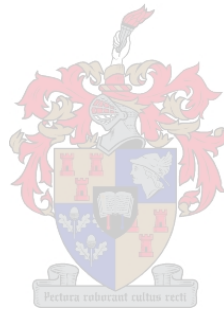


**DIE BYDRAE VAN GEVESTIGDE
MAATSKAPLIKE DIENSORGANISASIES TOT
DIE KAPASITEITSBOU VAN INFORMELE
GEMEENSKAPSGEBASEERDE ORGANISASIES**

deur

SHANIE BOSHOFF



Proefskrif ingelewer vir die graad Doktor in Maatskaplike Werk
in die Fakulteit Lettere en Sosiale Wetenskappe aan die Universiteit
van Stellenbosch

Studieleier: Prof Lambert K Engelbrecht

Desember 2015

VERKLARING

Deur hierdie proefskrif elektronies in te lewer, verklaar ek dat die geheel van die werk hierin vervat, my eie oorspronklike werk is, dat ek die alleenouteur daarvan is (behalwe in die mate uitdruklik anders aangedui); dat die reproduksie en publikasie daarvan uitsluitlik vir die Universiteit van Stellenbosch nie derdepartyregte sal skend nie; en dat dit nie vantevore in die geheel, of gedeeltelik, ter verkryging van enige kwalifikasie aangebied is nie.

Desember 2015

Kopiereg © 2015 Universiteit van Stellenbosch

Alle regte voorbehou

*The greatest form of insanity
is believing
that doing the same thing
over and over again,
will deliver a different result*

- Albert Einstein -

*Aan die twee Mechiele in my lewe,
my pa en my seun,
wie se dryfkrag my elke dag
met nuwe oë na die lewe laat kyk*

OPSOMMING

In Suid-Afrika heers daar grootskaalse armoede en toenemende nood. Die grondwetlike mandaat van die Nasionale Departement van Maatskaplike Ontwikkeling is om sektor-spesifieke nasionale leierskap in maatskaplike ontwikkeling te bied. Nieteenstaande die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling se voorneme om vanaf 1997 die maatskaplike diensleweringssisteem te herstruktureer en hoewel sowel gevestigde maatskaplike diensorganisasies as informele gemeenskapsgebaseerde organisasies (IGO's) beskou word as waardevolle hulpbronne van dienslewering aan kwesbare gemeenskappe, word albei deur ernstige uitdagings bedreig. Hoewel die gevestigde maatskaplike diensorganisasies, wat 'n beduidende gedeelte van die maatskaplike welsynsdienste in Suid-Afrika verskaf en in stand hou, is hulle tans – ten spyte van hul effektiewe bestuur – in 'n ernstige finansiële oorlewingsstryd gewikkel. IGO's wat integraal deel vorm van kwesbare gemeenskappe, word stéeds uitgesluit van staatsfinansiering omdat hulle nie aan die basiese staatsvereistes ten opsigte van bestuur voldoen nie. Die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling se finansieringsbeleid (2012a) dui daarop dat die Staat ten doel het om hul finansiering van die gevestigde maatskaplike diensorganisasies te herlei na IGO's en te vereis dat gevestigde organisasies naas hul direkte dienslewering aan kwesbares ook die kapasiteit van IGO's bou.

'n Ondersoek na die kapasiteitsbou van IGO's is dus nie alleen op sigself relevant nie, maar ook binne die die breër Suid-Afrikaanse konteks belangrik. Die doel van hierdie studie is om begrip te ontwikkel vir die bydrae wat Suid-Afrikaanse gevestigde maatskaplike diensorganisasies alreeds lewer in die kapasiteitsbou van IGO's. Hierdie bydrae bied nie alleen inligting oor die aard van die kapasiteitsbou wat gelewer word nie, maar vestig ook die aandag op sowel die talle uitdagings in kapasiteitsbou wat aan maatskaplike diensverskaffers gerig word as aan die eise wat aan hulle gestel word.

Eerstens is die benadering wat die Staat volg ten opsigte van maatskaplike dienslewering en die herstrukturering van die bestaande maatskaplike diensleweringssisteem ondersoek en gekontekstualiseer. Aan die een kant is nie alleen die aard van sowel die gevestigde as die informele diensverskaffers ondersoek nie, maar ook die kritieke rol wat albei in volhoubare ontwikkeling speel. Aan die ander kant is die benadering wat die Suid-Afrikaanse regering in maatskaplike dienslewering en die herstrukturering van die maatskaplike diensleweringssisteem volg, krities verken. Daar is bevind dat die Suid-Afrikaanse regering die internasionale teorie oor die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering as paradigma geneem het en daarop sy eie ontwikkelingsgerigte benadering tot maatskaplike dienslewering (wat die kapasiteitsbou van IGO's insluit) gebaseer het. Hierdie benadering word gevolg in

dienslewering aan kwesbares. Die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering word dus as die gepaste benadering beskou om die kapasiteitsbou van IGO's te analiseer, alhoewel dit ook uit hierdie studie blyk dat onduidelikheid steeds in die praktyk heers oor die wyse waarop hierdie benadering toegepas moet word.

Tweedens is die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling se beleid ten opsigte van die kapasiteitsbou van IGO's deur gevestigde maatskaplike diensorganisasies krities ontleed met inagneming van die volgende aspekte: die staatsbeleid, die ontwikkelingsgerigte maatskaplike benadering tot die kapasiteitsbou van IGO's wat gevolg word en die toepassing daarvan in die praktyk. Hierdie ontleding het uitgewys dat die kapasiteitsbou van IGO's direk verband hou met maatskaplike welsyn en die ontwikkelingsgerigte benadering tot welsynsdienste wat in Suid-Afrika gevolg word. Dit bevorder burgerlike deelname deur koste-effektiewe en toeganklike hulpbronne in gemeenskappe daar te stel om mense in staat te stel om die welstand van landsburgers te verbeter en selfvolhoubaarheid in die hand te werk.

Derdens is die begrip "kapasiteitsbou van IGO's" gekontekstualiseer deur 'n teoretiese raamwerk te verskaf as volhoubare maatskaplike ontwikkeling en organisasiebestuur en -ontwikkeling. Die toepaslike teorieë en modelle oor organisatoriese kapasiteitsbou is vanuit 'n maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering in hierdie studie beskryf en bestaande modelle van institusionele kapasiteitsbou is vergelyk.

Die teoretiese inligting is daarna empiries verken en geanaliseer. Kwalitatiewe navorsing is as benadering gekies om die bydrae van gevestigde maatskaplike diensorganisasies tot die kapasiteitsbou van IGO's in die welsynsektor te verken en die verband te lê met die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering soos dit toegepas word in Suid-Afrika. Kapasiteitsbou van IGO's deur gevestigde maatskaplike diensorganisasies is terselfdertyd verken en beskryf. 'n Gevallestudie is as navorsingstrategie benut deur gebruik te maak van NACOSS (National Coalition of Social Services) as gespreksforum van gevestigde maatskaplike diensverskaffers in Suid-Afrika. 'n Doelbewuste nienaarskynlike steekproefseleksie is gebruik om deelnemers te kies. Nege NACOSS-lede het in 'n opname aangedui dat hulle reeds by die kapasiteitsbou van IGO's betrokke is en het ingestem om aan die studie deel te neem. Data is op twee vlakke ingesamel. Eers is onderhoude met twee groeperinge van die gevestigde maatskaplike diensorganisasies aan die hand van semi-gestruktureerde onderhoudskedules gevoer, naamlik onderskeidelik met 8 hoof uitvoerende beamptes en met 15 maatskaplike werkers wie reeds die kapasiteit van IGO's bou. Daarna is onderhoude gevoer met die geïdentifiseerde 9 verteenwoordigers van die IGO's wie se

kapasiteit deur die deelnemende diensorganisasies gebou word. Die oorspronklike semi-gestruktureerde onderhoudskedule vir IGO's is reeds aan die begin van die opname aangepas na meer algemene vertellings oor IGO's se ervarings van kapasiteitsbou, omdat dit geblyk het 'n meer effektiewe manier te wees om inligting vanaf die IGO's te verkry.

Die volgende hoofbevindings en hoofaanbevelings word na aanleiding van hierdie studie gemaak:

- Kapasiteitsbou van IGO's, soos dit tans geoperasionaliseer word in ontwikkelingsgerigte maatskaplike werk deur gevestigde diensorganisasies, vorm 'n inherente deel van maatskaplike ontwikkeling. Kapasiteitsbou van IGO's is dus eerder 'n maatskaplikewerk-intervensie as suiwer organisasie-ontwikkeling en word tans as sodanig deur gevestigde diensorganisasies geïnterpreteer en toegepas. Die teikengroep van kapasiteitsbou van IGO's as 'n maatskaplikewerk-intervensie is dus gerig op informele sisteme of instansies binne kwesbare gemeenskappe.
- Kapasiteitsbou vind in die praktyk baie meer elementêr plaas as wat die teorie of die beleid daarvoor voorgee. Wat nodig is, is dat die gevestigde maatskaplike diensorganisasies voortbou op die konseptuele raamwerk vir kapasiteitsbou van IGO's wat in hierdie studie geformuleer word. Gevestigde maatskaplike diensorganisasies kan die konseptuele raamwerk in die praktyk toets en aanpas waar nodig, sodat hierdie vorm van maatskaplikewerk-intervensie meer gestruktureerd kan plaasvind.
- IGO's se dringende behoefte aan deurlopende praktykgerigte ondersteuning van diensorganisasies is duidelik en bevestig die noodsaaklikheid dat hierdie tipe ondersteuning 'n integrale deel van die kapasiteitsbou-proses van IGO's vorm. In dié opsig is gevestigde maatskaplike diensorganisasies uitstekend geposisioneer om 'n waardevolle bydrae tot kapasiteitsbou van IGO's te lewer.
- Vanweë die omvangrykheid van uitdagings in dienslewering behoort die Staat eerder die diensorganisasies as hulpbronne in die herstrukturering van die Suid-Afrikaanse diensleweringstelsel te sien as om te beoog om finansiering vanaf noodsaaklike dienste deur die gevestigde sektor na die informele sektor te herlei. Konstruktiewe gesprekvoering tussen die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling en die gevestigde maatskaplike diensorganisasies is deurslaggewend vir die opbou van 'n effektiewe maatskaplike diensleweringstelsel.

SUMMARY

Large-scale poverty and increasing needs prevail in South Africa. The National Department of Social Development has the constitutional mandate to provide sector-specific national leadership in social development. Despite the Department of Social Development's intention to restructure the social service delivery system from 1997 and although established social service organisations, as well as informal community-based organisations (CBOs), are regarded as being valuable resources of service delivery to communities at risk, all these organisations are threatened by serious challenges. Established social service organisations that provide and maintain a significant portion of the social welfare services in South Africa, are at present – despite their efficient management - engulfed in a grim battle for survival. CBOs which form an integral part of communities at risk are still excluded from State financing because they do not comply with the basic requirements of management. The Financing Policy (2012a) of the Department of Social Development indicates that the State aims to redirect its financing from established social service organisations to CBOs and to demand that established organisations build the capacity of CBOs in addition to their own direct service delivery to those at risk.

An investigation into the capacity-building of CBOs within the South African context is therefore at the same time both relevant and important. The purpose of this study is to develop understanding for the contribution that established social service organisations in South Africa already make to the capacity-building of CBOs. The investigation not only provides information on the nature of this capacity-building, but also focuses attention on the many challenges experienced and the demands made of social service providers.

Firstly, the approach that the State follows in respect of social service delivery and the restructuring of the existing social service delivery system is investigated and contextualised. On the one hand, the nature of both established and informal social service providers as well as the critical role both fulfil in sustainable social development is examined. On the other hand, the approach that the South African government follows in social service delivery and the restructuring of the social service delivery system is critically explored. What became evident was that the South African government adopted the international theory of the social development approach as its underlying paradigm to construct its own developmentally oriented approach to social service delivery (including the capacity-building of CBOs). As social service delivery needs to be aligned with this approach, the social development approach is therefore being regarded as the appropriate approach within which to analyse the capacity-

building of CBOs. This study however also indicates that there is uncertainty with regard to the manner in which this approach should be implemented in practice.

Secondly, the Department of Social Development's policy concerning the capacity-building of CBOs by established social service organisations is analysed critically taking into account the following aspects: the State's policy, the social development approach to the capacity-building of CBOs that is followed, and its application in practice. This analysis shows that the capacity-building of CBOs is directly linked to the social development approach followed in South Africa. It promotes citizen participation by establishing cost-effective and accessible resources in communities that enable people to improve the well-being of citizens and stimulates self-sustainability.

Thirdly, the concept "capacity-building of CBOs" is contextualised by providing a theoretical framework for sustainable social development and organisational management and development. The appropriate theories and models of organisational capacity-building are described in this study based on a social development approach and existing models of institutional capacity-building are compared.

The theoretical information is then empirically explored and analysed. Qualitative research was chosen as the approach to explore the contributions of established social service organisations to the capacity-building of CBOs in the social welfare sector and to establish the link with the social development approach as it is applied in South Africa. At the same time capacity-building of CBOs by established social service organisations is analysed and described. A case study was used as the research strategy by using NACOSS (National Coalition of Social Services) as a discussion forum of established social service providers in South Africa. A purposive non-probability sample selection was used to select participants. Nine NACOSS members indicated in a survey that they are already involved in the capacity-building of CBOs and they agreed to participate in the study. Data was collected on two levels. Firstly, interviews were conducted with two groupings of the established social service organisations on the basis of semi-structured interview schedules, namely with 8 chief executive officers and with 15 social workers who are already building CBOs' capacities. After this, interviews were conducted with the 9 identified representatives of the CBOs whose capacities were being built by the participating service organisations. The original semi-structured interview schedule for CBOs had already been adjusted at the beginning of the survey to accommodate more general narratives from CBOs' experiences of capacity-building as it appeared to be a more effective way to obtain the information from CBOs.

Based on this study, the following main findings and recommendations are made:

- Capacity-building of CBOs, as it is currently operationalised in developmental social work by established service organisations, is an inherent part of social development. Therefore, capacity-building of CBOs is rather more a social work intervention than exclusively one of organisational development and is currently being interpreted and applied in this way by established service organisations. The focus of capacity-building of CBOs as a social work intervention is therefore on informal systems or bodies within communities at risk.
- Capacity-building in practice is far more elementary than what is assumed to be the case in theory and policy. The conceptual framework as formulated in this study for the capacity-building of CBOs by established social service organisations, should be examined more extensively. Established social service organisations can test the conceptual framework in practice and make adjustments where it is deemed necessary, so that this form of social work intervention can be applied in a more structured manner.
- CBOs' urgent need for continuous practice-oriented support from service organisations is evident, thus confirming the necessity for this kind of support to form an integral part of the capacity-building process. In this respect established social service organisations are excellently positioned to make a valuable contribution to the capacity-building of CBOs.
- Due to the challenges of service delivery, the State should rather view the service organisations as resources in the restructuring of the South African social service delivery system than considering the redirection of financing from essential services by established service organisations to the informal sector. Constructive discussion between the Department of Social Development and established social service organisations is crucial for advancement of an effective social service delivery system.

ERKENNING

My dank en erkenning begin en eindig by my Hemelse Vader en Here vir die roeping en passie om doelbewus te poog om 'n verskil aan mense in nood te maak. U oorspoel my met genade.

Aan my praktykleier, prof. Lambert Engelbrecht van die Departement van Maatskaplike Werk aan die Universiteit van Stellenbosch, wat my gelei, gestimuleer en gementor het in hierdie navorsing. Sy motivering en aanmoediging, maar bowenal sy kundigheid, leierskap en voorbeeld het vir my die toon aangegee en my geïnspireer. Ek eer hom daarvoor. Baie, baie dankie!

'n Diepe en opregte waardering aan die Departement van Maatskaplike Werk aan die Universiteit van Stellenbosch vir die toekenning van die Hendrien Lambrecht Studiebeurs wat die finansiële ondersteuning vir my studie verskaf het. Dr Hendrien Lambrecht was 'n baanbreker en leier in die ACVV en ek is geëerd om deur haar nalatenskap 'n bydrae tot die welsynsektor te kan lewer.

Ek salueer my kollegas en verteenwoordigers van die informele gemeenskapsgebaseerde organisasies (IGO's) wat aan hierdie studie deelgeneem het. Hulle passie vir dienslewering aan kwesbares onder moeilike omstandighede is vir my 'n aansporing. My dank en waardering dat hulle bereid was om, ten spyte van hul druk programme my toe te laat om by hulle te leer. Ek is voorwaar trots Suid-Afrikaans en lief vir Suid-Afrika.

Ek is besonder bevoorreg om my pa, prof Giel van der Walt, as taalversorger en mentor in hierdie studie te kon hê. Ek het só baie by hom geleer en sy vernugtige taalgebruik, deskundigheid en vaardigheid met die lê van verbande het my professioneel laat groei. Dankie Pappa vir jou leiding, voorbeeld, meeleving met my studie en ure se spanwerk.

Aan my man vir die volgehoue ondersteuning, moed gee, bystand en saamleef met die vordering van die tesis. Jou sorgsaamheid is só kosbaar! Dankie aan my seun Mechiel vir die ure se saamwerk rondom die etenstafel, jou kritiese denke en my bonsbord wees met begripvaslegging. Hierdie tesis is opgedra aan jou en Oupa. Aan my kinders, familie, kollegas, vriende en werkgewer, die ACVV Hoofbestuur, my opregte dank vir die saamleef met my tesis, die belangstelling en aanmoediging. Julle almal verryk my lewe.

Opregte dank aan Erika Grimbeek vir haar volgehoue ondersteuning en tegniese bystand en Suzette Winckler vir haar noukeurige versorging van die tesis.

INHOUDSOPGAWE

HOOFTUK 1

INLEIDING TOT DIE STUDIE

	Bladsy	
1.1	INLEIDING	1
1.2	RASONAAL VIR DIE STUDIE	1
1.3	NAVORSINGSPROBLEEM EN FOKUS	5
1.4	TEORETIESE VERTREK PUNTE	6
1.4.1	Maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering	6
1.4.2	Kapasiteitsbou van IGO's	7
1.4.3	Aanverwante begrippe	8
1.4.3.1	<i>Ontwikkelingsgerigte maatskaplike werk</i>	8
1.4.3.2	<i>Niewinsgerigte maatskaplike diensverskaffers</i>	9
	(a) <i>Gevestigde maatskaplike diensorganisasies</i>	9
	(b) <i>Informele gemeenskapsgebaseerde organisasies (IGO's)</i>	10
1.5	DOEL, DOELWITTE EN NAVORSINGSVRAE VAN DIE STUDIE	11
1.5.1	Doel	11
1.5.2	Doelwitte	11
1.5.3	Navorsingsvrae	12
1.6	NAVORSINGSBENADERING, STRATEGIE EN ONTWERP	12
1.6.1	Navorsingsbenadering: Kwalitatiewe benadering	12
1.6.2	Gevallestudie as navorsingstrategieë	13
1.6.3	Beskrywende en verkennende navorsingsontwerp	13
1.7	UNIVERSUM, POPULASIE EN STEEKPROEFNEMING	14
1.7.1	Universum	14
1.7.2	Populasie	15

1.7.3	Steekproefneming	15
1.7.4	Loodstudie	16
1.8	DATA-INSAMELING EN ANALISE	17
1.8.1	Data-insameling	17
1.8.2	Data-analise	18
1.8.2.1	<i>Temas</i>	19
1.8.2.2	<i>Toetsing van die inligting met deelnemers</i>	20
1.9	STRATEGIEË VAN GELDIGHEIDSVERKLARING	20
1.9.1	Geloofwaardigheid	21
1.9.2	Oordraagbaarheid	22
1.9.3	Afhanklikheid	23
1.9.4	Aanpassingsvermoë	23
1.10	ETIESE OORWEGINGS	23
1.11	REFLEKSITIWITEIT	25
1.12	BEPERKINGE VAN DIE STUDIE	25
1.13	INHOUD VAN DIE NAVORSINGSVERSLAG	27
1.14	IMPAK EN AANSLUITING BY DEPARTEMENTELE DOKTORALE PROGRAM	28
1.15	SLOTOPMERKING VAN DIE HOOFSTUK	28

HOOFSTUK 2

SUID-AFRIKAANSE ONTWIKKELINGSGERIGTE BENADERING TOT MAATSKAPLIKE WELSYNSDIENSTE

2.1	INLEIDING	29
2.2	MAATSKAPLIKE WELSYN	29
2.3	BENADERINGS TOT MAATSKAPLIKE WELSYN, MET SPESIFIEKE VERWYSING NA DIE MAATSKAPLIKE ONTWIKKELINGSGERIGTE BENADERING	30
2.3.1	Die residuele benadering	31

2.3.2	Die institusionele benadering	31
2.3.3	Die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering	32
2.3.3.1	<i>Internasionale fokus op die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering</i>	32
2.3.3.2	<i>Definisie en doelstelling van maatskaplike ontwikkeling</i>	33
2.3.3.3	<i>Kernelemente van die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering</i>	34
	(a) <i>Menseregte, demokrasie en aktiewe deelname</i>	34
	(b) <i>Noue interaksie tussen maatskaplike en ekonomiese ontwikkeling</i>	35
	(c) <i>Staat en vrywilliger sektor as samewerkende vennote</i>	36
	(d) <i>Rekonsiliasie van makro- en mikrovlakke van ontwikkeling</i>	37
2.4	SUID-AFRIKA SE BENADERING TOT MAATSKAPLIKE ONTWIKKELING	38
2.4.1	Rekonsiliasie op die makro- en mikrovlakke van maatskaplike ontwikkeling	38
2.4.1.1	<i>Maatskaplike ontwikkeling op makrovlak</i>	38
	(a) <i>Die begrippe “maatskaplike welsynsbeleid” en “welsynstruktuur”</i>	39
	(b) <i>Realiteit oor Suid-Afrika as ’n steeds verdeelde samelewing</i>	40
	(c) <i>Instelling van die Nasionale Ontwikkelingsplan vir Suid-Afrika (2011)</i>	41
	(d) <i>Transformasie na ’n maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering in beleidsvorm</i>	42
	(e) <i>Maatskaplike sekuriteit</i>	43
	(f) <i>Institusionele meganismes en uitdagings in die lewering van maatskaplike ontwikkelingsgerigte welsynsdienste</i>	45
2.4.1.2	<i>Maatskaplike ontwikkeling op mikrovlak</i>	47
	(a) <i>Maatskaplike werk as professie fokus op maatskaplike ontwikkeling</i>	47
	(b) <i>Definisies van “maatskaplike werk”</i>	48
	(c) <i>Ontwikkelingsgerigte maatskaplike werk</i>	48

(d)	<i>Doel van maatskaplike werk</i>	49
(e)	<i>Praktiese toepassing van ontwikkelingsgerigte maatskaplike werk</i>	49
(f)	<i>Teikengroepe, programme en proses</i>	50
(g)	<i>Beleid oor maatskaplike ontwikkelingsgerigte dienslewering in Suid-Afrika</i>	50
2.4.2	Regte-georiënteerdheid, demokrasie en aktiewe deelname	52
2.4.3	Integrasie van maatskaplike en ekonomiese ontwikkeling	52
2.4.4	Staat en die nieregeringsektor as samewerkende vennote	54
2.5	MAATSKAPLIKE DIENSVERSKAFFERS	55
2.5.1	Die begrip “maatskaplike diensverskaffers”	55
2.5.2	Strukturele raamwerk van maatskaplike diensverskaffers	55
2.5.3	Die regeringsektor	59
2.5.3.1	<i>Nasionale Departement van Maatskaplike Ontwikkeling</i>	59
2.5.3.2	<i>Intersektorale staatsdepartemente</i>	61
2.5.3.3	<i>Plaaslike regerings</i>	62
2.5.4	Parastatale organisasies	62
2.5.5	Die nieregeringsektor as deel van die burgerlike samelewing	63
2.5.5.1	<i>Die winsgerigte sektor</i>	63
2.5.5.2	<i>Die niewinsgerigte sektor</i>	63
2.5.6	Onderskeidende kenmerke en groeperinge van die niewinsgerigte nieregeringsektor as fokus van die studie	65
2.5.6.1	<i>Onafhanklikheid van die Regering</i>	65
2.5.6.2	<i>Niewinsgerigte aard</i>	66
2.5.6.3	<i>Vrywilliger-grondslag</i>	66
2.5.6.4	<i>Georganiseerdheid</i>	67
2.5.7	Groeperinge in die niewinsgerigte nieregeringsektor	67
2.5.7.1	<i>Formele of gevestigde niewinsgerigte welsynsorganisasies</i>	67
(a)	<i>Onderskeidende kenmerke</i>	67

(b)	<i>Staat se beleidsverwysings na formele organisasies</i>	68
(c)	<i>Ontstaansgeskiedenis</i>	69
(d)	<i>Rolle en verantwoordelikhede</i>	70
2.5.7.2	<i>Informele gemeenskapsgebaseerde organisasies (IGO's)</i>	72
(a)	<i>Informele maatskaplike netwerke</i>	72
(b)	<i>Natuurlike hulpsisteme</i>	73
(c)	<i>Opkomende organisasies</i>	73
2.6	SAMEVATTING	74

HOOFSTUK 3

STAATSBELEID OOR KAPASITEITSBOU VAN INFORMELE GEMEENSKAPSGEBASEERDE ORGANISASIES DEUR GEVESTIGDE MAATSKAPLIKE DIENSORGANISASIES

3.1	INLEIDING	75
3.2	MAATSKAPLIKE ONTWIKKELINGSGERIGTE BENADERING SPESIFIEK TEN OPSIGTE VAN KAPASITEITSBOU VAN IGO's	76
3.2.1	Kapasiteitsbou in die konteks van maatskaplike welsyn	76
3.2.2	Maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering tot kapasiteitsbou van IGO's in Suid-Afrika	76
3.2.2.1	<i>Witskrif vir Welsyn (1997)</i>	77
3.2.2.2	<i>Diensleweringmodel van die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling (2006)</i>	78
3.2.2.3	<i>Nasionale Ontwikkelingsplan vir Suid-Afrika (2011)</i>	78
3.3	OORHOOFSE BEGRIP VAN “KAPASITEITSBOU VAN INFORMELE GEMEENSKAPSGEBASEERDE ORGANISASIES”	79
(a)	<i>Staatsbeleid oor kapasiteitsbou van maatskaplike diensverskaffers</i>	80
(b)	<i>Ontwikkelingsgerigte maatskaplike benadering tot kapasiteitsbou van IGO's</i>	80

(c)	<i>Die Staat se beleid oor die toepassing van kapasiteitsbou van IGO's in die praktyk</i>	81
(d)	<i>Samevattende omskrywing van die begrip "kapasiteitsbou van IGO's"</i>	82
3.4	BELEIDE SPESIFIEK VAN TOEPASSING OP KAPASITEITSBOU VAN IGO's	82
3.4.1	Beleid oor Finansiële toekennings aan Maatskaplike Diensverskaffers (2012a)	82
3.4.1.1	<i>Verwysing na die "maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering"</i>	82
3.4.1.2	<i>Doel van die ontwikkeling van IGO's</i>	83
3.4.1.3	<i>Finansiering en herleiding van finansies vanaf die gevestigde na die informele sektor</i>	84
3.4.1.4	<i>Transformasievereistes gekoppel aan die kapasiteitsbou van IGO's</i>	85
3.4.1.5	<i>Kritiek deur gevestigde maatskaplike diensorganisasies op die Finansieringsbeleid</i>	87
3.4.2	Wet op Organisasies Sonder Winsoogmerk (1997)	90
3.4.2.1	<i>Verband tussen maatskaplike diensverskaffers en regsentiteite vermeld in die Wet</i>	90
3.4.2.2	<i>Oorsigtelike konteks van die NPO-Wet</i>	91
3.4.2.3	<i>Registrasie in terme van die NPO-Wet</i>	92
(a)	<i>Waarde van registrasie</i>	93
(b)	<i>Aansoek om registrasie as organisasie sonder winsoogmerk</i>	94
3.4.2.4	<i>Hersiening van huidige wetgewing en nuwe beleidsraamwerk</i>	97
3.4.2.5	<i>Uitdagings wat aanleiding gee tot hersiening van die NPO-Wet</i>	99
(a)	<i>Instaatstellende omgewing</i>	99
(b)	<i>Opening van bankrekenings</i>	100
(c)	<i>Rapportering</i>	101
(d)	<i>Administratiewe rompslomp</i>	103
3.5	SAMEVATTING	103

HOOFTUK 4

**KONSEPTUELE RAAMWERK VIR DIE KAPASITEITSBOU VAN INFORMELE
GEMEENSKAPSGEBASEERDE ORGANISASIES DEUR GEVESTIGDE
MAATSKAPLIKE DIENSORGANISASIES**

4.1	INLEIDING	105
4.2	OMSKRYWING VAN KAPASITEITSBOU	106
4.2.1	Gebrekkige bestaande eenvormige definisie en raamwerk	106
4.2.2	Teoretiese raamwerk vir organisatoriese kapasiteitsbou	107
4.2.2.1	<i>Volhoubare ontwikkeling</i>	108
	(a) <i>Die begrip “volhoubare ontwikkeling”</i>	108
	(b) <i>“Ontwikkeling” en “bemagtiging” as verbandhoudende begrippe in maatskaplike werk</i>	109
	(c) <i>Balans, plek en tyd as belangrike dimensies van kapasiteitsbou in volhoubare ontwikkeling</i>	111
	(d) <i>Relevansie van nuwingsgerigte organisasies in volhoubare ontwikkeling</i>	112
4.2.2.2	<i>Burgerlike samelewing en maatskaplike kapitaal</i>	113
	(a) <i>Verband tussen die begrippe “burgerlike samelewing”, “maatskaplike kapitaal” en “kapasiteitsbou”</i>	113
	(b) <i>Rol van nuwingsgerigte organisasies</i>	114
4.2.2.3	<i>Organisasiebestuursteorie en organisasie-ontwikkeling</i>	116
	(a) <i>Die begrip “organisasiebestuur” in maatskaplike diensorganisasies</i>	117
	(b) <i>Die unieke aard al dan nie van bestuur in die nuwingsgerigte sektor</i>	118
	(c) <i>Funksies van bestuur van maatskaplike diensorganisasies</i>	120
4.2.3	Definisie van kapasiteitsbou van IGO’s	124
4.3	DOEL VAN ORGANISATORIESE KAPASITEITSBOU	125
4.4	ORGANISASIES SE BEHOEFTE AAN KAPASITEITSBOU	126

4.5	VERTREK PUNTE IN ORGANISATORIESE KAPASITEITS-BOU VAN DIE NIEWINSGERIGTE SEKTOR	127
4.5.1	Kapasiteitsbou het 'n ontwikkelingsparadigma	127
4.5.2	Niewinsgerigte organisasies word gesien as sisteme in interaksie met die omgewing	128
4.5.3	Eiesoortigheid en uniekheid van elke organisasie is bepalend vir die invalshoek en chronologiese verloop van die elemente	129
4.6	MODEL VAN KAPASITEITSBOU VAN NIE-WINSGERIGTE ORGANISASIES	130
4.6.1	Ontwikkeling van die McKinsey-model	131
4.6.2	Doel van die model	132
4.6.3	Uiteensetting van die model	132
	(a) <i>Aspirasies</i>	134
	(b) <i>Strategie</i>	134
	(c) <i>Organisatoriese vaardighede</i>	134
	(d) <i>Menslike hulpbronne</i>	134
	(e) <i>Sisteme en infrastruktuur</i>	135
	(f) <i>Organisasiebestuur</i>	135
	(g) <i>Organisasiekultuur</i>	135
4.6.4	Verwysing na ander raamwerke of modelle vir organisatoriese kapasiteitsbou	135
4.6.4.1	<i>Die model van De Vita, Flemming en Twombly (2001)</i>	135
4.6.4.2	<i>Model van Connolly (2007)</i>	136
	(a) <i>Aanpasbare kapasiteite</i>	136
	(b) <i>Bestuurskapasiteite</i>	136
	(c) <i>Tegniese kapasiteite</i>	137
	(d) <i>Leierskapkapasiteite</i>	137
4.6.5	Vergelyking tussen modelle en raamwerke	137
4.7	INTERNE EN EKSTERNE STRATEGIEË	141

4.8	PROSES VAN KAPASITEITSBOU	143
4.8.1	Bewerkstelling van kontak, aanvanklike assessering en kontraktering	143
4.8.2	Intervensie	144
4.8.3	Evaluering	145
4.8.4	Terminering	145
4.9	WAARDES VAN EFFEKTIEWE KAPASITEITSBOU-INISIATIEWE	146
4.9.1	Groei en verandering is grondliggend aan kapasiteitsbou	146
4.9.2	Deelname in die plaaslike konteks is onontbeerlik	147
4.9.3	Erkenning en inagneming van die eiesoortigheid van organisasies	147
4.9.4	Samewerking in opregte en gelykwaardige vennootskappe	148
4.9.5	Bestuur van direkte verhoudinge met die omgewing	148
4.10	SAMEVATTING	148

HOOFSTUK 5

NAVORSINGSMETODOLOGIE

5.1	INLEIDING	150
5.2	OORHOOFSE OORSIG OOR AANBIEDING VAN DIE HOOFSTUK	150
5.3	NAVORSINGSBENADERING, STRATEGIE EN ONTWERP	152
5.3.1	Navorsingsbenadering: Kwalitatiewe benadering	152
	(a) <i>Die navorser is die sleutel-instrument</i>	153
	(b) <i>Benutting van die induktiewe en die deduktiewe beredenering</i>	153
	(c) <i>Fokus op deelnemers se opinies, menings en belewenisse</i>	154
	(d) <i>Nie-slaafse navolging van navorsingsontwerp, fases en stappe</i>	154
	(e) <i>Gevaar van navorser se eie subjektiwiteit</i>	154
	(f) <i>Geïntegreerde bevindings</i>	155

(g) <i>Die natuurlike omgewing</i>	155
5.3.2 Navorsingstrategie: Gevallestudie	155
5.3.3 Navorsingsontwerp: Verkennend en Beskrywend	156
5.4 DIE NAVORSINGSPROSES IN KWALITATIEWE NAVORSING	158
5.4.1 Fase 1: Seleksie van 'n navorsbare onderwerp	158
(a) <i>Beskikbaarheid van genoegsame tyd, hulpbronne en data</i>	159
(b) <i>Persoonlike geïnteresseerdheid van die navorser in die onderwerp</i>	159
(c) <i>Belang van resultate</i>	160
5.4.2 Fase 2: Formele formulerings	160
5.4.2.1 <i>Evaluering van die toepaslikheid van die navorsingsbenadering</i>	160
5.4.2.2 <i>Formulering van die navorsingsprobleem</i>	161
(a) <i>Voorlopige literatuuoroorsig</i>	161
(b) <i>Duidelikheid oor eenheid van analise</i>	161
(c) <i>Besinning oor doel en doelwitte van die navorsing</i>	161
5.4.2.3 <i>Formulering van die navorsingsvoorstel</i>	162
5.4.3 Fase drie: Literatuurstudie	163
5.4.4 Fase 4: Universum, populasie steekproefneming	164
5.4.4.1 <i>Universum en populasie</i>	164
5.4.4.2 <i>Steekproefneming</i>	165
5.4.5 Fase 5: Data-insameling, analise en interpretering	168
5.4.5.1 <i>Die plek van onderhoudvoering</i>	168
5.4.5.2 <i>Onderhoudvoering deur middel van onderhoudskedules</i>	168
(a) <i>Onderhoudvoering</i>	168
(b) <i>Toegang en gemakstelling</i>	169
(c) <i>Versadigingspunt</i>	169
(d) <i>Taal</i>	170
5.4.5.3 <i>Semi-gestruktureerde onderhoudskedule</i>	170

5.4.5.4	<i>Nie-benutting van 'n fokusgroep</i>	172
5.4.5.5	<i>Loodsstudie</i>	173
	(a) <i>Omskrywing</i>	173
	(b) <i>Fases</i>	174
	(c) <i>Bevindinge vanuit die loodstudie</i>	174
5.4.6	Data-analise en interpretering	176
5.4.6.1	<i>Beplanning vir data-analise</i>	177
	(a) <i>Tematiese analise</i>	177
	(b) <i>Administratiewe bestuur van data-analise</i>	177
5.4.6.2	<i>Data-reducering</i>	178
	(a) <i>Skep van hoofemas, subtemas en kategorieë</i>	179
	(b) <i>Kodifisering van data</i>	180
5.4.6.3	<i>Toetsing van voortspruitende en alternatiewe verduidelikings</i>	182
5.4.6.4	<i>Kontrolering van bevindinge met deelnemers</i>	182
5.4.7	Fase 6: Aanbieding van die data	183
5.5	GELDIGHEID EN ETIEK	183
5.5.1	Strategieë vir geldigheidsverklaring	184
5.5.1.1	<i>Geloofwaardigheid</i>	184
5.5.1.2	<i>Oordraagbaarheid</i>	185
5.5.1.3	<i>Afhanklikheid</i>	186
5.5.1.4	<i>Aanpassingsvermoë</i>	187
5.5.2	Etiese oorwegings	187
5.5.2.1	<i>Oorweging van gevolge van deelname vir deelnemers</i>	188
5.5.2.2	<i>Ingeligte toestemming van alle deelnemers</i>	188
5.5.2.3	<i>Skending van privaatheid en ontlonting</i>	189
5.5.2.4	<i>Professionele en vertroulike hantering van inligting</i>	189
5.5.3	Reflektiwiteit	190
5.5.4	Beperkinge van die studie	191

5.5.4.1	<i>Veralgemenings</i>	191
5.5.4.2	<i>Verteenwoordiging van spesialiteitsorganisasies</i>	191
5.5.4.3	<i>Verteenwoordiging van IGO's</i>	191
5.5.4.4	<i>Relatiewe klein steekproef</i>	192
5.5.4.5	<i>Voorgestelde raamwerk</i>	192
5.5.4.6	<i>Beperkte beskikbare inligting</i>	192
5.5.4.7	<i>Telefoniese onderhoudvoering</i>	192
5.5.4.8	<i>Nie-gebruik van bandopnemer</i>	193
5.6	SAMEVATTING	193

HOOFSTUK 6

EMPIRIESE ONDERSOEK NA DIE AARD EN OMVANG VAN KAPASITEITSBOU VAN INFORMELE GEMEENSKAPSGEBASEERDE ORGANISASIES DEUR GEVESTIGDE MAATSKAPLIKE DIENSORGANISASIES

6.1	INLEIDING	195
6.2	HOOFTEMA 1: BIOGRAFIESE BESONDERHEDE VAN MAATSKAPLIKE DIENSVERSKAFFERS	197
6.2.1	Subtema 1: Omskrywing van gevestigde maatskaplike diensorganisasies	198
6.2.1.1	<i>Georganiseerdheid en afhanklikheid van die Staat</i>	199
6.2.1.2	<i>Aard van dienste gelewer en ontvangs van staatsfinansiering</i>	200
6.2.1.3	<i>Ligging waar gevestigde organisasies dienste lewer</i>	201
6.2.1.4	<i>Omvang of grootte van diens</i>	201
6.2.1.5	<i>Kategorisering van gevestigde maatskaplike diensverskaffers</i>	202
6.2.1.6	<i>Aantal IGO's wie se kapasiteit gevestigde diensorganisasies bou</i>	202
6.2.1.7	<i>Kwalifikasies en ervaring van deelnemers van gevestigde diensorganisasies</i>	203
6.2.2	Subtema 2: Omskrywing van IGO's	203
6.2.2.1	<i>Aard van dienste gelewer</i>	203

6.2.2.2	<i>Ligging</i>	204
6.2.2.3	<i>Bestuurstruktuur</i>	204
6.2.2.4	<i>Personeel</i>	205
6.2.2.5	<i>Beduidende rol wat finansies by IGO's speel</i>	206
	(a) <i>IGO's se onkundigheid oor besigheidsbeginsels en begrippe</i>	207
	(b) <i>IGO's se gebrek aan finansiële stelsels en sisteme</i>	208
	(c) <i>Konflik jeens gevestigde diensorganisasies wanneer finansiering voorkom</i>	208
6.3	HOOFTEMA 2: KONTEKSTUALISERING VAN KAPASITEITSBOU VAN IGO'S AS MAATSKAPLIKE DIENSVERSKAFFERS IN SUID-AFRIKA	208
6.3.1	Subtema 1: Die verband tussen maatskaplike ontwikkeling en kapasiteitsbou van IGO's	208
6.3.1.1	<i>Verband tussen maatskaplike ontwikkeling en kapasiteitsbou van IGO's deur gevestigde diensorganisasies</i>	209
	(a) <i>Direkte verband</i>	210
	(b) <i>Onduidelike verband</i>	210
6.3.1.2	<i>Insluiting van fokus op ekonomiese groei</i>	210
6.3.2	Subtema 2: Gevestigde maatskaplike diensorganisasies se ingesteldheid jeens kapasiteitsbou van IGO's	211
6.3.2.1	<i>Duidelike verband tussen kapasiteitsbou van IGO's en die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering</i>	212
6.3.2.2	<i>Integrale deel van dienslewering</i>	212
6.3.2.3	<i>Onduidelike of gebrekkige verband</i>	212
6.3.2.4	<i>Diensorganisasies beskik nie oorwegend oor 'n kapasiteitsboumodel nie</i>	212
6.3.2.5	<i>Siening oor fokus van diensorganisasies op kapasiteitsbou van IGO's</i>	213
6.3.3	Subtema 3: Die rol van maatskaplike werkers in kapasiteitsbou van IGO's	213
6.3.3.1	<i>Integrale deel van maatskaplike werkers se rol en taak</i>	214
6.3.3.2	<i>Maatskaplike werkers een van die partye van 'n span</i>	214

