultuur van noordelijke (Nederlandse) donororganisaties centraal. In deze paragraaf wordt getracht een antwoord te geven op deelvraag IV: ‘Hoe wordt culturen van verantwoording van noordelijke donororganisaties gekenmerkt?’.

Net als voor de vorige paragraaf, geldt ook voor deze paragraaf dat het een simplistische voorstelling van zaken is om verantwoordingsculturen van een grotere entiteit te beschrijven. Met deze kanttkening moet deze paragraaf dan ook worden gelezen. Er wordt naar aanleiding van de vier indicatoren voor verantwoordingsculturen uit paragraaf 2.2.4 een beeld geschetst van de verantwoordingscultuur van Nederlandse donororganisaties. De verantwoordingscultuur van Nederlandse donororganisaties is te typeren als collectieve cultuur – strakke cultuur - egalitaire cultuur – legitimiteit op grond van democratische beginselen. In de volgende deelparagraaf worden de verschillende kenmerken van de omgang met verantwoording besproken, waarvan een overzicht te vinden is in tabel 6.

2.4.1 Verantwoordingscultuur van noordelijke donororganisaties

Aan de hand van de eerste indicator voor verantwoordingsculturen, individualisme versus collectivisme, kan Nederland als een individualistische cultuur getypeerd worden. Als gevolg daarvan is de verantwoordingscultuur van Nederlandse organisaties te kenmerken met het eisen van individuele verantwoording, waarin een actor ter verantwoording geroepen op basis van zijn individuele bijdrage. Een gevolg is dat de manier waarop over de verantwoordingstandaarden wordt gecommuniceerd in individualistische culturen vaak expliciet wordt gemaakt in bijvoorbeeld handleidingen en functieomschrijvingen. Sanctionering die volgt op de beoordeling van de verantwoording vindt eveneens plaats op basis van individuele verantwoordelijkheid, ongeacht verschillende sociale posities die misschien bestaan. Individuen hebben voornamelijk verantwoordingsrelaties met hun directe supervisors aan de hand van rationale contracten waarin de specifieke verwachtingen zijn vermeld.

Collectieve verantwoording, waarin de hele groep ter verantwoording wordt geroepen voor de daden van één persoon, roept in een individualistische cultuur als Nederland vaak morele bezwaren op omdat niet iedereen evenveel invloed heeft op beleidskeuzes (Bovens 2005: 37-39).

Daarnaast is Nederland meer te kenmerken als een strakke cultuur dan een losse cultuur. In Nederland bestaan redelijk veel sociale normen, verwachtingen en ideeën over wat acceptabel gedrag is en is een redelijk grote mate van voorspelbaarheid. Voor de verantwoordingscultuur heeft dit als gevolg dat in Nederland, meer dan in een losse cultuur als Tanzania, verwacht wordt dat er veel meer controle is en hebben de verantwoordingsstandaarden een meer centrale rol. In lijn hiervan is het ook de verwachting dat er in strakke culturen veel meer overeenstemming is over wat de legitimiteitsgronden voor verantwoording zijn, terwijl in losse culturen veel meer discretie is over wat de verantwoording precies inhoudt en wat als legitiem wordt gezien (Gelfand et al. 2004: 148).

Voor de indicator voor verantwoordingsculturen ‘hiërarchie versus egalitarisme’ is het uitgangspunt dat Nederland meer een egalitaire cultuur is. De macht is gelijk verdeeld tussen individuen, ongeacht status. In egalitaire culturen komen vaker tweezijdige verantwoordingsrelaties voor waarin de actor verantwoording moet afleggen aan het forum, maar het forum op haar plaats ook weer een actor is die verantwoording moet afleggen aan het aanvankelijk forum (Gelfand et al. 2004: 148, 149).

In de vierde en laatste indicator ‘verschillende legitimiteitsgronden’ zijn legitimiteitsgronden van Nederlandse, noordelijke organisaties te kenmerken met een goed proces, gebaseerd op transparantie, antwoorden en handhaving (Lawson & Rakner 2005: 19,20).

Verantwoordings-cultuur noordelijke (Nederlandse) donororganisaties	Individuele cultuur	Individuele verantwoording
		Verantwoording aan directe supervisor
		Verantwoordingstandaarden expliciet in bv handleidingen en functieomschrijvingen
		Sanctionering op basis van individuele verantwoordelijkheid
	Strakke cultuur	Meer controle verwacht en daadwerkelijk gecontroleerd in verantwoording
		Verantwoordingstandaarden hebben een meer centrale rol
		Meer overeenstemming over wat de verantwoording inhoudt en wat als legitiem wordt gezien
	Egalitaire cultuur	Tweezijdige verantwoordingsrelaties
	Legitimiteit op grond van democratische beginselen	Transparantie, antwoorden en handhaving

Tabel 6: Verantwoordingscultuur noordelijke (Nederlandse) donororganisaties

3. Analyse I: interviews met noordelijke donororganisaties

In het theoretisch kader zijn de onafhankelijke variabele (verantwoordingsculturen) en de afhankelijke variabele (verantwoording) beschreven. Dit is zowel conceptueel gedaan, waarbij vier indicatoren zijn opgesteld voor het typeren van verantwoordingsculturen, als inhoudelijk met betrekking tot de casus. In de analyse worden de variabelen getoetst, verder getypeerd en de invloed van de onafhankelijke variabele op de afhankelijke variabele onderzocht. Specifiek in de casus van KIWAKKUKI.

Dit eerste deel van de analyse vormt een oriëntatie op de verantwoordingspraktijk in ontwikkelingsamenwerking. Hiervoor worden interviews gehouden met medewerkers van noordelijke donororganisaties. In dit gedeelte komt aan bod wat volgens de noordelijke donororganisaties de invloed is van de onafhankelijke variabele op de afhankelijke variabele.

Er wordt in deze analyse tevens een begin gemaakt met de casusstudie van KIWAKKUKI, door de verantwoordingscultuur van noordelijke donororganisaties van KIWAKKUKI verder in kaart te brengen. Twee van de zes geïnterviewde organisaties betroffen donororganisaties van KIWAKKUKI. In hoofdstuk 4 volgt het tweede gedeelte van de analyse: de casusstudie van KIWAKKUKI, vanuit het perspectief van de medewerkers van KIWAKKUKI.

3.1 Interviews met noordelijke donororganisatie

In dit eerste gedeelte van de analyse komen de meningen van de acht medewerkers van ontwikkelingsorganisaties aan bod. De respondenten zijn onderdeel van zes ontwikkelingsorganisaties in Nederland: BvLF, Cordaid, Hivos, ICCO, Terre des Hommes en Oxfam Novib. De functies van de respondenten lopen uiteen van beleidsadviseur tot projectmedewerker, tot medewerker van een afdeling die zich specifiek bezighoudt met verantwoording. De interviews zijn afgelegd in april 2009. De duur van de interviews liep uiteen van 1,5 tot 3,5 uur, met een gemiddelde van 2,14 uur. Eén interview betrof een dubbelinterview; de overige interviews waren met één persoon. De interviews zijn anoniem en daarom zijn de interviews gecodeerd van D1 tot en met D7 ('D' van donororganisaties).

3.1.1 Opbouw analyseverslag

In deel I van de analyse wordt een eerste antwoord gegeven op deelvraag VI ('Wat is de invloed van culturen van verantwoording van KIWAKKUKI op de praktijk van verantwoording aan noordelijke donoren?'). Daarnaast wordt een aanvullend antwoord gegeven op deelvraag IV ('Hoe worden culturen van verantwoording van noordelijke donororganisaties gekenmerkt?').

Allereerst wordt in paragraaf 3.2 besproken wat volgens de respondenten de definitie en het belang van verantwoording in ontwikkelingsamenwerking is. Daarnaast wordt de concrete verantwoordingspraktijk tussen donororganisaties en hun zuidelijke partnerorganisaties besproken in achtereenvolgens paragraaf 3.3 tot en met paragraaf 3.5. Hiermee wordt getracht bij te dragen aan een antwoord op deelvraag IV.

Ten tweede komt in paragraaf 4.6 concreet aan bod hoe de respondenten denken dat de lokale culturen van verantwoording in het Zuiden de werking van het verantwoordingsmechanisme beïnvloeden. Daarmee wordt een eerste antwoord gegeven op deelvraag VI.

In paragraaf 4.7 worden ten slotte de hoofdpunten gegeven uit de analyse van de interviews met de noordelijke donororganisaties.

3.2 Definitie en belang van verantwoording

Allereerst blijkt dat alle zes organisaties er geen sluitende definitie van verantwoording op nahouden. Begrippen die naar voren komen zijn onder meer transparantie en participatie. Alle

respondenten geven aan dat verantwoording breed kan worden gedefinieerd en dat wat verantwoording precies inhoudt, en of een organisatie verantwoordelijk is, afhangt van de context:

“Bij het aangaan van ontwikkelingssamenwerkingsverbanden met partnerorganisaties wordt als toegangstoets de definitie van goed bestuur van de Wereldbank gehanteerd, maar meer in brede zin. Concreet komt dat erop neer dat de organisatie de bereidheid moet hebben om armoede te bestrijden en dat de organisatie daar ook de mogelijkheden voor moet hebben. Daartoe wordt gekeken naar de cijfers, dus op basis van eerdere resultaten. Er zijn dus geen specifieke documenten of handboeken die worden gehanteerd, het wordt per organisatie bekeken, contextafhankelijk. Verantwoording is dus breed gedefinieerd” (D4).

Enkele respondenten geven aan dat verantwoording in de loop van tijd een breder begrip is geworden en meerdere respondenten geven aan dat er meer aandacht is gekomen voor verantwoording. Als reden daarvoor wordt aangegeven dat er in het algemeen meer aandacht is voor verantwoording en dat er meer druk is komen te staan op ontwikkelingssamenwerking:

“Verantwoording is de afgelopen vijf tot tien jaar een breder begrip geworden. Niet slechts rekenschap afleggen, maar ook leren van elkaar. Voorheen slechts transparantie, maar nu ook breder gezien als participatie, evaluatie, klachten” (D2).

“De laatste anderhalf jaar is er meer aandacht voor verantwoording. Dat loopt samen met algemene trend naar meer verantwoording” (D4).

“Doordat er steeds meer druk is komen te staan op ontwikkelingssamenwerking is er meer nadruk gekomen op verantwoording” (D5).

Alle respondenten geven aan dat verantwoording belangrijk is. Als redenen wordt aangegeven dat het goed is om uit te leggen waar het geld aan wordt besteed (dat gold specifiek voor de organisaties die geld ontvangen van de overheid), daarmee samenhangend het behouden van draagvlak voor zowel de eigen organisatie als ontwikkelingssamenwerking in het algemeen, en verantwoording om te leren.

3.3 Verantwoordingspraktijk: vergelijkbare gang van zaken tussen donoren

De zes ontwikkelingsorganisaties hebben een vergelijkbare gang van zaken als het aankomt op de verantwoording die ze vragen van hun partnerorganisaties in het Zuiden. In het algemeen wordt jaarlijks tot halfjaarlijks een inhoudelijk verslag gevraagd, en jaarlijks tot per kwartaal een financieel verslag. Voor het financiële verslag is vaak een accountantsverklaring vereist van een plaatselijke accountant. Daarnaast legt de donor vaak jaarlijks een bezoek af aan de partnerorganisatie. Het is tevens gangbaar om elke drie jaar een evaluatie te doen, die vaak wordt uitgevoerd door een externe consultant.

Bij het aangaan van een samenwerkingsverband met een partnerorganisatie in het Zuiden wordt in alle gevallen door beide partijen een contract getekend waarin is vastgelegd wat de plannen precies zijn en welke verantwoording precies wordt verwacht.

Alle ontwikkelingsorganisaties geven aan dat hun zuidelijke partnerorganisaties vaak meerdere donoren hebben en dat ze beseffen dat de partnerorganisaties vaak meerdere verantwoordingsrapporten moeten schrijven. De ontwikkelingsorganisaties geven aan dat ze de partnerorganisaties daarin tegemoet willen komen:

“Wij zijn daar flexibeler in, we willen slechts enkele additionele dingen. We vragen een jaarverslag en elke drie jaar een evaluatie” (D3).

“Wij laten de partnerorganisaties zelf een verantwoordingmechanisme ontwikkelen, wat als basis dient voor verantwoording. Daarover gaan we natuurlijk wel in gesprek. Dan kijken hoe ver je kunt komen. Het hangt ook af van de grootte van de organisatie. Een organisatie met een omzet van 10 miljoen heeft andere mogelijkheden dan een homobeweging die nauwelijks bestaansrecht heeft. Vervolgens moeten we afspraken maken, die het ook toetsbaar maken” (D2).

De ontwikkelingsorganisaties beseffen echter dat vaak alsnog geldt dat de partnerorganisatie een apart verslag moet schrijven. De organisaties geven aan dat ze ten diepste niet graag samenwerken met andere donororganisaties, omdat ze hun eigen doelstellingen willen behalen:

“In de praktijk blijkt dat voor ons vaak alsnog aan een apart verantwoordingseisenpakket moet worden voldaan. Daar ontkomen we niet aan. (...) Maar wij nemen ook niet het initiatief om verantwoordingsrapporten te combineren. Voor ons moet er een zekere beleidsmatige overeenstemming zijn; wij zullen bijvoorbeeld niet snel met Tear Fund samenwerken. En ik vind dat partnerorganisaties dat zelf moeten oppakken, zelf initiatief moeten tonen om verantwoordingsrapporten aan meerdere donoren te combineren” (D2).

“Coördinatie is lastig en wordt niet vaak gedaan. Ieder wil zijn eigen doelen bereiken en bewijzen en daarmee de eigen legitimiteit behalen” (D7).

Wat hierbij aansluit is dat alle respondenten aangeven dat, bij het aangaan van een samenwerkingsverband met een zuidelijke partnerorganisatie, het belangrijk is of de plannen van de partnerorganisatie aansluiten bij de eigen organisatieplannen.

3.4 Verantwoordingspraktijk: beoordelen van verantwoording

Bij de beoordeling van de verantwoording die zuidelijke partnerorganisaties afleggen geven alle respondenten aan dat het in hun organisatie per context wordt bekeken of de verantwoording slaagt of juist faalt. Vaak wordt niet alleen gekeken naar de verantwoordingsrapporten, maar speelt het bezoek aan de partnerorganisatie, en de indruk van de organisatiestructuur die dan ontstaat, een belangrijkere rol:

“Soms is alles op papier oké vermeld, maar wordt daar in de praktijk niets van uitgevoerd. Anderen doen juist alles om hun doelen te bereiken en zetten zich volledig in, maar slagen er niet in om het correct op papier te vermelden. (...) Er bestaan geen precieze richtlijnen. Het gevaar bestaat dat de relatie wordt beheerst door papier en procedures” (D1).

“We kijken naar hoe de organisatie de interne besluitvorming doet, wat de transparantie is, wat de check & balances zijn, of ze genoeg verantwoording afleggen aan de achterban” (D2).

“In gesprek met de organisatie willen we achterhalen hoe betrouwbaar de informatie is. We willen niet dat ze schrijven naar de mond van de donor” (D3).

“De context maakt het lastig, je kunt in z'n algemeenheid niet zomaar iets zeggen. Dat is het lastige met verantwoording, het hangt met mensen samen die een verhaal vertellen en je moet de betrouwbaarheid achterhalen” (D5).

“Er zitten enorme verschillen in hoe open en transparant organisaties zijn. Partnerorganisaties proberen je tevreden te houden en te zeggen wat je wilt horen. (...) Je moet de logica bekijken, heel basaal wat nodig is. Is het overtuigend wat ze willen doen, is dat ook echt het probleem. En of de budgetten kloppen, of de kosten redelijk zijn” (D6).

De respondenten geven aan dat verantwoording een complexe praktijk is, waarin verantwoording niet simpelweg slaagt of faalt, maar de praktijk vaak complexer is:

“Misbruik en corruptie zijn vage termen. Als een neef bijvoorbeeld indirect bewust wordt geholpen door middel van ontwikkelingsgeld, is het meer een gevoelskwestie of iets wel of geen misbruik is. Dan kijken we naar hoe met gelden wordt omgegaan. Daarin is het bijvoorbeeld niet acceptabel om in dure restaurants te eten” (D1).

“Het publiek wil een duidelijke, simpele boodschap, maar het werkt niet zo. Als het doel is om meisjes naar school te laten gaan, is dat de eerste drie jaar misschien nog niet zo, maar er kan wel heel geleidelijk aan een verandering komen” (D5).

Bij de beoordeling van de afgelegde verantwoording speelt de kennis van de medewerkers een belangrijke rol. De beoordeling wordt door alle organisaties gedaan op basis van eigen inzicht en kennis; geen één organisatie geeft aan dat ze vaste protocollen heeft:

“Het hangt af van de context, naar eigen inschatting. Er wordt uitgaan van de expertise van de medewerkers, zij hebben de kennis” (D3).

“Je moet er doorheen prikken, de juiste vragen stellen, een goede risico- en kansanalyse maken, professionals in dienst hebben die veel ervaring hebben” (D5).

“De beoordeling is op basis van ervaring. Ik heb zelf ook tien jaar in Afrika gewoond. Als er afwijkingen zijn moet daar een duidelijke uitleg voor zijn. Formeel mag het niet meer zijn dan tien procent” (D6).

3.5 Verantwoordingspraktijk: zoeken naar een goede werking van verantwoording

De ideale situatie van een samenwerkingsverband met een partnerorganisatie bestaat niet volgens de één geïnterviewde. Het kan zijn dat een organisatie minder verantwoordelijk is, maar dat je er toch mee wil samenwerken, omdat de organisatie op hoofddoelen succesvol is. Volgens deze geïnterviewde is het belangrijk om met een partnerorganisatie in gesprek te zijn over verantwoording en via verantwoordingseisen invloed uit te oefenen op de organisatie:

“De ideale situatie tref je zelden aan. Als een organisatie op bepaalde vlakken goed is, moet je op andere vlakken weer concessies doen. Maar een organisatie moet op hoofddoelen succesvol zijn. En daarbij moet je ook kijken naar of er alternatieven zijn. En over onderwerpen in ieder geval in gesprek zijn. (...) We zijn het bijvoorbeeld niet altijd eens over de rol van vrouwen, de mate van transparantie, hoe interne verantwoording is geregeld. Daarover gaan we de discussie aan” (D2).

Ook twee andere respondenten geven aan dat hun donororganisaties invloed proberen uit te oefenen op de partnerorganisaties, door het stellen van verantwoordingseisen:

“Aan de hand van verantwoordingseisen willen we een verandering bewerkstelligen” (D2).

“We willen tevens horizontale verantwoording⁶ stimuleren. Dat doen we door geld te geven aan belangrijke maatschappelijke actoren of NGO's die verantwoording opeisen, of door horizontale verantwoording als voorwaarde op te stellen in verantwoordingseisen en –indicatoren” (D4).

Daarnaast proberen partnerorganisaties ook concrete trainingen en workshops te organiseren om verantwoording te verbeteren:

“We waren niet helemaal tevreden met de rapportage en hebben ze daarom op training gestuurd, om ondersteuning te krijgen in hoe je monitoring en evaluatie kan doen” (D6).

⁶ In dit onderzoeksverslag wordt de term maatschappelijke verantwoording aangehouden, maar in deze context bedoelt de respondent hetzelfde met horizontale verantwoording.

“We proberen ook wel eens een workshop te organiseren over leren, over hoe je verantwoording kan gebruiken om te leren in je eigen organisatie” (D7).

Als er door de partnerorganisatie wordt gefaald in verantwoording, is de sanctie niet om direct te stoppen met de samenwerkingsrelatie, maar om te bekijken waar het mis gaat in de verantwoording. Falen in verantwoording kan moedwillig zijn, maar soms ook een beperking in capaciteit of kennis inhouden.

“Het gebeurt niet heel vaak dat financiering stopt. Vaak is er genoeg nood waardoor er een noodzaak blijft voor hulp. Vaak proberen we de moeilijkheden specifieker maken. (...) Als een organisatie beneden de maat presteert doe ik persoonlijk veel moeite om het weer recht te trekken. Mijn ervaring is dat mensen wel echt hun best doen als dingen niet lopen zoals gehoopt” (D6).

“Beëindiging van partnerschap gebeurt alleen als er al heel lang gezocht is naar oplossing van de problemen. Vaak heeft stopzetting reden van een ander programma of in andere regio actief, niet veel anders” (D7).

“Er zijn veel controles, bezoeken, et cetera, dus het is vrijwel onmogelijk om te frauderen. Als er dan toch sprake van is, wordt het geld teruggevorderd en wordt gekeken naar hoe het zover kon komen. Of er een training boekhouden nodig is of dat er sprake is van moedwillig frauderen. ‘Geld even geleend’ van de organisatie is heel risicovol, en dat mag gewoon niet” (D5).

