



# HOW TO IMPROVE COLLABORATIONS BETWEEN CIVIL SOCIETY ORGANISATIONS AND THEIR PARTNERS TO BENEFIT GIRLS EDUCATION

Bachelor thesis  
Human Geography and Urban and Regional Planning  
Faculty of Spatial Sciences  
Rijksuniversiteit Groningen

Author: Paulien Mensinga (s3148483)  
Date: July 7<sup>th</sup> 2019  
Supervisor: dr. Yongjun Zhao  
Word count: 6490

## Summary

Every girl deserves education, all around the world. Unfortunately, not every girl has or had the privilege to get an education. There are multiple civil society organisations (CSOs) in the Netherlands who care about those girls and want to make a change. CSOs provide help through projects in which the focus is mainly on changing policies through advocacy to help those girls in the long term. Within each project, it is important to collaborate with partners and tackle challenges that arise while collaborating. These challenges tend to have a negative impact on collaborations. It would be interesting to do qualitative research on how these constraints could be tackled in order to improve collaborations. The central question for this research is: ***Why do collaboration issues between CSOs and their partners influence their goal of improving girl's education in developing countries?*** To answer this research question, several interviews with members of Dutch CSOs are conducted. Within these interviews, the focus was mainly on collaborations, challenges, and improvements. Partners CSOs have to collaborate with are the local communities, national governments, and donors. Each form of collaboration has its challenges. These challenges concern different norms and values between locals and CSOs, no clear structure or framework for CSOs within national governments and the dependency on donors. CSOs need to be more aware of tackling these constraints in order to improve collaborations. Therefore, this research will focus on how to understand the mechanisms of collaboration. Why collaborations are needed, which constraints arise and how collaborating could be improved.

## Table of contents

<b>Summary</b>	<b>2</b>
<b>1: Introduction</b>	<b>4</b>
1.1 Research problem	5
1.2 Structure	5
<b>2: Theoretical framework</b>	<b>6</b>
2.1 Engagement with local communities	6
2.2 Advocating new policies within national governments	6
2.3 Collaborating with donors	7
2.4 Conceptual model	8
<b>3: Methodology</b>	<b>9</b>
3.1 Research strategy	9
3.2 Data collection method	9
3.3 Data analysis	10
3.4 Ethical considerations	11
<b>4: Results</b>	<b>12</b>
4.1 Engagement with local communities	12
4.2 Advocating new policies within national governments	13
4.3 Collaborating with donors	14
4.4 Improving collaborations	15
4.5 Discussion	16
<b>5: Conclusion</b>	<b>16</b>
5.1 Recommendation	17
5.2 Reflection	17
<b>6: References</b>	<b>18</b>
<b>7: Appendices</b>	<b>20</b>
Appendix 1: Data collection instrument	20
Appendix 3: Report Defence for Children	22
Appendix 4: Report Terre des Hommes	26
Appendix 5: Report Plan Nederland	29

## 1 Introduction

Every girl deserves education (UNESCO, 2016). However, globally more than 131 million girls are not going to school (UNESCO, 2016). Less than two-thirds of girls in developing countries do not complete their primary education (The World Bank, 2018). One of the reasons is that there is a lack of nearby schools. Parents have to send their children to other towns which cost them money, they do not want to pay (Wodon et al., 2018). Societal roles can also be a reason. According to these roles, girls play a secondary role. They have to spend all their time working for others, by doing the cooking, cleaning and even getting married. Girls that have the passion to follow their dreams and pursue a career are often seen as disrespectful (Sarah et al., 2015). Another reason is child marriages. When a girl gets married, she is likely to quit school. Husbands want their wife to stay at home and do chores (Male & Wodon, 2018). One of the consequences is that girls that do not go to school are likely to marry and have children at a young age, which can affect their health. Secondly, a lack of education for girls means that there is more poverty in future households, as these girls are not able to provide an income (Male & Wodon, 2018). When it comes to communities the consequence is that girls will feel disempowered since their voices are not heard. This weakens solidarity in the community they live in (Wodon et al., 2018). Therefore, girls have limited opportunities for the future and they remain dependent on others, mostly men, for the rest of their lives.

The Dutch civil society organizations (CSOs) Plan Nederland, Defence for Children and Terre des Hommes are engaging in new policy and advocacy roles on a global level to find ways in which they can help girls. Currently, the attention of policy-makers is on basic school characteristics on the national level. However, incentives concerning improving education should permit more local decision-making as well. Policy-makers now generalize education within a country, while similar policies on a national level can have different outcomes on a local level. Besides, policies are rarely evaluated and improved, which makes it difficult for CSOs to implement changes (Sperandio, 2015). Besides finding solutions for the problems CSOs want to solve, they also struggle with rising challenges in engaging with governments, donors and local communities (Mundy et al., 2010).

Therefore, the role of CSOs is challenging since they have to be able to provide a link between local and national governments (Omach, 2016). On a local level CSOs need to be aware of the different norms and values they have to work with and show respect to ethical considerations. However, it is even harder for CSOs to reach goals on a national level. On the national scale, CSOs have to deal with the intolerance of governments and their involvement in political debates. Governments often see CSOs as a threat and think that CSOs are crossing their boundary because they try to interfere in politics. Local and national levels are therefore equally important because both levels directly influence each other (Omach, 2016). Besides, the CSOs are dependent on international development donors which makes them vulnerable since they have to rely on these donors for the economic support of their projects (Chaplowe & Engo-Tjéga, 2007). Not much research has been conducted on the mechanisms of collaborations. Therefore, this research will give insight into how constraints could be tackled in order to improve the collaborations between CSOs and their partners.

## **1.1 Research problem**

The aim of this research is to get insight in the mechanisms of the collaborations between CSOs and their partners while trying to tackle the lack of education for girls in developing countries. The central question of this research is: *Why do collaboration issues between CSOs and their partners influence their goal of improving girl's education in developing countries?*

To find an answer for this central question the following secondary questions are formulated:

1. What is the current status of CSOs'?
2. Why is collaborating with other entities crucial?
3. What are major constraints while collaborating with other entities?
4. How could these constraints be tackled?

## **1.2 Thesis structure**

In the next section, section two, there will be a theoretical framework in which the mechanisms of collaborations will be explained together with the challenges and improvements CSOs have to face while collaborating with other entities. The theoretical framework is based on the central and secondary questions. From this theory, a conceptual framework will follow. This conceptual framework will give guidance for the rest of the research. In section 3, the methodology will be discussed, together with the research methods and way of data analysis. Section 4 will provide the results of this research. These results together will provide an answer to the central question. This will be explained in the conclusion in section 5.

## **2 Theoretical framework**

### **2.1 Engagement with local communities**

Within projects, CSOs have to collaborate with other partners to implement changes. One of them being the local communities in the countries CSOs work in. Collaboration on the local level is necessary since implemented changes will hit them most. Even if the main goal is to change policies on a national level, there will be consequences on the local level since the changes have an impact on the country as a whole. Therefore, the local community needs to be involved if real solutions are to be implemented (Omach, 2016). The local communities need to be aware which changes will be made on a national level and which positive impact it will have on the local level. CSOs can provide this information, which is why collaboration is needed (Porter, 2016). CSOs collaborate via local professionals. Local professionals working for CSOs provide a link between the CSOs and the local communities, which makes the engagement with local communities less difficult. Locals often speak the same language and are aware of the cultural norms and values which creates trust. The decision to collaborate with local professionals is chosen because it showed to be successful in the past (Schaefer, 2010).

However, collaborating with local communities is not without any resistance. One of the challenges is differences in norms and values. Within the field of education there are several cultural norms and values on why boys are allowed to attend school and girls not. It is difficult and challenging for CSOs to convince the local communities that the changes they want to implement will be beneficial for not only the girls but the whole communities as well (Aiyede, 2017). Besides, multiple rural villages have a traditional leader. People tend to listen to him first instead of following the rules that are set up in the capital of the country. Therefore, collaborating with these traditional leaders is key in collaborating with the local community. When the leader is convinced, he can convince the rest of the community (Wodon et al., 2018).

Improving this relationship would be possible if trust between CSOs and local leaders will grow. At the moment local leaders, and therefore, local communities, are suspicious of what will happen if they agree to the changes CSOs want to implement. Local communities have the feeling that new policies will clash with their views on cultural issues. This is not beneficial for the trust. Therefore, creating more trust through communication and mutual understanding towards each other would improve this relationship (Wodon et al., 2018). One way to create trust is to work with local professionals. However, even though it has been successful in the past, the challenge remains (Schaefer, 2010).

### **2.2 Advocating new policies within national governments**

Besides collaborating with local communities, CSOs need to collaborate with the national governments in the countries CSOs work in as well. Since CSOs want to implement changes in the long term through advocacy, changes in national policies need to be made. Therefore, collaborating with national governments is needed (Omach, 2016). Collaborating takes place around the policy table. CSOs want to join policy discussions to create an opportunity to

transmit the changes they would like to make within that country. This has been successful in the past since policies are changed over time (Mundy et al., 2010).

