

Afstudeeropdracht:

“Kind van je eigen cultuur.”

Eva Demaya Centre in Malawi.

Een organisatieonderzoek.



Opdrachtgever:

Eva Demaya Stichting.
Voorzitter: Dhr. Dick Boutkan.

Opdrachtnemer:

Alexander Ditewig
Student Haagse Hogeschool
Opleiding MER.

Docentbegeleider.

Dhr. Rob Wallaart.
Docent Haagse Hogeschool
Afdeling MER.

Mei 2004

Voorwoord.

Voor u ligt een rapport dat gaat over een organisatieonderzoek bij het Eva Demaya Centre in Malawi. In het kader van de MER (Management, Economie & Recht) opleiding aan de Haagse Hogeschool heeft Alexander Ditewig dit rapport als afstudeerscriptie geschreven. Voor mijn onderzoek ben ik voor een periode van bijna 6 weken in Malawi geweest. Van begin april 2004 tot half mei 2004. Een zeer plezierige tijd, waarbij ik het nuttige heb kunnen combineren met het aangename. De totale tijdsperiode die staat voor deze afstudeerscriptie bedraagt 9 weken.

Ik durf te zeggen, dat ik absoluut een bevoorrecht persoon ben geweest. Welke student heeft zijn afstudeeropdracht nu in Malawi kunnen uitvoeren? Om die reden wil ik een aantal mensen in het bijzonder bedanken. Als eerste dhr. Boutkan, voorzitter van de Eva Demaya Stichting. De Eva Demaya Stichting is de opdrachtgever. Dhr. Boutkan is de initiatiefnemer van deze opdracht en is tevens voorzitter van de Stichting.

Dhr. Wallaart, docent aan de Haagse Hogeschool en tevens begeleider van dit project, wil ik bedanken voor de prettige samenwerking van de afgelopen maanden. Tot slot wil ik Jacqueline Kouwenhoven en John Fox bedanken. Dit waren de mensen die mij tijdens mijn verblijf in Malawi met raad en daad hebben bijgestaan. Zonder de steun van deze mensen, had dit organisatieonderzoek niet tot stand kunnen komen.

Allen nogmaals hartelijk dank voor de prettige samenwerking.

Wateringen, mei 2004

Alexander Ditewig

Inhoudsopgave.

1. Inleiding.	Blz. 4.
2. Samenvatting.	Blz. 6.
3. Doelstelling en probleemstelling.	Blz. 8.
4. Actuele situatie Eva Demaya Centre.	Blz. 9.
5. Organisatie Eva Demaya Centre.	Blz. 11.
6. Culturele verschillen op de werkvloer.	Blz. 16.
7. Financiële administratie.	Blz. 25.
8. Personeel en Organisatie.	Blz. 30.
9. Plandocument.	Blz. 33.
10. Financiële mogelijkheden in Nederland en Malawi.	Blz. 35.
11. Adviezen.	Blz. 42.
12. Conclusie.	Blz. 47.
13. Lijst met voetnoten.	Blz. 48.
14. Lijst met afkortingen.	Blz. 49.
Bijlage 1: Organogram Eva Demaya Centre.	
Bijlage 2: Maandelijks financieel overzicht.	
Bijlage 3: Plan van Aanpak.	

1. Inleiding.

“Afrika in het middelpunt.” De ministers Bot en Van Ardenne zijn het erover eens: Afrika moet centraal staan in het Nederlandse buitenlandse beleid. Dit was de kop van het blad “Internationale Samenwerking”¹ van het ministerie van Buitenlandse zaken. Wanneer we dit zelfde blad openslaan, dan valt verder o.a te lezen: “Algemene beeld van Afrika weinig opwekkend,” “Meer doordachte ontwikkelingshulp,” “niet meer klakkeloos miljoenen verspillen,” “Afrikanen nemen steeds meer verantwoordelijkheid voor hun eigen ontwikkeling,” “Geen continent waar zoveel rapporten over verschijnen.” Dit zijn nogal wat uitspraken achter elkaar. Je kunt hier uit opmaken, dat Afrika in het algemeen nog steeds erg in opspraak is. De Nederlandse politiek vindt “Afrika” een erg belangrijk onderdeel in haar buitenlandse politiek. Niet alleen bij de Nederlandse politiek leeft het continent Afrika. Ook op kleinere schaal in Nederland leeft Afrika. In het Westland bevindt zich een Stichting die een Centre in Malawi financieel ondersteunt.

Als afstudeeropdracht doe ik een organisatieonderzoek voor de Eva Demaya Stichting in Nederland. Deze afstudeeropdracht is in het kader van de MER opleiding aan de Haagse Hogeschool, te Den Haag. Via de voorzitter van de Stichting in Nederland, de heer Dick Boutkan ben ik aan deze opdracht gekomen. De heer Boutkan ken ik via mijn werkzaamheden bij Boutkan Accountancy. De Eva Demaya Stichting is direct gekoppeld aan een Centre in Malawi. Het Eva Demaya Centre in Malawi. Hier heeft ook het eigenlijke organisatieonderzoek plaatsgevonden. Het doen van een onderzoek naar de organisatie van het Eva Demaya Centre en daarover advies uitbrengen aan de Eva Demaya Stichting in Nederland. De Eva Demaya Stichting is de donor van het Eva Demaya Centre in Malawi en ondersteunt de activiteiten die daar georganiseerd worden. Zelf ben ik voor een periode van bijna zes weken in Malawi geweest. In deze periode heb ik met eigen ogen kunnen zien, hoe het dagelijks leven zich op het Centre afspeelt. Het Eva Demaya Centre bevindt zich in het Noorden van Malawi in de plaats Luviri.

In 1998 is in het Westland de Eva Demaya Stichting opgericht voor onbepaalde tijd. De Eva Demaya Stichting heeft in haar statuten als doelstelling vastgelegd: Het verlenen van steun aan het Eva Demaya Centre in Malawi. De Eva Demaya Stichting functioneert op basis van financiële belangeloosheid. Alle Nederlandse betrokkenen werken hier en in Malawi op vrijwillige basis; d.w.z. er worden geen salarissen uitbetaald. Het Eva Demaya Centre heeft als doel gelegenheid te bieden aan Europeanen en Afrikanen om elkaar, vanuit begrip en respect voor elkaars levenswijze, te ontmoeten en van daaruit te komen tot activiteiten die de lokale bevolking helpen hun levenssituatie te verbeteren. Het moge duidelijk zijn dat het hier om ontwikkelingswerk gaat.

Jacqueline Kouwenhoven is “Managing Director” op het Centre Zij is er vanaf het begin bij betrokken. Vanuit helemaal niets is het gehele Centre onder haar leiding opgebouwd. Van slechts een paar stoelen onder een boom, staat er nu een Centre waar 40 mensen werken. Het Eva Demaya Centre is gebouwd op traditionele Malawise wijze en wordt gekenmerkt door eenvoud. Het Eva Demaya Centre huisvest een polikliniek. Er worden op het Centre activiteiten ondernomen op het gebied van gezondheidszorg, scholing, AIDS-preventie, noodvoedselhulp en de landbouw. Daarover in de komende hoofdstukken meer.

¹ Magazine IS (Internationale samenwerking). April 2004.

Malawi met als hoofdstad Lilongwe, het land waar je voor omgerekend een euro 65 sinaasappels kunt kopen of meer dan 100 bananen. Schitterende natuur en ongekennde armoede gaan hier samen. Slapen op jutte zakken en toch altijd vrolijk. Het land waar mannen meerdere vrouwen mogen hebben en AIDS een belangrijke rol in het dagelijks leven speelt. Ook het land waar mensen de letter “L” en “R” als hetzelfde uitspreken, waardoor je het gesprek soms niet meer kunt volgen. Rumphu is het district waarin het Centre zich bevindt en Luviri de plaats. Maïs en tabak zijn de belangrijkste inkomstenbron voor het Noorden van Malawi. Zomaar wat feiten en meningen over Malawi. Malawi behoort tot de armste landen op de wereld. In tegenstelling tot andere Afrikaanse landen, is dit een absoluut veilig en vriendelijk land. Wanneer in Malawi vrolijkheid en opgewektheid een betalingswijze zou zijn, dan zou Malawi zeer rijk en welvarend zijn.

Mijn verblijf op het Eva Demaya Centre is natuurlijk slechts een momentopname geweest. Met nadruk wil ik zeggen dat in dit organisatieonderzoek mijn bevindingen zijn weergegeven en dat het mijn onafhankelijke mening is over deze organisatie. Jacqueline Kouwenhoven op het Centre in Malawi heeft een belangrijke rol gespeeld in mijn onderzoek. Zonder haar ervaring en sturing was het niet mogelijk geweest om een gedegen onderzoek te doen. Gedurende deze periode heb ik een zo helder mogelijk beeld van het Centre proberen te krijgen. Vijf weken lang heb ik een kijkje in de organisatie van het Eva Demaya Centre gehad. In deze periode heb ik zoveel mogelijk organisatieprocessen meegemaakt. Van het meemaken van bestuursvergaderingen tot een dag zandscheppen met de “building sector.” Waar mogelijk heb ik in overleg met Jacqueline verbeteringen voor het Centre aangedragen. Een heel belangrijk aspect in deze scriptie is het begrip “cultuur.” Dan met name gericht op de essentiële verschillen tussen Nederland en Malawi. Cultuurverschillen zullen dan ook uitvoerig aan de orde komen in dit verslag. Verder heb ik mij zoveel mogelijk gehouden aan de structuur van het Plan van Aanpak. Er zijn echter een aantal onderdelen toegevoegd, omdat ik dat in het belang van het onderzoek achtte.

2. Samenvatting.

De afgelopen tijd en ook tijdens mijn aanwezigheid op het Centre, is het op het Eva Demaya Centre even onrustig geweest. Het uitkomen van een fraude zaak was daarvan de belangrijkste oorzaak. De komst van de Engelse homeopaat Peter Chappel ging ook niet ongemerkt voorbij. Deze man heeft een middel uitgevonden dat het HIV virus kan afremmen. Dit middel geneest mensen dus niet van de ziekte AIDS. Het middel onderdrukt en remt het HIV virus af. Op het Centre wordt de vraag naar dit middel steeds groter. Ten tijde van publicatie van dit onderzoeksrapport zijn intussen ook de verkiezingen in Malawi net voorbij. Een gevolg van de uitgekomen fraude zaak is, dat er sinds een aantal weken op het Centre gewerkt wordt met sectorhoofden. Er is geen voorman meer die het aanspreekpunt was en de werkverdeling coördineert. Hierdoor is ook de Managing Director van het Centre veel meer betrokken bij de dagelijkse werkzaamheden.

Het Eva Demaya Centre staat op het punt om toe te treden tot het overkoepelende orgaan voor alle NGO's.(Non Governmental Organisation) Dit orgaan heet CONGOMA. (Council Of Non Governmental Organisations Malawi.) Toetreding tot CONGOMA heeft een aantal zeer belangrijke voordelen, maar ook bestuurlijke consequenties. De kliniek op het Centre mag zich inmiddels een VCT (Volunteer Counselling and Testing). noemen. Dit houdt in dat er op het Centre AIDS testen, kunnen worden uitgevoerd. De laatste maand is er ook een nieuwe afdeling binnen het bestuur van het Centre in het leven geroepen. De finance committee is een nieuwe afdeling van het bestuur en hierdoor verkrijgt het bestuur meer inzicht in de financiën van het Centre. Door het personeel is er een welfare committee in het leven geroepen. Dit om de communicatie naar het management te bevorderen.

De culturele verschillen tussen Nederland en Malawi zijn verschrikkelijk groot. Om die reden kun je niet met Westerse ogen naar een organisatie in Malawi kijken. Om een beter beeld te geven wat voor soort verschillen er op werkgebied zijn tussen Nederland en Malawi, heb ik deze in zes verschillende gebieden onderverdeeld. Een organisatieonderzoek in Malawi, zal dan ook gebeuren naar heel andere maatstaven dan in Nederland gelden. Wat in Nederland als volstrekt logisch wordt beschouwd kan in Malawi Armoede speelt een heel belangrijke rol in de verschillen tussen Nederland en Malawi.

De financiële administratie is vanaf de maand mei 2004 behoorlijk aangepast. De manier van administreren is nu redelijk vergelijkbaar zoals in Nederland. Alles gebeurt echter wel handmatig, gebruik van een computer is om een aantal redenen niet mogelijk. Voornamelijk zijn er nogal wat wijzigingen doorgevoerd in het bank en kasboek. Bovendien is er nog een inkoopboek toegevoegd aan de administratie en zijn er wat aanpassingen toegebracht in de grootboekrekeningen.

Werkprocessen binnen de organisatie hoeven verder niet beschreven te worden. Functies daarentegen, zijn in beperkte mate wel beschreven. Functies waarvan het functioneren ook direct van belang is voor Nederland heb ik wel beschreven. Dit is voornamelijk de functie van de Managing Director. Het beschrijven van werkprocessen heeft voor de Stichting in Nederland geen toegevoegde waarde. Hetzelfde geldt voor een opleidingsschema. Het instellen van een opleidingstraject voor wat voor functie dan ook, is hier nog niet aan de orde. Het opstellen van een salarisschema wordt bemoeilijkt door de hollende inflatie die er in Malawi heerst. Jaarlijks moeten de salarissen minimaal 2 keer worden aangepast aan de inflatie.

Het plandocument hoeft niet ingrijpend te worden gewijzigd. Alle belangrijke onderdelen zoals de doelstelling, zijn natuurlijk hetzelfde gebleven. Er is een lijst opgesteld met de veranderingen die kunnen worden doorgevoerd. Voor de Stichting heb ik onderzoek gedaan naar de financiële mogelijkheden die er zijn voor eventuele subsidie van projecten. De Stichting kan met name terecht bij de zes mede financiering organen (MFO's). Buiten de MFO's zijn er nog een drietal andere organisaties, waar de Stichting kan aankloppen voor subsidie.

Tot slot heb ik de Stichting nog een aantal adviezen mee willen geven. De belangrijkste adviezen zijn het zelf genereren van inkomsten en het in de toekomst projectmatig gaan werken. De andere adviezen hebben betrekking op de taken en bevoegdheden van zowel de Stichting als het Centre, het dagelijks werk op het Centre en de onderlinge communicatie. Concluderend kan ik vermelden dat Eva Demaya de toekomst positief kan inzien. Financieel ziet de toekomst er goed uit. Op het Centre in Malawi zit een bekwaam Managing Director en de posities van alle sectorhoofden zijn ook bemand. Bovendien zijn er mogelijkheden zat om in de toekomst andere financiële bronnen aan te wenden. Heel duidelijk is naar voren gekomen dat een organisatie als het Centre in Malawi niet mag worden vergeleken met een organisatie in Nederland. De verschillen zijn daarvoor te groot.

3. Doelstelling en Probleemstelling.

Deze scriptie zal er zoveel mogelijk toe dienen, om de centrale doelstelling te kunnen beantwoorden. Zoals weergegeven in het plan van aanpak.

De centrale doelstelling is:

”Inzicht krijgen in de bedrijfsvoering van het Eva Demaya Centre in Malawi. Daardoor eventueel aanbevelingen kunnen doen, om die bedrijfsvoering te optimaliseren.”

(Het doen van een organisatieonderzoek naar efficiënte bedrijfsvoering van het Eva Demaya Centre in Malawi en hierover advies geven.)

De subdoelstellingen zijn.

- Het in kaart brengen van de huidige situatie van het Eva Demaya Centre in Malawi.
- Hoe ziet de toekomst van het Eva Demaya Centre in Malawi eruit?

Het rapport zal er verder opgericht zijn om de probleemstelling en deelvragen uit het Plan van aanpak te beantwoorden.

De probleemstelling is de volgende:

Hoe kunnen de gegeven organisatie processen van het Eva Demaya Centre in Malawi het best worden geoptimaliseerd?

Verder zijn in de verschillende hoofdstukken van deze scriptie de deelvragen uit het Plan van aanpak behandeld. In ieder hoofdstuk zullen bepaalde delen van het plan van aanpak terug te vinden zijn. Vrijwel ieder punt uit het Plan van aanpak is aan de orde gekomen en er zijn een aantal zaken toegevoegd. Het belangrijkste wat is toegevoegd is het cultuur aspect. Cultuur verschillen tussen Malawi en Nederland zijn soms zeer essentieel. Hierover in hoofdstuk 5 meer.

4. Actuele situatie Eva Demaya Centre.

Vlak voor mijn vertrek naar Malawi, waren er vrij plotseling een aantal zaken op het Centre aan de gang. Deze gebeurtenissen heb ik vooraf niet kunnen voorzien en ik vreesde dan ook dat zij mijn afstudeerproject zouden kunnen beïnvloeden. Zij het positief dan wel negatief. De opdrachtgever is van deze gebeurtenissen op de hoogte, maar om volledig te zijn wil ik deze gebeurtenissen niet ongenoemd laten.

Op de ochtend voor mijn vertrek kreeg ik van de heer Boutkan een telefoontje. Hij had zojuist een e-mail uit Malawi ontvangen. Er waren de laatste weken nogal wat ontwikkelingen op het Centre geweest. Op het Centre was uitgekomen, dat er op grote schaal fraude was gepleegd. In korte tijd zijn achter elkaar om die reden maar liefst acht werknemers ontslagen. Acht van de veertig werknemers is nogal wat. Uitgekomen was dat op grootschalige wijze maïs was verdwenen, dat was bestemd voor weeskinderen in de omgeving. Doordat steeds meer zaken gingen opvallen kwam uit, dat een groot aantal werknemers bij de fraude was betrokken. In overleg met het bestuur heeft de Managing Director toen besloten dat alle betrokken medewerkers, per direct op non actief werden gesteld. De voorman die de dagelijkse coördinatie en aansturing deed van alle werkzaamheden op het Centre, was ook bij de fraude betrokken.

Deze ontwikkeling viel samen met het feit, dat er op het Centre een Engelse homeopaat werkzaam was. Nu is dit op zichzelf niet zo bijzonder, zij het dat deze man een middel heeft uitgevonden wat het HIV virus onderdrukt! Het best is dit medicijn te vergelijken met een AIDS remmer. Wellicht dat voorgaande zin nog een keer gelezen moet worden. Ik heb met eigen ogen gezien dat mensen die positief getest worden en ziek zijn, weer beter worden. De verwachting is, dat er op dit nieuwe medicijn wellicht duizenden mensen afkomen. Kan het Centre deze mensen massa aan? Gaan er ook daadwerkelijk duizenden mensen op dit nieuwe medicijn afkomen? Een medicijn tegen AIDS is immers niet zomaar iets. Hoewel deze homeopaat al een tijd op het Centre werkzaam was, wordt nog altijd gevreesd dat elk moment de mensen stroom op gang gaat komen.

Bovendien viel mijn bezoek aan het Centre samen met het feit, dat juist vanaf midden April de jaarlijkse tabaksoogst gaat beginnen. Vrijwel iedere Malawiër in het Noorden heeft wel een veldje met tabak. Nu is het de tijd om dat te oogsten. Alleen in deze periode van het jaar heeft een Malawiër in één keer veel geld. Het ligt in de lijn der verwachtingen dat, dit geld aangewend zou kunnen gaan worden voor het nieuwe AIDS middel. Reden te meer om aan te nemen, dat die stroom mensen echt daadwerkelijk op gang gaat komen.

Een andere ontwikkeling is dat precies in deze periode, de verkiezingsstrijd in Malawi in volle gang is. Gaat de zittende partij UDF van president Bakili weer winnen? Wat voor soort effect hebben de verkiezingen van 18 mei op de bevolking in Malawi? In het verleden gebeurden er nog wel eens rare dingen in de verkiezingsperiode, las ik in een krant tijdens mijn vlucht naar Malawi. Verkiezingen in Afrikaanse landen verlopen doorgaans chaotisch en niet zonder opstandjes en propaganda. Vooraf vreesde ik, dat dit in Malawi niet anders zou zijn. De plaats waar het Centre zich bevindt mag dan wel afgelegen liggen, ik verwachtte dat ook hier de verkiezingsstrijd zou leven. In Malawi zijn in totaal zeven politieke partijen vertegenwoordigd. UDF is in het Noorden van Malawi de grootste partij. De verwachtingen zijn dat ook deze keer UDF de verkiezingen gaat winnen.

De geruchten gaan dat de zoons van de zittende president Bakili aan AIDS zijn overleden. In zijn campagne heeft hij dan ook ruim aandacht voor deze problematiek in zijn land. Hij pleit voor meer openheid van deze ziekte en meer preventieve aandacht. Op het Centre is nu juist wat tegen AIDS ontdekt. Heeft de verkiezingsstrijd dan ook indirecte gevolgen voor het Centre? Is de AIDS campagne van de regering ook van invloed op de toestroom van patiënten naar het Centre?