6.3.3.3	<i>Ander hulpbronne as maatskaplike werkers</i>	215
6.3.3.4	<i>Ander opmerkings</i>	215
6.3.3.5	<i>Plek van kapasiteitsbou in maatskaplikewerk-intervensie</i>	216
6.3.3.6	<i>Opsommende bevindings</i>	217
6.3.4	Subtema 4: Suksesse behaal in kapasiteitsbou van IGO's	217
6.3.4.1	<i>Instaatstellende omgewing waardeur groei plaasgevind het</i>	218
6.3.4.2	<i>Dienslewering deur die IGO's het gegroei en verbeter</i>	219
6.3.4.3	<i>Bereiking van 'n mate van volhoubaarheid</i>	219
6.3.4.4	<i>Sluiting van nuwe vennootskappe lei tot benutting van nuwe hulpbronne</i>	220
6.3.4.5	<i>Vorming van 'n onafhanklike struktuur en/of registrasie as NPO</i>	220
6.3.4.6	<i>Ontwikkeling van selfinsig</i>	221
6.3.4.7	<i>Die gemeenskap het deur die ontwikkeling van die IGO's as hulpbron gegroei</i>	221
6.3.4.8	<i>Oorhoofse bevindings</i>	221
6.3.5	Subtema 5: Uitdagings vir gevestigde diensorganisasies weens kapasiteitsbou van IGO's	223
6.3.5.1	<i>Kategorie van organisasiestruktuur en menslike hulpbronne</i>	224
	(a) <i>Gebrek aan kundige vrywilligers om die diens te bestuur</i>	224
	(b) <i>Onkundigheit, onwilligheid of onvermoë om vereistes na te kom</i>	225
	(c) <i>Bepaalde kapasiteit of kennis van personeel</i>	225
6.3.5.2	<i>Kategorie van beperkte kapasiteit van diensorganisasies</i>	225
	(a) <i>Diensorganisasies se eie tekorte aan kapasiteit lê die kapasiteitsbou van IGO's aan bande</i>	225
	(b) <i>Diensorganisasies lewer interne insette om eie affiliate te bemagtig</i>	226
	(c) <i>Kapasiteitsbou van personeel van gevestigde diensorganisasies verg verhoogde insette van diensorganisasies</i>	226
	(d) <i>Die finansiële impak op gevestigde diensorganisasies</i>	226

(e)	<i>Die tydrawendheid van die kapasiteitsbouproses en die effek daarvan op maatskaplike werkers</i>	227
(f)	<i>Die werklading van maatskaplike werkers</i>	227
6.3.5.3	<i>Kategorie van finansiële uitdagings aan IGO's</i>	228
(a)	<i>Gebrekkige finansies</i>	228
(b)	<i>Gebrekkige infrastruktuur</i>	228
(c)	<i>Kompetisie tussen IGO's om befondsing</i>	229
(d)	<i>Wantroue van donateurs jeens IGO's</i>	229
6.3.5.4	<i>Effek van die gemeenskap, met spesifieke verwysing na konflik en politiek</i>	229
(a)	<i>Konflik en politiek</i>	229
(b)	<i>Apatie van die gemeenskap jeens die IGO's</i>	230
6.3.5.5	<i>Verhouding tussen diensorganisasies en IGO's</i>	230
(a)	<i>Wantroue jeens die gevestigde organisasie, veral ten opsigte van die rol van finansies</i>	230
(b)	<i>Kultuurverskille tussen die gevestigde diensorganisasie en die IGO</i>	230
6.3.5.6	<i>Die kapasiteitsbouproses opsig self</i>	231
(a)	<i>Verandering opsigself is moeilik</i>	231
(b)	<i>Moeilik om die korrekte beginpunt te bepaal</i>	231
(c)	<i>Rolle is onduidelik</i>	231
(d)	<i>Deurlopende ondersteuning en mentorskap is nodig en word nie noodwendig aangespreek deur eksterne opleiding nie</i>	231
(e)	<i>Onmeetbaarheid van die vlak van ontwikkeling</i>	232
(f)	<i>Staatsbeleid en gebrekkige kennis van wat dit behels om 'n vrywilliger te wees</i>	232
6.3.5.7	<i>Oorhoofse bevindings</i>	232
6.3.6	Subtema 6: Ervaring van staatsbeleid oor die herleiding van finansiering vanaf die gevestigde na die informele sektor	237
6.3.6.1	<i>Die staatsbeleid is onduidelik of ongetoets</i>	238

(a)	<i>Ondersteuning van die beginsel van kapasiteitsbou maar realiteite in die praktyk maak dit ontoepaslik/onprakties</i>	238
(b)	<i>Onduidelikheid van die Staat se beleid oor die vereiste kapasiteitsbou van IGO's deur gevestigde diensorganisasies</i>	239
(c)	<i>Ontoetsbaarheid van die Staat se beleid oor die herleiding van fondse vanaf die gevestigde na die informele sektor</i>	239
6.3.6.2	<i>Belewing van die Staat se persepsies oor diensorganisasies</i>	240
(a)	<i>Gevestigde diensorganisasies spreek nie direkte nood van kwesbares aan nie</i>	240
(b)	<i>Aard van ontwikkelingsinsette deur diensorganisasies benodig vir eie affiliate</i>	240
6.3.6.3	<i>Herleiding sal lei tot ernstige inkorting van dienste</i>	240
6.3.6.4	<i>Die Staat word versoek om herleiding te heroorweg</i>	241
6.3.6.5	<i>Onderhandelinge met die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling</i>	242
(a)	<i>Beperkte amptelike onderhandelinge</i>	242
(b)	<i>Slegs enkele insette</i>	242
(c)	<i>NACOSS se kommentaar op departementele Finansieringsbeleid</i>	243
6.3.7	<i>Subtema 7: Gevestigde maatskaplike diensorganisasies se ervaring van die instaatstellende omgewing wat die Staat poog om vir maatskaplike diensverskaffers daar te stel</i>	243
6.3.7.1	<i>Nie genoegsame staatsondersteuning</i>	244
6.3.7.2	<i>Onvoldoende finansiering vir beide tipe maatskaplike diensverskaffers</i>	244
6.3.7.3	<i>Administratiewe rompslomp deur die Staat skep probleme</i>	244
6.3.7.4	<i>Onbereikbare en onrealistiese vereistes word aan vrywilligers gestel</i>	245
6.3.7.5	<i>Oningeligtheid oor staatsbeleide en praktiese implementering</i>	245
6.3.7.6	<i>IGO's se ervaring van instaatstellende omgewing geskep deur die Staat</i>	245
6.3.7.7	<i>Oorhoofse bevindings</i>	246
6.4	HOOFTEMA 3: OMSKRYWING VAN DIE BEGRIP “KAPASITEITSBOU VAN IGO’S”	246

6.4.1	Subtema 1: Omskrywing van “kapasiteitsbou”	246
6.4.1.1	<i>Omskrywing</i>	246
6.4.1.2	<i>Oorhoofse bevindings</i>	247
6.4.2	Subtema 2: Doel van kapasiteitsbou	250
6.4.2.1	<i>Response op die vraag oor die doel van kapasiteitsbou van IGO’s</i>	250
6.4.2.2	<i>Kategorieë van elemente benodig om die doel te omskryf</i>	251
	(a) <i>Onafhanklike selfstandige funksionering en volhoubaarheid</i>	251
	(b) <i>IGO’s se begrip van “volhoubaarheid”</i>	252
	(c) <i>Effektiewe hulpbronne in die gemeenskap</i>	255
6.4.2.3	<i>Oorhoofse bevindings</i>	253
6.4.3	Subtema 3: Voordele van kapasiteitsbou vir IGO’s	254
6.4.3.1	<i>Response deur deelnemers</i>	254
6.4.3.2	<i>Groeperinge van voordele</i>	254
	(a) <i>Groeperinge van voordele</i>	254
	(b) <i>Oorhoofse bevindings van voordele</i>	255
6.4.3.3	<i>IGO’s se behoefte aan kapasiteitsbou</i>	256
	(a) <i>Behoeftte aan kundigheid en hulp met struktuur, bestuur en diens</i>	257
	(b) <i>Behoeftte aan hulp met dienslewering</i>	259
	(c) <i>Behoeftte aan finansiële ondersteuning en hulpbronne</i>	261
	(d) <i>Aanspreek van direkte en dringende materiële nood</i>	262
6.4.3.4	<i>IGO’s se verwagting van die Staat ten opsigte van hul kapasiteitsbou</i>	262
	(a) <i>Befondsing en materiële nood</i>	263
	(b) <i>Opleiding</i>	263
	(c) <i>NPO-registrasie</i>	263
	(d) <i>Gespesialiseerde hulp</i>	263
6.4.4	Subtema 4: Waardes	263
6.4.4.1	<i>Omskrywing van verkose waardes</i>	264

(a)	<i>Moet geskoei wees op die behoeftes van die betrokke plaaslike gemeenskap</i>	264
(b)	<i>Wedersydse vertrouensverhouding en respek</i>	264
(c)	<i>Unieke aard en eiesoortigheid van IGO's met spesifieke verwysing na kultuur</i>	265
(d)	<i>Aanvaarding van eienaarskap vir kapasiteitsbou</i>	265
(e)	<i>Eerlikheid, integriteit en deursigtigheid</i>	265
(f)	<i>Beide partye as gelyke vennote</i>	265
(g)	<i>Erkenning van IGO's se sterktes</i>	266
6.4.4.1	<i>Vergelyking van waardes in kapasiteitsbou tussen die teorie en die praktyk</i>	266
6.5	HOOFTEMA 4: PROSES VAN KAPASITEITSBOU	269
6.5.1	Subtema 1: Fase van kontak of ontmoeting en verkenning	270
6.5.1.1	<i>Aard van die fase</i>	270
6.5.1.2	<i>Elemente van die fase</i>	270
(a)	<i>Aanvanklik informeel van aard en fokus op die bou van 'n verhouding</i>	270
(b)	<i>Kontak vanuit dienslewering en benutting van diensorganisasies as hulpbronne</i>	270
(c)	<i>Tydrowendheid van fase</i>	273
(d)	<i>IGO en gemeenskap betrokke by aanvanklike kontak</i>	274
(e)	<i>Behoeftebepaling en sterkte-assessering</i>	274
6.5.1.3	<i>Samevatting van die bevindings oor die fase</i>	275
6.5.2	Subtema 2: Fase van ooreenkoms- of kontraksluiting	276
6.5.2.1	<i>Aard van die fase</i>	276
6.5.2.2	<i>Elemente van die fase</i>	276
(a)	<i>Aard van ooreenkoms of kontraksluiting</i>	277
(b)	<i>Dokumentering van die ooreenkoms of kontrak</i>	277
(c)	<i>Tydrowendheid van hierdie fase</i>	277
(d)	<i>Doel van ooreenkoms- of kontraksluiting</i>	278

(e) <i>IGO's se voortgaande onrealistiese verwagtinge van diens-organisasies</i>	278
(f) <i>Inhoud van die ooreenkomste of kontrakte</i>	279
(g) <i>Omstandighede waaronder kontraksluiting deurslaggewend is</i>	279
6.5.2.3 <i>Samevatting van die bevindings oor dié fase</i>	281
6.5.3 Subtema 3: Fase van intervensie	282
6.5.3.1 <i>Strategiese beplanning</i>	282
6.5.3.2 <i>Ondersteuning</i>	282
6.5.3.3 <i>Samevatting van die bevindings oor dié fase</i>	285
6.5.4 Subtema 4: Fase van evaluering of assessering	286
6.5.4.1 <i>Aard van die fase</i>	286
6.5.4.2 <i>Elemente van die fase</i>	286
(a) <i>Vind deurlopend plaas</i>	286
(b) <i>Insigontwikkeling by IGO's in die noodsaaklikheid van evaluering</i>	287
(c) <i>Informele en gestruktureerde evaluering van die aksies</i>	287
6.5.4.3 <i>Samevatting van die bevindings oor dié fase</i>	288
6.5.5 Subtema 5: Fase van terminering of afsluiting	289
6.5.5.1 <i>Aard van die fase</i>	289
6.5.5.2 <i>Elemente van die fase</i>	289
(a) <i>Afsluiting vorm logieserwys deel van kapasiteitsbou</i>	289
(b) <i>Voortduur van 'n tipe van verhouding selfs ná afloop van afsluiting</i>	290
(c) <i>Redes vir afsluiting van kapasiteitsbou</i>	291
6.5.5.3 <i>Samevatting van die bevindings oor dié fase</i>	292
6.6 HOOFTEMA 5: TOEPASLIKHEID VAN DIE MCKINSEY-MODEL IN KAPASITEITSBOU VAN IGO'S IN SUID-AFRIKA	293
6.6.1 Subtema 1: Organisasiestruktuur	295
6.6.6.1 <i>Elemente van die fase</i>	295

(a)	<i>Organisasiestruktuur geniet meeste aandag</i>	296
(b)	<i>Mees aangewese struktuur</i>	296
(c)	<i>Tydsame proses</i>	297
(d)	<i>Rol van registrasie as organisasie sonder winsoogmerk (NPO)</i>	297
6.6.2	Subtema 2: Menslike hulpbronne	298
(a)	<i>Bestuur en personeel</i>	298
(b)	<i>Fokus op bestuursversterking</i>	298
(c)	<i>Wisseling van bestuurslede</i>	299
(d)	<i>Sterktes van bestuurslede</i>	299
(e)	<i>Uiteenlopende personeelontwikkeling</i>	299
(f)	<i>Fokus op dienslewering</i>	300
6.6.3	Subtema 3: Sisteme en infrastruktuur	300
(a)	<i>Begrip vir die fase</i>	300
(b)	<i>Vind deurlopend en vereenvoudigd plaas</i>	301
6.6.4	Subtema 4: Organisasievaardighede	301
6.6.5	Subtema 5: Strategie en aspirasies	301
6.6.6	Subtema 6: Organisasiekultuur	303
6.6.7	Subtema 7: Opsommende bevindingsoor die toepaslikheid van die McKinsey-model	305
6.7	SLOTOPMERKING	305

HOOFSTUK 7

GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

7.1	INLEIDING	307
7.2	HOOFTEMA 1: KONTEKSTUALISERING VAN KAPASITEITSBOU VAN IGO's AS MAATSKAPLIKE DIENS-VERSKAFFERS IN SUID-AFRIKA	308

7.2.1	Subtema 1: Beskrywing van gevestigde maatskaplike diensverskaffers en IGO's as partye in organisatoriese kapasiteitsbou	309
7.2.1.1	<i>Omskrywing van gevestigde maatskaplike diensorganisasies</i>	309
	(a) <i>Gevolgtrekkings</i>	309
	(b) <i>Aanbevelings</i>	311
7.2.1.2	<i>Omskrywing van IGO's</i>	312
	(a) <i>Gevolgtrekkings</i>	312
	(b) <i>Aanbeveling</i>	315
7.2.2	Subtema 2: Die verband tussen maatskaplike ontwikkeling en kapasiteitsbou van IGO's	316
	(a) <i>Gevolgtrekkings</i>	316
	(b) <i>Aanbeveling</i>	318
7.2.3	Subtema 3: Gevestigde maatskaplike diensorganisasies se ingesteldheid jeens kapasiteitsbou van IGO's	319
	(a) <i>Gevolgtrekkings</i>	319
	(b) <i>Aanbevelings</i>	319
7.2.4	Subtema 4: Die rol van maatskaplike werkers in kapasiteitsbou van IGO's	320
	(a) <i>Gevolgtrekking</i>	320
	(b) <i>Aanbeveling</i>	321
7.2.5	Suksesse behaal in kapasiteitsbou van IGO's deur gevestigde maatskaplike diensverskaffers	321
	(a) <i>Gevolgtrekkings</i>	321
	(b) <i>Aanbeveling</i>	323
7.2.6	Uitdagings vir gevestigde diensorganisasies weens kapasiteitsbou van IGO's	323
	(a) <i>Gevolgtrekkings</i>	323
	(b) <i>Aanbevelings</i>	327

7.2.7	Subtema 7: Ervaring van staatsbeleid oor die herleiding van finansiering vanaf die gevestigde na die informele sektor en onderhandeling oor kapasiteitsbou van IGO's	329
	(a) <i>Gevolgtrekkings</i>	329
	(b) <i>Aanbeveling</i>	330
7.2.8	Subtema 8: Gevestigde maatskaplike diensorganisasies se ervaring van die instaatstellende omgewing wat die staat poog om vir maatskaplike diensverskaffers daar te stel	330
	(a) <i>Gevolgtrekkings</i>	330
	(b) <i>Aanbeveling</i>	331
7.3	HOOFTEMA 2: OMSKRYWING VAN DIE BEGRIP “KAPASITEITSBOU VAN IGO's”	331
7.3.1	Subtema 1: Omskrywing van die begrip “kapasiteitsbou van IGO's”	331
	(a) <i>Gevolgtrekkings</i>	331
	(b) <i>Aanbevelings</i>	332
7.3.2	Subtema 2: Doel van kapasiteitsbou	333
	(a) <i>Gevolgtrekkings</i>	333
	(b) <i>Aanbevelings</i>	335
7.3.3	Subtema 3: Waardes	336
	(a) <i>Gevolgtrekkings</i>	336
	(b) <i>Aanbeveling</i>	337
7.4	HOOFTEMA 3: PROSES VAN KAPASITEITSBOU	337
7.4.1	Gevolgtrekkings	337
7.4.1.1	<i>Algemeen</i>	337
7.4.1.2	<i>Fase van kontak/ontmoeting en verkenning</i>	338
7.4.1.3	<i>Fase van ooreenkoms- of kontraksluiting</i>	339
7.4.1.4	<i>Fase van intervensie</i>	341
7.4.1.5	<i>Fase van evaluering of assessering</i>	341
7.4.1.6	<i>Fase van terminering of afsluiting</i>	342

7.4.2	Aanbevelings	343
7.5	HOOFTEMA 4: TOEPASLIKHEID VAN DIE MCKINSEY-MODEL (2001) OP KAPASITEITSBOU VAN IGO's IN SUID-AFRIKA	344
7.5.1	Gevolgtrekkings	345
7.5.1.1	<i>'n Model in die algemeen</i>	345
7.5.1.2	<i>Evaluering van die toepaslikheid van die McKinsey-model (2001) op kapasiteitsbou van IGO's</i>	345
7.5.2	Aanbevelings	349
7.6	VERDERE NAVORSING	351
7.7	SLOTOPMERKINGS	351
7.7.1	Oorhoofse slotopmerking	351
7.7.2	Hoofbevindings en aanbevelings	353
7.7.3	Ter afsluiting	354

	BRONNELYS	355
--	------------------	-----

BYLAES

1.	ONDERHOUDSKEDULES	
1(1)	Onderhoudskedule vir hoof uitvoerende beamptes in diens van gevestigde diensorganisasies wat die kapasiteit van IGO's bou	373
1(2)	Onderhoudskedule vir maatskaplike werkers in diens van gevestigde diensorganisasies wat die kapasiteit van IGO's bou	377
1(3)	Onderhoudskedule vir onderhoude met die IGO's wie se kapasiteit deur gevestigde diensorganisasies gebou word	381
2.	TOESTEMMINGSBRIEWE	
2(1)	Toestemmingsbrief deur Hoof Uitvoerende Beamptes	385
2(2)	Toestemmingsbrief deur Maatskaplike werkers	389

2(3)	Toestemmingsbrief deur informele gemeenskapsgebaseerde organisasies (IGO's)	393
3.	TEMATIESE ANALISE VAN DIE DATA	398
4.	VOORBEELDE VAN KODIFISERING VAN DATA	415

LYS VAN TABELLE

TABEL 3.1	Staatsvereistes gestel aan IGO's ten opsigte van hul konstitusies	96
TABEL 4.1	Vergelyking van die algemene ingesteldheid of verwysingsraamwerk van die modelle van die McKinsey-firma (2001), De Vita, Flemming en Twombly (2001), Fieldstone Alliance (2006) en Connoley (2007)	138
TABEL 4.2	Vergelyking van modelle van organisatoriese kapasiteitsbou	139
TABEL 6.1	Kategorieë van behoeftes van kapasiteitsbou van IGO's	258
TABEL 6.2	IGO's se behoeftes aan hulp met dienslewering	260
TABEL 6.3	IGO's se behoeftes aan hulp met finansiële ondersteuning	261
TABEL 6.4	Vergelyking van waardes in kapasiteitsbou tussen die teorie en die praktyk	267

LYS VAN FIGURE

FIGUUR 2.1	Strukturele raamwerk van maatskaplike diens- verskaffers in Suid-Afrika	58
FIGUUR 4.1	Skematiese voorstelling van die McKinsey-model (Venture Philanthropy Partners, 2001; Worth, 2012) vir organisatoriese kapasiteitsbou	133
FIGUUR 5.1	Grafiese voorstelling van die uiteensetting van hoofstuk 5	152
FIGUUR 7.1	Raamwerk vir 'n aangepaste kapasiteitsbou-model vir IGO's deur gevestigde maatskaplike diensorganisasies gebaseer op die McKinsey-model (Venture Philan-thropy Partners, 2001)	350

HOOFSTUK 1

INLEIDING TOT DIE STUDIE

1.1 INLEIDING

In hierdie hoofstuk word ’n algemene oorsig oor die studie gebied in terme van die volgende: rasionaal vir die studie; navorsingsprobleem; teoretiese vertrekpunte en begrippe; doelstelling en doelwitte; die navorsingsmetodologie wat gevolg is; geldigheidsverklaring; etiese oorwegings; reflektiwiteit; en die beperkinge van die studie.

1.2 RASIONAAL VIR DIE STUDIE

Die *nood* van kwesbare Suid-Afrikaners neem in só ’n mate toe dat ’n nasionale kommissie deur die Staatspresident aangestel is met die opdrag om ’n nasionale ontwikkelingsplan vir Suid-Afrika tot 2030 daar te stel (National Planning Commission, 2011). Dienste aan kwesbares word gelewer deur die regeringsektor sowel as die nuwingsgerigte nieregeringsektor (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2012a). Daar is egter twee hoofkategorieë van *nuwingsgerigte maatskaplike diensverskaffers* wat in die burgerlike samelewing bestaan, naamlik gevestigde of formele diensorganisasies en informele gemeenskapsgebaseerde organisasies (voortaan in hierdie studie na verwys as “IGO’s”) (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2012a; 2005; Patel, 2005). Beide van hierdie groeperinge van nuwingsgerigte maatskaplike diensverskaffers word as waardevolle hulpbronne vir kwesbare mense beskou en kan ’n besondere bydrae tot maatskaplike ontwikkeling lewer, maar ervaar ernstige uitdagings ten opsigte van volhoubare dienslewering.

Naas IGO’s is *gevestigde maatskaplike diensorganisasies* wat nieregeringsorganisasies is, een van die grootste nuwingsgerigte maatskaplike diensverskaffers in Suid-Afrika wat beduidende uitgebreide maatskaplike dienste aan kwesbare individue, gesinne en gemeenskappe lewer (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2012a; 2012b; Ministerie van Welsyn en Bevolkingsontwikkeling, 1997; Patel, 2005). Die Tesourie Uitgawe Oorsig-dokument vir 2005/2006 tot 2011/2012 toon dat nuwingsgerigte organisasies meer as 98% van die maatskaplike welsynfasiliteite in Suid-Afrika bedryf en aan meer as 71% van maatskaplike verbruikers dienste lewer (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2012b). Oorhoofs onderskei gevestigde diensorganisasies hulself van IGO’s ten opsigte van die volgende aspekte: hulle het professionele personeel in diens waarvan maatskaplike werkers ’n beduidende rol

speel; beskik oor gevestigde organisasiestrukture; volg bepaalde skriftelike beleide en praktyke; beskik oor 'n eie organisasiekultuur; streef bepaalde doelwitte van die organisasie na en ontvang staatsubsidie van die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling (Habib & Kotzé, 2002; Hanson, 1995; Patel, 1998; Republiek van Suid-Afrika, 1997; Swilling & Russel, 2001). Hierdie eienskappe en gestruktureerdheid bied juis aan gevestigde maatskaplike diensorganisasies die vermoë om aan die vereistes vir die verkryging van staatsfinansiering te kan voldoen. Tog ervaar gevestigde maatskaplike diensorganisasies – ten spyte van effektiewe bestuur – tans 'n bestaanskrisis om as maatskaplike diensverskaffers finansiëel te oorleef (Davids, 2012; Swart, 2012; NACOSS, 2012a; 2012c; NAWONGO, 2011).

IGO's is in teenstelling met gevestigde maatskaplike diensverskaffers slegs in dié mate georganiseer dat hulle integraal deel van kwesbare gemeenskappe vorm, maar tog hulself in die gemeenskap as maatskaplike entiteite onderskei wat sekere dienste aan armes en kwesbares lewer. Hierdie dienste word op 'n vrywillige basis gelewer (Govender, 2001; Molefe, 1996; Patel, 1998; 2005; Republiek van Suid-Afrika, 1997; Swilling & Russel, 2001). Alhoewel *IGO's* soms as projekte van gevestigde maatskaplike diensorganisasies ontstaan, kom daar 'n punt wanneer hulle uit vrye keuse óf amptelik affilieer by die diensorganisasie, óf kies om as onafhanklike entiteite verder te funksioneer. Ten spyte van die Department van Maatskaplike Ontwikkeling se fokus om veral *IGO's* te ondersteun in die verkryging van toegang tot staatsfinansiering, is die *IGO's* tans steeds grootliks uitgesluit van staatsfinansiering omdat hulle nie aan die nodige basiese staatsvereistes voldoen vir die kwalifisering van staatsfinansiering nie (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2012a; 2012b; Ministerie van Welsyn en Bevolkingsontwikkeling, 1997; Patel, 2005).

Die Staat se beskouing van nuwingsgerigte maatskaplike diensverskaffers blyk merendeels polities-georiënteerd te wees. Gevestigde maatskaplike diensorganisasies word beskou as daardie organisasies wat juis in staat is om uitgebreide dienste te lewer, omdat hulle bevoordeel is deur die staatsondersteuning wat hulle voor 1994 in die apartheidsjare ontvang het (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2012a; 2012b). Daarteenoor word *IGO's* deur die Staat beskou as daardie organisasies wat tot 1994 uitgesluit was van staatsfinansiering, maar 'n onontbeerlike bydrae in die apartheidsjare gelewer het tot die aanspreek van die direkte nood van kwesbare gemeenskappe (Govender, 2001; Ministerie van Welsyn en Bevolkingsontwikkeling, 1997; Patel, 2005; Swilling & Russel, 2001). Die Departement se mees resente Finansieringsbeleid (Departement Maatskaplike Ontwikkeling, 2012a) voer egter

die onderskeid tussen gevestigde maatskaplike diensorganisasies en IGO's verder en beklemtoon die verantwoordelikheid van gevestigde maatskaplike diensorganisasies om die kapasiteit van IGO's te bou sodat hulle vir voortgesette staatsfinansiering kan kwalifiseer. In teenstelling met die Suid-Afrikaanse Nasionale Ontwikkelingsplan (National Planning Commission, 2011) se voorstel dat befondsing aan gevestigde maatskaplike diensverskaffers verhoog word, dui die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling se praktyke en Finansieringsbeleid vir Maatskaplike Diensverskaffers (2012a) daarop dat die Staat inderwaarheid ten doel het om hul finansiering van die gevestigde diensverskaffers na IGO's te herlei. Alhoewel hierdie herleiding nog nie plaasgevind het nie, sal dit ernstige gevolge vir maatskaplike gevestigde diensorganisasies inhou wat kan lei tot die ineenstorting van dienslewering aan kwesbares deur die gevestigde maatskaplike diensorganisasies.

Die Staat se beskouing van diensverskaffers, sy siening oor die herstrukturering van die maatskaplike diensleweringstelsel en gepaardgaande finansieringsbeleid spruit voort uit *die Staat se benadering tot maatskaplike dienslewering*. Die Witskrif vir Welsyn (Ministerie vir Welsyn en Bevolkingsontwikkeling, 1997) stel maatskaplike ontwikkeling as die verkose benadering vanaf 1997. Hierdie maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering is gefundeer in reaksie op die land se vorige apartheidsbestel en fokus onder andere op toeganklikheid van maatskaplike welsynsdienste vir spesifiek voorheen benadeelde en kwesbare mense (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2006; Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2012a; Gray, 2006; Ministerie van Welsyn en Bevolkingsontwikkeling, 1997; Lombard, 2011; Midgley, 1997; Patel, 2005). Deur hierdie beleidsraamwerk het die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling sy benadering tot maatskaplike dienslewering van 'n maatskaplike behandelingsmodel na 'n ontwikkelingsgerigte diensleweringstelsel verskuif en klem geplaas op die daadwerklike herstrukturering van die bestaande maatskaplike diensleweringstelsel (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2006; Patel, 2005; Ministerie vir Welsyn en Bevolkingsontwikkeling, 1997).

Deur die *Wet op Organisasies Sonder Winsoogmerk* (Republiek van Suid-Afrika, 1997) poog die Staat om die minimumvereistes te stel waaraan organisasies moet voldoen om finansiering te bekom. Registrasie in terme van hierdie Wet (Republiek van Suid-Afrika, 1997) sal dus as bewys aan die Staat, ander befonders en die publiek dien dat die betrokke organisasies maatskaplike welsynsdienste verantwoordelik en verantwoordbaar bestuur (Republiek van Suid-Afrika, 1997). Die Staat het in die vooruitsig gestel dat dié Wet die meganisme aan IGO's

sou bied om toegang te verkry tot staatsfinansiering, wat weer sou lei tot groter volhoubaarheid van IGO's. Ten spyte van insette deur die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling om die kapasiteit van IGO's sodanig te ontwikkel dat hulle kwalifiseer vir staatsfinansiering, erken die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling onomwonde dat, alhoewel IGO's 53% van die beraamde totaal van nuwingsgerigte nieregeringsorganisasies in die Suid-Afrikaanse welsynsektor uitmaak (Swilling & Russel, 2001), hierdie organisasies steeds nie in status gelyk is aan gevestigde maatskaplike diensorganisasies nie en steeds uitgesluit word van staatsfinansiering juis omdat hulle nie aan die nodige staatsvereistes voldoen nie (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2012b). Dit is egter onduidelik waarom daar nog nie genoegsame vordering gemaak is om IGO's in staat te stel om aan staatsvereistes vir staatsfinansiering te voldoen nie. Een van die redes blyk te wees dat IGO's dikwels nie oor die nodige finansiële stelsels beskik om staatsfinansiering op 'n verantwoordbare en voorgeskrewe wyse te hanteer en en daarvoor boek te hou nie (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2012a). Hieruit word afgelei dat die kapasiteit van IGO's nie genoegsaam ontwikkel of versterk word deur die Wet op Organisasies Sonder Winsoogmerk (Republiek van Suid-Afrika, 1997) nie. Meer deurlopende plaaslike aksies en ondersteuning blyk dus nodig te wees om die kapasiteit van IGO's te versterk en dit is juis hierin wat gevestigde maatskaplike diensorganisasies, wat reeds uitgebreide dienste op grondvlak lewer, 'n bydrae kan lewer.

'n Opname by die gespreksforum van nasionale gevestigde maatskaplike diensorganisasies in 2012 (NACOSS, 2012b) het aangedui dat daar reeds 'n beduidende hoeveelheid van hierdie nasionale organisasies is wat vrywillig die kapasiteit van IGO's bou. Uit die navorsing blyk dit duidelik dat kapasiteitsbou van IGO's as een van die vorme van maatskaplikewerk-intervensie deur gevestigde maatskaplike diensorganisasies toegepas word en dat fokus van maatskaplike ontwikkeling in kapasiteitsbou op organisasievlak of die vlak van institusionele instelling lê. Gevestigde maatskaplike diensorganisasies het die ervaring ten opsigte van die nakoming van staatsvereistes en staatsfinansiering. Hulle lewer saam met IGO's dienste in kwesbare gemeenskappe, wat hulle gunstig plaas om in bepaalde konteks praktykgerigte ondersteuning aan IGO's te bied. Teoretiese en empiriese studies oor die bydrae van nasionale gevestigde maatskaplike diensorganisasies wat reeds die kapasiteit van IGO's bou, is egter beperk. Studies wat wél beskikbaar is, soos dié deur Symes (2007) en Yachakaschi (1995), fokus op die kapasiteitsbou van IGO's deur spesialiteitsorganisasies en verwys nie na gevestigde maatskaplike diensorganisasies wie se kernbesigheid direkte dienslewering aan kwesbare individue, groepe en gemeenskappe behels nie. Ten spyte daarvan dat die kapasiteitsbou van

IGO's deur gevestigde maatskaplike diensorganisasies as vereiste in die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling se Finansieringsbeleid (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2012a) gestel word, is daar tans nie inligting beskikbaar oor die bydrae wat gevestigde maatskaplike diensorganisasies alreeds lewer tot die kapasiteitsbou van IGO's of die uitdagings wat hulle ten opsigte daarvan ervaar nie. Daar is ook nie inligting beskikbaar oor die wyse waarop die kapasiteit van IGO's binne die Suid-Afrikaanse konteks en binne die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering toegepas word nie. Empiriese navorsing was dus nodig om die bydrae van kapasiteitsbou van IGO's deur gevestigde maatskaplike diensorganisasies binne die konteks van die Suid-Afrikaanse maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering te verken. Hierdie verkenning bied 'n waardevolle perspektief op die rol en bydrae deur die gevestigde maatskaplike diensorganisasies op die kapasiteitsbou van IGO's. Uit die ondersoek blyk dit duidelik dat 'n beduidende aantal gevestigde maatskaplike diensorganisasies wél uit eie oorweging die kapasiteit van IGO's bou, juis omdat hulle die kapasiteitsbou as integraal deel van hul maatskaplikewerk-intervensies en hulpverlening beskou. Dit bied terselfdertyd insae in die uitdagings, praktykbehoefte en ervaringe wat ten opsigte van kapasiteitsbou van die IGO's wat gevestigde maatskaplike diensorganisasies as deel van hul maatskaplikewerk-dienste lewer. Hierdie inligting lei tot die ontwikkeling van 'n teoretiese raamwerk vir kapasiteitsbou van Suid-Afrikaanse IGO's deur gevestigde maatskaplike diensorganisasies wat verder in die praktyk getoets kan word.

1.3 NAVORSINGSPROBLEEM EN FOKUS

Die nood van Suid-Afrikaners en grootskaalse armoede neem toe. Staatsondersteuning aan die niuwinsgerigte nieregeringsektor is nodig om die kwesbaarheid van Suid-Afrikaners te verminder. Pogings om die maatskaplike diensleweringstelsel sodanig te herstruktureer dat kwesbaarheid van individue, groepe en gemeenskappe afneem, sowel as dat IGO's wat reeds dienste aan kwesbare mense lewer maar uitgesluit is van staatsfinansiering, was tot dusver onsuksesvol. Die bou van die kapasiteit van IGO's word as een van die wyses gereken waarop die maatskaplike diensleweringstelsel versterk kan word om die nood aan te spreek. Hierdie studie fokus op die bydrae wat gevestigde maatskaplike diensorganisasies in die kapasiteitsbou van IGO's kan lewer. Uit die rasionaal van die studie vloei die volgende navorsingsprobleem en fokus voort:

Daar is gevestigde maatskaplike diensorganisasies wat reeds 'n vrywillige bydrae in die kapasiteitsbou van IGO's lewer. Hierdie bydrae is relevant omdat die gevestigde maatskaplike

diensorganisasies reeds ervaring en 'n bewese rekord het van die nakoming van staatsvereistes. Verder sou hul ligging meer deurlopende praktykgerigte ondersteuning aan IGO's – wat terselfdertyd as 'n noodsaaklikheid en behoefte geïdentifiseer is – moontlik kon maak. Die aard van die bydrae deur gevestigde maatskaplike diensorganisasies is nog nie nagevors nie. Inligting oor die aard van die kapasiteitsbou en uitdagings wat die kapasiteitsbou van IGO's aan gevestigde maatskaplike diensorganisasies bied, is ook nie bekend nie. Daar bestaan nie 'n teoretiese raamwerk vir die kapasiteitsbou van Suid-Afrikaanse IGO's deur gevestigde maatskaplike diensorganisasies nie. Hierdie genoemde inligting is nodig vir sinvolle en toepaslike diskoerse tussen die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling en gevestigde maatskaplike diensorganisasies (sowel as binne laasgenoemde se eie geledere) oor die kapasiteitsbou van IGO's.

1.4 **TEORETIESE VERTREK PUNTE**

Beide die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering en organisasie-kapasiteitsbou kan beskou word as die teoretiese vertrekpunte van hierdie studie. Albei aspekte word kortliks omskryf, waarna “ontwikkelingsgerigte maatskaplike werk” en “niewinsgerigte maatskaplike diensverskaffers” as aanverwante begrippe wat 'n sentrale plek in hierdie studie inneem, beskryf sal word.

1.4.1 **Maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering**

Die “maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering” is 'n bestaande benadering in internasionale maatskaplike werk (Cox & Pawar, 2006; Lombard, 2013; Midgley, 2014; Patel, 2005), wat deur die Suid-Afrikaanse regering in 1997 as grondslag geneem is in die ontwikkeling van sy eie ontwikkelingsgerigte benadering tot maatskaplike dienslewering (wat die kapasiteitsbou van IGO's insluit). Die benadering vind gestalte in die Witskrif vir Maatskaplike Welsyn (Ministerie van Welsyn en Bevolkingsontwikkeling, 1997), word verder versterk deur die Suid-Afrikaanse Nasionale Ontwikkelingsplan (National Planning Commission, 2011) en verpraktiseer deur die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling se Diensleweringmodel (2006) en Finansieringsbeleid (2012a) (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2006; 2012a; Lombard, 2011; Ministerie vir Welsyn en Bevolkingsontwikkeling, 1997; National Planning Commission, 2011; Patel & Hochfeld, 2012).

Die volgende kenmerke word geïdentifiseer as die kern van die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering (Gray, 2006; Lombard, 2011; Midgley, 2014; Patel, 2005):

(a) menseregte, demokrasie en aktiewe deelname; (b) noue interaksie tussen maatskaplike en ekonomiese ontwikkeling; (c) Staat en vrywillige sektor as samewerkende vennote; en (d) rekonsiliasie van makro- en mikrovlakke van ontwikkeling.

Uit hoofstuk 2 en die empiriese ondersoek in hoofstuk 6 word bevind dat die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering die gepaste benadering is om die kapasiteitsbou van IGO's te ontleed. Enersyds is dit sedert 1994 die verkose welsynsisteem van die Suid-Afrikaanse regering en andersyds bied die kapasiteitsbou van hierdie kwesbare groep maatskaplike diensverskaffers 'n belangrike fokuspunt in die herstrukturering van die Suid-Afrikaanse diensleweringssisteem.

1.4.2 Kapasiteitsbou van IGO's

Hierdie studie is deels juis benut om meer duidelikheid te verkry oor die konseptualisering van die begrip "kapasiteitsbou van IGO's". Dit is gedoen deur die literatuur te vergelyk met inligting verkry vanuit die empiriese studie en – voortspruitend daaruit – bevindings en gevolgtrekkings te maak. Met die aanvang van die studie kon daar nie alreeds 'n omskrywing van die term *kapasiteitsbou van IGO's* gegee word nie. In hoofstuk 4 word daar wél 'n teoretiese raamwerk geskep waarbinne kapasiteitsbou van IGO's ondersoek kan word. Hierdie teoretiese raamwerk bestaan uit die volgende drie pilare: volhoubare ontwikkeling; die burgerlike samelewing en maatskaplike kapitaal; en organisatoriese ontwikkeling en bestuursteorie.

McKinsey en Company (2001) se omvattende kapasiteitsraamwerk word as teoretiese onderbou vir die kapasiteitsbou van IGO's benut. Hierdie raamwerk bestaan uit ses onontbeerlike elemente van organisasiekapasiteite om effektiewe dienste te kan lewer. Die kapasiteitsraamwerk word op 'n organisasie se organisasiekultuur gebaseer en word in die vorm van 'n piramide voorgestel wat uit die volgende kapasiteite bestaan: aspirasies van die organisasie, strategieë, organisatoriese vaardighede, menslike hulpbronne, sisteme en infrastruktuur, asook organisatoriese strukture (Venture Philanthropy Partners, 2011; Worth, 2012). Hierdie kapasiteitsboumodel word benut, omdat dit 'n duidelike raamwerk bied na aanleiding waarvan die elemente van kapasiteitsbou van IGO's deur gevestigde maatskaplike diensorganisasies krities ontleed kan word (Hudson, 2005; Letts, Ryan & Grossman, 1999; Worth, 2012). Dit is juis hierdie kapasiteite, soos deur McKinsey en Company (2001) uiteengesit is, wat deur die Staat as vereistes gestel word om staatsfinansiering te kan ontvang.

Die kapasiteitsbou van IGO's kan dus lei tot die operasionalisering van 'n maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering deurdat kapasiteitsbou 'n bemagtigende omgewing vir IGO's kan skep waardeur hulle keuses ten opsigte van dienslewering verbreed en geleenthede geskep word om hul vermoëns ten opsigte van bestuur en dienslewering te verhoog (Patel & Noyoo, 2005).

1.4.3 **Aanverwante begrippe**

Die formulering van meer duidelike omskrywings van kernbegrippe soos toegepas binne die Suid-Afrikaanse konteks, word vanuit die maatskaplike ontwikkelingsbenadering in hierdie studie ondersoek. Die doel van die bespreking hier onder is dus nie die definiëring van die begrippe nie, maar bloot om 'n oorsigtelike beeld van die betekenis van ontwikkelingsgerigte maatskaplike werk en niewinsgerigte maatskaplike diensverskaffers as twee van die kernbegrippe binne hierdie studie te skets.

1.4.3.1 *Ontwikkelingsgerigte maatskaplike werk*

“Ontwikkelingsgerigte maatskaplike werk” word nie spesifiek deur die Suid-Afrikaanse maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering soos uiteengesit in die Witskrif vir Welsyn (1997) gedefinieer nie (Patel & Hochfeld, 2012). Alhoewel ontwikkelingsgerigte maatskaplike werk dus in Suid-Afrika as nasionale welsynsbeleid gevestig is en oor die algemeen onderskryf word deur die maatskaplikewerk-gemeenskap, blyk die toepassing van die teorie in die praktyk moeiliker te wees as gevolg van die beduidende gaping tussen die teorie en die praktyktoepassing (Patel & Hochfeld, 2012). In die Suid-Afrikaanse konteks verwys “ontwikkelingsgerigte maatskaplike werk” spesifiek na die tipe maatskaplike werk wat as relevant aangedui en toegepas word binne die maatskaplike ontwikkelingsgerigte welsynsisteam in Suid-Afrika (Gray, 2006; Lombard, Kemp, Viljoen-Toet & Booyzen, 2012).

1.4.3.2 *Niewinsgerigte maatskaplike diensverskaffers*

Die maatskaplike werkers wat uitvoering gee aan maatskaplike dienste, programme en aktiwiteite word in diens geneem deur 'n verskeidenheid van instansies wat wissel in grootte en tipe organisasies en strukture en wat voorkom in beide die regerings- en die nie-regeringsektor (Hepworth, Rooney, Dewberry, Rooney & Strom-Gottfried, 2013). Die begrip

“niewinsgerigte maatskaplike diensverskaffers” verwys dus na daardie instansies wat die maatskaplike werkers in diens neem om sulke dienste, programme en aktiwiteite uit te voer. Hierdie tipe organisasies het vier kenmerke: Hulle funksioneer onafhanklik van die Staat, het ’n niewinsgerigte aard, het ’n vrywilliger-grondslag en is georganiseer en onderskeibaar van die gemeenskap.