However, there are multiple challenges that arise within this collaboration with national governments. One of them being a lack of clear structures or framework that explain how CSOs should engage in policy-making within the governments. Therefore, within governments, there is no transparent proposal in which civil-society representatives are chosen to join in policy discussions. This means that governments can decide on their own if they allow a CSO to join or not. Which often leads to the fact that CSOs who have a critical standpoint do not get a spot at the policy table. In this way, governments limit the CSOs advocacy activities which make it more challenging for the CSOs to advocate for the differences and changes they want to implement (Mundy et al., 2010). When it comes to implementing changes for girls within education, the national governments decide in what degree the CSOs have a say about policies. The national governments feel like they already made a big step since CSOs are invited to the table way more than they used to be twenty years ago. However, being ‘invited to the table’ does not mean that the CSO can create their own policies within these meetings (Lister & Nyamugasira, 2003).

To improve the relationship with national governments, CSOs have to take into account that governments they are working with have other views and ideas. They should negotiate more on how to get invited at the policy table even when their ideas might differ. To achieve this CSOs should meet the governments wishes more. They can then be more critical about their ideas and they can start advocating (Chaplowe & Engo-Tjéga, 2007). Another response is trying to create more space for themselves through advocacy, media, and networks. But this takes time, and even if more space is created the engagement is still not transparent (Lister & Nyamugasira, 2003).

### **2.3 Collaborating with donors**

According to Chaplowe & Engo-Tjéga (2007), another partner CSOs have to collaborate with are the donors that provide economic support to bear the cost made for each project. There are multiple donors providing money namely, national governments, governments in the origin country of the CSOs, companies and individual donations from people all over the world. CSOs are dependent on donors to be able to pay for the projects, which is why there is a need for collaboration. Others argue that receiving funds is not the only reason why collaborating is needed. Each donor has a variety of ideological perspectives as well and their objectives are often not in line with each other. This varies from promoting democracy and human rights to strengthening their advocacy roles. Therefore, CSOs need to be aware of possible clashes with their donors while collaborating (Sabatini, 2002).

Again, there are multiple challenges that arise. The dependency on these donors is one of them, since the CSOs would be in trouble if they would run out of money. There are also limitations in the relationship with the national government as a donor. The fact that CSOs also receive funding from other donors than the government, makes them suspicious. This leads to a

challenge for the CSO since the government remains the important actor that has a final say about the economic climate in which the CSOs can work. This could lead to a shortage of funds from the government to the CSOs (Chaplowe & Engo-Tjéga, 2007). Because of this dependency, there is another challenge arising, which is the different objectives between CSOs and donors. Since CSOs are dependent on donors, awareness about each other objectives is necessary. Donors often have their interests in mind which CSOs need to be careful about. Donors have their power over CSOs since they provide funding. Once CSOs critique their donors' objectives or when objectives do not correspond donors have the power to step out the project (Sabatini, 2002).

If the relationship between CSOs and their donors would be improved, there will be benefits to the collaboration within projects. This improvement can be made in different ways. CSOs need to negotiate more with their donor to provide a better overview of what the funding is needed for. It should become clearer that the funding does not benefit a specific project, but that the funding is beneficial for the overall effectiveness of different projects. There should, therefore, be more transparency between the CSOs and their donors to enhance the effectivity (Aiyede, 2017). Besides, communicating about each other's objectives is necessary as well. A clear overview before a project starts prevents problems in a later stage (Sabatini, 2002).

**2.4 Conceptual model**

Throughout the research, the conceptual model in figure 1 will be used. The conceptual model represents the relation between CSOs and their partners. Collaborating with these different partners brings challenges. Following these challenges there are ways in which each constraint could be tackled. Once these constraints are tackled, policies can be influenced.

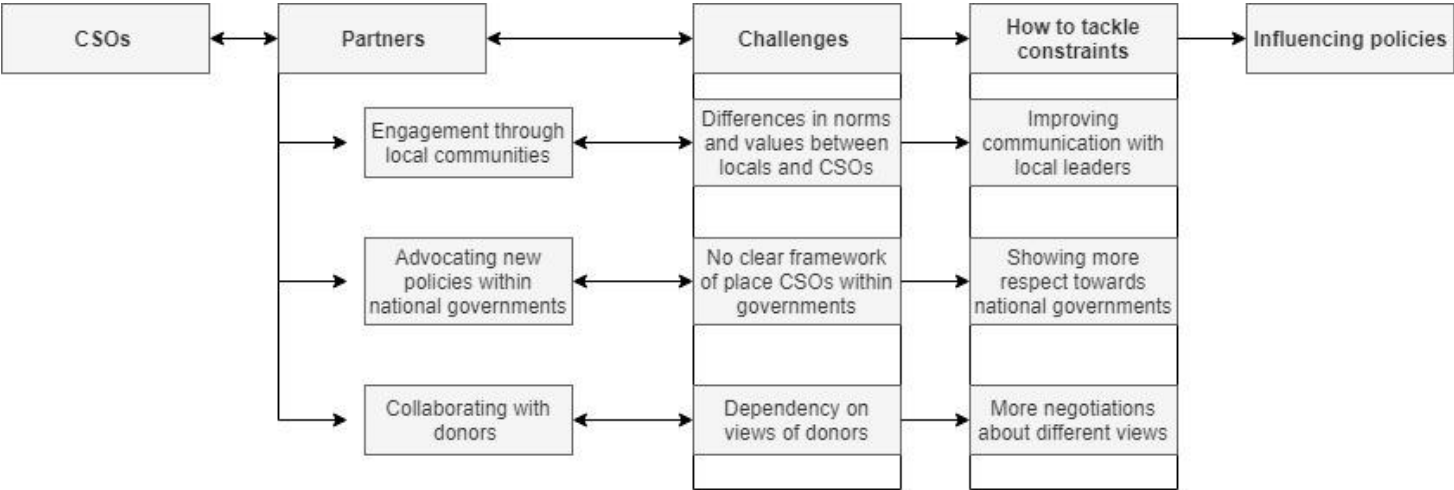


Figure 1: the process of influencing policies



## **3 Methodology**

### **3.1 Research strategy**

This thesis uses a qualitative research strategy. This strategy was chosen to be able to collect data through semi-structured in-depth interviews. This way of gathering data gives insight into the meanings, emotions, intentions, and values the CSOs have to deal with. Therefore, a qualitative research strategy was preferred over a quantitative research strategy because quantitative research focuses on a statistical or numerical analysis based on measurements. Besides, quantitative research would include an experiment with the goal to achieve certain comparisons. This is not in line with the goal for this research which is finding the mechanisms within collaborations between CSOs and their partners to understand the underlying intentions. Therefore, interviews were chosen to collect data, since it would give inside in the intentions and values of CSOs while dealing with challenges and collaborations. Semi-structured interviews were used because it allowed the participants to give an open answer in their own words (Clifford et al., 2016).

### **3.2 Data collection method**

To obtain the required data, three semi-structured interviews were conducted with the following Dutch CSOs, Plan Nederland, Defence for Children and Terre des Hommes. These CSOs are working on several issues concerning girls' rights, one of them being education for girls. Ahead of the interviews, these CSOs were contacted via email to schedule the interviews. Information about and the visions on education of these CSOs can be found in table 1.

The decision to choose these three CSOs was made because they work on the Girls Advocacy Alliance together. The focus of this research is based on two projects within the alliance. Therefore, the decision was made to not interview other CSOs working on helping girls getting an education, but to only interview these three CSOs. The Girls Advocacy Alliance is a five-year programme (2016-2020) which is set up to make sure that there will no longer be gender-based violence and economic exclusions for girls through lobbying. All the projects within this alliance are funded by the Dutch Ministry of Foreign Affairs. Plan Nederland is leading this programme. However, every CSOs has the same amount of interest within the program. Within this alliance, education for every girl is an important subject and goal they would like to reach. The alliance is currently active in: Ghana, Ethiopia, Kenya, Liberia, Sierra Leone, Uganda, Bangladesh, India, Nepal and the Philippines. Within these countries, the CSOs work on multiple projects like "Hope for Girls" in Sierra Leone and "Invest in Girls" in Ethiopia. These two projects pay attention to the girls who are not going to school and tries to implement changes in the long term. The focus of the results is therefore on these two projects (GAA, 2017).

The participants that were interviewed are all responsible for the planning of the Girls Advocacy Alliance within the CSOs they work for. Table 1 shows a pseudonym per CSOs which refers to the interviewees. These pseudonyms are used in the results. Besides this alliance, the

interviewees worked on other projects in the field of education too. Therefore, they were able to answer general questions about the organisations and other projects as well. In total there has been contact with six different people. With three of them, contact was via email. They sent reports about the projects within the Girls Advocacy Alliance. The other three were interviewed via a phone call.

The questions that were asked during the interviews can be found in appendix 1. All interviews were conducted over the phone since the interviewees preferred it that way. The first contact with the interviewees was done via email to schedule the phone calls. Before the interview started the interviewees were explained where the collected data would be used for. During the interviews, other questions and subjects came up as well, but this was possible since the interviews were semi-structured. It has been assumed that the interviewees felt free to answer the asked question in the way they wanted. There was no guidance on how to answer questions.