Kortom nogal wat gebeurtenissen waarvan ik veronderstelde, dat deze van invloed zouden zijn op het verloop van mijn opdracht. In een later stadium van mijn verblijf zal dan inderdaad blijken, dat deze gebeurtenissen van invloed zijn. De invloed van deze gebeurtenissen is echter niet zo groot geweest als ik vooraf had gedacht. Het bestuur van de Stichting in Nederland is gedeeltelijk van deze gebeurtenissen op de hoogte. Mijn bezoek, samenvallend met deze gebeurtenissen, zal in ieder geval tot meer openheid van zaken leiden voor de Stichting in Nederland. In de komende hoofdstukken zullen deze zaken verder aan de orde komen.

5. Organisatie Eva Demaya Centre.

Organogram.

Een actueel organogram van het Centre is te vinden in bijlage 1. In dit organogram is zichtbaar wat zich allemaal op het Centre afspeelt. Voor iedere sector, de kliniek en vrijwel alle projecten geldt dat zij worden gestuurd door de Managing Director. Per sector is weergegeven wat voor werk deze sectoren nu precies inhouden.

Aansluiting bij CONGOMA.

Bij het beschrijven en weergeven van de organisatie op het Centre zal ik zoveel mogelijk rekening houden met hetgeen wat het bestuur van de Stichting in Nederland al weet. Alleen nieuwe en veranderde gebeurtenissen van de afgelopen tijd binnen de organisatie, zullen dan ook aan de orde komen. Het heeft naar mijn mening geen zin om de gehele bestaande structuur van het Centre nog eens te beschrijven. Hiervan is het bestuur in Nederland immers al op de hoogte. In het verleden is hier ook al het een en ander over op papier gezet. Met behulp van bijgevoegd organogram is de volledige organisatie structuur weergegeven. Daaruit valt op te maken dat een aantal zaken binnen de organisatie is veranderd, waarvan het bestuur nog niet of slechts gedeeltelijk van op de hoogte is. Ook zijn er een aantal zaken veranderd die niet uit het organogram blijken. Om volledig te zijn zal ik alle organisatie veranderingen van de afgelopen tijd beschrijven.

De belangrijkste en meest ingrijpende verandering van de organisatie op het Centre is, dat het Eva Demaya Centre zich wil gaan aansluiten bij het overkoepelend orgaan voor alle NGO's in Malawi. Deze overkoepelende organisatie heet CONGOMA. (Council Of Non Governmental Organisations Malawi.) Aansluiting bij CONGOMA heeft een aantal voordelen. Dit brengt echter ook ingrijpende bestuurlijke veranderingen met zich mee. Wanneer daadwerkelijk wordt overgegaan tot aansluiting bij CONGOMA zullen de statuten van het Centre moeten worden gewijzigd. De belangrijkste verandering daarvan zal zijn dat de Managing Director, Jacqueline niet meer in het bestuur van het Centre zal zitten. Bovendien zal zij nu ook direct in dienst van het Centre moeten treden. Het bestuur van het Centre komt in theorie boven haar staan. De Managing Director verliest dus een belangrijk deel van haar zeggenschap. De zeggenschap over het Centre komt dan volledig in handen van het bestuur van het Centre.

In het hoofdstuk adviezen zal ik adviseren wat mij het beste lijkt voor het Centre. Eerst zal ik de voordelen van aansluiting bij CONGOMA noemen. Als eerste is het een stuk herkenning van overheidswege. Bepaalde zaken krijg je eerder gedaan als jij bij CONGOMA bent aangesloten. Bovendien is het mogelijk dat CONGOMA ook in bepaalde zaken verantwoordelijkheid neemt om dingen voor elkaar te krijgen. CONGOMA handelt namens en in het belang van de aangesloten NGO's. Verder is het een stuk status als je staat geregistreerd bij CONGOMA. Zoals gezegd krijgt het bestuur meer betrokkenheid in de verantwoordelijkheid in het Centre. Voor de bestuursleden zelf is het natuurlijk ook een stuk meer vertrouwen en verantwoording die ze krijgen. Meer verantwoording voor de lokale bevolking is in het kader van ontwikkelingssamenwerking een goede zaak.

Het bestuur bestaat nu uit 6 mensen, inclusief de Managing Director. Wanneer het inderdaad zover komt dat de het Eva Demaya Centre zich bij CONGOMA gaat aansluiten zal zij uit het bestuur stappen. De overige 5 leden zullen dan het bestuur vormen. Een voorzitter, een secretaris en 3 algemeen bestuursleden. Vrijwel alle bestuursleden heb ik meerdere malen ontmoet gedurende vergaderingen en informele bijeenkomsten. De voorzitter is een krachtige vrouw die ook voorzitter is van een AIDS voorlichtingsprogramma in Malawi. Ik heb haar meerdere malen mogen ontmoeten en op mij komt ze als een eerlijk en intelligent persoon over. De secretaris is een man van al over de 80 maar nog zeer fit en bij de les. Een wijs man met veel levenservaring. De overige bestuursleden zijn een onderwijzeres en een "Village headmen." Met een "Village headmen" bedoel ik een traditionele autoriteit in het bestuur van Malawi. Hier kom ik in het hoofdstuk cultuur uitgebreider op terug. Ook deze beide bestuursleden hebben op mij een positieve en goede indruk gemaakt. Het laatste bestuurslid heb ik niet kunnen ontmoeten. Tijdens vergaderingen met het bestuur was hij verhinderd. Het bestuur is van het Centre is niet fulltime bezig met het besturen van het Centre. Vergaderingen zijn circa iedere 2 maanden. Voor ieder bestuurslid is deze baan dan ook een parttime baan. Wanneer het beleggen van een vergadering vaker noodzakelijk is, dan is dat voor de bestuursleden in de regel geen probleem. Nieuwe bestuursleden worden overigens gekozen door de zittende leden van het bestuur. Alleen wanneer een meerderheid van het bestuur het er mee eens met de keuze van het nieuwe bestuurslid, zal toetreding een feit zijn. Meestal wordt de keuze van een nieuw bestuurslid gedaan, aan de hand van een voordracht van één van de bestuursleden of Managing Director.

Organisatorische gevolgen fraude zaak.

Een andere organisatorische verandering is het doorhalen van de functie van voorman. Door de al eerder genoemde fraude zijn maar liefst 8 van de 40 werknemers ontslagen. Organisatorisch had dit de nodige gevolgen. Deze voorman was het aanspreekpunt voor vrijwel alle sectoren en hij was in belangrijke mate verantwoordelijk voor de werkverdeling. Deze voorman had een relatief grote mate van vrijheid van werken. Ook had hij financieel enige vrijheid van handelen. Bovendien had hij een bepaald overwicht dat in dit deel van Malawi niet veel mensen hebben. Voor allerlei praktische problemen wist hij wel een oplossing. Om die reden is het dan ook te betreuren dat deze voorman alle verantwoordelijkheid niet bleek te kunnen dragen en er zelfs misbruik van maakte. Hij was de degene die de leiding had bij de grootschalige maïs fraude.

De nieuwe situatie nu is dat Jacqueline de Managing Director, de dagelijkse leiding van het Centre geheel in handen heeft. Het Centre is nu onderverdeeld in 9 sectoren en de kliniek. Zie daarvoor het organogram. Alle sectoren met uitzondering van Technical & IT en Transport hebben nu een sectorhoofd en zijn ook volledig verantwoordelijk voor de betreffende sector. De sectoren Technical & IT en Transport worden ieder geleid door één persoon. Deze zijn in grote mate zelfregulerend dat zij voor hun werkzaamheden geen aansturing nodig hebben. De sectorhoofden moeten de mensen aansturen en een goede werkverdeling maken. Deze sectorhoofden leggen op hun beurt weer verantwoording af aan de Managing Director. Dus niet meer aan de voorman. Voor de Managing Director, Jacqueline heeft dit tot gevolg dat zij weer veel directer bij het dagelijkse werk is betrokken. Iedere maandagochtend voor aanvang van de werkweek hebben de sectorhoofden werkoverleg met de Managing Director. Hierin wordt besproken wat er van iedere sector de komende week verwacht wordt. Bovendien wordt er ook gekeken wat iedere sector de afgelopen week heeft gedaan.

Deze nieuwe situatie is voor iedereen nog wennen. De sectorhoofden voelen duidelijk de verantwoordelijk voor hun sector. Het ene sectorhoofd kan deze verantwoording beter aan dan de andere. Daarbij komt ook nog eens kijken dat er bij een aantal sectoren, nieuwe sectorhoofden zijn aangenomen. Voor de sectoren “Agriculture” en “Stores” zijn nieuwe sectorhoofden aangenomen omdat de oude betrokken waren bij de fraude en dus zijn ontslagen. De afdeling “Building” heeft momenteel geen sectorhoofd maar een interim sectorhoofd. Het oude sectorhoofd is ontslagen, eveneens als gevolg van de maïsfraude. Bovendien zijn er in vrijwel iedere sector wel nieuwe medewerkers werkzaam en ook aan die situatie moeten de sectorhoofden wennen. Wat kunnen de nieuwe medewerkers en wat voor personen zijn de nieuwe medewerkers. Voor de Managing Director is de nieuwe eveneens een grote aanpassing. Zij staat in deze structuur veel dichterbij de werknemers en moet ze ook aansturen en superviseren.

Ondanks deze nieuwe structuur zijn de sectorhoofden absoluut bereidwillig om de nieuwe situatie zo goed mogelijk in te vullen. Gedurende deze vijf weken heb ik redelijk wat vergaderingen meegemaakt met de sectorhoofden en het lijkt er op dat ze het allemaal redelijk goed oppikken. Nieuw voor deze sectorhoofden is dat ze een behoorlijk stuk verantwoordelijkheid dragen voor hun sector. Vroeger was het veel meer de voorman die alles regelde en aanstuurde. Nu is het de vraag of de nieuwe situatie de juiste is voor het Centre. In het hoofdstuk adviezen zal ik daar op terug komen.

Organisatorische veranderingen in de kliniek.

In de kliniek zijn de afgelopen weken ook een aantal (organisatorische) veranderingen gaande geweest. Vlak voor het vertrek van de Engelse Homeopaat Peter Chappel, de man die een middel tegen AIDS heeft uitgevonden werd dit medicijn herkend door de “Health Secretary” van Malawi. Dit duidt dus aan dat het medicijn officieel erkend wordt. Voor het Centre een zeer positieve stap en natuurlijk ook voor Peter Chappel. Gedurende zijn bezoek heeft deze man 90 patiënten met HIV – AIDS behandeld. De precieze werking van dit middel zal ik achterwege laten, maar deze patiënten zijn in het algemeen allemaal met succes behandeld. De grote stroom mensen is tot op heden (nog) niet opgang gekomen. In het hoofdstuk cultuurverschillen zal ik er op terugkomen. Wellicht omdat op de ziekte AIDS nog steeds een groot taboe berust in dit land. Organisatorisch is het Eva Demaya Centre klaar voor een patiënten toestroom van 200 patiënten per dag. Ook op dit moment is het de grote vraag of deze toestroom nog op gang gaat komen of niet.

Verder is in de laatste week van April door de overheid besloten om het Eva Demaya Centre te herkennen als VCT (Volunteer Counselling and Testing). Dit houdt in dat de kliniek officieel is erkend om AIDS testen te mogen uitvoeren. De afgelopen tijd werd het testen in de kliniek gedaan door een medicus van het nabij gelegen Rumphi ziekenhuis. Binnenkort zal er een medewerker van het Centre zelf worden opgeleid om dit te gaan doen. De medewerker die op cursus gaat zal ook worden onderwezen in het omgaan met AIDS. Het is tenslotte niet niks als je te horen krijgt, dat je het AIDS virus met je meedraagt.

Finance committee.

Sinds begin April is er een “Finance Committee” in het leven geroepen. Dit “committee” bestaat uit twee leden van het bestuur en de Managing Director. De twee bestuursleden zijn de voorzitter en de secretaris. Het doel van dit “committee” is om het bestuur meer inspraak en inzicht in de financiën te geven. Bovendien moet dit “committee” ook in de toekomst de begroting gaan opstellen voor het jaar dat komen gaat. Nu wordt dit nog jaarlijks gedaan door de Managing Director. Het is in de toekomst de bedoeling dat het bestuur hierin ook meer zeggenschap krijgt. Het functioneren van de Finance Committee is tot op heden nogal kunstmatig. Ik heb de eerste vergadering meegemaakt waarin de begroting voor 2004 werd besproken. Voor bestuursleden van de Finance Committee was het de eerste keer dat zij zo openlijk inzicht kregen in de begroting voor het komende jaar. Merkbaar was dat de situatie voor de twee bestuursleden nieuw was. De Managing Director heeft veel meer kennis in huis aangaande de financiële cijfers dan de overige leden van de Committee. In ieder geval waren de leden het over de begroting voor 2004 eens. Voor het komende jaar zal de Finance Committee de begroting maken in plaats van de Managing Director. Dan zal blijken of deze mensen kapabel zijn om goed met de financiële cijfers om te gaan. Wel is dit een duidelijk signaal dat het bestuur meer verantwoordelijkheid krijgt.

Overige veranderingen.

De overige veranderingen hebben met name voor het personeel gevolgen. Halverwege April is besloten dat de personeelsleden aan het eind van de dag al hun werkmaterialen moeten inleveren. Voorheen moesten ze dat ook wel, maar werd dat minder strak geregistreerd. Nu wordt heel strak bijgehouden wie wat nodig heeft aan het begin van de werkdag. Aan het einde van de dag moet alle werktuigen weer worden ingeleverd. Dit is duidelijk ter voorkoming dat werkmaterialen verdwijnen of ook voor privé doeleinden worden gebruikt. Gezien het feit dat Malawi een arm land is, probeert iedereen voor zichzelf het maximale eruit te halen. Een goed voorbeeld in dit verband is gereedschap. Veel gereedschap werd ook voor allerlei privé doeleinden gebruikt. Duidelijk merkbaar was, dat daardoor gereedschap veel sneller werd afgeschreven dan gebruikelijk. Deze werkwijze is voor het personeel minder leuk, maar voor het Centre positief.

Ook was duidelijk merkbaar dat de werkkleding van de werknemers veel sneller aan slijtage onderhevig was dan zou moeten. Werkkleding is voor dit deel van de bevolking van Malawi een luxe en wordt dan ook duidelijk gebruikt als pronkstuk naar familie en vrienden toe, die dat niet hebben. Werknemers zijn zo trots op hun werklaarzen en overals, dat ze ook in privé tijd worden gedragen. Vaak zijn de laarzen ook de enige schoenen dus zijn zeer welkom in gebruik. Slijtage is om die reden veel sneller dan gebruikelijk. De kosten van werkkleding van alle medewerkers zijn dusdanig dat daar zuiniger mee omgesprongen kan worden. Er zijn nu duidelijke afspraken gemaakt over wanneer er nieuwe werkkleding wordt uitgedeeld en wie er recht op heeft.

Verder is er per begin April een “Welfare committee” in het leven geroepen. Dit comité is een initiatief van de werknemers zelf en dient om die reden dan ook te worden toegejuicht. Een aantal afgevaardigden van het personeel vergadert eens in de zoveel tijd over het werken op het Centre en alles wat daar bij komt kijken. Van deze vergadering worden notulen gemaakt en aan de Managing Director voorgelegd door een afgevaardigde van het personeel. In onderling overleg wordt dan bekeken of bepaalde werksituaties verbeterd of veranderd kunnen worden. Tot op heden is er één vergadering onder het personeel gehouden.

Wat heel duidelijk naar voren komt is dat mijn bezoek is samengevallen met nogal wat organisatorische veranderingen. De subdoelstelling: “het in kaart brengen van de huidige situatie op het Centre,” is dan ook sterk van toepassing op bovenstaand gedeelte.

6. Culturele verschillen op de werkvloer.

“Er is de laatste tien jaar veel gepraat en nagedacht over hoe cultuur een rol kan spelen in het Nederlandse ontwikkelingsbeleid. Al dat gepraat heeft nooit gevolgen gehad voor het beleid. Dat schrijft de Inspectie Ontwikkelingssamenwerking en Beleidsevaluatie (IOB) in een aan het Parlement aangeboden studie. Volgens de IOB ontbeert het ministerie een brede beleidsvisie op het gebied van cultuur en ontwikkeling.”²

Het doen van een organisatie onderzoek in een land als Malawi brengt nogal wat cultuurverschillen met zich mee. In het plan van aanpak wat ik had opgesteld, heb ik niet of nauwelijks cultuurverschillen genoemd, waar ik wellicht mee te maken zou krijgen. De allerlaatste zin in mijn Plan van Aanpak heb ik wat over cultuurverschillen gezegd: “Doelstellingen van dit onderzoek zijn tegenstrijdig met de cultuur in Malawi.”³ Hiermee bedoelde ik te zeggen dat het mogelijk was dat ik mijn doelstellingen niet zou kunnen realiseren. Is het doen van een organisatie onderzoek in Malawi binnen de beschikbare tijd wel mogelijk? Zijn de cultuurverschillen niet dusdanig dat je, je daar eerst eens goed in moet verdiepen om het functioneren van een organisatie daadwerkelijk te begrijpen? Misschien heb ik mij onvoldoende gerealiseerd wat voor invloed cultuur (verschillen) op een organisatie heeft?

In ieder geval ben ik niet de enige die zich niet voldoende heeft gerealiseerd, wat de invloed van cultuur kan zijn op het functioneren van een organisatie. Uit de kop van dit hoofdstuk blijkt dat de Nederlandse overheid zich al jaren niet goed heeft verdiept in de cultuur van desbetreffende landen. Tijdens het verder lezen van het artikel blijkt dat het kennen van de cultuur in een ontwikkelingsland essentieel is voor het wel of niet slagen van projecten. Na vijf weken op het Centre in Malawi te hebben doorgebracht, heb ik met eigen ogen mee kunnen maken dat het begrip “cultuur” een heel belangrijke factor is voor mijn onderzoek. Zo niet de belangrijkste factor voor mijn onderzoek. Met overtuiging durf ik te zeggen dat de cultuur tussen Nederland en Malawi zeer verschillend is. Met eigen ogen heb ik mogen meemaken dat dingen die wij in Nederland heel gewoon vinden in Malawi absoluut niet gewoon zijn. Omgekeerd is dit natuurlijk ook mogelijk. Ook ben ik van mening dat je niet goed kunt oordelen over het functioneren van deze organisatie als je er niet bent geweest. Situaties begrijp je beter en je kunt je bepaalde zaken beter voorstellen, zoals waarom dingen niet willen lukken.

Voordat ik naar Malawi vertrok heb ik mij goed voorbereid. Ik heb alle rapporten en correspondentie over de afgelopen jaren gelezen. Je leest over cultuurverschillen en over gebeurtenissen in de organisatie. Toch zijn de dingen die je leest, tot op zekere hoogte begrijpelijk en tastbaar. Wanneer je er daadwerkelijk bent dringen de verschillen in cultuur pas goed tot je door en begrijp je het denken en doen van mensen beter. Je ziet, hoort, ruikt, voelt en leeft in de cultuur (verschillen). Wanneer je geen inzicht hebt in de cultuurverschillen, is het moeilijk om het functioneren van het Centre volledig te begrijpen en te doorgronden. Om die reden heb ik een lijst gemaakt met de cultuurverschillen die bijdragen aan het beter begrijpen op welke wijze deze organisatie functioneert. Aan het einde van dit hoofdstuk zal ik conclusies verbinden aan deze cultuurverschillen.

² Magazine IS (Internationale Samenwerking) Maart 2004. Artikel over Cultuur en Ontwikkeling.

³ Zie Plan van Aanpak: Eva Demaya wat nu? Bladzijde 10.

Waar is het Eva Demaya Centre anders in dan een Westerse organisatie? Deze vraag volstaat niet met één antwoord. Achtereenvolgens volgt er nu een overzicht met de verschillen tussen het Centre en een bedrijf in Nederland. Om het overzichtelijk te houden heb ik alle (cultuur) verschillen die op de werkvloer voorkomen onderverdeeld in vijf categorieën. Politiek -, Armoede -, Werk -, Onderwijs - en echte Cultuur verschillen. Deze lijst is in samenspraak gemaakt met de Managing Director van het Centre. Het is ondoenlijk om in vijf weken de volledige Malawise cultuur te doorgronden en te begrijpen.

Politiek.

