

Ton Dietz & Paul Hoebink  
 NOVIB's best practices. Onderzoeksrapport aan NOVIB,  
 Nijmegen: Derde Wereld Centrum,  
 April 1999  
*Het hele rapport aan NOVIB telde 75 pp*

## NOVIB'S 'BEST PRACTICES', samenvatting van de belangrijkste resultaten

*Deze korte samenvatting betreft het gedeelte van het onderzoek dat ging over de door NOVIB gesteunde NGO's die vooral directe armoedebestrijding beogen.*

### 1 De geselecteerde NGO's

In het 'best practices' onderzoek werden 11 NGO's bestudeerd die vooral werken op het niveau van de doelgroepen en die directe armoedebestrijding beogen. Deze organisaties waren:

| Land (regio)                                  | Afkorting | Naam  |
|---|-----------|---|
| Mexico (Oaxaca)                               | CAMPO     | Centro de Apoyo al Movimiento Popular Oaxaqueno                         |
| Nicaragua (Atlantische zone)                  | CESADE    |   |
| Bolivia (Provincia Chayanta en de stad Sucre) | IPTK      | Instituto Politecnico 'Tomas Katari'                                    |
| Ethiopië (Regio Amhara)                       | ORDA      | Organization for Rehabilitation and Development in Amhara               |
| Albanië                                       | AFPA      | Albanian Family Planning Association                                    |
| Bulgarije (4 regio's)                         | CEGA      | Creating Effective Grassroots Alternatives                              |
| Palestijnse gebieden                          | PARC      | Palestinian Agricultural Relief Committees                              |
| Bangladesh                                    | BRAC      | Bangladesh Rural Advancement Committee                                  |
| Thailand (Chiang Mai), Birmese vluchtelingen  | MAP       | Migrant Assistance Programme  |
| Thailand                                      | Greennet  |   |
| Filippijnen (Mindanao)                        | TACDRUP   | Technical Assistance Center for the Development of Rural and Urban Poor |

Binnen NOVIB vormen de op directe armoedebestrijding gerichte NGO's 60% van de doelgroep, waaraan volgens de '60-30-10' doelstelling ook ca 60% van de financiën dient te worden besteed. Hoewel dit onderzoek het karakter heeft van een eerste verkenning, een proeffase, zal voor het stimuleren van de discussie ervan uitgegaan worden dat deze 11 gesteunde NGO's inderdaad de beste praktijken betreffen, de organisaties die een voorbeeldfunctie zouden moeten vervullen. Daarbij moet worden aangetekend dat - door het verloop van deze eerste verkenning - Afrika ondervertegenwoordigd is.

### 2. Het relatieve belang van NOVIB als donor en de 'ouderdom' van NGO's en van NOVIB als financier.

Bij de 'beste praktijken' zitten zowel oude gevestigde NGO's, als heel jonge: van BRAC (\*1976), IPTK (\*1977), TACDRUP (\*1980) en PARC (\*1983) tot CEGA (\*1995) en MAP (\*1997). Er zitten zowel 'NOVIB baby's' bij (waarbij de steun van NOVIB vrijwel net zo oud is als de NGO die werd gesteund; een viertal: BRAC, IPTK, CEGA en MAP) als organisaties die al een tijd bestonden voordat ze door NOVIB werden 'ontdekt', meestal met twee tot vier jaar verschil tussen ontstaan en eerste NOVIB steun, maar in een enkel geval met een veel langere 'ontdekkingstijd' (bv TACDRUP: twaalf jaar; ORDA negen jaar). Er zit relatief korte tijd tussen wanneer het gaat om een 'nieuw NGO land' (zoals CEGA in Bulgarije, of AFPA in Albanië) of om een door NOVIB met nadruk ondersteunde 'niche' (zoals indertijd de steun aan landlozen in het geval van BRAC of om steun aan Birmese vluchtelingen (MAP).

