



Stichting Projecten Zuid-Afrika (SPZA)
 Librijesteeg 105, 3011 HN Rotterdam NL
 Fax: NL 084-7352214. Fax: ZA 086-5122860
info@spza.org | www.spza.org
 KvK 30164717 | ANBI | CBF Certificaat KGD
 Transparantprijs 2008 +2011+2012
 3e plaats Trouw Goede Doelen Top 50 2011+2012
 TRIODOS Bank 39-04-37-603
 IBAN: NL51 TRIO 0390437603
 BIC/SWIFT: TRIONL2U

Stichting Projecten Zuid-Afrika (SPZA) langs de meetlat van Lau Schulpen

Inleiding

Stichting Projecten Zuid-Afrika is in 2000 opgericht en voortgekomen uit een particulier project dat in 1997 van start ging. In 10 jaar tijd is SPZA uitgegroeid tot een kleine professionele organisatie die zich rekent tot het Particulier Initiatief (PI). Hieronder eerst een paar kengetallen van Stichting Projecten Zuid-Afrika (SPZA).

Kengetallen SPZA

Jaar van oprichting	2000
Typering organisatie	Particulier initiatief met ANBI status. CBF Verklaring van geen Bezwaar sinds 2004, CBF Certificaat Kleine Goede Doelen sinds 2009, vervolgens CBF Erkend Goed Doel
Organisatiestructuur	Vijf bestuursleden. Diverse vakspecialisten bieden professionele ondersteuning. Iedereen werkt pro deo. Onkostenvergoedingen zijn statutair uitgesloten.
Partners in Zuid-Afrika	Kleine NGO's die zich bezig houden met onderwijsactiviteiten voor kinderen en jongeren. Dat varieert van buitenschoolse opvang tot training en opleiding voor jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt.
Werkgebied	Townships in Zuid-Afrika (Westkaap).
Core business	Onderwijs.
Doelgroep en -bereik	3.000-5.000 kinderen en jongeren per jaar.
Jaarlijkse inkomsten	Gemiddeld € 50.000-100.000 per jaar.
Jaarlijkse uitgaven	Gemiddeld € 50.000-100.000 per jaar.

In 2010 bestond Stichting Projecten Zuid-Afrika 10 jaar. Tijd voor reflectie en terugkijken op een periode van hollen en stilstaan, ups en downs, en heel veel leren. En ook tijd om naar de toekomst te kijken. Dat deden we met de 'Tien kritieke punten' van Lau Schulpen als leidraad. Sindsdien is dit document hier en daar aangepast.

Tien kritieke punten

Lau Schulpen, universitair docent aan het Centre for International Development Issues Nijmegen, formuleerde op basis van onderzoek tien 'kritieke punten' voor particuliere initiatieven (PI's) in ontwikkelingssamenwerking.

We herkenden veel in die tien punten en besloten ons eigen groeiproces langs Schulpens meetlat te leggen. Tijdens enkele bestuursvergaderingen hebben we deze gebruikt als leidraad voor een discussie over verleden, heden en toekomst van Stichting Projecten Zuid-Afrika. Leuk en nuttig, vonden we. Dat wij daarover publiceren past in ons streven om zoveel mogelijk informatie te delen.

Per kritiek punt geven we een begripsomschrijving, een korte samenvatting van wat we geleerd hebben en een of twee tips die we graag met onze PI collega's willen delen.

Wij kozen ervoor om de tien punten te ordenen onder drie aandachtspunten:

- Doel en strategie
- Werkwijze
- Kwaliteitsborging

A Doel en strategie

A1 Contextuele analyse

Kritiek punt en begripsomschrijving. PI's doen te weinig aan contextuele analyse. Contextuele analyse houdt in onderzoeken of wat je doet echt nodig of gewenst is. Belangrijke vragen zijn: wie zijn er nog meer actief? Wat is het beleid van de overheid?