Die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling (2012a) definieer in sy finansieringsbeleid “diensverskaffers” as individue, organisasies en strukture wat welsynsdienste aan individue, groepe en gemeenskappe op ’n nasionale, provinsiale of plaaslike vlak lewer om hulle maatskaplike funksionering te verbeter. In hierdie studie word daar gefokus op twee kategorieë van nieregeringsorganisasies sonder winsoogmerke wat volledig in hoofstuk 2 uiteengesit word: (a) *gevestigde maatskaplike diensorganisasies* en (b) *IGO's*. Oor elkeen van dié twee kategorieë oorsigtelikheidshalwe net die volgende opmerkings:

(a) *Gevestigde maatskaplike diensorganisasies*

Gevestigde maatskaplike diensorganisasies het die volgende onderskeidende kenmerke: Daar word gefokus op ander mense eerder as om te fokus op hulle eie belange; hul dienslewering fokus op mense en nie op die vervaardiging van produkte nie; hul dienste fokus op die verbetering van mense se kennis, waardes en vaardighede; en dié fokuspunte word bereik deur die professionele personeel wat in diens van die gevestigde of formele nieregeringsorganisasie is (Hepworth *et al.*, 2013). In die regering se beleidsdokumente wat van toepassing is op maatskaplike welsyn, word “gevestigde” of “formele organisasies” omskryf as daardie organisasies wat oor vaardighede, kundigheid, infrastruktuur en ander hulpbronne beskik en erken die regering dat sulke organisasies ’n bydrae kan lewer tot die heropbou en ontwikkeling van Suid-Afrika en in die voorsiening van dienste aan kwesbares (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2012a; Ministerie vir Welsyn en Bevolkingsontwikkeling, 1997). ’n Wisselterm wat die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling benut wanneer daar na gevestigde organisasies verwys word, is “nasionale rade” en/of “provinsiale rade” (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2012a).

Omvangryke dienste word deur hierdie groep aan kwesbare gemeenskappe gelewer (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2006; 2012a; National Planning Commission, 2011). Die Staat se beskouing van niewinsgerigte diensverskaffers blyk

merendeels polities-georiënteerd te wees. Gevestigde welsynsorganisasies word beskou as daardie organisasies wat juis in staat is om uitgebreide dienste te lewer, omdat hulle bevoordeel is deur die staatsondersteuning wat hulle voor 1994 in die apartheidsjare ontvang het (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2012a; 2012b).

(b) *Informele gemeenskapsgebaseerde organisasies (IGO's)*

Informele gemeenskapsgebaseerde organisasies (IGO's) verwys na daardie organisasies of entiteite wat informeel ontstaan en op 'n informele wyse deur 'n groep persone bedryf word wat 'n gemeenskaplike doel, behoefte of belangstelling deel (Billis, 1993). Die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling (2012a:29) definieer in sy finansieringsbeleid 'n *gemeenskapsgebaseerde organisasie* as (vrylik vertaal in Afrikaans) 'n organisasie wat gestig is om die behoeftes van 'n gemeenskap aan te spreek en wat in die gemeenskap geleë is waar die dienste gelewer word. Die Regering beskou IGO's dikwels as die beste geplaas met die potensiaal om dienste aan die gemarginaliseerde arm en veral plattelandse gemeenskappe te lewer. Informele maatskaplike diensverskaffers is verantwoordelik vir die bewusmaking van beskikbare dienste onder persone in nood. Verder bevorder en mobiliseer die informele welsynsektor gemeenskapsdeelname en besluitneming op grondvlak en word direkte welsynsdienste aan gemeenskappe gelewer. Hierdie groep word steeds grootliks uitgesluit van finansiering of ontvang onvoldoende finansiering, juis vanweë die feit dat hulle nie voldoen aan die basiese vereistes om te kwalifiseer vir staatsfinansiering nie (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2012a).

1.5 DOEL, DOELWITTE EN NAVORSINGSVRAE VAN DIE STUDIE

Die volgende doel en doelwitte word vir hierdie studie gestel:

1.5.1 Doel

Die doel van die studie is om begrip te ontwikkel vir die bydrae wat Suid-Afrikaanse gevestigde maatskaplike diensorganisasies lewer in die kapasiteitsbou van IGO's.

1.5.2 Doelwitte

Om hierdie doel te bereik word die volgende doelwitte gestel:

- Om die Suid-Afrikaanse ontwikkelingsgerigte benadering tot maatskaplike welsynsdienste, met spesifieke verwysing na gevestigde maatskaplike diensorganisasies en IGO's as maatskaplike diensverskaffers, te ontleed. Hierdie ontleding word in hoofstuk 2 weergegee.
- Om die beleide van die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling ten opsigte van kapasiteitsbou van IGO's deur gevestigde maatskaplike diensorganisasies vanuit 'n maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering te analiseer. Hierdie analise vind in hoofstuk 3 plaas.
- Om die begrip "kapasiteitsbou van IGO's" te kontekstualiseer. Hierdie kontekstualisering vind in hoofstuk 4 plaas.
- Om die navorsingsmetodologie gevolg in hierdie studie uiteen te sit. Hierdie uiteensetting word gevind in hoofstuk 5.
- Om die kapasiteitsbou van IGO's in die praktyk vanuit die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering te ontleed. Hierdie ontleding word in hoofstuk 6 gedoen.
- Om gevolgtrekkings en aanbevelings aan die Staat en gevestigde maatskaplike diensorganisasies te maak oor die bydrae wat gevestigde maatskaplike diensorganisasies tot die kapasiteitsbou van IGO's vanuit 'n maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering lewer. Hierdie aanbevelings en gevolgtrekkings word in hoofstuk 7 uiteengesit.

1.5.3 Navorsingsvrae

Die navorsingsvraag in hierdie studie is: Watter bydrae lewer gevestigde maatskaplike diensorganisasies in die kapasiteitsbou van IGO's? Voortspruitend uit die voorgaande navorsingsvraag volg aanverwante vrae wat tydens die onderhoude met deelnemers gestel is en wat gelei het tot die hoofemas van die empiriese studie (wat in hoofstuk 6 bespreek word). Die oorhoofse vrae is soos volg:

- Hoe lyk die gevestigde maatskaplike diensorganisasies en IGO's as maatskaplike diensverskaffers?
- Hoe lyk die Suid-Afrikaanse konteks waarbinne kapasiteitsbou van IGO's deur gevestigde maatskaplike diensorganisasies plaasvind?
- Wat is die omskrywing en doel van kapasiteitsbou van IGO's deur gevestigde maatskaplike diensorganisasies?
- Hoe vind kapasiteitsbou van IGO's deur gevestigde maatskaplike diensorganisasies plaas?
- Hoe toepaslik is die McKinsey-model (2001) van organisasie-kapasiteitsbou op die kapasiteitsbou van IGO's deur gevestigde maatskaplike diensorganisasies?

1.6 NAVORSINGSBENADERING, STRATEGIE EN ONTWERP

Die keuse van 'n navorsingsbenadering is bepalend in die maak van verdere keuses oor 'n toepaslike navorsingstrategie, -ontwerp en die navorsingsproses wat gevolg sal word. Die navorsingsbenadering, strategie en ontwerp wat in hierdie studie benut word, word vervolgens bondig bespreek. Die volledige uiteensetting word in hoofstuk 5 aangetref.

1.6.1 Navorsingsbenadering: Kwalitatiewe benadering

Die kwalitatiewe navorsingsbenadering het ten doel om maatskaplike verskynsels eerder te verstaan as te verklaar (Bless, Higson-Smith & Kagee, 2006, Fouché & Delport, 2012a; Mouton, 2006). Aangesien min inligting oor die kapasiteitsbou van IGO's en in die besonder gevestigde maatskaplike diensorganisasies se bydrae bekend is, maak hierdie benadering voorsiening vir deelnemers se menings en ervarings.

1.6.2 Gevallestudie as navorsingstrategie

In hierdie studie is die gebruik van die gevallestudie as navorsingstrategie gekies omdat dit genoegsame ruimte bied om verskeie vrae aan die deelnemers te stel, waaruit breër verbande vasgestel en afleidings gemaak is, omdat hierdie strategie uitdrukking gee aan die doel en doelwitte van die betrokke navorsingstudie (Creswell, 2013; Fouché & Delpont, 2014a; Fouché & Schurink, 2014c). Die gevallestudie-strategie fokus op die bestudering van 'n fenomeen (kapasiteitsbou van IGO's) en hoe mense (gevestigde maatskaplike diensorganisasies en lede van NACOSS) hierdie fenomeen ervaar en hul ervarings vanuit 'n maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering beskryf. In hierdie studie is veelvoudige gevalle gebruik, te wete verskeie lede van NACOSS wie se dienste in ligging, omvang en aard verskil. Drie groepe deelnemers is gebruik: hoof uitvoerende beamptes, maatskaplike werkers en verteenwoordigers van IGO's wie se kapasiteit deur gevestigde diensorganisasies gebou word.

1.6.3 Verkennende en beskrywende navorsingsontwerp

Beide 'n verkennende sowel as 'n beskrywende navorsingsontwerp is vir die raamwerk van hierdie navorsing gekies om die kwalitatiewe navorsingsbenadering te implementeer. Verskeie skrywers bevestig dat verkennende asook beskrywende navorsingsontwerpe die geleentheid bied om insig te verkry in die wyse waarop individue of groepe 'n bepaalde situasie, verskynsel of onderwerp beskou (Babbie & Mouton, 2006; Bless *et al.*, 2006; Creswell, 2013; Fouché & De Vos, 2014a; Mouton, 2006; Rubin & Babbie, 2007; Terre Blanche & Durrheim, 1999). Beide navorsingsontwerpe word veral gebruik wanneer inligting oor die navorsingsonderwerp beperk is en bied beduidende insig in 'n bepaalde situasie of fenomeen (in hierdie studie die kapasiteitsbou van IGO's deur gevestigde maatskaplike diensorganisasies). In hierdie studie word die teoretiese verkennende en beskrywende navorsingsontwerpe gekombineer, omdat beide navorsingsontwerpe die kapasiteitsbou van IGO's omskryf en ondersoek. Die beskrywende navorsingsontwerp antwoord vrae soos “wat is kapasiteitsbou?” en “wie bou kapasiteit?”, terwyl die verkennende navorsingsontwerp weer vrae stel soos “hoe word die kapasiteit gebou?”, “wat is die rede vir kapasiteitsbou?”, “watter uitdagings word ten opsigte van kapasiteitsbou van IGO's gestel?” en “hoe word kapasiteitsbou van IGO's in terme van die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering toegepas?”.

1.7 UNIVERSUM, POPULASIE EN STEEKPROEFNEMING

Opsommenderwys: Negentien gevestigde maatskaplike diensorganisasies was ten tye van die ondersoek lede van NACOSS en het die universum van die studie bepaal (NACOSS, 2012b). Deur middel van 'n opname is bepaal dat 11 van die 19 lede reeds betrokke is by die kapasiteitsbou van IGO's en word sodanige lede as die populasie in hierdie studie beskou. Die steekproef het bestaan uit al die NACOSS-lede wat aangedui het dat hulle betrokke is by kapasiteitsbou van IGO's en bereid was om aan die studie deel te neem. Die steekproef het bestaan uit nege maatskaplike diensorganisasies. Onderhoude is eers gevoer met twee groepe verteenwoordigers van daardie diensorganisasies wat deel uitgemaak het van die steekproef, naamlik met 8 hoof uitvoerende beamptes en ook 15 maatskaplike werkers betrokke by die kapasiteitsbou van IGO's. Daarna is onderhoude gevoer met 9 verteenwoordigers van 9 IGO's wie se kapasiteit deur die betrokke gevestigde maatskaplike diensorganisasies gebou is.

1.7.1 **Universum**

Die term *universum* in navorsing verwys na 'n potensiele stel entiteite wat oor eienskappe beskik waarin die navorser geïnteresseerd is en verskaf dus die begrensing van die eenheid wat in navorsing bestudeer word word (Strydom & Delpont, 2014). In hierdie studie is die universum al 19 van die nasionale gevestigde welsynsorganisasies in Suid-Afrika wat lede van NACOSS is. Lede is volgens NACOSS (2011) se konstitusie organisasies wat maatskaplike welsynsdienste nasionaal in een of meer provinsies lewer. Dit sluit ook organisasies in wie se dienslewering beperk is tot 'n spesifieke area, wat nie by 'n nasionale raad/organisasie inskakel nie, asook netwerke wat 'n aantal welsynsorganisasies verteenwoordig. NACOSS-lede lewer 'n verskeidenheid van maatskaplike dienste. Die grootte en organisasiestrukture van NACOSS-lede verskil. Omdat daar baie affiliate of takke en dikwels provinsiale kantore by hierdie nasionale liggame ingeskakel is, verteenwoordig NACOSS nasionaal die grootste gedeelte van die nasionale gevestigde maatskaplike diensverskaffers. Die IGO's wat aan hierdie studie deelneem, vorm nie deel van die universum nie en verwys bloot na daardie IGO's wie se kapasiteite deur die betrokke NACOSS-lede gebou word. Hulle word in hierdie studie gebruik om aanvullende inligting te verskaf om verbande te kan lê.

1.7.2 Populasie

Die term *populasie* verwys na 'n afgebakende groep entiteite in die universum wat vir die doel van hierdie studie gekies word en oor daardie spesifieke eienskappe beskik wat vir die doeleindes van hierdie navorsing relevant is (Strydom & Delport, 2014; Tutty, Rothery & Grinnell, 1996). In hierdie studie word NACOSS-lede wat reeds die kapasiteit van IGO's bou, as "populasie" geneem. Ná afloop van 'n amptelike NACOSS-vergadering het 11 van die 19 teenwoordige NACOSS-lede aangedui dat hulle wél IGO's se kapasiteit bou en word hierdie groep dus as "die populasie" beskou.

1.7.3 Steekproefneming

Die navorser bepaal die parameters vir insluiting en kies daarna die steekproef dienoreenkomsig (Silverman, 2005). Daar is in hierdie studie van *doelbewuste steekproefseleksie* gebruik gemaak om die deelnemers te kies. Die seleksie van die deelnemers geskied hoofsaaklik op grond van hul kennis en ervaring ten opsigte van die fenomeen wat nagevors word (Strydom & Delport, 2014; Monette, Sullivan & De Jongh, 2008; Oliver, 2010) en op grond van hul bereidheid om aan die studie deel te neem. Die steekproef kan soos volg gegroepeer word: Net meer as 50% van die 9 deelnemende gevestigde maatskaplike diensorganisasies bestaan uit groot nasionale liggame met beduidende hoeveelheid affiliasie wat wye geografiese kinderbeskermings- en gesinsdienste lewer, terwyl die ander net minder as 50% spesialiteitsdienste op 'n nasionale grondslag lewer. Beide groeperinge van die 9 nasionale diensorganisasies is as genoegsaam gereken om verteenwoordigend te wees.

Alhoewel geen vasgestelde reëls oor die grootte van die steekproef in 'n kwalitatiewe studie geld nie, is die grootte van die steekproef in hierdie soort studie gewoonlik kleiner as in 'n kwantitatiewe studie (Mason, 2010; Whittaker, 2009). Die navorser het besluit om soveel as moontlik belangstellende NACOSS-lede by die studie in te sluit omdat min inligting oor die onderwerp bekend is en die grootte van die populasie hanteerbaar en prakties uitvoerbaar was. Daar was in totaal 32 onderhoude gevoer, wat volgens die volgende skrywers as genoegsame aantal deelnemers vir geldigheid beskou kan word en 'n versadigingspunt van inligting te bereik: vir Green en Thorogood (2009), byvoorbeeld, is die versadigingspunt 20 persone; Charmaz (2006) reken 25 persone as voldoende vir kleiner projekte; en vir Creswell (1994) is die versadigingspunt tussen 20 en 30 persone.

1.7.4 Loodsstudie

'n "Loodsstudie" kan omskryf word as 'n kleinskaalse proefneming vir 'n voorgestelde studie (Monette *et al.*, 2008; Strydom & Delpont, 2014) en is uitgevoer om die geldigheid en die betroubaarheid van die instrument van data-insameling (in hierdie studie die semi-gestruktureerde onderhoud) vas te stel. Die loodsstudie het uit twee fases bestaan.

- Fase een: Eerstens is onderhoude gevoer met twee maatskaplike werkers weens hul kundigheid en jarelange ervaring as maatskaplike werkers en vanweë elkeen se betrokkenheid by die kapasiteitsbou van meer as 5 IGO's. Hulle is spesifiek gevra om voorstelle te maak om die semi-gestruktureerde onderhoudskedules vir maatskaplike werkers aan te pas waar hulle dit nodig geag het. Aangesien geen aanpassings nodig was nie, is daar aanvaar dat die onderhoudskedule óók vir die hoof uitvoerende beamptes benutbaar sou wees en is hierdie groep gevolglik nie by die loodsstudie betrek nie. Die veronderstelling was dat, indien maatskaplike werkers as kenners en implementeerders van kapasiteitsbou die onderhoudskedule aanvaarbaar vind, die skedules ook sinvol deur hoof uitvoerende beamptes op beleidsvlak ervaar sou word. Die navorser het egter hierdie afleiding getoets deur die geskiktheid van die onderhoudskedule na afloop van die eerste onderhoud deur die betrokke hoof uitvoerende beampte te evalueer. Die terugvoering was dat die onderhoudskedule inderdaad toepaslik was.
- Fase twee: Tweedens het hierdie twee maatskaplike werkers wat by die loodsprojek betrek is, elkeen self met twee IGO's onderhoude gevoer en terugvoering aan die navorser gegee oor die toepaslikheid van die semi-gestruktureerde onderhoudskedule. Daar is gereken dat twee kenners van kapasiteitsbou van IGO's ten beste die geskiktheid van die onderhoudskedule vir IGO's ter plaatse sou kon evalueer. 'n Deeglike telefoniese toeligtingsessie het vooraf met die betrokkenes plaasgevind.

Die loodsstudie het aan die navorser bevestig dat die nodige inligting wél deur die navorsingsbenadering en ontwerp ingesamel sou kon word om die doel van die studie te bereik. Die lesse geleer uit die loodsstudie word volledig in hoofstuk 5 omskryf en enkele aanpassing is op die onderhoudskedule aangebring.

Tydens die onderhoude met die betrokke maatskaplike werkers sowel as met die hoof uitvoerende beampte is die metode om deelnemers se aanhalings neer te skryf en direk ná afloop van die onderhoude met aantekeninge aan te vul, ook in die loodsstudie getoets. So spoedig moontlik ná afloop van die onderhoud is die inhoud getranskribeer en oorgetik. Daar is gevind dat hierdie metode suksesvol deur die navorser toegepas kan word. 'n Bandopnemer is dus nie gebruik nie en dit het geen beperking op die studie geplaas nie.

1.8 DATA-INSAMELING EN ANALISE

1.8.1 Data-insameling

Daar is op twee vlakke *semi-gestruktureerde onderhoude* gevoer, naamlik met hoof uitvoerende beamptes en maatskaplike werkers. Eerstens het direkte ter plaatse onderhoude met 7 van die 8 hoof uitvoerende beamptes plaasgevind. 'n Telefoniese onderhoud is slegs met een hoof uitvoerende beampte gevoer weens geografiese afstand en probleme om 'n persoonlike onderhoud te reël. Tweedens is 8 van die 15 onderhoude met maatskaplike werkers ter plaatse direk gevoer. Bykans 50% van die maatskaplike werkers was egter geografies té ver van die navorser af geleë (byvoorbeeld 3 ure se rit per motor vanaf die naaste lughawe) en is telefoniese onderhoude met hulle gevoer. Telefoniese onderhoude word as 'n aanvaarde en amptelike metode van onderhoudvoering erken (Burke & Miller, 2001; Trochim, 2000). Die gebruik van telefoniese onderhoude het geen beperkinge op die studie geplaas nie. Direkte onderhoude is egter met al 9 verteenwoordigers van IGO's gevoer, omdat daar gereken is dat persoonlike betrokkenheid noodsaaklik was om inligting te bekom. Die onderhoude het elk tussen 60 en 75 minute geduur. Geen deelnemer het vooraf of tydens die onderhoude aangedui dat hulle van tolke gebruik wou maak wanneer die navorser dit voorgestel het nie.

Die instrument vir data-insameling wat in hierdie studie gebruik is, is die semi-gestruktureerde onderhoudskedule. Só 'n onderhoudskedule word benut om 'n meer omvattende beskrywing van 'n individu se persepsies en gewaarwordinge van 'n spesifieke onderwerp te gee en bied meer beweegruimte binne die onderhoudsproses (Greeff, 2014; Gochros, 2005; Tutty *et al.*, 1996), terwyl die onderhoudskedule terselfdertyd deur middel van vroeë toesien dat die doel van die studie bereik word (Bless *et al.*, 2006). Deelnemers is ook in hierdie studie nie gekonfronteer met 'n reeds geformuleerde definisie en 'n spesifieke teoretiese raamwerk vir kapasiteitsbou van IGO's deur gevestigde diensorganisasies nie. Hulle is eerder die ruimte

gegee om hul eie definisies en raamwerke te verskaf en hulle menings daaroor te motiveer vanuit hul eie kennisbasis en ervaringsvlak (Bless *et al.*, 2006).

Die onderhoudskedules ten opsigte van hoof uitvoerende beamptes, maatskaplike werkers en verteenwoordigers van IGO's word onderskeidelik as bylae 1 by hierdie studie ingesluit. Die onderhoudskedule het uit sewe afdelings met toepaslike vrae bestaan wat later omskep is in relevante hoofemas, subemas en kategorieë vir die analisering van die data (vgl. bylae 3).

1.8.2 Data-analise

Data-analise verwys na die proses waardeur orde, struktuur en betekenis aan die ingesamelde data geheg word en daar na algemene verklarings oor verhoudinge tussen kategorieë van data gesoek word (Schurink, Fouché & De Vos, 2014). Data-analise is dus die nie-numeriese ondersoek en interpretasie van waarnemings met die doel om onderliggende betekenis en patrone van verhoudings te ontdek (Babbie, 2014) of die proses waardeur onderhoudsdata omskep word tot bewysbare verduidelikings (Rubin & Rubin, 2005). Oorhoofs behels die analisering van kwalitatiewe data die vermindering van die hoeveelheid onverwerkte data; die sifting van inligting in onbeduidende en betekenisvolle inligting, en ook die identifisering van betekenisvolle patrone in temas, subemas en kategorieë.

Die groepering van data is deur twee benaderings verkry (Bernard & Ryan, 2010): Deur die induktiewe benadering het temas en kategorieë empiries vanuit die data na vore getree sonder enige verwagtinge of opvatting oor die data; en deur die deduktiewe benadering het temas en kategorieë ontwikkel vanuit die literatuur en/of die navorsers se waardes, teoretiese ingesteldheid en persoonlike ervaringe (Bernard & Ryan, 2010). Literatuurkontrole het deurgaans in hierdie studie plaasgevind. Aandag is ook deurentyd geskenk aan die administratiewe bestuur van die data.

Vervolgens word tematiese analise, data-redusering en data-kodifisering in die toetsing van inligting met deelnemers kortliks bespreek.

1.8.2.1 *Temas*

Tematiese analise is as metode gebruik om die inligting wat ingesamel is, te begryp.

Tematiese analise kan omskryf word as 'n metode waardeur patrone of temas binne die ingesamelde data geïdentifiseer, geanaliseer en gerapporteer word, sodat herhaalde temas of patrone van betekenis gevind kan word (Braun & Clarke, 2006). Hierdie temas en subtemas word volledig in hoofstuk 5 beskryf en in bylae 3 uiteengesit. Hier word slegs met die vermelding van enkele hooftrekke volstaan:

- (i) Aan die een kant is kapasiteitsbou van IGO's deur gevestigde maatskaplike diensorganisasies binne die Suid-Afrikaanse konteks in hierdie studie in 8 subtemas ondersoek. Subtema 1 omskryf sowel gevestigde as informele maatskaplike diensverskaffers as die twee betrokke partye in die studie. Hierdie omskrywing lig die aard van die onderskeie partye, wat 'n beduidende effek op kapasiteitsbou van IGO's het, uit. Subtema 2 handel oor die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering wat die Suid-Afrikaanse regering toepas in die aanspreek van die nood van kwesbares en gemarginaliseerdes, ingesluit die herstrukturering van die maatskaplike diensleweringstelsel. Subtema 3 verwys na maatskaplike diensorganisasies se ingesteldheid jeens kapasiteitsbou van IGO's en oorweeg die effek van die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering. Die rol van maatskaplike werk in kapasiteitsbou van IGO's deur gevestigde maatskaplike diensverskaffers word pertinent in subtema 4 geëvalueer. Die realiteite waarbinne die kapasiteitsbou van IGO's plaasvind, het 'n beduidende effek op die herstrukturering van die Suid-Afrikaanse diensleweringstelsel aan kwesbares. Hierdie realiteite word weergegee in onderskeidelik subtemas 5 wat handel oor uitdagings wat ervaar word, asook subtema 6 wat suksesse behaal in kapasiteitsbou, weergee. Die Staat se beleid oor die herleiding van fondse vanaf formele na informele maatskaplike diensverskaffers en die daarstel van verpligte kapasiteitsbou van IGO's deur gevestigde maatskaplike diensverskaffers word in subtema 7 geassesseer. In hierdie subtema word daar ook spesifiek gekyk na tersaaklike onderhandelinge tussen die Staat en gevestigde diensorganisasies. Subtema 8 sluit daarby aan en verwys na maatskaplike diensverskaffers se ervaring van die sogenaamde instaatstellende omgewing wat deur die Staat geskep word en waarbinne dienste gelewer word.

- (ii) Aan die ander kant vind die konseptualisering van kapasiteitsbou van IGO's deur gevestigde maatskaplike diensverskaffers in die tweede hoofteema plaas aan die hand van die omskrywing van die begrip, formulering van die doel en bepaling van die waardes. In die derde hoofteema word die proses wat in kapasiteitsbou van IGO's deur gevestigde maatskaplike diensverskaffers gevolg word, verder omskryf. In die laaste hoofteema 4 word die toepaslikheid van die verkose model van organisatoriese kapasiteitsbou vir hierdie studie, naamlik die McKinsey-model (2001), ten opsigte van die kapasiteitsbou van Suid-Afrikaanse IGO's ondersoek.

1.8.2.2 *Toetsing van die inligting met deelnemers*

Verskeie skrywers verwys na die kontrolering van die bevindinge van navorsingstudie met deelnemers as 'n baie belangrike proses van kwaliteitskontrole (Barbour, 2001; Byre, 2001; Doyle, 2007; Harper & Cole, 2012; Morse, Barrett, Mayan, Olson & Spiers, 2002). Die navorser het die bevindinge van hierdie studie aan 4 deelnemers skriftelik voorgelê vir kommentaar en hul opinie of hulle hul met die inhoud van die bevindinge kon vereenselwig. Al die deelnemers het aangedui dat die inligting ooreenstem met hul belewenisse.

1.9 STRATEGIEË VAN GELDIGHEIDSVERKLARING

Skrywers (Barusch, Gringeri & George, 2011; Creswell, 2013; Strydom, 2014; Whittemore, Chase & Mandle, 2001) beklemtoon die noodsaaklikheid dat veral kwalitatiewe navorsing voldoen aan die volgende kriteria of norme wat die geldigheid van die navorsing verifieer: geloofwaardigheid ("credibility"), oordraagbaarheid ("transferability"), afhanklikheid ("dependability") en aanpassingsvermoë ("conformability"). Creswell (2013) wys daarop dat die term *geldigheidsverklaring* ("validation") op sowel die proses as die uitkoms van die navorsing fokus. Creswell (2013) identifiseer agt strategieë van verifikasie wat ooreenstem met dié van Barusch *et al.* (2011). Beide Creswell (2013) en Barusch *et al.* (2011) beveel aan dat twee strategieë in 'n studie gekies word om die geldigheid van die navorsing te verifieer. In hierdie studie het die navorser geloofwaardigheid, oordraagbaarheid en afhanklikheid as

strategieë vir geldigheidverklaring gebruik om die proses van data-insameling en data-analise se geldigheid te staaf. Elkeen van hierdie aspekte word vervolgens kortliks omskryf.

1.9.1 Geloofwaardigheid

Die doel van geloofwaardigheid in navorsing is om te demonstree dat die ondersoek op só 'n wyse plaasgevind het dat die onderwerp noukeurig geïdentifiseer en omskryf is (Strydom, 2014). Die studie kan om die volgende redes as geldig beskou word:

- Die literatuur oor kwalitatiewe navorsing is deeglik nagegaan om vertrouwd te raak met die proses alvorens hierdie navorsing onderneem is.
- Die navorser het duidelik die parameters en begrensing in die studie aangedui: In hoofstukke 2 tot 4 van hierdie studie is die teoretiese raamwerk van kapasiteitsbou van IGO's in die Suid-Afrikaanse konteks en vanuit die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering gekontekstualiseer, terwyl hoofstuk 6 die begrensing van die universum bevestig het.
- Drie teikengroepe (hoof uitvoerende beamptes, maatskaplike werkers en IGO's) is betrek as meervoudige bronne van inligting. Verskeie teorieë en metodes is gebruik om getuienis wat uit die empiriese studie verkry is, te bekragtig.
- Hierdie studie is ryk in aanhalings van deelnemers (vgl. hoofstuk 6 van hierdie studie), wat die navorser in staat gestel het om die sinvolheid en relevansie van die bevindinge en gevolgtrekkings op soortgelyke kontekste en vanuit aanverwante temas te kon naslaan (Creswell, 2013).
- Die bevindinge van die navorsingstudie is met deelnemers gekontroleer (Barbour, 2001; Byre, 2001; Doyle, 2007; Harper & Cole, 2012; Morse *et al.*, 2002).
- Ná afloop van die studie sal terugvoering aan NACOSS en deelnemende organisasies gegee word deur die navorsingsresultate aan hulle beskikbaar te stel (Bless *et al.*, 2006; Cherry, 2000; Darlington & Scott, 2002; Goodman, 2001; Monette *et al.*, 2008; Fouché & De Vos, 2014a).

1.9.2 Oordraagbaarheid

Die veralgemening of die oordra van navorsing dui op die mate waartoe die navorser daarin slaag om aan te dui dat die bevindinge wat gemaak word ook in ander kontekste of op ander groepe as relevant beskou en toegepas kan word (Strydom, 2014). In hierdie studie is die volgende stappe gevolg om te verseker dat die bevindinge wél van toepassing gemaak kan wees op 'n breër konteks as die bloot die deelnemers aan die studie:

- In die literatuurstudie is verskeie soorte bronne benut en is die begrip “kapasiteitsbou van IGO’s deur gevestigde maatskaplike diensverskaffers” op 'n omvangryke wyse oor 'n baie breë terrein verken.
- Die bevindinge wat gemaak is, is deurlopend noukeurig getoets aan die teoretiese raamwerke waarbinne die ondersoek plaasvind en aan die inligting wat verkry is ná 'n deeglike verwerking van die response van die deelnemers.
- Die aanbevelings gemaak vanuit hierdie studie kan vir sowel maatskaplike werkers wat IGO’s se kapasiteite bou as die maatskaplike diensorganisasies self asook die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling van waarde wees.
- Tydens die studie is verskeie verbandhoudende vrae op verskillende tye tydens die onderhoud gevra, juis om te kan evalueer of daar 'n direkte verband tussen die deelnemers se onderskeie response oor verbandhoudende sake is.
- Aangesien die navorser self een van die hoof uitvoerende beamptes van 'n nasionale gevestigde diensorganisasie is, is die oordra van subjektiwiteit teengewerk deurdat nóg sy of nóg 'n verteenwoordiger van haar organisasie deel van die steekproef van die groepering “hoof uitvoerende beamptes” gevorm het nie. Maatskaplike werkers in diens van hierdie organisasie en IGO’s betrokke is wél by die studie betrek, aangesien hulle 'n waardevolle bydrae lewer in die direkte kapasiteitsbou van IGO’s.
- Alhoewel die navorser deel van die gevestigde maatskaplike welsynsektor vorm, is oordrag van subjektiwiteit vermy, aangesien die navorser nêrens in die studie haar eie opinies, menings of kennis weergegee of benut het nie.

1.9.3 Afhanklikheid

In kwalitatiewe navorsing vorm afhanklikheid die teenpool van betroubaarheid (Strydom, 2014). Veranderlike faktore soos die verskillende redes vir terminering van kapasiteitsbou en die verskille in die tipe betrokke IGO's wat deur die deelnemende maatskaplike werkers in die ondersoek geïdentifiseer is, is in aanmerking geneem.

1.9.4 Aanpassingsvermoë

Die norm van aanpassingsvermoë hang volgens Strydom (2014) nou saam met objektiwiteit. Dit is noodsaaklik dat daar geëvalueer word of die bevindinge van die studie deur 'n ander studie bevestig sal word; dus of die navorser die studie objektief gehanteer het. In hierdie studie is die deelnemers se eie woorde gebruik en het die navorser direk na aanleiding van die deelnemers se response afleidings gemaak. Die temas, subtemas en gepaardgaande groeperinge wat geïdentifiseer is, is in die literatuur bevestig, wat aangedui het dat literatuurbevestiging daarvoor bestaan. Die bevindinge van die studie kan dus ook van toepassing gemaak sal kan word op ander gevestigde maatskaplike diensverskaffers wat IGO's se kapasiteit bou.

1.10 ETIESE OORWEGINGS

Strydom (2014) definieer "eties" as die stel van morele beginsels en bevestig dat etiese riglyne as kriteria en meetpunte dien waarteen navorsers hulle gedrag en besluitneming binne 'n navorsingskonteks kan meet. Die volgende etiese oorwegings het in die studie plaasgevind en word bondig genoem (Bless *et al.*, 2006; Cherry, 2000; Darlington & Scott, 2002; Goodman, 2001; Grinnell & Unrau, 1995; Monette *et al.*, 2008; Strydom, 2014; Williams, Tutty & Grinnell, 1995):

- In hierdie studie is etiese risiko's as minimaal geag, aangesien die empiriese studie gerig is op maatskaplike diensverskaffers en nie die verbruikers van maatskaplike welsynsdienste nie. Verder handel die navorsingsonderwerp nie oor 'n sensitiewe onderwerp nie. Ten spyte van die minimale risiko's soos hierbo vermeld is, was die navorser deurentyd ingestel op etiese optrede in die wyse waarop daar met deelnemers en inligting gehandel is.
- Etiese klaring is in November 2012 verkry van die betrokke Fakulteitsraad van die Universiteit van Stellenbosch.

- Inligting verkry is professioneel en vertroulik hanteer. Die navorser is 'n geregistreerde maatskaplike werker by die Suid-Afrikaanse Raad vir Maatskaplike Diensberoepe (SACSSP) en volg die Etiese Kode van die Suid-Afrikaanse Maatskaplike Diensberoepe (SACSSP) (SACSSP, 2006) ten opsigte van beginsels soos selfbeskikking en konfidensialiteit.
- Ingeligte toestemming is van elke deelnemer aan die studie verkry (Bless *et al.*, 2006; Cherry, 2000; Darlington & Scott, 2002; Goodman, 2001; Monette *et al.*, 2008). NACOSS (2012a) is as gevallestudie gekies en het allereers as gespreksforum van nasionale rade toestemming tot die navorsing verleen. Daarna het hoof uitvoerende beamptes as verteenwoordigers van die onderskeie maatskaplike diensorganisasies toestemming verleen tot die navorsing. Deelnemers is ook die keuse gebied om aan die navorsing deel te neem of deelname te weier. Die toestemmingsvorm vir die drie groeperinge in die studie is, soos aangedui, deur die relevante departementele universiteitskomitee goedgekeur. Dit word as bylae 2 by hierdie navorsingverslag ingesluit. In alle gevalle is die amptelike toestemmingsvorm deur deelnemers onderteken as bewys dat hulle inwillig om aan die navorsing deel te neem. Dit is voor die aanvang van elke onderhoud aan elke deelnemer gegee en tydens die onderhoud deur elke deelnemer onderteken.
- Die gevolge van deelname aan die studie is deeglik saam met deelnemers deurgewerk. Die volgende is bevestig: Deelname aan die ondersoek is vrywillig van aard, nie-deelname sal nie negatief op die deelnemers impakteer nie en geen inligting sal versoek of vermeld word wat vir die deelnemers enige fisieke, emosionele of professionele skade kan inhou nie. Al die inligting is openlik met die deelnemers gehanteer en geen misleiding van inligting het dus plaasgevind nie.
- Die skending van privaatheid is teengewerk. Geen verwysings na spesifieke deelnemers is in hierdie studie gemaak nie; alle verwysings na die name van organisasies en plekke is weggelaat en met algemene terme soos “*die organisasie*” of “*plek*” vervang; en geen private inligting oor die hoof uitvoerende beamptes, die maatskaplike werkers of die betrokke IGO's is weergegee nie (Babbie & Mouton, 2007; Fouché & De Vos, 2014).
- Daar is nou gelet op deelnemers se behoefte aan ontlonting (Babbie, 2001; Babbie & Mouton, 2007; Strydom, 2014). Nie een van die deelnemers het op enige stadium

tydens die onderhoudvoering aangedui dat hulle nie met die onderhoud wil voortgaan of ontlofting benodig nie.

1.11 REFLEKTIEWEIT

“*Reflektiwiteit*” (“reflectivity”) verwys volgens Creswell (2013:251) na die weerkaatsing van die moontlike impak wat die navorser se agtergrond en ervaringe op die interpretering van die navorsingsresultate kan hê (vrylik vertaal). Dit sluit uitklaring oor die navorser se partydigheid in. Die volgende aspekte wat partydigheid tot gevolg kan hê, is deeglik in die studie oorweeg en word bondig weergegee:

- Die navorser was deurentyd in die studie daarvan bewus dat sy as navorser ’n primêre instrument in die analisering van bevindinge is. Sy het gevolglik deurlopend haar gevoelens jeens die navorsingsonderwerp ondersoek ten einde partydigheid teen te werk en oordrag na die deelnemers te vermy (Fouché & De Vos, 2014a).
- Die navorser is nie as lid van NACOSS of in haar kapasiteit as hoof uitvoerende beampte van ’n nasionale maatskaplike diensorganisasie betrokke by enige onderhandelinge met die Staat of ander befondsers oor kapasiteitsbou van IGO’s nie. Die navorser het dus géén persoonlike of organisatoriese betrokkenheid by kapasiteitsbou van IGO’s wat op hierdie studie oorgedra kan word nie.
- Die navorser funksioneer in ’n bestuurspos van ’n organisasie en is dus vertrouwd met organisatoriese kapasiteitsbou. Sy het in haar professionele lewe al vir beide die Staat en die nieregeringsektor gewerk en is dus vertrouwd met beide diensverskaffers. Die studie het gefokus op die verkryging van inligting oor ’n bepaalde onderwerp wat deurlopend aan die teorie en beleidsdokumente van die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling getoets is. Dit het voorkom dat die navorser partydig was tydens die studie.

1.12 BEPERKINGE VAN DIE STUDIE

Strydom (2014) wys op die noodsaaklikheid dat navorsers erkenning gee aan die effek wat hul subjektiwiteit as navorsers op ondersoeke kan hê. Die volgende moontlike beperkinge van die studie is deeglik oorweeg:

- Die kwalitatiewe benadering is in hierdie studie gevolg met die doel om begrip oor die navorsingsonderwerp te ontwikkel, eerder as om veralgemenings te maak. Daar kan dus nie op grond van hierdie studie sonder meer veralgemenings gemaak word oor die kapasiteitsbou van IGO's deur alle gevestigde maatskaplike diensverskaffers nie, en die bevindinge word beperk tot lede van NACOSS (die gevallestudie is as navorsingstrategie gebruik). Aangesien meer as 50% van NACOSS se lede aan die studie deelgeneem het en NACOSS as die verteenwoordigende liggaam vir gevestigde maatskaplike diensverskaffers deur die nasionale Departement van Maatskaplike Ontwikkeling erken word, sal ander gevestigde maatskaplike diensverskaffers egter hulself wel met die aanbevelings kan identifiseer.
- Binne die spesialiteitsektor (gevestigde maatskaplike diensorganisasies wat spesialiteitsdienste aan gespesifiseerde teikengroepe lewer) is daar 'n wye verskeidenheid van spesialiteitsvelde. Hierdie studie is nie verteenwoordigend van elkeen van die onderskeie spesialiteitsvelde nie. Dit beperk egter nie die toepassing van die bevindinge en aanbevelings van hierdie studie nie, aangesien die spesialiteitsdienste wat gebied word, nie op die kapasiteitsbou van IGO's impakteer nie. Sou die interne kapasiteit van spesialiteitsorganisasies wel impakteer, is daardie aspekte as verteenwoordigend van maatskaplike diensorganisasies uitgelig.
- Die 9 deelnemende IGO's word nie as verteenwoordigend van die IGO's in die informele Suid-Afrikaanse maatskaplike dienssektor beskou nie. Die IGO's se belewenisse en ervarings van die kapasiteitsbou van IGO's is bloot in hierdie studie as aanvullend tot die inligting van die maatskaplike diensorganisasies beskou. Die studie het gefokus op die bydrae deur gevestigde maatskaplike diensorganisasies.
- Die relatiewe klein steekproef het nie die bevindinge van die studie beperk nie, aangesien hierdie nie 'n kwantitatiewe studie was nie en die grootte van die steekproef genoegsaam was om veralgemenings te kan maak.
- In die studie het die navorser nie aanbeveel dat die voorgestelde raamwerk as sodanig deur die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling aanvaar en vereis moet word nie. Eerder is daar aanbeveel dat hierdie raamwerk in die praktyk getoets word en dat organisasies volgens hulle eie beleide en realiteite die raamwerk toepas, aanpas of gebruik om 'n nuwe model vir kapasiteitsbou van IGO's te ontwikkel. Watter een van die opsies ook al verkies word, kan die voorgestelde raamwerk as 'n vertrekpunt dien

in die afwesigheid van enige ander eenvormige raamwerk vir kapasiteitsbou van IGO's deur gevestigde maatskaplike diensorganisasies.

- Beperkte beskikbare inligting in die Suid-Afrikaanse konteks oor kapasiteitsbou van IGO's word nie as 'n beperking in hierdie studie beskou nie en het juis aanleiding gegee tot die identifisering van die navoringsonderwerp.
- Die gebruik van telefoniese onderhoudvoering is weens praktiese redes in hierdie studie gebruik. Hierdie erkende metode van onderhoudvoering word nie in hierdie studie as beperkend beskou nie. Telefoniese onderhoude is gevoer met professionele geregistreerde maatskaplike werkers wat vooraf tot telefoniese onderhoudvoering ingestem het. Die onderwerp was van só 'n aard dat deelnemers gemaklik was om telefonies inligting te deel. Verder is verskeie tegnieke, net soos in die geval van onderhoude, gebruik om deelnemers op hul gemak te stel en 'n verhouding met hulle op te bou.
- Die nie-gebruik van 'n bandopnemer tydens die onderhoude is nie as beperkend ervaar nie. Tydens die onderhoude is aantekeninge gemaak, aanhalings direk neergeskryf, ná die onderhoud verdere aantekeninge gemaak en is die inhoud spoedig daarna self getranskribeer. Die navorser is vaardig in notulering en die afneem van aantekeninge.