Het is opvallend dat NOVIB medewerkers niet alleen relatief grote NGO's beschouwen als NOVIB's beste praktijken. Ze lopen van een jaarlijkse omzet van ca 15 miljoen USdollar in het geval van BRAC en één à twee miljoen dollar in het geval van IPTK, CESADE en PARC (*PARC checken*) tot veel lagere omzetten van 50000\$ of minder in het geval van AFPA, GREENNET en MAP. Bij de NGO's die NOVIB al langer ondersteunt (meer dan twintig jaar in het geval van BRAC en IPTK, tussen de tien en vijftien jaar in het geval van CESADE en PARC) lijkt het streven te zijn om financieel slechts een van de vaak vele - soms meer dan twintig - partners te zijn, met een relatief geringe NOVIB bijdrage op de totale omzet: bv 10% in het geval van BRAC, 20% in het geval van IPTK, 35% in het geval van CESADE). Die relatief geringe NOVIB bijdrage wordt dan ruimschoots gecompenseerd door de 'speciale band' die er vaak is tussen de NGO en NOVIB. Deels krijgt die speciale band vorm doordat NOVIB een van de financiers is die een organisatiefinanciering geeft ('core financing') terwijl veel andere financiers projectfinanciers zijn. Deels krijgt de speciale band vorm doordat NOVIB de initiator is geweest, of de voorzitter is van een donorconsortium. De indruk bestaat ook dat veel NOVIB medewerkers een organisatie een 'best practice' vinden wanneer (vooral de top van) de NGO een centrale rol speelt in een landelijk of regionaal NGO netwerk. Een 'beste praktijk' wordt vooral ook gepercipieerd wanneer er sprake is van een open en constructieve dialoog tussen de NOVIB verantwoordelijken en de leiding van de NGO en men elkaar voortdurend aanspreekt op verantwoordelijkheden voor innovatief gedrag. De relatie met de geselecteerde NGO's gaat in alle gevallen verder dan een puur financiële.

Bij de recent gesteunde NGO's valt op dat de meeste financieel (nog) heel bescheiden organisaties zijn en dat NOVIB relatief erg belangrijk is. Dat deze NGO's toch aangewezen zijn als 'best practices' heeft deels te maken met het land: er zijn bv in Albanië nog weinig NGO's en zeker geen grote en de gesteunde NGO is er in korte tijd in geslaagd om in een sector (gezondheidszorg zoals bij AFPA in Albanië of ecologische landbouw zoals bij GREENNET in Thailand) of ten aanzien van probleemgroepen (zoals de Roma in Bulgarije - CEGA - of de Birmese vluchtelingen in Thailand - MAP-) een dominante organisatie te worden met een grote uitstraling.

Grof gegeneraliseerd zouden we kunnen concluderen dat voor NOVIB een 'best practice NGO' een NGO is

- die door vele donoren wordt gesteund, of dat de NGO de potentie heeft om die brede donorstun te gaan verkrijgen;
- waarbij NOVIB idealiter tussen 10 en 20% van de financiële steun geeft
- met een jaarlijkse NOVIB bijdrage van ca 250.000 \$
- die liefst in programma- of organisatiebijdrages wordt verstrekt
- met een looptijd van drie tot vier jaar per financieringsfase
- met een 'speciale rol' voor NOVIB als 'core' financier of belangrijke actor in een donorconsortium
- en met een grote rol van de gesteunde NGO (of vooral: van het leiderschap) in een NGO netwerk;
- als het steun betreft aan een 'oude' partner, moeten steeds wel nieuwe innovatieve 'niches' worden ontwikkeld; anders is het beter om met nieuwe partners of in nieuwe gebieden te gaan werken
- en moet het vanzelfsprekend zijn dat er aandacht is voor gendervraagstukken, milieubeleid en mensenrechten, ook in de wijze waarop de organisatie zelf functioneert.

### 3 Omvang van de organisatie

Van de hier onderzochte 'best practices' is BRAC een klasse apart. Er werken 51000 mensen waarvan 20000 full time. Vergeleken hierbij zijn alle andere gesteunde NGO's dwergen, zelfs IPTK, PARC en ORDA met elk meer dan 200 werknemers. Alle andere NGO's zijn nog veel kleiner: ongeveer 30 werknemers in het geval van CESADE, CEGA en TACDRUP, 15 in het geval van CAMPO en minder dan 10 in het geval van de recentste NOVIB aanwinsten. Bij twee daarvan wordt een (groot) deel van het werk overigens (nog) gedaan door vrijwilligers: 36 -naast en staf van acht- in het geval van MAP en maar liefst 200 -naast een staf van vier- in het geval van AFPA.