Indien er echt sprake is van misbruik geven bijna alle respondenten aan dat ze stoppen met de samenwerking. Voor één geïnterviewde geldt dat ook dan doorgedaan kan worden, omdat er een investering is gedaan die gered moet worden:

“Vaak zijn we erg afhankelijk van de organisatie. Soms maar 1 persoon die vandoor gaat met geld. In één geval was één iemand met het geld verdwenen, maar wilde de rest van de mensen verder. Toen zijn we in principe doorgedaan. Eerst hadden ze zestien scholen en we zijn met twaalf doorgedaan” (D6).

“We hebben nu een project die ik op grond van de rapportage alleen maar kan stopzetten. Maar we hebben al tien jaar contact met deze organisatie en het is een van onze best lopende projecten: we willen toch door. Het is een goede organisatie, maar er zitten een paar rotte appels die verwijderd moeten worden. Wij willen onze investering redden” (D6).

3.6 Invloed lokale context op verantwoordingscultuur

Als direct wordt gevraagd of er verschillen zijn tussen wat donororganisaties en wat partnerorganisaties onder verantwoording verstaan, geven alle respondenten een ontkennend antwoord en zeggen ze dat ze daar niet bewust van zijn. Alle respondenten geven aan dat ze vrijwel geen problemen ervaren in de verantwoording die partnerorganisaties aan hen moeten afleggen. Volgens de respondenten is er meestal geen verschillend begrip over wat verantwoording inhoudt en leggen de zuidelijke partnerorganisaties verantwoording af op een manier die gebruikelijk is in het Noorden:

“Er is meestal niet een heel andere visie. Veel organisaties doen het prima. Over het algemeen is verantwoording geen gesloten circuit, maar zijn het veel meer participatieve processen” (D2).

Alle respondenten geven aan dat zij vrijwel nooit gevallen van corruptie meemaken in de verantwoording die partnerorganisaties aan hen afleggen.

“De fraude valt erg mee. We hebben iets van 800 partners, en daarvan zijn er 18-20 fraudecases, waarin het bij slechts een klein deel om echt ontvreemding van geld gaat. Misschien hebben we niet alles ontdekt, maar we controleren veel en we kunnen het redelijk snel zien” (D5).

“Fraude, bijvoorbeeld dat bonnen worden vervalst, of financieel mismanagement, komt maar heel weinig voor. Veelvoorkomende problemen zijn dat er relatief weinig resultaat is behaald met het geld wat we erin stoppen” (D7).

3.6.1 Onderwerping aan noordelijke donoreisen

Als het gaat om verschillen in verantwoording, geven de respondenten aan dat de partnerorganisaties zich uiteindelijk moeten onderwerpen aan wat de donororganisaties eisen in de verantwoording en daarmee automatisch hun (Westerse) visie op verantwoording moeten overnemen:

“Wij zijn in de hulpketen de machtigste partij, wij hebben x miljoen tot onze beschikking. Donororganisaties moeten aan verantwoordingseisen voldoen, dat zijn de ‘rules of the game’ voor samenwerking. Natuurlijk wel in dialoog met partnerorganisatie. (...) Maar het is nu eigenlijk een westerse weerspiegeling van de verantwoordingseisen” (D1).

“Autonomie van de partner staat in principe centraal. Maar we willen bijvoorbeeld niet dat personeel met AIDS direct wordt ontslagen. (...) Je houdt altijd de machtsrol van financier” (D5).

<Over het stimuleren van samenwerking tussen partnerorganisaties> “Ze zullen altijd wel meewerken en willen zeggen dat het goed is, maar weet niet in hoeverre ze dat echt vinden. Misschien eerder uit angst om financiering te verliezen. Wij blijven financier en zij ontvangers, toch een ongelijke relatie” (D7).

Volgens de respondenten hebben de donororganisaties een zekere machtspositie ten opzichte van de partnerorganisaties, omdat zij beschikking hebben over geld. Tegelijkertijd geven respondenten aan dat ontwikkelingsorganisaties wel afhankelijk zijn van partnerorganisaties voor de uitvoering van hun projecten, dus dat het niet zo is dat de donoren geheel onafhankelijk zijn van de partnerorganisaties:

“We zijn voor de uitvoering van een project afhankelijk van partnerorganisaties. Wij hebben lokaal mensen nodig voor de logistiek” (D7).

Ontwikkelingsorganisaties merken op dat er vaak sprake is van scheve verhoudingen en dat partnerorganisaties vaak een bepaalde angst voelen om de donor niet teleur te stellen. Eén geïnterviewde zei daarover:

“Het werkt makkelijker als een partnerorganisatie ook kritischer is, problemen bespreekt en zegt wat beter kan. Maar dat gebeurt van nature maar weinig. Soms gebeurt het wel als er een voldoende vertrouwensbasis is” (D7).

3.6.2 Toch enkele cultuurverschillen

Bij een verdergaand gesprek over cultuurverschillen blijken enkele respondenten toch een tweetal concrete verschillen in de perceptie van verantwoording aan te kunnen wijzen. Eén geïnterviewde geeft allereerst aan dat partnerorganisaties weinig lering trekken uit verantwoording:

“Ik denk dat er weinig lering wordt getrokken uit verantwoording. Zeker niet in Afrika: dat zit niet in de cultuur. Leren is een westers concept. Kinderen worden in Afrika streng opgevoed, ‘geen vragen stellen maar gehoorzamen’ en de baas heeft het voor het zeggen. Zo werkt het ook in relatie tot de donoren. Dat is een gegeven” (D7).

Een tweede verschil heeft betrekking op maatschappelijke verantwoording⁷. Als het gaat om het bevorderen van maatschappelijke verantwoording, geven enkele respondenten aan dat dit vaak niet leeft bij partnerorganisaties. Initiatieven voor maatschappelijke verantwoording zouden vooral van noordelijke donororganisaties komen en partnerorganisaties zitten er vaak niet op te wachten. Als redenen worden aangegeven dat er te weinig tijd en capaciteit is om maatschappelijk te verantwoorden, en dat hiërarchie en autonomie bij partnerorganisaties een rol speelt. De hiërarchie zou weinig noodzaak geven voor verantwoording:

“Er wordt niet zoveel mee gedaan. Het wordt vaak gezien als door de donor opgelegd. Het heeft te maken met de barre praktijk van het verantwoorden; er moet al heel veel aan verantwoorden gedaan worden, er is weinig tijd voor analyse. (...) Ik denk dat de oorzaak van dat ze weinig aan horizontale verantwoording⁸ doen, gebrek is aan tijd en capaciteit. En ik denk ook dat de hiërarchie, die in veel samenlevingen veel sterker is, een rol speelt. Er is in veel samenlevingen weinig noodzaak om te verantwoorden. Mensen denken snel dat het met wantrouwen heeft te maken en roepen snel ‘je moet me vertrouwen’” (D2).

“Lokale verantwoording⁹ staat nu niet bovenaan onze agenda, dat is onderbelicht. Onze partners zijn sterk autonoom, die willen ook niet dat je je daar te veel mee bemoeit” (D3).

Niet alle geïnterviewde donororganisaties blijken bezig te zijn met horizontale verantwoording. Diegenen die er bezig mee zijn, proberen dit echter te stimuleren door middel van gesprekken met partnerorganisaties over het belang van horizontale verantwoording, door middel van het ondersteunen van de maatschappelijke actoren die verantwoording opeisen, maar ook door middel van het opstellen van horizontale verantwoording als voorwaarde in verantwoordingseisen en –indicatoren:

“Je probeert door middel van gesprekken lokale verantwoording¹⁰ te stimuleren” (D2).

“We willen tevens horizontale verantwoording¹¹ stimuleren. Dat doen we door geld te geven aan belangrijke maatschappelijke actoren of NGO’s die verantwoording opeisen, of door als voorwaarde verantwoordingseisen en –indicatoren op te stellen” (D4).

“Horizontale verantwoording¹² gebeurt nog niet veel. Het is ook erg lastig; hoe krijg je een kritische dialoog. We laten zien dat we niet perse stoppen met het geld en de organisatie tijd willen geven, dat we samen willen zoeken naar hoe je meer horizontale verantwoording kunt krijgen, in een langdurige relatie” (D5).

Naast deze twee cultuurverschillen geven de respondenten nog enkele andere verschillen aan. Bijvoorbeeld dat veel partnerorganisaties rapporteren over wat ze hebben gedaan, in plaats over wat ze hebben bereikt, en dat de mate van precisie vaak een moeilijkheid is voor partnerorganisaties. Daarnaast blijken ook deadlines nog wel eens een probleem te zijn. Deze verschillen zouden te wijten kunnen zijn aan verschillende verantwoordingsculturen, maar volgens de respondenten heeft dit te maken met een gebrek aan capaciteit en kennis om te

⁷ Zie voor een definitie van maatschappelijke verantwoording paragraaf 3.1.1, pagina 11.

⁸ In dit onderzoeksverslag wordt de term maatschappelijke verantwoording aangehouden, maar in deze context bedoelt de respondent hetzelfde met horizontale verantwoording.

⁹ In dit onderzoeksverslag wordt de term maatschappelijke verantwoording aangehouden, maar in deze context bedoelt de respondent hetzelfde met lokale verantwoording.

¹⁰ Idem.

¹¹ In dit onderzoeksverslag wordt de term maatschappelijke verantwoording aangehouden, maar in deze context bedoelt de respondent hetzelfde met horizontale verantwoording.

¹² Idem.

verantwoorden. Dus niet zozeer aan een andere visie op verantwoording. Deze verschillen zouden dus overwonnen kunnen worden met onderwijs en een grotere capaciteit.

Eén geïnterviewde legt uit dat er misschien ook geen sprake is van grote cultuurverschillen, omdat je met elkaar samenwerkt en dingen van elkaar overneemt:

“Je gaat er voor een deel in mee, in hoe verantwoording daar wordt beschouwd. Ik heb zelf ook tien jaar in Afrika gewoond” (D6).

Donoren zeggen wel bewust te zijn van dat ze in een andere cultuur werken en dat je daar verantwoording op kunt aanpassen door bijvoorbeeld meer orale verantwoording te eisen. Tegelijkertijd geeft een andere respondent aan dat de verantwoordingswijze vaak uitkomt op monitoring, omdat dat het meest efficiënt is:

“Afrika is meer een orale cultuur, daar kun je ook een andere methodiek voor gebruiken. We hebben bijvoorbeeld ook eens een film laten maken over een project” (D3).

“De ‘most significant change’-methode, waarin je moet verantwoorden in de vorm van een verhaal, slaat veel beter aan in Afrika. Maar de minister vindt dat niet concreet genoeg. We hebben weinig ruimte voor storytelling. Als organisatie moeten we een afweging maken tussen tijd, geld en wat resultaat oplevert, en wat voor methode we willen gebruiken. Efficiëntie staat daarin voorop. Vaak komen we uit op gewoon monitoring” (D7).

Over de invloed van eventuele patronagepraktijken in de landen waar doororganisaties in werken, zeggen de respondenten dat er patronagepraktijken bestaan, maar niet direct iets met hun werk te maken hebben. Daarnaast is patronage ook maar een deel van de werkelijkheid in ontwikkelingslanden, en er ook veel burgers zijn die verantwoording praktiseren, meent in ieder geval één geïnterviewde:

“Die praktijken bestaan, maar aan de andere kant is er ook wel een verandering waarneembaar. Door het stimuleren van burgerparticipatie kan de middenklasse patronagesystemen bewust doorbreken. Er zijn genoeg voorbeelden te noemen waarin burgers verantwoording opeisen” (D4).

3.7 Hoofdpunten analyse interviews noordelijke donororganisaties

Er gaat volgens de noordelijke donororganisaties veel goed in verantwoording. Alle respondenten geven aan dat ze vrijwel geen problemen ervaren in de verantwoording die partnerorganisaties aan hen afleggen. De donororganisaties maken vrijwel nooit gevallen van corruptie mee.

Als direct wordt gevraagd of er verschillen zijn in de perceptie van verantwoording tussen donororganisaties en partnerorganisaties, geven alle respondenten een ontkennend antwoord en zeggen ze dat ze daar niet bewust van zijn. Daarnaast geven ze aan dat er in principe ook weinig ruimte is voor cultuurverschillen, omdat de partnerorganisaties zich uiteindelijk moeten onderwerpen aan de verantwoordingseisen van donors.

Partnerorganisaties moeten daarmee automatisch hun (Westerse) visie op verantwoording overnemen.

Bij een verdergaand gesprek over verschillen in verantwoording tussen noordelijke donororganisaties en zuidelijke partnerorganisaties, blijken enkele respondenten toch enkele verschillen aan te kunnen wijzen. Volgens de respondenten rapporteren veel partnerorganisaties over wat ze hebben gedaan, in plaats over wat ze hebben bereikt. En de mate van precisie is vaak lastig. Deze verschillen worden door de respondenten echter verweten aan een gebrek aan capaciteit en kennis, en niet aan verschillende verantwoordingsculturen. Deze verschillen zouden dus overwonnen kunnen worden met onderwijs en een grotere capaciteit.

Een concreet cultuurverschil, volgens meerdere geïnterviewden, is dat maatschappelijke verantwoording weinig leeft onder partnerorganisaties. Als redenen daarvoor wordt aangegeven dat er weinig tijd en capaciteit is, en dat hiërarchie en autonomie bij partnerorganisaties een rol speelt. De hiërarchie zou weinig noodzaak geven voor maatschappelijke verantwoording, omdat niet naar beneden toe verantwoord hoeft te worden. Dit sluit aan bij het theoretisch kader, omdat daarin bleek dat verantwoordingsrelaties in hiërarchische culturen vaak eenzijdig zijn en verantwoordingsrelaties in egalitaire culturen vaak tweezijdig zijn.

Een ander concreet cultuurverschil dat door één geïnterviewde wordt aangegeven is dat partnerorganisaties weinig lering trekken uit verantwoording.

Hoewel in het theoretisch kader in paragraaf 2.4 naar voren komt dat voor noordelijke organisaties geldt dat legitimiteit op basis van democratische beginselen belangrijk is, zijn donororganisaties zich ervan bewust dat ze in een andere context werken. Verantwoording is niet zwart-wit. Bij de beoordeling van verantwoording wordt per context bekeken of verantwoording slaagt of juist faalt. Hoewel er wel begrippen als transparantie en participatie naar voren komen, hebben de organisaties geen sluitende definitie van verantwoording. Ze beschouwen en beoordelen verantwoording sterk contextafhankelijk. Soms wordt samengewerkt met een organisatie die minder verantwoordelijk is, als deze op hoofddoelen succesvol is. De legitimiteitsgrond voor verantwoording van noordelijke donororganisaties is dus genuanceerder dan puur alleen op grond van democratische beginselen.

De donororganisaties vinden het belangrijk om met de partnerorganisaties in gesprek te zijn over verantwoording. Met bijvoorbeeld concrete trainingen en workshops willen ze daarnaast bijdragen aan het verbeteren van verantwoording.

4. Analyse II: Analyse casusstudie KIWAKKUKI

In hoofdstuk 3 is door middel van interviews een oriëntatie gegeven op de verantwoordingspraktijk tussen noordelijke donororganisaties en zuidelijke partnerorganisaties. Daarin is tevens een begin gemaakt met de casusstudie van KIWAKKUKI, door de verantwoordingscultuur van noordelijke donororganisaties (waarvan twee van KIWAKKUKI) in kaart te brengen. In dit hoofdstuk wordt de casus KIWAKKUKI verder bestudeerd, naar aanleiding van een bezoek aan de organisatie in Tanzania.

4.1 Casusstudie KIWAKKUKI

De casusstudie van KIWAKKUKI is deels uitgevoerd bij de organisatie zelf, in Moshi, Tanzania, en deels bij twee donororganisaties in Nederland.

Voor de casusstudie in Tanzania is in mei 2009 een bezoek gebracht aan de organisatie, waarvan in totaal veertien dagen intern bij de organisatie zijn besteed. In deze tijd zijn dertien medewerkers van KIWAKKUKI geïnterviewd, enkele veldbezoeken afgelegd, interne documenten bekeken en observaties gedaan van de gang van zaken. In bijlage I is een overzicht te vinden van de activiteiten in Tanzania.

De interviews bij KIWAKKUKI waren met medewerkers met de volgende functies: districtcoördinator (2 personen), hoofd of assistent/medewerker van een van de afdelingen op het hoofdkantoor (9 personen), uitvoerend coördinator (1 persoon) en voorzitter van de regionale raad (1 persoon). Alle respondenten hadden een geschoolde achtergrond, vergelijkbaar met middelbaar beroepsonderwijs of hoger. De duur van de interviews liep uiteen van 2 tot 3,5 uur, met een gemiddelde van 2,31 uur. De interviews zijn anoniem en daarom zijn de interviews gecodeerd van K1 tot en met K13 ('K' van KIWAKKUKI).

Naast interviews bij KIWAKKUKI, zijn ook twee medewerkers van twee (voormalige) donororganisaties van KIWAKKUKI in Nederland geïnterviewd: de BvLF en Terre des Hommes. Deze interviews zijn afgelegd in april 2009 op de hoofdkantoren van beide donororganisaties in Nederland. Beide medewerkers waren intern betrokken bij het partnerschap met KIWAKKUKI. De duur van de interviews liep uiteen van 2 tot 3,5 uur. In hoofdstuk 3 zijn deze twee organisaties aan bod gekomen in de interviews met de zes noordelijke donororganisaties. Na analyse van de twee specifieke interviews, blijkt dat er geen concrete verschillen zijn tussen de donororganisaties van KIWAKKUKI en de overige donororganisaties. Daarom worden de twee donororganisaties van KIWAKKUKI niet nog een keer apart behandeld.

4.1.1 Opbouw analyseverslag

De casusstudie van KIWAKKUKI dient om, in een praktijkvoorbeeld, de invloed te onderzoeken van lokale culturen van verantwoording op de verantwoordingspraktijk aan noordelijke donoren. Dit komt vooral aan bod in paragraaf 4.4, in antwoord op deelvraag VI ('Wat is de invloed van culturen van verantwoording van KIWAKKUKI op de praktijk van verantwoording aan noordelijke donoren?'). In aanloop daar naartoe worden de afhankelijke en onafhankelijke variabelen verder getypeerd en komen deelvragen III tot en met V aan bod.

Deelvraag III, over hoe lokale culturen van verantwoording in Tanzania worden gekenmerkt, is eerder aan bod gekomen in het theoretisch kader in paragraaf 2.3. In paragraaf 4.2 wordt een aanvullend antwoord gegeven naar aanleiding van de studie naar de context van KIWAKKUKI.

Deelvraag IV, 'Hoe worden culturen van verantwoording van noordelijke donororganisaties gekenmerkt?', is eerder aan bod gekomen in hoofdstuk 3 en zal daarom niet nog een keer apart worden behandeld.

In paragraaf 4.3 komt aan bod wat de invloed is van lokale culturen van verantwoording op de praktijk van verantwoording in KIWAKKUKI. Daarmee wordt een antwoord gegeven op deelvraag V.

De laatste paragraaf in deze analyse, paragraaf 4.4, zal een antwoord geven op deelvraag VI: over wat de invloed is van culturen van verantwoording van KIWAKKUKI op de praktijk van verantwoording aan noordelijke donoren. In paragraaf 4.4.1 wordt de verantwoordingspraktijk tussen zuidelijke en noordelijke ontwikkelingsorganisaties beschreven. Dit wordt in paragraaf 4.4.2 gevolgd door wat volgens de respondenten het begrip en de waardering is van noordelijke verantwoordingseisen. In paragraaf 4.4.3 komt concreet aan de orde wat volgens KIWAKKUKI medewerkers de verschillen zijn tussen interne verantwoording en verantwoording aan noordelijke donororganisaties.

4.2 Lokale verantwoordingscontext van KIWAKKUKI

In het theoretisch kader in paragraaf 2.3 is een eerste antwoord gegeven op deelvraag III, over de kenmerken van de lokale verantwoordingscultuur in het Zuiden. Dit theoretische deel wordt in deze paragraaf aangevuld met de mening van de geïnterviewde medewerkers van KIWAKKUKI over lokale verantwoordingsculturen in Tanzania. In subparagraaf 4.2.1 wordt ingegaan op ervaringen met lokale tradities van bestuur en verantwoording in de lokale verantwoordingspraktijk, terwijl subparagraaf 4.2.2 ingaat op de invloed van cultuur op verantwoording. In paragraaf 4.2.3 komen de hoofdpunten uit de analyse van de lokale verantwoordingscontext van KIWAKKUKI aan bod.

4.2.1 Veel voorbeelden van falende verantwoording

Als het gaat over de context waarin KIWAKKUKI werkt, geven veel respondenten aan dat er veel corruptie is binnen Tanzania. Niet iedereen is corrupt, maar corruptie is een duidelijk onderdeel van de maatschappij:

“Verantwoording in Tanzania gaat niet altijd goed. De kranten staan vol met berichten over corruptie” (K4).

