



**Grote enquête in de  
Belgische ngo-sector  
over het verband tussen  
ontwikkelingssamenwerking,  
individueel gedrag en werkrelaties.**

**S**inds de Verklaring van Parijs en de actieagenda van Accra zijn twee debatten bijzonder *hot* in de ontwikkelingssector: de kwestie *ownership* en de kwestie *empowerment*. Beide thema's - en dat maakt het zo moeilijk - hebben een belangrijke gedrags- en relationele dimensie. Zich een project toeëigenen wil zeggen dat men er zijn eigen zaak van maakt. En dat veronderstelt een attitudeverandering: men

# NGO. Groot en klein denken anders



is niet langer degene die geholpen wordt maar de actor die zijn toekomst in handen neemt. Niet eenvoudig, zowel in het Zuiden als in het Noorden. *Empowerment* is voor de 'begunstigde' in het Zuiden veel meer dan kennis overnemen van de ngo in het Noorden. Leren heeft alles te maken met motivatie. In sommige gevallen is die duidelijk aanwezig, in andere situaties hebben de mensen gewoon geen zin om de verwachte kennis en vaardigheden aan

te leren. De motivatie is al helemaal zoek wanneer de eigen kennis en vaardigheden van de 'begunstigde' niet gevaloriseerd worden. De combinatie van een laag zelfbeeld en een externe blik die zich concentreert op de gebreken, doet de rest. Hoe hou je daar rekening mee in de dagelijkse realiteit? Hoe kunnen we een verandering van mentaliteit en gedrag bevorderen en de motivatie versterken? Hier bevinden we ons op het heikele terrein van gedrag en relaties.

Echos Communication heeft een kwalitatieve enquête gehouden om een eerste inzicht te krijgen in deze materie. De enquête gaat niet over de thema's *ownership* en *empowerment* maar over het onderliggende menselijk gedrag in twee verschillende toepassingsdomeinen: human resources management (HRM) en de relatie met de partners in het Zuiden. Twee onderzoeksvragen vormen de rode draad van de enquête:

**1/** Waar situeren de ngo's zich met hun human resources management? Behoren ze tot die organisaties die vinden dat de menselijke middelen gemanaged moeten worden zoals alle andere? Of zijn zij eerder overtuigd van het potentieel van elke medewerker en zorgen zij ervoor dat die medewerkers kunnen openbloeien? Of bevinden ze zich ergens tussen deze twee extremen?

**2/** Als de ngo's het menselijk gedrag echt beschouwen als een uitdaging, geven ze zichzelf dan de middelen om daaraan tegemoet te komen? Vinden ze een goed evenwicht? Is er een openheid voor nieuwe methodes en hulpmiddelen?

Vandaag krijgt u de eerste betekenisvolle resultaten, later volgt de volledige studie.

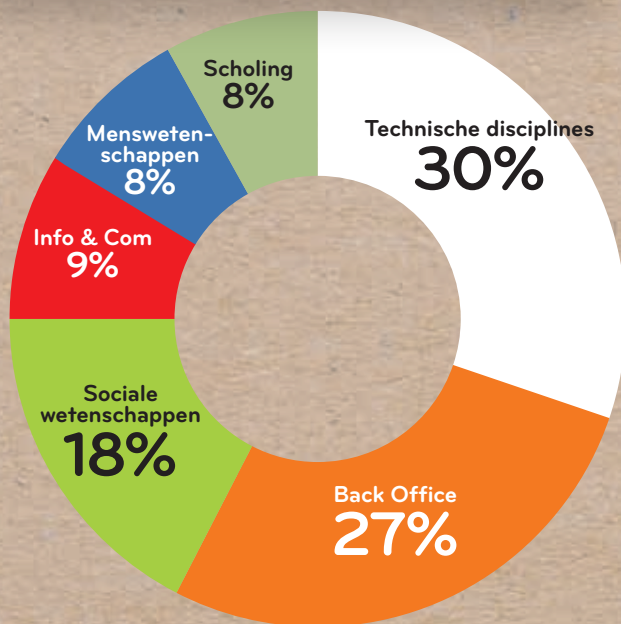
## Inhoudstafel

- 10 **Discipline en opleiding**
- 12 **Human Resources Management**
- 14 **Partnerschap**
- 16 **Projecten**
- 18 **Kruising**
- 20 **Conclusies**
- 22 **Methodologie**

Wil u reageren? Ga naar onze website  
[www.echoscommunication.org](http://www.echoscommunication.org)

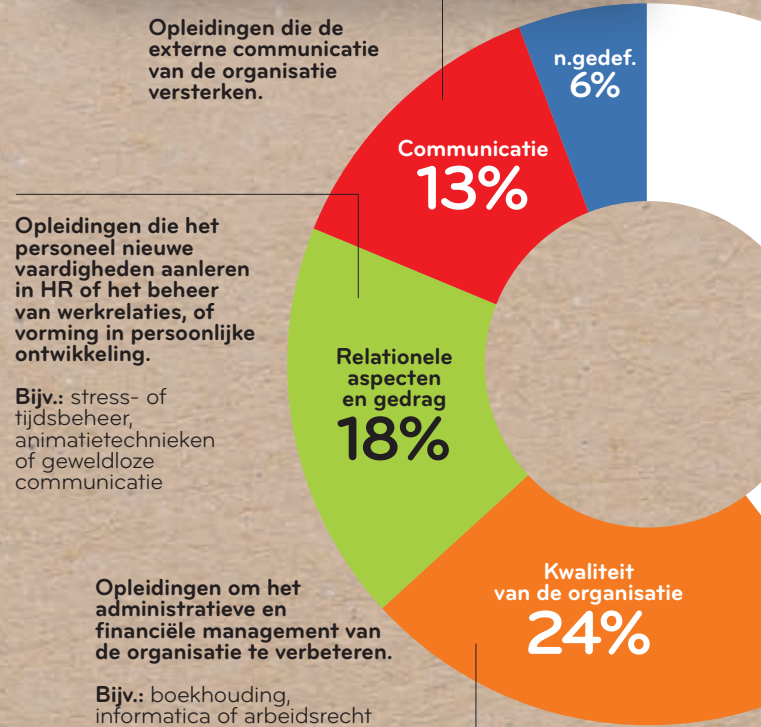
# Opleiding Kennis neemt bovenhand

1 Welke discipline wordt het meest gebruikt in het dagelijks werk?



Technische disciplines worden met een score van meer dan 30% het meest gebruikt.

2 Welk type opleiding wordt door het personeel in de sector gevolgd?



**G**rafiek 1 toont het belang dat wordt toegekend aan technische disciplines (van agronomie over geneeskunde tot economie) en aan 'back office'-disciplines, die nodig zijn voor het goed functioneren van de organisatie op administratief en financieel vlak (boekhouding en management op kop). Het is heel normaal dat deze disciplines in *pole position* staan, want ze zijn de traditionele kern van het ngo-beroep en ze geven blijk van een professionalisering en specialisering van de sector.

Op de tweede plaats volgen de sociale wetenschappen (sociologie, politieke wetenschappen of geschiedenis), aangevuld door de menswetenschappen (onder andere psychologie). De eerste nemen de maatschappij als studieobject, terwijl de

tweede zich concentreren op het individu.

## Het systeem is top of mind

Uit het voorgaande kunnen we afleiden dat de ngo's meer geneigd zijn ontwikkelingsvragen te benaderen vanuit sociale systemen en de impact van de massa's en dat ze minder het accent leggen op het multiplier-effect van individuen op hun omgeving.

De sector is mee met het communicatie- en marketingtijdperk. Een groot deel van de dagelijkse taken is gericht op communicatie. Tot slot is er ook nog scholing. Niet verwonderlijk, als men ziet hoe veel ngo's actief zijn in ontwikkelingseducatie.

