TOOLKIT EXITSTRATEGIE

ZET JE GOEDE DOEL VOOR DE SPIEGEL:
DOEN, DENKEN EN DELEN

door M.G. Nooij (MSc.)







INHOUD

Inleiding 3
Drie werkwijzen, doen, denken en delen 3

1. Doen: handen uit de mouwen 3
Belangrijkste karakteristieken van organisaties die DOEN 3

2. Denken: wie betaalt, bepaalt en wie schrijft, die blijft 6
Belangrijkste karakteristieken van organisaties die DENKEN 7

3. Delen: the bigger picture 10
Belangrijkste karakteristieken van organisaties die DELEN 10

4. Bepaal de 'dominante d' voor je eigen organisatie 14
Aanbevelingen voor organisaties met '*DOEN*' als dominante 'D' 14
Aanbevelingen voor organisaties met '*DENKEN*' als dominante 'D' 14
Aanbevelingen voor organisaties met '*DELEN*' als dominante 'D'..... 15

5. Duurzame resultaten boeken 15
Strategische driehoek van publieke waarde 16

6. Componenten van een verantwoorde exit strategie 16
Tips en trucs voor de exit 16
De meest voorkomende interne exitredenen: problemen aan jouw kant 17
De meest voorkomende externe exitredenen: problemen aan de kant van je partner 18
Scheiden doet lijden 18

7. Verklarende begrippenlijst 19

8. Exit checklist 20
Checklist en draaiboek 21

Partindag 20

Onderzoek 20

Literatuur 20

INLEIDING

Deze toolkit helpt je om een diagnose te maken van je eigen organisatie. Je zet als het ware je goede doel voor de spiegel. Voor goede doelen die van plan zijn een partnerorganisatie in het ontwikkelingsland (de 'partner-daar') los te laten of die overwegen zichzelf op te heffen speelt de diagnose een belangrijke rol bij de exit.
Deze toolkit bevat praktijkvoorbeelden, aanbevelingen, een verklarende woordenlijst en een handige exit checklist. De toolkit is gebaseerd op een onderzoek onder negen Nederlandse Particuliere Initiatieven (PI's) die waren gestopt of plannen daartoe hadden.

Drie werkwijzen: doen, denken en delen

Een van de ontdekkingen in mijn onderzoek naar de exit van Particuliere Initiatieven is dat ze drie verschillende manieren van werken hebben, die ze door elkaar gebruiken. Veel Particuliere Initiatieven hanteren ze alle drie: ze *doen*, *denken* èn *delen* en sommige combineren er twee. Vaak is één werkwijze dominant, de *dominante 'D'*.
Voor alle duidelijkheid: de drie 'D's' zijn geen typering in de zin van wat een organisatie *is*, het is dus *geen etiket*, maar een duiding van verschillende *handelwijzen* of *gedragspatronen*. Met deze toolkit kun je een antwoord vinden op de vraag: Welke dominante werkwijze (de dominante 'D') heeft onze organisatie en hoe kan ik met het oog op de exit bijdragen aan duurzame resultaten-daar?
In de volgende paragrafen worden de drie verschillende werkwijzen uit de doeken gedaan.

1 Doen: handen uit de mouwen

Organisaties die '*doen*' onderscheiden zich door hun 'hands-on' werkwijze: ze bouwen, verdelen spullen, schrijven stukken en nemen op deze manier de partner-daar werk uit handen.
Hieronder een overzicht van de belangrijkste karakteristieken van organisaties die '*doen*'. De karakteristieken worden geïllustreerd met letterlijke citaten uit het onderzoeksmateriaal. **Zet een √ in de gele hokjes bij de karakteristieken van tabel 1 als je iets van je eigen aanpak herkent. Lees ook de *praktijkvoorbeelden* om de karakteristieken beter te begrijpen.**

Tabel 1. Belangrijkste karakteristieken van organisaties die DOEN

Werkwijze / **Karakteristieken**	Verbeteren, aanbodgestuurd werken, de organisatie-hier ziet zichzelf als probleemeigenaar, eigen waarden en normen, mensgerichte aanpak, bedreigd eigenaarschap bij de partner, vooral 'soft outcomes' als resultaat (niet met cijfers aantoonbaar, alleen verhalenderwijs), intern georiënteerd, open einde en spontane exit.
Uitgangspunt	**Verbeteren**.
Praktijkvoorbeelden	*"… je wil hen respecteren in hun cultuur, in hun hele aanpak en tegelijk wil je bepaalde dingen laten draaien in hun gedachten omdat je weet van daar zijn betere manieren".*

	"Wij zeiden eigenlijk is dat een goed project, als die zich wat beter zouden kunnen organiseren, netter d'er uit zien, wat goeie karren hebben die niet kapot waren, dus dat zou wel fijn zijn". *"Maar soms word je dan wel een beetje te enthousiast en dan denk je van je gaat de wereld verbeteren."*
Primaire aanpak *Praktijkvoorbeelden*	**Handen uit de mouwen**: materialen geven en verdelen, (ver)bouwen, stukken schrijven. *"... ik zag zijn problematiek wel en dat het niet van de grond kwam, dus dan schreef ík het wel*". *"Nou ja, als je dan bijvoorbeeld hier had geregeld dat een school geld had opgehaald om sportspullen te kopen en een computer voor scholen daar. ... dan op zo'n school op bezoek. ... jullie krijgen sportspullen van die school en een computer".*
Praktijkvoorbeelden	**Aanbodgestuurd**. *"We hebben bijvoorbeeld [naam bedrijf] benaderd. En die had krukjes over waar ze niets meer mee deden. Kregen we 150 krukjes. ... En op een goed moment had één van de kassenbouwers ... een hele grote watertank over . ... Ook in een container geduwd met de andere spullen. ... Eigenlijk kan zo'n schooltje alles gebruiken. Zolang het maar heel is."* *"Vanuit hier, de winkel waar mensen hun overtollige spullen brengen, daar hebben we dingen uitgezocht en naar [naam ontwikkelingsland] gestuurd."*
Praktijkvoorbeeld	**Probleemeigenaar**. De organisatie-hier beschouwt zich als (mede) probleemeigenaar en neemt de partner-daar werk uit handen. *"Mijn collega die heeft dat nog wel een tijd lang gedaan. Dingen repareren. Maar op een goed moment, nu zelf doen. Ja, dan zie je toch als je een keer weer langs rijdt, en een bezoekje brengt, zie je het van ja, dat is dan jammer. ... En dan hoor je dus inderdaad, ja, onderhoud. Dat is het grote probleem."*
Praktijkvoorbeelden	**Eigen (professionele) waarden en normen** met kans op persoonlijke conflicten, onder andere door cultuurverschillen. "*We ... gaan ons beperken tot onderwijs. ... omdat wij vinden dat onderwijs ... altijd heel belangrijk is. Onderwijs aan jonge kinderen dat is een investering voor de toekomst wat hen niemand meer kan afpakken. ... dat sprak mij extra aan omdat ik van oorsprong uit het kleuteronderwijs kom. ... we vonden het zó belangrijk".* *"... bij ons begonnen er allerlei rode lichtjes te branden ... En toen heb ik gezegd ... Jij kan niet langer aanhouden om hoofd te zijn van deze kleuterschool. Wij vragen in het belang van de kinderen ... en in het belang van de ouders om je ontslag te nemen ... En toen ging ze rechtop zitten: "... absoluut niet". Toen heb ik nog een keer herhaald ... en ik keek daarbij ook heel streng en strak naar de voorzitter.*