“Corruptie bestaat in Tanzania, het is er overal. Je ziet het overal in de maatschappij terug, ook bij leiders. (...) Zelfs mensen met een hoge autoriteit worden van geldmisbruik beschuldigd. (...) Corruptie is er altijd al geweest; dat was er ook in de tijden van Jezus. Zulke dingen bestaan nu eenmaal” (K11).

Veel respondenten zijn in eerste instantie terughoudend, maar uiteindelijk geven alle respondenten aan dat er veel corruptie is binnen de overheid. Dat wordt door de geïnterviewden verweten aan laksheid, een nog niet goed functionerende democratie, het stellen van eigenbelang boven het algemeen belang, het ontbreken van integriteit, persoonlijke (financiële) noden en te lage salarissen:

“Tanzania is mijn land, het is een goed land, maar de overheid verliest soms haar doel uit ogen. Ik kan zeker zeggen dat Tanzania niet altijd even verantwoordelijk is, er gaan biljoenen aan geld verloren wat naar de wezen zou kunnen gaan” (K6).

“Ik werd pas door de verkeerspolitie aangehouden en naar mijn rijbewijs gevraagd. Die had ik bij me, en ik had mijn gordel ook om. Ik had niets verkeerd gedaan waarvoor de agent me kon beschuldigen. Ik was onschuldig, maar evengoed wilde de agent dat ik 2000 Tsh zou betalen omdat hij thee wilde hebben. Dit is niet zozeer corrupt, maar wel gewoon slecht gedrag” (K10).

“De top kijkt neer op de burgers. Ze maken zelf hun keuzes. En die keuzes zijn goed voor sommige mensen, maar niet voor heel het land” (K3).

“Bij de overheid zitten sommigen er alleen voor het geld. Niet allemaal, maar sommigen wel” (K1)

Volgens een meerderheid van de respondenten is het beleid vaak wel goed, maar gaat het mis bij de implementatie:

“Het beleid is goed en ze beloven veel, maar als het op de implementatie aankomt druppelt er maar heel weinig van de centrale overheid door naar het niveau van wijken en dorpen” (K4).

“Er zit een verschil in wat in document of door de regering wordt beloofd en wat er uiteindelijk wordt geïmplementeerd. Vaak wordt iets uiteindelijk niet geïmplementeerd. Ik denk dat het in 50 procent van de gevallen wel gebeurt, en in 50 procent van de gevallen niet” (K8).

“Over verantwoording praten is één ding, in de praktijk brengen is iets heel anders. Mensen worden taken gegeven, maar ze zijn vaak niet genoeg in staat om ze ook uit te voeren. We hebben veel beleid en zaken op papier staan, maar als het aankomt op de realiteit is het moeilijk. (...) Er is binnen Tanzania een gebrek aan capaciteiten. (...) En er is een tegenstrijdigheid in belangen. Als gehandeld zou worden naar gelijkheid, of naar prioriteiten, zou alles heel veel beter zijn. Maar mensen vinden hun eigen salaris en hun eigenbelang belangrijker” (K12).

Als gevraagd wordt of de mate van corruptie in Tanzania te vergelijken is met de mate van corruptie in andere landen, zegt één geïnterviewde daar het volgende over:

“Ik weet niet in hoeverre de mate van corruptie in Tanzania verschilt met de mate van corruptie in andere landen. Misschien is het in Nederland minder aanwezig omdat daar meer beschaving is, meer onderwijs. Maar dat weet ik niet. Maar het milieu in Nederland is niet te vergelijken met het milieu in Tanzania, dat is totaal verschillend” (K11).

Volgens veel respondenten is een probleem in Tanzania dat sommige mensen te onkundig zijn om anderen ter verantwoording te roepen en voor hun rechten op te komen. Ze missen kennis over hoe ze dat kunnen doen, maar soms zijn er ook praktische obstakels zoals dat ze niet kunnen lezen. Vooral mensen uit een laag sociaaleconomische klasse zijn hierdoor de dupe volgens veel respondenten:

“Maar weinig mensen denken op dezelfde manier over verantwoording als ik erover denk. We zijn een ontwikkelingsland. Er zijn heel veel arme mensen die niet weten hoe ze iemand verantwoordelijk kunnen houden. (...) Ze weten niet hoe ze voor hun rechten op kunnen komen” (K1).

“Mensen weten ook niet hoe ze de overheid ter verantwoording kunnen roepen. Mensen die snappen hoe verantwoording werkt, die ervaring in hebben, die kunnen meer verantwoordelijk zijn dan mensen die verantwoording niet hebben geïmplementeerd” (K3).

Daarbij is de gemiddelde burger in Tanzania ook niet erg betrokken en geïnteresseerd in politiek:

“De gemiddelde burger is niet zo betrokken bij de besluitvorming van de regering. Als je niet betrokken bent, kun je ook niet iemand ter verantwoording roepen” (K3).

Volgens andere respondenten wordt verantwoording wel geïmplementeerd door burgers:

“De overheid in Tanzania wordt verantwoordelijk gehouden door de burgers. Als er iets misgaat komt dat in de kranten te staan, mensen schrijven bijvoorbeeld hun opinie in de krant, of er wordt op tv over gediscussieerd. Of mensen gaan demonstreren bij bijvoorbeeld publieke ziekenhuizen” (K1).

“Ik denk dat de overheid via de media vaker verantwoordelijk wordt gehouden. Bijvoorbeeld op televisie. Een van de vorige presidenten wilde niet bekritiseerd worden en als je kritiek gaf, verdween je nog wel eens. Mensen verdwenen gewoon, of gingen de cel in. Dat gebeurt nu niet meer. En nu zijn er ook meerdere politieke partijen die meer vrijheid geven om de overheid ter verantwoording te roepen en je te beklagen” (K9).

Als wordt gevraagd of negatieve ervaringen in verantwoording een slechte invloed hebben op de perceptie van verantwoording, en of mensen nog in verantwoording geloven, zeggen de meeste respondenten dat dit wel meevalt en dat mensen hoop houden. Volgens de respondenten weten mensen ten diepste wel wat verantwoording is en kunnen ze negatieve ervaringen scheiden van positieve ervaringen:

“Ja, ik denk dat het invloed heeft. Ik denk dat het op sommigen een negatieve invloed heeft, maar niet op iedereen. Er zijn mensen die het belang weten van verantwoording. Zij moeten anderen proberen te beïnvloeden en hun het belang laten weten. (...) Ik denk dat mensen nog steeds geloven dat verantwoording mogelijk is” (K8).

“Ik denk dat het geen invloed heeft. Het hoort niet, en mensen zien het als negatief. Maar ik denk niet dat het een negatieve invloed heeft, want zo’n ervaring van verantwoording heb je niet altijd en overal” (K10).

4.2.2 Culturele percepties van verantwoording in Tanzania

Als het gaat om de Tanzaniaanse cultuur geven de respondenten aan dat bepaalde aspecten daarvan een rol kunnen spelen binnen het verantwoorden.

De positie die iemand heeft op de sociale ladder wordt door veel respondenten als vanzelfsprekend van invloed gezien. Mensen die lager op een sociale ladder staan, zijn volgens diverse respondenten vaak niet alleen onkundig, maar voelen zich vaak ook beschaamd om iemand die hoger op de sociale ladder staat ter verantwoording te roepen. Daarnaast wordt er ook vaak niet geluisterd naar iemand die lager op de sociale ladder staat:

“Het is soms moeilijk om een hoger iemand, iemand met een hogere sociale positie ter verantwoording te roepen. Soms voelt iemand zich beschaamd om iets tegen een supervisor te zeggen, of tegen iemand die ouder is” (K1).

“Mensen die niet zo’n goede opleiding hebben genoten, hebben meestal een minderwaardigheidscomplex of voelen zich ondergeschikt. Deze mensen denken dat iedereen die een opleiding heeft gehad het wel zal weten en wel gelijk zal hebben, ze denken erg laag over zichzelf. Dit heeft grote gevolgen voor verantwoording. Omdat mensen zich minderwaardig en ondergeschikt voelen, zijn ze bang om iemand ter verantwoording te roepen en weten ze gewoon niet waarom ze ‘de professor’ moeten betwijfelen” (K3).

“Het is acceptabel om iemand met een andere sociale positie ter verantwoording te roepen, maar het is niet hetzelfde. De toegankelijkheid is anders; het is voor iemand van de grassroot veel lastiger om bijvoorbeeld een lokale bestuurder te ontmoeten. Andersom is het voor de bestuurder veel makkelijker om iemand van de grassroot ter verantwoording te roepen” (K13).

“De sociale positie speelt zeker een rol; mensen op een hoog niveau verwachten dat ze op dat niveau zitten, vinden dat ze daar horen. Het is niet gemakkelijk om iemand met een hoge positie ter verantwoording te roepen. Ze laten je alleen maar praten, maar het wordt verder genegeerd” (K8).

“Mensen met een lage positie klagen wel, maar het is niet gebruikelijk dat er naar ze geluisterd wordt. Ze worden genegeerd omdat mensen met een hoge positie weten dat zo iemand niet veel tegen hen kan doen” (K9).

Als het gaat om specifieke cultuureigenschappen in Tanzania is volgens de respondenten het uiteindelijke resultaat vaak belangrijker dan het proces dat ertoe heeft geleid. Uiteindelijk is het het resultaat waar het vaak om draait:

“Onze cultuur in Tanzania is om meer te rapporteren over wat gedaan is, in plaats van hoe het proces ernaartoe verliep. En in plaats van wat er uiteindelijk uitgekomen is, wat de outcome/impact is. Wij waren niet zoveel bezig met het proces en de impact. Maar inmiddels is verantwoording veel meer ontwikkeld” (K4).

“Zowel het proces als het doel zijn belangrijk. Uiteindelijk doe je het ervoor om de doelen te bereiken, maar het proces ernaartoe is ook belangrijk omdat dat de weg is. Ik denk dat in Tanzania het uiteindelijke doel erg belangrijk is” (K7).

Als het gaat om de vraag of mensen in Tanzania meer breed verantwoording afleggen naar een collectief of, meer smal, naar slechts één supervisor, lopen de meningen van de respondenten uiteen. De meeste respondenten denken dat mensen zich verantwoordelijk voelen naar veel mensen, maar dat ze uiteindelijk vooral verantwoording afleggen aan hun directe supervisor:

“De cultuur hier is dat je aan de samenleving toebehoort, niet aan jezelf. Ik voel me ook verantwoordelijk naar iedereen, zelfs naar God. Ook naar mijn moeder, mijn zuster, mijn pastoor. Er zijn dingen waarvan ik niet zou willen dat mijn pastoor ziet dat ik dat doe” (K3).

“Verantwoording in Tanzania is in de eerste plaats breed, maar ik denk uiteindelijk ook specifiek. Uiteindelijk moet je toch aan je directe supervisor verantwoorden” (K7).

Met betrekking tot de manier waarop over de verantwoordingstandaarden wordt gecommuniceerd, geven de meeste respondenten aan dat dit vaak meer impliciet is. Vaak blijkt de manier van verantwoorden, wat gebruikelijk is, eerder uit interacties met anderen, omdat niet alles wordt gedocumenteerd:

“Verantwoording is vaak meer impliciet, dat blijkt uit alles. Bijvoorbeeld bij contracten: er is vaak geen contract of document, maar mensen doen het gewoon. Wij spreken iets af; ik doe iets voor jou en jij doet dit voor mij. Ik heb hier bij KIWAKKUKI bijvoorbeeld ook geen contract, maar ik kom hier wel elke dag. Zo werkt dat gewoon; mensen willen elkaar daarin niet teleurstellen” (K3).

“Ik weet niet in hoeverre verantwoording expliciet wordt gemaakt, hoeveel er wordt gedocumenteerd. Als je iets documenteert kun je er wel op teruggrijpen. Maar ik denk dat er vaker over verantwoording wordt gepraat. Mensen zijn meestal niet zo gewend om te documenteren. Wanneer mensen iets moeten weten vragen ze even rond” (K9).

Of cultuur daadwerkelijk van invloed is op hoe er wordt verantwoord, hangt volgens twee respondenten af van de persoon die verantwoording moet afleggen. Het hangt af van de toewijding om goede verantwoording af te leggen:

“Maar of de cultuur invloed heeft is een zaak van toewijding. Je moet wat je doet serieus nemen. Het is de gewenste uitkomst die de uitkomst bepaald” (K11).

“Welke sociale positie iemand bekleedt heeft zeker invloed. Maar het hangt af van de persoon. Sommige rijken hebben een heel goede relatie met armen en zijn hele toegankelijk, bereikbaar voor hen. Maar anderen sluiten zich juist af voor armen. (...) Maar je kan de invloed zien. Als iemand rijk en goed opgeleid is, houdt hij er een heel andere manier van leven op na” (K13).

4.2.3 Hoofdpunten lokale verantwoordingscontext van KIWAKKUKI

In de analyse van de casusstudie van de context van KIWAKKUKI wordt het beeld dat in paragraaf 3.3 is geschetst grotendeels bevestigd. Corruptie is een duidelijk onderdeel van de maatschappij in Tanzania. Volgens een meerderheid van de respondenten is het beleid vaak wel goed, maar gaat het mis bij de implementatie.

Ook de waardes op de verschillende indicatoren voor de verantwoordingscultuur van Tanzania worden grotendeels bevestigd (zie tabel 5, pag. 22). Hiërarchie speelt een belangrijke rol. Verantwoordingsrelaties zijn vaak meer eenzijdig. Vooral mensen uit een laag sociaaleconomische klasse zijn de dupe van corruptie. Zij zijn vaak onkundig om verantwoording op te eisen en er wordt lang niet altijd naar ze geluisterd.

Het uiteindelijke resultaat is in Tanzania vaak belangrijker dan het proces dat ertoe heeft geleid. De legitimiteit wordt meer gehaald uit wat is bereikt, dan democratische gronden voor het proces dat er naartoe heeft geleid.

De geïnterviewden blijken minder uitgesproken over de vraag of er meer aan individuele verantwoording of meer aan collectieve verantwoording wordt gedaan. Uiteindelijk lijkt het collectief een grotere rol te spelen in de verantwoording. Verschillen in maatschappelijke positie spelen een belangrijke rol in de mate waarin mensen met verschillende maatschappelijke posities verantwoording afleggen aan elkaar. De manier waarop over verantwoordingstandaarden wordt gecommuniceerd is vaak meer impliciet. Er wordt sneller over gepraat, dan dat het wordt gedocumenteerd.

Volgens de geïnterviewden hebben negatieve ervaringen in verantwoording weinig invloed op het geloof in verantwoording. Mensen weten volgens de respondenten ten diepste wel wat verantwoording is en kunnen negatieve ervaringen scheiden van positieve ervaringen.

4.3 Verantwoordingspraktijk KIWAKKUKI in verhouding tot lokale verantwoordingspraktijk

Het doel van deze paragraaf is om tot een antwoord te komen op deelvraag V: over wat de invloed is van lokale culturen van verantwoording op de praktijk van verantwoording in KIWAKKUKI.

In subparagraaf 4.3.1 komt aan bod hoe de praktijk van verantwoording in KIWAKKUKI eruit ziet. In de volgende paragraaf 4.3.2 wordt besproken hoe de dertien geïnterviewde medewerkers van KIWAKKUKI verantwoording definiëren. In de daaropvolgende paragraaf, paragraaf 4.3.3, wordt ingegaan op een opvallend aspect van de verantwoordingspraktijk van KIWAKKUKI: hiërarchie. Paragraaf 4.3.4 beschrijft wat volgens de respondenten verbeterpunten zijn in de verantwoording in KIWAKKUKI.

In de volgende twee paragrafen wordt KIWAKKUKI ten opzichte van de lokale context beschouwd. In paragraaf 4.3.5 komt aan bod wat volgens de respondenten het onderscheid maakt tussen KIWAKKUKI en organisaties die minder goed met verantwoording omgaan. Paragraaf 4.3.6 gaat in op wat volgens de geïnterviewden de invloed is van lokale cultuur op de verantwoordingspraktijk in KIWAKKUKI. Er wordt afgesloten met de hoofdpunten uit paragraaf 4.3 in paragraaf 4.3.7.

4.3.1 Verantwoording is geïnstitutionaliseerd

Volgens de twee geïnterviewde donororganisaties die KIWAKKUKI financieel ondersteunen is KIWAKKUKI een goede organisatie en over het algemeen goed bezig met verantwoording:

“KIWAKKUKI heeft een bijzondere ontwikkeling doorgemaakt. De organisatie is veel gegroeid en heeft zich verder gespecialiseerd. Het project loopt goed, het is een solide organisatie. De uitvoering verloopt goed en ze zijn goed bezig met verantwoording” (D6).

KIWAKKUKI voldoet niet alleen aan de verantwoordingsplicht die donororganisaties en de overheid stellen; ook intern lijkt verantwoording een belangrijke rol te spelen.

Verantwoording binnen KIWAKKUKI lijkt goed te zijn geïnstitutionaliseerd. KIWAKKUKI is een ledenorganisatie waarin de leden via de Algemene Jaarvergadering de uiteindelijke besluitvormingsmacht hebben en er zijn diverse governance structuren die toezien op de verantwoording.

KIWAKKUKI bestaat uit drie besluitvormingsniveaus: regionaal niveau, district niveau en grassroot niveau. Op grassroot niveau zijn alle ruim 5200 leden verdeeld in groepen van ongeveer 20 personen. Zij hebben lokale vergaderingen waarin ze één persoon uit de groep kiezen die hun vertegenwoordigt.

Op district niveau bestaat een district Raad van Bestuur. Er zijn zes districten¹³, dus er zijn binnen KIWAKKUKI zes district Raden van Bestuur. Voor elk district Raad van Bestuur wordt, per district, uit alle vertegenwoordigers van de grassrootgroepen van dat district een voorzitter, vicevoorzitter, penningmeester en drie losse raadsleden gekozen. Het dagelijks bestuur ligt per district in handen van één districtcoördinator¹⁴. De districtcoördinator bekleedt tevens de functie van secretaris binnen de district Raad van Bestuur. Daarnaast zitten in de district Raad van Bestuur twee mensen met HIV (die worden gekozen door alle mensen met HIV in een speciale vergadering daarvoor) en twee wezen (die worden aangedragen in eveneens een speciale vergadering). In totaal hebben er dus elf mensen plaats in het district Raad van Bestuur.

Op regionaal niveau kiezen alle leden in de Algemene Jaarvergadering een regionaal Raad van Bestuur die de verantwoording heeft over de organisatie. De regionale Raad van Bestuur bestaat uit vijf van de zes voorzitters van de district Raden van Bestuur, een accountant, een benoemde uitvoerend coördinator en wederom twee mensen met HIV en twee wezen. De regionale Raad van Bestuur bestaat dus eveneens uit elf mensen. Een Raad van Toezicht houdt toezicht op de Raad van Bestuur en geeft advies.

Het dagelijks bestuur ligt in handen van de (door de Raad benoemde) uitvoerend coördinator. Zij wordt bijgestaan door een financiële afdeling, vijf programma-afdelingen (Education, VCT, OVC, HBC en Research) en ondersteunende staf (secretariaat en documentatie). In totaal zijn er 45 mensen in dienst bij KIWAKKUKI: 38 mensen op het hoofdkantoor en zeven districtcoördinatoren op district niveau.

Volgens de dertien geïnterviewde medewerkers is KIWAKKUKI over het algemeen goed bezig met verantwoording en slaagt ze in het verantwoorden. Hoewel diverse respondenten ook nog enkele op- en aanmerkingen hebben, is de algemene tendens die van tevredenheid en trots:

“Wij als KIWAKKUKI staan erom bekend dat we goed zijn in verantwoording. We voeren onze taken goed uit. Andere NGO's komen bij ons kijken waarom het zo goed gaat en wat ze van ons kunnen leren. En we blijven ook bestaan als NGO; we vallen niet na een paar jaar uit elkaar, zoals veel andere NGO's” (K9).

Verantwoording wordt door alle respondenten als belangrijk beschouwd. Vrijwel alle respondenten geven aan dat verantwoording veel tijd kost, maar dat het in verhouding staat met het belang:

“Ik werk nu ongeveer acht jaar hier en ik merk dat hoe beter je verantwoordt, hoe meer vertrouwen je krijgt van de donor en hoe meer geld zij bereid zijn om te geven” (K5).

¹³ Formeel zijn er zes districten in de regio Kilimanjaro: Moshi Rural, Hai, Same, Mwanga, Rombo en Moshi. De plaatselijke overheid maakt echter eveneens onderscheid tussen Moshi Rural West en Moshi Rural East, dus daarom wordt soms ook gesproken van zeven districten.

¹⁴ Voor Moshi Rural zijn er twee districtcoördinatoren. Hoewel er zes districten zijn, wordt door de plaatselijke overheid onderscheid gemaakt tussen Moshi Rural West en Moshi Rural East. Dit veroorzaakt dat er in Moshi Rural twee districtcoördinatoren werkzaam zijn.