Het gehele politieke systeem in Malawi valt op te delen in de traditionele politiek en de moderne politiek. Het opmerkelijke is dat deze twee systemen door elkaar, naast elkaar en langs elkaar heen functioneren. Bij de traditionele politiek staat aan het hoofd van ieder district een Senior Chief. Malawi is (zoals bekend) onderverdeeld in 27 districten. De gehele opbouw van traditionele autoriteiten in orde van belangrijkheid is als volgt:

- Senior Chief
- Chief
- Senior Group Village Headmen
- Group Village Headmen
- Village Headmen

De functie van deze traditionele autoriteiten is, dat zij ieder als het ware het aanspreekpunt zijn voor een steeds grotere groep mensen binnen het district. De grote van het gebied speelt hierin ook een belangrijke rol. Een Senior Group Village Headmen in een bepaald gebied is voor een groter aantal mensen het aanspreekpunt dan een Village Headmen. Deze traditionele autoriteiten beslissen vaak over locale zaken. Je kunt hierbij denken aan het aanwijzen van een locatie waar een school kan worden gebouwd of oplossen van (kleine) locale problemen. Deze traditionele autoriteiten zijn voor het Centre heel belangrijk. Zo zitten er in het bestuur van het Centre 3 traditionele autoriteiten. Bovendien kennen deze traditionele autoriteiten zeer veel mensen in de omgeving die je in de toekomst nodig kan hebben. Zeker in dit deel van Malawi is een “traditional authority” zeer belangrijk. Ze kennen alle personen in de omgeving en weten ook wat er onder de mensen speelt. Wanneer je met deze mensen op goede voet staat, zijn ze je zeer van dienst. Voor allerlei zaken zijn ze voor het Centre dus erg belangrijk. Op het Centre is nu een nieuwe “head building” nodig. Meestal weet de Village Headmen dan wel iemand die daarvoor geschikt zou kunnen zijn.

De Moderne politiek in Malawi wordt tot op heden geleid door president Bakili en zijn partij UDF. 18 mei 2004 zijn er verkiezingen in Malawi. Het ziet er naar uit dat deze partij ook de komende regeringsperiode aan de macht zal zijn. Mijn verwachtingen van hectische Afrikaanse verkiezingen kwamen echter bedrogen uit. Hier in Luviri is er niet echt heel veel van de komende verkiezingen te merken. Het lijkt er ook op dat niemand de komende verkiezingen ook daadwerkelijk interesseert. Die gedachte kan ik enigszins weerleggen. Veel Malawiërs zijn ervan overtuigd dat de politici in dit land corrupt zijn. De 20 % regeling voor Bakili is dan ook bij iedereen bekend. Het gerucht gaat dat Bakili van alle overheidsontvangsten 20 % opstrijkt. Om de schijn tegen te gaan heeft Bakili in iedere grote stad een anticorruptie bureau opgericht. Burgers worden vriendelijk verzocht om bij deze instantie signalen van corruptie te melden. Er zijn echter legio voorbeelden te noemen waaruit blijkt dat het anticorruptie bureau nu juist ook corrupt blijkt te zijn.

Voor de bevolking in Malawi is dit natuurlijk geen goed voorbeeld. Als de president van het land al corrupt blijkt te zijn, waarom mag de bevolking dan ook niet van bepaalde dingen (extra) profiteren? Je zou zeggen dat je op deze manier corruptie in de hand werkt. Slecht voorbeeld doet slecht volgen. Daarbij opgeteld dat de president heel rijk is, in verhouding tot de rest van de Malawise bevolking. Wanneer je op deze manier tegen dit probleem aankijkt zou je verzachtende omstandigheden kunnen aanvoeren voor de fraude die zich onlangs op het Centre heeft afgespeeld. Fraude gedogen of goedkeuren kan nooit de bedoeling zijn. Alleen al om die reden is te hopen dat de toekomstige president van Malawi een sterk iemand is, die zich niet laat verleiden tot corruptie. Dit lijkt echter een utopie omdat UDF er in de peilingen goed voor staat en de overige partijen erg verdeeld zijn.

Armoede.

Vooropgesteld staat dat de mensen die op het Eva Demaya Centre werken, relatief een goed salaris hebben. Toch kunnen de mensen van en rondom het Centre maar moeilijk rondkomen van hun salaris. Een gemiddeld gezin hier op het platteland heeft tenminste 7 kinderen. Ondanks het salaris dat de medewerkers verdienen, zijn de meeste zeer arm. Dit geldt evenzeer voor de gehele omgeving. Degene die een salaris verdienen, voelen de druk van nogal wat sociale verplichtingen. Zij worden geacht om voor de verdere familie te zorgen die geen inkomen hebben.

Door het armoede probleem leven de Malawiërs voor 100 % in het heden. Ze zijn absoluut niet bezig met vanmiddag, morgen of volgende week. Voor het maken van werkafspraken is dit natuurlijk zeer lastig. Het maken van een afspraak met iemand voor de volgende week heeft doorgaans geen zin. In de tussen liggende periode tussen nu en volgende week, moet je die persoon er een paar keer aan herinneren dat hij voor die dag een afspraak heeft. Aan de ene kant is het natuurlijk ook best verklaarbaar. Als ik mij enigszins probeer te verplaatsen in iemand die arm is, lijkt het mij ook zeer moeilijk om überhaupt te plannen. Je hebt het immers al moeilijk genoeg met de dagelijkse beslommeringen. De keerzijde is dat, dit het maken van werkafspraken zeer bemoeilijkt. De meeste mensen hier in dit gebied kunnen absoluut niet plannen of beter gezegd vooruitdenken.

Doordat mensen hier arm zijn, zijn dingen hier sneller een verleiding. De ervaring heeft geleerd dat veel mensen hier niet met de verantwoordelijkheid van geld, sleutels of een auto kunnen omgaan. Een goed voorbeeld is de fraude die zich onlangs op het Centre heeft afgespeeld. De voorman had de vrijheid om zelfstandig betalingen te verrichten en had ook de sleutels van nogal wat opslagplaatsen. Deze “weelde” werd hem teveel. Valse facturen werden uitgeschreven en de beschikking over sleutels leidde er toe dat er dingen stelselmatig verdwenen.

Nu is het niet zo dat door de problemen die het Centre heeft gehad er een éézijdige beeldvorming is ontstaan. Door gesprekken met allerlei andere ontwikkelingsinstanties in de buurt, komt ook heel duidelijk naar voren dat het stelselmatig voorkomt dat Malawiërs bepaalde verantwoordelijkheden niet aankunnen. Over hoe deze situatie is ontstaan zal ik niet in gaan, maar voor een organisatie als het Eva Demaya Centre is dit natuurlijk vervelend. In zaken waarbij enigszins verantwoordelijkheid wordt verwacht, moet de Managing Director strak toezicht houden. Nu is het zo dat van de “fouten” in het verleden wordt geleerd. De zaken zijn nu op het Centre weer strak georganiseerd als het om verantwoordelijkheid gaat.

Door de armoede hebben Malawiërs in het algemeen heel andere problemen dan dat wij in Nederland hebben. Een goed voorbeeld hiervan is het weggeven van spullen aan de werknemers. Doordat de één wel wat krijgt en de ander niet, kunnen de spanningen op de werkvloer hoog oplopen. De één loopt in een nieuwe broek en laat dat duidelijk merken. Heel makkelijk kan er nu een probleem ontstaan, die de werkverhouding behoorlijk kan storen. Door tussenkomst van de Managing Director kan het gerezen probleem weer opgelost worden.

Wat ook een duidelijk gevolg is van armoede, is het drankprobleem in de omgeving van het Centre. Naar mijn mening ligt de oorzaak van dit probleem simpelweg in het feit dat er niets te doen is voor de mensen. Er is geen verenigingsleven of ander soort van vermaak. Het enige wat ze kunnen doen na werktijd is drinken. Dit probleem speelt zich met name af onder mannen. Zelf ben ik een keer na werktijd met een aantal medewerkers “Katjassu” gaan drinken. Dit is alcohol gemaakt van locale producten. Verschrikkelijk sterk en smerig spul. Een groot deel van de mensen wordt hiervan verschrikkelijk dronken. De consequentie hiervan is dat, dit ook zijn weerslag heeft op het Centre. De productiviteit van een aantal medewerkers is soms de eerste uren van de dag niet wat het wezen moet. In het verleden zijn er ook medewerkers ontslagen omdat het drankgebruik te overmatig was.

AIDS is een zeer groot probleem in Malawi. Ik ben er van overtuigd dat dit door armoede komt. In de periode dat ik in Malawi ben geweest zijn er zeker 5 familieleden van medewerkers overleden. Niemand zal toegeven dat het AIDS is maar voor een buitenstaander is het overduidelijk. In de lonely planet van Malawi staat het volgende over Malawi en AIDS.

“A report from the UN estimated that 30 % of the Malawi’s urban population and 15 % of the rural population was HIV positive. Other studies put the urban figure as high as 40 %.”⁴

Hoewel deze cijfers afkomstig zijn uit 2001, geeft het toch een idee van hoe erg de situatie hier is. Op het dagelijks werk op het Centre heeft dit ook duidelijk zijn weerslag. Er zijn hier begrafenissen aan de lopende band. Het gebeurt zeer regelmatig dat je met iemand een afspraak hebt en hij niet komt opdagen. Een begrafenis is dan een vaak gehoorde en legitieme reden om niet op te komen dagen. Werk blijft liggen op het Centre en dat heeft ook weer andere gevolgen.

Werk.

Een duidelijk cultuurverschil is de manier van werken. Een Malawiër heeft een absoluut lager werktempo dan die in Nederland. Het lijkt erop dat ze het begrip “werken” op een heel andere manier ervaren dan dat wij doen. Iedereen maar dan ook echt iedereen is vrolijk aan het werk. Terwijl ze soms alle reden zouden hebben om dat niet te zijn. Het werktempo is aanzienlijk lager, er wordt veel gepraat en gelachen gedurende het werken. Het lijkt meer een sociale bezigheid, waarmee je toevallig geld kan verdienen. Iedereen is zeer ontspannen aan het werken. Het lijkt erop dat deze mensen niet vatbaar zijn voor de Westerse druk en stress.

⁴ Lonely Planet Malawi. 2nd edition. August 2001. Bladzijde 82.

Zelf ben ik twee dagen mee geweest met de “building” ploeg. Een dag zandscheppen bij een rivier en een dag gras halen om daken te bedekken voor nieuwe gebouwen. Puur om het verschil in werken te ervaren ben ik deze twee dagen mee geweest. Op dit soort momenten zie je heel goed dat werken op een heel andere manier beleefd wordt. Onderweg met de vrachtwagen naar de rivier om zand te halen stoppen we voor alles en iedereen. De rivier waar we zand halen is 35 kilometer verder op. Door onderweg als een soort bus te functioneren pikken we de nodige mensen op. Gedurende deze rit zijn we echt heel vaak gestopt. Mensen en bagage, constant in en uitladen. Voor de medewerkers is dit meteen een manier van bijverdienen. Iedereen moet tenslotte voor zijn of haar “lift” betalen. Niemand die zich druk maakt over de hoeveelheid tijd die dit alles kost! Ze weten dat het als bus functioneren niet mag, maar iedereen doet het toch. Het zandscheppen gaat in een zeer laag tempo. Het is ook niet echt uitdagend om met zijn zessen een volledige vrachtwagen vol te scheppen... Op de terugweg precies hetzelfde verhaal. Alles en iedereen wordt ingeladen. Heel veel stoppen en dus oponthoud. Op een gegeven moment op de terugweg komen we langs een dorpje en daar stoppen we. Hier blijven we geruime tijd. Alle medewerkers gaan hier (privé) boodschappen doen. Er wordt ruim van de gelegenheid gebruik gemaakt om van alles te kopen. Dan gaan we weer verder, op een zeker moment is de benzine op. De bestuurder en geen van de andere medewerkers en ook ik niet, heeft er rekening mee gehouden dat een auto niet op lucht kan rijden. Een toevallige voorbijganger op de fiets wordt er op uit gestuurd om benzine te halen.

De conclusie van dit geheel is dat deze dag zandhalen een tijdrovende gebeurtenis was. Zonder al het oponthoud hadden we die dag veel meer kunnen doen. Het lijkt erop dat niemand enige schuldgevoelens heeft naar de werkgever. Zonder al het oponthoud hadden we deze trip in ruim de helft van de tijd kunnen doen. Het is volkomen normaal dat dit allemaal in de tijd van de werkgever gebeurt. Naar mijn mening zegt het begrip tijd deze mensen veel minder dan dat wij dat hebben. Bovenstaand voorbeeld is zomaar een normale dag van de medewerkers op het Centre. Het woord efficiency durf ik na deze dag, bijna niet meer aan mijn Malawise collega's uit te leggen.

Wat ook werk gerelateerd is, is het feit dat Malawiërs alle privé problemen meenemen naar de werkgever. Dagelijks wordt de Managing Director door allerlei personeelsleden verteld wat voor problemen iedereen thuis wel niet heeft. De één zijn vrouw is weggelopen, de andere zijn kind is ziek, weer een ander heeft geldproblemen etc. Nu is dit meedelen van problemen nog niet eens zo heel erg, maar iedereen verwacht ook een oplossing van de Managing Director. Soms zijn dit slechts kleine en niet noemenswaardige mededelingen maar het neemt wel heel veel tijd in beslag van de Managing Director. Hierdoor wordt ze veel van haar eigen werk afgehouden en komt ze niet toe aan haar werkzaamheden.

Een laatste punt dat werk is gerelateerd is dat werken op het platteland absoluut een laag aanzien heeft. Het Centre bevindt zich echt op het platteland. Voor de mensen uit de stad en ook voor veel mensen van het platteland is daar werken echt falen. Je werkt op het platteland als je in de stad geen baan kunt krijgen. Op deze manier wordt er naar werken op het platteland gekeken. De mensen met een enigszins redelijke opleiding werken dan ook in de stad. Ook de lonen zijn daar vaak hoger. Voor het invullen van bepaalde posities op het Centre is het dan ook heel moeilijk om een geschikt iemand te vinden. De werkloosheid is enorm, maar desondanks moeilijk om geschikte mensen te vinden. De vacature van accountant is om die reden lange tijd vacant geweest, omdat er simpelweg niemand voor te vinden was die de kwalificaties ervoor had. De actuele situatie is dat, het om dezelfde reden zeer moeilijk is om een “head builder” te vinden.

Onderwijs.

“Human Labour – The greatest export of Malawi.”⁵ Door de hoge werkloosheid in Malawi, proberen veel mensen in omliggende landen als dagwerker of fabrieksarbeider aan de slag te komen. Opleiding of diploma’s hebben ze vaak niet. Eerder heb ik al gezegd en met eigen ogen gezien, dat schoolklassen van meer dan 100 leerlingen geen uitzondering zijn. Door deze enorme omvang per klas leren kinderen ook niet veel. Temeer er vaak ook geen materialen zijn voor goed onderwijs. Om die reden zijn veel Malawiërs geen lezers of schrijvers. Vertaald naar de werksituatie levert dit soms nogal wat problemen op. Voor een aantal functies zijn schrijven en lezen wel een minimale vereiste. Soms is dat zelfs al moeilijk in te vullen. Of het lezen van gebruiksaanwijzingen is ook een goed voorbeeld. Het niet kunnen lezen van die aanwijzingen kan voor lastige en niet gewenste situaties zorgen.

Een andere consequentie van het gebrek aan onderwijs is, dat Malawiërs het denken aan anderen over laten. Ook wanneer meedenken is gewenst, laten ze het afweten. Het zit er zo ingebakken dat het initiatief graag aan anderen wordt gelaten. Zeker in situaties waarbij ook een zogenaamd hoger geplaatst iemand is vertegenwoordigd. Uit eigen ervaring heb ik een aantal situaties meegemaakt, waarin het nemen van een beslissing als het ware aan mij werd opgedrongen. Een goed voorbeeld is de dag dat ik meeging met de “building sector,” met het halen van gras voor het bedekken van daken. Op een gegeven moment was er twijfel of een grote partij gras wel geschikt genoeg was voor het bedekken van daken. Nu ben ik dus iemand die totaal geen idee heeft wat voor gras nu wel of niet geschikt is voor het bedekken van daken. Aan mij de vraag of we de betreffende partij nu wel of niet moesten nemen. In zo een situatie zou het logisch zijn als de leidinggevende van die werkers een beslissing neemt. Na veel overleg en overtuigingskracht dat ik er echt geen verstand van had, werd er een beslissing genomen. Deze situatie is zeer typerend voor bijvoorbeeld de werksituatie van de Managing Director. Bij vrijwel iedere beslissing die er moet worden genomen, wordt zij ingeschakeld. Zelfs over de kleinste zaken wordt om haar mening gevraagd. Voor het verloop van veel werkzaamheden is dit soms niet optimaal. Dingen blijven liggen, omdat voor het vervolg van de werkzaamheden eerst over iets moet worden besloten.

Een consequentie van het onderwijsniveau is ook dat er veel ruimtelijk inzicht ontbreekt. In haar dagelijkse werkzaamheden merkt de Managing Director dat ruimtelijk inzicht vaak ontbreekt. Soms is dat frustrerend, omdat het soms zo simpel lijkt. Met een gedegen basisopleiding word je nu eenmaal gedwongen, om spelenderwijs een bepaald inzicht te ontwikkelen. Een voorbeeld dat ik zelf ben tegengekomen is het uitladen van een vrachtwagen met planken in een opslagruimte van het Centre. Dit werd via een zo omslachtig systeem gedaan dat ik me daar zeer heb over verbaasd. Toen ik had uitgelegd dat we de planken ook direct op de goede plaats zouden kunnen neerleggen, werd dit na een duidelijke uitleg als positief ervaren. Ik had aangetoond dat dit duidelijk tijd zou besparen, als we het op een andere manier zouden doen.

⁵ Lonely Planet. 2nd edition. Blz. 42.

Mensen in Luviri zijn wereldvreemd. Ik betrap mijzelf erop dat dit nogal een harde uitspraak is. Verscheidene medewerkers heb ik op mijn laptop foto's laten zien van de Westerse wereld. Een foto van mijzelf aan het snowboarden, foto's van kamperende mensen, bergen met sneeuw en riksja's in Delhi. Aan een ieder die ik deze foto's liet zien, kon ik merken dat ze zulk soort beelden echt voor het eerst zagen. De algemene ontwikkeling van veel mensen gaat niet veel verder dan het dorpje Luviri waar ze wonen. Voor de werksituatie op het Centre heeft dit tot gevolg dat deze mensen niet veel van andere zaken afweten dan alleen de gebeurtenissen op het Centre.

Diepgaande gesprekken over allerlei wereldse zaken gaan dan ook uiterst moeizaam. Concreet betekent dit, dat de Managing Director moeilijk overleg kan voeren met medewerkers over allerlei zaken. Het is heel menselijk dat je in bepaalde zaken graag "feed back" wilt ontvangen.

Praktische verschillen.

Zaken die in Nederland heel vanzelfsprekend zijn, zijn dat in Malawi vaak niet. In Luviri bijvoorbeeld is slechts heel beperkt telefoonverkeer mogelijk. Alleen wanneer we een flinke heuvel beklimmen hebben we kans op een mobile telefoonverbinding. Het beklimmen van deze heuvel is nog geen garantie dat je daadwerkelijk kunt bellen. Heel vaak is het netwerk niet toereikend en is er geen verbinding mogelijk. Daarbij opgeteld is het kantoor van het Centre in Mzuzu. Deze stad ligt circa 100 kilometer verderop en alleen daar is permanent telefoonverkeer mogelijk. Bovendien is er hier ook een internetverbinding. Op het Centre is verder in beperkte mate elektriciteit beschikbaar. Op het Centre zijn momenteel 2 zonnepanelen aanwezig waarmee energie kan worden opgewekt. Deze zonnepanelen zijn bedoeld om voor de avonden niet in het donker te hoeven zitten. Ook is het mogelijk om je laptop er mee op te laden. Dit alles is echter alleen mogelijk als de zon gedurende de dag voldoende heeft geschinen.

Werk gerelateerd houdt dit in dat werken met allerlei elektrische apparaten absoluut niet mogelijk is. Werken met bijvoorbeeld meerdere computers is alleen al om die reden uitgesloten. Ook werken met elektrisch gereedschap is om die reden niet mogelijk. Dit alles bij elkaar opgeteld maakt het wel eens lastig werken voor mensen die gewend zijn aan het leven in Europa. Ook zou je met de (elektronische) middelen die het Westen wel heeft, misschien bepaalde dingen sneller kunnen realiseren. Dan is het echter weer de vraag is hier de kennis aanwezig om die apparaten te bedienen?

Vrijwel alle inkopen worden in Mzuzu gedaan. Slechts enkele inkopen kunnen ook dichterbij het Centre worden gekocht. Als bepaalde materialen niet meer voorradig zijn, kan dat niet zo heel snel worden aangevuld. Voor bepaalde werksituaties kan dit wel eens lastig zijn. Wanneer bijvoorbeeld iemand zijn fiets stuk is en die heeft hij nodig voor zijn werk, is het alleen mogelijk om in Mzuzu onderdelen daarvoor te kopen. Een ander punt is het tijdsbesef. Vrijwel niemand op het Centre draagt een horloge, toch is iedereen elke ochtend ruim op tijd aanwezig. Om echter concrete afspraken te maken voor bijvoorbeeld vergaderingen, is vaak een lastig karwei. Zelf heb ik een aantal vergaderingen mogen meemaken over onder andere het nieuwe middel tegen AIDS. De vergadering werd circa 40 kilometer verderop gehouden. De bedoeling was om tien uur te beginnen met circa 80 genodigden, voor de presentatie van het nieuwe middel. Pas rond 12 uur waren de meesten gearriveerd en werd besloten om niet langer, op de nog later komende mensen te wachten. Twee uur later dan gepland ging de vergadering dan van start en zelfs na aanvang kwamen er nog allerlei mensen binnen.