	Want de voorzitter zou haar moeten ontslaan. ... En toen hebben wij gezegd, ok, het is ongelooflijk wat hier gebeurt. Alle mogelijkheden worden ons nu uit handen geslagen ... wij trekken ons terug, vanaf nu doen wij niets meer voor [naam partner-daar]. En toen is het doek gevallen. ... Zij is niet opgestapt. En het bestuur heeft het niet nodig gevonden om haar te ontslaan."
Praktijkvoorbeeld	**Mensgerichte aanpak**: persoonlijke (soms diep intermenselijke) contacten met leden van de doelgroep/bevolking. *"... vertrouwen opbouwen duurt lang, maar een heleboel mensen hebben toch in de gaten gekregen ... Het is veilig. En daarom vertellen ze soms ook ontroerend veel dat ik denk van goh mens dat je dat nu aan mij allemaal vertelt en prijs geeft".*
Duurzaamheid	**Eigenaarschap**. Eigenaarschap houdt in dat de partner voldoende draagvlak heeft en voldoende operationele capaciteit. Mogelijke bedreigingen voor eigenaarschap zijn filantropisch particularisme (zelf bepalen waar hulp nodig is en hoe) en outputinterventies door de organisatie-hier (alleen streven naar kwantificeerbare, zichtbare resultaten zoals spullen en gebouwen).
Praktijkvoorbeelden	*"Dus eigenlijk toen wij terugkwamen toen zijn we eigenlijk ... gaan denken van ja hoe kunnen wij ... nog een beetje verbonden met het land zeg maar, vooral met [plaatsnaam] want daar heb je dan eigenlijk een band mee opgebouwd, met de mensen, en met de kinderen"…* *"Toen zeiden wij ... we richten een school op. ... 20, 30 computers. En dan nemen we zelf het intiatief. ... En daar was een schoolgebouw maar dat stond al tijden leeg. Op het terrein van die [naam kerkorganisatie] heeft een renovatie plaatsgevonden en een paar leslokalen gemaakt met toiletten en zo...*
	Resultaten vooral op individueel niveau of kleine groepen, vooral niet-kwantificeerbare 'soft outcomes' zoals gedragsverandering en capaciteitsversterking van 'high potentials'. Soms met reciprociteit als effect (iets terug willen doen) en rolmodellenwerking. Verder eigenhandig (of samen met partner-daar) gegenereerde output (kwantificeerbare, zichtbare resultaten) met accent op korte termijn.
Praktijkvoorbeelden	*"... hoor ik nog wel eens van kinderen dat ze nog steeds naar school gaan, en dat wij er waren dat is vier jaar geleden, dus dat is ontzettend mooi om te horen."* *"... die jonge vrouw zit nu in een zo'n andere situatie en staat nu zo anders in haar eigen schoenen dan anderhalf jaar geleden toen het een dood vogeltje was die gewoon het niet meer zag zitten."* *"[Naam organisatie] bekostigde voor deze alleenstaande moeder van twee kinderen de studies 'registered en advanced nurse' ... Recentelijk heeft zij haar diploma gehaald en een baan gekregen binnen een groot ziekenhuis."*

	"Er is er één die wil nu zelf een ngo oprichten daar. Die is apotheker geworden ... die wil eigenlijk wel wat terug doen. En die wil daar ook voor de schooljeugd wat gaan doen."
Oriëntatie in betekenisgeving (waardeoriëntatie) *Praktijkvoorbeelden*	**Intern georiënteerd**. Zelfreferentieel en rationeel (construeren en macht, rationaliseren en overtuigen), met nadruk op het eerste. De eigen organisatie is het referentiekader: uitgangspunt is wat de organisatie-hier belangrijk, interessant of leuk vindt. De sterk oplossingsgerichte aanpak heeft als voordeel dat je ook zelf de koers en het tempo kan bepalen. *"... die kinderen ... moesten leren schrijven. Die hadden geen potloden. Dus op een gegeven moment hebben we ik weet niet hoeveel potloden die kant opgestuurd. Dat is, ik denk ook dat je van hieruit kan je echt wel beredeneren waar behoefte aan is".* *"En zo waren er dingen die we moesten afdwingen".* *"... iedereen overtuigen van wat je zelf het goede vindt."*
Exit *Praktijkvoorbeelden*	**Exit*redenen*, geen exitstrategie.** Open einde en spontane exit vanwege interne kwesties bij de organisatie-hier. *"... die werkvakanties ... daar zijn we mee gestopt, omdat dat ook gewoon te veel werk werd en ons bestuur ook kleiner werd, en je moet die kinderen trainen, je moet ze voorlichten, je moet iemand hebben die met ze mee kan gaan. Je moet iemand hebben die handig is met het verbouwen en leiding geven ... dus we hebben op gegeven moment gezegd: dat moeten we maar stoppen."* *"We gaan met pensioen!! In dat kader en onze terugkeer naar Nederland, zijn we bezig om alle projecten nog een laatste duwtje te geven en definitief over te dragen aan de locale leiders."* *"Maar toen liepen we tegen problemen op van een aannemer ... en dat is een heel lastig iets op afstand. En dan moet er iemand naar toe gaan voor een aantal maanden, totdat het gebouw klaar is, en toen hebben we gezegd van dan doen we het dus ... niet."*



Typerende foto van een organisatie-hier in de 'doen' werkwijze: actiefoto met 'ontvangende partner' en Nederlandse (wel)doeners in beeld.

2 Denken: wie betaalt, bepaalt en wie schrijft, die blijft

Organisaties die '*denken*' onderscheiden zich door hun focus op financieren en controleren. Het organiseren en beheersen van binnenkomende en uitgaande geldstromen staat centraal.
Hieronder een overzicht van de belangrijkste karakteristieken van organisaties die '*denken*'. De karakteristieken worden geïllustreerd met letterlijke citaten uit het onderzoeksmateriaal. **Zet een √ in de blauwe hokjes bij de karakteristieken van tabel 2 als je iets van je eigen aanpak herkent. Lees ook de *praktijkvoorbeelden* om de karakteristieken beter te begrijpen.**

Tabel 2. Belangrijkste karakteristieken van organisaties die DENKEN

Werkwijze / **Karakteristieken**	Financieren en controleren, beperkt vraaggestuurd, partner-daar is probleem-eigenaar, resultaatgerichte en zo efficiënt mogelijke aanpak, bedreigd eigenaar-schap bij de partner-daar, resultaten vooral op materieel niveau, intern georiën-teerd, open eind en spontane exit.	
Uitgangspunt	**Financieren.**	☐
Praktijkvoorbeeld	*"Het stimuleren daar bedoelden wij toen mee, nou ja, die projecten zijn zeg maar uit eigen initiatief opgestart. Zoals [naam partner-daar]. Zij had er zelf een visie over. En ze wilde zelf die kinderen dan ondersteunen met onderwijs en met activiteiten en dat wilden wij stimuleren. Dus niet zelf een oplossing bedenken en we zetten zelf een project neer, nee, maar de projecten die lopen die vanuit eigen initiatief opgestart zijn, die wilden we stimuleren".*	
Primaire aanpak	**Wie betaalt, bepaalt en wie schrijft die blijft**. Financiering op basis van door partner-daar ingediende plannen inclusief verantwoording achteraf.	☐
Praktijkvoorbeeld	*"Uiteindelijk kregen wij die npo's zover dat als wij erheen gingen en zeiden van en wat zijn jullie plannen, mogen we even zien hoe jullie dat bedacht hadden. Dan kwam er een grote Dirk van de Broek tas, die ging open en daar kwam een ver-haaltje uit van het bouwen ... en allemaal tekeningen gemaakt, en dan willen we het zus en dan willen we het zo hebben. Waarom wilt u het overstekje zo klein? Dat willen we daar en daar om. ... Ze hadden er dus echt over nagedacht."*	
	Beperkt vraaggestuurd. Het uitblijven van voorstellen en rapportages van partners-daar wordt geproblematiseerd.	☐
Praktijkvoorbeelden	*"Wij hebben gezegd, wij stoppen. We gaan niet meer op jouw voorstellen van doen we nog leuk dit of doen we nog leuk dat, gaan we niet op in, we houden er echt mee op. Dat was ons punt, wij vinden namelijk geen argumenten waarmee wij onze donateursachterban kunnen mobiliseren en enthousiast maken voor een project. Dus het is eindig en dat heb je zelf daarmee bereikt. Geen verhaal, geen geld."*	
	"... dat wij wel op een gegeven moment geld hadden overgemaakt, ik weet niet meer hoeveel hoor, maar het was de tweede of derde keer, weet ik niet, maar toen kregen we ook geen bonnetjes en toen hadden we zoiets van ok, dit klopt niet. Dit	