“Verantwoording is een groot deel van het werk, maar het is goed bestede tijd” (K9).

De verschillende afdelingen en de verschillende lagen van de organisatie hebben diverse verantwoordingsinstrumenten. Er wordt veel gebruik gemaakt van standaard formulieren en registreerboeken, waarin informatie wordt bijgehouden. Vervolgens gaat alle informatie naar de districtcoördinatoren en naar de programmahoofden die voor hun specifieke terrein het uiteindelijke verantwoordingsrapport schrijven:

“Er is een standaard procedure voor de verslaglegging, een vast format voor rapporten. Ik moet rapporten schrijven per maand (voor elke 15e van de volgende maand), per kwartaal, per half jaar en per jaar. Voor de wijkgemeenteraad moet ik in het Swahili schrijven en voor het hoofdkantoor en de andere districtkantoren in Engels. We rapporteren op de output, het resultaat, uitdagingen en aanbevelingen. De uitvoerend coördinator gebruikt uiteindelijk alle district rapporten om te vergelijken en om haar eigen rapport te schrijven” (K13).

De organisatie gaat ook jaarlijks op retraite om te evalueren en te plannen:

“Elk jaar in december gaan we drie tot vijf dagen (afhankelijk van hoeveel geld er is) op retraite met alle medewerkers van KIWAKKUKI. Daar evalueren we, plannen we en delen we. Dat doen we al iets van zes, zeven jaar. Vorig jaar gingen we ook nog een dag op safari naar het Lake Manyara national parc” (K7).

Daarnaast wordt er ook veel overleg gepleegd, voornamelijk binnen de verschillende afdelingen op het hoofdkantoor en tussen de regiocoördinatoren. Tekenend voor KIWAKKUKI is dat er veel gedaan wordt aan delen. Veel respondenten noemen veelvuldig termen als delen, samenwerken, in een team werken en verantwoordelijk zijn naar elkaar. Er wordt samengewerkt tussen mensen uit verschillende afdelingen en met verschillende functies:

“We ontmoeten elkaar vaak: twee keer per maand, de 15e en de 30e. Dan praten we over successen en over verbeterpunten. We verzamelen veel informatie via de formulieren: hoeveel mensen zijn behandeld, leeftijd, sekse, status” (K2).

“Als er iets te besluiten valt, discussiëren we en delen we met elkaar. We gaan er samen voor zitten. Wie er aan tafel zit is afhankelijk van wie er betrokken is bij de issue” (K1).

“De besluitvorming is participierend. Als organisatie met veel werknemers (45) kunnen we dat natuurlijk niet voor honderd procent zijn, maar we proberen het wel” (K2).

Een onderdeel van de organisatie waar verantwoording duidelijk naar voren komt, betreft de ochtendontmoeting aan het begin van elke werkdag. De bijeenkomst heeft een sterk christelijk karakter want er worden christelijke liederen gezongen, een stukje uit de Bijbel gelezen en gebeden, maar er wordt ook veel gedeeld over het werk van KIWAKKUKI. In deze bijeenkomsten van ongeveer een half uur tot drie kwartier delen de aanwezigen waar ze mee bezig zijn en wat ze verder willen delen. De bijeenkomst wordt geleid door de uitvoerend coördinator en de documenteerder schrijft op welke mededelingen worden gedaan. Aanwezigheid is niet verplicht, maar gemiddeld zijn er twintig tot dertig medewerkers aanwezig.

Diverse respondenten geven zelf ook aan dat de ochtendontmoetingen een duidelijk voorbeeld zijn van hoe met verantwoording wordt omgegaan binnen KIWAKKUKI:

“Binnen KIWAKKUKI is er veel aandacht voor verantwoording. In mijn ervaring komt dat ook sterk naar voren in de overdenking in de morgen. Daar vertellen mensen wat ze hebben gedaan en

delen ze veel met elkaar. Ik denk dat iemand die niet veel ervaring heeft met verantwoording, of een slechte ervaring heeft, daardoor wel een goede ervaring met verantwoording krijgt” (K3)

Volgens diverse respondenten heeft KIWAKKUKI geleerd en zich verder ontwikkeld in de verantwoording. Naast ervaring, ideeën van andere (donor)organisaties, heeft KIWAKKUKI ook geleerd door middel van specifieke workshops over verantwoording:

“Verantwoording is nu beter geïnstitutionaliseerd in KIWAKKUKI. We hebben meer geleerd, de organisatie is ontwikkeld. KIWAKKUKI is wel altijd verantwoordelijk geweest, maar moest in het begin nog wel veel leren” (K7).

“We hebben verantwoording geleerd door ervaringen en door workshops. Tijdens een workshop in Zimbabwe, een bijeenkomst van meerdere NGO’s zodat we van elkaar kunnen leren, heb ik bijvoorbeeld geleerd hoe ik een ‘Most Significant Change-verhaal’ kan schrijven” (K7).

“We organiseren workshops om verantwoording te verbeteren” (K8).

4.3.2 Definitie verantwoording door KIWAKKUKI-medewerkers

Als het gaat om hoe verantwoording precies wordt beschouwd binnen KIWAKKUKI, geldt dat de meeste geïnterviewde medewerkers verantwoorden definiëren als het uitleggen of verklaren van de keuzes die je maakt. Negen van de dertien respondenten noemen iets dergelijks in hun definiëring van verantwoording:

“Verantwoording is een soort van meet- en monitoringsysteem voor alles wat je doet” (K8).

“Om taken te doen in de gebieden waarvoor jij verantwoordelijk bent. Als je niet verantwoordelijk bent, of er gebeurt niets, dan moet je uitleggen waarom dat zo is” (K12).

“Verantwoordelijk zijn voor iets en aan iemand, vertellen over wat je doet. Iemand is verantwoordelijk wanneer een meerdere om informatie vraagt en hij/zij daarin kan voorzien. En als je deelt als er problemen zijn” (K13).

Twee respondenten beperken zich in hun definiëring tot dat verantwoording vooral te maken heeft met het delen en aanleveren van informatie en rapporten, zonder daarin specifiek verantwoordelijk te zijn naar een taak die hun is gegeven:

“Verantwoording is voor de documenteerder; voor het bijhouden van alle bestanden, en de secretaresse; voor het bijhouden van alle bestanden met betrekking tot de medewerkers” (K1).

“Verantwoording is ook heel belangrijk voor de interactie tussen de verschillende programma’s, het delen van ervaringen. Het is belangrijk om te weten waar iedereen mee bezig is en waar ieders taken liggen” (K9).

Opvallend is dat geen één geïnterviewde het aspect van het beoordelen van verantwoording benoemt in de definiëring, en ook niet een eventuele sanctie daarop gegeven kan worden. In de definiëring van verantwoording wordt alleen de rol van actor uitgelegd en niet die van het forum. Alleen als er expliciet naar wordt gevraagd, benoemen slechts drie van de dertien respondenten dat falende verantwoording een gevolg kan hebben. Opvallend is dat twee respondenten specifiek gezichtsverlies noemen als een gevolg van falende verantwoording:

“Als verantwoording faalt worden de doelen in mindere mate bereikt. De consequenties voor degene die verantwoordelijk is hangen af van de omgeving. Misschien moeten ze langer op een antwoord wachten. Degene die verantwoordelijk is faalt, en het is slecht voor zijn of haar naam. Het is geen goed iets” (K10).

“Een gevolg van falende verantwoording is belediging en mentale marteling omdat je niet hebt voldaan aan wat je moest doen. Een gevolg is schuld, je eigen schuld. Ook sociaal en legaal kun je vervolgd worden” (K11).

Voor drie mensen geldt dat verantwoording ook te maken heeft met een verplichting om iets te doen, een stok achter de deur om aan het werk te zijn. Verantwoording is een controlemiddel:

“Verantwoording houdt iemand druk, zorgt dat iemand aan het werk blijft. Het zorgt ervoor dat het werk wordt gedaan. Dat het allemaal werkt en geld niet wordt misbruikt” (K7).

“Het is heel belangrijk om verantwoordelijk te zijn want daarmee stem je jezelf af om gedisciplineerd aan het werk te zijn” (K9).

Drie van de dertien respondenten geven expliciet aan dat verantwoording is om te leren. Volgens meerdere respondenten houdt verantwoording verband met goed resultaat:

“Als ik mijn taak goed uitvoer slaag ik in de verantwoording. Het is geslaagd als ik verantwoordelijk ben en als er resultaat is van het werk” (K2).

“Iemand is verantwoordelijk als er goed toezicht is en een plan goed is geïmplementeerd. Als verzekerd is dat zowel de lange als de korte termijn plannen worden gehaald. Dat je impact kan zien, dat er echt verandering plaatsvindt” (K7).

4.3.3 Hiërarchie en verantwoording

In de organisatiestructuur van KIWAKKUKI komt duidelijk naar voren dat de leden de hoogste besluitvormingsmacht hebben, maar als aan de medewerkers van KIWAKKUKI wordt gevraagd naar wie verantwoording moet worden afgelegd, geven slechts vijf van de dertien respondenten aan dat verantwoording naar de leden en de doelgroep belangrijk is:

“KIWAKKUKI is een ledenorganisatie dus we moeten ons verantwoorden voor de leden. We hebben daarvoor onder meer maandelijks ontmoetingen met de leden, wat op zich heel uniek is” (K4).

“We zijn verantwoordelijk naar de leden en dan naar de gemeenschap. Dat doen we door het geven van publieke bijeenkomsten en door informatie te delen. Verantwoording naar beneden is erg belangrijk” (K5)

“De begunstigden zijn afhankelijk van de organisatie om hulp te krijgen, dus iedereen binnen KIWAKKUKI moet daar de verantwoordelijkheid voor nemen. Als we niet samenwerken en verantwoordelijk zijn naar de gemeenschap, verandert er niets in de gemeenschap” (K12).

Als specifiek wordt gevraagd naar wie de geïnterviewde zelf verantwoordelijk is en wie aan de geïnterviewde verantwoording moet afleggen, blijkt dat een meerderheid van de respondenten er een hiërarchisch idee van verantwoording op nahoudt. Acht van de dertien respondenten zien verantwoording eenzijdig: zij vinden dat diegene onder hen verantwoordelijk is naar hen en dat zijzelf slechts verantwoordelijk zijn naar diegene boven hen. Daarbij wordt in sommige gevallen een onderscheid gemaakt tussen wel het informatie delen, maar niet verantwoordelijk zijn naar diegenen die onder je staan:

“Ik ben verantwoordelijk naar het hoofd van de afdeling en de uitvoerend coördinator. En de receptionist moet verantwoording afleggen aan mij” (K1).

“Ik ben verantwoordelijk naar de uitvoerend coördinator en naar de voorzitter van de regionale Raad. Ik deel ook informatie met andere districtcoördinatoren. En ik deel informatie met de

afdelingshoofden. Ik ben niet verantwoordelijk naar hen, maar ik moet wel met ze delen. We werken nu in een team. Dus ik ben ook verantwoordelijk naar mijn teamleider. Naar mij toe zijn verantwoordelijk: de vier vrijwilligers waarmee ik werk, de voorzitters van de groepen in de regio, en de penningmeester en het secretariaat van de regio” (K13).

Opmerkelijk is dat één geïnterviewde aangeeft dat hij zich wel verantwoordelijk voelt naar diegene onder hemzelf, maar dat hij niet vindt dat zijn meerdere verantwoording hoeft af te leggen aan hem. Volgens deze respondent is zijn baas een goed persoon en daarom geen verantwoording verschuldigd aan hem:

“Ik ben verantwoordelijk naar diegene die ik superviseer, maar ik vind niet dat mijn baas zich moet verantwoorden naar mij. Het voelt niet zo dat mijn baas verantwoordelijk is naar mij, maar dat is hoe ik het zie. Hij heeft nooit iets verkeerd gedaan, hij doet het goede. Misschien is dat een cultureel iets, maar dat is gewoon hoe het is. Dat is hoe ik het zie. Verantwoording hangt af van de persoon. Of iemand een geweten heeft, een goede houding, moreel besef. Ik vind dat mijn baas een goed persoon is en dat hij zich niet hoeft te verantwoorden naar mij” (K3).

Tijdens de interviews bleek dat er veel respect is voor de meerdere. In één situatie wilde een geïnterviewde absoluut niet zitten op de stoel die hem werd aangeboden, omdat dit de stoel was van zijn baas. Daarover zei hij:

“Ik respecteer haar heel veel, dus daarom zal ik niet op haar stoel zitten” (K6).

Een andere observatie is dat zowel leidinggevendenden als medewerkers die ouder zijn op een andere, meer respectvolle manier werden aangesproken. Vaak wordt de persoon aangesproken met mama of papa en als begroeting “*Chika mo <mama>*” gezegd, wat zoiets betekent als “*ik houd uw voet vast*” en een zeer respectvolle uiting is.

Overigens voelden vijf van de dertien respondenten zich wel verantwoordelijk naar diegene die onder hem waren. Opvallend was dat dit vooral de mensen betrof die hoger in de organisatie stonden: juist diegenen met de leidinggevende posities. Evengoed stelden zij de beleefdheidsvormen wel op prijs: één van hen leerde ondergetekende de beleefdheidsvormen.

Hoewel bovenstaande citaten laten zien dat er hiërarchische lijnen zijn binnen KIWAKKUKI, geven vrijwel alle respondenten aan dat hiërarchie in principe geen rol speelt binnen KIWAKKUKI. Iedereen is gelijk en er wordt als een familie met elkaar omgegaan. Elkaar respecteren, samenwerken en naar elkaar verantwoordelijk zijn, worden als belangrijke waarden beschouwd.

Daarnaast zijn bijna alle respondenten van mening dat ze genoeg te zeggen hebben in de organisatie. Eén persoon voelt zich benadeeld doordat hij minder gebruik kan maken van sommige voorzieningen dan anderen:

“Er zijn weinig mensen die veel besluitvormingsmacht hebben en veel mensen die geen besluitvormingsmacht hebben. Er is nu een revisie voor beleid voor staf gaande, dus misschien dat daarin iets gaat veranderen. Ik vind dat het moet veranderen. (...) Bijvoorbeeld als er uitnodigingen komen voor een workshop in het buitenland, wordt dat in behandeling genomen door een klein aantal mensen dat ook besluit wie er gaat. Daardoor gaan sommige mensen nu wel vijf keer per jaar naar het buitenland, terwijl anderen, zoals ik, nog nooit zijn geweest. Vaak maakt het voor de workshop niet eens uit wie er is. Als er maar een vertegenwoordiger is van KIWAKKUKI. Iedereen kan namelijk leren. In een gesprek met een donor die hier eens op bezoek was, bleek dat je vooraf ook helemaal geen kennis hoeft te hebben: daarvoor ga je juist naar de workshop” (K9).

Twee andere geïnterviewden zijn van mening dat verschil kan en moet bestaan, omdat leiders richting moeten bepalen en omdat verschillen niet persé verkeerd zijn:

“Of iets topdown gebeurt of juist bottom-up, verschilt per waar het over gaat. Alle echte beslissingen worden door de top genomen, maar daar zijn ze ook leiders voor, om de richting te bepalen. Maar planning en implementatie kan ook van bottom-up komen” (K3).

“Maar sommige mensen hebben wel gemakkelijker toegang tot sommige faciliteiten, meer dan anderen. Dat geldt ook voor KIWAKKUKI. Sommige mensen kunnen bepaalde dingen doen, terwijl anderen dat niet kunnen, en dat hangt dan af van hoe hoog hun salaris is. Maar ik denk dat die verschillen niet verkeerd zijn. Een rijk iemand kan bijvoorbeeld iemand helpen door anderen mensen te laten meeprofiteren, door bijvoorbeeld iemand een baan te geven” (K10).

4.3.4 Verbeterpunten in verantwoording

Hoewel de geïnterviewde medewerkers van KIWAKKUKI over het algemeen tevreden zijn over de verantwoording in de organisatie, zegt het merendeel van de respondenten dat KIWAKKUKI ook nog dingen kan leren in verantwoording. Niet alles gaat goed. Een veelgenoemd probleem is dat er te weinig capaciteit en kennis is. Vooral op het niveau waar de implementatie plaatsvindt, op het niveau van de districten en de grassroot, zijn te weinig mensen met capaciteiten. Er komt nu te veel neer op de districtcoördinatoren:

“Er zijn diverse problemen te benoemen zoals storingen in de communicatie (als de telefoon het bijvoorbeeld niet doet), transport problemen (door de slechte wegen is het lastig om contact te hebben, vooral met de meer afgelegen gebieden). Maar ik denk dat er vooral te weinig capaciteit en kennis is. Ik denk dat we als KIWAKKUKI soms te groot geworden zijn, te breed. De mensen met capaciteiten binnen KIWAKKUKI moeten nu te veel doen en daardoor ontstaat teveel vertraging in het werk. Er is te weinig capaciteit om de zaak goed draaiende te houden. (...) Het is niet te doen voor slechts één district coördinator. Daar ligt nu de uitdaging. Het is nu niet zozeer dat er bij de districten een lak is om te verantwoorden, maar ze zijn vaak inadequaat.” (K5).

“Een probleem is dat we meer skills nodig hebben. Als je hebt gestudeerd weet je meestal wel wat verantwoording is, omdat je dat heb geleerd op school. Maar als je verantwoording probeert toe te passen met mensen op een lager niveau die weinig onderwijs hebben gehad, is het lastig om te implementeren” (K8).

Als gevolg noemen medewerkers het mogelijk kunnen falen in de verantwoording die aan donororganisaties moet worden geleverd (en, als gevolg daarvan, het verliezen van het vertrouwen van donoren in KIWAKKUKI). En extra werkdruk en stress:

“Binnen KIWAKKUKI gaat er nog wel eens iets mis als het bijvoorbeeld gaat om het afkrijgen van de verantwoordingsrapporten. Sommigen mensen moeten meer doen. Ik heb genoeg mensen gezien die hier in de avonduren werken, of in het weekend. Sommige mensen moeten meer doen, sommigen moeten compenseren voor anderen. Ik ken mensen die 's nachts werken en in de weekenden” (K3).

Daarnaast noemen veel medewerkers ook problemen die te maken hebben met de motivatie van medewerkers. Veel respondenten geven aan dat het een probleem is dat sommige medewerkers niet tijdig hun verantwoordelijkheid oppakken:

“Soms moet je er voortdurend achteraan blijven gaan, en voortdurend controleren, om ervoor te zorgen dat iets ook daadwerkelijk afkomt. Ik moet ze voortdurend achter de broek zitten. (...) Een project moet misschien voor eind december af zijn, en als je naar de activiteiten kijkt, zie je dat sommigen pas tegen het einde van december er druk mee zijn. Soms kijken ze niet eens naar het plan voor hoe de implementatie moet verlopen en welke tijd daarvoor is gesteld. Dit is niet vaak het geval, maar het gebeurt wel” (K8).

“Binnen KIWAKKUKI zouden mensen meer betrokken kunnen zijn bij waar ze verantwoordelijk voor zijn. Meer betrokken en meer bewust van wat hun taken zijn en waarover en wanneer ze

verantwoording moeten afleggen. Binnen KIWAKKUKI is het een probleem dat sommige mensen niet op tijd zijn, sommige zijn nooit op tijd. Misschien omdat ze veel te doen hebben, of misschien zijn ze niet betrokken genoeg. Je moet er dan echt achteraan gaan en mensen dwingen” (K10).

Een andere kwestie die enkele respondenten noemen is dat de Raad van Toezicht nog niet helemaal naar behoren functioneert. De formele registratie van de zittende personen in de Raad zou nog niet rond zijn en tot die tijd willen de zittende personen zich niet volledig inzetten. Dit zou in juli echter opgelost moeten zijn.

Eén geïnterviewde zegt dat de organisatie niet honderd procent transparant is. Opvallend is dat deze persoon vindt dat dit geen probleem is omdat het een natuurlijke stand van zaken is:

“De transparantie is 90 procent. Niet honderd, dat is onmogelijk, want iedereen heeft wel geheimen. Dat is ook goed; zoals ouders ook niet alles tegen hun kinderen zeggen” (K7).

Als gevraagd wordt of er binnen KIWAKKUKI verschillende visies bestaan op verantwoording, geeft bijna de helft van de respondenten aan dat er misschien wel verschillende meningen heersen. Volgens de respondenten weten sommige mensen niet goed genoeg wat het inhoudt om verantwoordelijk te zijn, vooral naar beneden toe. Daarnaast zijn er ook wel eens meningsverschillen. Deze worden meestal opgelost door uiteindelijk overeenstemming te krijgen, door het geven van een waarschuwing of het stellen van een deadline. Geen van de respondenten noemde een situatie waarin verantwoording echt faalde:

“Verantwoording naar beneden is erg belangrijk. (...) Ik realiseer me dat binnen KIWAKKUKI mensen zich vooral naar boven toe verantwoordelijk voelen. Misschien moeten mensen nog meer begrijpen wat verantwoording precies inhoudt. Mensen vergeten snel naar wie ze nou echt verantwoordelijk zijn. Als je niet verantwoordelijk bent naar beneden toe vergeet je snel waarvoor je het echt doet, voor wie. (...) Mensen moeten herinnerd worden aan wat verantwoording precies is en aan wie ze verantwoordelijk zijn” (K5)

“Ik denk dat één op de vijf medewerkers wel eens andere ideeën heeft. Vooral medewerkers die al langer in dienst zijn en al jaren bij KIWAKKUKI werken hebben denk ik wel eens een andere mening. Dat komt deels door hun karakter en hun cultuur. Maar ik denk dat we veel praten en uiteindelijk wel op een lijn komen” (K5).