1.13 INHOUD VAN DIE NAVORSINGSVERSLAG

Opsommenderwys sien die inhoud van die navorsingsverslag soos volg daaruit:

Hoofstuk 1 bied 'n oorsig oor die studie wat onderneem is. Die literatuurstudie volg in die volgende drie hoofstukke. Hoofstuk 2 fokus op ontleding van die Suid-Afrikaanse ontwikkelingsgerigte benadering tot maatskaplike welsynsdienste, met spesifieke verwysing na gevestigde maatskaplike diensorganisasies en IGO's as maatskaplike diensverskaffers. In hoofstuk 3 vind die analise van die beleide van die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling ten opsigte van kapasiteitsbou van IGO's deur gevestigde maatskaplike diensorganisasies vanuit 'n maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering plaas. Hoofstuk 4 handel oor die konseptualisering van kapasiteitsbou van IGO's deur gevestigde maatskaplike diensorganisasies in die praktyk vanuit die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering. In hoofstuk 5 word die navorsingsmetodologie wat in hierdie studie gebruik is, omskryf. Die bevindings van die empiriese ondersoek oor die bydrae wat gevestigde maatskaplike

diensorganisasies in die kapasiteitebou van IGO's lewer, word in hoofstuk 6 uiteengesit. Die gevolgtrekkings en aanbevelings wat voortspruit uit die literatuur- en empiriese ondersoek, word in hoofstuk 7 behandel.

1.14 IMPAK EN AANSLUITING BY DEPARTEMENTELE DOKTORALE PROGRAM

Hierdie navorsing sal waarde toevoeg tot die welsynsektor deurdat dit 'n wetenskaplike bydrae kan lewer oor die aard en omvang van die bydrae wat gevestigde maatskaplike diensorganisasies ten opsigte van die kapasiteitsbou van IGO's lewer. Hierdie navorsing sal benut kon word in die strategiese posisionering van gevestigde welsynsorganisasies in Suid-Afrika; om onderhandelinge met die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling te rig; kapasiteitsbou as een van die maatskaplikewerk-intervensies binne die Suid-Afrikaanse realiteite te kontekstualiseer; en die fokus op IGO's te konseptualiseer. As gevolg van die gebrek aan sodanige inligting het die studie veral waarde vir die maatskaplike werkers wat reeds IGO's se kapasiteit bou. Laasgenoemde kan bydra tot die uitbouing van die professionele maatskaplike werk.

Die navorsing is dus in ooreenstemming met die doel van die doktorsale program van die Departement Maatskaplike Werk soos uiteengesit in die Algemene Jaarboek van die Universiteit van Stellenbosch.

1.15 SLOTOPMERKING VAN DIE HOOFSTUK

Hierdie hoofstuk het 'n algemene oorsig oor die studie gebied. Die rasionaliteit vir die studie en die navorsingsprobleem is ten aanvang verduidelik. Die teoretiese vertrekpunte vir die studie is oorsigtelik aangedui. Die doelstelling en doelwitte wat hierdie studie rig, is vervolgens vermeld. Die navorsingsmetodologie wat gevolg is, is daarna kortliks uiteengesit. Die hoofstuk is afgesluit met die omskrywing van die geldigheidsverklaring, etiese oorwegings, reflektiwiteit en 'n samevattende bespreking van die beperkinge van die studie.

HOOFTUK 2

SUID-AFRIKAANSE ONTWIKKELINGSGERIGTE BENADERING TOT MAATSKAPLIKE WELSYNSDIENSTE

2.1 INLEIDING

In hierdie hoofstuk word die Suid-Afrikaanse ontwikkelingsgerigte benadering tot maatskaplike welsynsdienste ontleed, omdat dit binne hierdie konteks is dat die beleid van die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling oor die kapasiteitsbou van informele gemeenskapsgebaseerde organisasies (IGO's), waarop daar in die besonder in hoofstuk 3 van hierdie studie gefokus sal word, beoordeel gaan word.

Ten aanvang sal die begrip “maatskaplike welsyn” verduidelik word. Daarna sal 'n breë oorsig gebied word oor die rol wat die residuele en institusionele perspektiewe speel in die lewering van maatskaplike welsynsdienste, waarna die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering meer breedvoerig omskryf sal word. Vervolgens sal die kenmerke van die maatskaplike ontwikkelingsgerigte perspektief beskou word en sal dit die teoretiese raamwerk vorm vir die analise van Suid-Afrika se toepassing van dié perspektief deur die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering te volg. In die besonder sal aandag gegee word aan die bespreking van maatskaplike werk vanuit hierdie benadering. Die beskouing van die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering en die toepassing daarvan in die benadering wat deur die Suid-Afrikaanse regering gevolg word, sal die konteks (soos uiteengesit in hoofstukke 3 en 4 van hierdie studie) vorm vir die bespreking van die beleidsraamwerk en paradigma waarmee die kapasiteite van IGO's in die welsynsektor gebou kan word.

2.2 MAATSKAPLIKE WELSYN

Die begrip “maatskaplike welsyn” verwys na 'n toestand wat dui op die mate van voorspoed, welstand en gesondheid van 'n samelewing, asook na die geleenthede vir ontwikkeling, behoeftevervulling en selfverwesenliking wat vir individue, groepe en gemeenskappe bestaan (Vaktaalkomitee, 1995). Oorsigtelik beskou, handel maatskaplike welsyn oor 'n nasie se sisteem van programme, voordele en dienste wat bydra tot die bevrediging van mense se maatskaplike, ekonomiese, opvoedkundige en gesondheidsbehoefte wat die instandhouding van 'n samelewing ten grondslag lê (Zastrow, 2013). “Maatskaplike welsyn” is dus die breë konsep wat verband hou met die algemene welstand van burgers in die samelewing (Barker,

2003; Kirst-Ashman, 2013; Patel, 2005). Die konseptualisering van “maatskaplike welsyn” en die benadering tot maatskaplike werk in ’n land soos Suid-Afrika is egter nou verweef met die betrokke land se politieke, ideologiese, ekonomiese en kulturele beskouings in ’n spesifieke tydsgewrig, wat voortdurend die debat oor die rigting wat maatskaplike welsyn in die samelewing behoort in te slaan, sal vorm (Patel, 2005).

Ontwikkelingsgerigte maatskaplike welsyn, gebaseer op die teorie van maatskaplike ontwikkeling, is gevolglik die benaming vir die verkose Suid-Afrikaanse welsynbenadering met die oorname van die ANC-regering in 1994 (Gray, 2006; Patel, 2005). Hierdie welsynbenadering vind gestalte in die Suid-Afrikaanse Witskrif vir Welsyn as maatskaplike welsynsbeleid (Ministerie van Welsyn en Bevolkingsontwikkeling, 1997). Die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling (2005) plaas die fokus van ontwikkelingsgerigte maatskaplike welsynsdienste op maatskaplike beskerming, die vergroting van menslike potensiaal, die koestering van selfvolhoubaarheid en deelname aan besluitneming. Die volgende kernwaardes en beginsels geld: deelname, selfstandigheid, bemagtiging, universele toegang, billikheid, deursigtigheid, toepaslikheid, verantwoordbaarheid, toeganklikheid, doeltreffendheid en effektiwiteit, vennootskap, maatskaplike integrasie en volhoubaarheid (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2006; 2012a; Midgley, 2014; Patel & Noyoo, 2005).

2.3 BENADERINGS TOT MAATSKAPLIKE WELSYN, MET SPESIFIEKE VERWYSING NA DIE MAATSKAPLIKE ONTWIKKELINGSGERIGTE BENADERING

“Maatskaplike welsyn”, wat verwys na die algemene welstand van burgerlikes, kan vanuit drie perspektiewe en benaderings beskou word, te wete residueel, institusioneel en ontwikkelingsgerig (Gilbert & Terrell, 2010; Kirst-Ashman, 2013; Segal, 2010). Eers word die eerste twee perspektiewe kortliks verduidelik, waarna die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering meer volledig geanaliseer word. Die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering word om twee redes as die vertrekpunt van hierdie studie gekies: Eerstens vorm maatskaplike ontwikkeling die middelpunt van die maatskaplike diensleweringstelsel wat die Suid-Afrikaanse regering voorstaan (Ministerie van Welsyn en Bevolkingsontwikkeling, 1997). Tweedens poog ander welsynsperspektiewe soos die residuele perspektief nie om ’n direkte verband tussen “maatskaplike intervensies”, waarvan kapasiteitsbou van IGO’s één sodanige intervensie is, en “ontwikkeling” te lê nie (Midgley, 2014).

Hieronder word die drie genoemde benaderings vervolgens in meer besonderhede bespreek: (1) die residuele benadering; (2) die institusionele benadering en (3) die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering.

2.3.1 Die residuele benadering

Die residuele benadering beskou maatskaplike welsyn as die reaksie op 'n voor die hand liggende probleem wat alreeds onmiddellike aandag vereis. Die fokus is op probleme en tekortkominge, aangesien maatskaplike welsynsvoordele en -programme slegs voorsien behoort te word wanneer mense faal om voldoende vir hulself te sorg en probleme gevolglik ontstaan. Dienste en voordele fokus dus dikwels op die arm en gemarginaliseerde lede van die samelewing. Die voorvereiste wat hierdie benadering stel, is dat die sisteem éérs verseker dat alle ander pogings en maatreëls deur bestaande burgerlike instansies (hoofsaaklik die gesin, markeconomie en godsdienstige instellings) uitgeput is alvorens hulp verleen word. Verder vereis hierdie benadering dat finansiële ondersteuning slegs op die korttermyn (hoofsaaklik gedurende noodgevalle) verleen en daarna onttrek moet word wanneer die individu weer selfvoorsienend word en dus weer onafhanklik van die sisteem kan funksioneer. Fondse en dienste word gevolglik nie as 'n reg gesien nie, maar as 'n voorreg ten opsigte waarvan die ontvanger sekere verpligtinge het (soos die uitruiling van sekere aksies vir bepaalde dienste wat gelewer moet word). Maatskaplike werkers wat dienste lewer in terme van die residuele benadering, fokus dikwels op werkvoorsiening en inkomstegenerering juis sodat hierdie individue in die toekoms selfvoorsienend kan wees (Kirst-Ashman, 2013; Patel, 2005; Segal, Gerdes & Steiner, 2013; Zastrow, 2013). Lombard (2011) voer aan dat die Staat in sy verwysing na maatskaplike welsynsdienste steeds 'n sterk assosiasie het met maatskaplike bystand of toelae en dat die professie maatskaplike werk se residuele en onderhoudsfunksies nog waarneembaar voorkom ten spyte daarvan dat dienslewering sterk ontwikkelingsgerig gefokus is.

2.3.2 Die institusionele benadering

In teenstelling met die residuele benadering is die vertrekpunt van die institusionele benadering op maatskaplike welsyn dat almal verdien om deur die samelewing en die Staat ondersteun te word, selfs sonder dat direkte hulp gevra word of die behoefte aan diens noodwendig waarneembaar is. Die institusionele benadering beskou die ervaring van behoeftes, ook aan dienste en voordele, as 'n normale deel van die lewensiklus en dus as 'n natuurlike reg. Die

samelewing het gevolglik 'n verantwoordelikheid om ondersteuning ten opsigte van voordele en dienste aan elkeen te bied. Gelyke geleentheid tot maatskaplike ondersteuning (voordele en dienste) word aan elke individu wat dit wil hê, gegee ongeag individuele omstandighede of behoeftes. In terme van die institusionele benadering kan dienslewering as voorkomend van aard beskou word, aangesien probleme reeds so vroeg moontlik aangespreek word. Die rede vir baie van die probleme wat mense ervaar, is volgens hierdie benadering te wyte aan oorsake wat buite individue se beheer val. Geen stigma kleef derhalwe aan die ontvangs van fondse of dienste nie (Kirst-Ashman, 2013; Patel, 2005; Segal *et al.*, 2013; Zastrow, 2013).

2.3.3 Die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering

In teenstelling met die institusionele benadering is die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering ook 'n bestaande benadering in internasionale maatskaplike werk (Cox & Pawar, 2006; Lombard, 2013; Midgley, 2014; Patel, 2005). Midgley (2014) bevestig die sterk kontras van maatskaplike ontwikkeling met die remediërende en instandhoudend-georiënteerdheid van tradisionele maatskaplike dienste. Gegewe die uitdagings aan die Suid-Afrikaanse regering as gevolg van die apartheidsjare en kolonialisme, het die Staat 'n maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering tot die voorsiening van maatskaplike dienste aangeneem wat in lyn is met die Grondwet (1996) en die Witskrif vir Maatskaplike Welsyn (1997) (National Planning Commission, 2011; Patel & Hochfeld, 2012). James Midgley het 'n besondere bydrae tot die uitbou en verpraktisering van die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering in Suid-Afrika gelewer (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2006; Lombard *et al.*, 2012). In die bespreking van die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering word daar verwys na die internasionale fokus, asook na die definiëring en doelstelling van maatskaplike ontwikkeling, waarna vier tematiese kenmerke van dié benadering uitgelig word.

2.3.3.1 Internasionale fokus op die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering

Internasionaal word maatskaplike ontwikkeling gebruik om nasionale, streeks- en globale menslike ontwikkelingsituasies te analiseer om beleid te beïnvloed en ontwikkelingsaksies by regeringsagentskappe, internasionale agentskappe en donateurs te mobiliseer, asook om konsensus te bereik oor globale doelwitte, aksies en die meting daarvan op internasionale forums (Lombard, 2008; Midgley, 2014; Patel & Noyoo, 2005). Wanneer die maatskaplike situasie van 'n land of streek geassesseer word, gebruik die Verenigde Nasies se Ekonomiese en Maatskaplike Raad ("United Nation's Economic and Social Council") die konsep

“maatskaplike ontwikkeling” (“social development”) (United Nations Department of Economic and Social Affairs, 2011).

Die Verenigde Nasies se fokus op maatskaplike ontwikkeling het in 1995 in Kopenhagen gekulmineer toe lidstate hulself verbind het tot die aanvaarding van die “World Declaration on Social Development” en is verder in 2000 bevestig met die aanvaarding van die “Millennium Declaration of 2000”, bestaande uit agt breë doelwitte wat bekend staan as die “Millennium Ontwikkelingsdoelwitte” (United Nations, 1995). Internasionaal is die fokus dus geplaas op die strewe om mense se behoeftes en vermoëns die middelpunt van maatskaplike ontwikkeling te maak en om te agiteer teen maatskaplike diskriminasie en uitsluiting (Lombard, 2011; Midgley, 2014; Patel & Noyoo, 2005; United Nations, 2005). As ondertekenaar van die Millennium Verklaring het die Suid-Afrikaanse regering hom verbind tot die agt millennium-doelwitte wat gestalte gevind het in ’n nasionale stel prioriteite soos onder andere uiteengesit in die Nasionale Ontwikkelingsplan (Lombard, 2011; National Planning Commission, 2011) en wat later in hierdie hoofstuk omskryf sal word. Maatskaplike ontwikkeling ontvang ook intensiewe aandag van die maatskaplikewerk-gemeenskap soos blyk uit die Globale Agenda vir Maatskaplike Werk en Maatskaplike Ontwikkeling, ’n driejarige samewerkingsinisiatief tussen die International Association for Schools of Social Work (IASSW), die International Federation for Social Workers (IFSW) en die International Council for Social Welfare (ICSW), wat in 2012 aanvaar is en waardeur die rol van maatskaplike werk in maatskaplike ontwikkeling ondersoek word (Lombard, 2014).

2.3.3.2 *Definisie en doelstelling van maatskaplike ontwikkeling*

Oor hoe “maatskaplike ontwikkeling” gedefinieer moet word en wat die doel daarvan moet wees, bestaan daar verskillende uitgangspunte, wat volgens Midgley (2014) juis die diverse standaarde en oortuigings voortspruitend uit die praktyk weerspieël. *Maatskaplike ontwikkeling* word soos volg deur Midgley (2014:13) gedefinieer: “Process of planned social change designed to improve the well-being of the population as a whole within the context of a dynamic multi-faceted development process.” Maatskaplike ontwikkeling neem derhalwe as vertrekpunt dat die verbintenis tot die welstand vir almal ten beste kan realiseer deur middel van ’n dinamiese, multi-fasetmatige ontwikkelingsproses wat maatskaplike beleggings gebruik en voordeel trek uit die krag van ekonomiese groei vir die bereiking van maatskaplike uitkomst. Soos reeds genoem is, gebruik die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling (2006) die definisie van Midgley (2014) om die begrip “maatskaplike ontwikkeling” in sy

Diensleweringmodel te omskryf. Verskeie navorsers (vgl. Homfeldt & Reutlinger, 2012; Lombard, 2011; Lombard *et al.*, 2012; Midgley, 2014; Patel & Noyoo, 2005) bevestig dat maatskaplike ontwikkeling ten doel het om 'n bemagtigende omgewing vir mense te skep om vervulde, gesonde, produktiewe en kreatiewe lewens te kan lei. Dit kan verder mense se keuses verbreed deurdat dit geleentheid skep om hulle menslike vermoëns en funksionering te verbeter. Deur die effektiewe verbetering van gesondheid, status, opvoedingspeil en inkomste kan individue in staat gestel word om meer vervulde lewens te lei en toegang te hê tot hulpbronne wat hul lewenstandaard sal verhoog (Homfeldt & Reutlinger, 2012; Midgley, 2014; Patel & Noyoo, 2005). Tog reken Midgley (2014) dat die doelwitte van maatskaplike ontwikkeling nog nie genoegsaam gedebatteer is nie juis omdat dit moeilik is om maatskaplike ontwikkeling te verpraktiseer en te meet. Die problematiek verbonde aan die meetbaarheid van maatskaplike ontwikkeling word ook deur ander skrywers onderskryf (vgl. Lombard, 2011; Patel & Hochfeld, 2008; 2012).

2.3.3.3 *Kernelemente van die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering*

Dit is reeds vroeër in die hoofstuk genoem dat die algemene opvatting van “maatskaplike welstand” verwys na maatskaplike behoeftes wat bevredig moet word, probleme wat bestuur moet word en geleentheid vir individue, groepe en gemeenskappe wat vergroot moet word. Die volgende kenmerke word geïdentifiseer as die kern van die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering (Gray, 2006; Lombard, 2011; Midgley, 2014; Patel, 2005):

(a) *Menseregte, demokrasie en aktiewe deelname*

Alle mense het as burgers in die samelewing die reg tot gelyke toegang tot hulpbronne en gelyke geleentheid tot voordele en dienste. Dít vorm die doelwit van maatskaplike ontwikkeling, tesame met die bereiking van maatskaplike geregtigheid en minimum-lewenstandaarde, asook 'n verbintenis om die behoeftes van alle burgers aan te spreek. Ife (2012) verwys na die drie-generasie-tipologie van menseregte: Die eerste generasie van menseregte verwys na burgerlike en politieke regte; die tweede generasie van menseregte na ekonomiese, sosiale en kulturele regte en die derde na die reg tot ekonomiese ontwikkeling, omgewingsregte, die reg tot skoon water, die reg om gekoester te word en die reg om te lewe in 'n gemeenskap wat gekenmerk word deur verbondenheid en harmonie.

Nou verweef met menseregte is demokrasie en deelname, wat 'n integrale deel van maatskaplike ontwikkeling vorm. “Demokrasie” verwys oor die algemeen na die strewe na politieke gelykheid, die beskerming van vryheid en die verdediging van die belange van burgers in die samelewing (Midgley, 2014). Verantwoordelike burgerskap word bevorder deur deelname en aktiewe betrokkenheid in die maatskaplike en gemeenskapslewe. Deelname behels weer konsultasie met diegene wat geraak word deur besluite en sluit die aktiewe betrokkenheid in van burgers in gemeenskappe en organisasies wat hulpbehoewendes versorg, die bevordering van maatskaplike en ekonomiese ontwikkeling, die oplossing van maatskaplike probleme en die verbetering van die lewenskwaliteit van mense. Aktiewe burgerskap berus op regte en verantwoordelikhede en beklemtoon die belange van agtergeblewenes. In maatskaplike ontwikkeling bly dit dus deurslaggewend dat die oorsake van maatskaplike, ekonomiese en politieke ongeregtheid voortdurend aan die kaak gestel en aangespreek moet word.

(b) *Noue interaksie tussen maatskaplike en ekonomiese ontwikkeling*

Maatskaplike ontwikkeling vereis dat die ekonomiese sektor, sowel as die maatskaplike sektore (dit is behuising, opvoeding, welsyn, ens.), saamwerk om die maatskaplike en die ekonomiese doelwitte met mekaar te vereenselwig. Die ekonomie moet die essensiële maatskaplike en omgewingshulpbronne en groeiplanne op só 'n wyse beskerm dat mense aan die ekonomie kan deelneem en sodoende hulle eie bestaansmiddele kan genereer. Alhoewel die ekonomiese ontwikkeling 'n integrale deel van hierdie benadering vorm, stel Midgley (2014) dit duidelik dat ekonomiese ontwikkeling slegs suksesvol kan wees indien dit gepaard gaan met die herverspreiding van maatskaplike kapitaalbeleggings, sowel as met maatskaplike programme, intervensies en beleid wat spesifiek ontwerp is om die bevolking se lewenspeil te verhoog. Kapitaalbeleggings in maatskaplike ontwikkelingsprogramme verwys onder andere na die volgende: kapasiteitsbouprogramme, beroepsopleiding afgestem op werkgeleenthede, belegging in die ekonomiese ontwikkeling en ondersteuning van kinders deur skoolvoedingsprogramme, die uitbou van vaardighede onder skoolgaande kinders, entrepreneurskapopleiding van jeugdiges, sowel as internskappe en leerlingskappe (Midgley & Conley, 2010). Sulke programme belê in menslike vermoëns en kapasiteite en bevorder deelname en maatskaplike insluiting in die

ekonomie en die samelewing. Wanneer maatskaplike kapitaal versterk word; dus wanneer die gemeenskaplike netwerke, vertrouwe en samewerking versterk word en deelname in gemeenskapsorg en ondersteuning plaasvind en dit gekombineer word met plaaslike ekonomiese ontwikkelingsstrategieë, verbeter die finansiële situasie en volhoubaarheid van individue en gemeenskappe. Maatskaplike ontwikkelingsprogramme moet gevolglik positief bydra tot ekonomiese groei, sodat maatskaplike welsyn nie die ekonomie dreineer nie (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2012a; Gray, 2006; Kirst-Ashman, 2013; Lombard *et al.*, 2012; Midgley 2014.)

Midgley en Livermore (1997) identifiseer die volgende drie hoofwyses waarop ekonomiese ontwikkeling en groei binne 'n ontwikkelingskonteks kan plaasvind: Eerstens kan die belegging in dienste (soos opvoeding, voedsel en gesondheidsorg) mense bevoordeel deurdat hulle die beste waarde vir hul geld uit sulke dienste ontvang. Tweedens voorsien beleggings fisiese fasiliteite wat ekonomiese en sosiale infrastruktuur (soos klinieke, skole, riolering, vervoerstelsel, ens.) vir verdere ekonomiese en maatskaplike ontwikkeling skep. Derdens is dit meer lonend en finansiël volhoubaar om te belê in die ontwikkeling van programme wat kwesbare mense help om betrokke te raak in produktiewe werk en selfwerksaamheid as om oor jare en selfs dekades heen bloot staatstoelae en pensioene aan mense uit te betaal.

(c) *Staat en vrywillige sektor as samewerkende vennote*

In die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering word beide die Staat en die burgerlike samelewing as samewerkende vennote in maatskaplike ontwikkeling beskou. Patel (2005) verwys hierna as *maatskaplike pluralisme*, wat dui op strukturering, organisering en dienslewering, insluitend die rolle van die volgende vier sektore in dienslewering: die Staat, die vrywillige sektor (nieregeringsorganisasies), die informele sektor (soos vriende, familie en ander sosiale netwerke), asook die kommersiële sektor (waardeer maatskaplike voorsiening moet plaasvind en finansiering toegestaan behoort te word). Daar bestaan verskeie modelle om die Staat en die vrywillige sektore se verhouding te klassifiseer. Klassifikasie is gegrond op twee kernaktiwiteite: aan die een kant die finansiering en verlening van goedkeuring van dienste en aan die ander kant die werklike dienslewering (Patel, 2005). Later in hierdie hoofstuk word maatskaplike diensverskaffers, met spesifieke verwysing na gevestigde of formele organisasies en informele gemeenskapsgebaseerde organisasies,

breedvoerig beskryf. Dit is juis dan ook die uitklaring van hierdie vennootskap en verhouding tussen die Staat en die vrywillige nuwingsgerigte sektor wat deur verskeie nasionale forums in die nieregeringsektor bepleit word (NACOSS, 2013; NAWONGO, 2011; National Social Services and Development Forum, 2012).

(d) *Rekonsiliasie van makro- en mikrovlakke van ontwikkeling*

Maatskaplike ontwikkeling rekonsilieer die skynbaar teenstrydige verdeling tussen makro- en mikrovlakke van ontwikkeling. Hierdie teenstrydighede verwys na die oënskynlike teenstelling tussen makro-intervensies, ingestel op die verandering van strukture en institusies van die samelewing wat maatskaplike en ekonomiese ongeregtigheid meebring, en mikro-intervensies in dienslewering afgestem op individue en gesinne. Die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering beskou nie diensverbruikers en diegene wat hulp soek as passiewe ontvangers van maatskaplike dienste nie. Hulle word gesien as aktiewe vennote om probleme ten opsigte van maatskaplike verhoudinge en maatskaplike toestande wat mense se funksionering strem, op te los. Dié benadering beklemtoon voorts 'n intersektorale fokus en die sluiting van samewerkingsooreenkomste en aksies om maatskaplike probleme op te los, burgerlike deelname te bevorder en gemeenskapsgebaseerde dienste binne 'n geïntegreerde en algemene model in die praktyk te lewer.

Soos reeds genoem is, het die Suid-Afrikaanse regering as gevolg van die apartheidsjare en kolonialisme 'n maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering tot die voorsiening van maatskaplike dienste aangeneem (Ministerie van Welsyn en Bevolkingsontwikkeling, 1997; National Planning Commission, 2011; Patel & Hochfeld, 2012). Vervolgens sal die voorgaande teoretiese kenmerke van die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering as uitgangspunt gebruik word om die Suid-Afrikaanse regering se benadering tot maatskaplike ontwikkeling te assesser.

2.4 SUID-AFRIKA SE BENADERING TOT MAATSKAPLIKE ONTWIKKELING

Met die bewindsoorname in 1994 was die ANC-regering gekonfronteer met die dramatiese maatskaplike fragmentasie van die Suid-Afrikaanse bevolking en demografiese realiteite soos die voormalige tuislande. Dit het die regering genoop om 'n maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering tot die voorsiening van maatskaplike dienste aan te neem (National Planning Commission, 2011).

Vervolgens word die Suid-Afrikaanse benadering tot maatskaplike ontwikkeling bespreek aan die hand van die vooraf geïdentifiseerde teoretiese kenmerke van die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering waarna vroeër verwys is (Gray, 2006; Lombard, 2011; Midgley, 2014; Patel, 2005).

2.4.1 Rekonsiliasie op die makro- en mikrovlakke van maatskaplike ontwikkeling

Eers word die makrovlak met spesifieke verwysing na staatsbeleide ten opsigte van maatskaplike ontwikkeling beskryf en daarna die mikrovlak, in die besonder ontwikkelingsgerigte maatskaplike werk. Die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering herstel en verenig juis die inherente multifunksionele fokus van maatskaplike werk op beide die makro- en mikrovlakke en beklemtoon maatskaplike werk se onontbeerlike rol in die ekonomiese ontwikkeling van die samelewing (Midgley, 2014; Patel & Hochfeld, 2012).

2.4.1.1 *Maatskaplike ontwikkeling op makrovlak*

Soos reeds aangetoon is, is makro-intervensies ingestel op die verandering van strukture en instellings van die samelewing wat maatskaplike en ekonomiese ongeregtigheid meebring. Ten aanvang ontstaan die vraag of Suid-Afrika as 'n “ontwikkelingstaat” beskou kan word. Vir die doel van hierdie studie word volstaan met Edigheji (2010) se standpunt dat beleidmakers met groot omsigtigheid die status van Suid-Afrika as dié van 'n “ontwikkelingstaat” moet klassifiseer, aangesien Suid-Afrika inderwaarheid in hierdie stadium nog besig is om in daardie rigting te ontwikkel. Een van die grootste uitdagings vir Suid-Afrika in die groei na 'n volledige ontwikkelingstaat is om die balans te vind tussen die reg tot maatskaplike bystand en die reg tot ontwikkeling (Lombard, 2011). Alhoewel die Staatspresident self daarna verwys dat Suid-Afrika 'n “ontwikkelingstaat” en nie 'n “welsynstaat” bou nie (Republiek van Suid-Afrika, 2011), merk Naidoo (2011) krities op dat dit moeilik is om die sterk moontlikheid te

ignoreer dat Suid-Afrika, met meer as 15 miljoen mense wat leef van maatskaplike pensioene en toelaes (South African Social Security Agency, 2014), waarskynlik alreeds 'n tipe “welsynstaat” is. Ander skrywers (Delany, Ismail, Graham & Ramkisson, 2008; Neves, Samson, Van Niekerk, Hlatshwayo & Du Toit, 2009; Patel & Triegaardt, 2008) wys egter daarop dat hierdie uitgebreide maatskaplike sekuriteitstelsel chroniese armoede in Suid-Afrika beduidend verlaag het.

Vervolgens word eers die begrippe “welsynbeleid” en “welsynstruktuur” omskryf, waarna Suid-Afrika kortliks as 'n steeds verdeelde samelewing voorgelê word. Voorts word die oorhoofse Nasionale Ontwikkelingsplan vir Suid-Afrika bespreek, gevolg deur transformerende beleide om gestalte te gee aan die Staat se maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering tot maatskaplike welsynsdienste. Daarna word in die besonder aandag geskenk aan maatskaplike sekuriteit vanweë die klem wat in Suid-Afrika gelê word op die verhouding tussen maatskaplike sekuriteit aan die een kant en maatskaplike ontwikkeling aan die ander kant.

(a) *Die begrippe “maatskaplike welsynsbeleid” en “welsynstruktuur”*

Daar bestaan 'n noue verband tussen die begrippe “maatskaplike welsynsbeleid” en “welsynstruktuur” en 'n regering se toepassing van sy ontwikkelingsagenda wat fokus op sy ontwikkelingsgerigte welsynsbeleid. “Maatskaplike welsynsbeleid” verwys na die reëls en wetgewing wat te make het met die verspreiding van dienste en goedere wat van toepassing is op maatskaplike welsyn en wie vir sodanige dienste en goedere kwalifiseer (Zastrow, 2013). “Maatskaplike welsynsbeleid” kan dus gedefinieer word as die breë wetgewende en beleidsraamwerk waarbinne die samelewing voorsiening maak vir die maatskaplike welsynsbehoefte van sy lede. Verbandhoudend met die maatskaplike welsynsbeleid verwys die “maatskaplike welsynstruktuur” van 'n land volgens Zastrow (2013) na die sisteem of stelsel van programme wat te doen het met die verspreiding van dienste en goedere of voordele om in die maatskaplike welsynsbehoefte van die lede van die gemeenskap te voorsien. Dit sluit ook in wie vir sodanige dienste en voordele kwalifiseer.

Die ontwikkelingsgerigte maatskaplike welsynsdienste in die Suid-Afrikaanse konteks word geïmplementeer deur middel van wetgewing, beleid en programme van die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling. Maatskaplike ontwikkeling vorm ook

deel van intersektorale strategieë en aksies deur ander Staatsdepartemente (National Planning Commission, 2011; Patel, 2005). Die wetgewing en beleid wat veral aan maatskaplike ontwikkeling in Suid-Afrika gestalte gee, is die Witskrif vir Maatskaplike Welsyn (1997), die Geïntegreerde Maatskaplike Diensleweringmodel (2006), die Nasionale Ontwikkelingsplan (2011) en die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling se Finansieringsbeleid vir Maatskaplike Diensverskaffers (2012a). Die Minister van Maatskaplike Ontwikkeling bevestig die departement se konstitusionele mandaat om leierskap te voorsien in die ontwikkeling van beleid en aanverwante anti-armoedestrategieë deur middel van 'n geïntegreerde maatskaplike ontwikkelingspakket, wat sowel maatskaplike bystand in die vorm van kontantuitbetalings aan kwesbares as ontwikkelingsgerigte maatskaplike welsynsdienste insluit (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2010).

(b) *Realiteit oor Suid-Afrika as 'n steeds verdeelde samelewing*

Ná twintig jaar vandat die eerste demokratiese verkiesings in Suid-Afrika plaasgevind en die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering tot welsynsdienste ingestel is, is daar al ver gevorder met die aanspreek van ongelykheid en uitsluiting. Tog bly Suid-Afrika 'n verdeelde samelewing (National Planning Commission, 2011). Steeds word miljoene Suid-Afrikaners uitgesluit van maatskaplike welstand en die ekonomie soos weerspieël word in die hoë vlakke van armoede, ongelykheid in inkomste en toegang tot geleenthede wat menslike ontwikkeling en ekonomiese vooruitgang – veral ten opsigte van opvoeding en werk – strem (National Planning Commission, 2011). Met verwysing na maatskaplike en ekonomiese transformasie verduidelik die National Planning Commission (2011) dat die politieke transformasie nog tot 'n beter lewe vir Suid-Afrikansers moet lei.

In die Nasionale Ontwikkelingsplan van Suid-Afrika (National Planning Commission, 2011) word statistiese indikatore aangedui wat 'n onrusbarende beeld skets van toenemende geweld, 'n verhoging in die aantal lae-ekonomiese huishoudings, asook van ander maatskaplike indikatore wat dringende aandag vereis. Laasgenoemde soort indikatore sluit in verhoogde vlakke van chemiese afhanklikheid, 'n toename in kriminele aktiwiteite deur jeugdige, hoë vlakke van bendegeweld in skole en gemeenskappe en seksuele geweld teen vroue en kinders veral in ekonomiese agtergeblewe gemeenskappe. 'n Demografiese tendens en menslike ontwikkelings-

indikatore dui Suid-Afrika aan as 'n land aan met beduidende hoë vlakke van maatskaplike fragmentasie, onaanvaarbare vlakke van maatskaplike vervreemding en die ineenstorting van maatskaplike instellings. Die National Planning Commission (2011) voer aan dat die kombinasie van swak en ontoepaslike maatskaplike welsynsdienste deur die Staat en die hoë voorkoms van armoede en ongelykheid maatskaplike probleme en hoë risikogedrag teweeg bring wat maatskaplike ontwikkeling en samehorigheid ondermyn.

Lombard (2013) voer aan dat maatskaplike fragmentasie en ongelykheid nie slegs tot Suid-Afrika beperk is nie. Selfs internasionaal word 'n globale agenda vir maatskaplike werk en maatskaplike ontwikkeling juis om die volgende redes bepleit: Die volle spektrum van menseregte is steeds slegs beskikbaar aan die minderheid van die wêreld se bevolking. Onbillike en swak geregleerde ekonomiese sisteme veroorsaak armoede en lei tot toenemende ongelykheid. Kulturele diversiteit en die reg tot selfuitdrukking word weens aspekte soos globalisering in gevaar gestel. Ondersteunende verhoudinge waarin mense verkeer en leef, word verweer deur dominante politieke, ekonomiese en maatskaplike kragte. Mense se gesondheid en welstand ly skade as gevolg van ongelykhede en onvolhoubare omgewings as gevolg van faktore soos klimaatverandering, besoedeling, oorloë, natuurlike rampe en geweld, waarvoor daar onvoldoende internasionale reaksies is.

(c) *Instelling van die Nasionale Ontwikkelingsplan vir Suid-Afrika (2011)*

Ten spyte van die instelling en toepassing van 'n maatskaplike welsynsbeleid was die toename in die nood van kwesbare Suid-Afrikaners, soos reeds vroeër aangedui is, steeds só dramaties dat die Staatspresident die Nasionale Beplanningskommissie (waarna voortaan in hierdie studie verwys sal word as die "National Planning Commission") aangestel het met die opdrag om 'n Nasionale Ontwikkelingsplan (NOP) en 'n strategie vir Suid-Afrika tot 2030 op te stel en die Staatspresident te adviseer oor sake wat op die langtermynontwikkeling van Suid-Afrika impakteer (National Planning Commission 2011).

Die Nasionale Ontwikkelingsplan (National Planning Commission, 2011) bevestig dat die regering 'n maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering tot maatskaplike welsynsdienste aanvaar wat in lyn is met die Grondwet (1996) en die Witskrif vir

Welsyn (1997). Dit word gedoen om die uitdagings weens die maatskaplike fragmentasie en die demografiese konteks as gevolg van die vorige apartheidsbestel te kan hanteer. Die sterk fokus in die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering op die ekonomie word deurgaans veral in die Nasionale Ontwikkelingsplan (2011) beklemtoon. Die kern van die maatskaplike welsynsbeleid word gestel as die behoefte om individue in staat te stel om 'n inkomste te genereer, na hulself en hul gesinne om te sien en 'n batebasis te bou (National Planning Commission, 2011). Effektiewe maatskaplike sekuriteit en welsynsdienste vorm 'n integrale deel van die NOP met die doel om inklusiewe ekonomiese groei te bevorder en armoede uit te skakel, asook om ongelykheid te verlaag (aspekte waarna later weer in hierdie hoofstuk verwys sal word). Hierdie doelwitte kan volgens die National Planning Commission (2011) bereik word deur vaardighede te bou wat mense in staat sal stel om aan die formele ekonomie en ander dele van die samelewing deel te neem.

(d) *Transformasie na 'n maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering in beleidsvorm*

Die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling verbind hom deur die Witskrif vir Welsyn (Ministerie vir Welsyn en Bevolkingsontwikkeling, 1997) tot die transformasie van maatskaplike dienste deur die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering aan te neem en het sy benadering tot dienslewering vanaf 'n maatskaplike behandelingsmodel na 'n ontwikkelingsgerigte diensleweringmodel verskuif, wat die interafhanklikheid tussen maatskaplike en ekonomiese ontwikkeling beklemtoon (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2012a). Dit gaan gepaard met die daadwerklike herstrukturering van die maatskaplike diensleweringstelsel (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2006; Ministerie vir Welsyn en Bevolkingsontwikkeling, 1997; Patel, Triegaardt & Noyoo, 2005). Dit beteken nie dat maatskaplike probleme nie deel van maatskaplike ontwikkeling vorm nie, maar bloot dat die hooffokus van die beleid *ontwikkeling* is. Die doel van hierdie benaderingswysiging was inderwaarheid dat ekonomiese ontwikkeling bewerkstellig moes word wat sou lei tot die tasbare en positiewe voordeel vir mense deur die daarstel van bemagtigende maatskaplike programme en organisasiestrukture as diensverskaffers (Gray, 2006).

Die Witskrif vir Welsyn (1997) stel dit onomwonde dat die verligting van armoede die hoofdoelwit van die beleid moet wees. Armoedeverligting moet in plaas van blote

maatskaplike diensvoorsiening eerder deur die ontwikkeling van deelname en die sluiting van vennootskappe geskied (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2006; Gray, 2006). Die regering se Heropbou en Ontwikkelingsprogramme (Republiek van Suid-Afrika, 1994) vorm ook deel van hierdie benadering (Gray, 2006; Lombard, 2008; 2011), maar val buite die bestek van hierdie studie, aangesien dit nie die primêre verantwoordelikheid van die maatskaplike welsynsektor is nie. Die Witskrif vir Welsyn (Ministerie van Welsyn en Bevolkingsontwikkeling, 1997) stel dus die beleidsraamwerk vas en identifiseer instrumente wat benodig word om effektiewe en toepaslike welsynsdienste daar te stel.

Gray (2006) stel die kritiese vraag tot welke mate Suid-Afrikaanse maatskaplike werkers werklik die konsep van “maatskaplike ontwikkeling” binne die Suid-Afrikaanse welsynsektor verstaan en voer aan dat die ontwikkelingsgerigte welsyn van meet af aan nie ’n beleid was wat maatskaplike werk as profesie bevoordeel het nie juis vanweë die stelsel van maatskaplike sekuriteit wat in Suid-Afrika toegepas word. Navorsing deur Patel en Hochfeld (2008) het bevestig dat die heroriëntering van maatskaplike welsynsdienste in die nuwingsgerigte nieregeringsektor plaasgevind het en dat daar begrip getoon word vir die breë begrip van ontwikkelingsgerigte maatskaplike werk – tog bly die verpraktisering van dié begrip problematies.

(e) *Maatskaplike sekuriteit*

Soos reeds genoem is, vorm die verligting van armoede die hoofdoelwit van die Witskrif vir Welsyn (Ministerie vir Welsyn en Bevolkingsontwikkeling, 1997). Die Suid-Afrikaanse regering beskou armoede as ontberings op verskeie terreine, te wete ontberings ten opsigte van individue se maatskaplik-ekonomiese vermoëns, insluitend inkomste, toegang tot basiese dienste, bates, inligting, maatskaplike netwerke of maatskaplike kapitaal (Republiek van Suid-Afrika, 2008). In Suid-Afrika fokus die regering egter steeds hoofsaaklik op maatskaplike sekuriteit deur maatskaplike pensioene en toelaes as die hoofwyse waarop armoedeverligting plaasvind (Lombard *et al.*, 2012; Patel, 2011), wat inderwaarheid afwyk van die tradisionele maatskaplike ontwikkelingsmodel soos voorheen bespreek is (Gray, 2006; Patel, 2005).