Voorzover het bekend is, zijn de meeste werknemers van veel 'best practice' NGO's academisch geschoold en is zeker een flink deel van de leiding hoog opgeleid. Het gaat grotendeels om organisaties van (bevlogen) professionals, die ook ambiëren om zakelijk, efficiënt en op hoog intellectueel niveau te functioneren. De grenzen met de (toppen van de) ambtenarij zijn in een aantal gevallen vaag, evenals de grenzen met (toppen van) het lokale of zelfs nationale bedrijfsleven. In veel gevallen wordt het onderhouden van goede contacten met de (lokale) overheid als een element van de 'best practice' gezien, vooral ook wanneer die overheid zich laat bespelen door en initiatieven overneemt van de betreffende NGO. In veel gevallen wordt het ook als een goed teken gezien wanneer de NGO zich zelf als een (proto-) 'business' opstelt en niet alleen bijdraagt tot het bevorderen van inkomensgenerering van de doelgroep, maar ook van de NGO zelf. Financiële bijdrages van de

doelgroep (ook als rente op leningen zoals in het geval van BRAC) of bijdrages in de 'winst' van een proto-onderneming zoals TACDRUP zijn goede ingrediënten van een 'best practice' menu.

Opvallend is dat bij de oudste en de drie jongste organisaties de meerderheid van de staf vrouw is: bij BRAC omdat de organisatie zeer sterk gericht is op vrouwen (van de totale staf is 70% vrouw, maar dat wordt slechts 30% wanneer het gaat om full-time staf), bij CEGA, MAP en AFPA omdat NOVIB waarschijnlijk bewust op zoek is gegaan naar door vrouwen gedomineerde organisaties, met ook een vrouwelijke directrice. Bij de meeste andere organisaties is het percentage vrouwen in de staf overigens ook vrij hoog: 40% in het geval van TACDRUP, PARC en CAMPO. Alleen bij CESADE, IPTK en vooral ORDA is het laag (20-25%), vooral in de top van die organisaties. Veel 'best practices' NGO's doen wel mee met het door NOVIB geentameerde 'gender sensitivity' traject en in de contacten tussen NOVIB en de betreffende organisaties krijgt het thema de laatste jaren uitdrukkelijke aandacht.

Concluderend: Een NOVIB 'best practice' NGO is 'gender-sensitief', liefst met relatief veel vrouwen aan de top, met veel vrouwelijke en mannelijke academici in die top en met een zakelijke aanpak.

#### 4 Soorten doelstellingen en interventiestrategieën

De beste praktijken van NOVIB betreffen drie soorten doelstellingen:

- de ontwikkeling van een sector (zoals gezondheidszorg bij AFPA, en duurzame of ecologische landbouw bij PARC resp. GREENNET)
- de ontwikkeling van een groep met een relatief problematische positie (landloze vrouwen in het geval van BRAC, Roma in het geval van CEGA en vluchtelingen in het geval van MAP) en
- de ontwikkeling van een gebied (regionale ontwikkeling, in het geval van CAMPO, CESADE, IPTK, ORDA en TACDRUP).

In een aantal gevallen lopen deze doelstellingen ook door elkaar: zo legt CAMPO bij haar regionale ontwikkelingsactiviteiten de nadruk op de verbetering van de positie van Indianen en werkt PARC in de praktijk ook met een brede regionale ontwikkelingsaanpak.

##### - sectordoelstellingen

Bij de steun aan gezondheid (zoals in het geval van AFPA) zijn de doelstellingen conceptueel goed omschreven: aantal abortussen omlaag, gebruik van voorbehoedsmiddelen omhoog, zuigelingensterfte omlaag, zwangerschaps- en kraamsterftes omlaag, en SOA-gevallen (inclusief AIDS gevallen) omlaag. Dat wil nog niet zeggen dat de uitwerking van deze doelstellingen in meetbare criteria helder is. Het probleem van de moeizame meetbaarheid wordt bij 'best practice' NGO's overigens goed onderkend, en de behoefte aan evalueerbare 'impact' is groot. Men realiseert zich ook dat onderzoek (al zijn het maar 'surveys', zoals in het geval van AFPA) nodig is om vragen naar 'impact' te kunnen beantwoorden. Overigens is de 'best practice' NGO op het gebied van de gezondheidszorg, AFPA, hoofdzakelijk (nog) indirect bezig en kan ze ook worden gezien als een NGO met beleidsbeïnvloeding als hoofdtak: het gaat er vooral om om via lobby op politiek niveau de reproductieve vrouwenrechten op de politieke agenda te krijgen en om via seminars, trainingen, studiereizen en veel mediagebruik het taboe rondom abortus en SOA te doorbreken.