	voelt niet goed. Je kunt natuurlijk ook niet veel doen want jij zit hier, zij zitten daar. Dan kun je dat nog zo vaak aangeven, dan wordt wel gezegd van ja nee, ik ga het nog wel opsturen, ik ga het nog wel opsturen, maar dat is natuurlijk ook nooit gebeurd. Dan heb ik even snel zoiets van ok, dat is het dan gewoon."	
	Partner-daar wordt gezien als **probleemeigenaar**. Duidelijke taakverdeling tussen noord en zuid.	☐
Praktijkvoorbeeld	*"En dan was de taakverdeling: jullie ontwikkelen die dorpen en jullie ontwikkelen die mensen daar. En als je daarvoor geld nodig hebt, dan kom je bij ons met voorstellen, dan gaan wij dat hier bespreken en als het ons aanspreekt dan krijg je geld. ... Wij bieden de ander gelegenheid om hun problematiek te formuleren in oplossingsmodellen. ... Dan gaan we aan het werk of beter gezegd, zìj gaan aan het werk. Maar dan ligt ook de eigendom van het probleem en de eigendom van de oplossing die ligt op de goede plek"*.	
	Resultaatgerichte aanpak. De insteek is efficiëncy. Zakelijke benadering: kwaliteits- en beheerseisen.	☐
Praktijkvoorbeelden	*"... d'r moet iets uit komen. Niet het geleuter".*	
	"... we kregen goed gerapporteerd, er waren zeg maar organisaties daar die fantastisch werk deden en daar kregen we ook goede informatie van terug. Toch hebben we op een gegeven moment gezegd van luister, wij willen toch die projecten wat gestructureerder naar ons toe zien komen. Met andere woorden, er moet een checklist zijn van dit zijn de punten die moeten worden ingevuld, aantoonbaar kunnen zijn. Waardoor we dan met z'n allen beter weten waar gaat dat geld naartoe."	
	Micromanagen van projectgeld, tijdens controlebezoeken worden administratie en bewijsmateriaal nagezien.	☐
Praktijkvoorbeelden	*"Als wij kwamen dan moest het hoofd [naam], die moest alle papieren, alles wat ze binnen krijgt aan geld, verantwoording afleggen. Ze moest de rekeningen, bonnetjes enzovoort allemaal bewaren en rubriceren"*.	
	"Zij heeft uiteindelijk ook veel verteld wat ze uiteindelijk met het geld heeft gedaan. Een DVD gestuurd, maar daarnaast ben ik nog een keer daarheen geweest. Heb ik ook gezien wat ze heeft gedaan."	
	" ... kijken van wat er allemaal gezegd wordt, staat het er dan? ... Ja, of er daadwerkelijk, of wat er allemaal gerapporteerd werd, of dat zo was. En ook je kan alles wel op zo'n fotootje zien maar niets is natuurlijk zo goed dat je gewoon met je voeten daar rondloopt en die kinderen ziet, en die leerkrachten spreekt en problemen aanhoort."	
Praktijkvoorbeelden	Goede **communicatie met donoren** is belangrijk om opnieuw steun te krijgen.	☐

	"En dat je daar ook over kan terug rapporteren naar de sponsors natuurlijk, die hebben je geholpen." *" ... deze donateurs stellen wij periodiek op de hoogte van de stand van zaken m.b.t. de studievoortgang en kosten die zijn gemaakt t.a.v. scholing."*
Duurzaamheid *Praktijkvoorbeelden*	**Eigenaarschap**. Eigenaarschap houdt in dat de partner voldoende draagvlak heeft en voldoende operationele capaciteit. Mogelijke bedreigingen voor eigenaarschap 'daar' zijn filantropisch particularisme (zelf bepalen wat er nodig is) en strenge verantwoordingseisen. *"Dus zij heeft een plan gemaakt, en zei van hier hebben we allemaal geld voor nodig. Nou en dan zeiden wij van ok, dan pakken wij alleen één onderdeel ervan, want we kwamen er toen al een beetje achter van ze denken aan geld, we gaan gewoon een heel plan opsturen met dit, dit, dit. Ik zeg als we nu met een klein onderdeel beginnen, het dansen. Echt heel simpel."* *"... ze kreeg geld elke maand, per kwartaal maakte ik dat over, dus dat was een heleboel geld, maar altijd van dit is voor de maand mei, dit is voor onderhoud, dit is voor het eten, dit is voor schoolmaterialen, dat is voor uitstappies, dat is voor licht, water ... de gemeentelijke belastingen."*
Praktijkvoorbeeld	Resultaten vooral op **materieel niveau**: de organisatie-hier verstrekt financiële input, die de partner-daar transformeert in output (kwantificeerbare, zichtbare resultaten), met accent op korte termijn. Voorkeur voor materiële voorzieningen. *"Er waren mensen die formuleerden dan een project. Wij wilden dan precies weten wat dat dan precies was. ... [naam ontwikkelingsland] zocht dus naar geschikte projecten ... en wij probeerden sponsors te vinden in Nederland. ... Met name kijken naar schoolgebouwen, de inrichting daarvan. Maar niet steunen wij exploitatiekosten. Dus geen salarissen van mensen die daar les gaven of zo."*
Oriëntatie in betekenisgeving (waardeoriëntatie) *Praktijkvoorbeelden*	**Intern georiënteerd**: rationeel en zelfreferentieel (rationaliseren en overtuigen, construeren en macht), met nadruk op het eerste. De eigen organisatie is het referentiekader: uitgangspunt is wat de organisatie-hier belangrijk, interessant of leuk vindt. *"Het voelde niet goed omdat je dacht van ok, de waardering is er niet, dat vind ik ook al belangrijk. ... Ik vond het niet echt waardering eigenlijk ... Nee, het was vooral van ok, mijn bankrekeningnummer, stort het hier maar op."* *"We wilden gewoon de omvang handhaven die we hadden. En [naam partner-daar] is een kleine organisatie, hartstikke goed, maar daar kreeg ik het bestuur niet voor bij elkaar meer. ... Die zeiden van ja jongens wij gaan voor een aantal [naam partner-daar], maar niet voor één [naam partner-daar]."*
Exit *Praktijkvoorbeelden*	**Exit*redenen*, geen exitstrategie**. Open einde, spontane exit, vooral vanwege de financiën of gebrek aan rapportage.