	<i>Name of CSOs</i>	<i>Information and vision on education</i>
<b>1</b>	<u>Plan International</u> Pseudonym interviewee: Ellen	A CSO that focuses specifically on helping girls on a global scale. Among other things on education. Their goal is to create opportunities for girls to get the education they deserve, through lobbying within developing countries.
<b>2</b>	<u>Defence for Children</u> Pseudonym interviewee: Liselot	The focus of Defence for Children is mainly defending the rights of children all around the world. Including the right of education for girls in developing countries.
<b>3</b>	<u>Terre des Hommes</u> Pseudonym interviewee: Khalid	Terre des Hommes frees children from exploitation situations by using a sustainable approach. Once free of exploitation the goal is to give girls the opportunity to go to school.

Table 1: information CSOs

**3.3 Data analysis**

During the interview, the answers were not recorded but the information given was typed out immediately. After each interview, a report was made to make a logic story of the given answers. These reports can be found in appendices 3, 4 and 5. Two of the three CSOs wanted the report afterward to see which data would be used and which data would not be used.

The type of analysis used is phenomenological analysis because this analysis makes it possible to focus on the experiences CSOs have when they work on different projects. This type of analysis requires open coding (Clifford et al., 2013). The obtained data is coded with the program Atlas.ti. The first step while coding was reading every sentence and word to decide what is important and which data can be used in the analysis. Then, the words and sentences were coded and then these codes were analysed.

For the analysis, different codes are used: collaboration, challenges, and improvements to tackle the challenges. These codes are chosen because they cover the different themes in the interview

questions best. These three codes are subdivided into several subcategories. Once the interviews were done, the answers given by the interviewees could be linked to the subcategories in the coding scheme. Below, three code trees are created that will help analyse the answers given by the interviewees as much as possible.

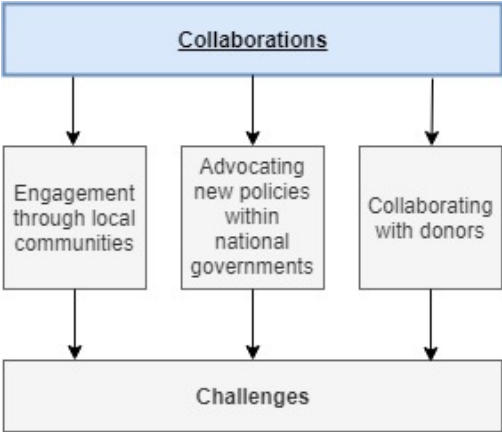


Figure 2: code tree collaborations

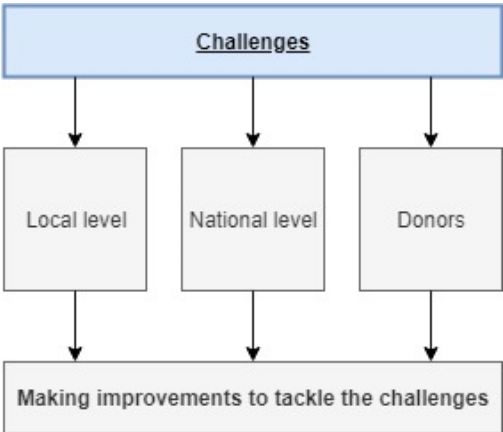


Figure 3: code tree challenges

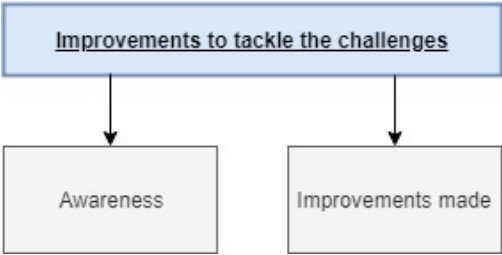


Figure 4: code tree tackling challenges

**3.4 Ethical considerations**

Within the semi-structured interviews, ethical considerations need to be made. Before the interviews started the aim of this research was communicated and the interviewees were told where the information they would give would be used for. The interviewees were reassured that the collected data would remain confidential and that the interviewees themselves would remain anonymous. Therefore, in the results, pseudonyms are used. They were well informed about the rights they have as a participant and they were told they could withdraw from the research whenever they wanted. Since the interviews were done over the phone the informed consent was explained to them in detail. They received the informed consent by email as well, to allow the participants to read it themselves and to sign it. The participants were not obliged to answer any of the questions if they did not want to.

## 4 Results

Since the Girls Advocacy Alliance is a five-year programme there are different projects throughout the years. The countries where the alliance is working on projects is shown in figure 5. However, this result section will only focus on two countries. The first country is Sierra Leone where the alliance is working on a project that requires engaging with the local communities. The second country is Ethiopia, where advocating new policies with national governments is important. Collaborating with donors is important for both countries and is therefore not focused on a country itself.



Figure 5: countries the Girls Advocacy Alliance is working in

### 4.1 Engagement with local communities

A project that is currently running is the project “Hope for Girls” in Sierra Leone. This project pays attention to improving the position of girls within local communities. Currently, girls within these local communities have to marry at a very young age and have no opportunity to go to school.

*“girls almost have no access to education and economic opportunities, the chances of being very vulnerable to teenage pregnancies is high.”* (interviewed Liselot on May 7<sup>th</sup>, 2019).

Therefore, the Girls Advocacy Alliance decided to help these girls. The first step in tackling this problem is dialoguing with traditional leaders in the villages where the problem seems to be the worst. Collaborating with these traditional leaders is needed since they have to approve

the changes made. Therefore, they work together by communicating and sharing ideas on girls education. Besides, so-called 'by-laws' are to be created. These by-laws are developed at the local level to create extra laws that count for the whole community, not just one individual. Meaning that changes could be made on the local level as a result of these by-laws.

Collaborating on a local level is the most important kind of collaboration. The reason for this importance is that the work that needs to be done within the countries is done by local professionals. No Dutch expats working in the developing countries on this project, it all comes down to the local partners. The local partners know what is at stake, they get money and appreciation for the work they do. The ties between the local organisations and the local communities are tight which makes it easier for the local communities to trust the organisations. Besides, the local partners speak the same language as the communities which is beneficial as well. This makes it possible to implement changes in the short term. However, the goal is to create better policies in the long term.

Differences in norms and values is a challenge within this project and make the collaboration between the Girls Advocacy Alliance and the local communities more difficult.

*“Differences in cultural norms and values is one of the main challenges we have to face, since almost every local community has their own mindset towards the role of girls.”*

(Interviewed Liselot on May 7<sup>th</sup>, 2019).

Local communities have their view on education for girls and this view is difficult to change. These local communities often have traditional leaders. These leaders play an important role in raising awareness of cultural norms and values. CSOs have to find ways in which they can reassure the local leaders and communities that they want to work together. This means that CSOs have to speak to these leaders first if changes within a community need to be made. This project in Sierra Leone focussed on this challenge. Partners of the alliance advocated traditional leaders and then organised petitions to stop all the barriers for girls who are not getting an education. They then presented this petition to the chiefs of the communities. Through dialogues with the chiefs, CSOs try to reassure them and the rest of the community that they want to work together. The biggest challenge for this project is convincing the leaders which takes time and patience. Thus far, this project is successful since challenges are faced and petitions are signed.

#### **4.2 Advocating new policies within national governments**

There is currently a project on the national level as well, the project “Invest in Girls” in Ethiopia. This project pays attention to changing policies within the Ethiopian government to allow girls to go to school. Collaboration with the government is needed since changing policies goes through the national government. At the moment there are no decent national coordination mechanisms, policies and, strategies in Ethiopia on education for girls. As a result, the Girls Advocacy Alliance wants to influence national governments to strengthen the policies and mechanisms to allow girls to go to school in Ethiopia. They use advocacy tactics to pursue these

goals. The alliance will provide the government with technical inputs and collected data to prove the need for attention to policymakers. Advocacy is needed to get this issue on the agenda. Different actions need to be made to achieve the goals. One of them is dialoguing with the national policymakers to advise them on how to improve the policies.

However, dialoguing with the national policymakers and advocating is not without any resistance.

*“Collaborating with the national government is the most difficult form of collaboration and leads to different challenges”* (Interviewed Ellen on March 13<sup>th</sup>, 2019).

It depends on the people within the government. Some of them are very open towards organisations, others are not. With that comes the problem that the governments change every couple of years with new elections. This means that organisations have to start working with others when they already made some progress with the previous government. This sometimes means that a whole plan is off the table again. This process takes time. To get in contact, the national government should be reached through the regional government. Trying to lobby from the local to the regional and then to the national level seems to be the best way. Even when the collaboration with the national government is difficult, the Girls Advocacy Alliance need them to change laws and policies.

Therefore, working on this project leads to challenges that take time and patience. While working on this project there is awareness of the challenges, they, as an organisation have to face. And they admit having the thought that working within a CSO will never be free of challenges, but the question is if that is even favourable.

*“facing challenges keeps us sharp because we need to step out of our comfort zone.”*  
(Interviewed Khalid on March 20<sup>th</sup>, 2019).