Bij de steun aan duurzame of ecologische landbouw zijn de doelstellingen en interventiestrategieën in het algemeen vrij concreet: landontginning, productieexperimenten met ecologische landbouw (m.n. organische mest/'organic farming'), waterbeheer, produktiviteitsgroei, milieuverbetering door bv terrassering, bevorderen markttoegankelijkheid (bv door wegeaanleg, of door de organisatie van boeren in cooperaties, of door het ondersteunen van winkels met 'ecologische producten', of het aansluiting vinden bij internationale handelsnetwerken van 'fair trade' of 'eco-trade'). In het geval van PARC ligt de nadruk op het hele scala aan doelstellingen (maar PARC kan/kon ook het beste opgevat worden als een substituut-ministerie van landbouw in de door Israël bezette gebieden), waarbij de 'ecologische' aandacht recent is gegroeid, mede met aandrang van donoren zoals NOVIB. In het geval van GREENNET zijn de doelstellingen veel meer beperkt tot de kernactiviteit van de ecolandbouw en vooral de vermarkting van de producten daarvan. Ook in het geval van de landbouwsector is er een roep om meetbare indicatoren: die zijn er voor wat betreft de 'output' talloze te geven (PARC doet dat met een administratieve verbetering die opvalt), maar voor wat betreft de doorwerking op inkomensposities en werkgelegenheid van boeren veel minder. GREENNET heeft een interessante en in NGO-kringen (nog) afwijkende opvatting van meetbaar succes: als het winst oplevert bewijst de markt dat de aanpak succesvol is. Het gaat GREENNET ook vooral om het levensvatbaar laten worden van kleine bedrijven in de productie en verwerking van ecologische landbouwproducten en om het regelen van afzetkanalen.

- groepsdoelstellingen

NGO's die zich toeleggen op de verbetering van bepaalde groepen hebben te maken met de definitie van wat die (doel-)groep dan is. In het geval van de Roma (zigeuners) in Bulgarije (CEGA) is dat blijkbaar geen probleem: het betreft een etnisch specifieke groep, die zichzelf ook als groep definieert en waarvoor specifieke steun precies af te bakenen lijkt te zijn: de doelstellingen betreffen dan het verbeteren van de 'positie' van deze groep, waarbij ze door een betere participatie in de rest van de Bulgaarse maatschappij minder arm en geïsoleerd dienen te worden. Het gaat dan om: betere toegang tot sociale voorzieningen, onderwijs, werkgelegenheid en kredieten. Maar er wordt ook beoogd om ze meer 'zelfredzaam' te maken door ook eigen werkgelegenheid en ondernemerschap te helpen creëren. In het geval van de Birmese vluchtelingen in een stad in Thailand is de groep al wat minder eenduidig aan te geven, omdat het gaat om een groot aantal etnisch zeer verschillende groepen, waarbij het de vraag is of de NGO zich beter op de hoofdgroep (in dit geval de Shan) zou moeten richten of op alle etnische groepen. Ook speelt hier de vraag of een nadere toespitsing op een sector of niet aan de orde is: bv een toespitsing op de werkers in de sexindustrie of die in de bouw, of iedereen. In het geval van BRAC is de keus altijd gevallen op het verbeteren van de levensstandaard van de rurale armen, waarbij dat uitdrukkelijk zo wordt ingevuld dat vrouwen op de eerste plaats komen. Onduidelijker is het wanneer 'arm' moet worden gedefinieerd: men hanteert daarbij het woord 'landloos', maar in de praktijk betreft het (vrouwen in) huishoudens met minder dan een halve (recent: minder dan een?) hectare. En steeds wordt er ook bij gesteld dat deze vrouwen ook inkomensgenererende activiteiten (moeten) verrichten buiten de landbouw: BRAC ondersteunt de inkomensvorming op alle relevante terreinen. Bovendien is er ook veel aandacht voor gezondheid, onderwijs/alfabetisering en voor sociale vraagstukken, die te maken hebben met problemen rondom huwelijken en scheidingen. BRAC is er in geslaagd om op indrukwekkende wijze ook de allerarmste vrouwen in kaart te brengen en er specifieke programma's voor te starten. BRAC is en blijft een fascinerende organisatie die er met veel geduld in lijkt te slagen inderdaad (zeer) armen 'uit de armoede te tillen'. De interventiestrategie van de succesvolle groepsgerichte NGO's verschilt nogal. BRAC's nadruk ligt op het vormen van groepen vrouwen, het trainen ervan en het bevorderen van (micro-) spaar- en kredietsystemen, naast aandacht voor sociale zorg, gezondheidszorg en water en sanitatie. CEGA's nadruk ligt op het assisteren van de Roma bij het voor hen toegankelijk maken van bestaande sociale verzekeringsmogelijkheden (uitkeringen, schoolvoeding), het verkrijgen van landrechten en het creëren van werk en kleine ondernemingen. Daarbij wordt ook veel gedaan aan beïnvloeden van de publieke opinie door mediagebruik en onderwijsprojecten. Ook bij MAP ligt veel nadruk op informatieverspreiding, naast crisisopvang, noodhulp, gezondheidszorg en training en onderwijs/alfabetisering.