Die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling (2005) skenk in sy Dienslewingsmodel breedvoerig aandag aan die nagevolge van die jarelange fokus op

maatskaplike sekuriteit in maatskaplike ontwikkeling. Die Departement gaan selfs só ver as om te verklaar dat, ten spyte van die aanneming van 'n maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering in dienslewering, die klem tot op daardie stadium hoofsaaklik in só 'n mate op maatskaplike sekuriteit geval het dat dit ander maatskaplike ontwikkelingsgerigte dienste benadeel het. Daar word aangevoer dat die groeiende begroting vir maatskaplike sekuriteit daarenteen gelei het tot die dramatiese inkorting en verwaarlosing van ander dienste. Maatskaplikewerk-praktisyns was gevolglik genoodsaak om aan te pas en slegs daardie dienste te lewer wat bronbeperkings toelaat, eerder as om prioriteit te kan skenk aan nood, statutêre en internasionale aanvaarde verpligtinge. Die gevolg van hierdie hertoewysing van hulpbronne is dat Suid-Afrika oor 'n duur maatskaplike sekuriteitsstelsel beskik, terwyl maatskaplike dienste op die rand van ineenstorting is (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2005). Veral die beperktheid van hulpbronne in die nieregeringsektor het onder maatskaplikewerk-personeel dié negatiewe effek dat dit bydra tot 'n lae moraal (Lombard, 2008). Die las van maatskaplike sekuriteit neem egter steeds toe en weens die finansiële onvolhoubaarheid van hierdie tipe maatskaplike bystand het selfs die Staatspresident aangevoer dat maatskaplike toelaes aan ekonomiese aktiwiteite en gemeenskapsontwikkeling daartoe sal moet lei om by te dra dat kwesbares selfonderhoudend word (Republiek van Suid-Afrika, 2011).

Die Nasionale Ontwikkelingsplan (National Planning Commission, 2011) verwys na die regering se visie van “'n maatskaplike sekuriteitsstelsel” as 'n omvattende stelsel van maatskaplike sekuriteit wat teen 2030 in werking moet wees en aspekte insluit wat betrekking het op maatskaplike toelaes, verpligte aftreebesparings, risikovoorede soos werkloosheid-, ongeskiktheid- en sterftevoorede, asook vrywillige besparingsmaatreëls ná aftrede. “Maatskaplike sekuriteit”, waarna in die NOP verwys word, strek veel wyer as die tradisionele beskouing daarvan. Dit sluit ontwikkelingstrategieë en programme in wat ontwerp is om kollektief te verseker dat ten minste 'n minimum aanvaarbare lewenstandaard vir alle landsburgers daargestel word (National Planning Commission, 2011). Die South African Social Security Agency (SASSA) is 'n nasionale agentskap wat in April 2005 gestig is om aansoeke, goedkeuring en uitbetalings van maatskaplike toelae te administreer. Hierdie publieke agentskap is ontwerp om die funksies van maatskaplike sekuriteit vanaf die provinsiale na die nasionale sfeer te herallokeer en doen diensgevolge verslag aan die Departement van

Maatskaplike Ontwikkeling (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2014a). Tot April 2005 het die funksie van maatskaplike sekuriteit direk onder die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling geval en het dit deel van die Departement se welsynsbegroting uitgemaak.

Die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling (2014a) beklemtoon egter ook die noodsaaklikheid dat maatskaplike sekuriteit deel bly van die regering se mandaat in die aanspreek van die nood van kwesbare Suid-Afrikaners. Maatskaplike sekuriteit behoort derhalwe 'n maatreël te wees wat hoofsaaklik onmiddellike verligting verskaf vir diegene wat uit die sisteem geneem en na ander dienste herlei kan word, naamlik na ontwikkelingsgerigte maatskaplike welsyn- en gemeenskapontwikkelingsdienste (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2014a).

(f) *Institusionele meganismes en uitdagings in die lewering van maatskaplike ontwikkelingsgerigte welsynsdienste*

Alhoewel Suid-Afrika geprys kan word vir sy ambisieuse en progressiewe ontwikkelingsgerigte welsynsbeleid, plaas die konseptuele, sosio-ekonomiese situasie en institusionele beperkings ernstige struikelblokke in die toepassing van hierdie benadering. Dit lei daartoe dat effektiewe dienslewering aan kwesbares steeds benadeel word en welsynsdienste deur nieregeringsorganisasies op 'n mikrovlak steeds onder geweldige druk geplaas word (Gray, 2010; Lombard, 2011; Patel & Hochfeld, 2008; 2012; Patel, Hochfeld, Graham & Selipsky, 2008). Die outeurs wys daarop dat voorgaande nie as blote kritiek beskou moet word nie, maar dat dit die tydsame en gefragmenteerde proses van die verandering van 'n welsynbenadering en -sisteem beklemtoon. 'n Kernfaktor wat die omskakeling van beleid na praktyk teenwerk, is die onderfinansiering van welsynsdienste en veral van ontwikkelingsgerigte maatskaplike welsynsdienste (Lombard, 2011; Patel, 2008; Patel & Hochfeld, 2008; Patel, Hochfeld, Graham & Selipsky, 2008). Die gebrek aan konseptuele duidelikheid oor die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering en 'n gebrek aan ooreengekome aanwysers om die implementering van beleid te monitor en te evalueer, kan dus beskou word as kritieke hindernisse wat vooruitgang belemmer. Die noodsaaklikheid dat die kennisbasis van die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering verbreed moet word en maatskaplikewerk-opvoeding gestruktureerd aandag moet geniet, word deur

verskeie skrywers beklemtoon (Lombard, 2013; Lombard *et al.*, 2012; Patel & Hochfeld, 2012).

Vyf gapings of leemtes ten opsigte van beleids- en beplanningsprioriteite wat aandag benodig, word in die Nasionale Ontwikkelingsplan vir Suid-Afrika geïdentifiseer (National Planning Commission, 2011). Twee van hierdie gapings verwys spesifiek na maatskaplike dienslewering. Die volgende departementele institusionele uitdagings in die lewering van maatskaplike ontwikkelingsgerigte welsynsdienste is deur maatskaplike diensverskaffers in die nuwingsgerigte nieregeringsektor geïdentifiseer (Patel & Hochfeld, 2008):

- (i) Die gaping tussen beleidsdoelwitte en die aspirasies wat aan die een kant in die Witskrif vir Welsyn (1997) gestel word en die daadwerklike doelbereiking van meetbare veranderinge in die lewenskwaliteit van die oorgrote meerderheid van Suid-Afrikaners aan die ander kant, bly 'n beduidende uitdaging. Die realiteit van probleme wat landsburgers steeds ervaar, is reeds in hierdie hoofstuk aangedui. Die Diensleweringmodel (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2006) stel funksies of werksbane voor in die uitvoering van werk, wat maatskaplike welsynsdienste, professionele ondersteuning met die fokus op die versekering van kwaliteit, navorsing/beleid en koördinerende, befondsing, asook ondersteuning en ontwikkeling van die nieregeringsektor insluit. (Laasgenoemde werksbaan sal dus direk te make hê met die kapasiteitsbou van IGO's.) Tog ervaar diensverskaffers nie dat hierdie werksbane daadwerklik bydra tot die daarstel van 'n instaatstellende omgewing waarbinne hulle kan funksioneer nie (Patel & Hochfeld, 2008).
- (ii) Patel en Hochfeld (2008) wys op die regering se onvermoë om akkurate data en analises te verskaf om vas te stel in watter mate sy sleutelbeleid en beginsels in die praktyk geïmplementeer word. Feit is dat die monitering en evaluering van die nuwe maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering nog nie onderneem is nie weens juis vanweë die afwesigheid van ooreengekome indikatore om vas te stel oor hoe verandering in maatskaplike ontwikkeling met die verloop van tyd gemeet kan word. Alhoewel 'n konsep-nasionale plan van aksie met indikatore alreeds in 1997/1998 ontwikkel is om die Witskrif vir Welsyn te implementeer, is dit egter nooit formeel aanvaar en toegepas nie (Patel & Hochfeld, 2008).

- (iii) Op nasionale vlak het die Minister van Maatskaplike Ontwikkeling verkies om nie die Adviesraad vir Maatskaplike Welsynsdienste saam te stel nie ondanks die feit dat hierdie wet reeds in 2001 gepromulgeer is. Dit is ook hoogs onbevredigend vir nieregeringsorganisasies en kan 'n aanduiding van 'n gebrekkige vennootskap wees en behoort so gou moontlik reggestel te word (NACOSS, 2013).
- (iv) “Maatskaplike ontwikkeling” word nie duidelik omskryf nie en departementele amptenare begryp gevolglik self nie oor hoe hierdie benadering in die praktyk toegepas moet word, wat nieregeringsorganisasies verwar.

2.4.1.2 *Maatskaplike ontwikkeling op mikrovlak*

Op mikrovlak word maatskaplike dienslewering deur intervensies gerig op individue en gesinne om maatskaplike probleme te verlig en op te los, burgerlike deelname te bevorder en gemeenskapsgebaseerde dienste binne 'n geïntegreerde en algemene model van maatskaplikewerkdienste en -praktyk te lewer. Intervensies behoort gekies te word wat koste-effektief is, hulpbronne in 'n volhoubare wyse vir toekomstige generasie gebruik en mense in staat stel om selfvolhoubaar te wees (Lombard, 2011). Diegene wat arm en sosiaal, ekonomies en polities uitgesluit is, behoort die kern van die intervensies te vorm. Relevante aspekte van maatskaplike ontwikkeling soos van toepassing op die mikrovlak, word vervolgens kortliks bespreek.

(a) *Maatskaplike werk as profesie fokus op maatskaplike ontwikkeling*

In die bevordering van die maatskaplike funksionering van die samelewing organiseer die samelewing homself deur instansies of instellings te vorm bestaande uit verskeie groepe professies om sy kollektiewe verantwoordelikheid teenoor sy burgers na te kom (Kirst-Ashman, 2013). Maatskaplike werk onderskei homself van ander professies wat op die welsynterrein betrokke is deurdat dit as profesie die mandaat en sanksie van die samelewing ontvang om as primêre profesie maatskaplike dienste te lewer en hierdie verantwoordelikheid aanvaar (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2010; Hepworth *et al.*, 2013; Zastrow, 2013). Deur die Wet op Maatskaplike en Geassosieerde Werkers, Wet nommer 110 van 1978, het die profesie maatskaplike werk volle status ontvang as 'n professionele diens wat deur maatskaplike werkers gelewer word en wat

die verbetering van die maatskaplike funksionering van mense ten doel stel (Patel, 2005). Van grondliggende belang vir die professionele status van maatskaplike werk is die kennis, vaardighede en waardes wat eie is aan die profesie (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2006; Hepworth *et al.*, 2013; Johnson & Yanca, 2010; Zastrow, 2013).

(b) *Definisies van “maatskaplike werk”*

Die volgende internasionale definisie van “maatskaplike werk” is deur die Uitvoerende Rade van die International Federation of Social Workers (IFSW) en die International Association of Schools of Social Work (IASSW) vir kommentaar beskikbaar gestel vir goedkeuring op albei organisasies se nasionale kongresse of ledevergaderings in Melbourne in Julie 2014: “Social work is a practice-based profession and an academic discipline that promotes social change and development, social cohesion, and the empowerment and liberation of people. Principles of social justice, human rights, collective responsibility and respect for diversities are central to social work. Underpinned by theories of social work, social sciences, humanities and indigenous knowledge, social work engages people and structures to address life challenges and enhance wellbeing” (International Federation for Social Work, 2014).

(c) *Ontwikkelingsgerigte maatskaplike werk*

Ontwikkelingsgerigte maatskaplike werk ontwikkel internasionaal as ’n nuwe paradigma wat poog om maatskaplike ontwikkelingsteorie en praktyk in maatskaplikewerk-prosesse te laat integreer (Midgley & Conley, 2010; Patel, 2005). In die Suid-Afrikaanse konteks verwys “ontwikkelingsgerigte maatskaplike werk” spesifiek na die tipe maatskaplike werk wat as relevant aangedui en toegepas word binne die ontwikkelingsgerigte maatskaplike welsynsisteem in Suid-Afrika (Gray, 2006; Lombard *et al.*, 2012). Ontwikkelingsgerigte maatskaplike werk wyk af van konvensionele maatskaplikewerk-praktyke deurdat dit, met inagnome van vorige praktyke, meer innoverende strategieë vir armoedeverligting voorstaan met die doel om meer volhoubare lewensonderhoud te vestig (Lombard *et al.*, 2012; Midgley & Conley, 2010). “Ontwikkelingsgerigte maatskaplike werk” kan gevolglik gedefinieer word as die praktiese en toepaslike aanwending van kennis van maatskaplike ontwikkeling, vaardighede en waardes van die maatskaplikewerk-profesie om verandering en

verbetering in die welstand van individue, gesinne, huishoudings, groepe, organisasies en gemeenskappe in hul sosiale kontekste teweeg te bring (Midgley & Conley, 2010; Patel, 2005). Lombard (2013) verwys ook pertinent na die belangrike rol wat maatskaplike werkers as veranderingsagente binne die raamwerk van beide mikro- en makropraktyke in maatskaplike ontwikkeling speel.

(d) *Doel van maatskaplike werk*

Die Vaktaalkomitee vir Maatskaplike Werk in Suid-Afrika (1995:41) omskryf die doel van maatskaplike werk deur maatskaplikewerk-hulpverlening as “die proses waarvolgens ’n maatskaplike werker binne ’n professionele verhouding bepaalde metodes en tegnieke aanwend, funksies en take uitvoer en hulpbronne benut om maatskaplike probleme te voorkom, te verlig of uit die weg te ruim om die maatskaplike funksionering van die kliëntsisteem te bevorder”. Alhoewel verouderd, is dit die enigste Suid-Afrikaanse vaktaalbron wat vir maatskaplike werkers beskikbaar is. Hepworth *et al.* (2013) voeg daarby menseregte en maatskaplike geregtigheid as fundamentele beginsels in maatskaplike werk. Segal *et al.* (2013) verwys na die unieke dualistiese bydrae deur die maatskaplikewerk-professie, aangesien maatskaplike werkers aan die een kant die samelewing bystaan om beter vir individue te werk en terselfdertyd aan die ander kant die individu ondersteun om beter binne daardie samelewing te kan funksioneer. Hierdie doel van maatskaplike werk gee aanleiding daartoe dat Lombard (2011:237) na die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering verwys as “...thus a renewed focus on social work’s commitment to eradicate poverty and social injustice, rather than a new approach”.

Krist-Ashman (2013) voer aan dat die verwantskap tussen maatskaplike welsyn en maatskaplike werk – eenvoudig gestel – daarop neerkom dat die doel van maatskaplike werk die verbetering van mense se maatskaplike en ekonomiese welsyn is. Die agtergrond waarteen dit plaasvind en die teikengroep wat aangespreek word, mag verskil. In hierdie studie word die individu as verbruikersisteem van die maatskaplike werkers uitgebrei om óók formele en informele diensverskaffers as maatskaplike instellings in die samelewing in te sluit.

(e) *Praktiese toepassing van ontwikkelingsgerigte maatskaplike werk*

Alhoewel ontwikkelingsgerigte maatskaplike werk as nasionale welsynsbeleid

gevestig is en oor die algemeen onderskryf word deur die maatskaplikewerk-gemeenskap, blyk die toepassing van die teorie in die praktyk moeiliker te wees as gevolg van die aansienlike gaping tussen die teorie en die toepassing daarvan in die praktyk (Patel & Hochfeld, 2012). “Ontwikkelingsgerigte maatskaplike werk” word nie spesifiek deur die nuwe ontwikkelingsgerigte benadering soos uiteengesit in die Witskrif vir Welsyn (1997) gedefinieer nie (Patel & Hochfeld, 2012). Verskeie akademië en praktisyns voer diskoerse oor en worstel met definisies en die teorie van ontwikkelingsgerigte maatskaplike werk, veral met vroeë soos oor wat presies “ontwikkelingsgerigte maatskaplike werk” behels en hoe spesifiek “ontwikkelingsgerigte maatskaplike werk” gedoen moet word. Tog is daar aan die ander kant die algemene erkenning dat maatskaplikewerk-programme ook ’n maatskaplike beleggingsfunksie het wat positief tot ontwikkeling bydra (Midgley & Conley, 2010).

(f) *Teikengroepe, programme en prosesse*

Die teikengroepe wat moet baat by die maatskaplike ontwikkeling, is die kwesbare groepe in Suid-Afrika, te wete kinders, jeug, gesinne, vrouens en ouer persone. Soos reeds vermeld is, kan IGO’s as gevolg van hul beperkte vaardighede, kennis en hulpbronne ook as kwesbaar beskou word en word hulle gevolglik vir die doel van hierdie studie ook by die verbruikersstelsel van maatskaplike werkers ingesluit. Die aard van maatskaplike ontwikkelingsprogramme in Suid-Afrika kan omskryf word as bewusmaking en voorkoming, beskerming, rehabilitasie, voortgesette sorg, geestesgesondheid en verslawing. In die prosesse van maatskaplike ontwikkeling word al die metodes in maatskaplike werk benut, naamlik individuele of gevallewerk, groepwerk en gemeenskapsontwikkeling (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2006; 2012a; National Planning Commission, 2011). Gray (2006) verwys na die noodsaaklikheid dat maatskaplike werkers ook in ontwikkeling steun moet werf en betrokke moet raak by beleidsintervensie.

(g) *Beleid oor maatskaplike ontwikkelingsgerigte dienslewering in Suid-Afrika*

Die Geïntegreerde Diensleweringmodel (Departement Maatskaplike Ontwikkeling, 2006) neem die maatskaplike ontwikkelingsbenadering wat ’n sentrale plek in die Witskrif vir Welsyn (1997) inneem, as vertrekpunt en verskaf inderwaarheid op mikrovlak (dus op die direkte diensleweringvlak) riglyne en vereistes oor die aard,

omvang en vlak van dienste wat in die maatskaplike welsynsektor gelewer moet word om uiting te kan gee aan die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling se visie vir die maatskaplike ontwikkeling van kwesbare Suid-Afrikaners (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2006). Met die uitsluiting van maatskaplike sekuriteit verskaf dié model inligting oor die aard, omvang en vlak van dienste in die ontwikkelingsgerigte maatskaplike dienssektor en bied dit ook 'n aanduiding van bronne wat benodig word vir effektiewe dienslewering. Die Diensleweringmodel (2006) voorsien dus die grondslag vir die vasstelling van toepaslike generiese norme en standaarde vir dienslewering, wat op sý beurt weer 'n aanduiding is van die koste verbonde aan die dienste wat aangebied word. Hoewel hierdie model die basis van befondsing kan vorm, het dit egter in die praktyk tot en met 2014 nog nie gebeur nie (Butlender, 2011; NACOSS, 2013; National Social Services and Development Forum, 2012).

Die verwagte uitkoms van die Diensleweringmodel (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2006) is die implementering van 'n omvattende, toepaslike, effektiewe kwaliteitsdiensleweringstelsel wat bydra tot 'n selfhandhawende gemeenskap (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2006). Lombard (2008) voer aan dat ontwikkeling van die Diensleweringmodel (2006) die direkte reaksie van die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling op die verwaarlosing van die maatskaplike dienste in teenstelling met die begroting-spandering aan maatskaplike sekuriteit was. Die outeur (Lombard, 2008) argumenteer dat die Diensleweringmodel (2006) egter nie nuut is nie en inderwaarheid slegs terugkeer na die doelwitte van die Witskrif vir Welsyn (1997) in die voorsiening van 'n geïntegreerde ontwikkelingsgerigte welsynstelsel. Die Diensleweringmodel kan derhalwe beskou word as slegs nóg 'n omvattende nasionale raamwerk wat die aard, omvang en vlakke van dienslewering uitlig. Dit het vir die Regering agt jaar ná demokrasie geneem om ná die Witskrif vir Welsyn (1997) éérs in 2006 die strategie om ontwikkelingsgerigte maatskaplike welsynsdienste te kan lewer, asook om die proses van 'n berekening van werklike koste van sulke dienste daar te stel. Lombard (2008) voer aan dat die ware toets vir die Departement se herverbintenis tot die skep van 'n instaatstellende omgewing vir maatskaplike diensverskaffers in die aanspreek van die nood van kwesbares geleë is in die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling se potensiaal om die agterstand in maatskaplike dienste aan te spreek; om 'n kostemodel gebaseer op

bepaalde norme en standarde vir die finansiering van maatskaplike welsynsdienste daar te stel en om die impak van die transformasie-agenda op die finansiering van maatskaplike welsynsdienste uit te klaar.

Vervolgens word 'n tweede kenmerk van die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering geëvalueer na aanleiding van die toepassing van die maatskaplike ontwikkelingsgerigte-benadering wat in Suid-Afrika gevolg word, naamlik 'n regte-georiënteerdheid, demokrasie en aktiewe deelname.

2.4.2 Regte-georiënteerdheid, demokrasie en aktiewe deelname

Demokrasie, deelname en ekonomiese ontwikkeling wat met 'n sterk regte-georiënteerdheid gepaard gaan, is 'n sleutelpremis van die ontwikkelingsgerigte benadering tot maatskaplike welsynsdienste in Suid-Afrika (Patel, 2005; Patel *et al.* 2008; Patel & Hochfeld, 2012). Grondliggend is die georiënteerdheid van menseregte as basis (Patel, 2005; Republiek van Suid-Afrika, 1997) wat gestalte vind in die Grondwet van Suid-Afrika en Handves vir Menseregte (1996) en as vertrekpunt geneem word in die Witskrif vir Welsyn (1997). Onomwonde word die Staat se grondwetlike verpligting erken om ongelykheid en diskriminasie aan te spreek met betrekking tot toegang tot dienslewering en voordele en om aan die basiese behoeftes van die bevolking te voldoen.

Lombard (2013) voer aan dat maatskaplike en ekonomiese gelykheid internasionaal, en dus ook in Suid-Afrika, deur die volgende fokuspunte bevorder kan word: ondersteuning van die Millennium-ontwikkelingsdoelwitte en deelname aan die ontwikkelingsagenda in 2015; kapasiteite van gemeenskappe om met die regering(s) in gesprek te tree oor maatskaplike en ekonomiese ontwikkeling; asook opleiding in die praktykstandaarde van maatskaplike werk en maatskaplike ontwikkeling wat volhoubare uitkomst fasiliteer. Maatskaplike en ekonomiese ontwikkeling moet dus geïntegreer word sodat ontwikkeling volhoubaar en meetbaar kan plaasvind.

2.4.3 Integrasie van maatskaplike en ekonomiese ontwikkeling

Die derde kenmerk van die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering in Suid-Afrika is die integrasie van maatskaplike en ekonomiese ontwikkeling. Daar is reeds vermeld dat die Suid-Afrikaanse regering homself deur nasionale makro-ekonomiese en maatskaplike beleid omvattend verbind tot volhoubare en persoonsgesentreerde ontwikkeling met 'n sterk

ekonomiese onderbou. Van deurslaggewende belang in die toepassing van 'n maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering tot maatskaplike welsynsdienste is die mate waartoe maatskaplike en ekonomiese ontwikkeling geïntegreer word (Patel & Hochfeld, 2012). Maatskaplike ontwikkeling vereis gevolglik dat die ekonomiese sektor, sowel as die maatskaplike sektore (dit is behuising, opvoeding, welsyn, ens.), saamwerk om die maatskaplike en die ekonomiese doelwitte met mekaar te vereenselwig (Gray, 2006; Lombard, 2011; Midgley, 2014; Patel, 2005).

Die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling (2012) vermeld pertinent in sy finansieringsbeleid vir maatskaplike diensverskaffers dat hy 'n benadering wil volg wat ekonomiese en maatskaplike doelwitte integreer. Nie alleen word die belangrikheid van ekonomiese en maatskaplike ontwikkeling in die verhoging van lewenstandaard erken nie, maar daar word ook aktief gepoog om ekonomiese ontwikkeling vir maatskaplike doelwitte te ontgin. Binne die konteks van groei na 'n ontwikkelingstaat bly die makro-ekonomiese beleid egter 'n uitdaging vir die Staat. Aangesien ekonomiese groei sêlf geen waarborg bied dat armoede verlig sal word nie (Hall & Midgley, 2004), benodig Suid-Afrika derhalwe 'n ooreengekome pad vorentoe met as fokus ontwikkeling waartoe belanghebbendes op die langtermyn verbind is (Lombard, 2011).

Die maatskaplike ontwikkelingsraamwerk, soos spesifiek vermeld in die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling se Diensleweringmodel (2006), vereis ook intersektorale samewerking en interverhoudings van 'n geïntegreerde aard van dienslewering deur die onderskeie Staatsdepartemente en sy sektore. Samewerking en koördinering is slegs moontlik indien dit deur houdings en gedrag gereflekteer word en waardes nastreef wat die maatskaplike ontwikkelingsbenadering voorstaan (Lombard, 2011).

Midgley en Conley (2010) verpraktiseer hoe maatskaplike werkers “direk” en “indirek” menslike, maatskaplike en ekonomiese ontwikkeling kan beïnvloed en sodoende kan integreer. “Indirekte” beïnvloeding van die ekonomie deur maatskaplike werkers verwys, onder andere, na die volgende: bemagtiging en ondersteuning van gemeenskapslede om probleme soos rassisme, diskriminasie en uitbuiting te hanteer deur opvoeding en opleiding; die ondersteuning van die uitbreiding van opvoeding, voeding en toegang tot gesondheidsdienste; en voorskoolse versorging en stimulering, wat ouers indirek in staat stel om 'n inkomste te genereer. 'n “Direkte” bydrae deur maatskaplike werkers tot gemeenskappe se ekonomiese ontwikkeling, daarenteen, verwys na die ondersteuning wat maatskaplike werkers kan verleen

aan gemeenskapslede om met die hulp van nuwingsgerigte organisasies 'n verskeidenheid ekonomiese projekte, soos byvoorbeeld naskoolse toesigklasse en volwasse geletterheidsklasse, te vestig (Midgley & Conley, 2010).

Patel en Hochfeld (2008) het maatskaplike diensverskaffers in die nuwingsgerigte en nieregeringsektor se begrip en toepassing van die verband tussen maatskaplike en ekonomiese ontwikkeling ondersoek en tot die slotsom gekom dat nie alleen maatskaplike noodleniging en armoedeverligting nie, maar ook vaardigheidsontwikkelingsprogramme toenemend in dienslewering aanwesig is vergeleke met 'n dekade gelede; dat intervensies vaardigheidsontwikkeling insluit om inkomste te genereer; dat inkomstegenereringsprogramme en mikro-ondernemings ondersteun word; en dat verwysings na openbarewerkeprogramme plaasvind. Hierdie verskuiwing is egter volgens Patel en Hochfeld (2008) steeds ontoereikend en verdere navorsing blyk derhalwe nodig te wees om organisasies se begrip van die verband tussen maatskaplike en ekonomiese ontwikkeling vas te stel, waarby ingesluit word pogings om deur middel van programme inhoud aan die effek daarvan te gee.

2.4.4 Staat en die nieregeringsektor as samewerkende vennote

Die vierde kenmerk van die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering in die Suid-Afrikaanse konteks is die vennootskap tussen die Staat en die nieregeringsektor. In die Suid-Afrikaanse konteks bly die Staat en die vrywillige sektor (ofte wel die burgerlike samelewing) die mees dominante van die vier sektore van dienslewering, naamlik die Staat, die vrywillige sektor of nieregeringsorganisasies, die informele sektor soos familie, vriende en ander sosiale netwerke) en die kommersiële sektore wat maatskaplike ontwikkeling finansier en voorsien (Patel, 2005). Vrywillige nieregeringsorganisasies speel 'n deurslaggewende rol om aanvullend tot staatsinisiatiewe om menslike behoeftes aan te spreek en demokrasie te versterk (Lombard, 2011; Lombard *et al.*, 2012; Patel, 2005). Tog voer Patel (2005) aan dat dit desnieteenstaande die Staat se primêre verantwoordelikheid bly om in die maatskaplike behoeftes van die burgers van Suid-Afrika te voorsien. Die outeur maan dat die Staat se vennootskappe met die vrywillige sektor nie moet lei tot die Staat se ontheffing van sy verantwoordelikhede om in landsburgers se behoeftes te voorsien nie. Die aard en uitdagings met betrekking tot die uitklaring van die wese van die vennootskap tussen die regering en die nuwingsgerigte nieregeringsektor bly egter nog steeds kontensieus (NACOSS, 2013).

2.5 MAATSKAPLIKE DIENSVERSKAFFERS

In die bespreking van maatskaplike diensverskaffers gaan die begrip “maatskaplike diensverskaffers” eers ontleed word, waarna die maatskaplike diensverskaffers kortliks deur middel van ’n strukturele raamwerk aan die hand van bepaalde kenmerke beskryf gaan word. Daar sal in die besonder aandag gegee word aan die formele niewinsgerigte welsynsorganisasies en IGO’s, wat die fokus van hierdie studie vorm. Deurentyd sal daar verwys word na die rol wat die niewinsgerigte sektor in volhoubare maatskaplike ontwikkeling speel.

2.5.1 Die begrip “maatskaplike diensverskaffers”

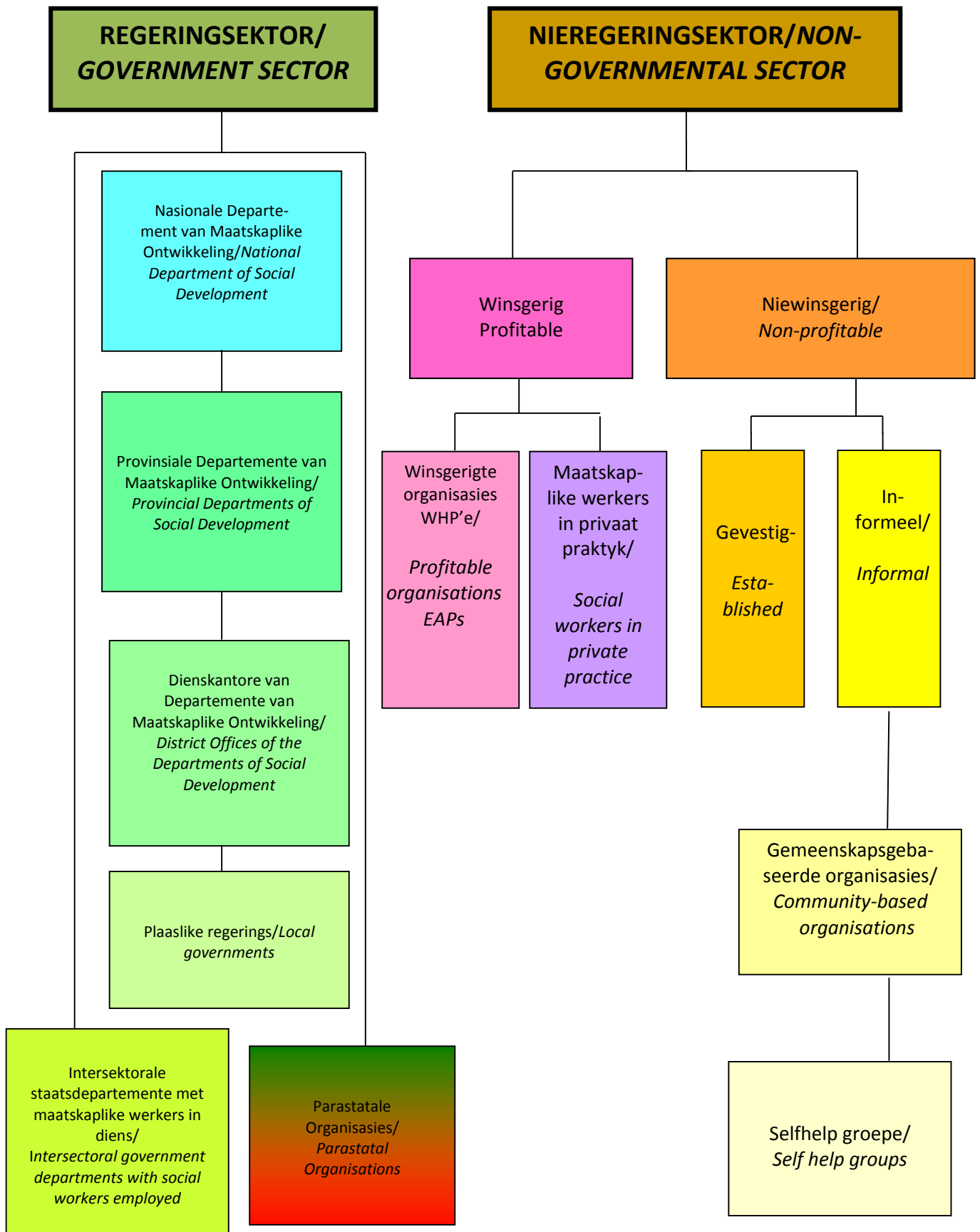
In sowel die regerings- as die nieregeringsektor word maatskaplike werkers wat uitvoering gee aan maatskaplike dienste, programme en aktiwiteite, in diens geneem deur verskillende tipes organisasies wat wissel in grootte en struktuur (Hepworth *et al.*, 2013). In teenstelling met die begrip “maatskaplike welsynstruktuur” wat verwys na die stelsel van programme wat te doen het met die verspreiding van dienste en goedere of voordele om in die maatskaplike welsynsbehoeftes van die lede van die gemeenskap te voorsien (Garvin & Tropman, 1998; Zastrow, 2013), verwys die begrip “maatskaplike diensverskaffers” dus na die betrokke instansies wat die maatskaplike werkers in diens neem om sodanige dienste, programme en aktiwiteite uit te voer. Die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling (2012a:55) definieer in sy Finansieringsbeleid die term *diensverskaffers* as (vrylik vertaal in Afrikaans) individue, organisasies en strukture wat welsynsdienste aan individue, groepe en gemeenskappe op ’n nasionale, provinsiale of plaaslike vlak lewer om hulle maatskaplike funksionering te verbeter. Diensverskaffers mag die volgende beroepe insluit: maatskaplike werkers, kinder- en jeugsorgwerkers, proefbeamptes, gemeenskapsontwikkelaars, ens.

2.5.2 Strukturele raamwerk van maatskaplike diensverskaffers

Vir die doel van hierdie studie word die begrip “maatskaplike diensverskaffers” bespreek binne ’n strukturele raamwerk met inagneming van die verskeidenheid van regsentiteite wat maatskaplike welsynsdienste lewer. Met inagneme van die gevaar dat ’n strukturele raamwerk van maatskaplike diensverskaffers nie voorsiening maak vir die oorvleueling tussen kategorieë diensverskaffers nie, soos aangedui word deur verskeie skrywers (Habib & Kotzé, 2002; Patel, 2005; Scott, 2003), word die volgende grafiese voorstelling in figuur 2.1 gebruik om die teoretiese uiteensetting van maatskaplike diensverskaffers in Suid-Afrika, soos blyk uit die Diensleweringmodel (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2006), binne ’n strukturele raamwerk aan te dui:

- Die sfeer van waaruit die maatskaplike dienste, programme en aktiwiteite aan landsburgers gelewer word, is tweeledig van aard en bestaan uit die betrokke regeringsektor en die nieregeringsektor of burgerlike samelewing.
- Op die maatskaplike welsynsterrein bestaan die regeringsektor uit die Nasionale Departement van Maatskaplike Ontwikkeling (“Department of Social Development”) en sy provinsiale departemente, insluitend sy streeks- en/of distrikskantore na gelang van die wyse waarop die onderskeie provinsiale departemente hulself organiseer. Ook word intersektorale staatsdepartemente en plaaslike regerings met maatskaplike werkers in diens ingesluit.
- Onderskeibaar van die regeringsektor is die nieregeringsektor, wat weer in twee hoofkategorieë ingedeel kan word, naamlik in winsgerigte en niewinsgerigte organisasies. Winsgerigte organisasies verwys na sowel organisasies wat ingestel is op winsbejag met maatskaplike werkers in hulle diens as maatskaplike werkers in privaat praktyk. Niewinsgerigte organisasies kan weer verdeel word in twee hoofgroepe, naamlik in formele of gevestigde organisasies en in informele organisasies (IGO’s). Laasgenoemde bestaan volgens die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling (2006) uit twee onderafdelings na aanleiding van hulle tipe gestruktureerdheid, te wete uit gemeenskapsgebaseerde organisasies en maatskaplike netwerke of informele hulpsisteme. Die informele sektor kan uitgebrei word om ook voorsiening te maak vir selfhelpgroepe, wat die mees basiese of eenvoudigste organisering in die informele afdeling vorm.
- Parastatale organisasies vorm ’n afsonderlike groepering, aangesien hulle tussen die twee groeperinge van die regering- en die nieregeringsektore val. Parastatale organisasies is niestaatsinstellings, maar het ’n wetlike afdwingbare, eiesoortige verhouding met die Regering.
- “Opkomende organisasies” is daardie organisasies wat nuut in die ontwikkelingsektor is en nog nie staatsfinansiering ontvang nie en/of wat nog nie oor die kapasiteit en hulpbronne beskik om hulself te onderhou nie, maar wel daarvoor kwalifiseer (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2012a). Hierdie groepering sou met die verloop van tyd kon ontwikkel tot ’n gevestigde groepering, óf sou hulle nie die nodige ontwikkeling kan uitvoer of volhou nie, sou hulle dan deel van die informele groepering

kon vorm. Hierdie groep organisasies word dus nie in die figuur op die volgende bladsy as 'n afsonderlike kategorie aangedui nie.



FIGUUR 2.1: Strukturele raamwerk van maatskaplike diensverskaffers in Suid-Afrika

Die regeringsektor, bestaande uit die sektore soos in die voorgaande grafiese uiteensetting (figuur 2.1) geïllustreer is, vorm een van twee hoofkategorieë diensverskaffers in die Suid-Afrikaanse welsynsektor. Om die doelwit van hierdie hoofstuk te bereik gaan die nasionale funksies en fokus bespreek word en sal daar nie aandag geskenk word aan sy provinsiale departemente en hulle onderskeie streeks- en distrikskantore nie. In die besonder sal aandag gegee word aan die Departement se rol en funksies as beleidmaker in die toepassing van die ontwikkelingsgerigte benadering teenoor formele welsynsorganisasies en IGO's.

2.5.3 Die regeringsektor

Die regeringsektor, bestaande uit die sektore soos in die voorgaande grafiese uiteensetting (figuur 2.1) geïllustreer is, vorm een van die twee hoofkategorieë van maatskaplike diensverskaffers in die Suid-Afrikaanse welsynsektor. Om die doelwit van hierdie hoofstuk te bereik gaan die nasionale funksies en fokus bespreek word en sal daar nie aandag geskenk word aan sy provinsiale departemente en hul onderskeie streeks- en distrikskantore nie. In die besonder sal aandag gegee word aan die Departement se rol en funksies as beleidmaker in die toepassing van die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering teenoor IGO's as maatskaplike diensverskaffers.

2.5.3.1 *Nasionale Departement van Maatskaplike Ontwikkeling*

Die grondwetlike mandaat van die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling is om sektor-spesifieke nasionale leierskap in maatskaplike ontwikkeling te bied (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2012a). Die Departement ontvang die grondwetlike mandaat ingevolge verskeie beleide en wette, insluitend die Witskrif vir Welsyn (1997) en die Witskrif vir Bevolkingsbeleid (1998) (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2006). Binne hierdie konteks ontwikkel en implementeer die Departement programme vir die maatskaplike beskerming en ontwikkeling van arm, kwesbare en gemarginaliseerde landsburgers. Sy programme word deur middel van vennootskappe met sy primêre verbruikers/kliënte, en ander vennote wat dieselfde visie deel, geïmplementeer (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2010). Fokusareas word hanteer ingevolge 'n Vyf Jaar Strategiese Plan wat opgestel word na aanleiding van fokusareas geïdentifiseer in die regering se "Manifesto" en die "Medium-Term Strategic Framework (MTSF)" (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2014a).

Die visie van die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling is volgens sy Strategiese Plan vir 2010 tot 2015 (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2010:8) die volgende: “A caring and integrated system of social services that facilitates human development and improves the quality of life.” Drie fokusareas word as missie van hierdie Departement geïdentifiseer: Eerstens om te verseker dat omvattende maatskaplike dienste gelewer word, wat daarop gemik is om armes en kwesbares binne die raamwerk van die Grondwet van Suid-Afrika en gepaardgaande wetgewing te beskerm; tweedens om ’n instaatstellende omgewing vir volhoubare ontwikkeling daar te stel; en derdens om geïntegreerde, volhoubare en gehaltdiens in vennootskap met almal wat verbind is om ’n sorgsame samelewing daar te stel, te lewer. In sy Dienslewingsmodel vir ontwikkelingsgerigte maatskaplike dienste (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2006) word die rolle en verantwoordelikhede van die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling breedvoerig beskryf. Vir die doel van hierdie studie word hierdie rolle en verantwoordelikhede volledigheidshalwe slegs tematies soos volg saamgevat:

- Die aanduiding van die strategiese rigting van maatskaplike dienslewering in Suid-Afrika en die ontwikkeling van ’n geïntegreerde beleid op nasionale en provinsiale vlak, wat die onderneming van navorsing insluit. Voorts behels dit die ontwikkeling, inisiëring en monitering van programme wat kwesbaarheid aanspreek, waarby ingesluit word die stel van norme en standaarde vir maatskaplikedienslewering en kontroles om gehaltdiens te verseker.
- Die verskaffing van ’n eenvormige raamwerk vir die finansiering van maatskaplike diensprogramme, steunwerwing vir die voorsiening van genoegsame hulpbronne vir maatskaplike dienslewering en die regulering van die insameling van fondse in alle sfere van die Staat.
- Die ontwikkeling, instandhouding en koördinerings van nasionale inligtings- en bestuurstelsels vir maatskaplike welsynsdienste, wat die daarstel en instandhouding van nasionale meganismes vir die monitering en verslagdoening van maatskaplikewerk-dienslewering insluit.
- Skakeling met ander nasionale en provinsiale Staatsdepartemente en die bevordering en instandhouding van vennootskappe met ander internasionale en nasionale rolspelers

en diensverskaffers op die maatskaplike welsynsterrein. Dit sluit die bemarking van die Departement self in.

- Die kapasiteitsbou en organisasie-ontwikkeling van die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling as regeringsorganisasie, insluitend fasilitering van die maatskaplike prosesse van toepassing op die lewering van maatskaplike welsynsdienste en verslagdoening aan parlementêre strukture.

Die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling identifiseer in sy nuutste Vyf Jaar Strategiese Plan (2014-2019) die lewering van ontwikkelingsgerigte gemeenskapsdienste as een van sy drie hoof funksies vir die genoemde tydperk (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2014a). Dit sluit in die ontwikkeling van 'n instaatstellende omgewing vir die bemagtiging van armes en kwesbares deur die bevordering en ondersteuning van gemeenskapsontwikkelingswerk en die versterking van institusionele reëlins en dialoogvoering met die burgerlike samelewing. Die versterking van institusionele reëlins as deel van die laasgenoemde funksie van die Departement verwys na die hantering van die registrasies van nuwingsgerigte organisasies (“not-for profit organisations” of NPOs), omdat die regering hierdie registrasieproses beskou as die basis vir burgerlike samelewingsorganisasies om hul sake effektief en verantwoordbaar te bestuur. Die huidige strategiese plan verwys spesifiek na die vereenvoudiging van die NPO-registrasieproses en die versterking van die kapasiteit van NPOs as oogmerke. Hierdie program word beskryf as die opbou van die kapasiteite van NPOs om die effektiewe registrasie van NPOs te bewerkstellig en om hulle nakoming van die vereistes gestel in die Wet op Organisasies sonder Winsoogmerk (1997) te monitor. Die toepassing van hierdie wetgewing en die effek daarvan op IGO's sal later meer breedvoerig in hierdie hoofstuk bespreek word.