### **4.3 Collaborating with donors**

The Girls Advocacy Alliance is funded by the Dutch Ministry of Foreign Affairs instead of separate donors. Collaborating is therefore crucial since money is needed. Therefore, both projects in Sierra Leone and Ethiopia do not rely on money from the national government or companies within both countries. However, the Dutch Ministry of Foreign affairs does have their interest in funding the projects. They have their objectives and reasons to fund this alliance and expect the alliance to meet these objectives. This is why collaborating with donors leads to challenges. Besides having goals and objectives, the Girls Advocacy Alliance needs to be aware that the objectives of the donor is met as well. This is also the case for the projects in Sierra Leone and Ethiopia. Each CSO collaborates with the ministry via reports. The Dutch Ministry of Foreign Affairs expects an annual report in which results are shown. This is done individually instead of via the alliance as a whole since it gives a better overview of the work CSOs do, even if the three CSOs work closely together.

*“There is a certain pressure while collaborating with the Dutch Ministry of Foreign Affairs, we sometimes have to set our objective on hold, to meet the ministries’ objectives first.”*  
(Interviewed Liselot on June 28<sup>th</sup>, 2019).

Currently the collaboration runs smoothly. However, the alliance is realising that reaching the objectives that were set up by the Dutch Ministry of Foreign Affairs have to be a goal before reaching their objectives.

#### **4.4 Improving collaborations**

The constraints mentioned all have an impact on collaborations within the Girls Advocacy Alliance. Collaboration is not always as optimal as it could be, because of all the challenges that need to be faced on different levels. One way to improve the collaborations is to improve the relationship with the partners. However, the interviewees explained that most of the focus is currently on the projects they are working on, not on the relationship with partners per se. It would be a good first step to work on this relationship to be able to grow.

On a local level, the relationship is hard to improve. Differences in cultural norms and values will remain a challenge since it is not desirable to make a structural change in a culture because of different views and opinions. CSOs are already working on communication between locals working for them and local communities. Therefore, the focus within the project in Sierra Leone is not on improving this relationship per se at the moment. It does take time and patience to convince the local leaders and communities, but that is where the CSOs are already anticipating on nowadays. Therefore, the projects’ priority is not on improving the collaboration but on the objectives and goals of the project.

The relationship can be improved on the national level if not only the government but also CSOs become more transparent, according to the interview, CSOs do realise this. Transparency leads to a better understanding of each other, which makes collaborating easier. Besides, it should become clearer which role a CSO represents within a government. This would make dialoguing about policies easier and therefore more effective. The government should understand that a CSO is a partner, not an organisation that wants to boycott every plan made by the government. Therefore, communication is very important.

When it comes to the donors, the Girls Advocacy Alliance, and therefore the mentioned projects in Ethiopia and Sierra Leone, have to maintain the relationship with the Dutch Ministry of Foreign Affairs as it is now. Communication and sending reports are most important within this collaboration to show the ministry that changes are made. Transparency towards the national governments in Sierra Leone and Ethiopia is important as well. The national governments in Sierra Leone and Ethiopia do get suspicious because they do not have power over how CSOs receive money. CSOs need to be aware that they do need to be transparent towards the national government on where their money comes from because otherwise, it would not benefit the relationship between the national government and the CSOs.

## **4.5 Discussion**

The challenge that arises while collaborating with local communities is in line with the theory. Aiyede (2017) explained that differences in cultural norms and values are a challenge. This is also the case for the “Hope for Girls” project in Sierra Leone. Mundy et al. (2010) showed that challenges while collaborating with national government mostly focus on not having a clear structure or framework in which CSOs can engage. Not having a decent national coordination system is also a challenge in Ethiopia. However, the biggest challenge while collaborating with the national government are the people that work within the governments. Some of them are very open towards the alliance others are not. Therefore, it is difficult to build up trust. While collaborating with the Dutch Ministry of Foreign Affairs the challenges of dealing with differences in views and objectives are in line with the theory. Sabatini (2002) explained that CSOs need to be aware of these differences. Overall the results agree with previous research.

According to the interviews, improving collaborations is mainly focused on communicating in order to create a better relationship. Theory shows that there are multiple ways in which collaboration could be improved. One of them is creating a broader framework that recognized the different aspects of interaction and collaboration for both parties. This creates mutual respect and trust before a project will start. Therefore, challenges within a project are less likely to happen (Arenas et al., 2013). Jonker & Nijhof (2006) also argue that sharing expectations and objectives before a project starts will improve collaborations in the long term. However, there are consequences since both parties have to look beyond their own ideologies to open up towards the other (Jonker & Nijhof, 2006).

Besides, improvements can only be made when CSOs prioritize it. According to the interviews, CSOs are aware of the improvements that need to be made. But, within the project in Sierra Leone, the alliance does not see having clear communication as their main priority. And therefore, decided to focus more on the project itself than on improving this communication with local communities. Even while there are still improvements that need to be made. Therefore, even when theory and CSOs argue about ways in which collaboration needs to be improved, CSOs need to be willing to put these improvements into action. When CSOs within projects do not prioritize making improvements nothing will change.

## **5 Conclusion**

Currently, the Girls Advocacy Alliance is working on two projects in Sierra Leone and Ethiopia. Within these projects collaborating with local communities, national governments and donors is crucial since changes can otherwise not be implemented. Collaborating with local communities is needed because changes will hit them most. There is a need for collaborating with national governments as well because the goal is to change national policies through advocacy. Each project needs funding which is why collaborating with donors is needed as well, even if these donors have different objectives. CSOs are, therefore, not able to implement changes without collaborations, which is why collaborating is crucial.



There are different constraints that CSOs encounter while collaborating with other entities. On a local level, differences in cultural norms and values is an important challenge. Improving this collaboration requires clear communication and growing trust. However, this improvement is difficult to reach since it is not desirable to make a structural change in a culture. On a national level, the biggest challenge is not having clear structures or frameworks that explain how CSOs should engage in policymaking. Another challenge is dealing with changing governments which leads to collaborating with new people. More transparency leads to a better understanding of each other's differences which makes collaborating less difficult. Not just transparency within national governments, but CSOs as well. Challenges that arise while collaborating with donors are being dependent on funding and dealing with different objectives. This challenge could be tackled if CSOs would provide a better overview of what the funding is needed for and if communicating about each other's objectives becomes clearer.

These constraints all influence the collaborations between CSOs and their partners. To improve collaborations, CSOs need to be aware of tackling the constraints to fully understand the mechanisms of collaborating. In order to achieve this, CSOs need to prioritize making improvements instead of prioritizing the projects. Therefore, collaboration issues influence the goals to improve girls' education in developing countries.

### **5.1 Recommendation**

For further research, it would be interesting to highlight the stories of local partners, national governments or donors as well. This gives the opportunity to hear the story from multiple sides. This research is only focussed on the way Dutch CSOs feel and think about the projects they are running. The views on collaborations, challenges, and effectiveness might differ between the Dutch CSOs and their local partners, national governments and donors.

### **5.2 Reflection**

Reflecting on this research shows that there were some limitations while writing. One of them being the data in de results. Since the focus is on two different projects instead of more the results are a generalization of CSOs' projects. Each project is unique and works on different levels. Another limitation was the difficulty of finding the right structure for this research. Writing this thesis was a process in which a lot is learned about how to do research. Information about collaborating with donors was difficult to obtain through the interviews with the CSOs since the Dutch Ministry of Foreign Affairs have their own objectives where the CSOs could not tell something about.

## 6 References

- Aiyede, E. (2017). Civil Society Efficacy, Citizenship and Empowerment in Africa. *International Journal of Voluntarism and Non-profit Organisations*, 28(3), 1326-1345.
- Arenas, D., Sanchez, P. & Murphy, M. (2013). Different Paths to Collaboration Between Businesses and Civil Society and the Role of Third Parties. *Journal of Business Ethics*, 115(4), 723-739.
- Brown, T. (2016). Civil society organizations for sustainable agriculture: negotiating power relations for pro-poor development in India. *Agroecology and Sustainable Food Systems*. 40(4), 381-404.
- Chaplowe, S. & Engo-Tjéga, R. (2007). Civil Society Organizations and Evaluation. *Evaluation*, 13(2), 257-274.
- Clifford, N., Cope, M., Gillespie, T. and French, S. et al., (2016). Semi-structured Interviews and Focus Groups. In Clifford, N., Cope, M., Gillespie, T. and French, S. et al., (Red.). *Key methods in geography* (pp. 143-156). 3<sup>rd</sup> edition. Sage.
- Defence for Children. (2018). Kinderrechtenhelpdesk. Retrieved May 18, 2019 from <https://www.defenceforchildren.nl/wat-doen-we>
- European Commission. (2002). General principles and minimum standards for consultation of interested parties. Retrieved March 1, 2019 from <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM%3A2002%3A0704%3AFIN%3Aen%3APDF>
- Girls Advocacy Alliance. (2017). Annual Report 2017. Retrieved May 7, 2019 from <https://www.girlsadvocacyalliance.org/reports/reporting/>
- Jonker, J. & Nijhof, A. (2006). Looking Through the Eyes of Others: assessing mutual expectations and experiences in order to shape dialogue and collaboration between business and NGOs with respect to CSR. *Corporate Governance: An International Review*, 14(5), 456-466.
- Lister, S. & Nyamugasira, W. (2003). Design Contradictions in the 'New Architecture of Aid'? Reflections from Uganda on the Roles of Civil Society Organisations. *Development Policy Review*, 21(1), 93-106.
- Makuwira, J. (2011). Civil Society Organizations (CSOs) and the changing nature of African politics: the case of the CSO-Government relationship in Malawi. *Journal of Asian and African Studies*, 46(6), 615-628.
- Male, C. & Wodon, Q. (2018). Girls' Education and Child Marriage in West and Central Africa: Trends, Impacts, Costs, and Solutions. *Forum of Social Economics*, 47(2), 262-274.
- Mundy, K., Haggarty, M., Sivasubramaniam, M., Cherry, S. & Maclure, R. (2010). Civil society, basic education and sector-wide aid: insights from Sub-Saharan Africa. *Development in Practice*, 20(4-5), 484-497.