- regionale ontwikkelingsdoelstellingen

Vijf van de elf NGO's die door NOVIB tot de 'best practices' op het terrein van de directe armoedebestrijding worden gerekend werken vooral met een regionale ontwikkelingsdoelstelling. Men beperkt zich tot één regio: zoals een zone (de droge tropen aan de Atlantische kust, zoals CESADE in Nicaragua), een deelstaat (zoals Oaxaca in Mexico bij CAMPO, of Amhara in Ethiopië, bij ORDA), een provincie en een grote stad (zoals IPTK in Bolivia), of een van de grote eilanden (zoals Mindanao bij TACDRUP). Bij de regionale ontwikkelings-NGO's gaat het om een combinatie van structurele armoedebestrijding in de regio (met als doel blijvende verbetering van levensomstandigheden van de relatief armen) en sociaal-politieke doelstellingen (bv. 'een rechtvaardige, democratische samenleving', bij CAMPO). Zelfbeheer, zelfbestuur, 'zelfbestemming' (bij IPTK), of zelfs nog zelfvoorziening (bij ORDA) zijn de sleutelbegrippen, naast participatie (vaak met nadruk op specifieke groepen zoals vrouwen, of - in het geval van CAMPO - Indianen) en 'empowerment'. Er wordt vaak aangegeven dat in de loop van de tijd (agro-ecologische) duurzaamheid een belangrijker issue werd en dat participatie van een passieve naar een meer actieve vorm is gegroeid. Slechts in één geval bezigt een NGO nog de term 'geïntegreerde regionale ontwikkeling' (ORDA), zij het dat ook IPTK het nog heeft over 'brede regionale ontwikkeling'. In de praktijk is er geen enkele 'best practice' NGO die ambieert een soort parallel-overheid te zijn, of die feitelijk een groot aantal overheidstaken heeft overgenomen. Er lijkt veelal sprake te zijn van een vorm van samenwerking, of taakverdeling met de (lokale) overheden en - vooral in het geval van TACDRUP- met het lokale bedrijfsleven. Er is weinig sprake van een confronterende aanpak: alleen in het geval van CAMPO is er nadruk op juridische steun, m.n. op het gebied van Indiaanse landrechten, hoewel juist daar wordt waargenomen dat de oriëntatie bij deze NGO aanzienlijk verschoven is van een 'politieke' naar een 'directe armoedebestrijdings'-aanpak. Er is opmerkelijk weinig sprake (meer) van het aan de kaak stellen van als onrechtvaardig ervaren lokale bezits-, inkomens-, of machtsverhoudingen. De regio wordt in zijn geheel gezien als achtergesteld, of verwaarloosd, en het gaat er om lokale ontwikkelingsmogelijkheden beter te benutten, de rest van de wereld beter toegankelijk te maken voor producten van de regio en in de nationale besluitvormingscentra meer aandacht en steun te verkrijgen voor de positie van