	"... wat lastig werd, is dat die sponsors een beetje de hand op de knip hielden. En dan kan je zeggen hoe kan je die dan wel verleiden tot een sponsoring? Dat weet ik eigenlijk niet. Dat is niet gelukt." *"dan zien wij onze geldstroom een beetje opdrogen. Dan weet ik niet hoe lang wij het nog kunnen volhouden. ... Ik weet niet of het nog lukt om lang te blijven bestaan ... dat is vooral een financiële kwestie."* "*Geen verhaal, geen geld."*





Typerende foto's van een organisatie-hier in de 'denken' werkwijze: bewijsmateriaal van materiële verbeteringen en voorzieningen voor donoren. *"Dit vind ik wel een hele mooie representatieve foto. Dit is de oude shelter. Die is dus echt heel erg. ... Dan is dit de keuken waar ze toen kookten voor 60 kinderen. En dan is dit de keuken waarin ze nú koken voor 65 kinderen."*

3 Delen: the bigger picture

Organisaties die '*delen*' onderscheiden zich door hun focus op de ontwikkeling van de partner-daar. Want om effectief te kunnen bijdragen aan armoedebestrijding en democratisch bestuur is een sterke en autonome organisatie nodig. Dat komt neer op mensen organiseren om hun eigen problemen op te lossen, met eigen oplossingen en op hun eigen voorwaarden.
Hieronder een overzicht van de belangrijkste karakteristieken van organisaties die '*delen*'. De karakteristieken worden geïllustreerd met letterlijke citaten uit het onderzoeksmateriaal. **Zet een √ in de roze hokjes bij de karakteristieken van tabel 3 als je iets van je eigen aanpak herkent. Lees ook de *praktijkvoorbeelden* om de karakteristieken beter te begrijpen.**

Tabel 3. Belangrijkste karakteristieken van organisaties die DELEN

Werkwijze / **Karakteristieken**	Bemiddelen en ontwikkelen, contextkennis, vraaggestuurde en organisatiegerichte aanpak, versterking van eigenaarschap bij de partner-daar, resultaten vooral op niveau van effectiviteit van de partner-daar, extern georiënteerd, exit*strategie*.
Uitgangspunt	**Bemiddelen** en **ontwikkelen** door te denken in mogelijkheden: de organisatie-hier biedt aan, maar laat het verder open. De keus is aan de partner-daar, met **gelijkwaardigheid** als uitgangspunt.
Praktijkvoorbeelden	*"Dat zijn zeg maar de modelletjes die je meeneemt, vanuit ... de historische context van jezelf en van anderen, wat je gewoon geleerd hebt en wat je ervaren hebt. … dat geef je dan door, je probeert hen de vertaalslag te laten maken, van hoe moet het eruit zien voor onze wijk. Want het blijft van hen."* *"... zij hebben gegeven en ontvangen. En wij hebben gegeven en ontvangen."* *"Ons doel was eigenlijk ook een soort makelaarsfunctie te zijn, dus dat wil dus zeggen dat projecten in die wijk zelf, die we konden koppelen aan organisaties in [plaats in Nederland] om die dan te koppelen aan elkaar. En met name dat is goed gelukt."*
Primaire aanpak	**The bigger picture**. Contextkennis opdoen. Kennis en kunde delen: samen leren, experimenteren en innoveren. Focus op ontwikkeling door naar 'the bigger picture' te kijken: de partner-daar én haar context.
Praktijkvoorbeelden	*"En dat is eigenlijk voortdurend onze focus geweest. Het geld en de materie, ik noem het maar het instrumentarium, daar gaat het niet om. Je kijkt naar welke ontwikkelingen bij die mensen zijn er gaande ..."* *"... er was voor die veiligheidsmensen die die trainingen gehad hadden, dan hadden ze een certificaat, dat was heel belangrijk, en dat ze die training konden geven. Maar daarmee konden ze ook ergens anders een veiligheidsbaantje krijgen. Dan stapten ze nog al eens over naar een betaalde baan. Dat vonden we eigenlijk niet zo erg ... ik bedoel als dat werkgelegenheid schept dan vinden we dat prima. Als dat mensen aan het werk helpt dan is dat ook goed."* *"... dan moet er toch begrip worden opgebracht. ... De hele samenleving is daar anders dan hier en wij redeneren vanuit onze ervaring, vanuit ons doen en laten en vanuit onze normen. En daar is het toch bewust anders."*
	Vraaggestuurd. Partner-daar is probleemeigenaar en vragende/kiezende partij.
Praktijkvoorbeeld	*"Dan vraag je … wat is jullie voorkeur, hoe zouden jullie dat willen zien, en met wie zou je dan willen samenwerken? Dat werk je dan samen uit in een soort voorstel."*

Praktijkvoorbeelden	**Organisatiegerichte aanpak**. Insteek is effectiviteit van de partner. Coachen en bruggen bouwen, onder andere door bemiddelen, matchen en lobbyen. *"Ik heb heel leuk kunnen samenwerken met [naam Nederlandse donororganisatie] echt fantastisch ... mensen hebben dan daar training gekregen, met name ging dat om te kijken hoe ze dan ook geld konden aanboren in [naam ontwikkelingsland] zelf. En [naam partner-daar] schrijft mij daar af en toe heel lyrische verslagen over. Dat ze er zoveel aan gehad hebben."* *"En hij heeft zeg maar die middelbare school daar helemaal gesupport. Dat deden ze dus rechtstreeks. Niet via onze portemonnee. ... Maar doordat wij zeg maar hem of die stichting hebben aangeschoten, aangeschreven, en die kenden we, zijn zij op dat spoor gekomen en hebben nou honderdduizenden euro's die kant op gebracht."* *"Uiteindelijk is het tot stand gekomen en is het ook steeds een stapje verder gegaan. Het werk dat ze doen in de township dat blijft ongeveer hetzelfde. Maar zeg maar de trainingen voor de eigenaressen van de kinderdagverblijven en de teachers die daar op zitten, dat is wel een groeimodel. Dat wordt ook door een private club gesteund als [naam Nederlandse organisatie] met de overheid en de wijk daar, dat gaat gewoon door. ... Daar zitten wij niet meer tussen."*
Duurzaamheid *Praktijkvoorbeelden*	**Eigenaarschap** wordt versterkt door bevordering van operationele capaciteit en draagvlak van de partner-daar. *"Mensen werden ook getraind van al die organisaties die regelmatig ... bij elkaar over de vloer kwamen en die regelmatig overlegden hoe dingen beter afgestemd konden worden. Verder was er ook een employee wellness programma. Van hoe gaan we nu met onze eigen mensen/personeel om op het gebied van hiv/aids. Counseling en stel dat ze ziek worden, hoe regelen we dat. Dat soort dingen. ... Ik denk dat het wel degelijk belangrijk is wat we gedaan hebben. Ik bedoel nou de hele hiv/ aids problematiek, daar hebben we ondersteund wat zij al deden en dat heeft daardoor wel ... verdieping gekregen."* *"... je kunt wat ontwikkelingen die een langere ontwikkelingstijd nodig hebben, daar kun je wat langer bij blijven en daar kun je wat langer steun aan geven. Het is vaak zo dat wat kortlopende dingen vaak weer wegvallen of ophouden te bestaan ... Hebben we gezegd van wij doen dat nu tien jaar, dat is ook een mooie tijd om mee te stoppen, en eigenlijk waren ze het er zelf ook zeker wel mee eens. Het functioneert nog steeds … we zijn er al een jaar of 6-7 mee gestopt".* *"... het is een olievlek. Als je 't met vijf vrouwen in een dorp weet te rooien, het voor elkaar weet te krijgen dan heeft een grote hoop mensen in dat dorp er toch de benefits van. ... Dat je ziet dat er in die dorpen de beweging komt ... En als je ziet dat die gelatenheid verdwijnt door actie. ... Ja, dan is dat natuurlijk toch een ontwikkeling. ... zoveel structurele veranderingen in het denken en doen bij die mensen."*