Hieruit blijkt dus dat het tijdsbesef een heel stuk minder is. Wanneer in Nederland iemand 5 minuten te laat is, krijgt hij dat al te horen. Hier is dat de normaalste zaak van de wereld en niemand die zich daar over opwindt. Voor het plannen van allerlei zaken is dit soms vrij lastig. Ervaring leert dan ook dat het plannen van twee afspraken op één dag niet aan te raden is. Hoewel dat misschien weer wel de efficiency zou bevorderen. Zo zien de mensen dat hier echter absoluut niet. Vandaag heb je een vergadering en morgen heb je weer wat anders.

Cultuur.

Als laatste een aantal culturele zaken die van invloed zijn op het werken op het Centre. In de Malawise cultuur is het heel ongewoon om je chef (meerdere) tegen te spreken. Ook als je weet dat hij het eigenlijk fout doet. Het principe als je chef het zegt dan is het zo, komt hier goed tot uiting. Vrijwel niemand zal dan ook aan de woorden van bijvoorbeeld de Managing Director twijfelen. Terwijl zij ook niet altijd alle wijsheid in pacht heeft. Malawiërs zijn in het algemeen heel erg bescheiden mensen. Je kunt zeggen dat autoriteit hier hetzelfde is als charisma. Malawiërs hebben zeer veel respect tegenover “hogere” mensen. Iedereen weet dat de president corrupt is, maar weinig mensen zeggen dit hardop. Laat staan dat ze er wat aan doen, of er tegen in opstand komen.

Een ander opmerkelijk feit is dat een Malawiër heel vaak en heel snel ergens “ja” opzegt. Ook wanneer hij bepaalde zaken niet begrijpt zal hij toch “ja” zeggen. Wanneer je denkt dat iemand je begrijpt als je hem iets vraagt of uitlegt, dan is een bevestigend antwoord nog geen garantie dat dit daadwerkelijk zo is. Het werken is op deze manier soms wel heel erg moeilijk en vermoeiend. Je legt wat uit, ze zeggen dat ze het begrijpen, maar toch is dat niet zo. Het resultaat is dat dan de meest vreemde en soms vervelende situaties kunnen ontstaan. De kunst is dan ook om vragen te stellen die niet met “yes” of “no” te zijn beantwoorden.

Roddelen in deze gemeenschap is een zeer groot probleem. Doordat deze gemeenschap zo ontzettend klein en hecht is, weten ze vaak alles over elkaar. In hun vrije tijd hebben mensen vaak niets te doen en dan is roddelen een mooi tijdverdrijf. De consequenties van dit roddelen zijn soms erg vergaand. Vaak zijn het eenvoudige roddels van de laatste nieuwtjes, maar het kan ook het elkaar zwart maken zijn. De één zegt dit over de ander en de reactie daar weer op is weer een stapje erger. Regelmatig is het voorgekomen dat dit roddelen zo hoog kan oplopen, dat mensen binnen het Centre echt niet meer met elkaar overweg kunnen. Dit zijn dan geen simpele ruzies, maar echte onoverkomelijkheden. Tijdens mijn verblijf heb ik “live” een dergelijke ruzie meegemaakt. Het hoe en waarom laat ik in het midden, maar het resulteerde in het feit dat de éne werknemer bang was voor de andere. Dit was zelfs zo erg dat zij bang was dat de ander haar zou vergiften. In Malawi bestrijd je elkaar niet met “woorden” maar met “zwarte magie.” Nu is dit wel meteen het ergste stadia, maar in het verleden is dit al wel vaker gebeurd. In het begin dacht ik dat het begrip “zwarte magie” echt een sprookje was. Na de (vele) verhalen en bewijzen gehoord te hebben is het echt iets wat je niet kan en mag onderschatten. Dat dit de situatie op de werkvloer ernstig kan verstoren moge duidelijk zijn. Ook voor de Managing Director is het soms lastig om hiermee om te gaan. Hoe moet je hierop reageren en hoe serieus moet je bepaalde dingen nemen?

Een ander iets wat gerelateerd staat met het roddelen is het feit dat Malawiërs elkaar absoluut niet vertrouwen. Dit is niet alleen met werken zo maar ook in andere situaties. Ook al is het iemand taak niet om zich daar mee bezig te houden, dan zal hij het niet laten om toch de ander even te controleren. Vertaald naar de praktijk is bijvoorbeeld het hoofd “Agriculture.” Overduidelijk vraagt hij af en toe aan iemand (een andere medewerker) of die toevallig heeft gezien waar de medewerkers van zijn ploeg zich op dat moment mee bezig houden. Hebben ze dit of dat al gedaan? Hebben ze dat al af? Hoe ver zijn ze daar mee? Deze manier van werken (controleren) is in onze ogen heel vervelend en kinderachtig. Hier wordt dat echter volledig anders gezien. Het lijkt er naar mijn mening op, dat ze deze controle misschien juist wel nodig hebben. Het heeft wat weg van stoken, alleen zo moet dat niet gezien worden. Al dat dubbel controleren en iedere keer navragen neemt natuurlijk wel een hoop extra tijd in beslag, welke in onze ogen dan weer anders had kunnen worden besteed.

Krediet, banken en geld zijn begrippen waar Malawiërs nog relatief moeilijk mee om kunnen gaan. Geen enkele Malawiër op het Centre heeft een bankrekening of spaart ook maar iets. Krediet is voor een Malawiër een vorm van sparen. Dit klinkt heel raar, maar sparen is echt niet in deze cultuur opgesloten. Het begrip “sparen voor later” is echt niet aan de orde. Iedere werknemer op het Centre heeft meerdere kredieten lopen. Niemand vindt het ook erg dat ze als het ware bij anderen in de schuld staan. Iedereen heeft dan ook altijd geld nodig. Wanneer Malawiërs geld hebben is het ook zo weer op. Voor het Centre is het vervelend dat altijd alles om geld draait bij het personeel. Iedereen heeft altijd geld nodig en dat is ook de trend van veel gesprekken. Het gevoel dat het nooit eens genoeg is, is dan ook af en toe heel vervelend.

In het begin van mijn periode viel het mij op dat veel Malawiërs constant lachen. Als je ze wat vroeg, kreeg je een antwoord en begonnen ze een beetje of soms veel te lachen. Dit lachen moet je niet opvatten als lachen, zoals wij zouden lachen om een grap. Dit lachen komt voort uit verlegenheid, schaamte of angst. Ze begrijpen of verstaan je niet helemaal en dan lachen ze een beetje. Onderling gebeurt dit ook veel. Zoals wij in bepaalde situaties een rood hoofd krijgen, beginnen zij te lachen. Voor het werken op het Centre betekent dit dat je als buitenstaander soms absoluut niet begrijpt waarom die mensen zo vaak lachen, terwijl er op dat moment niets om te lachen valt.

Wat zeggen al deze cultuurverschillen ons nu eigenlijk?

Wat heel duidelijk naar voren komt is dat het doorzien en beoordelen van een organisatie in Malawi heel erg bemoeilijkt wordt door de enorme cultuurverschillen die er zijn. Zoals ik al vermeldde, zaken die voor ons heel gewoon zijn, zo gewoon is dat daar vaak niet. Om die reden ben ik van mening dat je kunt zeggen dat een “organisatieonderzoek” een heel andere dimensie krijgt als je goed rekening houdt met de cultuurverschillen. “Je bent toch een kind van je eigen cultuur.”⁶ Dit zei president Balkende laatst in een aflevering van het TV programma NOVA. Deze woorden vind ik treffend voor het onderzoek dat ik heb gedaan. Je groeit op in een bepaalde cultuur, weet wat cultuurverschillen zijn, maar het meemaken en beleven van een andere cultuur is toch wat anders.

Cultuurverschillen zorgen ervoor dat het heel moeilijk is om te oordelen over een organisatie waarvan je de normen en waarden maar nauwelijks kent. De vraag is ook, mag en kun je daar ook wel over oordelen? Je kunt er wel een mening over hebben, maar om ergens over te kunnen oordelen zal je toch moeten weten hoe alles er precies tot in detail aan toe gaat. In ieder geval is naar voren gekomen, dat het oordelen over een Malawise organisatie met Nederlandse normen een verkeerd beeld geeft. Op die manier werk je onjuiste conclusies in de hand.

Allerlei ontwikkelingsprojecten zijn in de afgelopen jaren vaak mislukt omdat ontwikkelingswerkers ter plaatse de situatie vaak niet op de juiste manier benaderden. Ze denken de cultuur van dat land of gebied te kennen, maar om er ook daadwerkelijk te werken blijkt toch wat anders te zijn. Ontwikkelingshulp is tegenwoordig ook echt een studie. Aan de universiteit in Wageningen kun je ontwikkelingshulp studeren. Dit geeft alleen al aan hoe ingewikkeld ontwikkelingshulp soms kan zijn. Er is niet voor niets een universitaire studie aan gewijd. Een belangrijk onderdeel van deze studie is het vak culturele wetenschappen. Een aantal aspecten van mijn scriptie zal daar ongetwijfeld in terug komen.

Met het weergeven van al deze cultuurverschillen die ik in de afgelopen periode heb meegemaakt en mij zijn verteld door de Managing Director, heb ik naar mijn mening een beter beeld van de situatie ter plaatse gekregen. Het onder woorden brengen van deze verschillen dragen naar mijn mening bij, aan het beter begrijpen van de werksituatie op het Centre. Hierbij moet ik ook nog steeds de kantekening maken dat mijn verblijf in Malawi slechts vijf weken was. Ter vergelijking de Managing Director van het Centre is al 12 jaar in Afrika en leert ook regelmatig nog nieuwe dingen.

⁶ Jan Peter Balkenende in het Tv Programma Nova. Donderdag 13 mei '04.

7. Financiële administratie.

“Want Afrika en de Afrikanen hebben zo hun eigen logica, waar onze westerse ideeën nauwelijks bij aansluiten.”⁷ Gedurende het lezen van dit artikel kwam ik veel herkenbare dingen tegen. Zeker na een ochtend uitleg van de “Financial Officer” over de wijze waarop hij zijn boekhouding deed. Zaken die voor hem volstrekt normaal zijn, kwamen bij mij op zijn minst merkwaardig over. Vooropgesteld dat deze vriendelijke man zeer zeker zijn best doet en op zijn manier ook verstand heeft van financiële administratie. Na enig onderzoek ben ik er achter gekomen dat papieren in Malawi niet alles zeggen. Dit heeft dan met name met de kwaliteit van het onderwijs te maken. De Financial officer, of in gewoon Nederlands de accountant, zou in Nederland met zijn kennis van zaken niet aan het werk komen. Hier op het Centre wordt tegen deze man opgekeken omdat hij een dusdanige functie bekleedt.

Deze accountant is direct verantwoordelijk voor de gehele financiële administratie op het Centre. Voor het uitvoeren van zijn taak is deze accountant sterk afhankelijk van de hulp van de Managing Director. De financiële afdeling bestaat uit drie mensen. De accountant, de credit officer en de accounts klerk. De credit officer heeft de verantwoording voor de “kunstmest -, maïs, - en micro kredieten projecten. De accounts klerk doet de dagelijkse betalingen, incasseert de inkomsten uit de kliniek en gaat over de leningen van het personeel. Bovendien betaalt hij ook de salarissen uit. Allereerst zal ik de situatie proberen weer te geven in welke omstandigheden hij zijn werk doet. Daarna zal ik ter verduidelijking het systeem van boekhouden uitleggen, wat de boekhouder gebruikt en daarbij ook zijn werkzaamheden. Hierna zullen de wijzigingen volgen die op mijn advies in overleg met de Managing Director en de accountant zijn doorgevoerd.

In Luviri, de plaats waar het Centre zich bevindt is maar zeer beperkt elektriciteit aanwezig. Met twee zonnepanelen wordt er energie gewonnen. Deze zonnepanelen zijn voornamelijk voor die apparaten, die echt noodzakelijk zijn. Je kunt hierbij denken aan een aantal lampjes voor in de avond en muziek. Het is ook mogelijk om een mobile telefoon op te laden, of het opladen van een laptop. Werken op een laptop en tegelijkertijd opladen is niet mogelijk. Dan vraagt de laptop meer stroom dan de zonnepanelen aankunnen. Alleen al om deze reden is het niet mogelijk, dat er op korte termijn een computer voor de boekhouder komt, waarmee hij de financiële administratie kan verwerken. Stroom technisch gezien is dat absoluut niet haalbaar.

Los daarvan is het niet mogelijk dat de accountant de financiële administratie op een computer zou doen. Deze man heeft werkelijk geen enkele computer kennis en zou daar absoluut niet mee overweg kunnen. In Luviri en omstreken is het computer, internet en mobile telefoon tijdperk nog niet aangebroken! Zelfs vaste telefoonlijnen zijn hier heel sporadisch beschikbaar. Een accountant die wel overweg zou kunnen met een computer en boekhoudprogramma's vind je alleen in de grote steden. Deze mensen voelen er niets voor om op het platteland te komen werken. Werken op het platteland zien zij echt als een vernedering. Bovendien zou het aantrekken van een dergelijke accountant relatief zeer hoge salariskosten met zich meebrengen, die absoluut niet verhouding zouden staan tot de rest van het personeel.

⁷ Magazine IS (Internationale Samenwerking). Januari 2004. Citaat uit artikel “Westers onbegrip voor Afrika.”

Om praktische en functionele redenen is het niet mogelijk om op het Centre de boekhouding via een computer te doen. Wat wel aanwezig is, is de bereidwilligheid van de accountant. Hij heeft niet de kennis en het inzicht van een boekhouder in Nederland, maar staat absoluut open voor veranderingen. Wel is het zaak om alleen veranderingen (verbeteringen) door te voeren die hij ook daadwerkelijk begrijpt.

In het kort een overzicht van de verantwoordelijkheden en taken van de accountant. Een kleine aantekening dient hierbij te worden gemaakt. Bij het uitvoeren van zijn werkzaamheden wordt hij nadrukkelijk geholpen en gesuperviseerd door de Managing Director. De boekhouder is (nog) niet in staat om zelfstandig te functioneren bij het uitvoeren van zijn taken. Het verleden heeft uitgewezen dat de accountant bij het doen van zijn werk relatief veel fouten maakt. Ter voorkoming daarvan wordt de accountant veel geholpen en gecontroleerd door de Managing Director.

Taken en verantwoordelijkheden:

- Verantwoordelijk voor de gehele financiële afdeling. Superviseert de accounts klerk en de credit officer.
- Hij controleert de “stores klerk.” (alle voorraden / materialen) Houdt toezicht op zijn administratie.
- Superviseert de totale voorraadbeheer van het Centre, inclusief de kliniek.
- Verzorgt de (maandelijks) boekhouding van het Centre. Direct verantwoordelijk voor het gehele boekhoudproces.
- Aan het eind van het jaar maakt hij een financieel jaaroverzicht.
- In zijn contract staat dat hij ook de Managing Director moet ondersteunen bij het nemen van beslissingen ed. In de praktijk gebeurt dit echter zelden.

Het boekhoudproces:

De accountant verzorgt de boekhouding van het Centre. Het gehele boekhoudproces is redelijk vergelijkbaar met een boekhouding in een accountantskantoor in Nederland. Alleen gaat alles in Luviri handmatig. Via de Managing Director worden alle facturen gedelegeerd. Van de Managing Director krijgt de boekhouder alle inkoop - en verkoopfacturen die per bank of kas gaan, bankafschriften en alle andere financiën gerelateerde zaken. Van niemand anders krijgt de accountant facturen. Alle facturen die de credit officer en accounts klerk ontvangen en uitschrijven lopen eerst via de Managing Director, voordat ze naar de Accountant gaan. Zelf toegang tot de bank of het doen van betalingen heeft hij in principe niet. De Managing Director schrijft op iedere factuur wat voor soort uitgave het is en tot welke categorie deze uitgave behoort. Dit om het voor de boekhouder makkelijker te maken en het voorkomen van fouten. Deze facturen worden vervolgens allemaal geadmistreerd in het kas of bank boek. Door op de facturen te vermelden wat voor soort uitgave (categorie) het is, is het voor hem ook duidelijk op welke grootboekrekening hij de uitgave moet plaatsen.

Om het gehele boekhoudproces voor de account te optimaliseren en te vereenvoudigen heb ik een aantal suggesties gedaan. Ook voor de verantwoording tegenover de Stichting in Nederland, zullen een aantal zaken nu wellicht duidelijker zijn. Een aantal van deze veranderingen klinkt heel logisch, maar voor Malawische begrippen zijn ze soms revolutionair. Alle veranderingen zullen per 1 mei 2004 ingaan.

Doorgevoerde veranderingen boekhoudproces:

Kasboek:

- Bonnetjes worden nu individueel ingeboekt. In het verleden boekte de accountant bundels bonnetjes van een bepaalde post tegelijk in. De kans op fouten was daardoor aanzienlijk. Alle bonnetjes individueel inboeken betekent dat er in het vervolg geen fouten gemaakt kunnen worden, zoals bij het optellen van bundels wel het geval was. Boven alles is het natuurlijk uiterst ongewoon om meerdere bonnetjes tegelijkertijd in te boeken. Ook het (eind) saldo is nu makkelijker controleerbaar. Wanneer er nu ergens een fout in het kasboek zit, hoeven niet alle bundels worden nagerekend.
- Bonnetjes worden vanaf nu ingeboekt op datum. Dit houdt concreet in dat de accountant bonnetjes van de maand April ook daadwerkelijk in het kasboek in de maand April boekt. In het verleden gebeurde het wanneer de accountant bonnetjes van de maand Maart in April ontving van de Managing Director, hij ze ook in het kasboek in de maand April inboekte.
- Een gevolg van bovenstaande verandering is dat het kasboek niet meer direct op de laatste dag van de maand definitief wordt afgesloten. Pas als alle bonnetjes van bijvoorbeeld de maand April zijn verzameld en ingeboekt zal deze maand worden afgesloten.
- Bonnetjes krijgen alleen een stuk nummer. Tot op heden kreeg ook letterlijk de “regel” op papier een nummer waarop het betreffende bonnetje was geadministreerd. Bij het doorboeken van het kasboek naar het grootboek, gebruikte de accountant dit als (dubbele) controle. Dit dubbel controleren is overbodig en kost veel tijd.
- Alleen aan het einde van iedere bladzijde in het kasboek wordt tegenwoordig het saldo vermeld. In het verleden berekende de boekhouder na ieder mutatie het saldo. Ook dit proces kostte veel tijd en de kans op fouten is groot. Iedere berekening moet tenslotte handmatig worden gedaan. Nu alleen op het eind van iedere pagina het (sub) saldo wordt berekend wordt veel aan tijd en efficiency gewonnen.

Inkoopboek:

- Met ingang van 1 mei 2004 wordt er gewerkt met een inkoopboek. Tot op heden werden inkopen direct in het bankboek verwerkt. Het gevolg hiervan was dat het banksaldo veel lager werd gewaardeerd door de accountant, terwijl dit niet het geval was. Het tijdstip waarop je goederen ontvangt en betaalt loopt immers niet altijd gelijk. De accountant is dus ook geleerd, dat het inkooptijdstip eerder moet zijn dan het tijdstip, waarop het van de rekening wordt afgeschreven. Deze situatie is nu opgelost door het invoeren van een inkoopboek. Pas als het bedrag daadwerkelijk is afgeschreven wordt het nu in het bankboek geboekt. Het inkoopboek wordt alleen gebruikt bij betalingen per bank.

Bankboek:

- De accountant gaat per 1 mei bankafschriften gebruiken om het bankboek in te boeken. In het bankboek wordt niet meer ingeboekt aan de hand van facturen. Pas als daadwerkelijk een bedrag is afgeschreven, wordt de factuur ingeboekt. Vroeger was die situatie andersom. Door de invoering van het inkoopboek is dit probleem verholpen. Dit is tegelijkertijd een prima controle, omdat er niet meer “zomaar” facturen ingeboekt kunnen worden. Het factuurbedrag op het afschrift moet echt overeenkomen met de betreffende factuur.
- Het bankboek wordt dus ook niet meer gesloten op de laatste dag van de maand. Pas als alle afschriften van een maand binnen zijn, wordt deze maand afgesloten.

Grootboekrekeningen:

- Alle facturen worden individueel in het grootboek verwerkt. Facturen van dezelfde categorie worden niet meer per bundel in het grootboek verwerkt. De kans op foutief optellen vermindert daardoor. Bovendien kan het niet zo zijn, dat een bundel van bonnetjes in het grootboek maar één omschrijving heeft. Het zijn nooit allemaal dezelfde bonnetjes.
- De dubbele manier van administreren is hier ook verdwenen. Zie daarvoor dezelfde uitleg als het 4^e punt bij het kasboek.