“Veel mensen binnen KIWAKKUKI zien verantwoording heel anders dan ik dat zie. Niet iedereen gaat op dezelfde manier om met verantwoording en niet iedereen is verantwoordelijk. Ik weet dat sommige mensen binnen KIWAKKUKI wel eens een brief hebben moeten schrijven om hun gedrag te verantwoorden en sommige andere mensen hebben eerder wel eens een waarschuwingsbrief gekregen. Ik heb nog niet meegemaakt dat er mensen zijn ontslagen” (K3).

“Niet iedereen is even toegewijd aan verantwoording. Sommigen zeggen dat ze geen tijd hebben omdat ze het te druk hebben, zeker in het geval van vrijwilligers die een baan hebben. (...) Je moet vaak een deadline stellen en mensen eraan herinneren wat ze moeten doen” (K9).

4.3.5 Onderscheid KIWAKKUKI met organisaties die minder verantwoordelijk zijn

KIWAKKUKI maakt als organisatie die over het algemeen goed bezig is met verantwoording onderscheid met andere organisaties in Tanzania, die minder verantwoordelijk zijn. Als aan de respondenten gevraagd wordt waardoor ze denken dat KIWAKKUKI onderscheid maakt, vinden de meeste respondenten die vraag in eerste instantie moeilijk om te beantwoorden. Uiteindelijk wordt een diversiteit aan redenen aangegeven.

Volgens zes respondenten onderscheidt KIWAKKUKI zich door het type organisatie dat ze is, dat ze bezig is met hulpverlening. Omdat ze gericht is op het helpen van mensen, zo luidt de redenatie, kan ze niet corrupt zijn:

“Corrupte organisaties zijn niet gericht op de gemeenschap. KIWAKKUKI zet zich vrijwillig in voor de gemeenschap, dat komt heel erg vanuit een goed hart en vanuit een goede wil. KIWAKKUKI heeft een hart van helpen en armen die niets hebben kennis te geven en toegang tot middelen om zichzelf verder te helpen” (K6)

“Binnen KIWAKKUKI zijn we gericht op de maatschappij en we willen haar juist helpen. Als je er zo in staat, kun je onmogelijk corrupt zijn. Als je goed bent in je hoofd kun je dat niet. Je helpt mensen die hulp nodig hebben en dan ga je in plaats daarvan geen geld van ze vragen, of geld van ze stelen” (K10).

“KIWAKKUKI is in 1990 opgericht in een beweging van vrouwenemancipatie. Inmiddels is KIWAKKUKI voor iedereen toegankelijk en mogen mannen ook deel worden, maar de organisatie is gestart vanuit een basis om cultuuraspecten te bestrijden die niet goed zijn. En nog steeds adresseren we dingen die niet goed zijn” (K12).

De waarden van KIWAKKUKI vormen eveneens een belangrijke reden waarom KIWAKKUKI anders is dan andere organisaties, aldus in ieder geval drie respondenten:

“Ik denk dat een groot verschil ligt in de waarden die we als KIWAKKUKI hebben. (...) Als iemand deel wordt van KIWAKKUKI worden de waarden meestal automatisch overgenomen” (K5).

“KIWAKKUKI is gevormd door ongeveer vijf vrouwen die een beeld hadden van de gevolgen van AIDS/HIV en er iets aan wilden doen, beetje bij beetje. De waarden die zij hadden waren die van liefde en van zorg dragen, die hadden zij in hun hart. Die waarden zijn altijd heel belangrijk gebleven. Nu wordt er nog steeds vertrouwd/gebouwd op een geest van vrijwilligerswerk en van liefde en van zorg. Het verschil met andere instellingen die niet verantwoordelijk zijn is dat zij deze waarden niet hebben” (K2).

“Een organisatie kan goede waarden hebben, maar ze moeten ook gevolgd worden. (...) Natuurlijk worden de waarden niet 100% in praktijk gebracht. Maar we proberen het wel heel erg hard” (K4).

Eveneens drie medewerkers geven aan dat zij vinden dat KIWAKKUKI goed is in verantwoording omdat verantwoording is geïnstitutionaliseerd in de organisatie. Er zijn diverse structuren die verzekeren dat de organisatie verantwoordelijk is:

“Binnen KIWAKKUKI heb je de staf, het management, de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht: samen een boel governance structuren en veel verschillende niveaus om verantwoording aan af te leggen” (K3).

“En we hebben een uitgebreid systeem van verantwoording met onder meer de Raad, et cetera. Die moeten uiteindelijk toch allemaal de check tekenen, dus ook al zou iemand iets van het geld willen nemen, dan is het praktisch gezien niet mogelijk. (...) In de overheid kunnen mensen te veel macht en autoriteit hebben; wij hebben systemen die dat onmogelijk maken” (K4).

“De structuur van KIWAKKUKI is goed. Misschien komt het door de manier waarop we interactie hebben met de leden. Al sinds het begin hebben de leden meer macht dan diegenen die hoog in de organisatie stonden” (K9).

Eén geïnterviewde voegt daaraan toe dat het ook afhangt van de cultuur die in de organisatie heerst. Andere organisaties kunnen eveneens een goede structuur hebben op papier, maar de daadwerkelijke implementatie maakt het verschil:

<Over governancestructure> “Andere organisaties hebben dit misschien ook, maar hoe je het implementeert maakt het verschil. De Raad van Bestuur moet zich bijvoorbeeld ook daadwerkelijk verantwoordelijk voelen. Misschien is het de cultuur. De cultuur binnen KIWAKKUKI is open en toegankelijk” (K3).

Het type leiderschap wordt door drie medewerkers als een reden van onderscheid gezien, specifiek het goede voorbeeld van uitvoerend coördinator Dafrosa Itemba:

“Binnen KIWAKKUKI is het systeem open. (...) Mama Dafrosa geeft daarnaast ook het goede voorbeeld door juist heel verantwoordelijk te zijn en transparant. Ik kan altijd bij haar aankloppen en iets vragen” (K3).

“Ik denk dat er een verschil is door het leiderschap. Ook NGO's zijn niet altijd zo verantwoordelijk, maar het hangt af van het type leiderschap. Ik geloof in participerend leiderschap” (K4).

Volgens één persoon maakt KIWAKKUKI ook verschil door de hoogte van de salarissen die ze aan haar medewerkers biedt. Die zouden niet te laag zijn, zodat er geen verleiding is om geld, tijd en middelen van de organisatie te misbruiken:

“<Over het verschil in verantwoordens tussen de overheid en KIWAKKUKI> Oorzaken van het verschil zijn motivatie en salarissen. Ik ben bij de overheid weggegaan omdat het salaris erg laag was. Bij KIWAKKUKI verdien ik inmiddels wel meer dan ik bij de overheid verdiende. (...) Bij de overheid werkt het heel anders dan bij KIWAKKUKI. Bij de overheid kun je onder werktijd wel een paar uurtjes wegsluipen om bijvoorbeeld op een boerderij te werken, zodat je wat extra geld kan verdienen. Maar bij KIWAKKUKI is dat vrijwel onmogelijk” (K2).

Een andere geïnterviewde geeft aan dat het juist de geest van vrijwilligerswerk is, die een verschil maakt met andere organisaties. KIWAKKUKI onderscheidt zich door motivatie die medewerkers hebben:

“Ik denk dat de rol van vrijwilligerswerk het verschil veroorzaakt. Of er wel of geen geld tegenover staat maakt verschil, als je je vrijwillig inzet doe je het ergens voor. Dan heb je een bepaalde spirit, iets dat in je is dat je drijft” (K9).

Volgens één geïnterviewde maakt KIWAKKUKI óók onderscheid doordat ze specifiek gestart is als een vrouwenorganisatie, omdat de vrouwelijke eigenschappen van nederigheid, oprechtheid en dienstbaar nog steeds een belangrijke rol spelen binnen KIWAKKUKI.

“Daarbij is KIWAKKUKI ook een vrouwenorganisatie en vrouwen zijn meer nederig, en oprecht en ze willen helpen” (K6).

Twee medewerkers denken dat KIWAKKUKI meer verantwoordelijk is omdat ze een kleine, overzichtelijke organisatie is en een specifiek doel heeft. Daardoor kan de organisatie aan een concreet doel werken:

“KIWAKKUKI is een kleine organisatie en daardoor meer betrouwbaar. Er gaat niet teveel geld naar salarissen van medewerkers; alleen het noodzakelijke en de rest gaat naar lokale mensen. Elkaar helpen, samen doen” (K7).

“De overheid heeft altijd werk liggen en ik denk dat een kleinere organisatie daarentegen veel meer voor een specifiek doel werkt” (K4).

Een andere reden die door een geïnterviewde wordt genoemd waarom KIWAKKUKI verschilt van andere organisaties, is doordat ze met de donoren werkt met contracten en

directe communicatie. Er is geen bureaucratie. Daardoor is er meer druk om aan de verantwoording te voldoen, dan er bij andere organisaties is. Het is niet mogelijk om van de verantwoording weg te lopen:

“Ik denk dat een groot verschil is dat wij contracten hebben en directe communicatie voeren. Wij hebben als NGO direct contact met de donor en werken met een contract. Dat voorkomt bureaucratie. Bij de overheid is dat heel anders. Daar zijn ook wel contracten, maar die gaan via heel veel stappen. Er is geen directe communicatie. En aan het einde van de dag is er iemand die er een beetje misbruik van maakt. (...) Bij KIWAKKUKI hebben we in Dafrosa 1-op-1 communicatie naar de donoren, terwijl communicatie met de overheid via-via verloopt. Daardoor kunnen mensen zich verschuilen” (K5).

4.3.6 Invloed van lokale cultuur op KIWAKKUKI

Een onderscheid dat KIWAKKUKI maakt met de lokale cultuur is dat de verantwoording binnen KIWAKKUKI veel meer egalitair is. Hoewel er duidelijk hiërarchische lijnen zijn in KIWAKKUKI (zie paragraaf 4.3.3), is de insteek van het management dat de verantwoording meer egalitair geschiedt. Binnen KIWAKKUKI worden klassenverschillen zoveel mogelijk voorkomen. De volgende medewerkers zeggen daar het volgende over:

“De status die iemand heeft is erg belangrijk, maar niet binnen KIWAKKUKI. Daar respecteren we elkaar en kijken we niet op elkaar neer. We hebben waarden van elkaar liefhebben, transparantie, verantwoordelijk zijn naar elkaar, vrijwilligerswerk. We proberen zoveel mogelijk om klassen te voorkomen. In ieder geval tijdens werkuren; daarbuiten hebben we geen invloed” (K4).

“Ik denk dat KIWAKKUKI uniek is. Wij leven anders, er zijn geen klassen binnen KIWAKKUKI. We zitten aan een en dezelfde tafel. Misschien zijn er buiten KIWAKKUKI wel verschillen, gaan sommige mensen met elkaar om en anderen niet, maar binnen KIWAKKUKI is er geen verschil” (K5).

“Ik denk dat voor 50 om 50 procent sociale positie een rol speelt binnen KIWAKKUKI. Het is onmogelijk dat iedereen gelijk is, omdat mensen van elkaar verschillen op verschillende manieren. Er zijn verschillende klassen, sommige zijn hoger, sommige hebben meer geld, sommige hebben meer macht. Maar er wordt binnen KIWAKKUKI goed samengewerkt. Er is geen groot gat tussen mensen, het is gemakkelijk om elkaar aan te spreken. De uitvoerend coördinator kan ik bijvoorbeeld aanspreken als ik dat wil. En het scheelt ook dat we als staf allemaal in hetzelfde gebouw zijn gevestigd. Er is geen bureaucratie” (K10).

Een ander onderscheid dat KIWAKKUKI maakt met de lokale verantwoordingspraktijk, is dat verantwoording binnen KIWAKKUKI meer expliciet wordt gemaakt. Er wordt veel gedocumenteerd. De volgende twee uitspraken van medewerkers laten zien hoe er over documentatie wordt gedacht:

“Het is goed om te documenteren, zodat je ernaar kan verwijzen” (K9).

“Ik wil dat alle informatie wordt gedocumenteerd. Ik denk dat het heel belangrijk is om ernaar te kunnen refereren. Soms bellen ze me, maar dan zeg ik dat het belangrijk is om het ook op papier te zetten. Expliciete verantwoording zoals in documentatie is belangrijk omdat het daarmee is vastgelegd, zodat je ernaar kan terugrijpen” (K8).

Een andere observatie is dat veel zaken in KIWAKKUKI strikt verlopen. De werkdagen beginnen om acht uur en iedereen wordt dan ook daadwerkelijk verwacht. In het verleden is hier, zo vertelde een medewerker, wel eens discussie over geweest omdat veel mensen te laat kwamen. Daarop is besloten dat alle medewerkers zich bij binnenkomt moeten registreren. Een medewerker vertelde hier het volgende over:

“Nu moeten mensen zich registreren als ze binnen komen. Als ze dan evengoed alsnog te laat komen, kan de administratie vragen stellen over waarom ze te laat waren en of ze daar een goede reden voor hebben” (K1).

4.3.7 Hoofdpunten paragraaf 4.3

KIWAKKUKI is over het algemeen goed bezig met verantwoording. Hoewel diverse respondenten ook enkele op- en aanmerkingen hebben, is de algemene tendens die van tevredenheid en trots. De organisatie voldoet niet alleen aan de verantwoordingseisen die donororganisaties en de overheid stellen; ook intern lijkt verantwoording een belangrijke rol te spelen. Verantwoording binnen KIWAKKUKI lijkt goed te zijn geïnstitutionaliseerd. Tekenend voor KIWAKKUKI is dat er veel wordt gedaan aan delen. De ochtendontmoetingen aan het begin van elke werkdag zijn daar een goed voorbeeld van.

De meeste geïnterviewde medewerkers definiëren verantwoorden als het uitleggen of verklaren van keuzes. Twee respondenten beperken zich in hun definiëring tot het aanleveren van informatie, zonder daarin specifiek verantwoordelijk te zijn naar een taak die hun is gegeven. Opvallend is dat geen één geïnterviewde het aspect van het beoordelen van verantwoording benoemt in de definiëring, en ook niet een eventuele sanctie daarop volgt. In de definiëring van verantwoording wordt alleen de rol van actor uitgelegd en niet die van het forum.

In de organisatiestructuur komt naar voren dat de leden de hoogste besluitvormingsmacht hebben. Als aan de respondenten wordt gevraagd naar wie verantwoording moet worden afgelegd, blijkt echter dat slechts vijf van de dertien respondenten aangeven dat verantwoording naar de leden en de doelgroep belangrijk is. Acht van de dertien respondenten zien verantwoording eenzijdig: zij vinden dat diegene onder hem verantwoordelijk is naar hemzelf en dat hij slechts verantwoordelijk is naar diegene boven hem.

Er lijkt dus een zekere hiërarchie te bestaan in KIWAKKUKI. Opvallend is dat vrijwel alle respondenten zelf aangeven dat hiërarchie in principe geen rol speelt binnen KIWAKKUKI. Er bleek ook veel respect voor de meerdere. Dat komt onder meer tot uiting in de respectvolle aanspreekvormen.

Overigens voelden vijf van de dertien respondenten zich wel verantwoordelijk naar diegene onder hem. Opvallend is dat dit vooral de mensen hoger in de organisatie betrof: juist diegenen met de leidinggevende posities.

Hoewel de medewerkers over het algemeen tevreden zijn over de verantwoording, vindt het merendeel van de respondenten dat KIWAKKUKI ook nog dingen kan leren in verantwoording. Niet alles gaat goed. Een veelgenoemd probleem is dat er te weinig capaciteit en kennis is, vooral op het niveau van de districten en de grassroot. Daarnaast wordt veelvuldig genoemd dat sommige medewerkers niet tijdig hun verantwoordelijkheid oppakken. Sommige mensen weten niet goed genoeg wat verantwoording inhoudt, vooral naar beneden toe.

Als aan de respondenten wordt gevraagd waardoor KIWAKKUKI zich onderscheidt van organisaties die minder verantwoordelijk zijn, is dat volgens zes respondenten omdat KIWAKKUKI op hulpverlening is gericht en daarmee een ander type organisatie is. De waarden van KIWAKKUKI vormen volgens in ieder geval drie respondenten een andere belangrijke reden. Eveneens drie medewerkers leggen het onderscheid uit met het feit dat verantwoording goed is geïnstitutionaliseerd: de diverse structuren verzekeren dat de organisatie verantwoordelijk is. Het type leiderschap wordt door drie medewerkers als een reden van onderscheid gezien. Volgens één persoon maakt KIWAKKUKI verschil doordat ze een voldoende salaris biedt; volgens een andere geïnterviewde is het juist de geest van vrijwilligerswerk. Eén geïnterviewde verklaart het verschil tussen KIWAKKUKI en andere

organisaties doordat KIWAKKUKI is gestart als een vrouwenorganisatie, met specifieke vrouwelijke eigenschappen zoals oprechtheid en dienstbaarheid. Twee medewerkers denken dat KIWAKKUKI meer verantwoordelijk is omdat ze een overzichtelijke organisatie is met een specifiek doel. Een laatste reden die wordt aangegeven is het directe contact dat KIWAKKUKI heeft met donoren en het werken met contracten. Door deze twee dingen zou er meer druk zijn om aan de verantwoording te voldoen.

Een onderscheid dat KIWAKKUKI maakt met de lokale verantwoordingscultuur is dat de verantwoording binnen KIWAKKUKI meer egalitair geschiedt, ook al zijn er tegelijkertijd ook hiërarchische lijnen waarneembaar. Daarnaast wordt verantwoording binnen KIWAKKUKI, in vergelijking met de lokale verantwoordingcultuur, meer expliciet gemaakt. Er wordt veel gedocumenteerd. Ten slotte verlopen veel zaken in KIWAKKUKI strikt.

4.4 Verantwoordingscultuur KIWAKKUKI in verhouding tot verantwoording aan donororganisaties

Het doel van deze paragraaf is om tot een antwoord te komen op deelvraag VI: wat is de invloed van de verantwoordingscultuur van KIWAKKUKI op de praktijk van verantwoording aan noordelijke donororganisaties.

In paragraaf 4.4.1 wordt de gang van zaken omtrent de verantwoordingspraktijk van KIWAKKUKI aan donororganisaties beschreven. In paragraaf 4.4.2 komt aan bod wat volgens de dertien KIWAKKUKI medewerkers het begrip en de waardering is van verantwoordingseisen van donororganisaties. In subparagraaf 4.4.3 komt concreet aan bod wat volgens de medewerkers van KIWAKKUKI de verschillen zijn tussen interne verantwoording en verantwoording aan donororganisaties. Er wordt afgesloten met het opsommen van de hoofdpunten uit deze paragraaf in paragraaf 4.4.4.

4.4.1 Gang van zaken

Het contact met de donororganisaties verloopt via de uitvoerend coördinator. Dit houdt in dat alle verantwoording aan de donoren via de uitvoerend coördinator gaat. Vaak schrijven de afdelingshoofden de rapporten voor de donoren en doet de uitvoerend coördinator de eindredactie. In totaal heeft KIWAKKUKI drie computers met een internetaansluiting (één voor de uitvoerend coördinator, één voor de documenteerder en één voor algemeen gebruik van alle afdelingen). De uitvoerend coördinator heeft als enige toegang tot de e-mailaccount van KIWAKKUKI, dus daarom voert zij het contact met de donororganisaties, aldus de volgende geïnterviewde:

“De uitvoerend coördinator heeft als enige een computer met Outlook, op de andere computers met Internet wordt Yahoo gebruikt. Maar we denken dat het beter is om geen privé e-mail te gebruiken voor correspondentie met de donor, dus daarom gebruiken we alleen de computer van de uitvoerend coördinator voor correspondentie met de donor” (K4).

Het contact met de donororganisaties verloopt vooral via de e-mail. Vaak bezoeken donoren KIWAKKUKI daarnaast eenmaal per jaar. Volgens de geïnterviewden doen donoren dat omdat ze het waarheidsgehalte van de rapporten willen controleren:

“De donor wil zien wat er in de rapporten staat beschreven. Een bezoek van de donor is daartoe een soort extra check” (K2).