	"En de locals, die bedrijven, die hadden er ook nut bij. Als die stranden gevaarlijk worden door jattende jongetjes, dat is niet fijn voor toerisme. Dus die hebben daar hartstikke belang bij dat die stranden schoon zijn zal ik maar zeggen en veilig zijn. Dus daar kwam ook geld vandaan. Dat was veel praten met alle organisaties er omheen"
	Resultaten vooral op niveau van operationele capaciteit (door training en coaching) en steun en legitimiteit (door matchen en lobbyen) van de partner-daar. Dit kan geduid worden als outcomes van de organisatie-hier, die voorwaarden-scheppend zijn voor de kans dat de partner-daar publieke waarde creëert. Het gaat om een langetermijn leer- en veranderproces met duurzame veranderingen als resultaat.
Praktijkvoorbeelden	*"De eerste keer dat ik daar kwam ... als je die mensen dan een vraag stelde, dan keken ze naar de grond. En dan gaven ze antwoord in het Tswana. ... De tweede keer gaven ze me antwoord in het Tswana en ze keken mij aan. En de derde keer dat ik kwam legden ze hun papieren op tafel en zeiden ze neen dat is niet waar, in het Engels, en ze keken mij aan. Dat is het verschil. ... En ze gaan nu ook zelf naar overheidsinstanties. Om grond te regelen voor de bouw van een fabriek. Ze gaan zelf naar [naam nutsbedrijf] om elektriciteit te regelen ... Dàt is het."*
	"Het belangrijkste resultaat dat we geboekt hebben is het feit dat [naam partner-daar] als "project" geadopteerd is door [naam serviceclub-daar] ... Wat dit uiteindelijk zal opleveren zullen we moeten afwachten. Maar het zelfvertrouwen in een goed resultaat is bij [naam partner-daar] niet meer van de gezichten weg te krijgen."
	"Het belangrijkste waar je in investeert is het gedachtengoed van de mensen."
Oriëntatie in betekenisgeving (waardeoriëntatie)	**Extern georiënteerd**: open en sociaal (gevoel voor realiteit, normeren en sociale samenhang). Getracht wordt inzicht te krijgen in de problemen en de vragen van de partner-daar, zonder in te grijpen.
Praktijkvoorbeeld	*"Wat het bestuur of de directie van [naam partner-daar] buitengewoon goed gedaan heeft, dat ze zeiden van luister eens, wij zijn in de Zulu regio ... en we moeten Zulu mannen hebben. Want dat zijn de opvoeders. Wij hebben jongetjes dus wij moeten wel een aantal vrouwen hebben ... maar als we het hebben over de Zulu cultuur, als we het hebben over structuur, veiligheid, normen, waarden, moeten we mannen hebben. Die moeten we gaan opleiden."*
	"Kortom, alle tegenstellingen vanuit de apartheid, de pijn, de onmacht, de achter-stand in kennis en het wantrouwen vanuit de deelnemende medewerkers is altijd aanwezig ..."
Exit	**Exit*strategie***: van meet af aan wordt rekening gehouden met een exit, als stip op de horizon, ook door de zuidelijke partner. De weg ernaartoe ligt niet vast, dat is een gezamenlijk zoek- en leerproces. Doel van de organisatie-hier is overbodig worden.

Praktijkvoorbeelden	*"Van het begin af aan is er een helder contract opgesteld. We gaan niet zomaar geld pompen of mensen trainen. Het moet echt een consistent verhaal zijn waarbij [naam partner-daar] ... het uiteindelijk zelf moet redden, en niet meer afhankelijk van geld uit Nederland. Hier moet het gebeuren. Hier ligt het probleem, dat moet hier opgelost worden. Dat is ook steeds gaande die route besproken. Hoe ver is het? Wat is er nodig? Wat moet bijgesteld worden?"* *"De opzet was om te kijken van kunnen ze ooit selfsupporting worden? Nou, dat is dus gelukt. ... Ja, toen zijn we gewoon gestopt omdat die crèche die draaide, die kreeg subsidie, had goeie docenten, ja, dan moet je het verder zelfstandig laten draaien."* *"... toen we weggingen – 2010 zijn we voor het laatst geweest, 2011 is de boel geliquideerd – toen was er een bestuur, toen was er een CAO, toen waren er 24 mensen op de loonlijst met behoorlijke salarissen voor [naam land] begrippen, gewoon passend. ... Financiering nagenoeg helemaal uit [naam land]. En nieuw-bouw gepleegd waar gelden voor binnengehaald zijn door hunzelf."*





Typerende foto's van een PI in de 'delen' werkwijze: groepen krachtige mensen, met kennis van zaken en trots op wat ze bereikt hebben. Foto links: *"Uitleg werking van deze semi-professionele machines ... onderdeel van het werk van [naam partner-daar]"*. Foto rechts: "*Het eerste certificaat met 79 jaar*".

4 Bepaal de dominante 'D' voor je eigen organisatie

Doen Denken Delen

Tel de vinkjes in de drie tabellen doen-denken-delen en noteer hier je scores. Zeer waarschijnlijk heb je in twee of drie tabellen vinkjes gezet. Staan er in de tabel 'DOEN' meer vinkjes dan in de andere twee? Dan is DOEN waarschijnlijk je belangrijkste werkwijze, ofwel je dominante 'D'. Meer vinkjes bij 'DENKEN' of bij 'DELEN'? Dan is dat misschien je dominante 'D'.
Lees hieronder de aanbevelingen bij de drie werkwijzen.

AANBEVELINGEN voor organisaties met '*DOEN*' als dominante 'D'.
Onderzoek het probleem. Wat is er aan de hand? Voor wie is dat een probleem? Hoe kan het probleem het beste worden opgelost volgens de partner-daar en volgens de stakeholders 'daar' (denk aan overheden, doelgroep, andere organisaties).

Kennis van de cultuur. Besef dat je partner-daar beschikt over kennis van de cultuur, de waarden en normen en dat jijzelf degene bent die 'anders' is.
Minder nadruk op interne drijfveren (persoonlijke motivatie) en meer nadruk op externe drijfveren (partner-daar en context). Dit wordt ook door andere onderzoekers genoemd, o.a. door Sara Kinsbergen.
Eigenaarschap. Eigenaarschap is een voorwaarde voor duurzame resultaten. Eigenaarschap betekent voldoende operationele capaciteit én voldoende draagvlak van de belangrijkste stakeholders. Loop niet voorop, maar ernaast of erachter. Neem geen werk uit handen omdat 'ze het zelf niet kunnen'. Bied niet aan, maar vraag wat er nodig is. Wees eerlijk over wat je kunt en wat niet, tegenover je partner-daar, maar ook tegenover jezelf.
Blik op de toekomst. Denk na over wat er gebeurt als jij stopt met 'doen'. Wie gaat 'jouw werk' dan overnemen? Als spullen of bakstenen (een deel van) het probleem oplossen, wie gaat dat dan onderhouden? Is daarvoor geld, kennis en kunde aanwezig? Realiseer je dat materiële voorzieningen slechts middelen zijn om iets mogelijk te maken, maar geen ontwikkelingsdoel op zich. Dat kinderen over een klaslokaal kunnen beschikken, betekent niet automatisch dat ze er beter leren lezen of rekenen dan 'onder de boom'.

AANBEVELINGEN voor organisaties met '*DENKEN*' als dominante 'D'.
Onderzoek het probleem. Wat is er aan de hand? Voor wie is het een probleem? Hoe kan het probleem het beste worden opgelost volgens de partner-daar en volgens de stakeholders 'daar' (denk aan overheden, doelgroep, andere organisaties). Als spullen of bakstenen (een deel van) het probleem oplossen, wie gaat dat dan in stand houden, ofwel onderhouden? Is daarvoor geld, kennis en kunde aanwezig? Realiseer je dat materiële voorzieningen slechts middelen zijn om iets mogelijk te maken, maar geen ontwikkelingsdoel op zich. Sluit daarom steun voor exploitatiekosten niet bij voorbaat uit. Denk bijvoorbeeld aan training en opleiding.
Vermijd de wie-betaalt, bepaalt aanpak. Een top-down wie-betaalt-bepaalt verhouding waarin de zuidelijke partner de rol krijgt van (onder)aannemer in plaats van vragende partij, beperkt het eigenaarschap. En eigenaarschap is cruciaal voor duurzame resultaten. Dus: minder nadruk op interne drijfveren (wensen van donoren) en meer nadruk op externe drijfveren (partner-daar en context).
Pas op voor micromanagen. Strenge verantwoordingseisen, ook wel micromanagement genoemd, kunnen de mate van eigenaarschap nadelig beïnvloeden, omdat ze bij zuidelijke partners stress en (opzettelijke) misleiding kunnen uitlokken. Voor een goede samenwerking is gelijkwaardigheid een conditie.
Blik op de toekomst. Vraag je af of wanneer jij stopt met financieren de partner-daar het werk kan blijven doen. Bedenk dat elke donor die wegvalt in principe vervangen moet worden. De meeste organisaties zullen afhankelijk zijn van subsidies en giften uit binnen- en buitenland, net als in Nederland of België het geval is. Als er sprake is van financiële afhankelijkheid bij de partner-daar (ook wel hulpverlamming genoemd) probeer die dan af te bouwen, bijvoorbeeld door te werken aan capaciteitsopbouw. Financier training en opleiding in fondsenwerving en deel informatie over andere donoren.