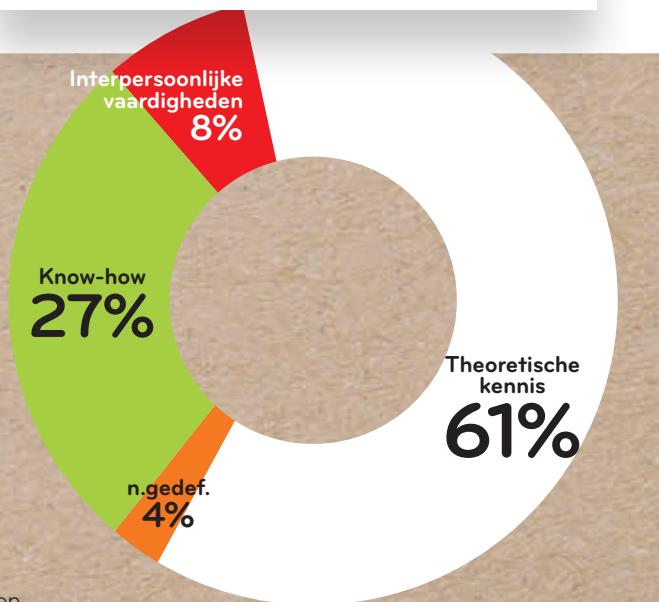
Bij de vraag om de geciteerde disciplines in orde van belangrijkheid te rang-

schikken, valt op hoe multidisciplinair de ngo's zijn in hun activiteiten. Dit is een enorme sterkte: de geïnterviewde managers beheersen verschillende disciplines, wat de ngo's voortdurend waakzaam houdt voor alternatieve benaderingen.

## Ngo's werken projectmatig

De kwaliteit van het project verbeteren is het opleidingsthema dat het meest wordt aangevinkt (zie grafiek 2). Dat wil zeggen dat de meeste inspanningen naar de impact van de ngo op zijn omgeving gaan en naar de doeltreffendheid van de acties. De talrijke inspanningen om de werking van de ngo's te professionaliseren, met methodes zoals 'het logisch kader', dat de resultaten van de activiteiten beoordeelt, zijn daar zeker niet vreemd aan. Op de tweede plaats komen de opleidingen om

### 3 Welk type kennis wordt er overgedragen tijdens de opleidingen?



Kwaliteit van het project  
**39%**

Opleidingen in projectmanagement.

**Bijv.:** resultaatgericht management, opvolg- en evaluatietechnieken of thematische cursussen

Opleidingen met betrekking tot projectwerk komen eerst

het management van de organisatie te versterken en zo de efficiëntie te verhogen. Geen grote verrassing, gezien de beperkte middelen en de druk die door de geldschieters in die zin wordt uitgeoefend.

#### Interpersoonlijke vaardigheden hinken achterop

Opleidingen in relaties en gedrag bezetten de derde plaats op het podium. Dat wijst op een zekere interesse van de sector in nieuwe pistes om de werkkwaliteit te verbeteren. Die interesse is wel relatief, want in de steekproef organiseert iets minder dan één ngo op drie een deel van zijn opleidingen over die thema's. De ngo's die het wel doen, trekken hun openheid voor dergelijke thema's door in de soort vorming die ze zoeken: opleidingen in attitude- en gedragsmanagement die meer

de menselijke en individuele dimensie benadrukken. De respondenten motiveren deze keuze met drie argumenten: beter managen van conflicten en moeilijke persoonlijkheden, beter communiceren en de eigen leiderschapskwaliteiten versterken.

Een opdeling van de antwoorden in andere categorieën toont ons de soorten kennis die worden doorgegeven (zie grafiek 3). Theoretische kennis en knowhow staan duidelijk op kop; opleiding in interpersoonlijke vaardigheden is er zo goed als niet. Het gaat over het algemeen om stressbeheer en het aanleren van communicatiestijlen (interpersoonlijke communicatie, geweldloze communicatie, spreken in het openbaar enzovoort). Welke opleiding men ook kiest, persoonlijke ontwikkeling is er maar zelden bij.



**Pierre Biélande,**  
Coördinator  
Noord en  
projectverant-  
woordelijke n'GO

reactie

## Tijd voor debat

Merkwaardig! De ngo-sector beschouwt interpersoonlijke vaardigheden als zeer belangrijk, zonet fundamenteel. Wij hebben aan de respondenten de volgende vraag gesteld: « Wat is volgens u de juiste verhouding tussen kennis, knowhow en interpersoonlijke vaardigheden om in uw organisatie een functie te kunnen bekleden? » Interpersoonlijke vaardigheden komen op de eerste plaats. Het ideale evenwicht is volgens hen: 38% interpersoonlijke vaardigheden, 33% knowhow en 29% kennis... Toch wel merkwaardig, zou ik zeggen, want de investering in opleidingen rond interpersoonlijke vaardigheden bedraagt slechts 8%.

Waarom zo weinig investeren in opleiding als de topic zo belangrijk is? Men lijkt te denken dat men naar interpersoonlijke vaardigheden, eens verworven, niet meer moet omzien.

Deze situatie roept verdere pertinente vragen op:

1. Wordt de inspanning enkel geleverd bij de aanwerving van personen? Dat zou betekenen - en dat lijkt het geval te zijn - dat de sector veel investeert in de recruiteringsfase om de nodige profielen te vinden. Maar betekent dat bijgevolg ook dat de sector maar weinig investeert in vooruitgang?
  2. Gaat het gewoon om een gebrek aan kennis van de bestaande hulpmiddelen?
  3. Of wacht de sector eerst op bewijzen van de doeltreffendheid van opleidingen in interpersoonlijke vaardigheden vooraleer zich te interesseren?
- Het debat is open...

# Klassieke HRM als sleutel van teamefficiëntie

## 1 Wat bevordert de teamefficiëntie het meest?

De rekrutering	83
Luisteren naar elkaar	79
De functiebeschrijving	77
Het leiderschap	77
De organisatie van de taken en de werktijd	76
De groepsdynamiek	75
De evaluatie van de vaardigheden en talenten van het personeel	74
Conflictbeheer	69
Opleiding	67
Stressbeheer	65
Teambuilding	62
Externe coaching	49
Sociocratie	46
Gedrags- en cognitieve benaderingen	35
De transactionele analyse	26

Tijdens de interviews werd gevraagd welke items de efficiëntie van de groep het meest bevorderen door ze te rangschikken op een schaal van 0 tot 10. De antwoorden worden weergegeven op een schaal van 0 tot 100. Het item het dichtst bij 100 had de meeste aanhangers.

## 2 Wat denkt u van deze stellingen over de menselijke factor?

Elke persoon heeft onaangeroerd potentieel	87
Gedrag beïnvloedt de kwaliteit van de relatie	85
De kwaliteit van de relatie heeft een invloed op het slagen van het project	84
Vooroordelen beïnvloeden het gedrag in een relatie	83
Psychologische hulpmiddelen verbeteren het human resources beleid	77
Blokkerend gedrag managen is moeilijk	73
De emoties van de teams managen vraagt te veel tijd	52
Ik beschik over de middelen om het gedrag te managen	49

Op de vraag welke praktijken, methodes en hulpmiddelen de efficiëntie van teams bevorderen, staat rekrutering op kop. Wie de schaal goed observeert (zie grafiek 1), ziet dat de respondenten vooral gekozen hebben voor management- en menswetenschappelijke praktijken die we kunnen samenvatten als 'toolbox van het human resources management': HR-processen, hulpmiddelen voor de organisatiestructuur en tools om vaardigheden te verbeteren. Alleen leiderschap (begrepen als de capaciteit van één of meerdere personen om een ploeg te motiveren voor een idee of project) komt daar nog bij. Deze tabel leert ons ook dat enkele methodes minder gekend zijn: sociocratie, de gedrags- en cognitieve benaderingen en de transactionele analyse. De rol die deze middelen kunnen spelen wordt

als zwak beschouwd, wat erop lijkt te wijzen dat ze weinig worden toegepast in de sector van ontwikkelingssamenwerking.

### Het belang van het menselijk potentieel

Misschien gaat het gewoon om een politiek-correct statement, maar het merendeel van de geïnterviewde personen vindt dat elke medewerker een onaangeroerd potentieel heeft (zie grafiek 2). Er is trouwens een even grote unanimiteit over de stelling dat de kwaliteit van de relatie het slagen van een project beïnvloedt. Met andere woorden, er is duidelijk een diep bewustzijn van het belang van de menselijke factor. De respondenten erkennen ook de verantwoordelijkheid van elke persoon in zijn relatie met de anderen; ons gedrag en onze houding beïnvloeden in hoge mate of een relatie gezond dan wel onevenwichtig is.