Deze wijzigingen in de administratie op het Centre dragen naar mijn mening bij aan het efficiënter werken voor de accountant. Bovendien geeft de administratie nu ook een meer waarheidsgetrouw beeld. Ook in het maandelijkse financiële overzicht die het Centre naar Nederland stuurt, heb ik een aantal wijzigingen doorgevoerd. In bijlage 2 is het nieuwe maandelijkse financiële overzicht van het Centre te vinden. De wijzigingen met de oude situatie zijn duidelijk zichtbaar en om die reden zal ik ze hier niet noemen.

Alle wijzigingen bij elkaar opgeteld is dit een betere wijze om een maandelijks kas overzicht op te stellen over het Eva Demaya Centre. Het nieuwe maandelijkse overzicht is heel overzichtelijk en is voor Nederland eenvoudig te begrijpen. Voor de accountant in Malawi zijn er bovendien in het maandelijks overzicht een aantal controle momenten ingebouwd. De kans op fouten is nu aanzienlijk verminderd. Voor de Stichting in Nederland is deze manier van administreren in Malawi, ook eenvoudiger te koppelen aan haar administratie. Het is nog even af wachten hoe alles in de praktijk gaat werken, maar de vooruitzichten zijn in ieder geval goed.

8. Personeel & Organisatie.

- Is het noodzakelijk om de diverse werkprocessen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van medewerkers op het Eva Demaya Centre te formuleren en te beschrijven?

Deze deelvraag is terug te vinden in het plan van aanpak en is een onderdeel van de centrale probleemstelling. Het antwoord op deze deelvraag is eenvoudig. De verantwoordelijkheden en bevoegdheden van een willekeurige werknemer zijn terug te vinden in de “Terms and Conditions of Service for Eva Demaya Centre.” In dit document staat nauwkeurig beschreven wat er van iedere werknemer in het algemeen verwacht wordt. Dit document is beschikbaar op het Centre. Er komt duidelijk in naar voren wat de rechten en de plichten van iedere willekeurige werknemer zijn. Ook is in dit document terug te vinden wat de eventuele consequenties zijn van het niet (goed) functioneren ed. Eigenlijk kun je dit document het best vergelijken met een huishoudelijk reglement. Bovendien moet iedere werknemer bij indiensttreding ook een contract tekenen. Hierin staat ook nog eens heel beknopt wat de rechten en plichten zijn en daar tekent hij of zij dan ook voor.

Medewerkers met een meer belangrijke baan zoals de sectorhoofden, medical assistent en de accountant hebben bij het in dienst treden een duidelijke “job description” gehad. Ieder van hen krijgt een specifieke taakomschrijving. Hierin staat precies wat er van hen verwacht wordt. Normaal gesproken hebben deze medewerkers toch wat meer verantwoordelijkheid en gaan hun bevoegdheden wat verder. Indien gewenst is het mogelijk om deze “job descriptions” bij het Centre op te vragen.

De functieomschrijving van de Managing Director staat niet op papier. De belangrijkste taak die zij heeft is de continuïteit bewaken van het Centre. Ze is eindverantwoordelijke voor de dagelijkse activiteiten en stuurt alle medewerkers aan. Nieuwe projectvoorstellen worden in vrijwel alle gevallen door de Managing Director geschreven. De Managing Director is ook eindverantwoordelijke voor de financiële huishouding. Door middel van maandelijkse rapportage legt zij verantwoording af over de financiën aan de Stichting in Nederland. Verder heeft de Managing Director tot op heden ook een rol in het bestuur van het Centre. Wanneer de aansluiting bij CONGOMA een feit is, zal zij echter aftreden. Eigenlijk kun je zeggen dat de Managing Director direct betrokken is, bij alles wat het Centre aangaat.

Werkprocessen beschrijven is absoluut niet noodzakelijk. Voor de Stichting in Nederland heeft dit geen toegevoegde waarde. Beschrijven hoe het huishoudelijk werk er aan toegaat, of het melken van koeien, maken van een kast e.d zijn niet bijzonder relevant. Wat voor Nederland wel interessant is, is het in kaart brengen van de financiële administratie. Dit is echter al in een eerder hoofdstuk gedaan. In eerdere hoofdstukken is bovendien al een aardig beeld geschetst, hoe het werken er op het Centre aan toegaat.

Salarisschema.

Een salarisschema ontwikkelen is gezien het hollende inflatie tempo in Malawi geen gemakkelijke opgave. Iedere 3 – 6 maanden worden er op het Centre salarismwijzigingen doorgevoerd om de inflatie te compenseren. Alleen al om die reden is het vrijwel ondoenlijk om een stabiel salarisschema te ontwikkelen. De salarissen op het Centre zijn bepaald aan de hand van de lokaal geldende normen. Wanneer je naar de arbeidsvoorwaarden van het Centre kijkt, dan zijn die goed te noemen. Vakantiegeld, ziektegeld en bonussen komen nog maar bij weinig andere organisaties voor. Bij het bepalen van het salaris van een medewerker gelden de volgende criteria:

- Ervaring.
- Leeftijd.
- Diensttijd.
- Verantwoordelijkheid.
- Functioneren.
- Diploma's.

Bij het vaststellen van een salaris is vooral het aantal dienstjaren erg belangrijk. Het is niet voor niets dat diploma's als laatst worden genoemd. Vrijwel niemand heeft diploma's en daar kan dus ook niet op worden beoordeeld. In de praktijk komt het meer voor dat een medewerker ervaring ergens in heeft. Diploma's worden wel absoluut gewaardeerd en beloond. De medewerkers op het Centre zijn onderling erg gevoelig, als het om salaris gaat. Het is onmogelijk dat iemand in dezelfde functie met minder aantal dienstjaren, meer verdient dan zijn gelijkwaardige collega. Het is logisch dat functies met meer verantwoordelijkheid, hoger worden gewaardeerd.

Het salaris in Malawi is opgebouwd uit drie delen:

1. Basic Allowance.
2. Housing Allowance.
3. Subsistence Allowance.

Basic Allowance is het zoals het woord het al zegt het basis salaris. Housing Allowance zijn de huisvestingskosten. Die ben je als werkgever in Malawi verplicht te betalen. Subsistence Allowance is het belastingvrije deel van het salaris dat aan de medewerkers wordt betaald. Dit deel van het salaris moet in verhouding staan met de rest van het salaris. Dit is de enige regel omtrent dit deel van het salaris. Het kan niet zo zijn dat de Subsistence Allowance hoger is dan de Basic Allowance. Over de rest van het salaris wordt belasting betaald. Het Centre betaalt voor haar medewerkers de inkomstenbelasting. Het totaal dat door het Centre aan inkomstenbelasting wordt betaald voor alle 40 medewerkers is ongeveer 3000 KW. Nog geen 25 euro per jaar...

Door de inflatie is het moeilijk om een stabiel schema op te stellen. Je zou een systeem kunnen bedenken waarbij je de inflatie stijging koppelt aan een procentuele stijging van het salaris. Op deze manier krijgen de beter betaalde werknemers, effectief meer salaris dan werknemers met een minder salaris. Juist de werknemers met een minder salaris hebben het moeilijker door de inflatie. Doordat het salaris is opgebouwd uit 3 delen, bemoeilijkt dat de situatie met het opstellen van een salarisschema.

Door de inflatie moet je ieder deel, afzonderlijk iets laten toenemen. In dat geval kan het weer gunstiger zijn om het belastingvrije deel wat meer te laten toe nemen, dan de andere twee delen. Ik ben van mening dat het beste is om per inflatiegolf de salarissen opnieuw te bekijken. In het verleden is al eens een salarisschema opgesteld door de Managing Director. Binnen een paar maanden waren alle berekende scenario's al volledig achterhaald door de onvoorspelbare inflatie. Wel heb ik een aantal adviezen die nuttig zijn voor het (opnieuw) vaststellen van de salarissen.

- Maximaal 2x per jaar de salarissen aanpassen. Als het aantal herzieningen per jaar niet vast staan, blijven medewerkers bij je komen vragen om salarisverhoging. Beide partijen weten zo waar ze aan toe zijn.
- Sectorhoofden (procentueel) het minst laten stijgen bij herzieningen. Dit zijn de mensen die het meest verdienen.
- De salarissen per sector niet teveel uit één laten lopen. Dit om onenigheid tussen medewerkers onderling te voorkomen.
- Laten blijken dat trouw zijn aan de organisatie lonend is. Zo kan de band tussen medewerkers en het Centre alleen maar sterker worden.

Opleidingsschema.

Een opleidingschema opstellen voor medewerkers op het Centre is niet aan de orde. Het werk op het Centre is in het algemeen niet geschikt om met opleidingsschema's te werken. Het merendeel van de medewerkers heeft geen diploma's. Doorgroeien naar bepaalde functies gebeurt echt op de persoon. Er wordt heel erg gekeken naar wat mensen aankunnen. Een loopbaantraject uitstippelen zoals in Nederland heeft absoluut geen zin. Daar leent het merendeel van de functies op het Centre zich absoluut niet voor. Er zijn medewerkers die niet eens kunnen lezen of schrijven! Daarnaast ben ik van mening dat de organisatie te klein is om met opleidingschema's te werken. Bovendien zeggen papieren heel weinig in Malawi. Dat blijkt wel uit de kennis van de accountant op het Centre. Doorgroeien is echt persoonsgebonden. Aan de hand van prestaties (in het verleden) wordt gekeken of een medewerker in staat is om door te groeien in de organisatie.

Voor veel medewerkers is dit hun eerste echte baan. Zaken als dagelijkse discipline om te gaan werken en het begrip "collega's" is vaak al meer dan wennen. Opleidingschema's e.d zijn dan ook iets voor in de verre toekomst.

9. Plandocument.

Het plandocument is de leidraad voor het Centre. In dit document staan de doelstelling en de filosofie van het Centre beschreven. Dit document vormt de eigenlijke basis voor het Centre. De eerste versie van dit plandocument is al in februari 1999 geschreven. De laatste (3^e) versie is geschreven in juli 2000. Doordat er allerlei situaties op het Centre zijn veranderd, is het plandocument opnieuw aan veranderingen onderhevig. In samenspraak met de Managing Director is het plandocument doorgenomen. Besloten is om een aantal punten voor te dragen waarop het plandocument veranderd zou moeten worden. In samenspraak met de Stichting in Nederland zullen dan deze veranderingen wel of niet worden doorgevoerd. De Managing Director van het Centre zal uiteindelijk zelf de nieuwe versie van het plandocument schrijven.

Achtereenvolgens zullen nu een aantal punten naar voren komen waarop het plandocument dient te worden aangepast.

- De doelstelling en de filosofie van het Centre zullen hetzelfde blijven. In het hoofdstuk filosofie is ook iets te lezen over de levensstijl. “Het Eva Demaya Centre wil hiermee ook zoveel mogelijk aansluiten bij de levensstijl van de Malawiërs.”⁸ Wanneer je realistisch naar het Centre kijkt, dan klopt het bovenstaande niet. Personeelshuizen en gastenverblijven op het Centre sluiten nu niet bepaald aan bij de levensstijl van een gemiddeld gezin uit dit deel van Malawi. Deze verblijven zijn in alle opzichten luxer, moderner, schoner, beter onderhouden e.d.
- In het hoofdstuk Centre, Stichting en NGO moet ook het e.a worden aangepast. Nu het Eva Demaya Centre zich wil gaan aansluiten bij CONGOMA brengt dat een aantal gevolgen met zich mee. Zie daarvoor hoofdstuk 4. Deze veranderingen moeten ook worden opgenomen in het plandocument. De belangrijkste verandering betreffende dit punt is dat de Managing Director niet meer in het bestuur van het Centre kan zitten.
- Een ander punt dat ook in bovengenoemd hoofdstuk staat is het volgende: “De functie van leidinggevende kan door zowel een Europeaan als een Malawiër uitgevoerd worden.”⁹ Door de recente fraude die aan het licht is gekomen, is het geen goed idee om een Malawiër als leidinggevende aan te stellen. Uit ervaring is gewoon gebleken dat ze verantwoordelijk met geld en sleutels niet aan kunnen. Wellicht dat het in de toekomst ooit wel mogelijk is, maar op dit moment absoluut niet.
- In het hoofdstuk financiering staat onder andere het volgende: “Het verlenen van steun aan ontwikkelingslanden bij het creëren van mogelijkheden tot ontwikkeling van de bevolking...”¹⁰ Het moge inmiddels duidelijk zijn dat deze Stichting alleen financiële steun verleent aan het Eva Demaya Centre in Malawi. Steun aan andere ontwikkelingslanden of projecten wordt tot op heden niet gegeven.
- Eveneens in het hoofdstuk financiering staat: “Alle inkomsten van een project staan ter beschikking van dat desbetreffende project.” In de praktijk is het echter zo dat in vrijwel alle situaties de inkomsten op een grote hoop worden gegooid. Het is niet zo dat inkomsten uit een bepaald project, ook automatisch weer aan dat project worden besteed.

⁸ Plandocument Eva Demaya centrum. Hoofdstuk Filosofie. Blz. 8.

⁹ Plandocument Eva Demaya centrum. Hoofdstuk Centrum, stichting en NGO. Blz. 9.

¹⁰ Plandocument Eva Demaya centrum. Hoofdstuk Financiering. Blz. 13.

- Tegenwoordig is het zo dat het Eva Demaya Centre wel inkomsten genereert uit de afzonderlijke activiteiten (projecten). Eveneens in het hoofdstuk financiering is opgenomen dat het Eva Demaya Centre geen inkomsten werft uit afzonderlijke activiteiten. Het “Chappell Healing water” ter bestrijding van AIDS is immers een project waaruit inkomsten worden gegenereerd. In de toekomst is het de bedoeling dat het Eva Demaya Centre meer inkomsten gaat generen uit allerlei activiteiten. Hierbij wordt gedacht aan het telen van maïs, tabak of andere projecten.
- Nu nog staat in het hoofdstuk financiering dat de Managing Director en haar man onder kostendekkende voorwaarden werken. Zij hebben verder geen inkomen. Letterlijk is in het plandocument verwoord: “de volledige kosten die nodig zijn om te functioneren worden vergoed.”¹¹ Door aansluiting bij CONGOMA is het verplicht gesteld dat de Managing Director in dienst komt van het Centre. Dit houdt in dat er ook een echt salaris moet worden uitbetaald. Dit inkomen zal een inkomen zijn naar Malawise begrippen.
- Het hoofdstuk “landkeuze” hoeft in een komende nieuwe versie niet te worden opgenomen. Dit hoofdstuk behoort eigenlijk tot het verleden. Vrij veel gegevens die in dit hoofdstuk naar voren komen zijn niet meer actueel.

Bij verdere bestudering van het plandocument, dan zijn er verder nog een klein aantal zinsconstructies die niet lekker lopen. Naar mijn mening geeft het plandocument een goed beeld van waar de organisatie voor staat. Aan het plandocument moeten naar mijn mening verder geen gegevens worden toegevoegd. Heel duidelijk komt de gedachtegang en het functioneren van het Centre naar voren. Hieraan hoeft niets te worden toegevoegd. Bij het schrijven van een nieuwe versie moet alleen met bovenstaande punten worden rekening gehouden.

¹¹ Plandocument Eva Demaya centrum. Hoofdstuk Financiering. Blz. 14.

10. Financiële mogelijkheden in Nederland en Malawi.

Dit hoofdstuk is vooral bedoeld om meer informatie te geven over de verschillende instanties die er in Nederland en Malawi zijn. Instanties die projecten in ontwikkelingslanden financieel ondersteunen. In dit hoofdstuk zal ik beschrijven wat voor financiële mogelijkheden de Eva Demaya Stichting verder nog heeft. Wat voor instanties financieren bepaalde projecten en onder wat voor soort voorwaarden verlenen zij subsidies? De wereld van ontwikkelingssamenwerking lijkt voor een buitenstaander echt op een wespennest. Er zijn talloze organisaties die onder strikte criteria ontwikkelingsprojecten financieel ondersteunen. De meeste van deze organisaties werken met het schrijven van projectvoorstellen. Na het hebben ingediend van een projectvoorstel wordt bekeken of de organisatie aan alle eisen voldoet. In de regel krijgt een organisatie pas financiële steun als het aan een groot aantal strenge eisen voldoet. Ik heb er dan ook voor gekozen om alleen die organisaties te noemen, die van belang kunnen zijn voor de Eva Demaya Stichting. Eerst zullen organisaties in Nederland volgen en daarna die in Malawi.

“Einde van het Kartel.” Zo noemden critici de vrijwel onaantastbare positie van de 4 zogeheten medefinancieringsorganisaties (MFO's) Novib, Hivos, Icco en Cordaid. Jaarlijks mochten deze clubs zo'n tien procent van het budget voor ontwikkelingssamenwerking onder elkaar verdelen. Sinds kort is daar verandering ingekomen. Het medefinancieringsprogramma is recent voor iedereen geopend.”¹²

In dit artikel komt naar voren dat er verwacht wordt dat er binnen een aantal jaren een veel groter aantal medefinancieringsorganisaties zal zijn. Nu in mei 2004 zijn dat er inmiddels 6 in plaats van de 4 in mei 2003.

- ICCO
- Hivos
- Novib
- Cordaid
- Plan Nederland
- Terre des Hommes.

Deze 6 medefinancieringsorganisaties (MFO's) krijgen jaarlijks van de overheid een deel van het budget voor ontwikkelingssamenwerking. Deze organisaties kunnen dit geld dan aan projecten besteden aan de aandachtsgebieden waaraan hun organisatie gerelateerd is. Onder bepaalde voorwaarden kan het Eva Demaya Centre in aanmerking komen voor subsidies bij alle 6 de organisaties. Cordaid zal ik verder niet toelichten, omdat de Stichting met deze organisatie al bekend is.

¹² Magazine IS (Internationale samenwerking). Nummer 5. Mei 2003. Artikel: “Einde van het Kartel.”

ICCO.

ICCO (Interkerkelijke organisatie voor ontwikkelingssamenwerking) zet zich in voor een wereld zonder armoede of onrecht. Financiert activiteiten in ontwikkelingslanden. ICCO werkt aan structurele armoedebestrijding en doet dit op basis van protestants-christelijke waarden. De hoofdtak van ICCO is het financieren van honderden projecten.

“In Nederland zijn er talloze groepen, organisaties, Stichtingen en bedrijven die een eigen ontwikkelingsproject steunen én daar een deel van de Nederlandse samenleving actief bij weten te betrekken. ICCO vindt dat belangrijk en waardevol. Deze initiatieven zijn het beste bewijs dat Nederland betrokken is en blijft bij ontwikkelingssamenwerking.”¹³

De drie speerpunten van het beleid van ICCO zijn:

- Toegang tot basisvoorzieningen
- Duurzame, rechtvaardige economische ontwikkeling (DREO)
- Democratisering en Vredesopbouw

Wat betreft de eerste twee punten zou het Eva Demaya Centre daarvoor in aanmerking kunnen komen. Het Eva Demaya Centre is immers bezig om onder andere toegang te verlenen tot basisvoorzieningen. Door het verschaffen van arbeidsplaatsen draagt het Eva Demaya Centre ook bij aan economische ontwikkeling.

De criteria voor het in aanmerking komen voor project subsidie zijn als volgt:

- Het project sluit aan bij het beleid van ICCO, wordt uitgevoerd in één van ICCO's concentratielanden en sluit aan bij de thematische keuzes van ICCO.
- De uitvoerende organisatie in het land van bestemming heeft rechtspersoonlijkheid en aantoonbare ervaring.
- Er is een samenhangend werkplan met sluitende begroting.
- De doelstellingen van het project zijn realistisch (specifiek, meetbaar, haalbaar, relevant, tijdgebonden)

ICCO honoreert alleen projectvoorstellen waarmee bedragen gemoeid zijn niet groter dan euro 50.000 met een minimum van euro 5.000. Op de website van ICCO is nog aanvullende informatie te lezen over het financieren van projecten. Dit is echter wel de belangrijkste informatie.

Hivos.¹⁴

Hivos (Humanistisch Instituut voor Ontwikkelingssamenwerking) biedt financiële steun en advies aan lokale particuliere organisaties. Organisaties die een eigen rol spelen in de ontwikkeling van hun samenleving. Bovendien moeten ze op verschillende maatschappelijke niveaus werkzaam zijn. Hivos steunt organisaties die mensen in staat stellen voor hun rechten op te komen en de toegang tot de besluitvorming te vergroten. Hivos steunt organisaties die onafhankelijk, particulier en ongebonden zijn. Lokale maatschappelijke organisaties die richting aan verandering durven te geven.