2.5.3.2 *Intersektorale staatsdepartemente*

Intersektorale staatsdepartemente, soos die Departement van Onderwys en Kultuur, Gesondheid, Korrektiewe Dienste en Justisie, het ook maatskaplike werkers in diens wat uitvoering gee aan maatskaplike dienste, programme en aksies met die doel om maatskaplike ontwikkeling aan die hand te werk. Hierdie maatskaplike werkers lewer intersektorale maatskaplikewerk-dienste ingevolge die onderskeie departemente se fokuspeunte en oogmerke, maar ontvang geen staatsfinansiering deur die Departement van Maatskaplike

Ontwikkeling nie. Intersektorale skakeling is een van die kenmerke van die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering wat in Suid-Afrika gevolg word.

2.5.3.3 *Plaaslike regerings*

Plaaslike regerings, bestaande uit die munisipaliteite of stadsrade van die onderskeie dorpe of stede wat deur middel van politieke verkiesings hierdie amp beklee (Patel, 2005), werk in vennootskap met die ander sferes van die Staat om maatskaplikewerk- en maatskaplike welsynsdienste te lewer. Die welsynsafdelings van plaaslike regerings het verskeie rolle en verantwoordelikhede. Een só 'n rol wat direk by die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering aansluit en op die maatskaplike welsynsdienste impakkeer, is plaaslike regerings se Geïntegreerde Ontwikkelingsplanne (“Integrated Development Plans” of IDPs), wat ten doel het om die onderskeie verkiesingswyke se maatskaplike ontwikkelingsbehoefte in die onderskeie sektore soos veiligheid, welsyn, behuising, opvoeding en ander te identifiseer en aan te spreek (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling 2006; Departement van Beplanning, Plaaslike Bestuur en Behuising, 2002; Ministerie van Welsyn en Bevolkingsontwikkeling, 1997).

2.5.4 **Parastatale organisasies**

Die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling (2012a) identifiseer in sy nuutste finansieringsbeleid 'n vierde groep wat onder die regeringskategorie val, te wete “parastatale organisasies” ofte wel semi-staatsorganisasies. Hulle word deur wetgewing ingestel en deur die regeringsektor geadministreer en doen verslag aan die regering ingevolge die Wet op Openbare Finansiële Bestuur, Wet 1 van 1999 soos gewysig in 2002. Voorbeelde van “parastatale organisasies” sluit in DENEL, Telkom Suid-Afrika Beperk en die Onafhanklike Ontwikkelingstrust (“Independent Development Trust”). Parastatale organisasies kan maatskaplike dienste lewer op die terrein van werknemer-ondersteuningsprogramme, gemeenskapsontwikkeling en navorsing, en kwalifiseer ingevolge die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling se Finansieringsbeleid (2012a) ook vir staatsfinansiering vir maatskaplike welsynsdienste. As gevolg van die mate van onafhanklikheid in parastatale organisasies se struktuur word hulle, ten spyte van die oorvleueling met beide kategorieë, vir die doel van hierdie studie eerder as 'n afsonderlike kategorie teenoor die regering- en die nieregeringsektore beskou.

2.5.5 Die nieregeringsektor as deel van die burgerlike samelewing

Die nieregeringsektor as deel van die burgerlike samelewing verwys na daardie organisasies wat deur die burgers van 'n land geïnisieer is en wat koöperatiewe ondernemings, geloofsgebaseerde diensgroepe en gemeenskapsgebaseerde organisasies insluit (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2012a). Die twee hoofkategorieë van maatskaplike diensverskaffers is winsgerigte en niewinsgerigte organisasies. In Hoofstuk 4 word die burgerlike samelewing as een van die drie pilare van 'n teoretiese raamwerk van kapasiteitsbou verder in diepte bespreek.

2.5.5.1 *Die winsgerigte sektor*

Maatskaplike werkers in privaat praktyke en winsgerigte organisasies lewer maatskaplikewerk-dienste en welsynsdienste met 'n winsoogmerk (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2012a; Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2006; Ministerie van Welsyn en Bevolkingsontwikkeling, 1997). Winsgerigte organisasies word in die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling se nuutste Finansieringsbeleid (2012a) as een van die organe van die burgerlike samelewing aangedui wat vir staatsfinansiering kwalifiseer (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2012a). Hierdie groep lewer gespesialiseerde markgerigte maatskaplikewerk-dienste aan daardie strata van die samelewing wat dit kan bekostig, wat in lyn is met die Regering se verwagting van betaling vir dienslewering indien dit bekostig kan word (Patel, 2005). Die rol van maatskaplike diensverskaffer in die winsgerigte nieregeringsektor word deur die besigheidsektor vervul deur middel van werknemerhulpprogramme (“Employee Assistance Programmes” of EAPs). Die hoofdoel van werknemerhulpprogramme is die bevordering van werkbevrediging, produktiwiteit en algemene maatskaplike funksionering van werknemers (Vaktaalkomitee, 1995). Hierdie tipe verwys na opheffings- en ontwikkelingsprogramme van geïdentifiseerde gemeenskappe (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2006).

2.5.5.2 *Die niewinsgerigte sektor*

Die sfeer van die niewinsgerigte sektor waarna daar in hierdie studie verwys word, is die maatskaplike dienssektor. “Maatskaplike diensorganisasies” (“human service organisations”) kan omskryf word as organisasies wat spesifiek ontwerp is om 'n diens aan die gemeenskap te lewer en sluit 'n verskeidenheid van soorte dienste in (Lewis, Packard & Lewis, 2007). Die bestuur van maatskaplike diensorganisasies geskied deur vrywilligers wat binne bepaalde

wetgewing moet optree. Maatskaplike werkers speel ook volgens die genoemde outeurs 'n belangrike rol in die bestuur van maatskaplike diensorganisasies. Smith en Lipsky (1993) voer aan dat die sterktes van sodanige organisasies moontlik juis daarin lê dat hulle outonoom van die Regering is en daarom nie noodwendig onderhewig is aan veranderende regeeringsprioriteite nie en positiewe gemeenskapsuitkomst bied.

Niewinsgerigte organisasies speel 'n kritieke rol in die burgerlike samelewing deur maatskaplike verhoudinge op te bou en te handhaaf (De Vita, Flemming & Twombly, 2001). Organisasies bied aan mense die geleentheid om met mekaar in interaksie te tree en saam te werk om 'n gemeenskaplike doel te bereik. Die maatskaplike kapitaal wat daardeur geskep word, kan langs verskillende kanale geskied, soos vrywilligers wat dienste lewer, personeel wat by kliënte betrokke is en vrywillige bestuurslede wat bydra tot die bestuur van die organisasies. Niewinsgerigte organisasies skep ook 'n manier vir gemeenskappe om 'n infrastruktuur te skep. Hulle vorm onderling 'n netwerk wat skakel met plaaslike munisipaliteite en die Regering om die gemeenskap se behoeftes te bevorder. Sulke netwerke wat deur hierdie tipe interaksies gevorm word, dra daartoe by dat die lewenskwaliteit van gemeenskappe verhoog en versterk word (De Vita *et al.*, 2001).

Volgens die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling se finansieringsbeleid (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2012a) bestaan die niewinsgerigte sektor uit onafhanklike entiteite wat op 'n nasionale, provinsiale en plaaslike vlak (ingesluit IGO's) funksioneer wat dienste tot voordeel van die publiek lewer. Die gemeenskaplike faktor tussen al die verskillende tipe liggame, soos vrywillige assosiasies, trusts, maatskappye sonder winsoogmerke (voorheen bekend as "artikel 21-maatskappye"), vriendskaplike verenigings en stigtings, is hulle *niewinsgerigheid*. Die inkomstes en bates van hierdie organisasies word nie onderling tussen die lede of die ampsdraers verdeel nie (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2012a; Republiek van Suid-Afrika, 1997). Hierdie entiteite mag of mag nie in terme van die Wet op Organisasies sonder Winsoogmerk (Wet 71 van 1997), die Nasionale Welsynswet (Wet 100 van 1978) of ander wetgewing geregistreer wees nie (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2012a).

'n Verslag van die stand van registrasie van niewinsgerigte organisasies (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2014c) dui die totale geregistreerde organisasies sedert 1997 aan as 102 297. Die bestaande 85 039 geregistreerde niewinsgerigte organisasies het sedert die einde van die vorige finansiële jaar met 20% gegroei. Die Departement van Maatskaplike

Ontwikkeling se webtuiste het in Februarie 2014 119 337 geregistreerde organisasies aangetoon, ná 'n aktiewe departementele veldtog vanaf Desember 2012 tot Maart 2014 om die herregistrasie van organisasies wat gederegistreer of aangedui is as “nie-nakomend”, van die register te verwyder (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2014c). Verskeie organisasies en forums het in die media beswaar aangeteken teen hierdie deregistrasie en met bewyse aangetoon dat baie deregistrasies te wyte was aan foutiewe departementele administrasie (NACOSS, 2014).

Vanweë die omvangrykheid van die aantal bestaande nuwingsgerigte organisasies word afgelei dat die nuwingsgerigte welsynsektor ook baie uiteenlopend sal wees, wat weer dui op wisselende organisatoriese behoeftes wat 'n direkte impak sal hê op kapasiteitsbou-aksies – 'n aspek wat verder in hoofstuk 4 ontleed sal word.

Aangesien die fokuspunte van hierdie studie, naamlik die formele of gevestigde welsynsorganisasies en die IGO's, albei binne hierdie kategorie van nuwingsgerigte nieregeringsorganisasies val, sal hierdie kategorie meer breedvoerig as die regeringsektor bespreek word. Om hierdie twee kategorieë in hulle konteks te plaas, sal eers aandag gegee word aan die kenmerke wat hierdie kategorie onderskei van ander kategorieë alvorens die formele en informele nieregeringsorganisasies as groeperinge van diensverskaffers omskryf gaan word.

2.5.6 Onderskeidende kenmerke en groeperinge van die nuwingsgerigte nieregeringssektor as fokus van die studie

Daar is 'n aantal kenmerke waaraan instansies moet voldoen om as nuwingsgeoriënteerde nieregeringsorganisasies beskou te kan word: hulle onafhanklikheid van die regering, nuwingsgerigte aard, vrywilliger-grondslag en hulle georganiseerdheid. Hierdie onderskeidende kenmerke kan soos volg saamegevat word:

2.5.6.1 *Onafhanklikheid van die Regering*

Nieregeringsorganisasies moet vrywillig tot stand kom en onafhanklik wees. Alhoewel hulle staatsfinansiering mag ontvang en staatskontrakte mag uitvoer, mag sulke organisasies nie beheer word of ingesluit wees in ander entiteite soos die regering nie (Billis, 1993; Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2012b; Departement van Welsyn en Bevolkingsontwikkeling & NWSSDF, 1999; Swilling & Russel, 2001; Vaktaalkomitee, 1995).

2.5.6.2 *Niewinsgerigte aard*

Organisasies of instansies moet niewinsgerig wees in die verspreiding van hul bates of fondse. Dit bring mee dat die bates en winste, indien enige, nie na die ampsdraers, direkteure of bestuurslede van hierdie organisasies versprei mag word nie, maar direk aangewend moet word ter bevordering van die doelstellings en doelwitte van die betrokke organisasies. Niewinsgerigte nieregeringsorganisasies word egter ingevolge wetgewing toegelaat om betaalde amptenare aan te stel, inkomstegenererende projekte te bedryf en bestuurslede te vergoed vir voorafgoedgekeurde en billike uitgawes wat aangegaan is in die uitvoering van hul pligte (Departement van Welsyn en Bevolkingsontwikkeling & NWSSDF, 1999; Republiek van Suid-Afrika, 1997; Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2006, Hepworth *et al.*, 2013; Swilling & Russel, 2001).

Die Wysigingswet op Inkomstebelasting (2000) maak voorsiening vir organisasies om ingevolge hulle publieke weldaadsaktiwiteite vrygestel te word van inkomstebelasting. Die oorgrote meerderheid van hulle aktiwiteite moet in terme van koste en tyd tot voordeel van persone in Suid-Afrika uitgevoer word, op 'n niewinsgewende wyse toegepas en met 'n altruïstiese of 'n filantropiese bedoeling aangewend word. Ten einde vir hierdie vrystelling te kwalifiseer moet organisasies aansoek doen op 'n voorgeskrewe wyse en al hulle aktiwiteite verklaar op 'n gestruktureerde aansoekvorm (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2006; Republiek van Suid-Afrika, 2012).

2.5.6.3 *Vrywilliger-grondslag*

Niewinsgerigte organisasies het 'n vrywilliger-grondslag. In 2002 het 1.5 miljoen vrywilligers in Suid-Afrika aktief dienste by niewinsgerigte organisasies gelewer (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2012a:57). 'n *Vrywilliger* word gedefinieer as 'n individu wat werk vir 'n gemeenskap en haar/sy dienste, administrasie of fondswerwingsprogramme, gewoonlik sonder vergoeding, uitvoer. Uitgawes wat deur die vrywilliger aangegaan word, word soms deur niewinsgerigte- of nieregeringsorganisasies aan dié vrywilligers terugbetaal of ook met honorariums vergoed (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2012a). Aangesien die nieregeringsektor op géén manier deel uitmaak van die regeringsektor nie, volg dit logies dat die bestuur van alle maatskaplike welsynsdienste in die nieregeringsektor deur vrywilligers geskied.

2.5.6.4 *Georganiseerdheid*

Niewinsgerigte organisasies moet in 'n sekere mate georganiseer wees (Republiek van Suid-Afrika 1997; Zastrow, 2013). Hulle moet dus oor 'n georganiseerde en administratiewe struktuur beskik en moet hulle eie sake beheer ingevolge hul eie prosedures en konstitusies. Die beplanning, instelling en navolging van prosedures kragtens 'n konstitusie of grondwet lê die bestuur van die organisasie se werksaamhede ten grondslag. Die Wet op Organisasies Sonder Winsoogmerk, Wet 71 van 1997 (Republiek van Suid-Afrika, 1997), stel 'n lys van voorvereistes waaraan die konstitusies, aktes of trusts van niewinsgerigte organisasies moet voldoen om te kan kwalifiseer vir registrasie in terme van die genoemde wetgewing. Addisionele voorgestelde konstitusiebepalings wat as goeie praktyk beskou word en waaroor later in hoofstuk 3 uitgebrei sal word, word ook in hierdie wet vervat. Nieregeringsorganisasies funksioneer in terme van drie tipes regsenteite: vrywillige assosiasies, niewinsgerigte trusts en niewinsgerigte maatskappye (vroeër bekend as “artikel 21-maatskappye”). In hoofstuk 3 van hierdie studie word die bepalings wat aan organisasies deur die genoemde Wet gestel word, verder omskryf.

Vervolgens word die kenmerke van die niewinsgerigte sektor bespreek, waarna die formele of gevestigde organisasies en die IGO's as die hoofgroeperinge van hierdie studie ontleed sal word.

2.5.7 Groeperinge in die niewinsgerigte nieregeringsektor

2.5.7.1 *Formele of gevestigde niewinsgerigte welsynsorganisasies*

(a) *Onderskeidende kenmerke*

Formele niewinsgerigte nieregeringsorganisasies onderskei hulle van ander kategorieë van organisasies binne die welsynsektor op grond van die volgende aspekte: Hulle fokus op ander mense se behoeftes eerder as op die bevordering van hul eie belange; op dienslewering aan mense; en op die verbetering van mense se kennis, waardes en vaardighede. Hierdie doelstellings word bereik deur professionele personeel wat in diens van die formele nieregeringsorganisasie is (Hepworth *et al.*, 2013). Die formele welsynsektor is breed omvattend en lewer uiteenlopende dienste. Hanson (1995) merk tereg in hierdie verband op dat daar letterlik honderde definisies bestaan wat oor die eeue heen oor die begrip “formele of gevestigde organisasies” ontwikkel is. Eerder as om die “formele welsynsektor” in een enkele definisie te probeer tipeer, is dit volgens Hanson (1995) en Zastrow (2013) raadsamer om slegs na daardie kenmerke te verwys

ten opsigte waarvan sulke organisasies wesentlik ooreenstem. Hierdie ooreenkomste tussen formele organisasies kan soos volg saamgevat word:

- Hulle is rasioneel-gebaseerde entiteite wat deur voorspelbare interaksiepatrone (organisasiestrukture) spesifiek georden is vir die bereiking van vooraf geïdentifiseerde doelstellings (Ministerie vir Welsyns en Bevolkingsontwikkeling, 1997).
- Hulle is dinamiese oop sisteme wat verbintenisse met sowel interne as eksterne belangegroepe vorm in 'n poging om nie alleen die organisasie se doelwitte nie, maar ook dié van die belangegroepe self te bereik.
- Voorts ontwikkel hulle self hul eie organisasiekultuur, oefen gesag op sowel die informele as die formele vlak uit en beheer daardeur self hul funksionering.
- Ook sorg hulle vir die uitvoering van skriftelike beleid en praktyke wat roetine-aksies van personeel rig.
- Daarbenewens is hulle kompleks van aard omdat hulle uit personeel bestaan wat verskillende beroepsgroepe verteenwoordig (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2006; Ministerie vir Welsyn en Bevolkingsontwikkeling, 1997).

Uit voorgaande blyk dat gevestigde of formele maatskaplike diensverskaffers organisasies is wat professionele personeel in hulle diens het; oor 'n gevestigde welsynstruktuur beskik; bepaalde skriftelike beleide en praktyke volg; oor 'n eie organisasiekultuur beskik; bepaalde doelwitte in die organisasie nastreef; en wat subsidie van die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling ontvang. Hierdie omskrywing van “gevestigde of formele maatskaplike diensverskaffers” dien as konteks waarop hierdie studie fokus.

(b) *Staat se beleidsverwysings na formele organisasies*

In die Regering se beleidsdokumente wat op maatskaplike welsyn van toepassing is, word *gevestigde of formele organisasies* omskryf as organisasies wat oor vaardighede, kundigheid, infrastruktuur en ander hulpbronne beskik en erken die regering dat sulke organisasies 'n bydrae kan lewer tot die heropbou en ontwikkeling van Suid-Afrika en die voorsiening van dienste aan kwesbares (Ministerie vir Welsyn en Bevolkingsontwikkeling, 1997; Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2012a). Ander terme wat die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling ook benut wanneer

daar na “gevestigde of formele organisasies” verwys word, is *nasionale rade* en/of *provinsiale rade* (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2006). Die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling (2012a) beskou nieregerings-organisaties en geloofsgebaseerde organisasies as gelykstaande. *Geloofsgebaseerde organisasies* verwys weer na welsynsinstansies wat direk verbind is aan bepaalde godsdienste of geloofsoortuigings met diensleweringentiteite wat namens daardie godsdienste of kerkgenootskappe maatskaplike dienste aan kwesbare gemeenskappe lewer. Hierdie tipe organisasies word in sowel die formele as die informele welsynsektor aangetref (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2012a).

(c) *Ontstaansgeskiedenis*

’n Bykomende onderskeidende kenmerk waarna in beleidsdokumente ten opsigte van formele welsynsorganisasies verwys word, is die ontvang van staatsubsidie tot en met 1997 (Ministerie vir Welsyn en Bevolkingsontwikkeling, 1997; Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2012a). Baie van hierdie organisasies het volgens die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling (2012a) vooruitgang getoon deur hulle dienste in lyn te bring met die Regering se prioriteite en beleide, maar daar word aangevoer dat dit nie die algemene tendens en tempo van transformasie deur die formele welsynsektor is nie. In watter mate transformasie van die formele welsynsektor al dan nie plaasvind, sal later in hierdie hoofstuk bespreek word.

Dit blyk dus dat die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling die argument volg dat formele organisasies ontwikkel het tot gevestigde organisasies wat uitgebreide dienste kan lewer juis vanweë die staatsondersteuning wat hulle inderwaarheid bevoordeel het en hulle daardeur onderskei van die IGO’s wat vóór 1994 van staatsbefondsing uitgesluit was. Voorts word die indruk geskep dat dienslewering deur die formele organisasies nie so effektief as informele organisasies die behoeftes van kwesbare gemeenskappe kan aanspreek nie. In hierdie verband verwys die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling daarna dat IGO’s dikwels ten beste geposisioneer is en oor die potensiaal beskik om dienste aan gemarginaliseerdes te lewer (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2012a; Patel, 1998), maar maak géén melding daarvan dat dieselfde geld ten opsigte van gevestigde of formele organisasies wat deur middel van hul affiliate ook in daardie kwesbare en gemarginaliseerde gemeenskappe geleë is en dienste lewer nie.

(d) *Rolle en verantwoordelikhede*

Daar blyk eenstemmigheid te wees oor die rolle wat gevestigde of formele maatskaplike diensverskaffers in die welsynsektor vervul. Hierdie rolle en verantwoordelikhede omvat vir die doel van hierdie studie die volgende aspekte (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2006; 2012a; Direktoraat van Dienstandaarde van die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2004; Ministerie vir Welsyn en Bevolkingsontwikkeling, 1997; NACOSS, 2004a; 2004b; 2004; 2005):

- (i) *Om strategiese rigting aan te dui en standaarde te bepaal.* Dit is die taak van gevestigde of formele organisasies om die behoeftes aan dienslewering deur hul onderskeie affiliate te identifiseer en prioriteitareas te stel wat daarvoor kwalifiseer. Vir die doel van hierdie studie word *affiliate* beskou as “daardie strukture in die organisasies wat ’n integrale deel van die organisasie vorm en die reg ontvang om in die naam van die organisasie te mag funksioneer”. Navorsingsprojekte, wat onder andere betrekking het op die bepaling van behoeftes en effektiwiteit, word deur formele organisasies geloods en programme vir hulpverlening beplan. Standaarde waaraan die affiliate moet voldoen en riglyne waarbinne daar gefunksioneer moet word, word vasgestel en die monitering en evaluering van die gehalte diens wat gelewer word, vind plaas. Die gevestigde of formele organisasies sien dus toe dat die doelstellings van hul onderskeie affiliate bevorder word en werf steun vir die praktiese uitvoering daarvan. Voorts word die transformasie van dienste van affiliate gefasiliteer en word bygedra tot die formulering van wetgewing wat op die welsynsterrein impakteer.
- (ii) *Om bestuurstelsels in te stel en te onderhou.* Formele of gevestigde organisasies mobiliseer, beplan en ontgin menslike hulpbronne, wat die instandhouding van bestuurstelsels, sowel finansiële as andersins, insluit.
- (iii) *Om kapasiteit te bou en die organisasie te ontwikkel.* Formele of gevestigde maatskaplike diensverskaffers streef daarna om die organisasie en bestuur van hul affiliate te ontwikkel, hulle kapasiteit te bevorder en waar nodig hulp te verleen. Wanneer die kapasiteit van IGO’s deur formele organisasies gebou sou word, volg dit logieserwys dat die mandaat en die wyse van kapasiteitsbou

waarskynlik sal verskil van die kapasiteitsbou en organisasie-ontwikkeling van die eie affiliate van die formele organisasies juis omdat die IGO's onafhanklik van die formele organisasies funksioneer en nie deel van die formele organisasiestruktuur vorm nie.

- (iv) *Om behulpsaam te wees met skakeling, vennootskappe en bemaking.* Gevestigde of formele organisasies beywer hulle vir die vestiging en instandhouding van 'n multisektorale netwerk van onderlinge skakeling en samewerking met relevante rolspelers. Ook skakel hulle met die publiek en sorg vir die bemaking van hul organisasies se welsynsaktiwiteite.
- (v) *Om die kontinuum van maatskaplike dienslewering te verseker.* Formele of gevestigde organisasies lewer dienste op die breë kontinuum van dienste wat die volgende insluit: Terapeutiese en gemeenskapsontwikkelingsdienste wat gelewer word aan kwesbare persone in alle lewensstadiums, en wél op die vlakke van voorkoming, vroeë intervensie, statutêre ingryping, inrigting- of alternatiewe sorg, rekonstruksie en nasorg. Relevante diensvelde sluit in dié van kinder- en gesinsorg, dienste aan ouer persone, chemiese afhanklikheid, wetsoortreding, gestremdhede en geestesgesondheid (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2006; Hepworth *et al.*, 2013; Lombard, 2003; Patel & Hochfeld, 2008; Patel *et al.*, 2008).

Die tweede groepering in die nuwingsgerigte nieregeringsektor wat hom onderskei van die formele groepering, is die IGO's wat vervolgens bespreek word.

2.5.7.2 *Informele gemeenskapsgebaseerde organisasies (IGO's)*

(a) *Informele maatskaplike netwerke*

“Informele maatskaplike netwerke” of “hulpsisteme” vorm die tweede groep van die nuwingsgerigte nieregeringsorganisasies (Ministerie van Welsyn en Bevolkingsontwikkeling, 1997). Hierdie begrippe verwys na daardie organisasies of entiteite wat informeel ontstaan en op 'n informele wyse deur 'n groep persone bedryf word wat 'n gemeenskaplike doel, behoefte of belangstelling deel (Billis, 1993). Twee groepe netwerke kom voor: Enersyds is daar groepe wat bestaan uit hulpsisteme soos stokvelle, begrafnisverenigings en selfhelpgroepe. Andersyds is daar groepe wat bestaan uit vriende, kennisse of ander lede van die gemeenskap wat op min of meer op geordende wyse finansiële en ander hulp in die geval van nood verleen. Weselik is hierdie informele groepe hulpsisteme in die gemeenskap wat ten doel het om lede se maatskaplike funksionering te verhoog. Die lede bepaal self die reëls en die doel van die groep. Die groep kom byeen om gesamentlik hul maatskaplike probleme aan te spreek, op te los en hul lewenskwaliteit te verhoog (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2012a).

Die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling (2012a:29) definieer “community-based organisations” in sy Finansieringsbeleid as 'n organisasie wat gestig is om die behoeftes van 'n gemeenskap aan te spreek en wat in die gemeenskap geleë is waar die dienste gelewer word. Die regering beskou IGO's dikwels as die beste geposisioneer met die potensiaal om dienste aan die gemarginaliseerde arm en veral plattelandse gemeenskappe te lewer. Die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling (2006) identifiseer die rol van die informele maatskaplike diensverskaffers as die spoedige reaksie op die behoeftes van individue, groepe en gemeenskappe. Informele maatskaplike diensverskaffers is verantwoordelik vir die bewusmaking van beskikbare dienste onder persone in nood. Verder bevorder en mobiliseer die informele welsynsektor gemeenskapsdeelname en besluitneming op grondvlak en word direkte welsynsdienste aan gemeenskappe gelewer.

Hierdie groep word steeds grootliks uitgesluit van finansiering of ontvang onvoldoende finansiering omdat hulle eenvoudig nie oor die vermoë beskik om te voldoen aan die basiese vereistes om te kwalifiseer vir staatsfinansiering nie (Departement van

Maatskaplike Ontwikkeling, 2012a). Daar word dus afgelei dat die aard en funksionering van IGO's sodanig is dat daar 'n gebrek aan genoegsame struktuur, kennis en vaardighede is om verantwoordbaar in terme van die vereistes van die Wet op Organisasies sonder Winsoogmerk (1997) en die Wet op Openbare Finansiële Bestuur ("Public Finance Management Act") (1999) dienste en finansies te bestuur en te verantwoord.

Die meeste van die IGO's wat in die ondersoek deur die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling oor die impak van die Wet op Organisasies sonder Winsoogmerk in 2005 deelgeneem het, het ervaar dat die omgewing vir deelname deur burgerlike samelewingsorganisasies in die ontwikkelingsarena in Suid-Afrika wel sedert 1997 verbeter het, te oordeel aan die toename van IGO's wat tot stand gekom het en die aantal strukture wat wel daarin kon slaag om hulself in 'n meer geformaliseerde struktuur te organiseer (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2006).

(b) *Natuurlike hulpsisteme*

Volledigheidshalwe word die eenvoudigste groepering in die informele welsynsektor ook kortliks vermeld. Dit is 'n groepering wat Billis (1993) die gemeenskap se "persoonlike" of "private wêreld" noem. Wanneer probleme in die gemeenskap informeel deur familie, vriende en bure op 'n private of persoonlike vlak aangespreek en opgelos word, staan hierdie groepering bekend as "natuurlike hulpsisteme" (Hepworth *et al.*, 2013) of as "die persoonlike wêreld van die gemeenskap" (Billis, 1993). Binne hierdie natuurlike groepering bestaan daar geen kontraktuele ooreenkoms tussen die individue in terme waarvan probleme aangepak, opgelos of hanteer word nie en het die probleemoplosser self geen titel of status in die oplossing van die probleme nie. As sodanig val hierdie groepering buite die bestek van die hierdie studie.

(c) *Opkomende organisasies*

Naas IGO's verwys die Regering ook na "opkomende organisasies". Daarmee word bedoel organisasies wat nuut is in die veld van ontwikkeling en/of wat nog nie oor die kapasiteit en hulpbronne beskik om hulself te onderhou nie (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2012a). Daaruit word afgelei dat hierdie groepering vanweë hulle nuutheid in die veld van ontwikkeling óf die vereistes vir die verkryging

van staatsfinansiering kan bemeester, óf nie die nodige vaardighede en kennis kan ontwikkel nie en daardeur deel van die informele sektor bly.

2.6 SAMEVATTING

Die doel van hierdie hoofstuk is bereik deurdat die Suid-Afrikaanse maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering tot maatskaplike ontwikkeling gekontekstualiseer is. Daar is gevind dat die Suid-Afrikaanse regering die internasionale teorie oor die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering as grondslag geneem het en vandaar sy eie ontwikkelingsgerigte benadering tot maatskaplike dienslewering (wat die kapasiteitsbou van IGO's insluit) ontwikkel het. Dié benadering is ondersoek aan die hand van kenmerke wat die teoretiese beginsels van die maatskaplike ontwikkelingsgerigte perspektief ten grondslag lê. Uit hierdie hoofstuk word afgelei dat die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering die gepaste benadering is om die kapasiteitsbou van IGO's te ontleed: Enersyds is dit sedert 1994 die verkose welsynsisteem van die Suid-Afrikaanse regering en andersyds bied die kapasiteitsbou van hierdie kwesbare groep maatskaplike diensverskaffers 'n belangrike fokuspunt in die herstrukturering van die Suid-Afrikaanse diensleweringssisteem.

Die kritieke rol van gevestigde welsynsorganisasies en IGO's in nuwingsgerigte welsynsektor in volhoubare maatskaplike ontwikkeling is deurgaans benadruk en onderskeidende kenmerke tussen die onderskeie tipe maatskaplike diensverskaffers is omskryf. Daar blyk sterk ooreenkomste te wees tussen sowel die formele of gevestigde as die informele maatskaplike diensverskaffers. Hierdie ooreenkomste verwys na beide groeperinge se nuwingsgerigheid, onderskeiding van die gemeenskap as afsonderlike entiteite, die doelstelling en fokus van dienslewering, verbruikersisteme en beide se vrywilliger-grondslag. Die grootste onderskeidende kenmerke tussen die twee fokusgroepe in hierdie studie blyk die infrastruktuur, gevestigdheid, die gestruktureerdheid van interaksie en die nakoming van staatsvereistes om te kwalifiseer vir staatsbefondsing te wees.

Die kritiese ontleding van die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling se beleid ten opsigte van kapasiteitsbou van IGO's deur formele of gevestigde welsynsorganisasies in die konteks van maatskaplike ontwikkeling vanuit die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering in Suid-Afrika, sal in hoofstuk 3 bespreek word.

HOOFSTUK 3

STAATSBELEID OOR KAPASITEITSBOU VAN INFORMELE GEMEENSKAPSGEBASEERDE ORGANISASIES DEUR GEVESTIGDE MAATSKAPLIKE DIENSORGANISASIES

3.1 INLEIDING

In die vorige hoofstuk is die Suid-Afrikaanse ontwikkelingsgerigte benadering tot maatskaplike welsynsdienste oor die algemeen ontleed. In hierdie hoofstuk word nou binne die konteks van hierdie benadering in die besonder aandag gegee aan die ontleding van die beleid van die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling wat 'n maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering volg ten opsigte van die kapasiteitsbou van IGO's deur gevestigde welsynsorganisasies.

Die bespreking bestaan uit vier dele. Eerstens word die konteks van kapasiteitsbou van IGO's in terme van die Suid-Afrikaanse maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering met inagneming van relevante beleidsdokumente geanaliseer. Die verwysings na kapasiteitsbou van IGO's word in die besonder in terme van twee toonaangewende beleidsdokumente, naamlik die Witskrif vir Welsyn (1997) en die Nasionale Ontwikkelingsplan (2011), beskryf. Alhoewel die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling se Geïntegreerde Diensleweringmodel (2006) nie pertinent van die kapasiteitsbou van IGO's melding maak nie, word daar kortliks na hierdie beleid verwys, aangesien die kapasiteitsbou van IGO's in hierdie studie as deel van maatskaplike dienslewering beskou word. Tweedens word die begrip "kapasiteitsbou van IGO's" vir die doel van hierdie studie omskryf en dien dit as vertrekpunt vir die verdere bespreking daarvan. Laastens word 'n beknopte uiteensetting gegee van die twee praktiese staatsbeleidstukke wat 'n direkte effek op die kapasiteitsbou van IGO's deur gevestigde organisasies het: (a) Die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling se Finansieringsbeleid vir Maatskaplike Diensverskaffers (2012a) wat die kapasiteitsbou van IGO's as transformasievereiste vir gevestigde organisasies stel, asook veral (b) die Wet op Organisasies sonder Winsoogmerk (Republiek van Suid-Afrika, 1997) wat die vereistes uiteensit waaraan IGO's moet voldoen om as nuwingsgerigte organisasies geregistreer te word. Hierdie uiteensetting sal dien as konseptualisering van die kapasiteitsbou van IGO's deur formele maatskaplike diensorganisasies wat in hoofstuk 4 ontleed sal word.

3.2 MAATSKAPLIKE ONTWIKKELINGSGERIGTE BENADERING SPESIFIEK TEN OPSIGTE VAN KAPASITEITSBOU VAN IGO'S

Vervolgens word die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering spesifiek ten opsigte van die kapasiteitsbou van IGO's ondersoek.

3.2.1 Kapasiteitsbou in die konteks van maatskaplike welsyn

Soos reeds aangetoon is in hoofstuk 2, hou die begrip “maatskaplike welsyn” op makrovlak verband met die algemene welstand van burgers in die samelewing, wat daarop dui dat 'n samelewing nie alleen reeds 'n mate van voorspoed, welstand en gesondheid geniet nie, maar ook dat daar geleentheid vir ontwikkeling, behoeftevervulling en selfverwesenliking vir individue, groepe en gemeenskappe bestaan (Barker, 2003; Kirst-Ashman, 2013; Patel, 2005; Vaktaalkomitee, 1995; Zastrow, 2013). Maatskaplike dienslewering op mikrovlak, daarteenoor, verwys na intervensies afgestem op individue en gesinne met die doel om maatskaplike probleme te verlig en op te los, burgerlike deelname te bevorder en gemeenskapsgebaseerde dienste binne 'n geïntegreerde en algemene model van maatskaplikewerkdienste en -praktyk te lewer (Lombard, 2011). Die kapasiteitsbou van IGO's kan dus beskou word as die bevordering van burgerlike deelname deur die daarstel van koste-effektiewe en toeganklike hulpbronne in gemeenskappe om mense in staat stel om die welstand van landsburgers te verbeter en selfvolhoubaarheid in die hand te werk.

3.2.2 Maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering tot kapasiteitsbou van IGO's in Suid-Afrika

Daar is reeds in die vorige hoofstuk aangetoon dat die wyse van konseptualisering van *maatskaplike welsyn* en die benadering wat tot maatskaplike werk in Suid-Afrika gevolg word, intrinsiek verweef is met die land se politieke, ideologiese, ekonomiese en kulturele beskouings in 'n spesifieke tydsgewrig. Met die oornome van die ANC-regering in 1994 is 'n nuwe ontwikkelingsgerigte welsynbenadering in die voorsiening van maatskaplike dienste aangeneem wat gestalte gevind het in die Suid-Afrikaanse Witskrif vir Welsyn as maatskaplike welsynbeleid (1997). Dié benadering word verder aangevul deur die Suid-Afrikaanse Nasionale Ontwikkelingsplan (2011) en verpraktiseer deur die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling se Diensleweringmodel (2006) (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2006; National Planning Commission, 2011; Lombard, 2011; Ministerie vir Welsyn en

Bevolkingsontwikkeling, 1997). Vir sover daar in die genoemde beleidstukke na die kapasiteitsbou van IGO's verwys word, word elkeen kortliks bespreek.

3.2.2.1 *Witskrif vir Welsyn (1997)*

Soos reeds in hoofstuk 2 genoem is, verbind die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling hom deur die Witskrif vir Welsyn (Ministerie vir Welsyn en Bevolkingsontwikkeling, 1997) tot die transformasie van maatskaplike dienste. Die regering se benadering tot dienslewering het van 'n maatskaplike behandelingsmodel na 'n ontwikkelingsgerigte diensleweringmodel verskuif, wat die interafhanklikheid van maatskaplike en ekonomiese ontwikkeling beklemtoon (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2012a). Dit gaan gepaard met die daadwerklike herstrukturering van die maatskaplike diensleweringstelsel (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2006; Ministerie vir Welsyn en Bevolkingsontwikkeling, 1997; Patel *et al.*, 2005).

Een van die hoofdoelstellings van die herontwerp van die diensleweringstelsel is die gelyke herverspreiding van dienste aan alle kwesbares, met direkte verwysing na die maatskaplike diensverskaffers wat hierdie maatskaplike welsynsdienste lewer. Die Witskrif vir Welsyn (Ministerie van Welsyn en Bevolkingsontwikkeling, 1997) erken dat sowel die formele diensorganisasies as die IGO's twee van die vele diensverskaffers is wat 'n waardevolle bydrae tot ontwikkelingsgerigte welsynsdienste kan en moet lewer. Die verlening van gelyke status aan IGO's aan die een kant en die formele welsynsektor aan die ander kant word as een van die prioriteite van die regering in die Witskrif vir Welsyn (Ministerie van Welsyn en Bevolkingsontwikkeling, 1997; Patel, 2005) uitgesonder. Desnieteenstaande word gemeenskapsgebaseerde organisasies tot op hede nog grotendeels van finansiering deur die Staat uitgesluit omdat hulle nie voldoen aan die vereistes wat vir staatsfinansiering in die welsynsektor gestel word nie (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2012a).

Die noodsaaklikheid van die ontwikkeling van gemeenskapsgebaseerde organisasies vir die vooruitgang van die maatskaplike ontwikkeling van kwesbare en gemarginaliseerde gemeenskappe in Suid-Afrika word deur Patel (1998) beklemtoon. Die outeur (1998) voer aan dat, ten einde IGO's meer effektief as hulpbronne te kan benut, 'n bemagtigende omgewing geskep moet word wat kapasiteite sal ontgin vir ontwikkelingsdoeleindes. Net soos die benadering tot dienslewering in die welsynsektor na aanleiding van die Witskrif vir Welsyn (1997) moet verskuif vanaf 'n maatskaplike behandelingsmodel na 'n ontwikkelingsgerigte

diensleweringmodel, moet die kapasiteitsbou van IGO's die ontwikkeling van dienste ten doel hê met die klem op bemagtiging eerder as remediëring. Kapasiteitsbou van IGO's behoort dienoreenkomstig vanuit die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering wat die klem plaas op bemagtiging, ontwikkeling en groei, gelewer te word. Die uiteindelijke doel van die kapasiteitsbou van IGO's is dat hulle as effektiewe hulpbronne vir die gemarginaliseerde gemeenskappe kan funksioneer en volhoubaar dienste kan lewer aan mense in nood. Hierdie fokusverskuiwing in kapasiteitsbou behoort derhalwe direk tot die herstrukturering of hervorming van die huidige diensleweringstelsel ten opsigte van maatskaplike welsynsdienste te lei.

3.2.2.2 Diensleweringmodel van die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling (2006)

Die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling bevestig in sy Diensleweringmodel (2006) die standpunt van die Verenigde Nasies se Ekonomiese Kommissie vir Afrika dat maatskaplike ontwikkeling die deelname van mense behels om kwalitatiewe en kwantitatiewe verandering in die maatskaplike toestande van individue, groepe en gemeenskappe tot stand te bring deur beplande maatreëls soos maatskaplike beleid, maatskaplike welsyn, maatskaplike sekuriteit, maatskaplike dienste, maatskaplike werk, gemeenskapsontwikkeling en institusionele bou. "Institusionele bou" verwys dus spesifiek ook na die kapasiteitsbou van IGO's. Een van die Staat se fokusareas in die Diensleweringmodel (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2006) is fasilitering van institusionele ondersteuning en ontwikkeling, met die klem op die skepping en versterking van die huidige staatsinstellings en burgerlike samelewingsorganisasies, wat dus dan ook die kapasiteitsbou van IGO's insluit.

Die maatskaplike ontwikkelingsraamwerk vereis interverhoudings, intersektorale samewerking en 'n geïntegreerde ingesteldheid ten opsigte van dienslewering deur die onderskeie staatsdepartemente en sy sektore. Samewerking en koördinerings is slegs moontlik indien dit in houdings en gedrag weerspieël word en waardes nagestreef word wat die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering voorstaan (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2006).

3.2.2.3 Nasionale Ontwikkelingsplan vir Suid-Afrika (2011)

In ooreenstemming met die voorafgaande beklemtoning van die waarde van IGO's ten opsigte van maatskaplike ontwikkeling van kwesbares en die fokus op die herstrukturering van die

diensleweringstelsel in die Witskrif vir Welsyn (Ministerie van Welsyn en Bevolkingsontwikkeling, 1997), bevestig die National Planning Commission (2011) die Staat se beskouing van IGO's as waardevolle en noodsaaklike hulpbronne.

Die National Planning Commission (2011) spreek hom verder spesifiek uit oor die onvoldoende finansiering van maatskaplike diensverskaffers en stel voor dat die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling sy finansiering aan gevestigde maatskaplike diensverskaffers verhoog, sodat verantwoordbare en professionele dienste deur gevestigde diensverskaffers aan kwesbare Suid-Afrikaners gelewer kan word. Die National Planning Commission (2011) wys voorts daarop dat die regering 'n vennootskapsmodel van dienslewering aanvaar het en sterk steun op nieregeringsorganisasies om professionele maatskaplike welsynsdienste te lewer.