Onze ervaring Het particuliere project is destijds gestart naar aanleiding van vragen vanuit de gemeenschap. Samen met jongeren uit de township werden een idee en een plan voor vakantieopvang voor kinderen ontwikkeld. Er werd gesproken met plaatselijke vertegenwoordigers van kerken, scholen en overheden. Eén stakeholder die we over het hoofd hadden gezien, riep ons gevoelig op het matje. Na een vergadering waarin we toegaven dat we niet aan ze hadden gedacht - ze deden iets totaal

anders maar het ging wel om 'hun' community - bedaarden de gemoederen en kregen wij - en de andere stakeholders - het fiat om door te gaan.

De doelgroep (kinderen en jongeren) werd bereikt door presentaties van jongeren (peers) op scholen en door het verspreiden van door de doelgroep gemaakte posters.

Voor het inschatten van de context van een nieuw project of een nieuwe partnerorganisatie maken we gebruik van onze eigen expertise (twee bestuursleden hebben langdurig in Zuidelijk Afrika gewoond en gewerkt) en die van organisaties en individuen binnen ons netwerk, zowel in Nederland als in Zuid-Afrika.

Tips

- Kijk ter plaatse goed om je heen, stel vragen en vraag door. Kies een 'core business'. Vraag je samen met je partner af wat het meest nodig is. Praat met mensen uit de doelgroep, met organisaties, kerken, scholen, overheidsinstanties. Alleen informatie kan je behoeden voor dubbel werk of een overbodig project. Bedenk daarbij dat je aan je donoren moet kunnen uitleggen waarom zij juist in dit project of deze partner geld zouden moeten steken. Houd er rekening mee dat donoren steeds beter geïnformeerd zijn en steeds kritischer worden. Vraag je partner om informatie over andere donoren in binnen- en buitenland.
- Bij Wilde Ganzen leer je hoe je een omgevingsanalyse maakt. www.wildeganzen.nl

A2 Brick & mortar

Kritiek punt en begripsomschrijving. PI's hebben een sterke focus op 'brick & mortar', dat houdt in het verstrekken van (geld voor) gebouwen en materialen. Dit impliceert minder aandacht voor investeringen in 'software' zoals capaciteitsopbouw, samenlevingsopbouw, lobby/beleidsbeïnvloeding.

Onze ervaring Met 'brick & mortar' projecten hebben we enige ervaring. Samen met een Nederlandse en een Zuid-Afrikaanse partner hebben we vier containers met schoolmeubilair laten verschepen. Dat bleek een zeer tijdrovende en lastige klus, vooral vanwege alle formaliteiten. We organiseerden een open inschrijving waarbij organisaties vooraf konden kiezen uit een gedetailleerde lijst van beschikbare spullen die er dankzij alle 'red tape' was. De transportkosten vanaf de haven werden gedeeld door het aantal stuks in de container. 100 stuks bestellen betekende 100 maal dat bedrag betalen. Alles ging grif weg. Toch hebben we toen besloten zoiets niet meer te doen omdat het ontzettend veel tijd en energie kost. We willen liever investeren in 'software' omdat ons ultieme doel is dat partners zichzelf kunnen redden. Wel bemiddelen we voor serviceclubs die geld willen besteden aan gebouwen en de inrichting ervan. We leggen het contact tussen donor en ontvanger en zien toe op de rapportage. We zouden het jammer vinden als zo'n 'brick & mortar' donor zou afhaken bij gebrek aan een geschikt project. Zie ook A3.

Tips

- Vraag donoren om geld in plaats van spullen. Dat is beter voor de economie van het ontwikkelingsland en de kans dat het aanbod echt aansluit op de vraag is groter.

A3 Splendid isolation

Kritiek punt en begripsomschrijving. PI's werken te veel in 'splendid isolation' ofwel niet samenwerken met anderen en verzuimen een netwerk op te bouwen.