¹³ www.icco.nl/projecten

¹⁴ www.hivos.nl

Het beleid van Hivos is gebaseerd op humanistische principes. De eigen verantwoordelijkheid van mensen voor hun handelen, het recht op zelfbeschikking voor ieder individu, pluralisme en tolerantie. Het komt er op neer dat het beleid van Hivos nogal op de persoon zelf is gericht. Er wordt niet concreet aangegeven wat voor soort projecten nu wel of niet worden gehonoreerd. Duidelijke speerpunten in het beleid heeft Hivos niet, maar het individu staat ten alle tijden centraal. Wanneer je de website van Hivos leest dan lees je dat vrijwel iedere situatie wordt vertaald naar het menselijk individu. Telefonisch contact met Hivos heeft echter uitgewezen dat projectvoorstellen eerder worden gehonoreerd, als duidelijk verbetering van de individuele situatie naar voren komt. Projectvoorstellen dienen dan ook daarop te worden toegespitst.

Aan de hand van criteria die vanuit het Hivos beleid zijn opgesteld wordt het projectvoorstel beoordeeld. Deze criteria zijn:

- Werkzaam in Hivoslanden en -regio's.
- Overeenstemming met algemeen beleid en beleidsthema's.
- Organisatie is particulier.
- Oog voor milieu en mensenrechten.
- Capaciteit van de organisatie.
- Professioneel.
- Output- en resultaatgericht.
- Eigen inbreng/bijdrage in financieringsplan.

Uitgaande van deze criteria kan het Eva Demaya Centre aan alle eisen voldoen. Malawi is ook daadwerkelijk een land waarin Hivos actief is.

Novib.

Novib is veruit de bekendste van deze 6 instanties. Novib is in Nederland vooral bekend om zijn inzamelingsacties van vreemd munt geld op basisscholen. Novib heeft in het verleden ook het voortouw genomen bij allerlei landelijke inzamelingsacties voor, door rampen getroffen gebieden. Het nadeel van Novib is echter dat projectvoorstellen moeilijker worden gehonoreerd. Novib is meer geïnteresseerd in grote projecten. Bovendien lijkt het de afgelopen jaren er sterk op, dat Novib grotendeels crisisgebieden ondersteunt. Veel projecten waarin Novib investeert, zijn ook projecten in niet stabiele landen. Novib is echter al wel actief in Malawi. Het "Oxfam" project in Malawi richt zich voornamelijk op landbouw en gemeenschapsbouw. Novib is dus niet onbekend in Malawi.

Het beleid van Novib richt zich voornamelijk op de volgende gebieden:

Inkomen en handel (*recht op duurzaam bestaan*)

Internationale handel maakt sommige landen rijk, andere landen arm. Novib zet zich onder meer in voor het aanpassen van de internationale spelregels.

Onderwijs voor meisjes (*recht op sociale basisvoorzieningen*)

Onderwijs zorgt ervoor dat je meer kans hebt op werk en dus op voedsel. Novib steunt organisaties die onderwijs opzetten in landen waar de regeringen dit nalaten.

Leven in veiligheid (*recht op leven en veiligheid*)

Goede hulp zorgt ervoor dat aanzienlijk minder mensen ziek worden, sterven of lijden door gewapende conflicten of natuurrampen.

Sociale en politieke participatie (*recht op sociale en politieke participatie*)

Mensen moeten voor hun rechten op kunnen komen. Novib steunt daarom de ontwikkeling van krachtige, onafhankelijk maatschappelijk organisaties.

Rechten en veiligheid voor vrouwen (*recht op identiteit*)

Vrouwen hebben evenveel rechten als mannen.

De criteria die Novib stelt aan het financieren van een project zijn niet terug te vinden op de website. Er dient schriftelijk een informatiepakket te worden aangevraagd waarin het financieren van projecten wordt toegelicht. Wel is een vereiste dat de organisatie die het projectvoorstel schrijft bereid is om een partnerorganisatie van de Novib te worden. Dit houdt in dat je een stuk zeggenschap over je eigen organisatie kwijt raakt. Het volgende staat op de website:

“We sturen geen mensen, maar werken samen met lokale organisaties in ontwikkelingslanden, onze partnerorganisaties. Zij weten het beste waaraan behoefte is. Het geld komt terecht waar het nodig is en wordt gebruikt waarvoor het bestemd is.”¹⁵

Gunstig is wel dat ze gebruik maken van de kennis van lokale organisaties. Volledige zeggenschap over je organisatie ben je dus ook weer niet kwijt. Het is echter maar de vraag of Eva Demaya dit überhaupt wel zou willen. Het beste is om een schriftelijk informatiepakket aan te vragen en dan verder kijken, of de Novib geschikt is voor financiering van Eva Demaya projecten.

Terre des Hommes.¹⁶

Terre des Hommes zet zich met hart en ziel in voor de rechten van kinderen wereldwijd. Deze organisatie richt zich volledig op kinderen. Doelgericht en met oog voor resultaat. Terre des Hommes voert nationaal en internationaal, campagne voor kinderrechten.

Het beleid van Terre des Hommes laat zich min of meer al raden. Dit is volledig afgestemd op kinderen. Wel is de projectenportefeuille de laatste jaren samengesteld op basis van een aantal speerpunten. Geografische concentratie speelt een rol bij de keuze van de projecten. Uit oogpunt van efficiëntie en effectiviteit, selecteert Terre des Hommes initiatieven die dicht bij elkaar plaatshebben. Daarnaast is stelselmatig samenwerking met de lokale bevolking heel belangrijk. Men kan immers nog betere resultaten behalen indien initiatieven vanuit meerdere perspectieven worden bekeken. Terre des Hommes werkt ook aan de bouw van modelprojecten, die als voorbeeld kunnen dienen voor ontwikkelingen in een land. Daarnaast probeert Terre des Hommes sportactiviteiten in onderwijsprojecten te integreren.

Terre des Hommes steunt alleen projecten waarvan de activiteiten binnen de doelstelling en

¹⁵ www.novib.nl/criteria

¹⁶ www.terredeshommes.nl

het beleid van Terre des Hommes passen. Dat betekent dat de projectvoorstellen aan een aantal criteria moeten voldoen. Deze zijn in vogelvlucht:

- De projecten moeten direct of indirect kinderen helpen.
- De organisatie en uitvoering van de projecten moeten altijd in handen zijn van een lokale organisatie: op deze wijze wordt de bevolking zelf gemotiveerd zich actief in te zetten voor het welslagen van hun project.
- Bij de keuze van de projecten geografische concentratie een rol speelt. Uit oogpunt van efficiëntie en effectiviteit selecteert Terre des Hommes initiatieven dicht bij elkaar zodat er weinig tijd verloren gaat met heen en weer gereis.
- Duidelijk tijdspad moet zijn uitgestippeld met realiseerbare doelen.

Op deze criteria wordt het project getoetst door de specialisten die werkzaam zijn bij Terre des Hommes. Met mijn eigen ogen heb ik gezien dat er voor kinderen in Luviri nog veel te verbeteren valt. Een project ten gunste van kinderen is naar mijn mening dan ook absoluut de moeite waard.

Plan Nederland.

Plan Nederland stelt per 15 september 2003 fondsen beschikbaar voor burgers die zelf een project willen opzetten en uitvoeren in een ontwikkelingsland. Plan Nederland ondersteunt projecten die inhoudelijk aansluiten bij haar thema's. Plan Nederland richt zich net als Terre des Hommes voornamelijk op kinderen. De projecten dienen aangevraagd te worden door een Nederlandse particulier of organisatie. Het project moet worden uitgevoerd in samenwerking met een lokale partner in één van de landen waar Plan Nederland actief is. Dit komt er op neer dat je een deel van je zelfstandigheid over de uitvoering van het project kwijt bent. Je moet immers samenwerken met een locale partner van Plan Nederland. Opnieuw is het de vraag of Eva Demaya dit wel zou willen. Plan Nederland is wel actief in Malawi.

Om in aanmerking te komen voor financiering van een project moet er een strak omlijnd projectvoorstel worden geschreven. Via het internetadres¹⁷ van Plan Nederland is er een formulier te downloaden, waarin een waslijst aan voorwaarden wordt genoemd. Voorstellen moeten minimaal aan deze voorwaarden voldoen. Bovendien wordt aanvragers sterk aangeraden, hun projectaanvraag op te stellen in samenwerking met één van de Centra voor Ontwikkelingssamenwerking (COS). Het COS is een organisatie en adviesbureau voor ontwikkelingsvraagstukken en is gespecialiseerd in adviezen en projecten over internationale samenwerking.

¹⁷ www.plannederland.nl

Horizon Holland, Stichting DOEN & oneMen.

Na veel speurwerk op het internet ben ik er achter gekomen, dat er nog drie organisaties zijn waar Eva Demaya kan aankloppen voor financiële steun. Deze organisaties zijn geen medefinancieringorganen. Deze drie organisaties komen ieder via hun eigen weg aan hun budgetten. Alle drie zijn particuliere organisaties en krijgen geen geld van de overheid. Via deze organisaties is het mogelijk om financiële steun te krijgen voor bepaalde projecten. Natuurlijk zijn daar weer bepaalde criteria aan verbonden. Ik heb er voor gekozen om deze criteria niet te noemen. Deze criteria lijken veel op de criteria waar andere organisaties zich aan vasthouden. Bovendien is het eenvoudig om via internet deze criteria te achterhalen.

Deze informatie is nu alleen bedoeld, om Eva Demaya op deze mogelijkheden te wijzen. Gedetailleerde informatie van deze organisaties is op de websites te vinden. In het kort zal ik deze organisaties toelichten.

Horizon Holland.¹⁸

Horizon Holland verleent medische en agrarische hulp aan projecten in ontwikkelingslanden. Het doel van deze hulp is verbetering van de levensomstandigheden van de plaatselijke bevolking. Horizon Holland geeft hulp in de vorm van:

- Uitzending van vrijwilligers, die worden betrokken bij het opzetten en coördineren van de hulp op de projecten.
- Overdracht van kennis door de uitgezonden vrijwilligers en medische (operatie) teams.
- Beschikbaar stellen van mobiele operatieteams van medische specialisten.
- Verzending van hulpgoederen voor projecten (geneesmiddelen, verbandmiddelen en hulpmaterialen)
- In incidentele gevallen verlenen van noodhulp.
- Financiële steun aan een met name genoemd doel.

Bij alle hulp staat voorop dat ter plaatse de lokale organisatie verantwoordelijk is voor het project. Deze organisatie moet het project zo veel mogelijk op eigen kracht kunnen laten functioneren. Ik ben van mening dat een groot aantal van deze punten, ook voor Eva Demaya zeer zeker nuttig kan zijn.

Stichting DOEN.¹⁹

Stichting DOEN kan een groot aantal initiatieven financieren dankzij de financiële bijdrage van de Nationale Postcode Loterij en van de SponsorBingo Loterij. Met de bijdrage van de Nationale Postcode Loterij doet Stichting DOEN dit op de werkterreinen: Natuur en Milieu en Ontwikkelingssamenwerking (OS) en Mensenrechten. Met de bijdrage van de SponsorBingo Loterij doet Stichting DOEN dit op de werkterreinen Cultuur, Welzijn en Sport. Stichting DOEN heeft specifieke aandacht voor de interactie tussen deze verschillende werkterreinen.

¹⁸ www.horizonholland.nl

¹⁹ www.stichtingdoen.nl

OneMen.²⁰

OneMen gaat uit van de kracht van het individu. Op de voorpagina van hun website is het volgende te lezen:

“Over de hele wereld zijn mensen actief om in hun directe omgeving een verschil te maken. Veel van dit werk haalt nooit de voorpagina van de krant en blijft daardoor onzichtbaar voor het grote publiek. Het zijn lokale pioniers die met kleinschalige projecten ter plaatse omstandigheden willen verbeteren. Met vooral veel moed en doorzettingsvermogen. Geen woorden maar daden. Direct en structureel. Wij willen deze pioniers laten weten dat zij er niet alleen voorstaan. Dat doen we door al hun initiatieven zichtbaar te maken via internet. En door hen te steunen met praktische en financiële middelen. OneMen kan dit doen dankzij de structurele financiële hulp van vele duizenden particulieren en een aantal bedrijven.”

Bij OneMen herken ik verder iets wat ook zeker bij de Managing Director van het Eva Demaya Centre terug te vinden is. Daarover het volgende:

”De mensen die wij steunen noemen we pioniers. Want vaak zijn zij in hun eentje de drijvende kracht achter een kleinschalige organisatie. En onder vaak moeilijke omstandigheden zetten zij zich in voor hun idealen. Zonder pretenties en met een gedrevenheid vanuit het hart. Hun werkterreinen zijn heel divers: hun projecten gaan over armoedebestrijding, over het bieden van perspectief aan mensen die in hun samenleving weinig kansen krijgen of uitgesloten worden, over de universele rechten van de mens, over emancipatie en het aangaan van een dialoog.”

Verder valt op de website te lezen dat OneMen zich vooral toelegt op communicatie en vervoermiddelen:

“Vooral communicatie- en vervoermiddelen zijn hierbij van onschatbare waarde. Van het geld dat oneMen inzamelt, worden deze belangrijke middelen aangeschaft.”

Financiële mogelijkheden in Malawi zelf.

Ik denk dat mijn verblijf te kort is geweest, om in Malawi alle financiële mogelijkheden te onderzoeken waarbij het Centre eventueel gebaat zou zijn. De Managing Director van het Centre had hier echter wel wat ideeën over. Volgens haar zijn er in Malawi zelf nog een drietal mogelijkheden:

- De EU. Het is onder bepaalde voorwaarden mogelijkheden om rechtstreeks bij de EU een aanvraag in te dienen voor projecten.
- National AIDS Committee. Een organisatie die steun biedt ter bestrijding van AIDS in Malawi.
- MASSAF. Een organisatie in Malawi die projecten steunt ten gunste van voornamelijk de infrastructuur.

²⁰ www.onemen.nl

11. Adviezen.

Tot slot wil ik de Stichting een aantal adviezen meegeven. Gedurende mijn periode in Malawi op het Centre, heb ik het dagelijks leven op het Centre mee kunnen maken. Op die manier leer je het Centre het beste kennen en zie je ook wat daadwerkelijk van belang is. Door mij de afgelopen periode in Eva Demaya te verdiepen heb ik van zowel het Centre in Malawi, als van de Stichting in Nederland een goed beeld gekregen. Ik denk dat ik dan ook in de positie ben, om beide organen een aantal goed bedoelde adviezen mee kan geven. Adviezen die het functioneren van beide organen kunnen verbeteren en een aantal praktische ideeën voor de nabije toekomst.

1. Genereren van inkomsten.

De financiële toekomst van het Eva Demaya Centre ziet er positief uit. Tot op heden is de Stichting altijd in staat geweest, om het afgesproken maandelijkse bedrag aan het Centre over te maken. Ook zijn er nog genoeg reserves op de bank van de Stichting aanwezig om eventuele slechte tijden te overbruggen. Naar mijn mening is het geen onverstandige zet om als Centre in de toekomst zelfstandig inkomsten te genereren. Zoals bekend is de financiële situatie van Eva Demaya nu positief te noemen. Toch is de situatie er niet naar om heel rustig achterover te leunen. Daarvoor zijn een aantal redenen te noemen. De verdubbelingregeling van het NCDO staat onder druk. Onlangs was op de website van het NCDO te lezen dat in de toekomst de riant “verdubbelingregeling” wellicht gaat verdwijnen. In de plaats daarvan komt wellicht een veel minder riant regeling. Hoe die regeling er exact uit komt te zien is op dit moment nog niet duidelijk.

De regio Westland is de achterban voor de Eva Demaya Stichting. Vrijwel al het geld dat de Stichting binnen krijgt is uit het Westland afkomstig. Het is echter maar de vraag of het Westland als achterban in de (verre) toekomst ook nog zo krachtig is. Een goed voorbeeld in dit verband is de Stichting “ontwikkelingssamenwerking Amersfoort.” Deze Stichting is de afgelopen jaren als het ware in elkaar gezakt. Ook deze Stichting steunde een project in een ontwikkelingsland. De inwoners van de gemeente Amersfoort waren de zoveelste inzamelingsactie van de Stichting meer dan zat. De inkomsten liepen terug en uiteindelijk werd besloten om de Stichting op te heffen. Enkele andere voorbeelden zijn de Stichtingen “Kalpipha” en “S.O.S Velsen.” Ook deze Stichtingen waren in het verleden zeer florerend en hadden veel (financiële) steun aan hun achterban. Ook hier kwam er echter een moment dat de achterban er genoeg van had om deze Stichtingen financieel te ondersteunen. Gevolg hiervan was dat de inkomsten duidelijk minder werden en de activiteiten ter plaatse dus minder konden worden ondersteund. Bedrijfseconomisch gezien is het natuurlijk te adviseren dat een organisatie in staat is voor zichzelf te zorgen. Vooral voor de continuïteit zou dit eventueel in de verre toekomst belangrijk kunnen worden.

Aan deze informatie ben ik gekomen doordat mijn eigen familie, vrienden en kennissenkring nu of in het verleden betrokken is geweest bij één van deze Stichtingen. Het is echter ook niet gezegd dat dit ook met de Eva Demaya Stichting zal gaan gebeuren. Toch kan het naar mijn mening absoluut geen kwaad om als Eva Demaya Centre zoveel mogelijk zelfstandig te worden. Dit hoeft niet rigoureus te gebeuren, maar er kan wel langzaam mee gestart worden. Het Centre in Malawi heeft naar mijn mening daarvoor ook de mogelijkheden. In ieder geval zou het Centre er naar kunnen streven om zelf, de grootste kostenpost voedsel voor haar rekening te nemen.

Maïs is het voedsel wat het meest gegeten wordt. Nu wordt er al op redelijke schaal maïs verbouwd, maar dit zou bijvoorbeeld uitgebreid kunnen worden. Misschien is het ook een idee om maïs voor de verkoop te gaan verbouwen? Natuurlijk kunnen er ook allerlei anderen soorten gewassen worden verbouwd. Al is het alleen maar om wat betreft het voedsel, het Centre zelfstandig te laten worden.

Een andere bron van inkomsten voor de toekomst zou het “Chappel Healing water” kunnen zijn. Nu worden deze flessen al op kleine schaal verkocht aan particulieren buiten het Centre en aan andere organisaties. Chappel Healing water blijkt absoluut te helpen voor mensen die AIDS hebben. Om die reden heb ik er dan ook absoluut vertrouwen in dat dit medicijn bij een veel groter publiek aan de man kan worden gebracht. Op die manier kan het Centre ook weer meer inkomsten generen. Bovendien doe je met de verkoop van dit medicijn ook daadwerkelijk wat goeds. Waar natuurlijk wel rekening mee dient te worden gehouden is het logistieke aspect bij de verkoop van dit medicijn. Ook zal er iemand beschikbaar moeten zijn die een dergelijk project op zich wil nemen en uitvoeren. Ik ben ervan overtuigd dat de verkoop van Chappel Healing water een permanente bron van inkomsten kan zijn voor het Centre.

2. Projectmatig werken.

De bouw van het Centre is onderverdeeld in 3 fasen. Momenteel is het Centre in de 3^e en laatste fase aanbeland. Voor dit jaar is er betreffende het bouwen het volgende in de begroting opgenomen.

- (Kleine) kleuterschool.
- Kantoor voor accountant.
- Opslagruimte kliniek.
- Kantoor voor het sectorhoofd “Agriculture.”
- Personeelshuis.

Mijn advies is om deze gebouwen af te bouwen en zich daarna te gaan concentreren op projecten. Locale projecten die ten gunste komen van de locale bevolking. Na de bouw van bovengenoemde gebouwen, ben ik van mening dat er niet verder moet worden gebouwd. Op het Centre zijn dan alle voorzieningen aanwezig waarmee de komende jaren vooruit kan worden gegaan. Het geld dat dan over blijft omdat er niet meer wordt gebouwd, kan dan worden geïnvesteerd in locale projecten.

Verder denk ik ook dat Eva Demaya niet moet besluiten om in de toekomst een soort ziekenhuis te worden. Daadwerkelijk mensen opnemen in een ziekenhuis is kostbaar en neemt zeer veel werk met zich mee. Kostbaar in de zin van materialen, voedsel en personeel. Bovendien krijg je dan ook te maken met mensen, die echt heel erg ziek zijn en die in veel gevallen geen geld hebben voor opname. Daar komt ook nog eens bij kijken dat je voor het starten van een echt ziekenhuis je een heel goede infrastructuur moet hebben. Personeel, ruimte voor opname, materialen, medicijnen ed. Een klein ziekenhuis waar slechts 2 of 3 mensen kunnen worden opgenomen heeft geen zin. Een grootschalige aanpak brengt echter een enorme financiële druk met zich mee voor de Stichting in Nederland. Het dichtstbijzijnde ziekenhuis is nu ongeveer een uur van Luviri vandaan. Eva Demaya zou daar wel een samenwerkingsverband mee aan kunnen gaan. Het opzetten en ondersteunen van locale projecten heeft naar mijn idee meer rendement dan het bouwen van een ziekenhuis.

Over een aantal van deze projecten heb ik gedurende mijn verblijf na kunnen denken. Een aantal ideeën over het starten van lokale projecten:

- Drankmisbruik.