het probleemgebied (zoals bv bij CESADE, waar een deel van het werk erin bestaat om in de hoofdstad te lobbyen voor meer steun aan de droge tropen van Nicaragua). Bij alle 'best practice' organisaties die regionale ontwikkeling als hoofddoelstelling hebben ligt de nadruk op duurzame landbouw (akkerbouw, veeteelt, tuinbouw en soms visserij), gekoppeld aan milieubeheer. In drie gevallen is er sprake van specifieke steun aan microbedrijfjes en activiteiten buiten de landbouw of aan kredietverlening (veelal aan vrouwen). Bij CAMPO en CESADE is uitdrukkelijk sprake van handels- of zelfs export bevordering, terwijl TACDRUP probeert een brug te vormen met het lokale bedrijfsleven. Andere aspecten van regionale ontwikkeling krijgen weinig aandacht: drinkwatervoorziening eigenlijk alleen bij ORDA, onderwijs bij IPTK en een beetje bij ORDA, steun aan de verbetering van de kwaliteit van lokale overheden bij IPTK, infrastructuur bij CAMPO en steun aan lokale massamedia bij IPTK. Alleen de steun aan gezondheidszorg krijgt wat bredere aandacht, maar steeds als bijzaak. Het geheel overziend is de oriëntatie bij deze als succesvol beschouwde regionale ontwikkelings-NGO's vooral economisch, en veel minder gericht op 'basic social services'.

#### 4 Het bereik van de NGO's

De vraag naar het feitelijke bereik van de succesvolle NGO's hangt natuurlijk erg af van de gebruikte interventiestrategieën. Een organisatie als AFPA heeft met haar nadruk op radio en TV-programma's en hun nationale uitstraling binnen Albanië een theoretisch bereik van de hele bevolking van 3,5 miljoen mensen. Gezien de door AFPA geclaimde respons op deze uitzendingen kan ook waarschijnlijk gesproken worden van een groot aantal mensen dat wel eens een programma van AFPA heeft gehoord of gezien. Zoals bij alle 'diffusie van opvattingen via communicatiemediën' is vervolgens maar de vraag wat er van beklijft. Het is interessant dat AFPA haar succes ook niet zo zeer zegt af te meten aan de aantallen mensen die kennis nemen van de opvattingen van AFPA, maar aan de mate van feitelijke gedragsverandering zoals gemeten door effecten van dat gedrag (bv veel minder abortussen). Complicerende factor is natuurlijk het feit dat het bij dit soort taboeonderwerpen onduidelijk is hoe er wordt gemeten; wat eventuele 'statistieken' waard zijn, en vooral of de diensten die dit soort gegevens zouden moeten verzamelen niet zo slecht functioneren dat 'trendgegevens' met veel korrels zout moeten worden genomen. AFPA's poging om dan zelf maar via surveys de informatiegaten te vullen is dan een te rechtvaardigen en zelfs noodzakelijke stap. Er doemt dan wel een 'efficiencyprobleem' op: hoeveel kan/mag een relatief kleine organisatie besteden aan 'onderzoek'; of anders gezegd: hoe groot moet de (financiële) schaal van dit soort NGO's zijn om deze noodzakelijke 'overhead' te kunnen verantwoorden.

Een heel ander bereik wordt geclaimd door een organisatie als GREENNET: men werkt met 200 geregistreerde productengroepen in 20 gemeenschappen en alle beoogde verbeteringen dienen ook aan die groepen af te meten te zijn.

Alle andere NGO's zitten met hun bereikclaims tussen deze twee extremen in. Zeer omvangrijk is uiteraard het bereik van BRAC: twee miljoen vrouwen en hun huishoudens worden geacht direct te worden beïnvloed, terwijl het indirecte bereik van BRAC, via de voorbeeldwerking, nog veel omvangrijker is, en inmiddels een mondiale uitstraling heeft gekregen. Bij PARC is het directe bereik zo'n 80.000 direct betrokken huishoudens, maar men beoogt door gebruikmaking van het principe van contactboeren een veelvoud ervan te bereiken en eigenlijk ambieert men de hele Palestijnse plattelandsbevolking op ziele wijze te beïnvloeden (en sinds de adoptie van principes van stedelijke landbouw eigenlijk ook de stedelijke Palestijnen, vooral die in Gaza).