Omach, P. (2016). Civil Society Organizations and Local-Level Peacebuilding in Northern Uganda. *Journal of Asian and African Studies*, 51(1), 77-96.

Plan International. (2018). Alles over onderwijs. Retrieved February 26, 2019 from <https://www.planinternational.nl/onderwijs>

Plan International. (2018). Girls Advocacy Alliance. Retrieved February 23, 2019 from <https://iati.plannederland.nl/Girls-Advocacy-Alliance-annual-plan-2018.pdf>

Porter, S. (2016). Girls' education, development and social change. *Policy Futures in Education*, 14(5), 517-538.

Sabatini, C. (2002). Whom Do International Donors Support in the Name of Civil Society. *Development in practice*, 12(1), 7-19.

Sarah, N., Idika-Chima, I. & Batool, S. (2015). Girls standing up for education. *Index on Censorship*, 44(2), 31-33.

Schaefer, C. (2010). Local Practices and Normative Frameworks in Peacebuilding. *International Peacekeeping*, 17(4), 499-514.

Sperandio, J. (2015). Education policy in developing countries. *Educational Review*, 67(3), 385-386.

Terre des Hommes. (2019). Onze duurzame aanpak. Retrieved May 18, 2019 from <https://www.terredeshommes.nl/aanpak>

UNESCO. (2018). Onderwijs voor iedereen. Retrieved February 26, 2019 from <https://www.unesco.nl/dossier/onderwijs-voor-iedereen>

Vallejo, B. & When, U. (2016). Capacity Development Evaluation: The Challenge Result Agenda and Measuring Return on Investment in the Global South. *World Development*, 79, 1-13.

Wodon, Q., Montenegro, C., Nguyen, H. & Onagoruwa, A. (2018). *Missed Opportunities: The High Cost of Not Educating Girls*. Washington, DC: The World Bank.

Picture frontpage: Plan International (2018)

## 7 Appendices

### Appendix 1: Data collection instrument

#### Informed consent

For your information, I would like to let you know that everything that will be discussed today will be confidential and the information will be processed confidentially. Therefore, I will use a pseudonym. I would like to record the interview so I can listen to it again later. No one else will listen to the recordings except for me. The information you give us will be used in an assignment. In the reporting of the research, the given information will not be traceable to you or this conversation. Do you have any questions at the moment?

#### Questions

1. When and how did this organization start?
2. Which concrete projects are running at this moment?
3. How do you decide where help is needed?
  - How do you start up a new project?
  - Who do you reach out to when you start a project?
4. What is the main aim of this organization?
  - How are you, as an organization trying to reach this aim?
5. Who do you have to work together with to realize these aims?
  - How is working together with others going in general?
6. What is it like to work together with other Dutch CSOs?
7. What is it like to work together with:
  - Local communities?
  - National governments?
  - International partners?
  - Other NPO's
  - Other stakeholders?
8. Which challenges do you face while working together with others?
  - How do you deal with these challenges?
9. Which challenges arise while doing these projects in general?
  - How do you deal with these challenges?
10. Are there any problems you have to face while doing these projects?
  - If yes, what kind of problems?
  - If no, do you think problems could come up while doing these projects?
  - How could these problems be solved?

11. How do you try to work as efficient as possible?
12. Which challenges, that come up while doing these projects, could hinder the efficiency of the projects?
13. Are there examples of projects that could have been carried out more efficiently?
  - If yes, how could this have been done?
  - If no, how do you make sure that the projects are as efficient as possible?
14. When do think a project is done efficiently?
15. How do you monitor the progress of the running projects?
16. How do you evaluate the project results?

## Appendix 3: Report interview Defence for Children

### Report interview Defence for Children – interviewed on May 7<sup>th</sup> 2019

#### **Hoe is het Girls Advocacy Alliance programma ontstaan?**

De Girls Advocacy Alliance (GAA) is een samenwerking tussen Plan International Nederland, Terre des Hommes, Defence for Children - ECPAT, het ministerie van Buitenlandse Zaken en maatschappelijke organisaties in tien Afrikaanse en Aziatische landen. Het programma is gestart in 2016 en loopt tot eind 2020. De voorbereidingen voor het programma vonden in de voorafgaande jaren al plaats. Voor GAA werd er door dezelfde drie organisaties al gewerkt aan het Girl Power Programma. Dit programma kan gezien worden als voorloper van GAA. De GAA is als het ware verder gegroeid uit het Girl Power Programma. Alleen ligt de focus nu geheel op lobbyen en advocacy<sup>1</sup> en geen *service delivery*.

Voordat het Girl Power programma begon (2011) was het werkveld van Defence for Children – ECPAT voornamelijk op Nederland, Europa en incidenteel buiten Europa gericht. Defence for Children-ECPAT is een juridische kinderrechtenorganisatie waarbij het Internationale Verdrag inzake de Rechten van het Kind (IVRK) de leidraad vormt van het werk.

Werken in landen in Afrika met andere secties (Defence for Children International heeft 42 secties, waarvan de Nederlandse sectie er één van is) was dus relatief nieuw voor de organisatie. Defence for Children-ECPAT is voor het Girl Power programma benaderd door Plan International Nederland om mee te werken aan het programma, samen met nog vier andere Nederlandse ngo's.

#### **Hoe wordt er besloten in welke landen de GAA zal worden geïmplementeerd?**

Er wordt gekeken naar welke organisatie in welke land aanwezig is. Daarnaast wordt gekeken welke regio binnen een land de meeste ondersteuning nodig heeft en waar al mee samengewerkt wordt. De keuze in welke landen het programma wordt uitgevoerd is in samenspraak met het International Secretariaat van Defence for Children in Geneve gedaan en de lokale Defence for Children kantoren. De resultaten van het GAA-programma wordt gerapporteerd aan ministerie van Buitenlandse Zaken. Het zijn de lokale organisaties die op de plek zelf aan het werk zijn, met een monitoring en coördinatie tussen de verschillende nationale, regionale en internationale programmaonderdelen vanuit Defence for Children – ECPAT.

#### **Welke overige partijen zijn nodig om een programma, zoals GAA, uit te voeren?**

Ten eerste de alliantie leden in Nederland (Defence for Children-ECPAT, Plan International Nederland, Terre des Hommes en het ministerie van Buitenlandse Zaken). Ter plaatse de lokale secties waar nauw mee wordt samengewerkt, Defence for Children Sierra Leone, Defence for Children Ghana en Defence for Children Liberia, alsmede Forum for Sustainable Child Empowerment, (FSCE) in Ethiopië als implementing partner. Zij, de lokale partners, zijn degene die de programma's uitvoeren, vaak samen met andere CSOs, welke vaak verenigd zijn in een land in een cso 'childrights coalition'. Het is van belang goed samen te werken en met elkaar het verschil te maken. Ook op regionaal niveau wordt er samengewerkt met een aantal Pan-Afrikaanse organisaties. In het geval van Sierra Leone zijn door een nationale coalitie van kinderrechtenorganisaties via de rechtbank van ECOWAS (Economic Community of West African States) de autoriteiten van Sierra Leone aangeklaagd vanwege de wettelijke ban op onderwijs voor zwangere meisjes. De private sector, bedrijven, zijn ook een actor waarmee

---

<sup>1</sup> Onder *lobby* worden alle inspanningen verstaan om direct en indirect besluitvormers te beïnvloeden door formele en informele interactie met deze besluitvormers. *Advocacy* betreft alle inspanningen om besluitvormers te beïnvloeden door het vergroten van het publieke bewustzijn en support voor een bepaalde kwestie.

samengewerkt wordt om de werkomstandigheden van jonge vrouwen te verbeteren. Dit is lastig, want het voornaamste doel van deze bedrijven is veelal het maken van winst. Ook op nationaal niveau is samenwerking van belang. Binnen de nationale overheid kunnen er veranderingen doorgevoerd worden. Op alle niveaus wordt dan ook samengewerkt om veranderingen door te kunnen voeren. Daarnaast wordt er ook samengewerkt op internationaal vlak om te lobbyen naar de VN-mensenrechteninstrumenten zoals het VN-Kinderrechtencomité en het VN-vrouwenrechtencomité. Dit om ervoor te zorgen dat nationale overheden zich houden aan internationale normatieve kaders en effectief gevolg geven aan beleidsaanbevelingen wat betreft de rechten van meisjes en jonge vrouwen. Veder is het belangrijk dat er niet alleen vóór meisjes wordt gelobbyd maar dat er ook dóór meisjes wordt gelobbyd. GAA versterkt en ondersteunt meisjes en jonge vrouwen in hun rol as youth advocates zodat een nieuwe generatie van activisten kan opstaan om de acceptatie van meisjes en vrouwen-rechten te vergroten. Tot slot, maar zeker niet minder belangrijk, is er sprake van samenwerking met de local chiefs en religieuze leiders. Het is van belang om hen te overtuigen aangezien zij veel impact hebben op de inwoners en lokale bevolking. Ze worden gezien als belangrijke personen en men luistert naar hen.