### Gedrag: moeilijk te managen

De respondenten zijn van mening dat blokkerend gedrag managen moeilijk is. De emoties van de groep managen lijkt een kleinere bezorgdheid (score 52). Die score was zeker hoger geweest als we in de formulering 'veel tijd' in plaats van 'te veel' hadden gebruikt. Maar het algemene gevoel blijft hetzelfde: houding en gedrag sturen is moeilijk en de respondenten voelen zich niet uitgerust om het probleem aan te pakken (score 49). Deze resultaten tonen dus de kloof tussen enerzijds de humanistische visie (hoge erkenning van het menselijk potentieel), waarbij veel belang wordt gehecht aan houding en gedrag, en anderzijds de moeilijke toegang tot hulpmiddelen om dit in goede banen te leiden. Waarmee dus één van de twee hypothesen van deze enquête getoetst is.



© Bénédicte Maindoux

## De klassiekers

Rekrutering, functiebeschrijving, taakorganisatie, competentiebeoordeling, opleiding... de grote klassiekers van het HR management staan op kop van de lijst praktijken om de efficiëntie van teams te verbeteren. Logisch, want deze klassiekers hebben zich al bewezen. De bedoeling van onze vragen is om een vergelijking te maken tussen de HR-politiek van de ngo's en hun gevoeligheid voor het menselijk aspect. En daar zien we een kloof. Terwijl de gedragsdimensie unaniem als erg belangrijk wordt erkend - en men geeft toe dat het best wel een moeilijk thema is - zijn een aantal *ad hoc* hulpmiddelen zoals coaching, sociocratie of T.A. weinig gekend. Een onmiddellijk gevolg is dat het merendeel van de respondenten zich weinig gewapend voelt om hun aanpak te verbeteren, ook al verrichten ze soms mirakels... maar dan op intuïtieve wijze. Ze doen het wel, maar zonder een model of een methode. Veel hangt dus af van de rekruteringsfase: ze zoeken bij de aanwerving zo goed als alle competenties, zodat ze achteraf alleen nog wat moeten bijschaven. Maar wat gebeurt er als de rekrutering een *miscasting* blijkt te zijn? Rekenen de ngo's dan op hun informele aanpak om eruit te geraken? We weten dat relaties in de sector erg belangrijk zijn en dat er veel belang wordt gehecht aan het luisteren naar elkaar... Maar volstaat dat luisteren om een gedragsverandering te kunnen bewerken? Weinig waarschijnlijk, want er zijn nog altijd dingen die we niet durven zeggen onder collega's, afstand nemen van ons eigen gedrag blijft moeilijk, en ja, er zijn ook machtsspelletjes...

Menselijke factor  
83-87



De kloof  
van het "hoe"

Hulpmiddelen  
49



afstand  
35  
ptn

De hulpmiddelen ontbreken om het menselijk potentieel ruimte te kunnen geven, wat nochtans als heel belangrijk wordt beschouwd!

## Welke middelen worden ingezet voor personeelsontwikkeling?

We hebben aan de respondenten gevraagd om de vectoren van ontwikkeling te identificeren. Met andere woorden, om de formele of informele praktijken aan te duiden die ingezet worden om de talenten van de medewerkers ten volle te laten ontwikkelen. Het human resources management wordt gestuurd door drie grote principes:

**1/Opleiding:** het eenvoudigste, of toch het meest geciteerde, is de opleiding van het personeel. Opleiding geeft mensen de mogelijkheid om zich om te scholen en efficiënter bij te dragen tot diverse projecten.

**2/Responsabilisering:** door verantwoordelijkheid en vrijheid te geven aan de medewerkers, voelen zij zich gewaardeerd. Het team wordt betrokken bij de keuze van de projecten en de uitvoering ervan. Theoretisch gezien heeft iedereen daardoor de kans zijn verborgen talenten te ontdekken.

**3/Regelmatische evaluatie:** om vooruitgang te boeken is het altijd nuttig de zaken eens door een andere bril te laten bekijken. Volgens de respondenten kan men met regelmatige evaluaties zich verzekeren van de kwaliteit van het uitgevoerde werk maar ook extra inspanningen leveren bij tekortkomingen.

# Niet eenvoudig, de relatie met de partner in het Zuiden

## 1 Wat zijn uw criteria voor het kiezen van een partner in het Zuiden?

De transparantie van de partner	81
Een gedeelde visie	79
Een gemeenschappelijk gedachtengoed	75
De mate van goed bestuur	70
De verantwoording van de resultaten	68
De relatie tussen personen	65
Het evenwicht tussen de partners	58
De exit-strategie	56
De harmonisering van de praktijken	55
Intuïtie	41

Tijdens de interviews werd gevraagd wat de keuzecriteria voor een partner in het zuiden zijn en ze te rangschikken op een schaal van 0 tot 10. De antwoorden werden op een schaal van 0 tot 100 getoond. Het item het dichtst bij 100 heeft het meeste instemming gekregen.

## 2 Wat zijn de obstakels in de relatie met de partners in het Zuiden?

Een te grote focus op resultaten, te weinig in vraag stellen, gebrek aan motivatie...



obstakels voor een gezonde samenwerking. Logisch, maar de vraag is of de aanwezigheid van relationele problemen geen simpel gevolg is van de beperkte aandacht voor het relationele tijdens de keuze van de partner.

De uitvoering van het project komt op de tweede plaats als obstakel. Hier gaat het over

**W**aarom verkiest een ngo een partner boven een andere? Vier criteria worden spontaan geciteerd: 1) de partner moet rond dezelfde thematiek werken als de ngo in het Noorden; 2) hij moet goed verankerd zijn in de groep waaraan steun wordt verleend; 3) hij moet zijn betrouwbaarheid kunnen aantonen met vroegere realisaties en 4) zijn visie moet aansluiten bij die van de ngo in het Noorden. Bij de antwoorden op de gesloten vraag (zie grafiek 1), delen gedachtengoed, gemeenschappelijke visie en transparantie de hoogste plaats. De intuïtie, helemaal onderaan het klasment, beïnvloedt het beslissingsproces maar weinig. Begrijpelijk als men weet hoe een overeenkomst tussen partners door de DGD wordt goedgekeurd. Verwonderlijker is de plaats die de exit-strategie inneemt: ze behoort niet tot de prioriteiten, terwijl het merendeel van de geldschieters hier meer en meer het accent op legt.

### De relatie: terrein van tegenstrijdige boodschappen

De ene enquête is de andere niet. In *Evaluatie van ngo-partnerschappen gericht op*

*capaciteitsversterking*, blijkt dat «de kwaliteit van de relatie tussen Noordelijke ngo's en hun partners in het Zuiden algemeen gezien wordt als een belangrijke component van succesvolle ngo-samenwerking.»<sup>(1)</sup> Maar in onze enquête neemt de relatie tussen mensen slechts een gemiddelde plaats in bij de keuze van een partner. Eigenaardig toch, want kijken we naar de obstakels die de respondenten aanhalen voor een goede samenwerking, dan blijkt het relationele met 31% de eerste reden te zijn (zie grafiek 2). Gebrek aan wederzijdse kennis, culturele barrières, communicatiemoeilijkheden en slechte rolomschrijvingen zijn allemaal