Het starten van een anti-drank project in Luviri. Drank misbruik onder mannen is hier een groot probleem. Een project waarbij aan mannen wordt bijgebracht dat overmatig drankgebruik absoluut niet kan. Met eigen ogen heb ik gezien wat voor gevolgen het drankgebruik van mannen in Luviri kan hebben. Niet op het werk verschijnen, vrouwen mishandelen en onveilig vrijen zijn zomaar wat gevolgen die het drank misbruik met zich mee brengt. Voor het algeheel functioneren van de samenleving in Luviri en omstreken, denk ik dat het een goed idee is als er geld, tijd en energie wordt gestoken in een anti-drank project. Het doel van dit project moet zijn om mannen bewust te laten worden van de gevaren en gevolgen die drankmisbruik met zich meebrengt. Mannen moeten verantwoord omgaan met drankgebruik. Drinken met mate en niet overmatig drankgebruik.

- Sport project.

Sport verbreedert. “In het Zwitserse Maggingen wordt in februari de eerste internationale conferentie over sport, vrede en ontwikkelingshulp gehouden. Honderden politici, NGO’s en VN-afgevaardigden zullen daar bespreken welke rol sport kan hebben bij armoede bestrijding en vredesbevordering.”²¹ Hieruit blijkt dat sport ook op internationaal niveau heel belangrijk wordt gevonden. Tijdens mijn verblijf heb ik met eigen ogen kunnen zien dat er vrijwel geen voorzieningen zijn wat betreft sport. Het Eva Demaya Centre heeft een eigen voetbal en netbalteam, maar dat is maar voor een beperkt aantal mensen toegankelijk. Er zijn alleen al in Luviri al honderden kinderen die het geweldig vinden om op één of andere manier aan sport te doen. Afgelopen weken heb ik iedere dag een uurtje gevoetbald en dat leefde enorm. Helaas konden daar, dan maar 2 keer 11 spelers aan meedoen. Wanneer je echt een soort van sportvereniging gaat opzetten, kunnen veel meer kinderen sporten. Op die manier kunnen kinderen hun energie kwijt en worden ze ook nog eens een bepaalde discipline bijgebracht. Ik ben ervan overtuigd dat een grootschalig sportproject absoluut heel positief is voor de samenleving in Luviri en omstreken.

- Sociale activiteiten.

Er is op het Centre ruimte aanwezig om een ontmoetingsruimte te bouwen. Wellicht is het een idee om een hal te bouwen waar allerlei sociale activiteiten kunnen plaatsvinden. In Luviri is er voor de bevolking vrij weinig te doen. Een groot ontmoetingsruimte kan voor allerlei projecten nuttig zijn. Deze multifunctionele ruimte kan dienen als sociale ontmoetingsruimte, vergaderruimte, feestruimte, voorlichtingsruimte, repetitieruimte ed. Het zal lastig zijn om de mensen daadwerkelijk naar een dergelijke ontmoetingsplaats toe te krijgen. In de Malawise cultuur is het begrip “ontmoetingsplek” nog niet doorgedrongen. Daarom zal deze ruimte voor heel veel mensen meer dan wennen zijn. Ik heb wel de verwachting dat mensen het fijn vinden om elkaar ergens te ontmoeten na werktijd of in het weekend.

²¹Magazine IS (Internationale samenwerking). Januari 2004. Artikel over welke rol sport speelt bij armoede bestrijding.

3. Taken & bevoegdheden NGO Malawi, Stichting Nederland en Managing Director.

Voor de continuïteit van een organisatie is het naar mijn mening verstandig om afspraken, verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden ed. goed op papier te hebben staan. Op dit moment staan verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden ed. voor het bestuur van het Centre, Managing Director en Stichting niet vast. Ik denk dat het een goede zaak is, wanneer deze gegevens op papier komen te staan. Nu loopt alles nog prima in de bestuurlijke driehoek. Er kan echter een tijd komen dat de verhoudingen binnen de bestuurlijke driehoek minder goed lopen. Nu het Centre in Malawi zich wil gaan aansluiten bij CONGOMA heeft dat, zoals vermeld bestuurlijke consequenties. De Managing Director is in dienst van het Centre, zit niet meer in het bestuur en het bestuur heeft in theorie de zeggenschap over het Centre. Ook om die reden lijkt het mij een verstandig om het bovengenoemde op papier te zetten. Voor toekomstige bestuursleden kan een dergelijk document zeer waardevol zijn en wordt op die manier de kans op eventueel wanbeleid kleiner. Ik ben van mening dat het bestuur aansluiting van het Centre bij CONGOMA moet steunen. De voordelen, genoemd in hoofdstuk 5, wegen niet op tegen de nadelen.

Voor de Stichting in Nederland is het hebben van een dergelijk document ook van belang. De Stichting in Nederland bestaat nu al ruim vijf jaar. Er zijn nog maar zeer weinig bestuursleden over die er ook al vanaf het begin waren. Over een aantal jaar kan het zomaar zijn, dat niemand in het bestuur nog weet hoe het er bijvoorbeeld in het begin aan toe ging. Om die reden is het prettig een document te hebben waarin staat wat er van ieder orgaan verwacht wordt.

4. Wereld van subsidies.

In een eerder project gedurende mijn studie heb ik kennis gemaakt met het bedrijf “PNO Consultants.”²² Dit bedrijf is gespecialiseerd in de wereld van subsidies. Zij zijn in staat om voor ieder bedrijf of organisatie die denkt recht te hebben op subsidie, dit tot op de bodem uit te zoeken. Bovendien verzorgen zij ook de gehele subsidie aanvraag voor het betreffende bedrijf / organisatie. De kosten bedragen ongeveer 10 % van de aangevraagde subsidie. Voor PNO consultants is dit dan ook een goede drijfveer om een subsidie aanvraag te realiseren. Zeker voor de Eva Demaya Stichting denk ik dat PNO Consultants van nut kan zijn. De Stichting wordt gerund door vrijwilligers, die vrijwel allemaal een drukke baan hebben. Dit bedrijf kan de Stichting een hoop werk uit handen nemen en een hoop opleveren.

5. “Concept” Eva Demaya verkopen.

“De Internationale hulpprogramma’s voor de verbetering van de economische situatie in Afrika hebben de afgelopen decennia volledig gefaald. Dit stelt Unctad, de VN – Conferentie voor Handel en ontwikkeling.”²³ Wanneer dit artikel volledig is gelezen, krijg je het gevoel dat heel veel ontwikkelingsprojecten in de 3^e wereld mislukken. Als ik dit met het Eva Demaya Centre in Malawi vergelijk, dan denk ik dat dit een voorbeeld project is. Het Centre in Malawi levert aantoonbaar goede resultaten op voor de locale bevolking. Om die reden adviseer ik, om het “concept Eva Demaya” te verkopen. Het verleden leert ons dat heel veel projecten zijn mislukt. Miljoenen aan overheidsgeld is verspild. Met Eva Demaya en haar succes wordt het “geld” goed besteed en is zij waard om het succes verhaal te verkopen.

²² www.pnoconsultants.nl

²³ Magazine IS. (Internationale Samenwerking) November 2003. Artikel over internationale hulpprogramma’s.

Niet alleen aan de Nederlandse overheid, maar aan iedere instantie die een vergelijkbaar project wil gaan opzetten. Wanneer verkoop niet aan de orde is, kan er bijvoorbeeld wel bredere bekendheid worden gegeven aan de successen van Eva Demaya. Wanneer de verkoop van het Eva Demaya concept echt aan de orde is zal er ook een uitvoeringsdocument moeten worden geschreven. In dit document moet het gehele traject wat Eva Demaya heeft doorlopen beschreven worden. Je kunt hierbij denken aan een soort handboek. Een handboek voor mensen die een gelijksoortig project als Eva Demaya willen starten. Welke struikelblokken zij onderweg tegen komen, cultuurproblemen, hoogtepunten en dieptepunten. Ik denk dat veel andere organisaties daarbij gebaat zijn en er ook werkelijk geld voor over hebben. Een kleine investering die zich in de toekomst absoluut weer terugverdient.

6. Dagelijks werk op het Centre.

Door alle personeelswijzigingen van de afgelopen tijd is de Managing Director de laatste tijd veel meer bij het dagelijks werk betrokken. Vroeger was er een voorman die de dagelijkse werkzaamheden regelde. Nu deze is weggevallen is dit weer de verantwoording van de Managing Director. Hoewel deze situatie momenteel niet anders is op te lossen, wil ik wel adviseren om in de toekomst weer een voorman in dienst te nemen. Het is absoluut niet zo dat de Managing Director deze nieuwe taken niet kan of niet aankan. Ik ben echter van mening dat de kwaliteiten van de Managing Director ook op een ander gebied liggen. Door de nieuwe situatie blijft er bijvoorbeeld papier werk liggen. Een andere oplossing is om iemand voor langere tijd naast de Managing Director in dienst te nemen. Dit zou dan bijvoorbeeld een (Nederlandse) vrijwilliger zijn. Die persoon zou dan de Managing Director van haar taken pakket kunnen ontlasten.

7. Inlevingsvermogen in Eva Demaya Centre.

Tijdens mijn verblijf op het Centre heb ik het idee geopperd om een foto collage te maken van alle medewerkers op het Centre. Deze collage zou dan aan de Stichting in Nederland aangeboden kunnen worden. Een collage met foto's van alle medewerkers van het Centre draagt denk ik bij, aan het inlevingsvermogen van het bestuur van de Stichting. Nu is het mogelijk om bij namen ook daadwerkelijk een gezicht te plaatsen en is het visueel allemaal wat meer voor te stellen.

Verder ben ik van mening dat de Stichting er goed aan doet om in het bestuur een Afrikaans bestuurslid op te nemen. Ik denk dat het hebben van een Afrikaans bestuurslid verhelderend kan helpen in bepaalde situaties. Een Afrikaans bestuurslid weet veel meer af van Afrikaanse gebruiken en gewoontes en kan voor het huidige bestuur absoluut een aanvulling zijn.

Tot slot wil ik het bestuur adviseren een bezoek aan het Centre in Malawi te brengen, wat daardoor bijdraagt aan het inlevingsvermogen. Mijn eigen ervaring is dat je veel situaties veel beter begrijpt als je er bent geweest. Voor mijn vertrek naar het Centre dacht ik dat ik een goed beeld had van de situatie ter plaatse. Ik had veel foto's gezien en mijzelf goed voorbereid en ingelezen. Ter plaatse ervaar je echter hoe het dagelijks leven er echt aan toe gaat. Een bezoek aan het Centre, draagt voor zowel het Centre als de Stichting bij aan het beter begrijpen van elkaar.

12. Conclusie.

Het doen van een organisatie onderzoek voor de Eva Demaya Stichting heeft naar mijn mening een aantal belangrijke verbeteringen en resultaten opgeleverd.

Dit organisatieonderzoek moet dan ook gezien worden, als een verdieping en aanvulling op datgene wat al bekend was over het Eva Demaya Centre. Daarbij heb ik eveneens onderzoek verricht, waardoor de Stichting eventueel nieuwe financiële bronnen kan aanboren. Tot slot heb ik nog een aantal interessante adviezen gegeven, die voor zowel het Centre als de Stichting van nut zullen zijn.

In het plan van aanpak was ook een deelvraag opgenomen, over hoe de toekomst van het Eva Demaya Centre eruit ziet. Uit mijn onderzoek is gebleken dat Eva Demaya de toekomst positief kan inzien. Onlangs zijn er op organisatorisch gebied veranderingen doorgevoerd. Deze nieuw ontstane structuur is inmiddels door de medewerkers goed opgepakt. Wel is noodzakelijk dat er op termijn iemand bij komt die de taak van werkverdelers / voorman op zich gaat nemen. De Managing Director heeft nog veel meer ander werk, waar haar kwaliteiten beter tot hun recht komen.

Na de organisatorische aanpassingen is het verder goed geregeld op het Eva Demaya Centre. Wanneer aansluiting bij CONGOMA is gerealiseerd is het Eva Demaya Centre een NGO die sterk staat. Het bestuur krijgt meer zeggenschap en ik ben van mening dat het huidige bestuur die verantwoordelijkheid ook aan kan. Dat het bestuur meer verantwoordelijkheid krijgt blijkt ook uit het instellen van een "finance committee." Voor het komende jaar zal niet de Managing Director, maar de finance committee de begroting opstellen. De Managing Director komt in dienst van het Centre. Dit zou zij niet kunnen doen als het bestuur van het Centre, geen krachtig bestuur was. Allemaal signalen dat het op bestuurlijk niveau op het Centre goed georganiseerd is.

Gebleken is dat cultuurverschillen een zeer belangrijke invloed hebben. Met Nederlandse ogen mag je niet naar het Eva Demaya Centre in Malawi kijken. Het Eva Demaya Centre is een organisatie in Malawi en bestaat voor het overgrote deel uit Malawise medewerkers. Een organisatieonderzoek uitvoeren naar Nederlandse maatstaven zou een volledig verkeerd beeld geven. Bepaalde zaken zullen in onze ogen absoluut niet efficiënt verlopen, maar voor Malawise begrippen ligt dat heel anders. Wel moet ervoor gewaakt worden dat niet alles wordt afgeschoven op cultuurverschillen. Te allen tijde is het mogelijk om de lokale bevolking bepaalde zaken bij te brengen, waardoor zij als geheel beter zal gaan functioneren.

Financiële mogelijkheden voor het aanvragen van subsidies heb ik uitgebreid aangegeven in hoofdstuk 9. Hieruit valt duidelijk op te merken dat er voor de Stichting nog zeker een aantal mogelijkheden zijn, die de moeite waard zijn om op in te gaan. Er zijn in Nederland nog circa 10 instanties waar de Stichting bij terecht kan, om subsidie aan te vragen. Bij een aantal van deze organisaties zijn de criteria echter zo streng, dat het weer de vraag is of Eva Demaya wel aan deze voorwaarden zou willen voldoen. De mogelijkheden zijn er in ieder geval.

In het laatste hoofdstuk adviezen heb ik een aantal belangrijke zaken genoemd. Belangrijkste bevindingen zijn echter dat ik van mening ben dat het Eva Demaya Centre er naar moet streven om zelfvoorzienend te worden. Streven naar zelfstandigheid (economische onafhankelijkheid) is om veel redenen positief te noemen. Het Centre zou er goed aan doen wanneer het na het voltooiën van het bouwen, projectmatig gaat werken. Het investeren in projecten die ten goede komen voor de samenleving.

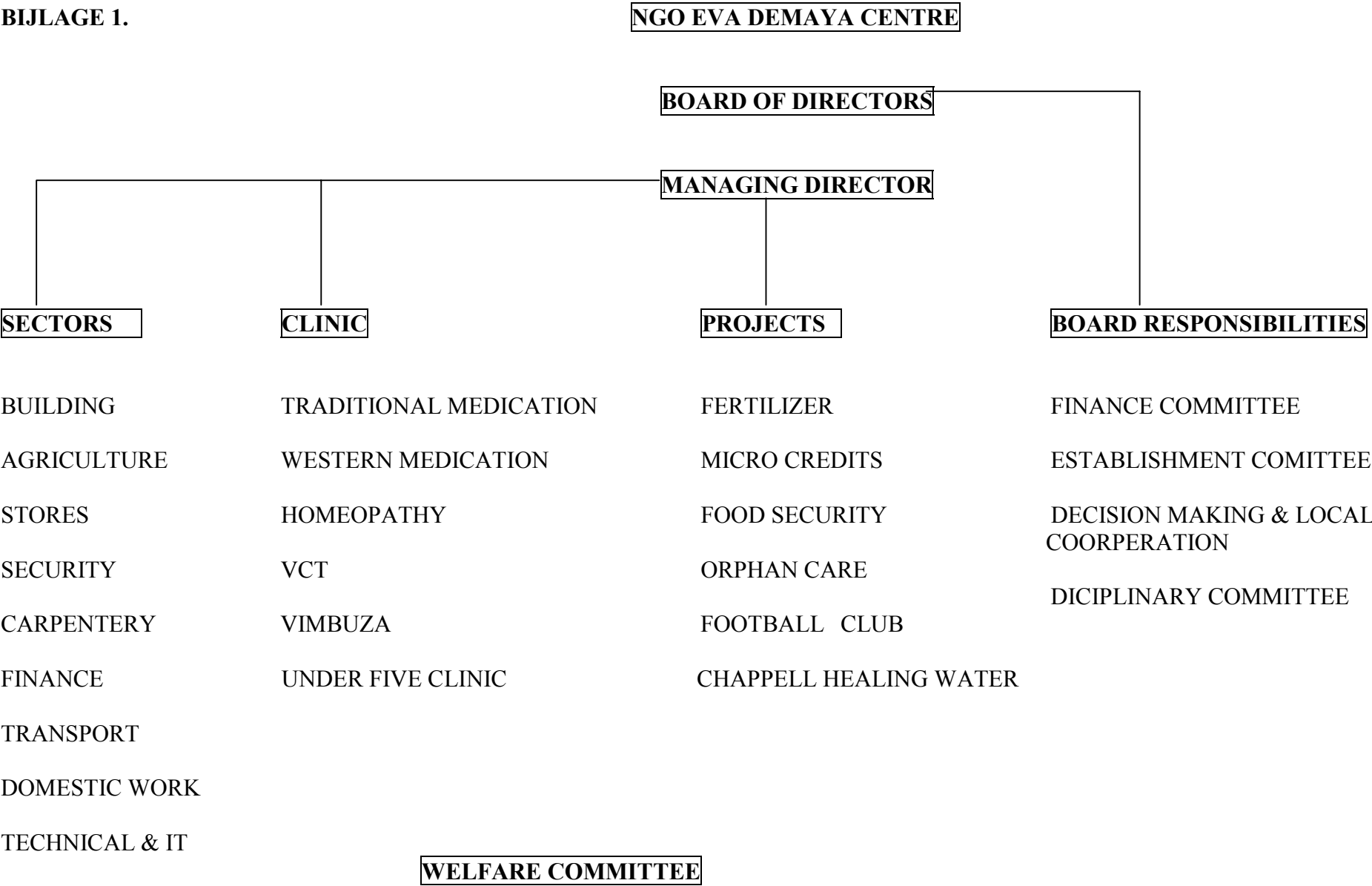
13. Lijst met voetnoten.

1. Magazine IS (Internationale samenwerking). April 2004.
2. Magazine IS (Internationale Samenwerking) Maart 2004. Artikel over Cultuur en Ontwikkeling.
3. Zie Plan van Aanpak: Eva Demaya wat nu? Bladzijde 10.
4. Lonely Planet Malawi. 2nd edition. August 2001. Bladzijde 82.
5. Lonely Planet Malawi. 2nd edition. Blz. 42.
6. Jan Peter Balkenende in het Tv Programma Nova. Donderdag 13 mei '04.
7. Magazine IS (Internationale Samenwerking). Januari 2004. Citaat uit artikel "Westers onbegrip voor Afrika."
8. Plandocument Eva Demaya Centre. Hoofdstuk Filosofie. Blz. 8.
9. Plandocument Eva Demaya Centre. Hoofdstuk Centre, Stichting en NGO. Blz. 9.
10. Plandocument Eva Demaya Centre. Hoofdstuk Financiering. Blz. 13.
11. Plandocument Eva Demaya Centre. Hoofdstuk Financiering. Blz. 14.
12. Magazine IS (Internationale samenwerking). Nummer 5. Mei 2003. Artikel: "Einde van het Kartel."
13. www.icco.nl/projecten
14. www.hivos.nl
15. www.novib.nl/criteria
16. www.terredeshommes.nl
17. www.plannederland.nl
18. www.horizonholland.nl
19. www.Stichtingdoen.nl
20. www.onemen.nl
21. Magazine IS (Internationale samenwerking). Januari 2004. Artikel over welke rol sport speelt bij armoede bestrijding.
22. www.pnoconsultants.nl
23. Magazine IS. (Internationale Samenwerking) November 2003. Artikel over internationale hulpprogramma's.

14. Lijst met afkortingen.

1. MER	Management, Economie & Recht.
2. CONGOMA.	Council Of Non Governmental Organisations Malawi.
3. NGO	Non Governmental Organisation
4. VCT	Volunteer Counselling and Testing
5. MFO	Mede Financiering Organen
6. IOB	Ontwikkelingssamenwerking en Beleidsevaluatie
7. IS	Internationale Samenwerking
8. ICCO	Interkerkelijke organisatie voor ontwikkelingssamenwerking
9. DREO	Duurzame, rechtvaardige economische ontwikkeling
10. HIVOS	Humanistisch Instituut voor Ontwikkelingssamenwerking
11. COS	Centra voor Ontwikkelingssamenwerking
12. OS	Ontwikkelingssamenwerking

BIJLAGE 1.



SECTOR

BUILDING

BUILDING & (ROAD) MAINTENANCE

AGRICULTURE

ANIMALS, VEGETATION & WATER

STORES

OVERVIEW & SAFE KEEPING MATERIALS

SECURITY

SAFETY CENTRE

CARPENTRY

FURNITURE, ROOFS, DOORS ETC.