Zeker zeven respondenten geven aan dat donororganisaties een grote machtspositie hebben ten opzichte van KIWAKKUKI. KIWAKKUKI is, zoals één geïnterviewde het schetst, slechts een van de vele middelen in het doel dat de donororganisatie heeft. Dit veroorzaakt volgens diverse respondenten een zekere macht onbalans. De donor heeft grote invloed op of iets gebeurt en hoe iets gebeurt:

“Er is een blok tussen donororganisaties en organisaties als KIWAKKUKI. De donor bepaalt hoe het gebeurt, het is ‘either our way or no way’. De donor heeft het recht en niet de verplichting om geld te spenderen” (K3).

“Er is niet echt sprake van een balans, want de contracten komen uiteindelijk daar vandaan waar het geld vandaan komt. Vaak krijgen wij een ondertekend concept contract in tweevoud opgestuurd, en verwachten ze één exemplaar terug. We zijn dan niet verplicht om het contract te ondertekenen, dat wil ik niet zeggen, maar vaak gebeurt het wel op deze wijze” (K4).

“De donoren zijn van ons afhankelijk voor de uitvoering van projecten, en wij zijn van hen afhankelijk van hun geld. Alle financieringsorganisaties hebben hun eigen missie en visie. Dat ze ons ondersteunen is een onderdeel van het realiseren van hun visie en missie. Zij zijn zo van ons afhankelijk. Maar uiteindelijk is er wel echt sprake van een machtonbalans, vind ik. De donoren zijn donoren. En wij zijn niet de enige NGO. Als wij niet hard genoeg werken, dan zullen ze zo een andere NGO ondersteunen” (K5).

Een gevolg van deze macht onbalans is dat KIWAKKUKI niet altijd de mogelijkheid heeft om haar eigen strategie te volgen en om de voorwaarden te kiezen waaronder ze wil werken:

“Je hebt een gezegde, ‘een bedelaar kan niet kiezen’. Wij hebben niet veel macht om de condities te kiezen waaronder we willen werken. (...) Maar we moeten wel verzekeren dat we fondsen hebben. Wat dat betreft worden we verscheurd tussen ons eigen strategisch plan en de plannen van donors” (K4).

Een andere reden waarom KIWAKKUKI haar eigen strategische plan niet goed kan volgen is dat veel samenwerkingsverbanden tussen KIWAKKUKI en donororganisaties zijn ontstaan op initiatief van donororganisaties. Deze donororganisaties hebben via-via van KIWAKKUKI gehoord en nemen het initiatief om KIWAKKUKI in te passen in hun eigen beleidsplan. Het gevolg is dat KIWAKKUKI mogelijk minder gefocust is op haar eigen strategische plan, maar zich moet aanpassen aan de plannen en wensen van de donor. Aldus de volgende medewerker:

“Dat donors ons vinden is misschien niet zo ‘n goede ontwikkeling, want mogelijk vergeten we zo om voorstellen te schrijven die gericht zijn op onze eigen noden” (K4).

Binnen KIWAKKUKI wordt ervaren dat donoren er weinig voor open staan om het strategisch plan van KIWAKKUKI te volgen. KIWAKKUKI wil het liefst een ‘basket fund’ introduceren, een algemeen fonds waarin de donoren kunnen bijdragen om het strategisch plan van KIWAKKUKI uit te voeren. Maar daarin volgen weinig donororganisaties:

“Wij willen graag één budget waar alle donoren aan bijdragen, een basket funding. Maar de donoren zien dat niet zitten, zij willen hun specifieke eigen bijdrage zien” (K5).

“Eigenlijk willen we één basket funding, waarin alle donoren financieel bijdragen, en je handelt volgens het strategisch/business plan. Maar dat is nog niet zo ver. De donors hebben nu hun eigen doelen en hebben ook hun eigen kalenderjaren, en het lukt ons nog niet om ze bij elkaar te krijgen. Als we één fonds zouden hebben zou de organisatie meer de koers kunnen bepalen, in plaats van de donor” (K12).

Donororganisaties blijken liever op projectbasis dan op programmabasis te werken, wat voor KIWAKKUKI weinig continuïteit geeft in haar programma:

“Veel donors werken op projectbasis, of op onderzoeksbasis, en zijn niet gericht op de programma’s. Maar dat is niet altijd goed voor de programma’s. (...) Als we nieuwe

partnerschappen aangaan proberen we altijd te vragen of ze alsjeblieft in ons plan willen passen. (...) Sommige organisaties in Tanzania hebben wel een basket fund, dus wij willen dat ook gaan proberen. We beginnen met iets van 10-15% van iedere donor in een basket fund, om alle administratieve kosten uit te betalen. Dat willen we dit jaar bereiken” (K4).

KIWAKKUKI wil het liefst werken volgens een zogenoemde teamaanpak, maar ook daar blijkt vooralsnog geen steun voor van donororganisaties:

“Wij willen voor een team-aanpak gaan. We zijn door een consultant geadviseerd om niet losse programma’s te hebben, maar een team-aanpak waarbij activiteiten worden geïntegreerd. (...) Maar voor de team-aanpak hebben we nu geen geld; donors willen dat niet financieel ondersteunen” (K4).

Hoewel veel medewerkers van mening zijn dat er sprake is van een zekere onbalans in de relatie tot de donor, geven deze medewerkers eveneens aan dat ze vinden dat de donor vaak wel voor rede vatbaar is. De meeste donors staan open voor discussie en suggesties. Maar uiteindelijk geven donoren de doorslag:

“Sommige donoren willen elke maand een rapport, terwijl wij vinden dat je een goed rapport pas na drie maanden kan versturen, omdat je dan pas een beter overzicht hebt. Daarover gaan wij in discussie met de donoren. De donor wil ook van ons weten hoe we het beste rapport kunnen krijgen. Bij donors kun je altijd een suggestie geven. Dat kan worden afgewezen, en dan ga je door op de manier zoals de donor het wil, maar ik denk dat de donor in de meeste gevallen redelijk is. Vaak geven de donors deadlines over wanneer een rapport klaar moet zijn, maar ook daar kan een compromis over gesloten worden” (K2).

“Als er dan echt zaken zijn waar je niet mee eens bent, kun je er tegenin gaan, maar in de meeste gevallen is het contract naar wens van de donor dus kun je het beste ermee akkoord gaan” (K5).

4.4.2 Begrip en waardering voor verantwoordingseisen van donor

Bij de start van een partnerschap tussen KIWAKKUKI en een donororganisatie worden vaak contracten getekend over hoe de verantwoording dient te geschieden. Volgens de respondenten is het duidelijk wat de donor verwacht in het verantwoorden. De grassroot heeft volgens de volgende medewerker soms wel meer moeite met de verantwoordingstermen:

“Op grassroot niveau vinden ze het lastig om te verantwoorden als ze bijvoorbeeld niet snappen wat outcome is. Ze hebben concrete aanwijzingen nodig over wat voor informatie ze aan moeten leveren” (K4).

KIWAKKUKI heeft in de loop van jaren ook veel geleerd over de verantwoordingseisen en is daar steeds bekender mee geworden:

“Het is soms lastig om outcome-impact weer te geven, verwarrend wat het verschil precies is. En het is verwarrend omdat het vaak meerdere jaren kost om de impact te zien. Maar van dag tot dag hebben we veel geleerd en zijn we meer bekend geraakt met alle verantwoordingseisen” (K5).

De verschillende verantwoordingseisen die de donoren stellen, vooral financiële verantwoording, is volgens de volgende geïnterviewde ook steeds meer gelijkvormig geworden in de loop van tijd:

“Het rapporteren was vroeger heel lastig, iedereen had in het begin een andere format. Maar nu is het meer in lijn met elkaar en komt het neer op een algemeen format. De overheid in Tanzania heeft ook de internationale verantwoordingsstandaarden overgenomen, ongeveer 4 jaar geleden. Dus daarmee is het allemaal een beetje hetzelfde geworden. (...) Je moet naar internationale maatstaven verantwoorden, daarin geldt dat voor alle organisaties financiële verantwoording –

accounting- hetzelfde is. Voor verantwoording in vorm van een verhaal is het misschien anders, maar financiële verantwoording moet aan internationale maatstaven voldoen” (K5).

De respondenten zeggen over het algemeen tevreden zijn over de verantwoordingswijze aan de donor:

“Ik denk dat de manier waarop we nu verantwoording afleggen de beste manier is. Ik zou niet weten hoe anders” (K13).

Een enkele op- of aanmerking is dat donoren soms heel lastige, vergaande verantwoordingseisen stellen:

“Sommigen willen dat je alle bonnetjes inscant en naar hun toe verstuurd. Maar wij hebben helemaal geen budget om honderden bonnetjes te versturen, dat kost veel te veel tijd om alles in te scannen en manuren, en het duurt ontzettend lang om honderden bonnetjes te versturen” (K3).

Daarnaast geven enkele respondenten aan dat het veel werk zou schelen als er één verantwoordingsrapport zou worden geschreven voor alle donoren, in plaats van losse rapporten voor individuele donoren:

“We moeten nu veel rapporten schrijven met elk weer eigen eisen over hoe het moet worden geschreven. Dat geeft veel werk” (K12).

Volgens enkele respondenten zouden sommige donoren ook flexibeler kunnen zijn als dingen niet volgens het oorspronkelijke plan gaan. Donoren zouden zich er meer van bewust kunnen zijn dat dingen in Afrika soms anders gaan dan in het Noorden:

“Als er een verandering is in het oorspronkelijke plan, bijvoorbeeld doordat er politieke veranderingen zijn, kan een bepaalde implementatie veel langer duren. Er zou meer flexibiliteit moeten zitten in het plan, en meer flexibiliteit bij de donor. Dingen gaan in Oost-Afrika niet altijd volgens het plan. (...) Donors moeten ook begrijpen dat ze met lokale mensen werken, mensen uit de gemeenschap. Daarin kan van alles gebeuren” (K7).

Eén geïnterviewde geeft aan dat het helpt als donoren op bezoek komen, zodat ze het werk in de praktijk zien.

Enkele respondenten geven aan dat donororganisaties ook meer verantwoordelijk zouden kunnen zijn. Dan gaat het om het nakomen van de afspraken en het tijdig overmaken van de financiering:

“Soms stoppen of verminderen donors de budgetten opeens zonder dat de plannen af zijn, of zonder ons daar tijdig over in te lichten. Wat dat betreft zouden de afspraken soms meer tweezijdig moeten zijn; soms is het heel erg eenzijdig in de zin dat wij alleen aan allerlei afspraken moeten voldoen. Dat geldt vooral voor de nieuwere organisaties of de organisaties waar we net een samenwerkingsrelatie mee aangaan. De oudere organisaties, of de organisaties waar we al langer mee samenwerken, snappen meer wat we doen. Met hun kunnen we ook meer discussiëren over hoe we iets het beste kunnen doen” (K4).

Een andere geïnterviewde zegt er belang aan te hechten als donororganisaties zouden uitleggen waarom ze bepaalde verantwoordingseisen stellen. Maar deze respondent zegt niet het risico te durven lopen dat de donor daar niet van gediend is:

“Het zou goed zijn als donors meer verantwoordelijk zouden zijn, maar dat zou ik hem nooit vragen. Dat doe je gewoon niet, omdat je al zoveel privileges hebt. Maar als hun regels en voorschriften heel lastig zijn, zou ik willen vragen waarom. Sommigen zijn onmogelijk om te doen:

we hebben daarvoor niet het geld, middelen, capaciteiten. Maar ik wil niet het risico lopen dat de donor daar niet van gediend is” (K3).

Alle respondenten vinden dat de donoren in hun recht staan om uitgebreide verantwoording te eisen:

“Verantwoording is het belangrijkste in de relatie tussen de donor en KIWAKKUKI. Hoe kan een donor anders weten wat er met het door hun geïnvesteerde geld gebeurt. Verantwoording is daarin erg belangrijk. (...) Sommige verantwoordingseisen zijn wel heel streng en lastig voor ons. Bij de start van een partnerschap geven de donors de regels en zeggen wat er moet gebeuren en hoe. Maar soms zijn die heel lastig. Maar ze bestaan vast wel voor een goede reden; waarschijnlijk hebben ze eerder slechte ervaringen gehad.” (K3).

“Als we een voorstel naar een donor sturen, zijn er vaak veel vragen. Dat is goed. Het is hun geld en ze willen weten wat ermee gebeurt. Ik vind het oké hoe donors nu verantwoording vragen, verantwoording is belangrijk” (K8).

4.4.3 Verschil met interne verantwoording

Als concreet gevraagd wordt of de verantwoording aan donororganisaties verschilt van de interne verantwoording in KIWAKKUKI, vinden sommige medewerkers het lastig om daar antwoord op te geven. Sommigen geven aan dat ze het niet weten omdat ze geen contact voeren met de donors. Van degene die een antwoord geven zeggen de meeste dat er vrijwel geen verschillen zijn in de manier van verantwoorden. Drie respondenten zeggen dat er wel verschillen zijn in de manier van verantwoorden.

Twee medewerkers geven aan dat de verantwoording naar de donors verschilt doordat KIWAKKUKI afhankelijk is van de fondsen van de donors. Maar beide medewerkers kunnen niet aangeven hoe dit de verantwoording concreet beïnvloedt en daarmee geen concreet verschil benoemen:

“De verantwoording naar donors is niet heel anders dan verantwoording binnen KIWAKKUKI of in Tanzania. Op veel gebieden is het hetzelfde. Het accounting systeem is hetzelfde, de manier van hoe balansen worden opgemaakt. Misschien is het verschil dat er een afhankelijkheid is van de donor, dat wij de fondsen nodig hebben. Maar dat beïnvloedt de verantwoording niet zozeer” (K10).

“Ik denk dat op elk niveau verschillende verwachtingen en verschillende angsten zijn. Naar de donor toe is er wel sprake van een bepaalde angst omdat het geld wat zij geven binnen een bepaalde tijd goed besteed moet worden. (...) Bij zowel de relatie van donor naar KIWAKKUKI, als van KIWAKKUKI naar de begunstigden, is er sprake van een bepaalde machtsrelatie en een angst die daarin verweven zit. KIWAKKUKI is bang dat ze misschien geen geld krijgt van de donor, net zoals de begunstigden bang zijn dat zij misschien geen hulp krijgen” (K11).

Volgens één van deze twee respondenten zijn er ‘tallose cultuurverschillen’ in het verantwoorden aan te wijzen. Het Westen en Afrika zijn volgens deze respondent totaal verschillend en door bijvoorbeeld armoede is er in Afrika meer kans op misbruik van geld. Het blijkt in de praktijk lastig om concrete cultuurverschillen te benoemen, want veel meer van de ‘tallose’ cultuurverschillen kon deze geïnterviewde niet benoemen.

“Er zijn tallose cultuurverschillen aan te wijzen die invloed hebben op hoe er over verantwoording wordt gedacht. Het Westen denkt totaal anders dan Afrikaanse landen, er is een totaal andere situatie. Er zijn bijvoorbeeld totaal andere economische situaties: door de armoede die in Afrika heerst nemen veel mensen het niet zo strikt met verantwoording. (...) En er is een verschil is hoe over tijd wordt gedacht. In Afrika denk men ‘zolang we elkaar maar ontmoeten, terwijl de donor vaak een strakke tijd wil afspreken” (K11).

Eén geïnterviewde geeft aan dat het niet alleen per cultuur, maar zelfs per donor verschilt hoe over verantwoording geschreven moet worden:

“Bij het schrijven van de rapporten moet je telkens denken aan welke donor je het rapport schrijft. De Spaanse donor wil bijvoorbeeld ook alles in percentages weten, andere donoren willen weer slechts kwalitatieve assessments. (...) Soms moet je de concrete doelen benoemen, maar soms juist de activiteiten zo concreet mogelijk beschrijven” (K4).

Tegelijkertijd zijn er volgens dezelfde medewerker wel enkele algemene cultuurverschillen te benoemen. Een eerste verschil is dat organisaties in het Noorden specificatie en een gedetailleerd verslag eisen:

“De westerse cultuur eist specificatie, dat je specifiek bent. Daardoor leren we ook wel veel meer. Maar we waren niet heel bekend met kwalitatieve rapporten en het is nog steeds moeilijk om kwaliteit toe te kennen aan wat er gebeurt” (K4).

Daarnaast is het volgens deze medewerker meer gangbaar in Tanzania om te rapporteren over wat de concrete uitkomst is, en niet zozeer over hoe het proces er naartoe verliep en wat de impact is:

“Onze cultuur in Tanzania is om meer te rapporteren over wat gedaan is, in plaats van hoe het proces ernaartoe verliep, en in plaats van wat er uiteindelijk uitgekomen is, wat de outcome/impact is. Wij waren niet zoveel bezig met het proces en de impact. Maar inmiddels is verantwoording veel meer ontwikkeld” (K4).

Een laatste verschil is volgens deze persoon dat mensen in Tanzania vaak meer op de korte termijn zijn gericht, terwijl donororganisaties vaak op de lange termijn zijn gericht:

“Bij het voedseldistributieprogramma heeft de noordelijke donor een x hoeveelheid voedsel beschikbaar gesteld voor een x aantal mensen voor 6 maanden. De donor heeft daar het idee bij dat deze mensen op de lange termijn fysiek sterker worden en weer zichzelf en anderen kunnen helpen. Maar op lokaal niveau zien mensen andere mensen die geen voedsel hebben en willen ze het beschikbare voedsel delen. Ook al betekent dat het voedsel binnen een paar maanden op is en iedereen veel minder krijgt en de lange termijn doelen niet worden bereikt. Op lokaal niveau zijn mensen veel meer op de korte termijn gericht” (X4).

4.4.4. Hoofdpunten paragraaf 4.4

Volgens de medewerkers van KIWAKKUKI hebben de donoren een grote machtspositie ten opzichte van KIWAKKUKI. Volgens diverse respondenten geeft dit een zekere machtsonbalans. Een gevolg is dat KIWAKKUKI niet altijd de mogelijkheid heeft om haar eigen strategie te volgen en om de condities te kiezen waarin ze wil werken.

Binnen KIWAKKUKI wordt ervaren dat donoren er weinig voor open staan om het strategisch plan van KIWAKKUKI te volgen. Daarnaast blijken donororganisaties liever op projectbasis dan op programmabasis te werken, wat voor KIWAKKUKI weinig continuïteit geeft in haar programma.

De medewerkers vinden dat de donor vaak wel voor rede vatbaar is, en openstaat voor discussie en suggesties. Maar uiteindelijk geven donoren de doorslag.

Volgens de respondenten is het duidelijk wat de donor verwacht in de verantwoording. Mogelijk heeft de grassroot er wel meer moeite mee volgens een enkele geïnterviewde.

KIWAKKUKI heeft in de loop van jaren veel geleerd in verantwoording. De respondenten zijn over het algemeen tevreden over de verantwoordingswijze aan de donor. Enkele op- en aanmerkingen betreffen dat donoren soms lastige en vergaande verantwoordingseisen stellen, dat donoren zich soms meer van bewust kunnen zijn dat ‘dingen in Afrika soms anders gaan

dan in het Noorden' en dat donororganisaties zelf ook meer verantwoordelijk zouden kunnen zijn (financiering tijdig overmaken).

Als concreet wordt gevraagd of de verantwoording aan donororganisaties verschilt van de interne verantwoording in KIWAKKUKI, vinden de medewerkers het lastig om daar een antwoord te geven. Volgens de meeste respondenten zijn er geen verschillen. Drie respondenten zeggen dat er wel verschillen zijn in de manier van verantwoorden, maar zij vinden het lastig om deze concreet te benoemen.

Volgens één respondent zijn er 'talloze verschillen' omdat het Westen en Afrika totaal verschillend zijn, maar het blijkt lastig om concrete voorbeelden te noemen. Eén andere respondent geeft drie verschillen aan. Allereerst eist het Noorden meer specificatie. Een tweede verschil is dat het in Tanzania meer gangbaar om te rapporteren over wat de concrete uitkomst is, en niet zozeer over hoe het proces er naartoe verliep en wat de impact is. Een laatste verschil is volgens deze persoon dat mensen in Tanzania vaak meer op de korte termijn zijn gericht, terwijl donororganisaties vaak op de lange termijn zijn gericht.

5. Conclusie en discussie

In dit verslag stond de volgende onderzoeksvraag centraal:

Wat is, binnen het werkkterrein van KIWAKKUKI, de invloed van lokale culturen van verantwoording in het Zuiden op de praktijk van verantwoording aan noordelijke donoren?

Om deze vraag te beantwoorden zijn eerst in een theoretisch kader de afhankelijke variabele (de praktijk van verantwoording) en de onafhankelijke variabele (verantwoordingsculturen) in kaart gebracht. Dit is zowel meer conceptueel gedaan, waarbij vier indicatoren zijn gesteld om culturen van verantwoording te typeren, als inhoudelijk specifiek met betrekking tot de casus van KIWAKKUKI.