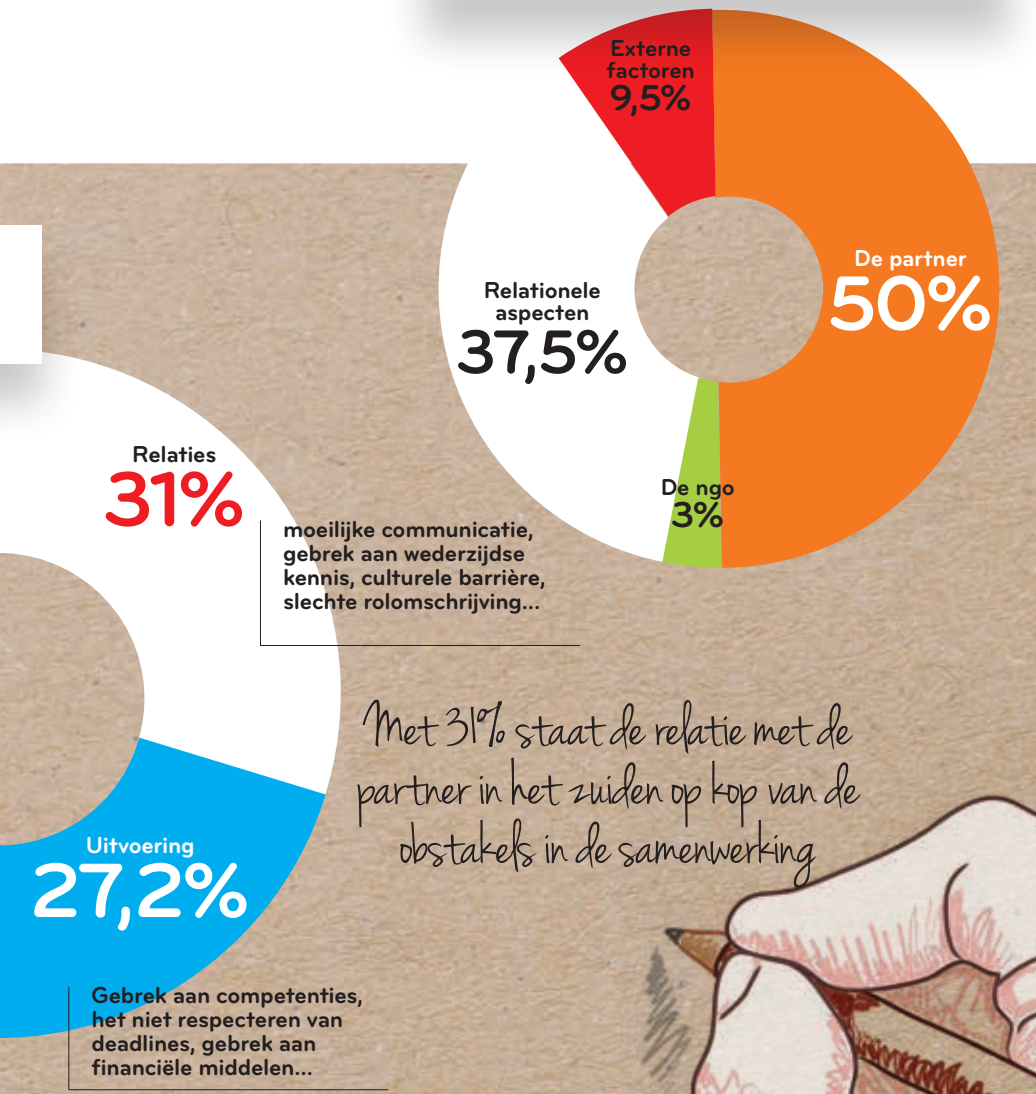
## Expats of plaatselijk personeel?

Wat zijn de argumenten die u zou aanhalen om geen expat aan te werven? Of een lokale medewerker? Op de eerste vraag antwoordt bijna 40% dat een expat aanwerven in tegenspraak is met de ideologie van ontwikkelingssamenwerking. Op

de tweede vraag zegt bijna 50% van de respondenten dat een persoon ter plaatse vinden die alle nodige competenties bezit om een project te leiden, bijzonder moeilijk is. Vergelijken we deze twee argumentaties, die eigenlijk gewoon de twee kanten van eenzelfde

medaille laten zien, dan zien we een spanning tussen het principe van tussenkomst (hoofddargument aangehaald om geen expat aan te nemen) en operationele doeltreffendheid (hoofddargument aangehaald om geen lokale medewerker aan te nemen): het ideologische gewicht versus de operationele realiteit.

### 3 Wat is de oorsprong van de obstakels met de partner in het Zuiden?



een gebrek aan competentie bij de partner, het niet respecteren van de deadlines, een gebrek aan financiële middelen. Dit obstakel staat voor iets meer dan een vierde van de opgegeven redenen (27,2%). Uiteenlopende visies lijken minder problematisch, waarschijnlijk omdat dit criterium zeer belangrijk is in het selectieproces van de partner. Deze resultaten lijken tamelijk logisch: de druk, zowel intern als extern, om resultaten te leveren zorgt ervoor dat alles wat te maken heeft met de uitvoering van de projecten zeer aandachtig gevolgd wordt. Het relationele aspect is heel vaak hét gemeenschappelijke pijnpunt bij disfunctioneren waarvoor geen aanwijsbare verklaring is, bij elke problematiek waarvoor er moeilijk empirische oplossingen geïdentificeerd kunnen worden. Dit wordt nog eens benadrukt door het gevoel van talrijke respondenten dat ze geen toegang hebben tot de hulpmiddelen

(zie pagina 12).

De oorsprong van de obstakels in de relatie met de partners in het Zuiden is frappant (zie grafiek 3): in slechts 3% van de gevallen zeggen de ngo's zelf de oorzaak te zijn van de obstakels, terwijl ze in 50% van de gevallen de oorzaak van het probleem bij de partner leggen! Bestuursproblemen, belangenconflicten, afleiding, gebrek aan competentie, het niet respecteren van prioriteiten of het eenzijdig veranderen van de planning: zodra de samenwerking problematisch wordt, lijken de partners tal van gebreken te hebben. Nogmaals, de relatie heeft zo zijn moeilijke kanten.

<sup>(1)</sup> Zie [http://diplomatie.belgium.be/nl/binaries/evaluatie\\_ngo\\_partnerschappen\\_capaciteitsversterking\\_tcm314-112949.pdf](http://diplomatie.belgium.be/nl/binaries/evaluatie_ngo_partnerschappen_capaciteitsversterking_tcm314-112949.pdf)



## Windstreken

Deze resultaten leggen de vinger op twee zaken. Ten eerste: als het leven met de partner niet langer een lange rustige stroom is, dan draaien de obstakels in de relatie, of men het nu wil of niet, rond de sleutelwaarden van een westerse maatschappij... Met andere woorden en een beetje karikaturaal gesteld: de mensen uit het Zuiden, vooral uit zogenaamd traditionele maatschappijen, hebben een andere aanpak dan de westerlingen. Ze hebben niet dezelfde relatie met tijd, doeltreffendheid, controle en processen... Het is daarom niet verwonderlijk dat als het botst, het relationele – onvermijdelijk gelinkt aan het culturele verschil – de verklarende factor wordt. Het risico bestaat dan dat we de zwaktes die we bij de partner identificeren willen bijschaven. Maar dat soort ondersteuning draait rond waarden als doeltreffendheid, efficiëntie, controle, relatie met de tijd... Zijn zij dus niet simpelweg een verborgen manier om de sleutelwaarden van het Westen door te geven – sommigen zouden zeggen op te leggen? Dit is een oud debat, maar heel eigen aan het kader dat vandaag wordt opgelegd door de geldschietters. Zij vragen wel aan de begunstigen om hun ontwikkelingsnoden zelf te kiezen, maar laten tegelijk weinig plaats voor alternatieven voor het westerse model. Het tweede punt is nog confronterender. De ngo's beschouwen zichzelf niet als oorzaak van de moeilijke samenwerking. Deze houding, zo oud als de wereld zelf, komt hierop neer: zichzelf niet in vraag willen stellen tegenover de andere.