De etnisch gerichte NGO's hebben een minder omvangrijke ambitie: ca 20.000 Roma bij CEGA in Bulgarije (maar ook hier met een verspreidingsdoelstelling), 20.000 Birmese vluchtelingen in Chiang Mai (MAP). Wat het bereik voorstelt verschilt nogal: als MAP zegt 3000 brochures te verspreiden, 400 arbeiders met gezondheidsproblemen te hebben doorverwezen en 40 vluchtelingen in crisissituaties te hebben opgevangen dan is de 'diepgang' van het bereik in deze drie gevallen natuurlijk heel verschillend. En ook bij de Roma is het feit dat 230 Roma families aan land zijn geholpen van een andere kwalitatieve orde dan dat 15.000 Roma dankzij CEGA voor het eerst een sociale uitkering hebben gekregen of dat 1900 van hen aan werk is geholpen.

Bij de regionale ontwikkelings-NGO's is het geambieerde bereik vaak de hele regionale bevolking (of in ieder geval de grote meerderheid van 'armen'). Het bereik wordt ook vaak weergegeven in een combinatie van 'aantallen mensen', 'aantallen dingen' en geografische aanduidingen: bv. '1500 boeren zijn getraind, 800.000 stekjes verspreid en 200 hectares zijn herbeest' (TACDRUP). Zeker bij de geografische en de inkomensgenererende doelstellingen waarvoor een flinke organisatie is vereist gaat het om relatief beperkte ambities (enkele honderden boeren bij bv TACDRUP,) terwijl het beoogde bereik van 'voorlichting' vaak aanzienlijk groter is (5000 bij TACDRUP). Wanneer er een noodhulpprogramma is (zoals t.g.v. El Nino in de Filippijnen) gaat het ineens (en tijdelijk) om veel grotere aantallen (80.000 bij TACDRUP). Wanneer een organisatie 'alleen maar' via directe steun aan boeren bezig wil zijn, gaat het daarbij soms om opvallend kleine aantallen (bv '690 directe individuele partners', in het geval van CAMPO, 700 producenten in het geval van CESADE, of 800 getrainde boeren en 220 direct geassisteerde boeren in het geval van ORDA), hoewel de

voorbeeldwerking en het politieke effect ervan geacht wordt aanzienlijk groter te zijn. Daar waar kredietverlening deel van de aanpak is (bv bij CESADE) gaat het vaak meteen om aanzienlijk grotere aantallen en daar waar gezondheidszorg en onderwijs deel uitmaakt van de ambitie lopen de aantallen meteen in de duizenden of zelfs tienduizenden (bv bij IPTK). Combinatie van activiteiten maakt het mogelijk om flink te gooichelen met aantallen. Zo geeft ORDA aan met de 20% armsten van de regio te (willen) werken, ofwel 33000 huishoudens, maar gaat het om veel kleinere aantallen die feitelijk getraind en geassisteerd worden.

## 5 Resultaten

De 'best practice' NGO's geven vaak een keurig beeld van het kwantitatieve resultaat, in lange rijen opgesomde 'output' resultaten, in aantallen en soms ook in gerealiseerde geldelijke omzetten of inkomsten. Bij organisaties als PARC, of CAMPO moet er veel tijd gaan zitten in het precies registreren van de directe resultaten ("50 vezelpercelen, 154 manden, 330 tapijten, 1200 kunstvoorwerpen, 1500 kippen en zo voorts en zo verder", voorbeeld is van CAMPO).

Een 'best practice' NGO is in het algemeen inderdaad een NGO die precies probeert te registreren wat de 'output' is. Daarnaast blijkt men ook realistisch te begroten, wat wil zeggen dat zowel de te maken kosten goed worden ingeschat als dat de tijdsplanning klopt. Vaak heeft men niet alleen een aparte, soms zelfs verzelfstandigde (TACDRUP!), interne financiële afdeling met een of meer hoog opgeleide accountant in dienst, een 'best practice NGO' heeft ook een of meer 'onderzoekers' in dienst die proberen om op professionele wijze aan monitoring en (zelf-) evaluatie te doen. Uiteraard betekent dit dat de schaal van de NGO al gauw vrij groot moet zijn om deze 'overhead' ook te kunnen dragen. Het is uit het bestudeerde materiaal niet duidelijk geworden hoe de kleine NGO's dit schaalprobleem aanpakken.