Onze ervaring Als je punt A1 goed hebt gedaan, heb je eigenlijk al een netwerk. Dat moet je dan natuurlijk wel gaan gebruiken. Want als je netwerkt, voorkom je 'splendid isolation'. Netwerken en het vinden van nieuwe partners staan steeds op onze prioriteitenlijst. Wij proberen andere (Nederlandse) donoren in contact te brengen met Zuid-Afrikaanse organisaties. Een voorbeeld: wij hebben een van onze partners in contact gebracht met een andere Nederlandse donor en schreven ook een aanbevelingsbrief. Resultaat was een financieringsovereenkomst voor drie jaar. Een ander voorbeeld: een Nederlandse serviceclub zocht een project in Zuid-Afrika dat beantwoordde aan de criteria 'kinderen' en 'medisch'. Dit type project hebben wij niet binnen onze eigen programma's. Navraag binnen ons netwerk leverde drie projectvoorstellen op. Over een van de drie hadden we vragen en we wonnen nadere informatie in bij een van onze partners. De verstrekte informatie bleek niet te kloppen. De serviceclub besloot daarop alleen de twee andere projecten te steunen.

Tips

- Maak kennis delen en netwerken tot een van de doelen van je PI. Bouw een netwerk op, gebruik het en blijf eraan bouwen. Gebruik ook de netwerken van andere organisaties. Zonder die netwerken loop je grote kans om belangrijke informatie en contacten mis te lopen die jou en je partner(s) verder kunnen helpen. Een netwerk kan ook dubbel werk voorkomen.
- Denk niet in concurrentietermen maar zet het belang van de doelgroep en de partner voorop.

A4 Vertrouwen

Kritiek punt en begripsomschrijving. PI's vertrouwen te veel op hun partners (of op zichzelf). Uit onderzoek onder PI's is gebleken dat 50% blind op de partner in het ontwikkelingsland vertrouwt.

Onze ervaring Van ons eerste partnerschap hebben we veel geleerd. De lokale partnerorganisatie voer geheel op het kompas van haar voorzitter, die totaal geen voordeel zag in het delen van informatie. Zelfs niet met haar collega-bestuursleden, partnerorganisaties of donoren. Toen wij er maar niet in slaagden om een antwoord op onze vragen te krijgen hebben we het partnerschap beëindigd. Sindsdien is de bereidheid om informatie te delen voor ons een belangrijk selectie criterium voor een partnerschap. Wij vragen bijvoorbeeld direct naar de beschikbaarheid van een jaarverslag en een (goedgekeurde) jaarrekening.

Bij de start van een nieuwe partnerrelatie vragen we de partner informatie te verstrekken over bestuur, medewerkers, doelgroep, doelstelling, inkomsten en uitgaven, Daarvoor hebben we een speciaal formulier ontwikkeld, het profielformulier. Uiteraard stellen wij ook informatie over onze eigen organisatie beschikbaar. Voor onze partners in Zuid-Afrika maken we een Engelse samenvatting van ons jaarverslag.

Tips

- Sluit bij voorkeur alleen partnerschappen met organisaties met een sterke en duidelijke organisatiestructuur, niet met een of meer individuen. Dat laatste maakt het project - en daarmee ook je PI - erg kwetsbaar. Kanttekening: ook partners maken een groeiproces door, daar ruimte voor scheppen kan een deel van je strategie zijn.
- Zet bij financiële transacties samen met je partner de wederzijdse rechten en plichten kort en duidelijk op een of twee A4tjes.

B Werkwijze

B1 Paternalisme

Kritiek punt en begripsomschrijving. PI's hebben vaak een paternalistische houding. Een paternalistische houding is gebaseerd op gebrek aan vertrouwen in de capaciteit van de doelgroep om zelf iets aan hun eigen leven te veranderen. Of door ervan uit te gaan dat jouw oordeel goed genoeg is in de trant van: 'Het is toch duidelijk dat hier een school nodig is'.