# Als projecten mislukken: schuld van interne factoren

## 1 De sleutels van succes of mislukking

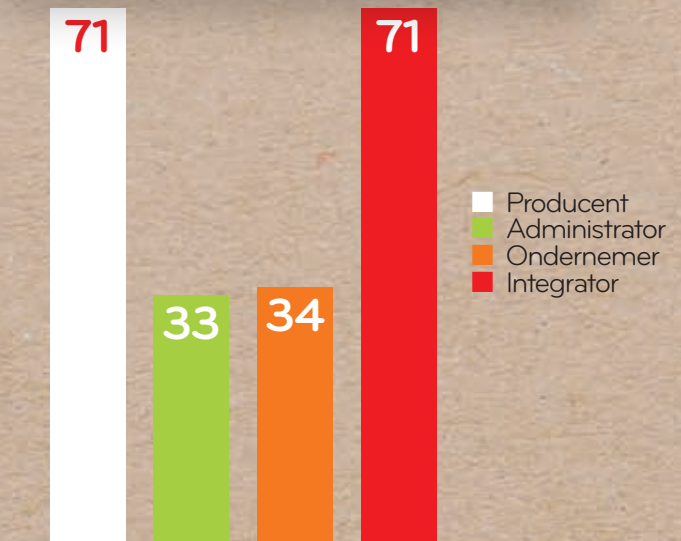
Dit zijn de vijf elementen die volgens de respondenten een maximum aan aandacht verdienen om te kunnen slagen. De sleutels van succes!

- 1 Juiste identificatie
- 2 Motivatie
- 3 Adequate competenties
- 4 Hoge graad van samenwerking
- 5 Zo dicht mogelijk bij het doelpubliek staan

Dit zijn de vijf elementen die volgens de respondenten een maximum aan aandacht verdienen om niet te mislukken. De valkuilen!

- 1 Onderschatten van de financiering
- 2 Gebrek aan communicatie
- 3 Slechte partnerkeuze
- 4 Gebrek aan aandacht voor een evoluerende context
- 5 Gebrek aan klare objectieven

## 2 Welk profiel beïnvloedt het welslagen van een project in positieve zin?



De producent en de integrator zijn de voortrekkers van succes.

**W**at maakt dat een project slaagt? En omgekeerd, wat zijn de mogelijke oorzaken van een mislukking? Zonder twijfel twee fundamentele vragen. We hebben de elementen die door de respondenten werden aangebracht herverdeeld in vier categorieën die op het model PAEI van Adizes (zie kader) gebaseerd zijn. Ongeacht welke entiteit verantwoordelijk is voor het succes of de mislukking (de ngo in het Noorden of de partner), de gebruikte classificatie kan het type profiel schetsen dat zorgt voor succes of voor mislukking.

Volgens de respondenten wordt het slagen van een project sterk bepaald door twee profielen: de producent en de integrator (zie grafiek 2). De producent vindt zijn geluk in de concrete realisatie van taken en het behalen van kortetermijndoelstellingen. De respondenten beschouwen het vastleggen (en bereiken) van duidelijke en bereikbare

objectieven, goede technische vaardigheden en sensibiliseringsacties als de sterktes van dit profiel. De integrator zet zich in om de verschillende actoren samen te brengen. Hij zorgt er dus voor dat het team en de partner het project ter harte nemen, dat er een goede communicatie en coördinatie is tussen de partijen en dat alle betrokkenen deelnemen aan het project (zowel de schenkers, de begunstigden als de lokale verkozenen). Sterke relaties zouden dus evenveel positieve impact hebben op de missie als een goede technische kennis. Beide kunnen niet zonder elkaar.

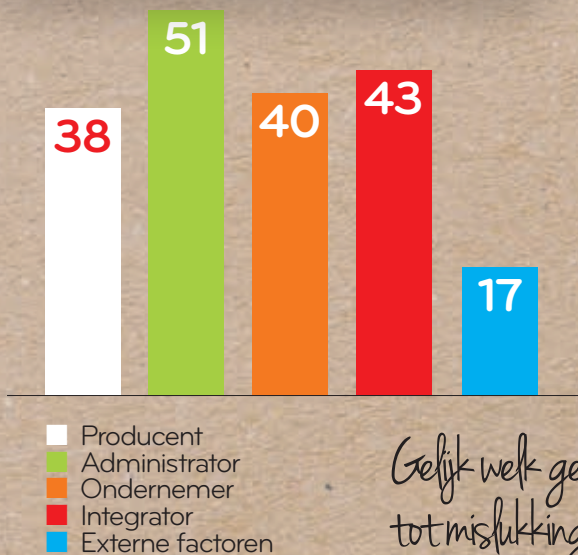
De oorzaken van mislukking zijn gelijkmatiger verspreid. De afwezigheid van een administrator komt naar voren als de eerste oorzaak van falen. Een slechte planning, het niet respecteren van deadlines, een slecht financieel beheer of het ontbreken van opvolging zorgen snel voor problemen.

Mislukkingen hebben in de eerste plaats te maken met factoren eigen aan het project en slechts zelden met externe factoren.

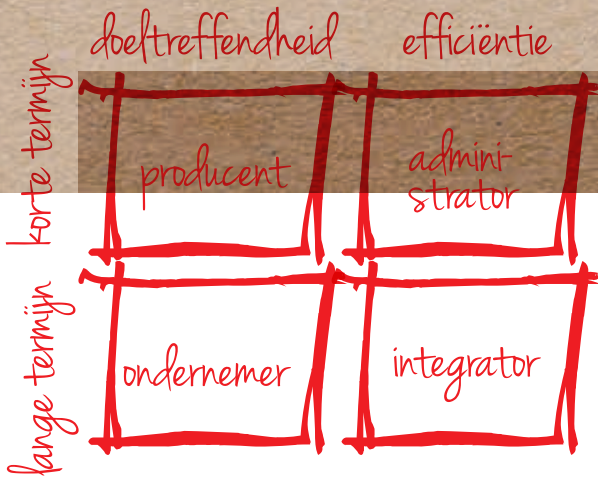
## Het model van Adizes

Adizes buigt zich over de noties doeltreffendheid (de resultaten behalen die men wenst) en efficiëntie (activiteiten uitvoeren met een minimum aan 'afval') en ontwikkelt een model dat het onderscheid tussen de twee duidelijk maakt: men kan zeer snel betrouwbare resultaten behalen als geen enkel middel en geen enkele kost worden gespaard, maar die middelen zullen dan niet meer beschikbaar zijn voor andere acties. Daarom

### 3 Welk profiel ontbreekt bij mislukking van een project?



Gelijk welk gebrek kan tot mislukking leiden



introduceert hij een tijdsdimensie: sommige beslissingen kunnen doeltreffend en efficiënt lijken op korte termijn, maar zijn desastreus op lange termijn. Het methodologische kader bestaat uit vier dimensies:

1) de *Producent* focust op onmiddellijke of kortetermijnresultaten (bijv.: projecten of

campagnes uitvoeren).

2) De *Administrator* structureert de lopende activiteiten en probeert verspilling te beperken met procedures (bijv. vaardigheids-assessment, financieel beheer).

3) De *Ondernemer* onderzoekt en identificeert de nieuwe mogelijkheden rond de organisatie (bijv.:

de definitie van een visie, missie en strategisch plan).

4) De *Integrator* coördineert de aandacht in dezelfde richting (bijv.: de associatieve dynamiek). Integratie garandeert de sociale en functionele cohesie: ze vermijdt dat de banden tussen geïsoleerde individuen puur mechanisch worden. Ze zorgt dat de organisatie kan overleven, zelfs bij vertrek van sleutelfiguren.



## Geen mirakels

Hét wondermiddel bestaat niet. Een project tot een goed einde brengen is op zich al niet simpel, maar bij ontwikkelingswerk komt daar nog een serieuze dosis complexiteit bij: multiculturaliteit, vaak wijzigende context, complexe relatie tussen helper en geholpene... Kortom, slagen is hier nog moeilijker. Voor zo'n opdracht hebben we dus moderne helden nodig die enorm veel kwaliteiten bezitten, waaronder relationele vaardigheden. Competenties als kunnen motiveren, communiceren of samenwerken duiken hier opnieuw op als sleutels voor succes. De functie van integrator met zijn bijhorende relationele aspecten is dus bijzonder waardevol. Ze is een onmiskenbare succesfactor - even sterk als de functie van producent - en wordt als tweede oorzaak van falen gezien.

Mijn tweede bemerking houdt verband met de eerste oorzaak van falen: de administratie. Wat zegt de enquête? Dat dit profiel niet gezien wordt als essentieel voor het welslagen van een project, maar dat de afwezigheid ervan wel de eerste oorzaak is van een mislukking. Waar komt deze dubbelzinnigheid vandaan? Misschien omdat dit type profiel minder gewaardeerd wordt... Misschien ook omdat we bij de analyse van een mislukking sterker geneigd zijn oorzaken aan te wijzen die verband houden met de administrator-functie, omdat die makkelijker constateerbaar zijn (vertraging, gebrek aan respect voor procedures, budget...).