Die National Planning Commission vestig die aandag daarop dat die huidige model waardeur die Staat die las van versorging, behandeling en rehabilitasie na die nieregeringsektor en arm gemeenskappe verskuif, onsuksesvol is (National Planning Commission, 2011). Die finansiering van nieregeringsorganisasies het sedert 1994 afge- neem, wat gelei het tot die afname in omvang en kwaliteit van dienste terwyl die behoefte aan sodanige dienste juis drasties toegeneem het. Sulke organisasies beskik aan die een kant weens maatskaplike fragmentasie en die gebrek aan maatskaplike ondersteuningstelsels eenvoudig nie oor die vermoë om op die grootskaalse omvang en kompleksiteit van armoede in Suid-Afrika te reageer nie. Aan die ander kant val die las van versorging op arm gemeenskappe, vroue en ouer persone, wat dan ook dikwels lei tot 'n gevoel van magteloosheid en maatskaplike isolasie. 'n Meer sistematiese betrokkenheid tussen regerings- en nieregeringsdiensverskaffers wat nodig is om die omvang van maatskaplike fragmentasie en doelbereiking effektief te kan aanspreek, word gevolglik in die Nasionale Ontwikkelingsplan bepleit (National Planning Commission, 2011).

3.3 OORHOOFSE BEGRIP VAN “KAPASITEITSBOU VAN INFORMELE GEMEENSKAPSGEBASEERDE ORGANISASIES”

In hoofstuk 4 word die begrip “kapasiteitsbou van IGO's” soos dit deur gevestigde welsynsorganisasies opgevat word, volledig ontleed en sal daar onder andere 'n definisie van hierdie tipe kapasiteitsbou gegee word. In die bespreking van die beleidsdokumente wat 'n impak het op hierdie tipe kapasiteitsbou beskou vanuit die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering, is dit egter nodig om ten aanvang van die bespreking oor die kapasiteitsbou van

IGO's 'n oorhoofse idee te kry van wat die kapasiteitsbou van IGO's deur gevestigde organisasies alles behels. Vier invalshoeke sal kortliks beskou word: Eers sal die staatsbeleid ten opsigte die kapasiteitsbou van informele maatskaplike diensverskaffers kortliks saamgevat word, waarna aandag gegee sal word aan die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering en maatskaplike ontwikkelingsgerigte werk; gevolg deur 'n oorsig van die praktyktoepassing van kapasiteitsbou van IGO's soos deur die staatsbeleid voorgeskryf word.

(a) *Staatsbeleid oor kapasiteitsbou van maatskaplike diensverskaffers*

In sy staatsbeleid verwys die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling na die kapasiteitsbou van IGO's deur gevestigde diensorganisasies as 'n proses waardeur IGO's ondersteun word om kennis en vaardighede in die basiese bestuur van 'n organisasie te ontwikkel om toegang te verkry tot tegniese en ander hulpbronne, en veral tot staatsfinansiering wat benodig word om effektiewe en volhoubare dienste te kan lewer (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2012a; Ministerie van Welsyn en Bevolkingsontwikkeling, 1997).

(b) *Ontwikkelingsgerigte maatskaplike benadering tot kapasiteitsbou van IGO's*

Die voorgaande opvatting oor die kapasiteitsbou van IGO's deur die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling sluit nou aan by die volgende definisie van Midgley (2014:13) van *maatskaplike ontwikkeling* wat die fokus plaas op die prosesmatigheid van maatskaplike ontwikkeling wat doelgerig, dinamies en veelfasettig plaasvind sodat die welstand van die hele gemeenskap kan verbeter of verhoog. Verskeie navorsers (vgl. Homfeldt & Reutlinger, 2012; Lombard, 2011; Lombard *et al.*, 2012; Midgley, 2014; Patel & Noyoo, 2005) bevestig dat maatskaplike ontwikkeling ten doel het om 'n bemagtigende omgewing vir mense te skep om vervulde, gesonde, produktiewe en kreatiewe lewens te kan lei. Dit kan verder mense se keuses verbreed deurdat dit geleentheid skep om hulle vermoëns en funksionering te verbeter. Kapasiteitsbou van IGO's moet dus vanuit 'n maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering geskied, 'n bemagtigende omgewing vir IGO's skep en geleentheid bied om hul funksionering as maatskaplike diensverskaffers te verbeter. Die uiteindelige doel van IGO's bly om die bemagtigende omgewing (en dus hulpbronne) in gemeenskappe vir mense te skep om op maatskaplike terrein te kan ontwikkel.

In die Suid-Afrikaanse konteks verwys “ontwikkelingsgerigte maatskaplike werk” in die besonder na dié tipe maatskaplike werk wat as relevant binne die ontwikkelingsgerigte maatskaplike welsynsisteem in Suid-Afrika aangedui en toegepas word (Gray, 2006; Lombard *et al.*, 2012). “Ontwikkelingsgerigte maatskaplike werk” in Suid-Afrika word gevolglik gedefinieer as die praktiese en toepaslike aanwending van kennis van maatskaplike ontwikkeling, vaardighede en waardes van die maatskaplikewerk-professie om verandering en verbetering in die welstand van individue, gesinne, huishoudings, groepe, organisasies en gemeenskappe in hul sosiale kontekste teweeg te bring (Midgley & Conley, 2010; Patel, 2005). Die teikengroepe wat moet baat by die maatskaplike ontwikkeling is die kwesbare groepe in Suid-Afrika. Soos reeds aangetoon is, kan IGO’s as gevolg van hulle beperkte vaardighede, kennis en hulpbronne óók as kwesbaar gesien word en word hulle derhalwe ook vir die doel van hierdie studie by die verbruikersisteem van maatskaplike werkers ingesluit.

(c) *Die Staat se beleid oor die toepassing van die kapasiteitsbou van IGO’s in die praktyk*

Wat die staatsbeleid soos uiteengesit in die Wet op Organisasies sonder Winsoogmerk (1997) betref en wat later in hierdie hoofstuk breedvoerig omskryf sal word, verwys “kapasiteitsbou van IGO’s” in die praktyk onder andere na die ontwikkeling van die volgende vaardighede of kapasiteite wat IGO’s benodig om doeltreffend te kan funksioneer en uitgebou te kan word:

- ’n organisasie moet oor ’n konstitusie beskik wat aan bepaalde vereistes voldoen en dit navolg;
- die betrokke organisasie moet volgens sy konstitusionele bepalings bestuur word;
- daar moet aan staatsvereistes ten opsigte van die hantering van finansies en korporatiewe bestuursbeginsels voldoen word;
- auditverslae moet jaarliks by die Direkoraat vir Organisasies Sonder Winsoogmerk (ook bekend as die “NPO-Direkoraat” en word voortaan in hierdie studie as sulks na verwys) van die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling ingedien word; en
- dienste moet volgens die toepaslike wetsvereistes gelewer word (Republiek van Suid-Afrika, 1997).

(d) *Samevattende omskrywing van die begrip “kapasiteitsbou van IGO’s”*

Daar word afgelei dat die voorgaande omskrywings verwys na die prosesmatigheid van kapasiteitsbou met die doel om die informele dienslewering en bestuur te ontwikkel tot groter verantwoordbaarheid en volhoubaarheid, veral ten opsigte van die verkryging van toegang tot die Staat se finansieringsbronne. Kapasiteitsbou word as ontwikkelingsgerig beskou en kapasiteite sluit in die praktykkennis en vaardighede op verskeie vlakke van bestuur en beheer in.

Om kapasiteitsbou van IGO's deur gevestigde organisasies in die maatskaplike welynsektor te kontekstualiseer, word daar in die volgende bespreking spesifiek verwys na twee kern-staatsbeleide wat daarop betrekking het.

3.4 BELEIDE SPESIFIEK VAN TOEPASSING OP KAPASITEITSBOU VAN IGO's

In hierdie afdeling word die Beleid oor Finansiële Toekennings aan Maatskaplike Diensverskaffers ("Policy For Financial Awards for Social Service Providers") (2012a) en veral die Wet op Organisasies Sonder Winsoogmerk (1997) ten opsigte van die kapasiteitsbou van IGO's ontleed.

3.4.1 Beleid oor Finansiële Toekennings aan Maatskaplike Diensverskaffers (2012a)

In hierdie bespreking word aandag gegee aan die volgende aspekte: Eers word vasgestel in hoeverre die Beleid oor Finansiële Toekennings aan Maatskaplike Diensverskaffers (2012a) ("Policy For Financial Awards for Social Service Providers", voortaan ook sonder meer die "Finansieringsbeleid" genoem) rekening hou met die maatskaplike ontwikkelingsgerige benadering. Vervolgens word aandag gegee aan die doel van die ontwikkeling van IGO's; aan die finansiering en herleiding van finansies vanaf die gevestigde na die informele sektor; aan transformasievereistes gekoppel aan die kapasiteitsbou van IGO's; en ten slotte aan kritiek op die Finansieringsbeleid deur gevestigde maatskaplike diensorganisasies.

3.4.1.1 *Verwysing na die "maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering"*

Die Finansieringsbeleid verwys nie regstreeks na "die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering" nie, waarskynlik omdat hierdie beleidsdirektief eintlik spesifiek ten doel het om die riglyne aan te dui waarvolgens finansiering moet geskied. Te oordeel aan die transformasievereistes wat in die Finansieringsbeleid (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling,

2012a) gestel word en wat onder andere gelyke toegang tot maatskaplike dienslewering en die gelyke verspreiding van hulpbronne aan kwesbares ten doel het, blyk die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering egter van grondliggende belang vir die toepassing van hierdie beleidsdokument te wees. In teenstelling met die Witskrif vir Welsyn (1997) en die Nasionale Ontwikkelingsplan (2011) wat meer beleidmakend van aard is, is die Finansieringsbeleid (2012a) funksioneel van aard. Die doel van die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling se nuutste Finansieringsbeleid is om Suid-Afrika se reaksie op die finansiering van diensverskaffers in die transformasie van die sektor van maatskaplike ontwikkeling te fasiliteer, dienste en hulpbronne te herlei en te verseker dat effektiewe en voldoende dienste aan die arm en kwesbare sektore van die gemeenskap gelewer word (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2012a).

3.4.1.2 *Doel van die ontwikkeling van IGO's*

Reeds in 1997 is daar in die Witskrif vir Maatskaplike Welsyn in Suid-Afrika (Ministerie van Welsyn en Bevolkingsontwikkeling, 1997) vermeld dat die ontwikkeling van gemeenskapsgebaseerde organisasies ten doel sal hê om hulle verantwoordbaarheid te verhoog. Gemeenskapsgebaseerde organisasies word in die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling se Finansieringsbeleid (2012a) beskou as “voorheen benadeelde organisasies”; dus as daardie organisasies wat nie hulpbronne het nie, maar wat die gemeenskappe se behoeftes verstaan en daaraan kan voldoen.

Juis met die oogmerk om IGO's in staat te stel om aan die vereistes van die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling se Finansieringsbeleid (2012a) te kan voldoen, beklemtoon twee van die ses doelwitte van hierdie beleidsdirektief die daarstelling van 'n instaatstellende omgewing wat kapasiteitsbou van opkomende en IGO's sal bevorder (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2012a). Daar word gefokus op nuwe diensverskaffers wat voorheen van staatsfinansiering uitgesluit was, wat dus IGO's kan insluit (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2012a). Die instaatstellende omgewing sal volgens die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling verseker dat maatskaplike ontwikkelingsdienste op 'n regverdige en billike wyse gelewer word aan diegene wat sodanige dienste die meeste benodig (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2012a; Patel *et al.*, 2005). Kapasiteitsbou van IGO's sal ten doel hê om sulke organisasies in staat te stel om aan die Staat se vereistes te

voldoen, sodat hulle vir finansiering kan kwalifiseer en hul dienste daardeur meer effektief en volhoubaar kan word.

Ten einde maatskaplike ontwikkeling te kan versnel, verklaar die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling in die Finansieringsbeleid (2012a) sy steun aan vennootskappe met en kapasiteitsbou van IGO's. Die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling (2012a) spreek die hoop uit dat hierdie Finansieringsbeleid, wat ontwikkelingsgerig van aard is, sal bydra tot die ontwikkeling en verbetering van langtermynvennootskappe met veral die opkomende organisasies in die voorheen agtergeblewe gemeenskappe.

3.4.1.3 *Finansiering en herleiding van finansies vanaf die gevestigde na die informele sektor*

Die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling (2012a) verduidelik in sy Finansieringsbeleid dat opkomende en gemeenskapsgebaseerde organisasies se uitsluiting van staatsfinansiering verreikende implikasies vir die verhouding tussen die Staat en die nieregeringsektor inhou. Hulle voer aan dat hierdie uitsluiting die verpligting op die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling plaas om die huidige hulpbronne te *herlei* en nuwe hulpbronne te voorsien om gelykheid, regstelling en transformasie binne die niewinsgerigte sektor te verseker, sodat die institusionele kapasiteite gebou word in areas wat ondervoorsien is. Die “herleiding” van die huidige hulpbronne dui dus op die vermindering van die finansiering van die gevestigde sektor en die heraanwending van sodanige finansiering in die informele sektor. Hierdie fokus van die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling (2012a) op die herleiding van finansiële hulpbronne is in skrilte kontras met die Suid-Afrikaanse Nasionale Ontwikkelingsplan (National Planning Commission, 2011) wat júis voorstel dat die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling sy finansiering aan gevestigde diensverskaffers moet verhoog. Dit is daarom noodsaaklik dat gevestigde diensverskaffers 'n doelgerigte poging moet aanwend om met die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling te onderhandel en uit te klaar oor wat sy verwagtinge en vereistes ten opsigte van die kapasiteitsbou van IGO's is.

Ten spyte van sy fokus op ondervoorsiene areas erken die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling tog later in sy Finansieringsbeleid (2012a) dat ontwikkelingsgerigte maatskaplike dienste histories ondergefinansier is en dat sowel die bereiking van gelykheid as die aanspreek van huidige uitdagings tot gevolg sal hê dat addisionele finansiële hulpbronne

bekom sal moet word. 'n Kernfaktor wat die omskakeling van die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering na maatskaplike dienslewering in die praktyk teenwerk, is inderwaarheid die bestaande onderfinansiering van welsynsdienste en veral van ontwikkelingsgerigte maatskaplike welsynsdienste (Lombard, 2011; Patel, 2008; Patel & Hochfeld, 2008). Die Finansieringsbeleid is van deurslaggewende belang vir die voortbestaan van selfs gevestigde maatskaplike diensverskaffers. Baie nuwingsgerigte organisasies in die maatskaplike welsynsektor sukkel om toegang te verkry tot befondsing en baie moes hulle personeel en dienste afskaal of opskort (NWSSDF, 2012; Western Cape Directors Forum, 2014a; 2014b). Hierdie krisis kom alreeds voor in die bestaande dienste wat deur gevestigde maatskaplike diensverskaffers gelewer word en sluit nie eers die moontlike uitbreiding van dienste na die kapasiteitsbou van IGO's met die gepaardgaande finansiële impak daarvan in nie.

3.4.1.4 *Transformasievereistes gekoppel aan die kapasiteitsbou van IGO's*

In die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling se Finansieringsbeleid (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2012a) word daar verder verwys na 15 kriteria wat as bewys moet dien dat organisasies – en spesifiek word hier verwys na gevestigde of formele diensorganisasies – hul dienste getransformeer het. In die besonder het een van hierdie (ongenommerde) kriteria betrekking op formele organisasies se kapasiteitsbou van en hulpverlening aan kleiner gemeenskapsgebaseerde organisasies. Hierdie kriterium lui (vrylik vertaal) soos volg: “Daar moet waarneembaar of duidelik bewys gelewer word dat die meer gevestigde organisasies hulpbronne, kennis, kundigheid en tegniese ondersteuning bied aan kleiner gemeenskapsgebaseerde organisasies, sodat albei bevoordeel word en hul toepaslikheid en effektiwiteit ten gevolge daarvan verhoog kan word.” (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2012a:16-17.)

Die Regering waarsku voorts dat hy op konkrete wyse sal ingryp deur fondse te weerhou en ander maatreëls (wat nie in die beleidsdirektief beskryf word nie) in te stel teen gevestigde organisasies wat nie transformeer aan die hand van die paradigmaskuiwe soos voorgeskryf in die beleid oor finansiële toekennings nie. Daar word in die beleidsdirektief in die besonder verwys na die bou van infrastruktuur en institusionele kapasiteit van die genoemde organisasies, veral op die platteland (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2012a). Hieruit word afgelei dat, indien gevestigde organisasies in die toekoms finansiering van die Staat wil ontvang, hulle duidelik sal moet kan bewys dat hulle onder andere betrokke is by die

kapasiteitsbou van IGO's. Kernelemente in kapasiteitsbou deur gevestigde organisasies sal die deel of aanbod van hulpbronne, kennis, kundigheid en die ondersteuning aan die IGO's insluit. Die genoemde vereistes waarna verwys word, word bloot in die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling se finansieringsdirektief genoem en word nie verder omskryf nie.

Die vraag ontstaan tereg op welke wyse die gevestigde organisasies, wat ook meestal in 'n finansiële oorlewingstryd gewikkel is (NACOSS, 2012a; Lombard *et al.*, 2012), fisiek in staat is om aan hierdie voorgaande vereistes te voldoen. Met inagnome daarvan dat kapasiteitsbou en organisasie-ontwikkeling van maatskaplike diensverskaffers een van die rolle en verantwoordelikhede van die Nasionale Departement van Maatskaplike Ontwikkeling en sy provinsiale departemente is (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2006), volg dit logies dat die kapasiteitsbou van IGO's nie die uitsluitlike verantwoordelikheid van die formele diensorganisasies kan wees nie. Gevestigde diensorganisasies behoort allereers die verantwoordelikheid van kapasiteitsbou teenoor hulle eie affiliate te vervul, waarvan sommige (soos reeds in die vorige hoofstuk aangedui is) op 'n ontwikkelingsvlak soortgelyk aan dié van IGO's of opkomende organisasies mag wees. Die noodsaaklikheid om vir finansieringsdoeleindes aan die kriteria van transformasie te voldoen, sou dus 'n sterk motivering van gevestigde diensorganisasies kon wees om wél betrokke te wees by die kapasiteitsbou van IGO's.

Verskeie outeurs (Lombard, 2008; Lombard *et al.*, 2012; Patel & Hochfeld, 2008) wys daarop dat talle gevestigde organisasies in die lewering van maatskaplike dienste nog moet aanpas by die toepassing van die ontwikkelingsgerigte benadering. Een studie noem byvoorbeeld die volgende suksesse wat al deur nieregeringsorganisasies in dié verband behaal is: die suksesvolle uitbreiding van bestaande dienste of die daarstel van nuwe dienste; die uitbreiding van dienste veral na plattelandse of voorheen gemarginaliseerde gebiede; die insluiting van die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering in programme en dienste; strategiese veranderinge op die vlak van korporatiewe bestuur en beleid; en die oorlewing van nieregeringsorganisasies in 'n onseker finansiële omgewing (Patel *et al.*, 2008). Die outeurs (2008) vestig egter die aandag op die baie uitdagings op die welsynsterrein wat daar steeds in die toepassing van die Witskrif vir Welsyn (1997) bestaan om dienslewering in 'n gelyke mate aan alle Suid-Afrikaners beskikbaar te stel en armoede uit te wis.

3.4.1.5 *Kritiek deur gevestigde maatskaplike diensorganisasies op die Finansierings-beleid*

Daar is verskeie kommentare met kritiek op die departementele Finansieringsbeleid vir Maatskaplike Diensverskaffers (2005; 2012a) wat netwerke van maatskaplike diensverskaffers oor jare heen al aan die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling voorsien het (vgl. NACOSS, 2013; NAWONGO, 2011; NWSSDF, 2012; Western Cape Directors Forum, 2014a; 2014b). Drie diensverskaffers het 'n hofaansoek teen die Minister en Hoof van die Vrystaatse Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, asook teen die Nasionale Departement van Maatskaplike Ontwikkeling in 2010, aanhangig gemaak wat handel oor die finansiering van maatskaplike welsynsdienste. Die regter het in sy uitspraak opdrag gegee dat die Departement in die Vrystaat 'n hersiene finansieringsbeleid vir maatskaplike diensverskaffers moet opstel (Botha, 2014; Butlender, 2011; NACOSS, 2014). Die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling stel dit onomwonde dat dié hofuitspraak 'n beduidende effek op die finansiering van maatskaplike diensverskaffers sou kon hê (NACOSS, 2014). Na aanleiding van die laaste voorlegging deur die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, Vrystaat aan die betrokke regter oor die wyse waarop welsynsdienste in die Vrystaat gesubsidieer moet word, het die regter uitspraak gelewer dat die kernkoste van 40 prioriteitsdienste van vrywillige organisasies befonds sal word (Botha, 2014). Daar heers egter groot ongemak by baie welsynsorganisasies en NAWONGO Vrystaat oorweeg om teen die bevinding te appèlleer (NACOSS, 2014) vanweë die nasionale impak wat die uitspraak vir alle maatskaplike dienste in Suid-Afrika inhou en weens NAWONGO se behoefte om sekere uitklarings regstegnies te toets.

Patel en Hochfeld (2008) sluit by die voorgaande kritiek aan deur aan te voer dat die Finansieringsbeleid nie die implementering van maatskaplike ontwikkelingsgerigte dienslewering ondersteun nie. Voorkomende, bevorderlike en ontwikkelingsgerigte intervensies word nie befonds nie en geen norme en standaarde of aansporings bestaan om implementering van maatskaplike ontwikkelingsgerigte dienste te fasiliteer nie. Befondsingsaansporings word ook benodig om die nuwe benadering te implementeer.

Uit 'n ontleding van die kommentare oor en die kritiek op die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling se Finansieringsbeleid deur instansies soos NACOSS (2013), NAWONGO (2011), NWSSDF (2012) en Western Cape Directors Forum (2014) is dit duidelik dat die ongemak en frustrasie van die maatskaplike diensverskaffers oor die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling se Finansieringsbeleid hoog is. Slegs NACOSS se kommentare verwys spesifiek na die kapasiteitsbou van IGO's deur gevestigde maatskaplike diensverskaffers, waaruit afgelei word dat gevestigde maatskaplike diensverskaffers nie op

daardie stadium in hul kommentaar geensins prioriteit verleen aan die kapasiteitsbou van IGO's nie. Dit blyk dat die gevestigde diensverskaffers soveel probleme en onduidelikhede ten opsigte van die effek van die Finansieringsbeleid op hul primêre dienslewering ervaar dat hulle in 'n bestaanskrisis verkeer. Opsommend kan die kritiek op die Staat se Finansieringsbeleid (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2012a) ten opsigte van maatskaplike dienste soos volg saamgevat word:

- Die status van die Finansieringsbeleid is onduidelik. Alhoewel dié beleid deur MINMEC (Ministers and Members of the Executive Council) goedgekeur is, is daar nie voor die publikasie van die dokument wat hierdie beleid uiteensit met die NRO's oor die inhoud daarvan gekonsulteer nie. Ook wat die status van die beleid self betref, bestaan daar teenstrydige departementele uitsprake (NACOSS, 2013).
- Min inligting oor finansiering word in die Finansieringsbeleid verskaf en daar bestaan ook geen gepaardegaande finansiële riglyne oor hoe die Finansieringsbeleid uitgevoer moet word nie (NACOSS, 2013).
- Oor geen kosteberamingsmodelle is daar tot dusver met maatskaplike diensverskaffers gekonsulteer nie (NACOSS, 2013).
- Daar bestaan 'n ernstige diskrepansie tussen provinsies ten opsigte van die finansiering van maatskaplike welsynsdienste, wat gelei het tot grootskaalse afwykings in die toewysing van befondsing aan nieregeringsorganisasies wat in dieselfde diensveld oor verskeie provinsies dienste lewer (Lombard, 2008; NACOSS, 2013).
- Die huidige finansieringsiklus is beperkend en duur net een jaar lank wat volhoubaarheid en beplanning deur maatskaplike diensverskaffers teenwerk (Butlender, 2011; NACOSS, 2013).
- Jaarlikse aanpassings in die finansiering vind nie plaas nie en in sekere provinsies is die subsidie al jare lank nie gereeld aangepas nie. Dit het tot gevolg dat die norme en standaarde in dienslewering nie nagekom kan word nie, personeel nie behou kan word nie en dit lei noodgedwonge daartoe dat sekere dienste aan kwesbare gemeenskappe nie gelewer kan word nie (Butlender, 2011; NACOSS, 2013).

- Die indien van tenders word as wyse vir aansoek vir maatskaplike dienslewering ingestel, wat die voorsiening van dienste aan gemeenskappe in die weegskaal kan plaas en meer onstabieleit vir sulke organisasies meebring wat reeds onder finansiële beperkings en onsekerheid gebuk gaan (NACOSS, 2013).
- Baie aandag word in die Finansieringsbeleid geskenk aan die transformasievereistes wat aan maatskaplike diensverskaffers gestel word met betrekking tot die gelyke verspreiding van dienste aan kwesbare groepe en die herverspreiding van fondse aan nuwe opkomende organisasies (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2012a). Die Finansieringsbeleid tref geen onderskeid tussen hierdie twee aspekte nie en plaas die onus op gevestigde organisasies om opkomende organisasies te mentor en te ondersteun (NACOSS, 2013).
- NACOSS (2013) voer aan dat die ondersteuning aan opkomende informele organisasies moontlik sou kon plaasvind, maar nie sonder befondsing nie en beskou dit as die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling se verantwoordelikheid om opkomende organisasies te ondersteun. NACOSS (2013) beveel aan dat daar weer oor transformasie herbesin moet word, en indien die mentorskap van nuwe opkomende organisasies benodig word, te besluit óf finansiering aan gevestigde organisasies beskikbaar gestel behoort te word om die mentorskap te onderneem en óf die Departement ten volle daarvoor verantwoordelikheid behoort te neem.
- Alhoewel nieregeringsorganisasies bereid is om voldoende verantwoordbaar te wees aan die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling en die gemeenskap oor dienste wat gelewer word en oor bestuur en finansies, veroorsaak die omslagtige en duplise-rende vorms wat deur die nieregeringsorganisasies voltooi en aan die Departement verskaf moet word, rompslomp wat lei tot onnodige koste en tydverspilling (NACOSS, 2013).

Uit voorgaande bespreking is dit duidelik dat die Finansieringsbeleid die gevestigde welsynsorganisasies, van wie juis verwag word om die kapasiteite van IGO's te bou, aan bande lê.

Vervolgens word die Wet op Organisasies sonder Winsoogmerk (1997) ontleed wat ten doel het om 'n instaatstellende omgewing te skep waarbinne gevestigde en informele organisasies

kan funksioneer. Van al die beleidsdokumente van die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling bevat hierdie Wet die meeste organisatoriese vereistes wat aan nuwingsgerigte organisasies (en dus ook aan IGO's) gestel word.

3.4.2 **Wet op Organisasies Sonder Winsoogmerk (1997)**

Die Wet op Organisasies sonder Winsoogmerk (Republiek van Suid-Afrika, 1997) verskaf die wetlike raamwerk waarbinne die nuwingsgerigte sektor, wat sowel die gevestigde as die informele sektor insluit, funksioneer. Die Wet op Organisasies sonder Winsoogmerk (1997) sal voortaan sonder meer na verwys word as die "NPO-Wet" ("Not-for-Profit Organisations Act") soos dit algemeen bekend staan.

Aangesien die NPO-Wet 'n direkte impak op nuwingsgerigte organisasies het, veral vir sover dit op die IGO's betrekking het, word dié wet en die hersiene beleidsdokument wat daarop betrekking het, breedvoerig ten opsigte van die volgende aspekte bespreek: die verband tussen maatskaplike diensverskaffers en regsenteite soos in dié Wet vermeld word; die oorsigtelike konteks van die NPO-Wet; die hersiening van huidige wetgewing en nuwe beleidsraamwerk; die uitdagings wat aanleiding gegee het tot hersiening van die NPO-Wet; en die registrasie van nuwingsgerigte organisasies. Laasgenoemde sluit die praktykvereistes in waaraan voldoen moet word om as "n organisasie sonder winsoogmerk" ofte wel "NPO" geregistreer te word en sal later meer volledig bespreek word.

3.4.2.1 ***Verband tussen maatskaplike diensverskaffers en regsenteite vermeld in die Wet***

In hoofstuk 2 is die maatskaplike diensverskaffers breedvoerig bespreek en is daar in die besonder verwys na die twee groeperinge in die nuwingsgerigte sektor waarop hierdie studie fokus, naamlik na die formele of gevestigde organisasies aan die een kant en IGO's aan die ander kant.

Ingevolge die NPO-Wet (1997) bestaan daar drie tipes regsenteite wat as "n nuwingsgerigte organisasie" kan funksioneer en geregistreer word. Hierdie regsenteite sluit in vrywillige assosiasies, nuwingsgerigte trusts en nuwingsgerigte maatskappye (vroeër bekend as "artikel 21-maatskappye") (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2014b; 2014c; Republiek van Suid-Afrika, 1997; Wyngaard, 2012). Ingevolge die Direkoraat vir Nuwingsgerigte Organisasies (voortaan na verwys as NPO-Direkoraat) se 2012/2013 databasis van geregistreerde nuwingsgerigte organisasies, maak vrywillige assosiasies aan die einde van

Maart 2013 95% uit van die geregistreerde 102 297 nuwingsgerigte organisasies by die NPO-Direktoraat, gevolg deur 3% nuwingsgerigte maatskappye en 2% nuwingsgerigte trusts (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2014).

3.4.2.2 *Oorsigtelike konteks van die NPO-Wet*

Die NPO-Wet het op 1 September 1998 in werking getree. Die hoofdoel van die NPO-Wet was om vir veral kleiner opkomende organisasies 'n instaatstellende regulerende sisteem te skep waarin hulle kon floreer. Die mate waartoe die instaatstellende omgewing vir nuwingsgerigte organisasies in die praktyk gestalte vind, word later in hierdie hoofstuk ontleed. Wyngaard (2013) bevestig dat die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling oor die regsbevoegdheid beskik om 'n instaatstellende omgewing vir veral kleiner en gemeenskapsgebaseerde organisasies te skep. Die outeur is egter ook van mening dat die verbetering van die toestand waarin kleiner organisasies (wat dus die IGO's insluit) hulself bevind, nie slegs by die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling berus nie, en beskou dit as belangrik dat die nuwingsgerigte sektor self ook 'n meer ondersteunende rol teenoor die kleiner organisasies moet vervul. Wyngaard (2013) erken dat talle organisasies, wat hy "membership and intermediary organisations" noem, wél kapasiteitsbouprogramme vir kleiner organisasies aanbied, maar is van mening dat dié programme verder uitgebou moet word.

As beleidsraamwerk vir nuwingsgerigte organisasies in Suid-Afrika stel die NPO-Wet die volgende doelwitte: om 'n omgewing vir organisasies te skep waarbinne hulle kan groei en ontwikkel; om 'n administratiewe raamwerk daar te stel waarbinne organisasies kan funksioneer; om nuwingsgerigte organisasies aan te moedig om effektief te funksioneer; om 'n gees van medeverantwoordelikheid en samewerking tussen die Staat, donateurs en ander persone of instansies te ontwikkel; om die publiek by te staan in die verkryging van inligting oor nuwingsgerigte organisasies; en om 'n appèlproses vir nuwingsgerigte organisasies daar te stel (Republiek van Suid-Afrika 1997).

Dié Wet maak ook voorsiening vir die instel van die NPO-Direktoraat wat onder andere verantwoordelik is vir die fasilitering van die ontwikkeling en implementering van die beleid van die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, insluitend programme om die standaard van beheer oor nuwingsgerigte organisasies in stand te hou en te verbeter. Die Direktoraat is ook verantwoordelik om die ontwikkeling en implementering van multisektorale en multi-

dissiplinêre programme te fasiliteer (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2014b; Republiek van Suid-Afrika, 1997).

Een van die hoofdoelstellings van hierdie wetgewing is die registrasie van nuwingsgerigte organisasies wat as bewys moet dien dat die betrokke organisasies verantwoordbaar bestuur word. Hoofstuk 3 van die Wet word gewy aan die registrasie van nuwingsgerigte organisasies, wat tot dusver baie tyd en energie van die NPO-Direktoraat in beslag geneem het (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2014b). Die NPO-Wet poog om die registrasieproses van nuwingsgerigte organisasies te vereenvoudig en lê sekere riglyne, gedragskodes en praktykkodes vir goeie korporatiewe bestuur neer (Republiek van Suid-Afrika, 1997). Dié riglyne en gedragskodes, wat vrylik beskikbaar is oor die internet, vorm belangrike hulpmiddels wat maatskaplike werkers wat met die kapasiteitsbouproses van die IGO's gemoeid is, kan benut.

Behalwe die riglyne en gedragskodes wat deur die NPO-Direktoraat voorsien word, is daar ook ander instansies wat bepaalde bestuurskodes publiseer wat 'n impak op nuwingsgerigte organisasies het. Twee beduidende kodes van beheer of toesighouding oor gesonde bestuurspraktyke wat in Suid-Afrika vrygestel is, verdien in hierdie studie vermelding weens die erkenning wat dit in die nuwingsgerigte sektor geniet. Dit is die *King III Code of Corporate Governance* en die *Independent Code* wat organisasies kan onderskryf as bewys van hul verbintenis tot die handhawing van gesonde bestuurspraktyke en beginsels. Verskeie beleide en praktyke word vir gesonde bestuur voorgestel, soos die beleid oor botsende belange, jaarlikse evaluering, risikobeleid en planne, ensovoorts. Alhoewel waardevol, beskik die meeste klein organisasies (dus ook IGO's) nie oor die kapasiteit of hulpbronne om sonder die nodige ondersteuning hierdie meer gesofistikeerde bestuurspraktyke te kan nakom nie en val die bespreking daarvan gevolglik buite die bestek van hierdie studie (Wyngaard, 2013).

3.4.2.3 *Registrasie in terme van die NPO-Wet*

Om ingevolge die Wet op Organisasies Sonder Winsoogmerk (ofte wel die NPO-Wet) as “'n organisasie sonder winsoogmerk” te kan registreer en geregistreer te bly, moet die betrokke organisasie bewyse kan lewer van verskeie aspekte wat in hierdie afdeling genoem sal word (Republiek van Suid-Afrika, 1997). Aangesien dié aspekte as voorvereiste vir die registrasie van nuwingsgerigte organisasies gestel word, vorm die registrasie as NPO dus 'n belangrike

deel van die kapasiteitsbou van IGO's en moet maatskaplike werkers wat betrokke is by sodanige kapasiteitsbou, deeglik kennis dra van die vereistes wat die NPO-Wet stel.

(a) *Waarde van registrasie*

Die gratis registrasie van nuwingsgerigte organisasies in terme van die NPO-Wet bied die volgende voordele: (i) Dit verhoog die geloofwaardigheid van die organisasie; (ii) dit skep befondsingsgeleenthede omdat baie donateurs (soos bv. die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling en die Loteryraad) die registrasie as nuwingsgerigte organisasie as voorvereiste vir befonding stel; (iii) dit stel die organisasie in staat om 'n bankrekening te open; en (iv) dit help die organisasie met belastingvoordele (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2014c).

Die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling (2011:6) sluit sy verslag oor die stand van die register vir nuwingsgerigte organisasies af met die volgende gevolgtrekking oor die waarde wat registrasie vir gemeenskapsgebaseerde organisasies inhou: "For the community-based organisations, registration not only adds to their credibility in the eyes of donors and community, but also sets a basis for the way in which they are run. The NPO-registration therefore sets a much-needed basis for organisations to run their affairs effectively and accountably."

Ten spyte van voorgaande oogmerke van die NPO-Wet verklaar die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling (2012b) self die volgende oor die gebrek aan 'n duidelike bewys van die voordele wat registrasie as organisasies sonder winsoogmerk (ook bekend as "NPO-registrasie") inhou: Die hoofrede vir die registrasie deur nuwingsgerigte organisasies (ofte wel NPO-registrasie) was aanvanklik die oortuiging dat dit verpligtend sou wees; dat dit die verwagting geskep het dat dit sou lei tot verhoogde befonding; en dat dit belastingvoordele vir nuwingsgerigte organisasies sou inhou. In die praktyk is egter gevind dat baie min nuwingsgerigte organisasies voordele deur hulle nuwingsgerigte organisasieregistrasie ervaar. Soos reeds aangedui is, dra die voordeel van die sogenaamde verhoging van standaarde van praktyke deur die nakoming van die NPO-Wet egter nie by baie organisasies gewig nie. Donateurs en nuwingsgerigte organisasiesnetwerke begin toenemend om die voordele van die registrasie as nuwingsgerigte organisasies te bevraagteken vanweë die afwesigheid van die bestaan van voldoende sisteme van korporatiewe bestuur en deursigtigheid (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2012b).

Daar is reeds vermeld dat vrywillige assosiasies die grootste tipe regsentiteit van nuwingsgerigte organisasies uitmaak – 95% van die totale nuwingsgerigte sektor – en dat IGO's die grootste groepering daarvan uitmaak (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2012b). Tog is dit juis hierdie kwesbare groep van IGO's wat grootliks uitdagings en rompslomp ervaar alhoewel die registrasieproses gratis, betreklik vinnig en eenvoudig behoort te wees (Wyngaard, 2012).

(b) *Aansoek om registrasie as 'n organisasie sonder winsoogmerk*

(i) Die *registrasieproses* bestaan uit drie stappe en duur volgens die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling se webtuiste ongeveer twee maande: Eerstens word die aansoekvorm, wat aanlyn beskikbaar is, elektronies of per hand voltooi. Die voltooide vorm word tesame met 'n afskrif van die konstitusie van die vrywillige assosiasie (trustakte in die geval van 'n nuwingsgerigte trust en sertifikaat van insluiting, memorandum van ooreenkoms en artikels van assosiasie in die geval van 'n nuwingsgerigte maatskappy) by die NPO-Direktoraat ingedien. Volgens die betrokke webtuiste word erkenning van ontvangs van die aansoek gestuur aan elke aansoeker. Registrasie word bevestig deur die ontvangs van 'n getekende NPO-sertifikaat waarop die toegekende NPO-nommer aangedui word (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2014c). Die NPO-Direktoraat word wetlik verplig word om aansoeke binne twee maande ná ontvangs van die registrasie-aansoek te finaliseer (Republiek van Suid-Afrika, 1997). Wyngaard (2012) vestig egter die aandag daarop dat die wagperiode in werklikheid ongeveer ses maande duur en dat registrasie dus beduidend vertraag word. Die effek van die wagperiode kan nadelig op 'n organisasie inwerk, byvoorbeeld die vertraging in die opening van 'n eie bankrekening met gepaardgaande gevolge soos reeds vroeër vermeld is. (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2014b; Wyngaard, 2012).

Sou die organisasie se aansoek om registrasie afgekeur word, bevat die NPO-Wet in artikel 22 'n appèlproses wat gevolg kan word (Republiek van Suid-Afrika, 1997). Wyngaard (2012) is egter van mening dat dit wil voorkom of die Minister van Maatskaplike Ontwikkeling sedert April 2011 nagelaat het om 'n paneel van arbiters van ten minste sewe persone ingevolge die NPO-Wet aan te

wys, wat tot groot onduidelikheid lei oor die wyse waarop appèlle wél sal plaasvind.

Ná registrasie moet organisasies jaarliks geouditeerde finansiële state en 'n verslag indien. Die NPO-Direktoraat moet ook binne vasgestelde tydperke in kennis gestel word van adresverandering, konstitusiewysigings en veranderinge in die bestuursamestelling van die organisasie (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2014c; Republiek van Suid-Afrika 1997).

- (ii) Op die *aansoekvorm* word die volgende algemene gegewens verlang: die samestelling van die bestuur van die betrokke organisasie; die identifisering van bestuurslede wat bevestig word deur middel van onder andere die verskaffing van die bestuurslede se identiteitsnommers en adresse; die organisering van die bestuur en werksaamhede van die organisasies aan die hand van 'n konstitusie met verskeie elemente waaraan die organisasie moet voldoen ten einde bewys te lewer van sy nuwingsgerigte oogmerke en praktyke; en enkele ander algemene inligting. Die NPO-Wet is direk en voorskriftelik oor die elemente wat in 'n konstitusie vervat en op die aansoekvorm aangedui moet word (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2014c; Republiek van Suid-Afrika 1997).
- (iii) Die volgende vereistes vir die registrasie van die nuwingsgerigte organisasie se konstitusie word in die *registrasie-aansoekvorm* versoek (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2014c; Republiek van Suid-Afrika 1997): Organisasies moet naas elke konstitusionele vereiste die plek aandui waar die vereiste in die organisasie se konstitusie vermeld word. Vir die doel van hierdie studie word dié vereistes opsommend in die volgende Tabel 3.1 getematiseer:

Tabel 3.1: Staatsvereistes gestel aan IGO's ten opsigte van hul konstitusies

Identifiserende besonderhede	Naam van die organisasie
Doelstellings	Hoofdoelstelling(s) en doelwitte
Finansies	<ul style="list-style-type: none"> • Organisasie se inkomste en eiendom mag nie versprei word aan die lede of ampsdraers, buiten vir redelike vergoeding vir dienste gelewer nie • Lede of ampsdraers het geen reg op eiendom of bates vanweë hul lidmaatskap nie • Voorsiening dat finansiële transaksies deur middel van 'n bankrekening geskied • Datum van die finansiële jaareinde
Bestuursamestelling	<ul style="list-style-type: none"> • Naam en van • Besigheids- en woonadres • Identiteitsnommer • Kontakbesonderhede • Posisie in die organisasie
Regsoopvolging en aanspreeklikheid	<ul style="list-style-type: none"> • Regsentiteit losstaande van lede of ampsdraers
Magte van die organisasie	<ul style="list-style-type: none"> • Uiteensetting.
Organisasiestruktuur en meganismes van beheer	<ul style="list-style-type: none"> • Uiteensetting.
Vergaderings	<ul style="list-style-type: none"> • Reëls vir byeenroep en hou van vergaderings • Kworums • Wyse waarop besluitneming plaasvind
Konstitusiewysigings	<ul style="list-style-type: none"> • Prosedure
Ontbinding	<ul style="list-style-type: none"> • Wyse waarop organisasie ontbind sal word • Voorsiening van oordrag van bates na ontbinding aan organisasie met soortgelyke doelstellings

Daar word ook op die aansoekvorm voorsiening gemaak vir die volgende opsionele aspekte wat gesonde bestuurspraktyk moet vestig en uitbou: kwalifikasies en vereistes vir lidmaatskap aan die nuwingsgerigte organisasie, insluitend lidmaatskapgelde en wyse van invordering; omstandighede wanneer lidmaatskap teruggetrek sal word; voorsiening vir die terminering van lidmaatskap; die volledige appèlprosedures en vereistes by die terminering van lidmaatskap; die nie-aanspreeklikheid van lede of ampsdraers in hul persoonlike hoedanigheid as gevolg van 'n handeling of nalating om op te tree wat in

goedertrou plaasgevind het; voorsiening vir die aanstelling van ampsdraers en uiteensetting van hul pligte; prosedure vir die nominasie, verkiesing en aanwysing van ampsdraers; omstandighede en wyse waaronder ampsdraers se status opgeskort en getermineer mag word; voorsiening vir finansiële beleggings; doelwitte waarvoor fondse van die organisasie aangewend mag word; en die voorsiening vir die verkryging en beheer van bates (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2014c; Republiek van Suid-Afrika, 1997).