Uit de typering van de verantwoordingsculturen, bleek dat de verantwoordingsculturen van lokale organisaties in Tanzania en noordelijke donororganisaties vrijwel tegenover elkaar staan. Op alle vier indicatoren hebben beide verantwoordingsculturen, in pure vorm, tegenovergestelde waardes. Zie tabel 7.

Indicator voor verantwoording sculturen	Verantwoordingscultuur Tanzania	Verantwoordingscultuur noordelijke (Nederlandse) donororganisaties
Individualisme versus collectivisme	Collectieve cultuur: Heel de groep of organisatie staat ter verantwoording	Individuele cultuur: Individuele verantwoording
	Collectieve cultuur: Verantwoording aan in ieder geval de groep waartoe ze behoren, of breder	Individuele cultuur: Verantwoording aan directe supervisor
	Collectieve cultuur: Verantwoordingsstandaarden blijken uit het discours en de interactie met anderen	Individuele cultuur: Verantwoordingstandaarden expliciet in bv handleidingen en functieomschrijvingen
	Collectieve cultuur: Verhouding tot de groep speelt een belangrijke rol in sanctionering	Individuele cultuur: Sanctionering op basis van individuele verantwoordelijkheid
Strakheid versus losheid	Losse cultuur: Minder controle verwacht en daadwerkelijk gecontroleerd in verantwoording	Strakke cultuur: Meer controle verwacht en daadwerkelijk gecontroleerd in verantwoording
	Losse cultuur: Verantwoordingsstandaarden hebben een minder centrale rol	Strakke cultuur: Verantwoordingsstandaarden hebben een meer centrale rol
	Losse cultuur: Meer discretie over wat de verantwoording inhoudt en wat als legitiem wordt gezien	Strakke cultuur: Meer overeenstemming over wat de verantwoording inhoudt en wat als legitiem wordt gezien
Hiërarchie versus egalitarisme	Hiërarchische cultuur: eenzijdige verantwoordingsrelaties	Egalitaire cultuur: tweezijdige verantwoordingsrelaties
Verschillende legitimiteitsgronden	Legitimiteit op grond van patronage: zorgplicht en leiderschapsrol van een patroon	Legitimiteit op grond van democratische beginselen: transparantie, antwoorden en handhaving

Tabel 7: Typering verantwoordingscultuur Tanzania en noordelijke (Nederlandse) donororganisaties

In een reeks oriënterende interviews met noordelijke donororganisaties en in een casusstudie van één specifieke verantwoordingsrelatie tussen een Tanzaniaanse ontwikkelingsorganisatie en haar noordelijke donororganisaties, is de onderzoeksvraag empirisch onderzocht. De onafhankelijke en afhankelijke variabelen zijn getoetst en verder getypeerd en de invloed van lokale verantwoordingsculturen op de verantwoordingspraktijk is onderzocht.

In de volgende paragrafen worden naar aanleiding van het gedane onderzoek conclusies getrokken.

5.1 Weinig bewustzijn, weinig problemen

Allereerst kan geconcludeerd worden dat er bij zowel noordelijke donororganisaties als zuidelijke partnerorganisaties weinig bewustzijn is van verschillende culturen van verantwoording. Beide partijen geven aan dat ze zich niet bewust zijn van eventuele cultuurverschillen in de verantwoording. Hoewel uit de literatuurstudie blijkt dat er aannemelijke verschillen zijn in de verantwoordingspraktijk, is dit niet evident voor de respondenten. Het bleek lastig om concrete cultuurverschillen te benoemen.

Donororganisaties wijten verschillen in verantwoording daarbij snel aan een gebrek in kennis en capaciteit bij de partnerorganisaties. Deze verschillen zouden dus voorkomen kunnen worden met onderwijs en een grotere capaciteit, en hebben volgens de donororganisaties niet zozeer te maken met verschillende culturen van verantwoording.

Uit zowel de interviews met donororganisaties als de casusstudie bleek dat verantwoording over het algemeen goed gaat. Er zijn geen grote problemen in de verantwoording. Zowel donororganisaties als partnerorganisaties ervaren dat er meestal niet een heel ander begrip is van verantwoording. In de meeste gevallen is er volgens de respondenten een gelijk begrip, een gelijke verantwoordingscultuur.

5.2 Wel degelijk verschillen

Tegelijkertijd kwamen er ook zeker verschillen in verantwoording aan bod, die de bevindingen in het theoretisch kader onderstreepten.

Donororganisaties geven aan dat de mate van precisie vaak lastig blijkt voor partnerorganisaties. Ook medewerkers van KIWAKKUKI geven op hun beurt aan dat het Noorden specificatie eist. Dit is niet alleen lastig vanwege een beperkte capaciteit (de reden die donororganisaties aangeven), maar er lijkt ook sprake te zijn van een onderliggend cultuurverschil. In de literatuur wordt een onderscheid gemaakt tussen strakke en losse culturen, waarin er in losse culturen vaak veel minder verwachtingen zijn van verantwoording en minder strakke verantwoordingsvormen. In de samenwerkingsrelatie tussen noordelijke en zuidelijke donororganisaties zou dit onderliggend cultuurverschil een verklarende factor kunnen zijn waarom het Noorden meer specifiek is.

Een ander verschil dat door zowel donororganisaties als de medewerkers van KIWAKKUKI wordt benoemd, is dat het in het Zuiden meer gangbaar is om te rapporteren over de resultaten, en niet zozeer over hoe het proces ernaartoe verliep en wat de impact is. Dit verschil lijkt eveneens niet slechts te worden veroorzaakt door een beperkte kennis, te overkomen met onderwijs over bijvoorbeeld het verschil tussen output, outcome en impact. Dit lijkt eveneens te maken te hebben met het verschil tussen losse en strakke culturen, waarin het Noorden meer specificatie vereist.

Daarbij gaat het in het Zuiden vaak om het concrete resultaat, terwijl in het Noorden de gang van het proces ook belangrijk is. Dit heeft ook te maken met de legitimiteitsgronden van verantwoording, waarin in het Zuiden voldoende legitimiteit wordt behaald als het resultaat is behaald (de manier waarop is ondergeschikt) en in het Noorden legitimiteit voor verantwoording veel meer ligt in een democratisch proces dat bijvoorbeeld transparant is.

Een ander verschil komt aan bod in de indicator voor verantwoordingsculturen 'hiërarchie versus egalitarisme'. Hoewel medewerkers van KIWAKKUKI aangeven dat hiërarchie geen rol speelt, lijken er, zeker in vergelijking met noordelijke donororganisaties, duidelijke hiërarchische patronen te bestaan. Acht van de dertien geïnterviewden zagen verantwoordingsrelaties eenzijdig, omdat zij alleen verantwoording aflegden aan diegenen

boven hen. Hiërarchie bleek een belangrijke rol te spelen. Dat kwam bijvoorbeeld ook naar voren in de respectvolle aanspreekvormen voor ouderen en mensen hoger in de organisatie.

Overigens legden vijf van de dertien respondenten in KIWAKKUKI wel verantwoording af naar diegenen onder hen. Opvallend is dat dit vooral de mensen hoger in de organisatie betrof: juist diegenen met de leidinggevende posities.

Daarmee wordt gelijk gekomen tot de volgende conclusie: dat vooral lager in de organisatie concurrerende culturen van verantwoording lijken te bestaan. Volgens veel medewerkers liggen verantwoordingsproblemen meer op grassroot niveau en op districtniveau. Er zou daar onvoldoende begrip zijn over wat verantwoording inhoudt, vooral wat verantwoording naar beneden toe is en dat verantwoording dus tweezijdig is.

5.3 Verklaringen voor verantwoordingscultuur

Dat er veel goed gaat in de verantwoordingspraktijk, ondanks de verschillende verantwoordingsculturen, lijkt deels te maken te hebben met de dominante positie van donororganisaties. De partnerorganisatie is vaak financieel afhankelijk van de donororganisatie en moet daarom naar de standaarden van de donororganisatie verantwoorden. Daardoor worden partnerorganisaties op natuurlijke wijze onderworpen aan de verantwoordingscultuur van donororganisaties.

Donororganisaties hebben dus invloed op de verantwoordingscultuur van partnerorganisaties door de verantwoording die ze eisen. Daarnaast hebben ze ook invloed door het geven van concrete workshops en trainingen over verantwoording. KIWAKKUKI zegt veel te hebben geleerd in verantwoording van onder andere donororganisaties.

Tegelijkertijd zijn partnerorganisaties niet alleen door de invloed van donororganisaties bezig met verantwoording. Integendeel. Uit de casusstudie van KIWAKKUKI blijkt dat verantwoording binnen deze organisatie intern een belangrijke rol speelt en als belangrijk wordt beschouwd. Verantwoording binnen KIWAKKUKI lijkt goed te zijn geïnstitutionaliseerd. Niet alleen de verantwoording naar donororganisaties en de overheid verloopt over het algemeen goed, maar ook intern speelt verantwoording een belangrijke rol. Er wordt bijvoorbeeld veel gedaan aan het delen van informatie.

Daarmee maakt KIWAKKUKI een duidelijk onderscheid met haar omgeving waar veel corruptie en patronage is. KIWAKKUKI verschilt duidelijk van de lokale cultuur van verantwoording. Verantwoording binnen KIWAKKUKI geschiedt meer egalitair, ook al zijn er tegelijkertijd (in vergelijking met de verantwoordingscultuur van noordelijke donoren) ook hiërarchische lijnen waarneembaar. Daarnaast wordt verantwoording binnen KIWAKKUKI, in vergelijking met de lokale verantwoordingcontext, meer expliciet gemaakt. Er wordt veel gedocumenteerd. Ten slotte verlopen veel zaken in KIWAKKUKI veel strikter dan buiten de organisatie.

Het is voor de medewerkers van KIWAKKUKI lastig om aan te geven wat maakt dat KIWAKKUKI anders omgaat met verantwoording dan haar omgeving. Het blijkt lastig om aan te geven waarom KIWAKKUKI een andere verantwoordingscultuur heeft. Er worden diverse redenen gegeven. Een deel is meer praktisch van aard, zoals dat verantwoording goed is geïnstitutionaliseerd, goed leiderschap en dat er meer druk is op verantwoording doordat KIWAKKUKI een kleinere organisatie is en met donoren werkt met contracten en directe communicatie. Veel andere redenen hebben te maken met de moraal binnen KIWAKKUKI en leggen het verschil in verantwoordingscultuur uit aan de hand van de waarden en de goede bedoelingen van de medewerkers.

5.4 Slotsom

In direct antwoord op de onderzoeksvraag lijkt de invloed van lokale verantwoordingsculturen op de praktijk van verantwoording aan noordelijke donoren, in

eerste instantie dus gering. Het verantwoord en er lijkt meestal een gelijk begrip te bestaan van verantwoording, een gelijke verantwoordingscultuur. Maar tegelijkertijd lijken er onder de oppervlakte wel degelijk invloeden te bestaan van lokale verantwoordingsculturen. Deze invloeden komen vooral door de aanwezige hiërarchie, door een meer losse cultuur waarin verantwoording minder strak is en door verschillende legitimeitsgronden waarin het resultaat vaak belangrijker wordt beschouwd dan het proces. Vooral lager in de organisatie hebben lokale verantwoordingsculturen meer invloed.

De mate van invloed van lokale verantwoordingsculturen op de praktijk van verantwoording aan donororganisaties lijkt beperkt. Dit komt deels doordat verantwoording goed is geïnstitutionaliseerd binnen KIWAKKUKI – door een goede organisatiestructuur en een goede moraal – en door de dominante positie van donororganisaties in het dicteren van het type verantwoordingscultuur.

5.5 Discussie

In dit onderzoek is naar voren gekomen dat lokale culturen van verantwoording invloed hebben op de praktijk van verantwoording aan noordelijke donoren, weliswaar gering. Een redelijk opvallend resultaat, want er bleek weinig bewustzijn te bestaan van verschillende culturen van verantwoording onder zowel noordelijke als zuidelijke ontwikkelingsorganisaties. Beiden beschouwden de verantwoordingscultuur in principe gelijk, ook al konden sommigen ook enkele verschillen aangeven. Donororganisaties wijdden die vooral aan een gebrek aan capaciteit en kennis; partnerorganisaties vonden de verantwoordingseisen van donors vooral lastig en soms onbegrijpelijk maar wilden de donors niet teleurstellen door niet aan de eisen te voldoen.

Een mooi resultaat, maar tegelijkertijd kent dit onderzoek ook diverse beperkingen. Allereerst is het lastig om onderzoek te doen naar verschillende culturen van verantwoording, ten diepste cultuurverschillen, omdat dit een complexe realiteit is. Hoewel het begrip culturen van verantwoording is geoperationaliseerd in vier indicatoren, blijft het een complex concept dat te maken heeft met een diversiteit aan factoren. Idealiter zou dit onderzoek veel uitgebreider zijn geweest, met bijvoorbeeld een meer uitgebreide operationalisering van verantwoordingsculturen in nog meer indicatoren en een veel langer en diepgaander etnografisch onderzoek bij KIWAKKUKI, om zo meer te kunnen zeggen over de cultuur van verantwoording.

Een andere beperking tijdens het onderzoek was dat het in sommige interviews met respondenten lastig bleek om over verantwoording te praten. Verantwoording leek een zekere gevoeligheid met zich mee te brengen. Zoals in het onderzoek naar voren kwam is KIWAKKUKI financieel sterk afhankelijk van donororganisaties en daardoor is het de vraag of ze eerlijk durft te zijn over de praktijk van verantwoording. Respondenten vonden het in eerste instantie bijvoorbeeld lastig om over lokale verantwoordingsculturen te praten, omdat ze niet geassocieerd wilden worden met corruptie en niet wilden falen in verantwoording. Naar aanleiding van de periode die intern bij de organisatie is besteed, de observaties die toen zijn gedaan, documentanalyse en de interviews met donororganisaties, lijkt het beeld dat in dit onderzoeksverslag is geschetst echter te kloppen.

Andere, meer praktische, beperkingen in het onderzoek bij KIWAKKUKI bleken het abstractieniveau van het begrip verantwoording en taalbarrières. Het onderzoek beperkt zich daardoor tot mensen die (hoger) zijn opgeleid en daardoor is misschien een minder representatief beeld van de organisatie verkregen.

Toekomstig onderzoek zou, zoals eerder gesuggereerd, zich verder uit kunnen breiden en grondiger kunnen onderzoeken. Daarbij zou ook een organisatie als casus kunnen worden genomen waarin verantwoording in mindere mate is geïnstitutionaliseerd. Daardoor zou misschien sprake kunnen zijn van meer invloed van lokale verantwoordingsculturen op de

verantwoordingscultuur in de organisatie. Dit zou breder in kaart kunnen brengen wat de interactie is met de verantwoordingscultuur van noordelijke donororganisaties.

5.6 Breder perspectief

In dit onderzoek is een reeks verschillen in verantwoording aan bod gekomen tussen zuidelijke (Tanzaniaanse) organisaties en noordelijke (Nederlandse) organisaties. De uiteindelijke verschillen in verantwoordingsculturen in de samenwerkingsrelatie tussen KIWAKKUKI en noordelijke donoren bleken vooral met betrekking tot de mate van precisie, rapporteren over het resultaat in plaats van over het proces, daaraan onderliggend verschillende legitimizeitsgronden voor verantwoording, en de rol van hiërarchie in verantwoording.

Deze verschillen in verantwoording zijn echter niet uniek voor organisaties met crossculturele verantwoordingsrelaties. Ook in het Noorden komen verschillen in verantwoording als bijvoorbeeld precisie voor. De vraag rijst in hoeverre deze verschillen te wijten zijn aan verschillende verantwoordingsculturen.

Allereerst zijn verantwoordingsculturen in dit onderzoek geconcretiseerd met behulp van vier indicatoren: individualisme versus collectivisme, strakheid versus losheid, hiërarchie versus egalitarisme en verschillende legitimizeitsgronden. Daardoor wordt het begrip concreter gemaakt en kan er concreter over verantwoordingsculturen worden gesproken. Daarin blijkt dat er verschillende uitgangspunten bestaan over hoe verantwoording beschouwd kan worden, beïnvloed door cultuur en door ervaringen met bestuur en verantwoording, en dat er verschillende verantwoordingsculturen bestaan. Deze verantwoordingsculturen zijn niet beperkt tot crossculturele setting, omdat ook in het Noorden verschillende culturenvloeden bestaan en er verschillende ervaringen zijn met verantwoording. Ook in het Noorden kan er een verschillende invulling zijn van verantwoording die uiteenloopt van meer individualistisch tot meer collectief, van meer hiërarchisch tot meer egalitair, et cetera.

Hoogstens kan in een crossculturele setting sprake zijn van een meer uiteenlopende cultuur omdat de onderliggende cultuur en ervaringen met bestuur en verantwoording meer uiteenlopen.

In dit onderzoek wordt het begrip verantwoordingsculturen dus niet gebruikt als containerbegrip voor alle verschillen in verantwoording. Met verantwoordingsculturen worden verschillen in verantwoording verklaard en uitgelegd en door de vier concrete indicatoren zijn verschillende verantwoordingsculturen van elkaar te onderscheiden.

5.7 Aanbevelingen

Naar aanleiding van de onderzoeksresultaten is een reeks aanbevelingen te formuleren voor de bestuurskunde, de praktijk van ontwikkelingssamenwerking en de praktijk van verantwoording in het algemeen.

Allereerst verdient het voor zowel de bestuurskunde, de praktijk van ontwikkelingssamenwerking en de praktijk van verantwoording in het algemeen aanbeveling om meer bewust te worden van verschillende culturen van verantwoording. Verantwoording is een breed begrip en kan, beïnvloed door cultuur en door ervaringen met bestuur en verantwoording, verschillend worden geïnterpreteerd. Het dient aanbeveling om in kaart te brengen wat voor verantwoordingscultuur aan verantwoording ten grondslag ligt (aan de hand van de vier indicatoren individualisme versus collectivisme, strakheid versus losheid, hiërarchie versus egalitarisme en verschillende legitimizeitsgronden). Daardoor kan de verantwoordingspraktijk beter begrepen worden, is er inzicht in waar eventuele aandachtspunten liggen en kan er beter op eventuele problemen worden geanticipeerd.

Een tweede aanbeveling is gericht op de omgang met verschillende culturen van verantwoording. Voor een goede omgang met verschillende verantwoordingsculturen is het belangrijk om bewust te zijn van welke veronderstellingen ten grondslag liggen aan verantwoording en van welke verantwoordingscultuur sprake is. Voor noordelijke donororganisaties geldt dat het belangrijk is om duidelijke afspraken te maken over de verantwoordingswijze om problemen in verschillende interpretaties van verantwoording te voorkomen. Er moet niet zonder meer ervan uitgegaan worden dat de partnerorganisatie dezelfde verantwoordingscultuur heeft. Geadviseerd wordt om duidelijke afspraken te maken over de precieze verantwoordingsinformatie die moet worden aangeleverd, hoe vervolgens over de inhoud zal worden gediscussieerd en hoe de beoordeling ten slotte geschiedt. Daarbij moet ook concreet gemaakt worden welke consequenties op de beoordeling volgen.

Eveneens voor KIWAKKUKI en andere zuidelijke organisaties is het belangrijk om bewust te zijn van verschillende verantwoordingsculturen in de organisatie, en lokale verantwoordingsculturen buiten de organisatie die mogelijk invloed uitoefenen. Dit geldt vooral voor lager in de organisatie, waarin de invloed van lokale verantwoordingsculturen groter lijkt te zijn, omdat men minder bekend is met de verantwoordingscultuur van donororganisaties. Het verdient daarnaast aanbeveling om verantwoordingstandaarden meer vast te leggen, zodat er een duidelijke verantwoordingswijze is en ernaar teruggegrepen kan worden.

Een derde aanbeveling is specifiek gericht op maatschappelijke verantwoording. Zoals uit de inleiding bleek is er binnen ontwikkelingssamenwerking steeds meer aandacht voor het stimuleren van maatschappelijke verantwoording. In het kader van dit onderzoek verdient het aanbeveling om specifiek in maatschappelijke verantwoording bewust te zijn van verschillende culturen van verantwoording. In maatschappelijke verantwoording lijkt bijvoorbeeld de veronderstelling te zitten over meer egalitaire structuren, waarin verantwoordingsrelaties tweezijdig zijn. Veronderstellingen over hoe de verantwoording moet werken kunnen teleurgesteld worden door de lokale praktijk waarin mogelijk heel andere culturen van verantwoording kunnen bestaan. In een hiërarchische cultuur kan maatschappelijke verantwoording bijvoorbeeld vrijwel betekenisloos zijn, omdat verantwoordingsrelaties eenzijdig zijn. In de interviews met noordelijke donoren werd dit onderstreept doordat naar voren kwam dat maatschappelijke verantwoording vaak niet zo leeft bij zuidelijke partnerorganisaties, omdat onder andere hiërarchie een rol speelt.