Onze ervaring Mensen leren het beste door doen. Tijdens de voorbereidingen voor de tweede holiday school met het door de jongeren zelf gekozen managementteam, kwam het gesprek op organisatiestructuren en over het verschil tussen een hiërarchische en een platte organisatie. Dat was volkomen nieuw voor ze. Ze stelden vast dat de eerste keer de structuur hiërarchisch was geweest en ze wilden die platte wel eens uitproberen. We spraken af om na een week te evalueren. Wat bleek: ze vonden in de platte variant het nemen van besluiten erg lastig en wilden liever weer hiërarchisch gaan werken. Daarmee wisten ze meteen het verschil en ook welke vorm het beste bij ze paste. We introduceerden de begrippen 'training on the job', 'management by walking around' en 'assessment'. Dat bleken de jongeren - na enige coaching en oefening - heel goed op te pakken. 'Just in time management' behoeft geen introductie, improviseren konden ze allemaal als de beste. En dáár konden wij weer veel van leren.

Tips

- Zorg dat je randvoorwaarden duidelijk zijn en vraag je partner om ideeën, wensen en oplossingen.
- Je partner om een wensenlijstje vragen kan interessante informatie opleveren.

B2 Capaciteitsopbouw

Kritiek punt en begripsomschrijving. PI's doen te weinig aan capaciteitsopbouw. Capaciteitsopbouw, ook wel empowerment genoemd, is het leveren van een bijdrage aan de ontwikkeling van mensen en organisaties.

Onze ervaring In 2004 zijn we gestart met het faciliteren van tweedaagse workshops 'Professional Fundraising Techniques' voor lokale partners. De betreffende partner kon daarvoor zijn eigen netwerk uitnodigen. Wij betaalden de Zuid-Afrikaanse consultant die de workshop presenteert en die aansluitend als zijn persoonlijke bijdrage gratis begeleiding en advies gaf. Dat was goed voor de implementatie. Wij zagen dat dit resultaat opleverde (zie [evaluatie](#) op onze website). Het aantal donorelaties van onze partners groeide waardoor wij er zelf minder geld in hoefden te stoppen, partners konden loslaten en we nieuwe partners in onze programma's konden opnemen. In 2016 zijn de eerste SPZA partners naar de Change the Game trainingen geweest (ICCO en Wilde Ganzen) en daar zijn ze zeer enthousiast over. We hopen dat alle partners die training nodig hebben zich aanmelden.

Een ander financieringsvoorbeeld is dat een van onze partners 'evaluatieonderzoek' hoog op het verlanglijstje had staan. We moedigden ze aan om enkele offertes op te vragen, o.a. bij een organisatie die ons via ons netwerk was aangeraden, en maakten in overleg de keuze. Gezamenlijk regelden we de financiering. We ontvingen de rapportage en een overzicht van leer- en knelpunten waarmee de partner aan de slag is gegaan.

Onze ervaring is dat capaciteitsopbouw een van de peilers is voor duurzaamheid, zowel voor onze partners als voor onze eigen organisatie.

Tips

- Zorg ervoor dat capaciteitsopbouw altijd een plaats heeft in het project of de partnerorganisatie waar je aan bijdraagt. Bijvoorbeeld: Als je het salaris van een medewerker financiert, verlang dan dat er een opleidingstraject wordt afgesproken zodat die medewerker kan groeien.
- Als je partner iets heeft 'uitgevonden' dat ook elders zou kunnen werken, maak er dan een 'model' van. Beschrijf het en deel het. Een van de modellen die wij ontwikkelden was het 'holiday schools' model. Daar schreven we een boekje over: [Holiday Schools Model](#) en een presentatieve [How to Organize a Holiday School](#). Beide kunnen als Pdf gratis worden gedownload.

B3 Doelgroep

Kritiek punt en begripsomschrijving. PI's betrekken de doelgroep te weinig bij de besluitvorming. Stel vast of het project een antwoord is op de noden van de doelgroep. Zie ook A1 en C1.

Onze ervaring Als je niet zelf projecten uitvoert is het niet makkelijk om contact te maken met de doelgroep. Wij hebben alleen in de ontwikkelingsfase (4 jaar) van het holiday schools model zelf in direct contact met de doelgroep projecten opgezet en geëvalueerd. Het contact met de doelgroep en het inspelen op de behoeften van de doelgroep laten we nu aan onze partners over. Als lokale organisatie hebben zij vaak al een vertrouwensband met de doelgroep. Wij vragen wel altijd

naar de uitkomsten van evaluaties met de doelgroep.