Een geslaagde NGO is echter meer dan een organisatie die op tijd en volgens de begroting een goede 'output' realiseert. De NGO blijkt ook een beklifbare 'impact' na te streven voor de doelgroep ('verbeterde gewasvariëteiten, etc. die leiden tot blijvend hogere opbrengsten per hectare, wat leidt tot blijvend verbeterde levensstandaard', zoals bij CAMPO, of 'geslaagde activiteiten buiten de traditionele landbouw, die blijvend leiden tot grotere inkomensdiversificatie, lagere inkomensrisico's, en een structureel betere onderhandelingspositie van vrouwen', zoals bij CESADE). Uiteraard doet zich hier het klassieke evaluatieprobleem voor of de gemeten impact-op-termijn wel toe te schrijven is aan de interventies van de betreffende NGO, of dat een geconstateerde 'trend' deel uitmaakt van reacties op een veelheid aan externe en interne invloeden. Ook is natuurlijk erg lastig om de 'beklijfbaarheid', of 'duurzaamheid' te meten, omdat dit een lange meettijd vereist, waarbij de 'invloeden van buiten' cumulatief de invloed van de NGO ondergraven. Het lijkt er dan ook op dat NOVIB een partner succesvol vindt wanneer die partner in het betreffende gebied, voor de betreffende groep of sector een vrij dominante actor is, zeker in het geheel van NGO's, maar toch ook in de verhouding met (lokale) overheden en (soms) de markt. Een veelvoorkomend woord is 'strategische partner'. Een NGO is succesvol wanneer er met relatief toch bescheiden middelen als 'katalysator' is gewerkt waardoor op grotere schaal effect is bereikt. Dat kan doordat succesvol druk is uitgeoefend op gemeentebesturen voor noodzakelijk geachte electrificatie of wegebouw (CAMPO), of wanneer de door de NGO getrainde boerenleiders na lokale verkiezingen blijken op grote schaal politieke sleutelposities in te nemen (IPTK). Helemaal indrukwekkend is het wanneer kleine organisaties als AFPA of GREENNET erin slagen om beleid en nationale wetgeving te beïnvloeden. Vaak wordt ook de goede invloed op andere NGO's geroemd (zoals bij ORDA die erin slaagde om strategische discussies te entameren in de Ethiopische NGO-wereld over het belang van door NGO's geleide streekontwikkelingsprogramma's, of bij PARC waaruit veel andere NGO's zijn voortgekomen (het 'kraamkamer-idee'). Het zijn vooral de leiders (of vaak: die ene leider) die de bredere strategische rol spelen naar overheden toe, die een rol spelen in NGO-netwerken, en die gezien kunnen worden als katalysator van (snelle) veranderingen. De afhankelijkheid van die ene charismatische leider is voor NOVIB een problematisch punt: enerzijds is het succes van de NGO vaak sterk afhankelijk van die persoon, en is de uitstraling die de NOVIB-partner heeft binnen nationale en internationale netwerken (naamsbekendheid, suksesuitstraling) nogal gekoppeld aan deze persoon. Anderzijds kan die dominantie de duurzaamheid in de weg staan en is er alrijd een risico van 'jet-setting': de leider is zo bezig op het (inter-) nationale niveau en zo druk aan het netwerken dat hij/zij ver af komt te staan van de directe armoedebestrijdingsactiviteiten. 'Professionalisering' van de top van de NGO kan dat effect ook hebben. Een 'best practice NGO' weet dit probleem echter op te lossen door een 'intern geweten' in te bouwen in de vorm van M&E afdelingen. Die moeten dan natuurlijk wel autonoom kunnen functioneren, omdat ze anders al snel spreekbuis worden van het succes, in plaats van een ingebouwde 'luis in de pels'. Daar kan NOVIB zelf ook lering uit trekken.