Misschien ook - en dat is menselijk - omdat we oppervlakkig blijven, terwijl de symptomen die wij met administratie in verband brengen, ook een diepere oorzaak kunnen hebben. OK, niet altijd. Maar toch...

# Ngo: hoe groter, hoe moeilijker de relatie...

**H**eeft anciënniteit een invloed op de keuzes van de respondenten? Maakt het geslacht iets uit? Moeten we onderscheid maken tussen hen die veel ervaring in het Zuiden hebben en zij die dat niet hebben? Allemaal vragen die onze zoektocht naar correlaties gestuurd hebben. De grootte van onze steekproef laat te veel ruimte voor toeval om al onze vraagtekens te kunnen wegwerken. Alles voor niets dus? Neen. Uit de kruisingen die we maakten komen toch enkele interessante pistes naar boven.

Eerst en vooral hechten mannen meer belang aan de operationele competenties van de partners in het Zuiden dan vrouwen. Hoe zou dat verschil verklaard kunnen worden? In onze steekproef hebben de vrouwen meer jobs die een link hebben met human resources want -en dat is toch wel straf- alle HR directeurs die we geïnterviewd hebben waren vrouwen. Is dat een deel van het antwoord? Zeker is het niet, maar de hypothese is alvast interessant.

De tweede piste is de grootte van de ngo. We maken onderscheid tussen de kleine ngo's (tien medewerkers of minder) en de grotere (meer dan tien medewerkers). Waarin zit het verschil? Vooral in de houding tegenover de partners in het Zuiden. Op de vraag «noem de disciplines die jullie aanwenden in het kader van uw activiteiten», vermelden de grotere ngo's meer technische disciplines, die ze gebruiken voor de planning en/of uitvoering

## Statistieken kruisen: gebruiksaanwijzing van $\chi^2$ (chi kwadraat)

De test  $\chi^2$  toont een relatie (aantrekking of afstoting) aan tussen twee variabelen zonder dat ze iets zegt over de sterkte van die relatie. De grootste beperking

van  $\chi^2$  is dat de gekruiste steekproeven voldoende groot moeten zijn, en dat is zelden het geval bij een enquête met slechts 94 respondenten. Met andere

woorden, met een grotere steekproef hadden we meer correlaties kunnen leggen. Wij werken met een foutmarge van 5%, wat een normale waarde is.



van de projecten. De kleinere ngo's daarentegen zijn geneigd die disciplines in mindere mate te vermelden. Deze vaststelling wordt door nog een andere correlatie versterkt: de grotere ngo's hechten proportioneel meer belang aan operationele competenties (waartoe de technische kennis behoort) van de partners in het Zuiden. Maar wat zou dat kunnen zeggen? Is het een teken dat de grotere ngo's technisch sterk staan en dus veeleisender zijn? Of wijst dat erop dat de kleine ngo's hun activiteiten op een meer holistische wijze aanpakken, waarbij technische disciplines maar één van de vele zijn? Moeten we dat als een sterkte of een zwakte zien? Daarover kan gediscussieerd worden.

## Proces versus relatie?

Een tweede duidelijk verschil: de kleine ngo's maken minder melding van relatieproblemen als obstakel voor de samenwerking met de partners in het Zuiden. De grotere ngo's wijzen relatieproblemen vaker als de schuldige aan. Er bestaat dus een link - ten minste statistisch- tussen de grootte van de ngo en het gemak om een kwaliteitsrelatie met de partners te onderhouden. Deze vaststelling kan men op verschillende manieren uitleggen. Hebben de kleine ngo's vlottere relaties omdat de tegenpartij van dezelfde grootte is en ze dus meer op voet van gelijkheid staan? Mogen we daaruit besluiten dat de kleine organisaties, die afhangen van individuen en nog niet van systemen, soepeler zijn in de opbouw van een relatie? Kunnen we bij de kleine structuren spreken van een grotere investering om een vertrouwensrelatie op te bouwen?

Tot slot bepaalt de grootte niet of een ngo meer of minder opleiding in interpersoonlijke vaardigheden aanbiedt. Er zijn er sowieso weinig die het doen. Maar de kleine ngo's concentreren zich wel heel sterk op zaken die de kwaliteit van de projecten moeten ver-



Net zoals de sleepboot en het containerschip zitten de ngo's misschien wel in een complementaire relatie. De kleintjes hebben de slagkracht van de grote niet, maar ze hebben een grotere gevoeligheid voor het relationele en het informele.

## « De waardering voor de relatie met de partner is verschillend naargelang de grootte van de ngo.»

hogen, terwijl de grotere ngo's een voorkeur hebben voor materies die verband houden met communicatie. Het lijkt wel of er een drempel is waarboven de ngo's meer geneigd zijn opleidingen in communicatie aan te bie-

den. Houden de kleine ngo's zich bezig met de basiszaken en kunnen de grote, die al goed in het zadel zitten, zich veroorloven om meer aandacht te besteden aan de verspreiding van hun boodschap? Het is maar een hypothese.



© Bénédicte Maindoux

reactie

## Is small beautiful?

De grootte van de ngo's is vandaag een actueel onderwerp nu de overheid zichzelf hertekent en bijgevolg ook het ngo-landschap. Klein-zijn wordt al te vaak geassocieerd met gebrek aan professionalisme. Een vooroordeel. Laten we het concept 'professionalisme' eens onder de loep nemen. Betekent professionalisme dat men beschikt over expliciete beschrijvingen van de interventieprocessen en over impactcijfers? Houdt het ook rekening met de sociale veranderingsprocessen die door de tussenkomst van ngo's gebeuren? Of gaat het over beide? Laten we niet in te sterke vereenvoudigingen vervallen. Elke groeiende structuur moet procedures en processen invoeren. Waar het over gaat is dat processen slechts een klein deel van de uitgewisselde informatie capteren. Ongeveer 30%, volgens specialisten van de complexiteit, zoals Marc Halévy.<sup>(1)</sup> De overige 70% is informele uitwisseling. Onze hypothese is dat de relationele kwaliteit schuil-gaat in het informele aspect van de uitwisseling... De enquête toont aan dat de kleine ngo's technische en mensenkennis minder losmaken van elkaar. Een troef die maakt dat ze vlotter zijn in de omgang. Wanneer gaat iemand het beste van twee werelden verzoenen?

*(1) Spreker, expert en auteur Marc Halévy heeft meer dan tien jaar met Ilya Prigogine (Nobelprijs 1977) samengewerkt. Hij heeft verschillende boeken geschreven over de mutatie van samenlevingen en de complexiteit.*

## Conclusies van de enquête

# De mens zo moeilijk te vatten

**D**e enquête maakt duidelijk dat de Belgische ngo's vandaag een gemeenschappelijke en gestandaardiseerde manier van werken hebben, ook al kan in de concrete uitwerking de hiërarchie van prioriteiten verschillen.

In grote lijnen kunnen we zeggen dat hun werkwijze de impact van het logisch kader duidelijk reflecteert: een werking rond projecten met concrete, vooraf vastgelegde doelstellingen. Dat verbaast ons ook niet als we weten dat het systeem (gezondheidszorg, onderwijs, bestuur...) de belangrijkste hefboom voor sociale verandering is.

De ngo's leggen zich zo goed als allemaal toe op overdracht van technische en praktijkkennis. Daarnaast zijn ze ook gevoelig voor het thema 'interculturaliteit' (het tegendeel ware verontrustend...). Tussen de lijnen door kunnen diezelfde vaststellingen evenwel ook als volgt geïnterpreteerd worden: pas nadat de overdracht van technische en praktijkkennis afgerond is, ontluikt er een voorzichtige, zeer voorzichtige, te voorzichtige interesse voor overdracht van

interpersoonlijke vaardigheden: slechts 15% van de ngo's besteedt er aandacht aan!