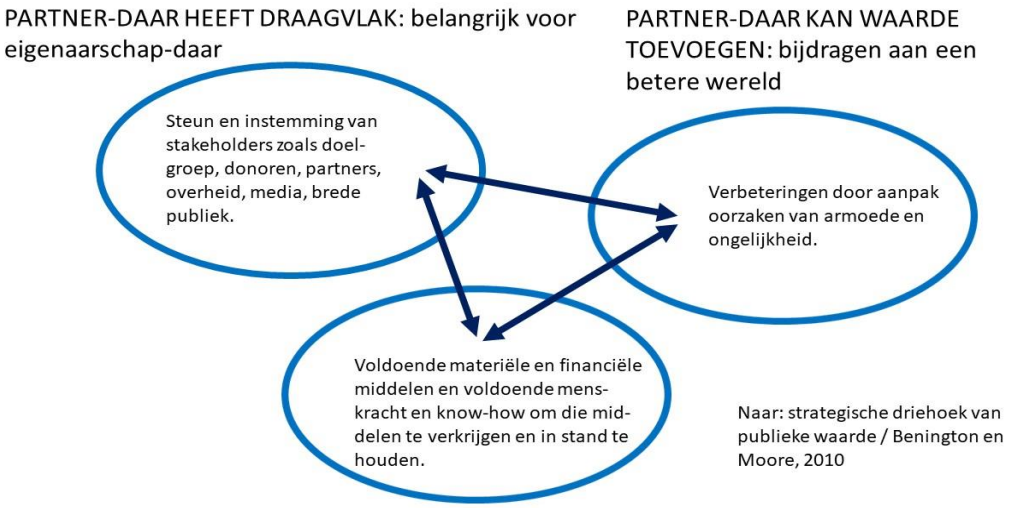
AANBEVELINGEN voor organisaties met '*DELEN*' als dominante 'D'.
Zoek een donor(organisatie) die bij je organisatie past. De achilleshiel van de delen werkwijze is de langetermijn aanpak die nodig is voor een veranderingsproces, terwijl veel donateurs en donororganisaties een korte termijn horizon hebben van 1-3 jaar. Het lijkt erop dat korte termijn successen nodig zijn om lange termijn successen te legitimeren. Dit om te voorkomen dat financiële middelen opdrogen.

Voor een organisatie met delen als dominante ‘d’ zal communiceren met een donor die zelfreferentieel (de eigen organisatie als uitgangspunt) en rationeel redeneert (gericht op efficiëncy en korte termijn resultaten), lastig zijn.
Bedenk wat je als organisatie wilt ‘nalaten’ want daar gaat het om “It’s what remains that really matters”. Streef naar een verantwoorde exit, door de belangrijkste componenten van een verantwoorde exit*strategie* te combineren, want dit biedt de beste kansen op duurzame resultaten. Het bevorderen van operationele capaciteit lijkt verreweg het belangrijkst. Ook stapsgewijs loslaten en de partner-daar gedurende die periode blijven steunen is van belang. Dat geldt tevens voor het laten ontstaan van een nieuwe relatie met de partner-daar ná de exit.

5 Duurzame resultaten boeken

Om duurzame resultaten te kunnen boeken – veranderingen ten goede voor de lange termijn - moet aan drie voorwaarden worden voldaan:

- de partner-daar beschikt over *operationele capaciteit*. Dit betekent dat de organisatie over *voldoende knowhow* beschikt om de juiste menselijke, materiële en financiële middelen te verkrijgen. Want zonder kennis en kunde kun je geen organisatie runnen. Operationele capaciteit is van groot belang voor *eigenaarschap* bij de partner-daar.
- de partner-daar geniet *steun en legitimiteit*. Een organisatie is geen eiland, maar maakt deel uit van de maatschappij, met andere woorden: de partner-daar heeft draagvlak nodig. Draagvlak houdt in dat de partner steun en legitimiteit krijgt van iedereen die belang zou kunnen hebben bij de organisatie. Zoals beneficianten, donoren, partners en collega’s, maar ook de overheid en de media, tot en met de publieke opinie. Een school die niet erkend wordt door de overheid en daarom geen subsidie krijgt, geniet onvoldoende steun en legitimiteit. Ook steun en legitimiteit zijn van groot belang voor *eigenaarschap* bij de partner-daar.
- de partner-daar is in staat *publieke waarde* te creëren op outcome of impact niveau. Hoe groter de operationele capaciteit en hoe meer steun en legitimiteit, hoe groter de kans dat de partner kan bijdragen aan duurzame ontwikkeling. Dat kan zijn op *outcome* niveau: veranderingen bij de doelgroep/lokale bevolking en op *impact* niveau: veranderingen in de maatschappij.



Het wezenlijke van een verantwoorde exitstrategie is niet 'ermee stoppen'. Het **wezenlijke** van een verantwoorde exitstrategie is 'jezelf overbodig maken' (to work yourself out of the job).

6 Componenten van een verantwoorde exitstrategie

In een verantwoorde exitstrategie kunnen diverse componenten worden onderscheiden. Dat zijn: operationele capaciteit van partner-daar bevorderen, donor-diversificatie (meerdere donoren erbij) en donorcoördinatie (overleg tussen donoren), stapsgewijs exiten en betrokkenheid ook na de exit. Bepaalde componenten zijn belangrijker dan andere. Het *bevorderen van operationele capaciteit* is **verreweg** het belangrijkst. Ook *stapsgewijs loslaten* en de partner-daar gedurende die periode blijven steunen is van belang. Dat geldt tevens voor het laten ontstaan van een *nieuwe relatie met de partner-daar* ná de exit. In die periode zou de partner bijvoorbeeld gesteund kunnen worden door mentoring. Vroegtijdig een exit overwegen is niet nodig. Wacht eerst af of de activiteiten succes opleveren. Alles is immers aan verandering onderhevig: wat in het begin ontwikkeld is kan verouderd zijn, er kunnen nieuwe inzichten ontstaan en bovendien kan de context veranderen. Bijvoorbeeld als wet- en regelgeving verandert.

Tips en trucs voor de exit

De hamvraag is: waarom wil je stoppen? Is er sprake van *interne redenen*, redenen die vooral aan de kant van je PI liggen? Of is er sprake van *externe redenen*, die vooral aan de kant van je partner-daar liggen? Of is het een mix van interne en externe redenen? In de literatuur (zie blz. 20) kun je verschillende voorbeelden vinden. In tabel 4 en 5 staan exit redenen met enkele vragen. Stel mede in overleg met je partner-daar eerst zoveel mogelijk vragen en ga daarna pas nadenken over de antwoorden.