### **Hoe wordt het overkoepelende doel van de GAA met elkaar gecommuniceerd?**

De lokale organisaties spelen de informatie goed door, zowel op nationaal niveau (elk land heeft een Alliance Programme Team (APT) , waarnaast de vertegenwoordigers van de lokale organisaties ook de betrokken medewerkers in Nederland bij aangesloten zijn) als op internationaal niveau. Daarnaast zijn er frequent meetings met elkaar om de progressie te bespreken. Er wordt gesproken over hoe er het beste gelobbyd kan worden. Veel communiceren is van belang om van elkaar op de hoogte te blijven. Jaarlijks zijn er twee belangrijke bijeenkomsten waarbij alle vertegenwoordigers van de APT aanwezig zijn. Er wordt dan besproken wat de nieuwe plannen zijn en wat effectief is. Indien nodig de vastgestelde lijn vasthouden, waar nodig bijsturen op basis van de actualiteit. Daarnaast is het goed om persoonlijk contact te blijven houden.

### **Hoe worden de doelen voor GAA bereikt?**

Aan de hand van de theory of change, welke is gemaakt voor elk van de veertien programma onderdelen, waar er gekeken wordt wat er van tevoren bedacht is, wat het effect is van het programma en wat de realiteit is. Deze theory of change wordt jaarlijks aangepast.

De verschillende “pathways” worden ook genoemd in een *country programme framework*, waarin voor elk van de actoren wordt uitgelegd wat de uiteindelijke doelstelling is voor eind 2020, wat er voor dat desbetreffende jaar het tussentijdse doel is en welke activiteiten er dat jaar gaan plaatsvinden. De resultaatmetingen vinden plaats op vier verschillende actoren en drie verschillende niveaus: practice change ; policy change en agenda setting. Deze verschillende niveau's komen ook terug in de theory of change en het programma framework.

### **Tegen welke uitdagingen wordt er aangelopen bij het bereiken van de doelen?**

Een van de uitdagingen is dat er wordt gewerkt met onderwerpen die op cultureel vlak taboe kunnen zijn. Binnen de gemeenschappen zijn er soms bepaalde ideeën over zaken die moeilijk te veranderen zijn omdat het in de ogen van de lokale bevolking een onderdeel is van hun cultuur. Om dit toch te kunnen omzeilen worden er compromissen gesloten en wordt er strategisch en tactisch gewerkt. Zo wordt er in Sierra Leone bijvoorbeeld gesproken over Underage-FGM (Female Genital Mutilation). Armoede is een probleem. Het geeft ouders (of anderen) een reden om bijvoorbeeld de dochter uit te huwelijken. Het ontwikkelen van nieuwe wetgeving is ingewikkeld, het duurt lang en kost veel tijd. Daarnaast is niet iedereen op de hoogte van eventuele nieuwe of aangepaste wetten. In de hoofdstad weet men vaak wel van het bestaan van bepaalde wetten af, maar in kleine dorpen en gemeenschappen op het platteland komt dit soms moeilijk door. Ook is kwetsbaarheid en onveiligheid een probleem. Daarnaast stuiten de youth advocates met hun activisme soms op weerstand van mensen die het niet met hun eens zijn of aanstoot nemen aan de manier waarop zij gevoelige

onderwerpen bespreekbaar maken. Er wordt te allen tijde geprobeerd om de situatie van meisjes en jonge vrouwen zo veilig mogelijk te maken.

Op internationaal vlak is de groeiende shrinking civil space een grote uitdaging. Fysieke toegang tot de VN zelf wordt strenger tijdens high-level evenementen. Dit bemoeilijkt de deelname van CSOs aan beleids- en besluitvormingsprocessen die er bijvoorbeeld voor moeten zorgen dat we de doelen verwezenlijken die in Agenda 2030 zijn uiteengezet.

### **Hoe bevalt de samenwerking met de andere Nederlandse organisaties?**

De samenwerking bevalt goed. Er zijn plannen in de maak voor een nieuw voorstel, GAA 2.0. De organisaties hebben samen een board of directors. Er is ook een program committee waarin van elke alliantie partner een iemand zitting heeft. De samenwerking verloopt op gelijkwaardige voet. Ook zijn er regionale meetings in Afrika en Azië met alle APts waarbij er een week met elkaar wordt opgetrokken om ideeën, plannen, ervaringen en uitdagingen te delen. Hierdoor kan er van elkaar worden geleerd.

### **Hoe bevalt de samenwerking met lokale gemeenschappen?**

De samenwerking met de lokale gemeenschappen gaat goed. De mensen waarmee we werken wonen zelf ook vaak in de gemeenschappen, waardoor de lijntjes tussen de lokale medewerkers en de mensen uit hun gemeenschap klein is. Het vertrouwen ontstaat makkelijk hierdoor. In het werk ligt de focus op lobby, ook in en met de lokale gemeenschappen. Op de korte termijn is het mogelijk om op lokaal niveau veranderingen door te voeren, op de langere termijn is het de bedoeling wetgeving en beleid op nationaal niveau te maken, of indien wetgeving al aanwezig is, de implementatie van de wetgeving te verbeteren op nationaal en lokaal niveau.

### **Hoe bevalt de samenwerking met de nationale overheden?**

De samenwerking met nationale overheden is persoonsafhankelijk. De één werkt beter en makkelijker mee dan de ander. De wisselingen in regeringen zijn hierdoor vaak een uitdaging, omdat er dan met nieuwe mensen gewerkt moet worden, terwijl er misschien juist net progressie was geboekt bij iemand anders. Dit levert vertraging op. Het is de kunst om via lokaal niveau het nationale niveau te bereiken en andersom. Veranderingen hebben tijd nodig. Het lokale niveau is nou eenmaal makkelijker in te schakelen, maar er wordt wel gewerkt op alle niveaus tegelijkertijd. Zo beïnvloeden we daarnaast regionale organen zoals de Afrikaanse Unie en internationale mensenrechteninstrumenten zoals het VN-Kinderrechtencomité.

### **Welke uitdagingen zijn er op het gebied van samenwerken?**

Onder andere, zoals hierboven genoemd, het werken met wisselende en nieuwe regeringen. Daarnaast is het een algemene uitdaging om samen te werken met het bedrijfsleven. Dit kost tijd en het is vaak ingewikkeld om een band voor de lange termijn op te bouwen. Het doel van bedrijven is winst maken, in plaats van het in eerste instantie respecteren van kinderrechten. De bereidwilligheid van bedrijven verschilt erg per land. Het is voor Defence for Children – ECPAT een nieuwe sector om mee te werken omdat het in eerdere programma's geen natuurlijke partner was waar al mee werd gecommuniceerd. Het is lastig om af te tasten hoe de samenwerking precies moet verlopen. Een relatie opbouwen kost tijd. Maar het is wel van belang dat meisjes en jonge vrouwen hun rechten op de werkvloer leren kennen, in 2019 en 2020 wordt de samenwerking met de private sector doorgezet. Een derde uitdaging is het meekrijgen van de traditionele leiders binnen de gemeenschappen, dit blijft een uitdaging, maar er zijn wel resultaten op te behalen wanneer deze traditionele leiders succesvol betrokken worden bij de implementatie van het GAA-programma. In Liberia bijvoorbeeld zijn er 'by-laws' (lokale verordeningen) ontwikkeld op gemeenschapsniveau, een vorm van lokale wetgeving. Dankzij deze by-laws is gender gerelateerd geweld nu strafbaar in veel gemeenschappen. De by-laws zijn ontwikkeld in een proces waarbij de hele gemeenschap betrokken is. Hierdoor is gender



gerelateerd geweld geen individuele zaak meer, maar wordt het stoppen ervan gezien als een verantwoordelijkheid van de gehele gemeenschap.