FINANCE

BOOK KEEPING, INTERNAL AUDIT & MANAGEMENT SUPPORT

TRANSPORT

DRIVING & CAR MAINTENANCE

DOMESTIC WORK

CATERING & CLEANING

TECHNICAL & IT

COMMUNICATION & COMPUTER ADMINISTRATION

BIJLAGE 2.**FINANCIEEL OVERZICHT 2004**

Alle getallen in euro's (K = €1)

CATEGORIES BOOKKEEPING CENTRE

KAS

Debit

Credit

CASH WITHDRAWAL (FROM BANK)

ADMINISTRATION EQUIPMENT		
“ MATERIALS		
“ SALARIES & ALLOWANCES		
ACCOMMODATION		
BANK CHARGES		
BUILDING - EQUIPMENT		
“ LABOUR		
“ MATERIALS		
“ TRANSPORT		
“ VARIOUS		
CARPENTRY - EQUIPMENT		
“ LABOUR		
“ MATERIALS		
“ SALES		
COMMUNICATIONS		
DOMESTIC WORK - EQUIPMENT		
“ MATERIALS		
“ SALARIES & ALLOWANCES		
DONATIONS		
FARMING AND WATER		
GIFTS		
INTEREST RECEIVABLE		
MAINTENANCE - LABOUR		

“ MATERIALS		
OPERATIONAL COSTS		
RATION		
SECURITY		
TRANSPORT - EQUIPMENT/REPAIR		
“ FUEL		
“ PUBLIC		
“ SALARIES & ALLOWANCES		
LOAN S - EMPLOYEES		
“ OTHERS		
Sub-total		

CATEGORIES BOOKKEEPING CLINIC

ADMINISTRATION		
CLEANING MATERIALS		
FURNITURE		
LABORATORY		
MEDICAL MATERIALS		
PURCHASES HERB.		
“ HOM.		
“ ORTHO.		
REGISTRATION FEES & FORMS		
RESEARCH TRADITIONAL MEDICINE		
SALES HERB.		
“ HOM.		
“ ORTHO.		
SALARIES & ALLOWANCES		
SUNDRIES		
TRANSPORT		
VIMBUZA		
Sub-total		

CATEGORIES BOOKKEEPING MICRO-CREDIT SCHEME

ADMINISTRATION		
SALARIES & ALLOWANCES		
TRANSPORT		
VARIOUS		
LOANS		
Sub-total		

CATEGORIES BOOKKEEPING ORPHAN CARE GROUP

MATERIALS		
SALARIES & ALLOWANCES		
VARIOUS		
Sub-total		

CATEGORIES BOOKKEEPING FOOD SECURITY

ADMINISTRATION		
PURCHASE FERTILISER		
PURCHASE MAIZE		
SALES FERTILISER		
SALES MAIZE		
SALARIES & ALLOWANCES		
TRANSPORT		
VARIOUS		
Sub-total		

CATEGORIES BOOKKEEPING CHAPPELL HEALING WATER

ACCOMMODATION		
ADMINISTRATION		
BUILDING MATERIALS		
MEDICAL MATERIALS		
SALARIES & ALLOWANCES		
SALES OF CHW		
TRANSPORT		
VARIOUS		
Sub-total		

CATEGORIES BOOKKEEPING SPORTS

FOOTBALL TEAM		
NETBALL TEAM		
Sub-total		

	Debit	Credit
TOTAL KAS		

KAS Balance 01 – 01 – 04		
KAS Balance 01 – 05 - 04		
KAS Balance 31 – 05 – 04		

BANK

Debit

Credit

Funding foundation		
Cash withdraw		
Interest		
Funding foundation		
Bank charges		
Donations		
Gifts		
Medical materials		
Purchases Orthodox		
Purchase Maize		
VARIOUS 1:		
VARIOUS 2:		
VARIOUS 3:		
	DEBIT	CREDIT
TOTAL BANK		
BANK Balance 01 – 01 – 04		
Foreign exchange differences		
BANK Balance 01 – 05 – 04		
BANK Balance 31 – 05 – 04		

BIJLAGE 3.

Plan van aanpak.

**EVA Demaya stichting Nederland.
&
EVA Demaya centrum in Malawi.**

Afstudeeropdracht:

EVA Demaya wat nu?

Wateringen, 12 maart '04

Opdrachtgever:

Organisatie: EVA Demaya stichting Nederland.

Dhr. Dick Boutkan. (Voorzitter)

Adres: Kerkstraat 43 c
2295 LB Kwintsheul.
Tel.Nr: 0174 - 298485
E-mail: dboutkan@boutkan.net

Opdrachtnemer:

Alexander Ditewig

Student Haagse Hogeschool
Afdeling MER.

Adres: Van Catshuijsenstraat 16
2291 RB Wateringen
Tel.Nr: 0174 – 295980
E-mail: a.ditewig@student.hhs.nl

Begeleidend docent:

Dhr. R. Wallaart.

Docent Haagse Hogeschool
Afdeling MER.

Adres: Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag.
Tel.Nr. 070 – 4457976
E-mail: r.w.a.wallaart@hhs.nl

Inhoudsopgave.

1.	Achtergrond.	Blz.	4
2.	Doelstelling.	Blz.	5
3.	Probleemstelling & Deelvragen.	Blz.	5
4.	Doelgroep.	Blz.	6
5.	De aanpak.	Blz.	7
6.	Projectgrenzen.	Blz.	9
7.	Kwaliteit.	Blz.	9
8.	Planning.	Blz.	9
9.	Kostenoverzicht.	Blz.	10
10.	Risico's.	Blz.	10

1. Achtergrond.

Ik ga mijn afstudeeropdracht doen voor de EVA Demaya stichting. Deze stichting is direct gekoppeld aan een centrum in Malawi. Het Eva Demaya centrum in Malawi. De Eva Demaya Stichting, opgericht in 1998 in het Westland, financiert de bouw van het Eva Demaya Centrum in Malawi en ondersteunt de activiteiten die daar georganiseerd worden.

Het Eva Demaya Centrum heeft als doel gelegenheid te bieden aan Europeanen en Afrikanen om elkaar, vanuit begrip en respect voor elkaars levenswijze, te ontmoeten en van daaruit te komen tot activiteiten die de lokale bevolking helpen hun levenssituatie te verbeteren.

In 1998 is in het Westland de Eva Demaya Stichting opgericht voor onbepaalde tijd. De statuten van de stichting zijn notarieel vastgelegd op 3 juni 1998. De Eva Demaya Stichting heeft in haar statuten als doelstelling vastgelegd: Het verlenen van steun aan het Eva Demaya Centrum in Malawi. De Eva Demaya Stichting functioneert op basis van financiële belangeloosheid. Alle Nederlandse betrokkenen werken hier en in Malawi op vrijwillige basis; d.w.z. er worden geen salarissen uitbetaald.

De voorzitter van het bestuur in Nederland is Dhr. Dick Boutkan. Ik ben al een aantal jaar in contact met deze man. Hij is tevens eigenaar van een accountantskantoor genaamd Boutkan Accountancy. Naast mijn studie heb ik hier een aantal jaar gewerkt. Zodoende ben ik met deze man in contact gekomen. De Eva Demaya stichting in Nederland bestaat uit 8 bestuursleden. Hun voornaamste taak is het bedenken, verzorgen & uitvoeren van acties die geld opleveren voor het Eva Demaya centrum in Malawi. Het Eva Demaya centrum in Malawi is gevestigd in Luvire. In het Eva Demaya centrum in Malawi staat een Nederlandse vrouw aan het hoofd. Zij leidt het dagelijks bestuur van het Eva Demaya centrum in Malawi. Uit ideologisch redenen is zij destijds naar Malawi gegaan en heeft daar heel veel werk verricht.

Het Eva Demaya Centrum is gebouwd op traditionele Malawise wijze, en wordt gekenmerkt door eenvoud. Het Eva Demaya Centrum huisvest een polikliniek, waar westerse, homeopathische en de traditionele Malawise geneeswijzen worden uitgeoefend. Er worden op het Centrum activiteiten ondernomen op het gebied van de gezondheidszorg, scholing, aids-preventie, noodvoedselhulp en de landbouw. Momenteel werken er op het centrum in Malawi ongeveer 50 medewerkers. Er is een plandocument opgesteld waarin de filosofie, doelstellingen en de werkwijze van de Eva Demaya stichting wordt uitgelegd.

2. Doelstelling.

Inzicht krijgen in de bedrijfsvoering van het Eva Demaya centrum in Malawi. Daardoor eventueel aanbevelingen kunnen doen, om die bedrijfsvoering te optimaliseren.

(Het doen van een organisatieonderzoek naar efficiënte bedrijfsvoering van het Eva Demaya centrum in Malawi en hierover advies geven.)

Subdoelstellingen.

- Het in kaart brengen van de huidige situatie van het Eva Demaya centrum in Malawi.
- Hoe ziet de toekomst van het Eva Demaya centrum in Malawi eruit?

3. Probleemstelling & Deelvragen.

Naar aanleiding van een probleem in de organisatie is de projectopdracht geformuleerd. Hieronder vindt u de uitwerking daarvan.

Probleemstelling.

Hoe kunnen de gegeven organisatie processen van het Eva Demaya centrum in Malawi het best worden geoptimaliseerd?

Deelvragen.

Plandocument.

- Op welke punten is het plandocument van het Eva Demaya centrum niet meer actueel, gezien de recente ontwikkelingen in Malawi?
- Wat moet er gezien de actuele situatie in Malawi aan het plandocument toegevoegd of juist verwijderd worden?

Geldstroom.

- Wat is de beste manier om een maandelijks kas overzicht op te stellen voor het Eva Demaya centrum in Malawi?
- Is het mogelijk om dit maandelijks kas overzicht op een eenvoudige manier te koppelen aan de administratie van de Eva Demaya stichting in Nederland?
- Is het mogelijk om de financiële administratie te verwerken in Excel of een eenvoudig boekhoudpakket?

Personeel & Organisatie

- Het in kaart brengen van de organisatiestructuur. Hoe zijn de taken en bevoegdheden van het bestuur verdeeld?
- Is het noodzakelijk om de diverse werkprocessen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van medewerkers op het Eva Demaya centrum te formuleren en te beschrijven?
- Op welke wijze zou het maken van een **opleidingsschema** voor de medewerkers van het centrum bijdragen aan een verbetering van de organisatie van het Eva Demaya centrum?
- Op welke wijze zou het maken van een **salarisschema** voor de medewerkers van het centrum bijdragen aan een verbetering van de organisatie van het Eva Demaya centrum?

Financieel.

- Wat is de exacte rol van de accountant van de Eva Demaya stichting in Malawi?
- Benut het Eva Demaya centrum in Malawi alle financiële middelen?
- Zijn er bepaalde subsidies in Nederland of Malawi beschikbaar waarvoor het Eva Demaya centrum in aanmerking zou kunnen komen?
- Benut de Eva Demaya stichting in Nederland alle financiële middelen om het centrum in Malawi te ondersteunen?

Memisa & andere gelijksoortige organisaties.

- Wat doen zij wat wij niet doen?
- Zijn er een aantal dingen die wij in onze stichting ook zouden kunnen doen / toepassen?

Planning 3^e fase.

- Hoe verloopt de planning voor de bouw van de 3^e fase van het centrum in Malawi?
- Moet het e.a in de planning worden aangepast?

4. Doelgroep.

De doelgroep van deze projectopdracht is het tweeledig. Het bestuur van de Eva Demaya stichting is enerzijds de doelgroep en anderzijds natuurlijk het bestuur van het Eva Demaya centrum in Malawi.

5. De aanpak. (Projectactiviteiten / werkplan)

In dit hoofdstuk zal ik een beschrijving geven van de werkzaamheden die ik verwacht te gaan verrichten aan de hand van de probleemvragen. Hieronder staan de werkzaamheden per deelvraag toegelicht.

Plandocument.

- Op welke punten is het plandocument van het Eva Demaya centrum niet meer actueel, gezien de recente ontwikkelingen in Malawi?
- Wat moet er gezien de actuele situatie in Malawi aan het plandocument toegevoegd of juist verwijderd worden?

Bovenstaande punten denk ik kunnen te realiseren door het lezen van de vele documentatie die beschikbaar is over de Eva Demaya stichting. O.a het goed bestuderen van het huidige plandocument hoort daar zeer zeker bij. Het doornemen van de bestuurlijke notulen van de vergaderingen van de afgelopen jaren. In Malawi zal ik de actuele situatie beoordelen en op basis van ook die gegevens zal ik eventueel aangeven op welke punten het plandocument niet meer actueel is. Natuurlijk zullen ook voorafgaan aan mijn vertrek naar Malawi nog enkele gesprekken met bestuursleden plaatsvinden, waardoor mijn inlevingsvermogen nog meer zal toenemen. In Malawi zullen er natuurlijk ook gesprekken plaatsvinden met de bestuursleden aldaar. Naar mijn mening moet dit alles een goed beeld opleveren om tot een juiste aanbeveling te komen.

Geldstroom.

- Wat is de beste manier om een maandelijks kas overzicht op te stellen voor het Eva Demaya centrum in Malawi?
- Is het mogelijk om dit maandelijks kas overzicht op een eenvoudige manier te koppelen aan de administratie van de Eva Demaya stichting in Nederland?

Hiervoor zal ik de financiële administratie moeten bestuderen. De financiële administratie van de stichting in Nederland is hier beschikbaar. Hoe de financiële administratie van het centrum in Malawi er uitziet zal ter plaatse moeten worden bestudeerd. Verder zullen de boeken van het vak financiële administratie van de MER opleiding hierbij ook van pas komen.

Personeel.

- Op welke wijze zou het maken van een **opleidingsschema** voor de medewerkers van het centrum bijdragen aan een verbetering van de organisatie van het Eva Demaya centrum?
- Op welke wijze zou het maken van een **salarisschema** voor de medewerkers van het centrum bijdragen aan een verbetering van de organisatie van het Eva Demaya centrum?
- Is het noodzakelijk om de diverse werkprocessen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van medewerkers op het Eva Demaya centrum te formuleren en te beschrijven?

Bovengenoemde deelvragen zal ik pas in Malawi kunnen beantwoorden. Wel ben ik in mijn studieboeken aan het bestuderen hoe je op een effectieve manier een opleidingsschema en een salarisschema kunt maken. Bovendien zal het bestuur in Malawi wellicht ook zijn voorkeuren hebben over hoe een bepaald schema er moet komen te zien. Voor een groot deel zal ik wat betreft deze punten afhankelijk zijn van de bestuursleden in Malawi.

Financieel.

- Benut het Eva Demaya centrum in Malawi alle financiële middelen?
- Zijn er bepaalde subsidies in Nederland of Malawi beschikbaar waarvoor het Eva Demaya centrum in aanmerking zou kunnen komen?
- Benut de Eva Demaya stichting in Nederland alle financiële middelen om het centrum in Malawi te ondersteunen?

Wat betreft dit punt is het weer een combinatie tussen het een en ander uitzoeken in Nederland en Malawi. In Nederland is er een bedrijf beschikbaar wat gespecialiseerd is in het al dan niet verlenen van subsidies (PNO Consultants). Ik ken iemand die daar werkt en mij best zou willen helpen om dit uit te zoeken.

Deskresearch komt bij deze vragen ook zeker om de hoek kijken. Op het internet zullen er vast sites beschikbaar zijn waar het subsidie vraagstuk verder uitgediept wordt. Via Google en Else heb je perfecte zoekmachines waar mee je snel tot resultaten kunt komen. Een deel van dit werk zal ook in Malawi plaatsvinden. Aan het bestuur daar zal ik vragen hoe ik aan de benodigde informatie kan komen. Door veel met mensen te praten verwacht ik dat het mogelijk moet zijn om achter deze informatie te komen.

Memisa & andere gelijksoortige organisaties.

- Wat doen zij wat wij niet doen?
- Zijn er een aantal dingen die wij in onze stichting ook zouden kunnen doen / toepassen?

Via de internetpagina van Memisa wil ik nauwkeurig gaan achterhalen wat zij precies doen. Mocht het nodig zijn dan kan ik altijd een afspraak maken met deze organisatie. Verder wil ik het internet gebruiken om ook te kijken wat voor andere gelijksoortige organisaties er zijn en wat zij precies doen. Wellicht kan dit verhelderend zijn voor de Eva Demaya stichting en kunnen zij hier hun voordeel mee halen.

Planning 3^e fase.

- Hoe verloopt de planning voor de bouw van de 3^e fase van het centrum in Malawi?
- Moet het e.a in de planning worden aangepast?

In Malawi zelf zal ik moeten bekijken hoe het er met de bouw van de 3^e fase voor staat. De bestuursleden van het centrum zullen mij moeten vertellen hoe het er met de planning voor staat. Indien nodig kan ik kijken in hoeverre de planning moet worden aangepast omdat het niet lijkt te zijn.

Ik denk dat het een optie is om een risico analyse te maken in hoeverre de planning haalbaar lijkt te zijn. Met een risico analyse bedoel ik in dit verband een swot analyse.

6. Projectgrenzen.

In de verschillende hoofdstukken is aangegeven welke doelstellingen er zijn en hoe de opdracht eruit ziet. In het kort zijn hieronder de projectgrenzen (afbakening) beschreven.

Ik zal mij de komende weken zal bezighouden met het doen van een onderzoek naar een efficiënte bedrijfsvoering van het Eva Demaya centrum in Malawi.

Het onderzoek zal in Nederland en Malawi plaatsvinden. In principe zal ik mij bezighouden met het uitwerken van de probleemstelling en de deelvragen. In onderling overleg zou daar nog van afgeweken van kunnen worden.

7. Kwaliteit.

De eisen waaraan de scriptie moeten voldoen zijn de kwaliteitseisen van een Hogere Beroepsopleiding. Naast deze eis, moet de scriptie voldoen aan de competenties van de opleiding Management, Economie en Recht. Tevens moeten in de scriptie de vier geïntegreerde clusters van de MER opleiding terugkomen. Dit heeft betrekking op de clusters Personeel, Markt, Finance & Control en Organisatie.

8. Planning.

Tijdspad

Week Nr.

Week 9 t/m 11:	Inlezen documentatie Eva Demaya & Opstellen Plan van Aanpak.
Week 12:	Gesprek met opdrachtgever en docentbegeleider over PVA. Verder inlezen in documentatie Eva Demaya.
Week 13 & 14:	Gericht voorbereiden op vertrek naar Malawi. Die punten die in Nederland onderzocht kunnen worden daadwerkelijk uitzoeken.
Week 15 t/m 19:	Onderzoek uitvoeren in Malawi. Onderzoek verrichten zoals bij de aanpak beschreven staat.
Week 20 & 21:	Afronding scriptie in Nederland. Definitief rapport opstellen.
Week 22.	Presentatie & Eindbeoordeling.

9. Kosten overzicht.

In principe zijn alle kosten voor de opdrachtnemer. Huisvesting en maaltijden zullen door het bestuur in Malawi geregeld worden. Mochten er onvoorziene kosten zijn dan zal dat in overleg worden besproken met de opdrachtgever.

Over de vlieggkosten heb ik met de voorzitter (Dick Boutkan) het volgende afgesproken. De totale vlieggkosten bedragen 980, - euro. Amsterdam – Malawi & Malawi – Amsterdam

Voor tegemoetkoming in deze kosten heb ik van het bedrijf Boutkan Accountancy 250, - euro gekregen. Dick Boutkan is tevens eigenaar van dit bedrijf. Het overige deel van de vlieggkosten komt voor mijn eigen rekening.

10. Risico's.

Zoals bij ieder project zijn er bepaalde risico's. Bij het ene project zullen de risico's groter zijn dan bij het andere. Voorafgaand aan het onderzoeken van dit project, zijn er bepaalde risico's die van invloed kunnen zijn op het uiteindelijke resultaat. Om een inschatting te kunnen maken waar het fout zou kunnen gaan en uit welke hoek gevaren dreigen is hieronder een opsomming weergegeven van de verschillende risico's.

- Aantal onderzoeksgebieden blijkt niet te realiseren in tijdsbestek van 9 weken.
- Bestuurders van het Eva Demaya centrum in Malawi blijken hele andere ideeën en opvattingen te hebben dan dat de Eva Demaya stichting in Nederland heeft.
- Daadwerkelijke Communicatie met bestuurders en bewoners in Malawi is niet optimaal. Misschien is er een taal probleem?
- Wennen aan Malawi. In Malawi zal er best sprake zijn van een (korte) inwerkperiode waarbij ik nog niet voor de volle 100 % kan functioneren.
- Kans om ziek te worden is aanwezig, ondanks alle voorzorgsmaatregelen.
- Daadkrachtigheid en bereidheid van de mensen (bestuurders) in Malawi. In redelijke mate zal ik toch van hun afhankelijk zijn met het verrichten van mijn onderzoek.
- Doelstellingen van dit onderzoek zijn tegenstrijdig met de cultuur in Malawi.