Tabel 4. De meest voorkomende *interne* exitredenen door problemen aan jouw kant

Redenen	Enkele vragen, een aanzet
De doelen zijn bereikt.	Is onze partner-daar het ermee eens dat de doelen zijn bereikt? Hebben we herhaaldelijk gecommuniceerd dat de exit aanstaande is en heeft onze partner-daar het goed begrepen? Hebben we afspraken gemaakt over tijdpad en afbouw van de steun (financieel en moreel)? Wat heeft de partner-daar nog nodig om zonder ons verder te kunnen? Kunnen we dat bieden? Zo niet, wie wel? Hoe houden we de relatie na de exit in stand? Enzovoort.
Onvoldoende mankracht of tijd, energie, passie of expertise doordat bestuursleden opstappen en niet kunnen worden vervangen. Vergrijzing is vaak een probleem terwijl verjongen lastig is. Jongeren lijken zich minder makkelijk voor langere tijd te willen verbinden.	Is er een andere organisatie te vinden die ons PI wil overnemen of met ons wil fuseren? Heben we de consequenties voor de partner-daar bekeken en besproken? Kan de partner-daar 'geadopteerd' worden door de nieuwe organisatie? Wat doen we met de rest van ons kapitaal? Zijn er verantwoordelijken die willen overstappen naar het bestuur van de overnamepartner of het bestuur van de nieuwe fusieorganisatie? Enzovoort.
Onvoldoende geld of donoren. Bijvoorbeeld omdat de overheid voor ontwikkelingssamenwerking in bepaalde landen geen overheidssubsidie meer verstrekt.	Hebben we het probleem met onze partner-daar besproken? Zijn er andere donoren die we nog niet hebben benaderd? Kan de partner-daar fondsen werven in eigen land? Kunnen we ze helpen om hun eigen fondsenwerving van de grond te krijgen en daar geld voor beschikbaar stellen? Is er training en opleiding beschikbaar of kan de partner-daar een professionele fondsenwerver inhuren? Enzovoort.

'Giving while living' strategie: geven tot het kapitaal op is.	Weet onze partner-daar dat we deze strategie hebben? Hebben we onze partner-daar tijdig laten weten dat ons kapitaal aan het opraken is? Zie verder hierboven. Enzovoort.
Conflicten binnen je eigen PI. Bijvoorbeeld door fraude, verschil van inzicht of persoonlijke geschillen.	Zijn er (vermoedens) van fraude? Kunnen we daar onderzoek naar laten doen? Welke andere aktie kunnen we nemen? Kunnen we bij een (persoonlijk) conflict een mediator inschakelen? Houden we het belang van onze partner-daar en van onze eigen organisatie in het oog? Houden we rekening met kosten en andere schade zoals reputatie-schade? Enzovoort.

Tabel 5. De meest voorkomende *externe* exitredenen door problemen aan de kant van je partner-daar

Redenen	**Enkele vragen, een aanzet**
Fraude, diefstal, misbruik of andere onregelmatigheden.	Hebben we er met de partner-daar over gecommuniceerd? Is er sprake van een misverstand of onvoldoende kennis van zaken? Kunnen we een des-kundige-daar inschakelen om te helpen? Is er sprake van financiële mal-versaties? Zijn er meer donoren die schade hebben? Kunnen we gezamen-lijk optreden? Is het de moeite waard om een forensisch accountants-onderzoek te laten doen? Hoe communiceren we met donoren en andere belanghebbenden van ons PI? Houden we de belangen van onze partner-daar en onze eigen organisatie in het oog? Hoe houden we rekening met kosten en andere schade zoals reputatieschade? Enzovoort.
Partner wenst geen steun meer van-wege de gevraagde tegenprestatie. Bijvoorbeeld te strenge verantwoor-dingseisen die zoveel tijd vergen dat dit ten koste gaat van het echte werk.	Hebben we onze partner-daar gevraagd wat precies het probleem is? Overwegen we een deskundige in te schakelen? Of zou het problem zijn opgelost als we onze procedure aanpassen? Weten we hoe andere organisaties hun partner-daar verantwoording laten afleggen? Enzovoort.
Slechte/onvoldoende communicatie tussen je PI en je partner-daar.	Hebben we onze partner-daar gevraagd wat het probleem is? Is er sprake van een misverstand of van gebrek aan kennis? Kunen we een deskundige-daar inschakelen? Hebben we onze partner-daar duidelijk uitgelegd dat we zonder informatie geen verantwoording kunnen afleggen aan onze donoren en dat we dan geen fondsen meer kunnen werven? Enzovoort.
Hoge overhead/salarissen bij partner.	Hebben we dit met de partner-daar besproken? Weten we wat een redelijk salaris zou zijn voor vergelijkbare banen bij vergelijkbare organisaties? Enzovoort.
Conflict met partner door verschil van inzicht of persoonlijke geschillen.	Hebben we er met de partner-daar over gecommuniceerd? Is er sprake van een misverstand of onvoldoende kennis van zaken? Kunnen we een deskundige-daar inschakelen? Houden we het belang van de partner-daar en van onze eigen organisatie in het oog? Houden we rekening met kosten en andere schade zoals reputatieschade? Enzovoort.
Contactpersonen verdwijnen, o.a. door vergrijzing. De meeste kleine organisaties hebben vaak een beperkt netwerk-daar, waardoor vervanging lastig is.	Kunnen we een of meer nieuwe contactpersonen vinden? Bijvoorbeeld bij een andere organisatie, (bv. collega PI of een Belgisch 4de Pijlerinitiatief) of een organisatie-daar? Welke consequenties heeft het wegvallen van contactpersonen voor onze activiteiten daar, c.q. voor de samenwerking? Enzovoort.
De wet- en regelgeving in het land van je partner verandert.	Wat verandert er precies? Welke gevolgen heeft dat voor je partner-daar en voor je activiteiten? Hoe zouden jij en je partner-daar zich kunnen aanpassen? Enzovoort.

Uit onderzoek kwam naar voren dat er vaak meer dan één reden is om te stoppen.
Meestal wordt de exit-procedure in een of meer bestuursvergaderingen besproken. Qua tijdsbestek kost de exit van besluit tot uitvoering enkele maanden, maar soms ook enkele jaren. Gedurende die tijd werd de steun meestal geleidelijk afgebouwd. Tijdens de exit-procedure wordt het resterende saldo soms aan de partnerorganisatie besteed, maar soms ook aan andere organisaties-daar. Vaak is er na de exit nog contact met de voormalige partner-daar, schriftelijk, mondeling of in persoon, maar meestal schriftelijk. Een zuiver koude exit: stoppen alleen vanwege geldgebrek lijkt weinig voor te komen.

Scheiden doet lijden
In de ontwikkelingssamenwerking streef je naar een ideaal. Dat gaat onder andere gepaard met emoties, beelden en verhalen. Ook bij stoppen spelen emoties een rol. Uit onderzoek blijkt dat mensen die zijn gestopt daar erg emotioneel over kunnen zijn. Scheiden doet lijden. Stoppen kan vergeleken worden met een rouwproces. De psychiater Elisabeth Kübler-Ross heeft vijf fasen beschreven in de rouwverwerking: ontkenning, protest (of boosheid), onderhandelen en/of vechten, depressie en aanvaarding.
De redenen om te stoppen lijken voor de verwerking van het afscheid een belangrijke rol te spelen. Stoppen omdat het niet lukt of door persoonlijke problemen niet meer gaat, of stoppen omdat het doel is gehaald kan zeer verschillende emoties oproepen. Bovendien zullen emoties van persoon tot persoon anders zijn. Sommigen spreken over een persoonlijke ramp of afscheid nemen van een ‘kindje’ of van een levenswerk. Hier klinkt passie en weemoed in door. Anderen reageren laconieker en zeggen: het is gewoon goed, of het is tijd, het is mooi geweest, goed om gedaan te hebben, of het is klaar. Maar ook boosheid, verdriet en teleurstelling kunnen een rol spelen, bijvoorbeeld als je je bedrogen voelt door je partner-daar. Ook kun je je in de steek gelaten voelen door collega’s, medewerkers of donoren.
En hoe sterker de emoties tijdens de samenwerking, hoe meer kans op sterke emoties bij het afscheid. Dat geldt zowel voor jouw PI als voor je partner-daar. Afscheid nemen kost tijd, doe het daarom stap voor stap. Na jaren van samenwerking is het niet verstandig er zomaar de stekker uit te trekken.
Als laatste stap in de rouwverwerking noemt Kübler-Ross aanvaarding. In de literatuur (zie blz. 20) zijn diverse voorbeelden te vinden die daarbij kunnen helpen, in het bijzonder als het gevoel dat het niet gelukt is of dat het niet klaar is overheerst. Zie de aanpak van jouw PI als een experiment. Er is geen enkele test die voorspelt of een aanpak gaat werken. Denk aan de aanpak van de wereldwijde Covid-19 pandemie die van land tot land verschilt, dat zijn allemaal experimenten. Pas achteraf kan worden vastgesteld wat er beter of anders had gekund en dat geldt ook voor jouw eigen aanpak. Zie het als een geleerde les, zowel voor jezelf, je eigen organisatie en voor je partner-daar en zelfs voor derden. Want elke geleerde les kan een aansporing tot verbetering of innovatie zijn. Dan is er dus geen geld of tijd weggegooid, maar is er ‘leergeld’ en ‘leertijd’ besteed. Verder kan er sprake zijn van een na-ijleffect. Misschien zie je bij het afscheid geen of onvoldoende resultaat, maar stoppen, hoe pijnlijk ook, kan op termijn zelfs positieve effecten hebben. Stoppen kan moeilijk zijn, maar het is gewoon een van de opties die je hebt.
Lees hier een paar voorbeelden van ontwikkelingsorganisaties die leerden van hun experimenten en dat publiekelijk deelden. Ze hebben er zélf van geleerd en misschien kun jij er ook iets van leren.