### Overtuigd maar slecht uitgerust

De ngo's zijn in de eerste plaats bezig met het welslagen van de projecten en vervolgens met de institutionele aspecten van hun organisatie (efficiëntie, administratie, financiën); die pakken ze aan met formele processen. Pas daarna komen de initiatie-

ven die de leden in hun gedrag begeleiden, initiatieven waarvoor hulpmiddelen nodig zijn die de 'soft skills' aanpakken. Deze vaststelling kan banaal lijken, maar ze is het niet omdat de deelnemers aan de enquête juist in grote getale de overtuiging delen dat de menselijke aspecten erg belangrijk zijn en attitude en gedrag sleutelementen zijn voor het slagen van hun projecten. De verklaring voor deze kloof zou liggen in de beperkte beschikbaarheid van instrumenten die het gedrag kunnen beïnvloeden. « We zouden wel willen, maar we weten niet hoe » is de boodschap die we hier horen.

Voor hun human resources management zijn de ngo's geneigd zich te beperken tot de standaard toolbox: functieprofielen, evaluatiegesprekken en dergelijke. Vreemd genoeg worden instrumenten zoals professionele coaching of aangepaste psychologische en sociologische disciplines, die nochtans hun efficiëntie reeds bewezen hebben in andere sectoren, weinig toegepast. Maar als een



## En morgen

Deze enquête had de bedoeling de kennis, attitudes en praktijken van de niet-gouvernementele organisaties - als instellingen - in relatie tot het menselijk gedrag in ontwikkelingswerk te

analyseren. Om dit beeld te vervolledigen, wil Echos Communication volgend jaar een enquête houden die een fijner inzicht geeft in hoe de werknemers als individuen zich de logica van de sector eigen maken

en zich aan het bestaande systeem aanpassen. Als deze enquête de verrekijker was, dan zal de volgende etappe het vergrootglas zijn. Afspraak in 2013.

## De ngo's komen maar weinig te kort om zich te versterken op het vlak van gedragsmanagement...

- Voorrang aan het slagen van projecten
- Het relationele heeft een grote impact op de projecten
- De ngo's zijn voldoende uitgerust om gedrag te managen
- Bekwaamheid in interrelationele vaardigheden is uitermate belangrijk
- De ngo's staan ervoor open de hulpmiddelen te leren kennen die het managen van relationele problemen vergemakkelijken
- De ngo's bieden opleidingen aan in interrelationele vaardigheden



## « Wie het informele verwaarloost, verwaarloost de subtiliteiten van de menselijke relaties. »

ngo bereid is daar werk van te maken, dan kunnen deze instrumenten de mensen echt wel tot een grotere professionele efficiëntie bewegen én tegelijkertijd hun persoonlijke groei bevorderen. De enquête toont aan dat er een gebrek aan kennis is van deze instrumenten en disciplines en/of hun toepassing in de sector van ontwikkelingssamenwerking. Het lijkt wel of de volgende overtuiging die lacune invult: « We bouwen onze organisatie verder uit door nieuwe competenties aan te werven en tijdens het recruiteringsproces hechten we groot belang aan interpersoonlijke vaardigheden. Zo komen we er wel.» Deze vaststelling wordt bevestigd door de zwakke investering in ontwikkeling van interpersoonlijke vaardigheden

(een domein dat de sector slecht kent) buiten de recruitering. Een belangrijke vaststelling, want ze toont aan dat er marge voor vooruitgang is. Er zijn hulpmiddelen beschikbaar, als men er maar open voor staat. Dit is precies waar ons e-zine n'GO voor staat: de verspreiding van deze instrumenten en het delen van ervaringen van spelers in de sector, telkens met het relationele en gedrag als topic. En dit in een geest van uitwisseling die in de ngo-sector sterk aanwezig is.

DOSSIER VOORBEREID DOOR **RENAUD DEWORST, PIERRE BIÉLANDE EN MIGUEL DE CLERCK**. VERANTWOORDELIJKE VOOR DE ENQUÊTE : **MIGUEL DE CLERCK**.

### Bedankt

Deze enquête kon maar op een geldige manier uitgevoerd worden dankzij de medewerking van de geïnterviewde personen in de ngo's. Zij hebben hun uren vaak niet geteld en zij

hebben altijd getracht om zo juist mogelijk te antwoorden, met grote openhartigheid bovendien. De interviewers van Echos Communication én de onderwerpen die

in deze enquête aan bod kwamen werden ook bijzonder hartelijk onthaald. In naam van het hele team van Echos Communication willen we hen hiervoor hartelijk danken.



© Bénédicte Maingiaux

reactie

## Zich niet van strijd vergissen

Het Belgische ngo-landschap is vandaag voortdurend in beweging. De manier waarop projecten geleid worden verandert, onder eigen impuls of op vraag van de geldschieters. Er zijn twee grote tendensen: het gebruik van het logisch kader (met zijn sterktes en zwaktes) en het teruggelopen aantal expats. Stel je eens een ontwikkelingssamenwerking voor waarbij de fysieke ontmoetingen geteld worden, interculturele menselijke relaties zeldzaam zijn of de relaties door processen en formele procedures gestuurd worden, en waar programmering en planning heilig zijn. Deze karikatuur toont ons een systeem dat onmogelijk kan werken als het menselijk gedrag, individueel en collectief, niet in acht wordt genomen. De huidige manier van denken en doen, die zich steeds meer op de processen focust – zoals EFQM – laat steeds minder plaats voor het relationele. Deze processen hebben hun verdiensten en zijn zelfs onmisbaar, maar allemaal laten ze de informele dimensie van de informatie-uitwisseling terzijde. En juist daarin schuilt het hart van de relatie met de andere. De hypothese van Echos Communication is dat, meer nog dan de jobs zelf (die door een meerderheid van de ngo's goed uitgeoefend worden), de capaciteit om individueel en collectief menselijk gedrag in heel het begeleidingsproces te integreren, het verschil in doeltreffendheid en impact zal uitmaken. Het gaat erom ze te ontdekken, te begrijpen en te managen. Bij de andere, bij zichzelf. In de relatie. In de organisatie.



De bevindingen die we op de volgende pagina's voorstellen zijn het resultaat van een kwalitatieve enquête uitgevoerd bij 74 Belgische ngo's. De gegevens werden verzameld tussen augustus en oktober 2011. Het gaat om in totaal 94 face to face interviews door twee interviewers (een Franstalige en een Nederlandstalige).

# Methodologie van de kwalitatieve enquête

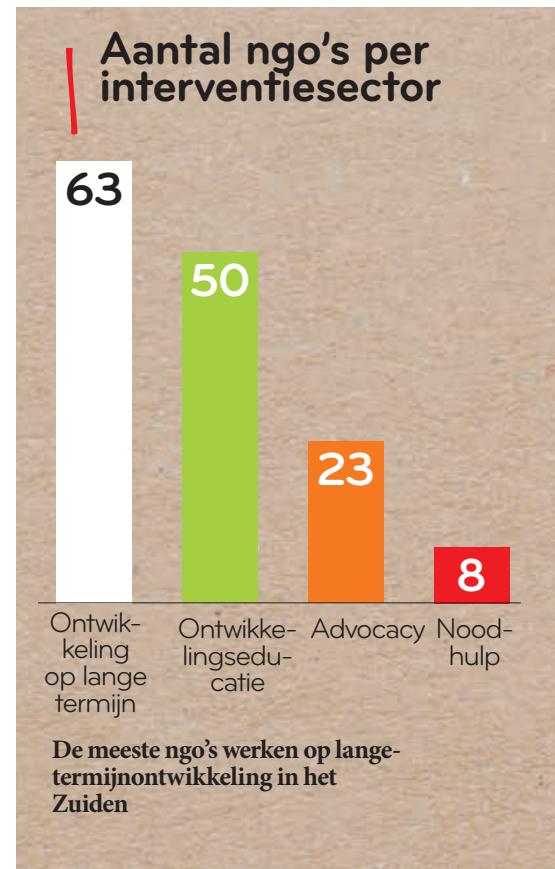
**A**lle ngo's die op 1 april 2011 door de DGD geaccrediteerd waren, werden gecontacteerd, in totaal 114 organisaties. Bijna 65% van hen is op onze uitnodiging ingegaan. Het pannel bestaat uit directeurs en algemeen secretarissen (CEO), human resource verantwoordelijken (HRM), coördinatoren van het luik Zuid en verantwoordelijken van projecten in het Zuiden (ResOps). Enkele personen beoefenen verschillende van deze functies tegelijk. De gemiddelde duur van de interviews was 55 minuten.