Voor de bestuurskunde en de verantwoordingspraktijk in het algemeen verdient het ten slotte aanbeveling om verantwoordingsculturen verder te onderzoeken. Cultuur en ervaringen met cultuur en verantwoorden hebben invloed op verantwoording en deze invloed moet niet onderschat worden. Onderzoek zou zich concreet kunnen richten op waar verantwoording precies door wordt beïnvloed. Zo zouden, naast de vier indicatoren die in dit onderzoek naar voren zijn gekomen, nog meer indicatoren kunnen worden ontwikkeld voor verantwoordingsculturen. Daarmee kan gestreefd worden naar een zo goed mogelijk begrip van de verantwoordingspraktijk en een goede werking van het verantwoordingsmechanisme.

Samenvatting

Dit onderzoek is gericht op verschillende culturen van verantwoording in een context van ontwikkelingssamenwerking. Centraal staat hoe, binnen ontwikkelingssamenwerking, lokale verantwoordingsculturen in het Zuiden invloed uitoefenen op de praktijk van verantwoording aan noordelijke donororganisaties.

Verschillende verantwoordingsculturen houden in dat er verschillende manieren van verantwoording zijn. Verantwoordingsculturen worden beïnvloed door de lokale cultuur en door ervaringen met bestuur en verantwoording. Verantwoordingsculturen zijn concreet te beschrijven aan de hand van vier indicatoren: individualisme versus collectivisme, strakheid versus losheid, hiërarchie versus egalitarisme en verschillende legitimeitsgronden. Aan de hand van de vier indicatoren zijn zestien verschillende verantwoordingsculturen te onderscheiden. Het begrip verantwoordingsculturen wordt dus niet gebruikt als containerbegrip voor alle verschillen in verantwoording, maar om verschillen in verantwoording te verklaren en verantwoordingsculturen van elkaar te onderscheiden.

Door een reeks oriënterende interviews met noordelijke donororganisaties en een casusstudie van één specifieke verantwoordingsrelatie tussen Tanzaniaanse ontwikkelingsorganisatie KIWAKKUKI en noordelijke donororganisaties, wordt de invloed van lokale verantwoordingsculturen op de praktijk van verantwoording onderzocht.

De lokale verantwoordingscultuur van Tanzania en de verantwoordingscultuur van noordelijke donororganisaties is lijnrecht tegenover elkaar te stellen. De lokale verantwoordingscultuur van Tanzania is te kenmerken als een collectieve cultuur - losse cultuur - hiërarchische cultuur - legitimeit op grond van patronage, terwijl de verantwoordingscultuur noordelijke (Nederlandse) donororganisaties te kenmerken is als individuele cultuur - strakke cultuur - egalitaire cultuur - legitimeit op grond van democratische beginselen.

Uit de casusstudie blijkt dat de daadwerkelijke invloed van lokale verantwoordingsculturen op de praktijk van verantwoording aan noordelijke donoren, in eerste instantie gering lijkt. Het verantwoorden gaat meestal goed en er lijkt meestal een gelijk begrip te bestaan van verantwoording, een gelijke verantwoordingscultuur. Maar tegelijkertijd lijken er onder de oppervlakte wel degelijk invloeden te bestaan van lokale verantwoordingsculturen en zijn er verschillen waarneembaar. De verschillen liggen vooral in de mate van precisie, rapporteren over het resultaat in plaats van over het proces, daaraan onderliggend verschillende legitimeitsgronden voor verantwoording, en de rol van hiërarchie in verantwoording. Vooral lager in de organisatie hebben lokale verantwoordingsculturen meer invloed.

De mate van invloed van lokale verantwoordingsculturen op de praktijk van verantwoording aan donororganisaties lijkt beperkt. Dit komt deels doordat verantwoording binnen KIWAKKUKI goed is geïnstitutionaliseerd – door een goede organisatiestructuur en een goede moraal – en door de dominante positie van donororganisaties in het dicteren van het type verantwoordingscultuur.

Hoewel in dit onderzoek de een crossculturele verantwoordingsrelatie centraal staat, is het resultaat eveneens relevant voor het Noorden, omdat ook in het Noorden verschillende cultuurinvloeden bestaan en er verschillende ervaringen zijn met verantwoording. Daardoor kan ook in het Noorden een verschillende invulling van verantwoording bestaan. Het verdient aanbeveling om meer bewust te worden van verschillende culturen van verantwoording. Daardoor kan de verantwoordingspraktijk beter worden begrepen en kan worden gestreefd naar een goede werking van het verantwoordingsmechanisme.

Kernwoorden en -begrippen

Verantwoording, culturen van verantwoording, verantwoordingspraktijk, legitimiteitsgronden voor verantwoording, cultuurinvloeden op verantwoording, ontwikkelingssamenwerking, samenwerking partnerorganisaties en donororganisaties, crossculturele verantwoordingsrelaties.

Outline in English

This research is focused on different cultures of accountability in the context of development cooperation. The research focuses on how, within development cooperation, local accountability cultures in the South, influence the practice of accountability to northern donor organizations.

Different cultures of accountability implies that there are different ways of accountability. Accountability cultures are influenced by the local culture and by experiences of governance and accountability. Accountability cultures can be described by four indicators: individualism versus collectivism, tightness versus looseness, hierarchy versus egalitarianism and different grounds for legitimacy. On the basis of the four indicators, sixteen different cultures of accountability can be distinguished. The concept of accountability cultures is not used as a container reservoir for all the differences in accountability, but to explain the differences in accountability and to distinguish between different cultures of accountability.

The research is done by a series of exploratory interviews with northern donor organizations and a case study of a specific accountability relationship between the Tanzanian organization KIWAKKUKI and northern donor organizations.

The local culture of accountability within Tanzania and the accountability culture of northern donor organizations are opposed to each other. The local culture of accountability within Tanzania is characterized as a collectivistic culture - loose culture - hierarchical culture - legitimacy on the basis of patronage, while the accountability culture of northern (Dutch) donor organizations is characterized as a individualistic culture - strict culture - egalitarian culture - legitimacy under democratic principles.

The case study shows that the impact of local accountability cultures on the practice of accountability to northern donors, initially appears to have little effect. The accountability usually functions adequately and there seems to be an equal understanding of accountability, which therefore implies that there is an equal accountability culture. But below the surface influences of local accountability cultures and differences are observed. The differences are mainly to be found in the degree of precision, reporting on the outcome rather than on the process, underlying legitimacy grounds for accountability, and the role of hierarchy in accountability. Local accountability cultures seem to have a bigger influence when it comes to the lower regions in the organization.

The degree of influence of the local accountability cultures with regard to the practice of accountability towards donor organizations, appears to be limited. This is partly because accountability is institutionalized within KIWAKKUKI - by a good organization structure and positive morals - and partly because of the dominant position of donor organizations when it comes to dictating the type of accountability culture.

Although this research focuses on a cross-cultural accountability relationship, the result is also relevant to the North, because in the North there are also different cultural influences and different experiences with accountability. Thus, there are different cultures of accountability in the North to be found as well. It is recommended to increase the awareness on different cultures of accountability. This may lead to a better understanding of accountability and could be used for an improved and proper functioning of the accountability mechanism.

Key terms: accountability, cultures of accountability, accountability practice, legitimate grounds for accountability, cultural influences on accounting, development cooperation, partners organization and donor organizations, cross-cultural accountability relationships.

Bronnen

Boeken

Bakker, Wieger & Yesilkagit, Kutsal (red.) (2005) *Publieke verantwoording*. Boom, Amsterdam.

Bovens, Mark & Schillemans, Thomas (red.) (2009) *Handboek publieke verantwoording*. LEMMA, Den Haag.

Chabal, Patrick and Daloz, Jean-Pascal (1999) *Africa Works: Disorder as a Political Instrument*. James Currey, Oxford.

Clapham, Christopher. (1996) *Africa and the International System. The Politics of State Survival*. Press Syndicate, Cambridge.

Goetz, Anne Marie & Jenkins, Rob (2005) *Reinventing Accountability. Making Democracy Work for Human Development*. Basingstoke, Palgrave.

Jordan, Lisa & Van Tuijl, Peter (red.) (2006) *NGO Accountability. Politics, principles and innovations*. Earthscan, London. Via: Wieger Bakker (2008) De noord-zuidlijn van verantwoordingsdruk. Doorwerking van veranderende donoreisen in ontwikkelingssamenwerking. *Bestuurskunde* 1 (17): p. 77 - 89.

Newell, Peter & Wheeler, Joanna (2006) *Rights, resources and the Politics of Accountability*. Zed Books Ltd, Londen.

Boon, Ton den & Geeraerts, Dirk (red.) (2005) *Van Dale Groot woordenboek van de Nederlandse taal 14*. Van Dale Lexicografie BV, Utrecht/Antwerpen.

Artikelen

Bakker, Wieger (2008) De noord-zuidlijn van verantwoordingsdruk. Doorwerking van veranderende donoreisen in ontwikkelingssamenwerking. *Bestuurskunde* 1 (17): p. 77 - 89.

Bijlage bij Kamerstuk 27433, nr. 59 (2006) 'Totaal overzicht toekenningen en afwijzingen subsidieaanvragen'. p. 1-3. Via: <http://www.minbuza.nl/binaries/kamerbrieven-bijlagen/2006/09/totaal-overzicht-toekenningen-afwijzingen.pdf>, geraadpleegd op vrijdag 24 juni 2009.

Blankenberg, Floris (2007) Taking responsibility and demanding rights. Accountability in service delivery. Essay 9 uit *A Rich Menu for the Poor*. Ministerie van Buitenlandse Zaken, Den Haag: p. 98-112.

Bovens, Mark. (2005) Publieke verantwoording. Een analysekader. In: Wieger Bakker en Kutsal Yesilkagit (red.) (2005) *Publieke verantwoording* Boom, Amsterdam, p. 25-55.

Gelfand, Michele J., Lim, Beng-Chong, Raver, Jana L. (2004) Culture and accountability in organisations: Variations in forms of social control across cultures. *Human Resource Management Review* 1 (14): p. 135-160.

KIWAKKUKI (2002) *Business/Strategic Plan 2003-2005*. KIWAKKUKI, Moshi: p. 1-59

KIWAKKUKI (2006) *Five Year Strategic plan 2007-2011*. KIWAKKUKI, Moshi: p. 1-24.

KIWAKKUKI (2007) *Annual Report 2007*. KIWAKKUKI, Moshi: p. 1-20.

Lawson, Andrew & Rakner, Lise (2005) *Understanding Patterns of Accountability in Tanzania. Final Synthesis Report*. Oxfom Policy Management, Oxford: p. 1-41.

Platteau, Jean-Philippe (2004) *Monitoring Elite Capture in Community-Driven Development, Development and Change* 35 (2): p. 223-246.

Tod, Bill (2008) 'Strengthening accountability for improved service delivery. SNV's local capacity development approach'. Essay 22 uit *A Rich Menu for the Poor*. Ministerie van Buitenlandse Zaken, Den Haag: p. 270-284.

Waltmans, Jan (2008) 'Behind the façade. From analysis to action'. Essay 15 uit *A Rich Menu for the Poor*. Ministerie van Buitenlandse Zaken, Den Haag: p. 174-188.

Interviews (*chronologische volgorde*)

Sasja Bokkering, beleidsadviseur Oxfam Novib.

Interview dinsdag 14 april 2009, 9.00 - 10.00 uur.

Julia Schippers & Francois Lenfant, beleidsadviseurs Cordaid.

Interview donderdag 16 april 2009, 13.30 - 15.30 uur.

Jappe Kok, hoofd 'Bureau Toetsing, Evaluatie en Controle' Hivos.

Interview donderdag 16 april 2009, 15.45 - 17.15 uur.

Maurits Servaas, hoofd 'Planning, Monitoring & Evaluatie' ICCO.

Interview vrijdag 17 april 2009, 13.00 - 15.00 uur

Stephan Meershoek, hoofd 'Regio Oost-Afrika' Bernard van Leer Foundation.

Interview woensdag 22 april 2009, 13.30 - 17.00 uur

Arjen Mulder, beleidsadviseur 'Quality & Control Performance Management' Oxfam Novib.

Interview vrijdag 24 april 2009, 9.00 - 11.00 uur

Karin van den Belt, projectmedewerker Terres des Hommes.

Interview maandag 27 april 2009, 13.30 - 15.30 uur.

Fudasia Kishe, projectmedewerker 'OVC' (verantwoordelijk voor project 'International Memory').

Interview maandag 11 mei 2009, 14.45 - 17.15 uur, en dinsdag 12 mei 2009, 9.00 - 10.00 uur.

Anna Mwalla, counselor & assistent hoofd 'VCT'.

Interview woensdag 13 mei 2009, 9.00 - 11.00 uur.

Berny Agala, onderzoeker 'CHAT & POFO' (vertegenwoordiger van Duke Universiteit).

Interview woensdag 13 mei 2009, 11.30 - 13.30 uur.

Violet Kessy, districtcoördinator 'Moshi Urban'.
Interview donderdag 14 mei 2009, 10.45 - 12.45 uur.

Imaculata Mrema, voorzitter regionale Raad van Bestuur.
Interview donderdag 14 mei 2009, 16.00 - 17.15 uur, en vrijdag 15 mei 2009, 9.00-10.15 uur.

Lydia Kissija, assistent hoofd 'HIV/AIDS Education'.
Interview zaterdag 16 mei 2009, 18.30 - 21.00 uur.

Remigius Chiboko, projectmedewerker (waarnemend projectcoördinator) 'Life & Living'.
Interview maandag 18 mei 2009, 9.00 - 11.00 uur.

Cathbeth Kombe, districtcoördinator 'Rombo'.
Interview dinsdag 19 mei 2009, 13.00 - 15.00 uur.

Antipas Mtalo, hoofd 'VCT'.
Interview dinsdag 19 mei 2009, 15.00 - 17.00 uur.

Ronald Mwari, hoofd 'HBC'.
Interview woensdag 20 mei 2009, 9.00 - 11.00 uur.

Eunice Maringo, hoofd financiële afdeling.
Interview woensdag 20 mei 2009, 13.00 - 15.00 uur.

Theresia Sabuni, hoofd 'HIV/AIDS Education'.
Interview donderdag 21 mei 2009, 9.00 - 11.00 uur.

Dafrosa Itemba, uitvoerend coördinator.
Interview donderdag 21 mei 2009, 11.30 - 15.00 uur.

Bijlage I: Overzicht activiteiten Tanzania

Woensdag 6 mei

Aankomst KIWAKKUKI, veldbezoek naar twee basisscholen in Moshi Rural met Lydia Kissija.

Donderdag 7 mei

Bijwonen ochtendontmoeting, kennismaking, inlezen relevante organisatiedocumenten.

Vrijdag 8 mei

Bijwonen ochtendontmoeting, kennismakingsgesprek met Dafrosa Itemba, inlezen relevante organisatiedocumenten, voorbereiden presentatie.

Maandag 11 mei

Bijwonen ochtendontmoeting, presentatie voor de afdelingen op hoofdkantoor, interview Fudasia Kische.

Dinsdag 12 mei

Bijwonen ochtendontmoeting, vervolg interview Fudasia Kische, presentatie voor district coordinators.

Woensdag 13 mei

Bijwonen ochtendontmoeting, interview Anna Mwalla, interview Berny Agala, veldbezoek naar een basisschool in Moshi Rural met Lydia Kissija.

Donderdag 14 mei

Bijwonen ochtendontmoeting, bezoek en interview Violet Kessy, interview Immaluate Mrema.

Vrijdag 15 mei

Bijwonen ochtendontmoeting, vervolg interview Immaluate Mrema, interview Ronald Mwari afgezegd en verzet.

Zaterdag 16 mei

Interview Lydia Kissija.

Maandag 18 mei

Bijwonen ochtendontmoeting, interview Remigius Chiboko, interview Ronald Mwari afgezegd en verzet.

Dinsdag 19 mei

Bijwonen ochtendontmoeting, interview Euthbert Kombe, interview Antipas Mtalo.

Woensdag 20 mei

Bijwonen ochtendontmoeting, Interview Ronald Mwari, interview Eunice Maringo.

Donderdag 21 mei

Bijwonen ochtendontmoeting, interview Theresia Sabuni, interview Dafrosa Itemba.

Vrijdag 22 mei

Bijwonen ochtendontmoeting, veldbezoek met Violet Kessy in Moshi Urban (bezoek aan HIV-geïnfecteerde Patricia Massawe en haar verzogster Matilde en haar twee jaar oude dochter in de wijk Kiboriloni, bezoek aan Jiniffer Basley en haar zieke zoon Jift in wijk Bendeni, bezoek aan voedseldistributiecentrum van World Food Program in wijk Korongoni).

Bijlage 2: Topiclist KIWAKKUKI

TOPICLIST FOR KIWAKKUKI

GENERAL

- Name;
- Function;
- Education;
- Duration of employee ship.

LOCAL PERCEPTION OF ACCOUNTABILITY

➤ Definition of accountability

- What is accountability? When is someone 'accountable'? When does accountability 'succeed' and when does it 'fail'?
- What are sanctions/what happens when accountability fails?
- Do people in Tanzania think about accountability in the same way as you do?

➤ Importance of accountability

- Is it important to be accountable, is there a strong emphasis on accountability?

➤ Rootedness in local traditions of governance and accountability

- Are public institutions in Tanzania accountable in the way they use funds and power? Does that affect your view on accountability (e.g. does that cause any positive or negative experiences)?
- Do you ever hold public institutions in Tanzania accountable? Do you express your rights when they are violated? Why (not)?
- What is, in Tanzania, the role of social institutions in holding the government accountable? To what extent do people hold other people accountable?
- Are there corrupt practices? How come? Corruption = misuse of funds.

➤ Culture specific influences on accountability

- What is, in the context of Tanzanian culture, the importance of a good process to achieve your results? Is a good process just as important as achieving results?
- To what extent are accountability demands in Tanzania made explicit in rules, documents, function descriptions, etc? To what extent are accountability demands in Tanzania implicit in 'things that are common' and just appear while in interaction with others? To what extent implicit and to what extent explicit?
- How much space is left in the interpretation of accountability demands and in what is considered 'accountable'?
- Is it in Tanzania important to account to a wider group, like your coworkers, your family or God; or is it just important to account to your direct supervisor?
- Does the social position someone has play a role in the way someone has to account for his actions? Or does social position play a role in the way someone is judged or sanctioned?
- To what extent is it acceptable to hold someone accountable who is older/has a higher social position? Is this the same in case when someone has a lower social position?
- Which traditions and elements out of the Tanzanian culture do refer to accountability or being accountable?

ACCOUNTABILITY PRACTICE BETWEEN KIWAKKUKI, CONTEXT AND DONOR ORGANIZATIONS

➤ Similarity in definition and importance of accountability

- To whom are you accountable to? And who is accountable to you?
- Is accountability important within KIWAKKUKI?
- One of the KIWAKKUKI core values says: 'accountability to each other'. What do you think that means?

- What or who are the most important organization/persons KIWAKKUKI has to account to?
- Why do donor organizations consider accountability important?

➤ **Understanding of accountability manners of donor organizations**

- Is it evident what the donor organizations consider important in accountability?
- Do you understand the accountability terms and conditions which Northern donor organizations demand?
- Is it clear what happens if accountability fails, which sanctions (possibly) will follow?

➤ **Level of appreciation of accountability manners of donor organizations**

- What is your level of appreciation for the way you have to account to donors? Do you think donors ask you the right things to account for?
- Do you think that the current way to account, which Northern organizations demand, is most suitable for KIWAKKUKI?
- What do you think of the financial reports that donor organizations demand?
- What do you think of the fact that donor organizations not only want to know the output (schools) and outcome (more children in schools), but also the impact (stronger civil society)?
- What could donor organizations learn when it comes to accountability?

➤ **Succeeds of accountability in practice**

- Are all the agreed targets with donor organizations (on the implementation/use of funds) accounted according to the agreements you made with donor organizations? Has the accountability, according to you, succeeded/according to the terms agreed upon?
- Accountability could also fail because of a different understanding of accountability. Do you recognize a situation like this, do you have an example?

➤ **Different (local) perceptions of accountability**

- Is the way you account within KIWAKKUKI different to the way you account within a local context?
- If so: What causes that accountability within KIWAKKUKI is different to accountability outside KIWAKKUKI?
- Is the way you account to donor organizations different to the way you account within KIWAKKUKI?
- Donor organization usually are from a different culture: does that cause any differences?
- Do you ever have a discussion with colleagues about accountability, how to account or what is 'accountable'?

➤ **Initiatives for accountability**

- How are partnerships with donors being realized, who takes the initiative?
- Who takes the initiative in accounting about the use of funds/actions done?
- Who takes the initiative for a annual report, strategic plan, etc. – initiatives for (improving) accountability?

➤ **Culture specific influences on accountability within KIWAKKUKI**

- < zie vorige pagina; zelfde vragen >