7 Verklarende begrippenlijst

Aanbodgestuurd >> de organisatie-hier bedenkt wat er nodig is zonder te vragen wat de partner-daar nodig heeft.

Capaciteitsversterking >> zodanig steun geven dat de partner-daar qua kennis en kunde groeit en steeds beter in staat is haar werk te doen.
Contextkennis >> kennis van en begrip voor cultuur, normen en waarden. Hoe meer je weet, hoe beter je de partner-daar kunt begrijpen en helpen.
Eigenaarschap >> partner-daar beschikt over voldoende capaciteit (kennis en kunde) en over voldoende draagvlak. Draagvlak houdt in erkenning door en steun van (collega-)organisaties, overheden, doelgroep, donoren enz.
Filantropisch particularisme >> organisatie-hier geeft alleen steun voor wat ze zelf belangrijk, leuk of interessant vindt.
Impact >> grote of belangrijke veranderingen die niet alleen effect hebben op de doelgroep, maar zelfs in brede kring (de maatschappij) worden ervaren. Bijvoorbeeld nieuwe wetgeving, zoals het verbieden van besnijdenis bij vrouwen.
Intern georiënteerd >> denken en handelen vanuit de eigen organisatie-hier.
Micromanagen >> strenge verantwoordingseisen, regels en procedures (teveel op details letten, zoals punten en komma's en dubbeltjes en kwartjes) die het de partner-daar moeilijk maken en veel tijd kosten.
Operationele capaciteit >> de organisatie beschikt over *voldoende kennis en kunde* om de juiste menselijke, materiële en financiële middelen te verkrijgen. Personeel, bestuur, gebouw, apparatuur, enz.
Outcome >> resultaten zoals grote of belangrijke veranderingen die blijken uit het gedrag van de doelgroep. Bijvoorbeeld het afschaffen van vrouwenbesnijdenis.
Output >> alle resultaten die telbaar zijn: zoveel X deelnemers aan een cursus of X klaslokalen gebouwd.
Outputinterventies >> activiteiten die tot telbare resultaten leiden. Zie ook output.
Probleemeigenaar >> de organisatie die het als haar taak ziet om een probleem op te lossen.
Soft outcomes >> grote of belangrijke veranderingen die blijken uit het gedrag van (leden van) de doelgroep die moeilijk kunnen worden bewezen. Denk bijvoorbeeld aan gedragsverandering of innerlijke groei.
Stakeholder >> persoon of organisatie die op de een of andere manier ergens belang bij heeft.
Steun en legitimiteit >> draagvlak of acceptatie van een organisatie door stakeholders.
Vraaggestuurd >> uitgaan van de behoefte van de partner-daar. Dus niet aanbieden, maar vragen wat er nodig is. Niet zelf kiezen, maar de partner-daar uit mogelijke oplossingen laten kiezen.
Zelfreferentieel >> uitgaan van jezelf of van je eigen organisatie.

8 Exit checklist

Als het besluit tot exit genomen is, moet er nog veel worden geregeld. In het schema op de volgende bladzijde staan diverse aandachtspunten voor het exitproces.
Onderschat niet dat dit voor je partner-daar een ingrijpend proces is. Ter illustratie het volgende citaat van een partner-daar waarmee ruim 10 jaar in alle openheid nauw is samengewerkt naar de exit: *"It was amazing – and emotional – for us to read the email, all about the finalization of the official relationship we had over the years. We knew it was happening, but somehow, the email just made it all seem very real and final."*
De kwaliteit van een exit heeft grote invloed, want een partner-daar die goed is voorbereid, heeft niet alleen een grotere kans om te overleven, maar tevens om er door tot bloei te komen.

Voor organisaties die focussen op de exit van een (of meer) partner(s)-daar, maar zelf doorgaan met hun werk, is alleen de **eerste rij in tabel 6** van toepassing.

In de overige rijen staan aandachtspunten die van belang zijn voor de exit van organisaties die zich willen opheffen.

Partindag 2019

Deze Toolkit Exitstrategie is getest tijdens een lezing en een workshop op de Partindag 2019. Op 7 maart 2020 is de Toolkit gebruikt tijdens de Dag van de 4de Pijler.
Mede dankzij reacties en adviezen van de deelnemers kon de toolkit worden aangepast, waarvoor mijn hartelijke dank.
De Powerpoint presentaties van lezing en workshop staan op de website van Partin.

Onderzoek

Wil je de **uitkomsten van tabel 1 t/m 3** per email (info@spza.org) doorgeven aan de onderzoeker, Martje Nooij? Het gaat om de 'scores' van resp. doen – denken – delen én de dominante 'd' die je hebt gevonden. De gegevens worden geanonimiseerd verwerkt. Heel veel dank voor je medewerking!

Deze **Toolkit Exitstrategie en de Powerpoint presentatie** van de workshop voor PI's staan beide op de website van Partin.

Het **volledige onderzoek** waarop de toolkit is gebaseerd kan per email worden opgevraagd bij info@spza.org o.v.v. Aanvraag these exitstrategie.

Literatuur

Nooij, M.G. (2018). Is een goede exitstrategie het halve werk? Nederlandse Particuliere Initiatieven, hun interventies en hun exit in relatie tot duurzaamheid: een kwestie van doen, denken én delen. These Universiteit Utrecht.

Schulpen, L. & Kinsbergen, S. (2012).The life cycle of Private Initiatives – the reasons behind, and consequences of, ending a small development organization. Nijmegen: Radboud Universiteit Nijmegen, Centre for International Development Issues (CIDIN).

Tabel 6. Exit checklist en draaiboek

	WAT	WIE	WANNEER
Partner-daar	Bespreken: - Exitboodschap - Wensen partner-daar - Andere donoren - Tijdpad exit		
Organisatie-hier: lidmaatschappen, abonnementen, enz.	Informeren en/of opzeggen: - Belastingdienst - KvK incl. beheerder aanwijzen - CBF - Partin - Geef - Pifworld - Overige		
Organisatie-hier: social media	Opzeggen (of nog even niet?) - Eigen website - Domeinnamen - Facebook, Twitter, Instagram - Overige		
Organisatie-hier: donateurs en donororganisaties	Bespreken - Exit PI-hier - Wensen donoren - Tijdpad exit		
Organisatie-hier: eigen organisatie	Fusiekandidaten? Opheffen (draaiboek en planning) Overdracht van: - Kapitaal (zie statuten) - Kantoorruimte - Meubilair en kantoorartikelen - Bestuurders/vrijwilligers - Donateurs/sponsors - Activiteiten/projecten /partners - Archief (foto's, stukken, computerbestanden) - Kennis en ervaring		