Tips

- Stimuleer betrokkenheid van de doelgroep, zo mogelijk vanaf de eerste start. Vraag je partners gericht naar evaluatiemomenten met de doelgroep en naar de uitkomsten.
- Bezoek niet alleen partners maar ook projecten. Zo kun je zelf direct in contact komen met de doelgroep en een indruk krijgen van hun inbreng.

B4 Duurzaamheid

Kritiek punt en begripsomschrijving. De duurzaamheid van veel programma's is een ernstig probleem. Een project is duurzaam als de doelgroep kan blijven profiteren van de resultaten voor een bepaalde periode nadat de externe assistentie van de donor is stopgezet.¹

Onze ervaring Streven naar duurzaamheid is 'top priority'. Uitgangspunt is dat partners en projecten ook zonder onze assistentie moeten kunnen blijven bestaan. Dat houdt in dat we nooit als enige financieren en partners helpen om ook van anderen steun te krijgen. Daarnaast adviseren we de inzet van lokale vrijwilligers, gebruik van gebouwen van derden en het bedingen van kortingen en giften bij lokale bedrijven. Verder bevestigen we schriftelijk onze toezegging voor een bijdrage (een % of een bedrag). Partners kunnen dat gebruiken voor hun verdere fondsenwerving. Donoren hebben graag gezelschap en als ze weten dat een ander ook geeft, kan dat een hefboomwerking hebben. Ook geven we soms een garantie voor een bepaald bedrag onder voorwaarde dat de partner doorgaat met het werven van fondsen. Meestal is het bedrag dat uiteindelijk te financieren overblijft lager dan dat in de oorspronkelijke aanvraag. Wij geven de voorkeur aan meerjarige partnerschappen, waarbij het niet altijd om geld gaat. Het bieden van advies en toegang tot ons netwerk vinden we minstens zo belangrijk. En 'last but not least' capaciteitsopbouw is ook als het om duurzaamheid gaat cruciaal.

Tips

- Een partner die alleen zijn hand ophoudt is geen eigenaar
- Denk ook na over je eigen toekomst als PI. Wil je klein blijven, lopende projecten afronden, of doorgroeien naar een organisatie met (meer) betaald personeel?

C Kwaliteitsborging

C1 Monitoring en evaluatie

Kritiek punt en begripsomschrijving. PIs doen te weinig aan monitoring & evaluatie. Dat houdt in: een vinger aan de pols houden, zonodig bijsturen en kritisch kijken naar de resultaten van je eigen werk en dat van je partner. Zie ook B3.

Onze ervaring Niet alle partners zien kans om goede rapportages te schrijven. We wachten dat bij een nieuwe partner meestal eerst even af. Bij sommige blijkt dat geen probleem, bij andere blijven er teveel vragen onbeantwoord. Die sturen we dan een formulier toe. Wat ook goed werkt is partners de oorspronkelijk aanvraag laten gebruiken en daarop commentaar geven: wat is er gelukt, wat niet en waar lag dat aan? Gewoon een extra tekstkolom toevoegen aan de aanvraag is voldoende. Het hoeft er niet 'gelikt' uit te zien. We vragen 2-3 foto's die een impressie geven van wat de partner heeft gedaan/bereikt. Dat spaart tijd en energie. Behalve dat we zo makkelijker een antwoord krijgen op onze vragen zit daar nog een ander voordeel aan. Een voorbeeld: wij vragen de organisaties waar we mee samenwerken regelmatig een profiel te maken. Daarin staan vragen over inkomsten en uitgaven, doelgroep, stafleden en vrijwilligers, andere donateurs, plannen en wensen. Met de profielen naast elkaar kunnen we niet alleen de organisaties met elkaar vergelijken maar ook de ontwikkeling per organisatie volgen. Wij onderhouden regelmatig contact met onze partners en streven ernaar ze allemaal tenminste eenmaal per twee jaar te bezoeken. Van elk bezoek wordt een kort verslag gemaakt.