**Hoe probeert Defence for Children het werk zo efficiënt mogelijk uit te voeren?**

Allereerst door goede communicatie tussen de verschillende organisaties in het veld en in Nederland, maar ook tussen de organisaties in het land zelf. Daarnaast is het van belang om de samenwerking goed op peil te houden. Weten hoe je elkaar, de verschillende organisaties, aan kunt vullen. Weten wat je aan elkaar hebt en elkaars krachten kennen. Er is een overkoepelend persoon (coördinator van de GAA Desk) die alles bijhoudt en aanstuurt. In de landen zelf is er een goede samenwerking met andere Nederlandse organisaties, zodat je van elkaar weet wie wat doet, zodat ook landen onderling weten wat er speelt en wie waar mee bezig is. Ook zijn er regionale meetings. De lokale organisaties werken nauw samen met Nederlandse organisaties, hierdoor kent men elkaar goed en dat bevordert de efficiëntie. Als een bepaalde partij uitvalt kan dat gat door andere organisaties opgevuld worden.

**Wanneer is een programma efficiënt uitgevoerd?**

Als een programma de vooropgestelde doelen behaald heeft op het gebied van het tegengaan van gender gerelateerd geweld en economische uitsluiting van meisjes en jonge vrouwen en binnen het budget is gebleven. Ook is het van belang dat de samenwerking met en tussen de verschillende organisaties ervoor zorgt dat meer bereikt wordt, dan wanneer iedere organisatie alleen voor zichzelf werkt. Het is immers een alliantie waarbij het uiteindelijke doel is om gezamenlijk met de gedane lobby en advocacy een belangrijke bijdrage te leveren aan een blijvende verandering: het beëindigen van gender gerelateerd geweld en de versterking van de economische positie van meisjes en jonge vrouwen.

## Appendix 4: Report interview Terre des Hommes

### Report interview Terre des Hommes – interviewed on March 20<sup>th</sup> 2019

#### **Hoe en wanneer is deze organisatie ontstaan?**

Naar aanleiding van een boek (terug zoeken op internet). In dit boek wordt gefocust op ‘human dignity’ en vanuit dat concept is de organisatie opgericht. In NL gebeurde dit in de jaren '60 en dan met name met een focus op child protection. Door de jaren heen hebben er veel veranderingen plaats gevonden wat het overkoepelende doel betreft, maar op dit moment wordt er op uitbuiting van kinderen gefocust.

#### **Wat de GAA betreft, hoe wordt er besloten waar hulp nodig is?**

Dit kwam met name naar voren in landen waar al hulp geboden werd. In deze landen werd het duidelijk dat er behoefte was naar hulp op dit gebied waarna er is gekeken naar welke organisaties deze hulp op konden pakken. Dit zijn toen TDH, DFC en Plan geworden. Het idee was om echt aan de slag te gaan met bottom up planning. Daarnaast was het in de hulpbehoevende landen ook het geval dat bepaalde ministeries verscheidene onderwerpen heel erg belangrijk vinden en daar dan hulp voor vragen aan de organisaties die op dat moment al werkzaam zijn in het land.

#### **Hoe wordt de hulp opgestart?**

Is erg afhankelijk van de organisatie. Internationale betrekkingen spelen hierbij een rol en de strategie die wordt toegepast verschilt ook erg per land. Geld is in dit geval vaak een issue. Daarnaast is het van belang met elkaar te communiceren wie wat precies gaat doen zodat dat duidelijk is. Er worden proposals opgesteld, die worden door verschillende organisaties bekeken waarna (lokale) organisaties kunnen gaan solliciteren voor het aanbieden van hulp.

#### **Hoe wordt het overkoepelende doel van de organisatie bereikt?**

Doel = een wereld waarin kinderen niet meer worden uitgebuit en kinderen laten opgroeien tot zelfstandige volwassenen.

De GAA heeft echt een eigen leven. GAA is namelijk anders dan andere programma's aangezien het geen vorm van dienstverlening is. Dit is in het verleden wel het geval geweest. Er werden scholen gebouwd bijvoorbeeld. Dit was zeker nuttig, maar het is gebleken dat er ook behoefte is aan alternatieven die bottom up geregeld worden en voor de long term zijn. Binnen de GAA wordt er bij de overheid gelobbyd om ervoor te zorgen dat de hulp van binnenuit geregeld gaat worden. Ook wordt er gelobbyd bij gemeenschappen. Lobbyen is voor de GAA het meeste van belang. Alles wordt niet vanuit de organisaties hier in NL geregeld. Maar lokale organisaties worden aangespoord de hulp te gaan bieden.

#### **Met wie wordt er (in het algemeen) samengewerkt om de doelen te bereiken?**

Binnen de samenwerkingen is het ten eerste van belang dat alles goed gecoördineerd wordt. Er wordt naast de samenwerking met andere NPO's in NL ook samengewerkt met lokale partners in de landen waar de hulp geboden wordt. Via deze lokale partners is het dan weer mogelijk om samenwerken met het maatschappelijke middenveld. De lokale partners zijn daar als het ware de tussen schakel in. Ook stakeholders zijn erg van belang; verschillende eenheden en instituties. Al met al is het een grote partnerschap tussen verschillende partijen.

### **Hoe verloopt de samenwerking over het algemeen?**

De samenwerking binnen de GAA, dus tussen TDH, DFC en Plan loopt perfect. Het is in deze samenwerking van belang dat je elkaars krachten kent en weet wat je aan elkaar hebt. Het bieden van hulp heeft de hoogste prioriteit en door dit samen als streven te hebben verloopt de samenwerking soepeler. Je kunt elkaar daarin ook weer versterken. Heeft deels ook te maken met de Nederlandse mentaliteit. Elkaar accepteren zoals je bent. Een verschil in methode hoeft namelijk niks uit te maken zoals je maar hetzelfde doel voor ogen hebt en goed blijft overleggen over hoe dit doel zo efficiënt mogelijk te bereiken is.

Ook de samenwerking met de lokale partners verloopt soepel. Er zijn geen expats aan het werk in het buitenland en het werk daar wordt dus echt gedaan door de lokale partners. Binnen de samenwerking is het van belang dat de organisaties in NL en het maatschappelijke middenveld elkaar tegemoet komen, waarin de lokale partners een belangrijke rol vervullen. Daarnaast weten de lokale partners wat er op het spel staat. De partners krijgen er veel waardering en geld voor terug en worden hierdoor een sterkere organisatie (capacity development). Ook gaat er iemand vanuit NL één keer per jaar naar alle landen toe om even contact te hebben met de lokale partners. Dit bevordert de samenwerking.

### **Hoe bevalt de samenwerking met de overheden?**

Het is over het algemeen best lastig om met bepaalde overheden samen te werken. Dit verschilt erg per overheid maar de één is zeker lastiger dan de andere. Het is vaak het geval dat de doelen niet overeen komen en dat maakt het lastig om te overleggen. Toch zijn de overheden nodig als wetten en regels veranderd zouden moeten worden. In deze gevallen moeten de organisaties toch manieren vinden om wel met de overheden samen te werken. In andere gevallen staan de organisaties juist tegenover de overheden. De overheden worden dus niet altijd als partners gezien.

### **Welke uitdagingen zijn er op het gebied van samenwerking met de andere NPO's?**

Er zijn geen uitdagingen. Er wordt gefocust op het werk dat te verrichten is en aangezien iedereen hetzelfde doel is wordt het zoeken van uitdagingen als overbodig gezien. Je weet wat je aan elkaar hebt en zolang dat het geval is zijn uitdagingen niet aan de orde. Ook is het per NPO van belang dat ze hun eigen minpunten erkennen en werk uit handen geven op momenten dat ze weten dat een andere NPO daar meer in gespecialiseerd is.

### **Welke uitdagingen komen over het algemeen op jullie pad?**

Heel erg veel!!! Sommige partners doen niet wat je verwacht dat ze doen. Soms krijg je een lobby brief binnen waar je helemaal niks mee kunt. Sommige onderwerpen worden niet serieus genomen. Soms denk je dat een project goed verloopt, maar dan kom je er na twee jaar achter dat er eigenlijk helemaal niet veel resultaten zijn behaald. Het samenwerken met andere stakeholders kan ook een uitdaging zijn. Met name de private sectors vormen een uitdaging. Ze willen niet helpen maar willen gewoon geld voor dat wat ze doen. Ook is het in sommige gevallen de overheid die helemaal niks tolereert en geen ruimte biedt aanpassingen te doen of hulp te bieden. Daarnaast is ook veiligheid een uitdaging. Lang niet alle projecten vinden plaats op een veilige plek. Het is met name zaak om te waken voor de lokale partners aangezien zij uiteindelijk degene zijn die echt in de landen aan het werk zijn.

### **Hoe worden deze uitdagingen aangegaan?**

Met name door afspraken te maken met ambtenaren. En niet bang zijn om naar de overheid of ambtenaren te durven stappen om te wijzen op de tekortkomingen. Accepteren dat je als organisatie soms echt op je tenen loopt en dat dit werk zich daar ook wel toe dient. Onthouden dat er niet 1

specifieke strategie is die toegepast kan worden, maar dat er variatie toe te passen is in manieren om bepaalde projecten op te zetten en uitdagingen uit de weg te gaan.