## In detail...

Typisch voor kwalitatieve enquêtes is het grote aantal open vragen, waarbij de ondervraagde niet hoeft te kiezen uit vastgelegde antwoorden. De grote waaier antwoorden werd later door de interviewers in een professionele software die enquêtes analyseert ingevoerd. Op basis van die resultaten hebben de directeur van Echos Communication (12 jaar terreinervaring) en één van de interviewers zich over de analyse gebogen. Tijdens de uitwerking werden bepaalde antwoorden opnieuw gecodeerd, dat wil zeggen geclassificeerd in categorieën die elkaar uitsluiten. Daarbij moest 90% van de antwoorden aan een categorie toegekend kunnen worden. Naast puur beschrijvende categorieën (bijv.: agronomie en logistiek vallen in

de categorie technische wetenschappen terwijl antropologie en psychologie binnen de menswetenschappen vallen), konden dankzij een theoretische model nog meer hercoderingen gebeuren. Het gaat hier om het model PAEI van Ichak Adizes, dat vier cruciale functies onderscheidt binnen een organisatie: producent, administrator, ondernemer en integrator. Doel van deze nieuwe categorisering is, aan de ene kant, de verschillende interpretaties van de analyse te verhogen en aan de andere kant correlaties te vinden tussen variabelen.

Door de kwalitatieve aard van de enquête, kan de subjectiviteit van de interviewers en de analisten mogelijk een invloed hebben op de gegevens. Om dit risico te beperken heeft een statistisch socioloog het volledige proces van het onderzoek gevolgd om de coherentie van de gegevens te garanderen en advies te geven over de beste manier van vragen stellen, coderen en hercoderen om zo de meest objectieve resultaten te behalen. Het is deze socioloog die uiteindelijk de statistische gegevens geformuleerd heeft. Bovendien werd elk stadium herhaaldelijk gecontroleerd. Aan het einde van de toewijzing in categorieën werd een vierde van de enquêtes opnieuw bekeken om te zien of de gebruikte woorden correct de ideeën van de geïnterviewde personen weergaven. Voor de hercodering



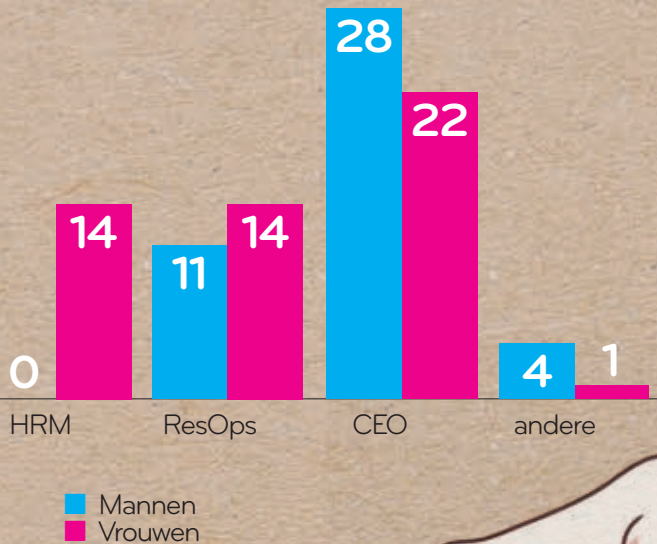
werd elke categorisering twee weken na de eerste indeling opnieuw gedaan om te verzekeren dat het behaalde resultaat consistent zou zijn. Het hele proces werd met de nodige precisie en ernst doorlopen, met als enige doel in woorden en cijfers een trouw verslag te brengen van de verzamelde gegevens.

## Algemene gegevens over de steekproef

Van de 74 ondervraagde ngo's bevinden er zich 19 (26%) in Wallonië, 12 (16%) in Vlaanderen en 43 (58%) in het Brussels Gewest. Op de vraag in welk domein de ngo actief is (meerdere antwoorden waren mogelijk), blijkt een grote meerderheid actief te zijn in ontwikkeling op lange termijn (85%). Op de tweede plaats komt ontwikkelingseducatie (67%). De kleine ngo's (minder dan 10 werknemers) maken met 50 units (67%) de meerderheid uit van de steekproef, gevolgd door de grote (meer dan 25 werknemers) met 13 vertegenwoordigers (18%) en de middelgrote (tussen de 11 en 25 werknemers), die met 11 zijn (15%). De meerderheid van de ngo's beoefent zijn activiteit zowel in het Noorden als in het Zuiden (56%). 29% van hen opereren hoofdzakelijk in het Zuiden en de resterende 15% vooral in het Noorden.

Het aantal geïnterviewde personen bestaat uit 50 CEO's, 14 HRM verantwoor-

## 2 Uitgeoefende functies van de respondenten en verhouding man-vrouw per functie



## Een representatief steekproef

delijken, 25 ResOps en 5 personen die een andere functie uitoefenen, een totaal van 94 respondenten. Ze hebben gemiddeld 15 jaar ervaring in de sector. De helft heeft één of meerdere ervaringen van lange duur in één of meerdere zuidoostelijke landen. De gemiddelde duur van deze missies is 6 à 7 jaar.

De verhouding man-vrouw is lichtjes in het voordeel van de vrouw met 54% vrouwen tegenover 46% mannen, wat representatief is voor de sector.<sup>(1)</sup> Wat de leeftijd betreft, toont de steekproef een groter aandeel personen tussen 45 en 54 jaar (37%) dan het werkelijke aandeel van deze personen in het geheel van de sector (25%). Dat wordt verklaard door het feit dat de geïnterviewde personen verantwoordelijke functies uitoefenen in hun organisaties, wat dikwijls synoniem is voor een grotere anciënniteit.

Het aantal organisaties die hebben deelgenomen aan deze enquête en de kwaliteit van de respondenten maakt de steekproef representatief voor de sector.

(1) Bron: <http://www.ngo-openboek.be>

## check list



## Lijst van de deelnemende ngos

11.11.11	LD (2)
AADC	LE CORON
AAPK	LE MONDE SELON LES FEMMES
ACDA	LHAC
ACTEC	LIGHT FOR THE WORLD
ADG	MAX HAVELAAR (2)
AdZG (2)	MAYA HONING
ADPM	MEKONG PLUS
AMIS DE GATAGARA	MEMISA (3)
AQUADEV (2)	MSF (2)
ATOL	OBCE
AUTRE TERRE (2)	OXFAM MM (2)
CARAES	OXFAM
CDI BWAMANDA (2)	WERELDWINKELS (2)
CETRI	PHOS
CHAINE DE L'ESPOIR	QUINOA
CNCD	RCN JUSTICE ET DEMOCRATIE
COMMISSION JUSTICE ET PAIX	RODE KRUIS VL
COTA	INTERNATIONAAL (2)
CRB	SCI
CSA	SENSORIAL HANDICAP
CUNINA	COOPERATION
DAMIAANACTIE	SFCG
DBA	SLCD
DIERENARTSEN	SOLIDARITE
ZONDER GRENZEN (3)	PROTESTANTE
DYNAMO	SONGES
INTERNATIONAL	SOS LAYETTES
ENTRAIDE ET	SOS KINDERDORPEN
FRATERNITE (2)	TEARFUND
FIAN	UMUBANO
FONDS ANDRE	UNICEF
RYCKMANS	UNIVERS-SUD
FOS (3)	VBRC-OS
FRERES DES HOMMES	VIA DON BOSCO
FUCID	VIC
GEOMOUN	VOLENS
GROENHART	VREDESEILANDEN (3)
GROUPE ONE	WERELDMEDIATHEEK
ILES DE PAIX (2)	
INGENIEURS SANS FRONTIERES	
KBA/FONCABA	
KINDEREN DERDE WERELD	

Het cijfer tussen haakjes wijst op het aantal respondenten dat in de ngo aan de enquête deelnam.