Het laten doen van monitoring en evaluatie is voor ons vanwege de kosten geen optie, dus we gaan af op de rapportages van onze partners en op onze eigen waarneming tijdens bezoeken. En omdat we nooit de enige donor zijn hebben we al enkele malen gebruik kunnen maken van evaluaties voor en van andere donoren.

Tips

- Bezoek zoveel mogelijk projecten en partners. Laten bezoeken kan natuurlijk ook, dat spaart vliegmijlen. Ga op een dag dat het project 'draait'. Stel veel vragen en kijk goed rond. Maak een verslag. Een bezoek levert behalve extra informatie ook waardering op van je partner. Belangstelling en waarderende woorden zijn minstens zo belangrijk als financiële ondersteuning.
- Sommige partners hebben zelf een goed format ontwikkeld voor hun rapportages waarmee ze antwoord geven op de vragen van donoren. Anderen 'worstelen' daar mee. Help ze een handje met een vragenformulier of laat je partner commentaar leveren op de oorspronkelijke projectaanvraag. Als je een formulier maakt doe dan eerst een proef en vraag feedback.

C2 Verantwoording

Kritiek punt en begripsomschrijving. PIs verantwoorden zich zeer beperkt terwijl transparantie en verantwoording (accountability) basisvoorwaarden zijn voor succes.

Onze ervaring Wij beschouwen ons jaarverslag incl. jaarrekening als de belangrijkste informatiebron over ons doen en laten,

¹ DAC principles for project assessment. Paris : OECD, 1988

onze successen en onze mislukkingen. Dat laatste maakt het verhaal alleen maar geloofwaardiger, want natuurlijk gaan er dingen mis. We leggen onze partners uit dat hun rapportage van cruciaal belang is omdat wij net als zij afhankelijk zijn van donoren die steeds kritischer worden. En dat donoren die geen informatie krijgen hun interesse verliezen en afhaken. Helaas kunnen of willen niet alle partners verantwoording afleggen, hebben wij ervaren. Bij één hebben we het zelfs moeten opgeven. Nadat ondanks herhaalde verzoeken en veel loze beloftes we geen antwoord kregen op onze vragen hebben we samen met een andere donor een accountant ingeschakeld om nader onderzoek te doen. Toen ze de accountant niet wilden toelaten, besloten we de contacten met deze partner te verbreken. Hier hebben we met onze donoren open over gecommuniceerd.

We proberen ook iets te zeggen over de veranderingen die onze activiteiten bij de doelgroep teweeg hebben gebracht. Omdat het echter heel moeilijk is om impact te meten en te bewijzen illustreren we onze tekst met citaten van partnerorganisaties en doelgroep. De wijze waarop wij dat doen is door de Transparantprijsjury herhaaldelijk genoemd als 'best practice'.

Op onze website staat het ['Impact'](#) document waarin we voorbeelden geven van positieve én negatieve outcomes en impact.

Tips

- Hier stond een tip om mee te dingen naar de Transparantprijs. Die is helaas in 2017 opgeheven.
- Zet jaarverslagen en jaarrekeningen op je website. Stuur belanghebbenden een link naar je laatste jaarverslag. Dat spaart tijd, geld en milieu.

Conclusie

Stichting Projecten Zuid-Afrika heeft sinds de start in 2000 heel wat leermomenten beleefd. We hebben ernaar gestreefd het niet alleen bij die leermomenten te laten maar ook om het geleerde in praktijk te brengen.

En we realiseren ons dat we, hoewel we misschien de 'steep learning curve' van de eerste jaren achter ons hebben, nog veel te leren hebben.

Wil je ons helpen door de leermomenten van jouw PI met ons te delen?

Heb je commentaar op dit artikel?

Wij stellen reacties aan info@spza.org bijzonder op prijs.

Van de kritische vragen en opmerkingen van Lau Schulpen en Sara Kinsbergen hebben we bij de totstandkoming van deze tekst dankbaar gebruik gemaakt.

Blijham, december 2010

Editie 2019