### **Hoe proberen jullie het werk zo efficiënt mogelijk uit te voeren?**

1 ding is hierin het meest belangrijk, weten hoe je de middelen waar je tot beschikt ook echt goed inzet. Hoe kun je met weinig middelen het meeste behalen? Ervoor zorgen dat het beschikbare geld goed bij de lokale partners terecht komt en daar ook goed wordt benut, dit geld kunnen de partners namelijk zelf investeren. Zij hebben namelijk alle netwerken en kunnen er goed mee aan de slag. Ook is goede afspraken maken van belang. Weten wie wat en wanneer doet.

Effectiviteit: het hebben van de juiste theoretische kennis. Weten wat de problemen zijn en weten wat er gedaan moet worden om deze problemen op te lossen. Deze kennis ook delen met de lokale partners en ervoor zorgen dat zij aan de slag kunnen met de theoretische kennis door de kennis om te zetten in daden.

### **Wanneer is in jullie ogen een project efficiënt uitgevoerd?**

Dit hangt af van een paar maatstaven (zie de site) en is erg afhankelijk van de context en de gemiddelde kosten die er aan vast hangen.

### **Hoe houden jullie de vooruitgang van de projecten bij?**

De GAA is vrij modern op dit gebied. Er wordt namelijk gewerkt met 'adaptive learning'. 2 keer per jaar komt iedereen die aan een bepaald project werkt bij elkaar om te overleggen wat de progressie op dat moment is. In het verleden werd hierbij voornamelijk gekeken naar outcomes, maar dat is nu niet meer het geval. Het gaat er niet om dat je te veel focust op een bepaald doel en een bepaalde outcome, maar dat je kijkt naar de output. Dus gewoon doen en kijken of het werkt en of je als organisatie goed bezig bent. Weten dat je goed aan het werk bent met de juiste 'sign'. Kijken naar het verband tussen de sign en de output. Daar dan op terugkijken en kijken naar de positieve en de negatieve resultaten en op basis daarvan de strategie eventueel aanpassen. Hier leren organisaties dan juist weer van. Ook is het van belang dat je als organisatie de verantwoordelijkheid op je neemt als er iets mis is gegaan. Ook hiervan kan geleerd.

### **Hoe worden de projecten achteraf geëvalueerd?**

Per project zijn er twee grote momenten waar geëvalueerd wordt. Een mid term en een final evaluatie. Deze evaluaties worden uitgevoerd door externe onderzoekers. Daarnaast wordt elk project jaarlijks bezocht om de progressie te evalueren.

## Appendix 5: Report interview Plan Nederland

Report interview Plan Nederland – interviewed on March 13<sup>th</sup> 2019

### **Hoe is de organisatie ontstaan?**

Plan International Nederland is onderdeel van Plan International. Plan International werkt sinds 1937 aan duurzame armoedebestrijding en betere levensomstandigheden voor kinderen in ontwikkelingslanden, met speciale aandacht voor gelijke rechten en kansen voor meisjes. Met projecten in ruim 50 landen in Afrika, Azië en Latijns-Amerika komt Plan International wereldwijd op voor de rechten van kinderen en een betere naleving van het Verdrag voor de Rechten van het Kind. Plan International is een internationale, humanitaire, kindgerichte ontwikkelingsorganisatie zonder politieke, godsdienstige of commerciële doelstellingen. In Nederland bestaat Plan sinds 1975.

In de eerste instantie heette het: “Foster Parents Plan for War Children”. Dit was een organisatie die was opgericht om kinderen te helpen die ouders waren verloren in de Spaanse Burgeroorlog.

### **Hoe wordt er besloten waar hulp geboden wordt binnen de GAA?**

Plan Nederland werkt zelf al in een aantal landen waar andere projecten dan de GAA worden uitgevoerd. Hieruit groeide de GAA. De locaties waar de GAA wordt uitgevoerd zijn dus al een onderdeel van de organisatie. Het wordt meer van bovenaf geregeld. De uitvoering wordt niet van bovenaf geregeld maar gebeurt veel meer op een lokale schaal.

### **Met wie moet er samengewerkt worden om projecten uit te voeren?**

Er zijn veel verschillende partijen waar mee samengewerkt moet worden om projecten uit te kunnen voeren. En het varieert van lokaal tot internationaal. Allereerst natuurlijk de andere Nederlandse organisaties waar binnen de GAA mee wordt samengewerkt. Ter plaatse de lokale kantoren waar nauw mee wordt samengewerkt. Zij, lokale partners, zijn degene die de programma's uitvoeren. Ook op regionaal niveau wordt er samengewerkt. Een regionaal parlement kan aangeklaagd worden.

### **Hoe verloopt deze samenwerking over het algemeen?**

Verschilt per organisatie, per persoon en per dag. Er zijn veel uitdagingen te vinden wat betreft samenwerken. Maar over het algemeen is het van belang dat erg goed gecommuniceerd wordt naar anderen toe zodat er geen onderlinge frustraties of onduidelijkheden ontstaan.

### **Hoe worden de doelen met elkaar gecommuniceerd?**

Maandelijks meetings zorgen ervoor dat iedereen op de hoogte blijft van de projecten. Tijdens deze bijeenkomsten kan er overlegd worden over welke (nieuwe) uitdagingen weer op het pad zijn gekomen. En aangezien de board op dat moment bij elkaar zit zijn er mogelijkheden om direct goed te overleggen over hoe de uitdagingen aangepakt kunnen en moeten worden.

### **En hoe worden deze doelen dan bereikt?**

Onder andere door de focussen op kleinere doelen binnen het grote overkoepelende doel. Door het doel op te splitsen in kleinere doelen die meer toegespitst zijn op een bepaald gebied of probleem worden de doelen makkelijker te behalen. Tijdens het werk is het van belang om te blijven evalueren en communiceren over het proces zodat je als organisatie niet voor verrassingen komt te staan.

### **Hoe bevalt de samenwerking met lokaal gemeenschappen?**

Bevalt wel goed! Er wordt goed gecommuniceerd en eventuele problemen worden uit de weg gegaan. Er wordt samengewerkt met lokale professionals wat er voor zorgt dat er vertrouwen is tussen de organisatie en de gemeenschappen.

### **Hoe bevalt de samenwerking met de nationale overheden?**

Hangt erg af van de persoon waar mee samengewerkt moet worden aangezien iedereen een eigen mening heeft over en een andere kijk heeft op bepaalde onderwerpen en visies. Het is van belang in het achterhoofd te houden dat alle niveaus van lokaal tot internationaal met elkaar in verbinding staan. Policies die aangepast moeten worden op nationaal niveau hebben ook een impact op regionaal en lokaal niveau.

### **Welke uitdagingen zijn er op het gebied van samenwerken?**

Elk niveau kent zijn eigen uitdagingen. Ook wanneer het om samenwerken gaat. Op lokaal niveau is het lastig om samen te werken met de gemeenschappen en de lokale leiders. In de meeste gevallen zijn er verschillen in cultuur of in gedachten over bepaalde ideeën omtrent cultuur. Er is veel wantrouwen van de gemeenschappen naar de organisaties toe omdat de gemeenschappen het gevoel hebben dat de organisaties hun ideeën als 'fout' bestempelen. Daar komt bij dat het voor de bewoners soms lastig in te beelden is hoe het er in andere landen aan toe gaat. Helemaal in afgelegen dorpen is er soms weinig kennis over wat er buiten hun eigen cultuur plaatsvindt.

### **Welke uitdagingen zijn er over het algemeen?**

Er zijn erg veel verschillende uitdagingen op alle niveaus. Goed communiceren met de partners is en blijft altijd een grote uitdaging. Er is vaak en snel sprake van miscommunicatie en er is vaak wantrouwen onderling. Met name de lokale gemeenschappen en overheden wantrouwen de organisaties in plaats van andersom.

### **Hoe worden deze uitdagingen aan gegaan?**

Met name door afspraken te maken met ambtenaren. En niet bang zijn om naar de overheid of ambtenaren te durven stappen om te wijzen op de tekortkomingen. Accepteren dat je als organisatie soms echt op je tenen loopt en dat dit werk zich daar ook wel toe dient. Onthouden dat er niet 1 specifieke strategie is die toegepast kan worden, maar dat er variatie toe te passen is in manieren om bepaalde projecten op te zetten en uitdagingen uit de weg te gaan.

### **Hoe probeert Plan de projecten zo effectief mogelijk uit te voeren?**

Dit hangt af van verschillende doelstellingen en het behalen van deze doelstellingen. Over het algemeen wordt een project effectief genoemd als de overkoepelende doelen zijn behaald. Maar ook als dit niet het geval is kan een project effectief zijn aangezien er wellicht wel veel veranderingen zijn doorgevoerd. Daarnaast is effectiviteit niet te meten en dus is het lastig om daar iets over te zeggen.

### **Wanneer is een project effectief uitgevoerd?**

En als de resultaten zijn behaald zoals ze van tevoren bedacht waren. Ook is het van belang dat het strategisch lekker loopt en dat er input is geweest vanuit de lokale organisaties. Weten wanneer je verder kunt werken en daarmee samenwerking stimuleren.