- (iv) Die weergee van die volgende *addisionele inligting* is vrywillig: die datum van die stigting van die organisasie, werkgebied van die organisasie in terme van geografiese en inligting oor die geografiese en sektor-spesifieke werkgebied van die organisasie, asook ’n aanduiding van organisasies waarby die aansoeker-organisasie geaffilieer is (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2014c; Republiek van Suid-Afrika, 1997).

3.4.2.4 *Hersiening van huidige wetgewing en nuwe beleidsraamwerk*

Na aanleiding van die impak-assessering van die NPO-Wet wat deur die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling in 2005 onderneem is, asook die terugvoering verkry vanuit die Nasionale Welsynspitsberaad vir Maatskaplike Diensverskaffers wat deur die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling in Augustus 2012 aangebied is, word die NPO-Wet tans hersien. So het die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling onder andere gevind dat, alhoewel die impak-assessering getoon het dat die regering as geheel beduidend die omvang van sy ondersteuning en sy omgang met die nieregeringsorganisasie-sektor kan aantoon, die nodige hulpbronne en kapasiteit om die NPO-Wet te implementeer drasties ontbreek. Die verantwoordelikhede wat aan die NPO-Direktoraat oorgedra is en die beperkte fondse wat beskikbaar gestel is om die Wet te implementeer, is te ontoereikend om werklik ’n verskil te maak (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2012b).

Die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling het tydens die Nasionale Welsynspitsberaad in Augustus 2012 ’n dokument getiteld “Policy Framework on Nonprofit Organisations Law (the Policy)” gesirkuleer. Hierdie beleidsdokument bevat die raamwerk en riglyne vir die grondslag vir die formulering van ’n nuwe wetlike raamwerk wat die niewinsgerigte sektor in Suid-Afrika sal reguleer. Met dié nuwe wetlike raamwerk beoog die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling om deursigtigheid en verantwoordbaarheid in die niewinsgerigte

sektor te verseker sonder om onnodig druk op nieregeringsorganisasies te plaas (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2012b).

Die Departement beoog deur beleidswysigings om 'n toepaslike en doeltreffende institusionele raamwerk tot stand te bring deur die NPO-Direktoraat uit te brei en te herskep (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2012b). Die hoofdoel van hierdie direktoraat soos vervat in die NPO-Wet, was toesighouding om 'n standaard vir die bestuur en funksionering van nuwingsgerigte organisasies te skep en uit te bou (Republiek van Suid-Afrika, 1997). Die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling (2012b) voer aan dat 'n fundamentele transformasie van die sisteme, prosesse en organisatoriese oriëntasie van die NPO-Direktoraat nodig sal wees en dat groter selfregulering in die nuwingsgerigte sektor teweeg gebring sal word deur die instelling van twee tipes regulerende outoriteite: (a) die South African Nonprofit Organisations Regulatory Authority (SANPORA), wat as 'n afsonderlike staatsdienskomponent van 'n bestaande staatsdepartement sal funksioneer en verantwoordelikheid sal neem vir registrasiefunksies, opleiding, bewusmaking en die verspreiding van inligting; en (b) die South African Nonprofit Organisations Tribunal (SANPOTRI), wat onafhanklik van SANPORA sal funksioneer en in die geval van 'n dispuut tussen SANPORA en die nuwingsgerigte organisasies as bemiddelaar sal optree.

Dit word as van deurslaggewende belang beskou dat die Departement 'n balans ontwikkel tussen wetlike voorskrifte en beleid aan die een kant en selfregulering deur nieregeringsorganisasies aan die ander kant (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2012b). Vir Wyngaard (2013), 'n kenner op die gebied van die regte van nuwingsgerigte organisasies, blyk die onderliggende onderwerp van die beleidsdokument van die Departement egter in skrilte kontras te wees met die NPO-Wet (1997). Die outeur is van mening dat die behoefte aan regulering in die genoemde dokument die behoefte aan die ondersteuning en aanmoediging van die nuwingsgerigte organisasies oorskadu. Wyngaard (2013) lei uit mediaberigte af dat die oorbeklemtoning van die regulering van nuwingsgerigte organisasies se nakoming van die wetsvereistes moontlik verband hou met die onvermoë van die Ouditeur-Generaal om toesig te hou oor staatsdepartemente se ouditering van organisasies se nienakoming van wetsvereistes. Ook NACOSS (2013) bevraagteken die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling se strategie oor regulering en beveel aan dat die Departement wyd en deeglik met die nieregeringsektor moet konsulteer oor die instelling van 'n regulerende en instaatstellende struktuur vir dié sektor soos uiteengesit in die tersaaklike beleidsdokument.

3.4.2.5 *Uitdagings wat aanleiding gee tot hersiening van die NPO-Wet*

Die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling het twee tipes assesserings oor die impak van die NPO-Wet (1997) op die nuwingsgerigte sektor onderneem: Eers is die impak van die NPO-Wet (1997) in 2005 volledig deur die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling geassesseer. Daarna is die terugvoering geassesseer na aanleiding van die Ministeriële Provinsiale Dialoë wat op inisiatief van die Departement in Julie 2012 in al nege van die provinsies gefinaliseer is en wat gekulmineer het in die aanbieding van die Nasionale Welsynspitsberaad vir nieregeringsorganisasies wat vanaf 15 tot 17 Augustus 2012 deur die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling gehou is. Na aanleiding van die genoemde assessering is verskeie uitdagings ten opsigte van die nuwingsgerigte sektor en spesifiek die NPO-Wet geïdentifiseer, waaronder die volgende aspekte vir die doel van hierdie studie uitgesonder en vorentoe in meer besonderhede behandel sal word: Die hoofbevindinge deur die Departement (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2005; 2012b) sêlf oor die ervaring van die mate waartoe die NPO-Wet inderwaarheid nalaat om 'n *instaatstellende omgewing* vir nuwingsgerigte organisasies te skep en – in aansluiting daarby - die algemene swak bestuurskapasiteit in dié sektor. Ook word daar na aanleiding van kommentare deur Wyngaard (2012) en NACOSS (2013) melding gemaak van die effek wat die nieregistrasie op *die opening van bankrekenings* het, *die wyse van rapportering* wat vereis word en die ervaring van *administratiewe rompslomp* wat deur meer gevestigde organisasies oor die algemeen ervaar word. Aan elkeen van dié voorgenoemde aspekte word hieronder onder die volgende hoofde in meer besonderhede aandag gegee:

(a) *Instaatstellende omgewing*

Die NPO-Wet (Republiek van Suid-Afrika, 1997) het juis ten doel gehad om 'n bemagtigende of instaatstellende omgewing vir nuwingsgerigte organisasies te skep ten einde die nood van kwesbares in Suid-Afrika te kan aanspreek deur nuwingsgerigte organisasies te ondersteun en aan te moedig in die werk wat hulle doen (Departement van Welsyn en Bevolkingsontwikkeling en NWSSDF, 1999). Die evaluering oor die mate waartoe die NPO-Wet 'n instaatstellende omgewing vir nuwingsgerigte organisasies, en dan in die besonder vir IGO's, geskep het, blyk teenstrydig te wees. Aan die een kant was die meeste IGO's wat aan die impakassessering deelgeneem het, klaarblyklik van mening dat die omgewing vir deelname deur die burgerlike

samelewing in die algemene ontwikkelingsarena in Suid-Afrika verbeter het te oordeel aan die groeiende aantal IGO's wat sedert die implementering van die NPO-Wet gestig is (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2005). Baie van hierdie informele organisasies beskou die NPO-Wet (1997) en die registrasie in terme van hierdie Wet as die verhoging na 'n meer gestruktureerde en geformaliseerde status (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2005; 2012b).

Ten spyte van die moeite wat die Staat doen om 'n instaatstellende omgewing vir nieregigeringsorganisasies te skep, erken die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling egter aan die ander kant dat, alhoewel IGO's méér as die helfte van die beraamde totaal van niewinsgerigte nieregigeringsorganisasies in die Suid-Afrikaanse welsynsektor uitmaak, hierdie organisasies stééds nie dieselfde status geniet as dié van gevestigde welsynsorganisasies nie en stééds uitgesluit word van staatsfinansiering juis omdat hulle nie aan die nodige staatsvereistes voldoen nie (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2012a). Dit is egter onduidelik waarom daar nog nie genoegsame vordering gemaak is om IGO's in staat te stel om aan staatsvereistes vir staatsfinansiering te voldoen nie. Een van die redes blyk te wees dat IGO's dikwels nie oor die nodige finansiële stelsels beskik om staatsfinansiering op 'n verantwoordbare en voorgeskrewe wyse te hanteer en daarvan rekenskap te gee nie (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2012b). Hieruit word afgelei dat die kapasiteit van IGO's nie genoegsaam ontwikkel of versterk word deur die Wet op Organisasies Sonder Winsoogmerk nie (Republiek van Suid-Afrika, 1997). Meer deurlopende plaaslike aksies en ondersteuning sou dus nodig kon wees om die kapasiteit van IGO's te versterk en dit is juis in hierdie opsig dat gevestigde welsynsorganisasies wat alreeds uitgebreide dienste op grondvlak lewer, by uitstek geskik is om hulp te verleen. Finansiële bestuur behoort dus 'n spesifieke fokuspunt in die kapasiteitsbou van IGO's te vorm.

(b) *Opening van bankrekenings*

Die Financial Intelligence Centre Act stel registrasie in terme van die NPO-Wet as voorvereiste aan finansiële instellings alvorens bankrekeninge in die naam van organisasies geopen mag word. Die nieregistrasie van niewinsgerigte organisasies, sowel as 'n lang tydsverloop vanaf aansoek tot registrasie, benadeel veral kleiner organisasies, omdat hulle nie sonder die registrasie in terme van die NPO-Wet 'n bankrekening mag open nie. Terwyl vrywillige assosiasies dus wag vir hulle NPO-

registrasiesertifikaat, kan hulle géén befondsing in hul eie bankrekening ontvang nie. Ook kan géén aansoek om registrasie as openbare welsynsorganisasie met gepaardgaande belastingvrystelling gedoen word nie, omdat die bankbesonderhede op die betrokke aansoekvorm aangebring móét word (Wyngaard, 2013). Boonop geskied alle finansiële transaksies van die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling slegs deur middel van bankrekenings (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2012a). Die gebrek aan 'n bankrekening sluit dus ten gevolge daarvan organisasies uit om vir staatsfinansiering te kwalifiseer.

(c) *Rapportering*

Die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling (2005) voer aan dat 'n duidelike tendens in die nuwingsgerigte sektor aantoon dat nuwingsgerigte organisasies oor die algemeen swak toegerus is om hul eie sake te bestuur en kwaliteitdienste te lewer. Verally beperkend is die lae standaard van finansiële rapportering, waaruit afgelei kan word dat nuwingsgerigte organisasies hulle oor die algemeen aan swak finansiële praktyke, of ten minste aan swak rekordhouding, skuldig maak. Die noodsaaklikheid van die aanspreek van hierdie beperkte kapasiteit of vaardighede en die gebrek aan monitering en die afdwingbaarheid van minimum standaarde van finansiële bestuur is volgens die Departement aspekte waaraan aandag gegee moet word (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2005) en behoort dus in die kapasiteitsbou van IGO's aangespreek te word.

Die benadering van die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling om alle nuwingsgerigte organisasies in die NPO-Wet oor dieselfde kam te skeer, skep probleme, omdat die impak wat hierdie wet op die onderskeie groeperinge van nuwingsgerigte organisasies het, van geval tot geval kan verskil. Kleiner of meer informele organisasies is dikwels nie in staat om aan die minimum standaarde wat deur die Wet en die NPO-Direktoraat gestel word, te voldoen nie, waarskynlik as gevolg van 'n gebrek aan bestuurskapasiteite (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2005). Meer gevestigde of formele organisasies het weer nie noodwendig dieselfde gebrek aan bestuurskapasiteit as minder formele organisasies nie. NACOSS (2013) is van mening dat baie van die rompslomp van die NPO-Wet uitgeskakel kan word indien organisasiesse ooreenkomstig hulle bestuursvaardighede in kategorieë ingedeel word

en dat die vereistes oor terugrapportering wat vir elkeen geld, dienooreenkomstig aangepas en beoordeel word.

Die resultate oor die swak rapportering deur informele gemeenskapsgebaseerde en ander kleiner organisasies sal waarskynlik anders daar kon uitsien, sou dit aan hulle bekend raak dat daar wel eenvoudiger maniere van rapportering is (soos byvoorbeeld beëdigde verklarings dat geen finansies deur die organisasie hanteer is nie) (Wyngaard, 2013). In teenstelling daarmee ervaar die gevestigde organisasies, wat daagliks as regsentiteite funksioneer, weer dikwels dat baie administratiewe vereistes en rapportering soos vereis deur die NPO-Wet oorbodig is juis aangesien talle aspekte daarvan regstegnies reeds inherent deel van die betrokke organisasies se bestuur en funksionering uitmaak (NACOSS, 2013).

Die omvang van die deregistrasie van nuwingsgerigte organisasies deur die NPO-Direktoraat is kommerwekkend. Meer as 85 000 nuwingsgerigte organisasies was aan die einde van Maart 2012 in terme van die NPO-Wet geregistreer. Vanaf Oktober 2012 tot Januarie 2013 was meer as 23 000 organisasies deur die NPO-Direktoraat gederegistreer. Daarbenewens is 'n verdere 35 000 organisasies aangedui as nie-nakomend van wetsvereistes. Hierdie deregistrasies staan in skrilte kontras met die bykans 470 organisasies wat in 2011 gederegistreer is (Wyngaard, 2013). Na aanleiding van intensiewe openbare druk is daardie organisasies se registrasies weer heringestel en is 'n vergunning van ses maande aan sulke organisasies toegestaan om die nodige vereistes na te kom (gesamentlike persverklaring deur Minister Dlamini en die Ministeriële Taakgroep vir Nuwingsgerigte Organisasies, 2011). Alhoewel die NPO-Direktoraat aangevoer het dat die deregistrasie van baie organisasies te wyte was aan die nie-ontvangs van die nodige dokumentasie, merk Wyngaard (2013) op dat sommige organisasies aanvoer dat hulle wél betyds die nodige dokumentasie aan by die NPO-Direktoraat ingedien het en dat hulle daarvan bewys kan lewer.

(d) *Administratiewe rompslomp*

Provinsiale en nasionale nuwingsgerigte organisasies beskou verder ook die effek van intervensies soos die NPO-Wet as nutteloos, juis omdat dit in die praktyk géén voordele vir hierdie organisasies inhou ten opsigte van veral die volgende ernstige uitdagings nie: die afname van direkte eksterne en plaaslik geleë ondersteuning aan die nuwingsgerigte sektor deur donateurs; die aantal nuwingsgerigte organisasies wat sluit of hul dienste afskaal; die hoë verwisseling van personeel in dié sektor in vergelyking met dié in die staatsdiens of private sektor; en die gebrek aan ’n duidelike rol in dié sektor in die huidige ontwikkelingskonteks. Die impak van die NPO-Wet (1997) op ander tipes instansies as IGO’s soos Maatskappye Sonder Winsoogmerk (of “artikel 21-maatskappye”) en trusts is dus minder direk as op die informele en kleiner vrywillige assosiasies. Alhoewel die trusts en maatskappye sonder winsoogmerk NPO-registrasie bloot as ’n administratiewe proses beskou, wat nodig is om verdere opsies en finansieringsgeleenthede te ontgin, word NPO-registrasie nie noodwendig as die eerste stap in die stigting van ’n nuwingsgerigte organisasie as regsentiteit gesien nie.

3.5 SAMEVATTING

Die kapasiteitsbou van IGO’s hou ’n direkte verband met maatskaplike welsyn en die ontwikkelingsgerigte benadering tot welsynsdienste wat in Suid-Afrika gevolg word. Die kapasiteitsbou van IGO’s kan beskou word as die bevordering van burgerlike deelname deur die daarstel van koste-effektiewe en toeganklike hulpbronne in gemeenskappe om mense in staat te stel om die welstand van landsburgers te verbeter en selfvolhoubaarheid in die hand te werk. Die kapasiteitsbou van IGO’s word as ’n integrale deel van die herstrukturering van die diensleweringstelsel beskou. Dit is in ooreenstemming met die Suid-Afrikaanse regering se ontwikkelingsgerigte benadering tot maatskaplike dienste soos veral uiteengesit, beklemtoon en in die vooruitsig gestel is in die Witskrif vir Welsyn (1997) en die Nasionale Ontwikkelingsplan van Suid-Afrika (2011).

Die bestaande beleidsraamwerk is gevolglik dienooreenkomstig deurentyd in hierdie hoofstuk vanuit ’n maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering ontleed, aangesien hierdie benadering ingevolge die beleidsdokumente die grondslag van die welsynstelsel in Suid-Afrika vorm.

Die begrip “kapasiteitsbou van IGO’s deur gevestigde organisasies” is met inagneming van die volgende aspekte ontleed: die staatsbeleid van die Departement van Maatskaplike ontwikkeling wat daarop van toepassing is; die ontwikkelingsgerigte maatskaplike benadering tot die kapasiteitsbou van IGO’s wat gevolg word en die staatsbeleid se toepassing daarvan in die praktyk. Van besondere belang is dat kapasiteitsbou prosesmatig moet geskied. Dit moet ten doel hê om die informele dienslewering en bestuur te ontwikkel tot groter verantwoordbaarheid en volhoubaarheid, veral ten opsigte van die verkryging van toegang tot die Staat se finansieringsbronne. Aandag is veral in hierdie hoofstuk geskenk aan die effek wat die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling se Finansieringsbeleid (2012a) en die NPO-Wet (1997) op die kapasiteitsbou van IGO’s het.

Wat sowel gevestigde as informele maatskaplike diensverskaffers betref, is daar in die bespreking van die onderskeie beleidstukke in hierdie hoofstuk deurlopend verwys na die gaping wat daar aan die een kant bestaan tussen die doelwitte wat die beleidstukke stel en die maatskaplike diensverskaffers se ervaring daarvan in die praktyk aan die ander kant. Oorhoofs beskou, slaag die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling nog nie genoegsaam daarin om ’n instaatstellende omgewing vir maatskaplike diensverskaffers te skep wat direk sal bydra om noodsaaklike dienste na ondervoorsiene areas uit te brei en om maatskaplike ontwikkeling met ekonomiese ontwikkeling te koppel nie.

In hoofstuk 4 sal die aard en wese van kapasiteitsbou van die nuwingsgerigte sektor, met spesifieke verwysing na IGO’s, wat as noodsaaklike hulpbronne beskou word, ontleed word.

HOOFSTUK 4

KONSEPTUELE RAAMWERK VIR DIE KAPASITEITSBOU VAN INFORMELE GEMEENSKAPSGEBASEERDE ORGANISASIES DEUR GEVESTIGDE MAATSKAPLIKE DIENSORGANISASIES

4.1 INLEIDING

In die vorige twee hoofstukke is in die besonder aandag gegee aan die Staat se beleid ten opsigte van die maatskaplike ontwikkeling van informele gemeenskapsgebaseerde organisasies (IGO's) deur gevestigde organisasies vanuit 'n maatskaplike ontwikkelings-gerigte benadering te benader en te evalueer. Eers is die begrip “kapasiteitsbou van IGO's” teoreties in terme van die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering ontleed en daarna in terme van die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering met betrekking tot maatskaplike welsynsdienste in Suid-Afrika gekontekstualiseer. Die doel van hierdie hoofstuk is om die kapasiteitsbou van IGO's in die praktyk te ontleed deur die maatskaplike ontwikkelings-gerigte benadering te volg.

Ten aanvang word die begrip “kapasiteitsbou” volledig ondersoek met die doel om die teoretiese raamwerk te verskaf waarin kapasiteitsbou in hierdie hoofstuk ontleed gaan word. Hierdie teoretiese raamwerk steun op drie pilare, naamlik op volhoubare ontwikkeling; op die burgerlike samelewing en maatskaplike kapitaal; en op organisasie-ontwikkeling en bestuursteorie. Voortspruitend daaruit word 'n definisie van “kapasiteitsbou” vir die doeleindes van hierdie studie geformuleer. Daarna word die doel en relevansie van kapasiteitsbou van die nuwingsgerigte sektor behandel, waarna 'n bespreking van die vertrekpunte in hierdie tipe organisatoriese kapasiteitsbou volg. Vervolgens word die McKinsey-model van organisatoriese kapasiteitsbou, wat as die geskikste model vir die doeleindes van hierdie studie gereken word, ontleed. Die McKinsey-model word spesifiek as geskikte model gekies, omdat dit geskoei is op die nuwingsgerigte sektor en drie vlakke van organisasie-ontwikkeling aandui, naamlik volhoubare ontwikkeling; die burgerlike samelewing en maatskaplike kapitaal; en organisasie-ontwikkeling en bestuursteorie. IGO's, wie se organisasie-ontwikkeling op 'n basiese vlak lê, juis vanweë hul informele en ongestruktureerde aard, word dus spesifiek in hierdie model geakkommodeer. Daarna word interne en eksterne strategieë oorweeg en 'n relevante proses van kapasiteitsbou geëvalueer. Ten slotte word die waarde van inisiatiewe in effektiewe organisatoriese kapasiteitsbou omskryf. Hierdie uiteensetting dien as 'n konseptuele

raamwerk van kapasiteitsbou van IGO's wat in die volgende hoofstuk empiries ondersoek sal word.

4.2 OMSKRYWING VAN KAPASITEITSBOU

Kapasiteit word deur die *United Nations Development Group* (1997) omskryf as die vermoëns van individue, organisasies of organisatoriese eenhede om funksies effektief, doeltreffend en volhoubaar uit te voer. *Kapasiteitsbou* kan dus in die lig hiervan beskou word as die proses wat verantwoordelik is vir die uitbou van die funksies van organisasies om effektief en volhoubaar te kan funksioneer. Een van die relevante debatte handel juis oor die gebrekkige en onvoldoende ooreengekome raamwerk en definisie van “organisatoriese kapasiteitsbou” – ’n aspek waaraan kortliks aandag gegee sal word.

Die omskrywing van kapasiteitsbou in hierdie hoofstuk sal daarna gedoen word aan die hand van ’n kritiese ontleding van ’n teoretiese raamwerk bestaande uit die drie genoemde pilare wat vir die doel van hierdie studie voorgestel word, te wete volhoubare ontwikkeling; burgerlike samelewing en maatskaplike kapitaal; en organisasiebestuursteorie en -ontwikkeling. Voortspruitend uit dié bespreking sal ’n definisie van “organisatoriese kapasiteitsbou van IGO's” vir die doel van hierdie bespreking geformuleer word.

4.2.1 Gebrekkige bestaande eenvormige definisie en raamwerk

Die gebrek aan ’n wye algemeen-aanvaarde raamwerk vir organisatoriese kapasiteitsbou in die nuwingsgerigte sektor word deur skrywers as problematies beskou (vgl. Connolly & York, 2002; De Vita *et al.*, 2001; Kaplan, 1997). Die outeurs gaan van die standpunt uit dat juis die wyse waarop kapasiteitsbou beskou word, die sukses daarvan kortwiek, nie omdat die bestaande benaderings tot kapasiteitsbou foutief is of daar nie genoegsame modelle of tegnologie bestaan nie, maar aangesien die benadering tot kapasiteitsbou in wese volgens hulle onvoldoende is. Juis om die probleem van ’n gebrekkige eenvormige raamwerk aan te spreek, het die McKinsey-firma (2001) ’n raamwerk opgestel om organisatoriese kapasiteitsbou te definieer en ’n kapasiteit-assesseringrooster (“grid”) saamgestel wat organisasies in staat kan stel om self hul kapasiteite te evalueer (Venture Philanthropy Partners, 2001; Worth, 2012). Hierdie model word later in die hoofstuk verder omskryf.

Die gebrek aan bewese navorsing en aan die bestaan van ’n eenvormige raamwerk hou waarskynlik direk verband met die moeilike meetbaarheid van kapasiteitsbou-aktiwiteite. Die

assessering van organisatoriese effektiwiteit en die sukses van bestuursondersteuning is ingewikkeld, eenvormige definisies bestaan nie en gestandaardiseerde meetinstrumente is nog nie ontwikkel of aanvaar nie (Connolly & York, 2002). Alhoewel die evaluering van die kapasiteitsbou van nuwingsgerigte organisasies en organisatoriese ontwikkelingspogings noodsaaklik is juis omdat die evaluering nuwe kennis sal genereer oor dit wat werk, vir wie dit werk en in watter omstandighede dit werk, val die evaluering van sodanige kapasiteitsbou-inisiatiewe buite die bestek van hierdie studie en geniet nie verder aandag nie. Wat egter vermeld kan word, is dat daar reeds in hoofstuk 2 van hierdie studie ook verwys is na die verband tussen kapasiteitsbou as deel van maatskaplike ontwikkeling aan die een kant en die moeilike meetbaarheid van maatskaplike ontwikkeling op sigself aan die ander kant.

Ten einde 'n definisie van “kapasiteitsbou” in hierdie studie te kan formuleer, en weens die gebrek aan 'n bestaande eenvormige raamwerk soos blyk uit voorgaande bespreking, behoort daar gevolglik 'n teoretiese raamwerk geskep en omskryf te word waarvan die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering soos dit in Suid-Afrika gevolg word, 'n integrale deel moet vorm.

4.2.2 Teoretiese raamwerk vir organisatoriese kapasiteitsbou

Verandering en groei vorm onlosmaaklik deel van kapasiteitsbou (Connolly, 2007; Connolly & York, 2002; De Vita *et al.*, 2007; United Nations, 1997; Wright-Revollo, 2007). Die kompleksiteit en multidimensionele faktore van verandering bring mee dat, soos reeds voorheen genoem is, 'n teoretiese raamwerk van kapasiteitsbou wat op drie pilare berus, te wete volhoubare ontwikkeling; die burgerlike samelewing en maatskaplike kapitaal; en organisatoriese ontwikkeling en bestuursteorie, vir hierdie studie voorgestel word.

Hierdie teoretiese raamwerk word om drie redes in hierdie studie gekies:

- Dit hou direk verband met die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering wat in Suid-Afrika nagestreef word. Die doel van die toepassing van hierdie benadering is spesifiek om ekonomiese ontwikkeling te bewerkstellig, wat sal lei tot die tasbare voordeel vir mense deur die daarstel van bemagtigende maatskaplike programme en organisasiestrukture as diensverskaffers (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2012a; Gray, 2006; Ministerie van Welsyn en Bevolkingsontwikkeling, 1997; Patel, 1998). Hierdie maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering trek dus 'n direkte

verband tussen ontwikkeling en maatskaplike intervensies, waarvan kapasiteitsbou van IGO's één sodanige intervensie is (Gray, 2006; Midgley, 1995).

- Die raamwerk stem ooreen met die beskouing dat nuwingsgerigte organisasies, IGO's ingesluit, unieke en waardevolle gemeenskapsbronne is wat grootliks van mekaar verskil.
- Hierdie teoretiese raamwerk gee erkenning aan die feit dat die kapasiteitsbouproses kompleks van aard is en nie 'n korttermynfokus moet hê nie.

Vervolgens word elkeen van die genoemde drie pilare, naamlik volhoubare ontwikkeling; burgerlike samelewing en maatskaplike kapitaal; en organisasiebestuursteorie en -ontwikkeling, van die teoretiese raamwerk kortliks bespreek en in verband gebring met die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering soos blyk uit die beleid en wetsvoorskrifte van die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling.

4.2.2.1 *Volhoubare ontwikkeling*

In hierdie afdeling word die begrip “volhoubare ontwikkeling” omskryf, die verband tussen die begrippe “volhoubare ontwikkeling” en “maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering” aangedui en daaruit afleidings oor organisatoriese kapasiteitsbou gemaak. Daarna word die rol van nuwingsgerigte organisasies in volhoubare ontwikkeling omskryf en ondersoek ingestel na die rol wat balans, plek en tyd as belangrike dimensies van kapasiteitsbou in volhoubare ontwikkeling speel.

(a) *Die begrip “volhoubare ontwikkeling”*

Vele definisies vir die begrip “volhoubare ontwikkeling” bestaan. Een van die brondefinisies blyk dié van die *World Commission of Environment and Development* (1987) te wees. Volgens dié liggaam kan hierdie begrip gedefinieer word as “ontwikkeling wat die behoeftes van die huidige generasie aanspreek sonder om die vermoë van toekomstige generasies om hulle eie behoeftes te meet, in gevaar te stel”. (United Nations Development Programme, 1997; United Nations World Commission on Environment and Development, 1987). Die Verenigde Nasies (United Nations Development Programme, 1997) verduidelik “volhoubaarheid” in sy organisatoriese konteks as die bereiking van 'n situasie waardeur entiteite en individue hulle kan verbind tot 'n geleidelike veranderingsproses wat ook tred hou met veranderinge in

hulle lewensomstandighede. Sou marginale hulpbronne in die proses aangewend word wat vanuit die sisteem self gegenereer kan word, dan sou daar waarskynlik geredeneer kon word dat die betrokke entiteite of individue stabiel en volhoubaar word en 'n tipe van dinamiese ewilbrium bereik het. Dit is ook die geval met IGO's. Die langtermyn doelwit van die volhoubare ontwikkelingsbeweging verwys onder andere na die versterking van institusionele ontwikkeling (De Vita *et al.*, 2001), wat in hierdie studie spesifiek betrekking het op IGO's.

Hauser en Huberman (2006) identifiseer sewe komponente wat noodsaaklik is vir die volhoubaarheid van organisasies. Dit behels die volgende: Organisatoriese identiteit, langtermynstrategiese planne, jaarlikse operasionele planne, die administrasie van finansiële en ander sisteme, planne vir langtermynfondswerwing, ontwikkelings-planne vir die bestuur en veral personeelontwikkeling gepaardgaande met die ontwikkeling van 'n organisasiekultuur. Die outeurs (2006) voer aan dat organisatoriese volhoubaarheid neerkom op die institutionalisering van sisteme deur die bestuur en senior personeel wat die organisasie in staat stel om sowel die daaglikse realiteite te bestuur as om langtermynplanne te smee. Omdat die direkte korrelasie tussen organisatoriese kapasiteitsbou van maatskaplike diensverskaffers en die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering reeds breedvoerig in hoofstuk 3 van hierdie studie behandel is, word nie verder daarop ingegaan nie.

(b) *“Ontwikkeling” en “bemagtiging” as verbandhoudende begrippe in maatskaplike werk*

“Kapasiteitsbou” is nou verweef met twee ander begrippe, naamlik met “ontwikkeling” en “bemagtiging”, wat in die vakgebied van maatskaplike werk gebruik word en waarna daar spesifiek in die vorige hoofstuk na die regering se beleidsdokumente verwys word (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2006; 2012a; Hepworth *et al.*, 2013; Ministerie van Welsyn en Bevolkingsontwikkeling, 1997; Vaktaalkomitee, 1995).

In sowel die Witskrif vir Welsyn (Ministerie van Welsyn en Bevolkingsontwikkeling, 1997) as Die Nuwe Hersiene Woordeboek vir Maatskaplike Werk (Vaktaalkomitee, 1995) word die terme *kapasiteitsbou* en *ontwikkeling van organisasies* gebruik om twee identiese begrippe aan te dui. Hierdie twee terme word ook afwisselend in dieselfde betekenis gebruik in die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling se

Diensleweringmodel (2006) en Finansieringsbeleid (2012a). Die Finansieringsbeleid (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2012a) stel dit dan ook nadruklik dat die aanleer van vaardighede, oordra van kennis en die uitbreiding van vermoëns deur gevestigde organisasies na IGO's as 'n beleidsvoorskrif of -riglyn beskou moet word.

Volgens die Vaktaalkomitee vir Maatskaplike Werk (1995:46) verwys die term *ontwikkeling* na “'n proses wat dui op die gewenste rigting waarin 'n groep of gemeenskap, soos deur hulself bepaal, beweeg ten einde ekonomiese vooruitgang, politieke deelname en sosiale heropbou te bewerkstellig.” In hierdie studie verwys die term *groep* in die voorgenoemde konteks spesifiek na “die bestuur van 'n IGO wat ten doel het om die maatskaplike omstandighede van gemarginaliseerde gemeenskappe te verbeter”.

Soos uit die voorgaande blyk, bestaan daar 'n regstreekse verband tussen die begrippe “ontwikkeling” en “kapasiteitsbou” en vorm hulle as sodanig kenmerke wat inherent deel uitmaak van die proses van “organisatoriese kapasiteitsbou”.

Die ander verbandhoudende kenmerk wat inherent deel uitmaak van “organisatoriese kapasiteitsbou” en waarna vroeër verwys is, is *bemagtiging*. Wat daarmee bedoel word en watter rol dit in die kapasiteitsbouproses speel, word hieronder behandel. Dit blyk dat die *bemagtiging* van individue, gesinne, groepe, gemeenskappe en organisasies op twee basiese vlakke lê wat nou inmekaar verweef is. Die Vaktaalkomitee vir Maatskaplike Werk (1995:6) verwys hierna as “persoonlike” en “kollektiewe” mag. Wat IGO's as teikengroep betref, dui *bemagtiging* enersyds op die verbetering van die teikensisteme self (d.w.s. van IGO's) en andersyds op die instaatstelling van IGO's om effektief in interaksie betrokke te wees by ander relevante sisteme, soos die Staat, die publiek en donateurs. Bemagtiging kan derhalwe gesien word as die proses waardeur individue, groepe, gemeenskappe en organisasies hul vermoëns om met hul omgewing om te gaan op só 'n wyse uitoefen dat die beskikbare hulpbronne wat in hul behoeftes voldoen of behoort te voldoen, uitgebrei word. Daar word deur bemagtiging gepoog om die magteloosheid wat individue, groepe, gemeenskappe en organisasies ervaar wanneer hulle onmagtig voel, teë te werk (Lee, 2001). Hierdie magteloosheid van individue en groepe hang van verskeie faktore af wat ook op IGO's wat probleme ervaar om effektiewe en volhoubare dienste te lewer, van toepassing gemaak kan word.

Uit voorafgaande bespreking is die direkte verband tussen *bemagtiging* en *kapasiteitsbou* duidelik, omdat albei ten doel het om hulpbronne – in die vorm van praktiese hulpbronne van die formele diensorganisasies, vaardighede in bestuur en staatsfinansiering – aan die IGO's beskikbaar te stel. Bemagtiging sal sodoende regstreeks daartoe bydra dat IGO's in staat gestel word om meer effektiewe en volhoubare dienste te lewer en om toegang tot finansiële bronne te verkry.

(c) *Balans, plek en tyd as belangrike dimensies van kapasiteitsbou in volhoubare ontwikkeling*

In die literatuur oor volhoubare ontwikkeling verteenwoordig “balans”, “tyd” en “plek” belangrike dimensies van kapasiteitsbou. In die konteks van “kapasiteitsbou” verwys *balans* volgens De Vita *et al.* (2001) na die spanning en voordele wat inherent deel vorm van die bepaling van behoeftes, die ontwikkeling van strategieë om daardie behoeftes aan te spreek en die toewysing van skaars hulpbronne daarvoor. *Tyd* of die *tydelike dimensie* wys daarop dat strategieë wat ontwikkel word vir die kort-, medium- of langtermyn beplan kan word. Hierdie element van “tyd” sal derhalwe ’n direkte invloed hê op die indikatore vir die bereiking van sukses in die onderskeie tydraamwerke wat gestel word. De Vita *et al.* (2001) voer aan dat, aangesien geen gemeenskap ten volle selfbehoudend, selfvoorsienend, of weerbaar is nie, die begrippe “plek” of “ruimte” ’n belangrike rol in kapasiteitsbou speel. ’n Onderskeid in ruimtes kan weens plaaslike, streeks- of selfs globale besorgdhede spanning meebring. Kapasiteitsbou behoort juis die aard van die verbindings tussens sowel plaaslike as groter netwerke te ondersoek om strategieë vir kapasiteitsbou vas te stel.

Die teorie oor volhoubare ontwikkeling beklemtoon die behoefte om toegang te verkry tot kapasiteitsbou op ’n skaal wat meer omvattend is as ’n enkele organisasie. Die ontwikkelingsteorie suggereer ook dat maatskaplike kapitaal, waarin nuwingsgerigte organisasies ’n sleutelrol speel, net soos natuurlike hulpbronne hanteer behoort te word; met ander woorde, versigtig versorg en effektief gebruik word vir langtermynvolhoubare voordele vir die hele plaaslike gemeenskap (De Vita *et al.*, 2001). Hierdie tipe organisasies vereis voortdurende vernuwing om hulle waardes en effektiwiteit te behou in ’n veranderende omgewing waar behoeftes toeneem.

(d) *Relevansie van nuwingsgerigte organisasies in volhoubare ontwikkeling*

In Hoofstuk 2 van hierdie studie is die nuwingsgerigte sektor met spesifieke verwysing na gevestigde organisasies en IGO's volledig omskryf. Daar is ook beklemtoon dat, omdat nuwingsgerigte organisasies die meganisme is waardeur mense aktief deelneem en in gemeenskappe betrokke raak, hierdie tipe organisasies belangrike geleiers is om gemeenskappe se voorkeure te laat hoor. Dikwels is dit juis hierdie nuwingsgerigte organisasies wat die gemeenskap se werktuig is om plaaslike inwoners te mobiliseer, te bemagtig en kollektiewe belange te dra. Soos reeds in hierdie studie aangetoon is, voer De Vita *et al.* (2001) aan dat, alhoewel nuwingsgerigte organisasies gereeld die voortou neem met die bekendmaking van gemeenskappe se behoeftes, hulle gemeenskapsgebaseerde hulpbronne is wat nie as vanselfsprekend beskou kan word nie. Dit sluit aan by die volhoubare ontwikkelingsteorie wat suggereer dat nuwingsgerigte organisasies as natuurlike hulpbronne ondersteun behoort te word, aangesien hulle onder andere maatskaplike kapitaal in die burgerlike samelewing versterk wat gemeenskappe goed en gesond laat funksioneer.

Hauser en Huberman (2006) identifiseer sewe komponente wat noodsaaklik is vir die volhoubaarheid van organisasies. Dit behels die volgende: Organisasoriese identiteit, langtermynstrategiese planne, jaarlikse operasionele planne, die administrasie van finansiële en ander sisteme, planne vir langtermynfondswerwing, ontwikkelings-planne vir die bestuur en veral personeelontwikkeling gepaardgaande met die ontwikkeling van 'n organisasiekultuur. Die outeurs (2006) voer aan dat organisatoriese volhoubaarheid neerkom op die institusionalisering van sisteme deur die bestuur en senior personeel wat die organisasie in staat stel om sowel die daaglikse realiteite te bestuur as om langtermynplanne te smee.

Vervolgens word die begrippe "burgerlike samelewing" en "maatskaplike kapitaal" kortliks bespreek met die kapasiteitsbou van nuwingsgerigte organisasies as fokuspunt.

4.2.2.2 *Burgerlike samelewing en maatskaplike kapitaal*

Die tweede pilaar van die teoretiese raamwerk oor die kapasiteitsbou van nuwingsgerigte organisasies is die burgerlike samelewing en maatskaplike kapitaal. Edwards (2000:40) merk op dat die *burgerlike samelewing* (waaronder hy verstaan “die sfeer van burgerlike aksie”) en *maatskaplike kapitaal* (wat hy omskryf as “’n gerieflike opsommende verwysing na die norme en instellings wat gemeenskappe laat werk”) al meer as ’n dekade lank as deel van die sleutelkomponente van die ontwikkelingsbeweging beskou kan word. Nuwingsgerigte organisasies speel ’n deurslaggewende rol in die ontwikkeling en versterking van die burgerlike samelewing en maatskaplike kapitaal.

Vervolgens word eers die begrippe “burgerlike samelewing” en “maatskaplike kapitaal” kortliks ondersoek, waarna die rol van nuwingsgerigte organisasies in die versterking van maatskaplike kapitaal vermeld sal word.

(a) *Verband tussen die begrippe “burgerlike samelewing”, “maatskaplike kapitaal” en “kapasiteitsbou”*

Vir die doel van hierdie studie word die bespreking oor die begrippe “burgerlike samelewing” en “maatskaplike kapitaal” gefokus op die effek wat dit het op nuwingsgerigte organisasies as hulpbronne in die gemeenskap wat juis die burgerlike samelewing en maatskaplike kapitaal bou en versterk.

Aangesien IGO’s as gemeenskapsbronne beskou word, word daar verwys na *Scottish Ministry of Social Justice* (2003) se omskrywing van *maatskaplike kapitaal* as “die toestand waar ’n gemeenskap die vaardighede, hulpbronne, netwerke, geleenthede en motivering het om effektief saam te werk om sy eie welsyn te bevorder”. Vroeër is reeds verwys na Edwards (2000) se oorvereenvoudigde beskrywing van die *burgerlike samelewing* as “the realm of civil action” en na *maatskaplike kapitaal* as ’n gerieflike opsommende verwysing na die norme en instellings wat gemeenskappe laat werk. Putnam (2006) verwys hierna as netwerke met gedeelde norme, waardes en begrip wat samewerking tussen groepe fasiliteer. Dit bring dus insig in die dinamika van die bou van vertroue tussen individue en instellings wat tot maatskaplike aksie lei (De Vita *et al.*, 2001). Organisasies fasiliteer situasies ten opsigte van verhoudingsaspekte van gemeenskapslewe. So word organisasieëde se regte deur vertroue en interaksie oor wederkerige verantwoordelikhede gedefinieer; spesifieke interne organisatoriese reëls

en verantwoordelikhede vasgestel; spesifieke rolle in daardie organisasies geskep; interne gesag en verantwoordbare sisteme daargestel, asook norme en gedragspatrone bevorder wat tot die groep en organisasie se voordeel strek. Waarskynlik dui voorgaande op dít waarna Edwards (2000) bloot verwys as aspekte wat gemeenskappe laat werk.

Organisasies inkorporeer belangrike kumulatiewe menslike ondervindings en kennis, wat na *maatskaplike kapitaal* verwys (Fine, 2001; Putman, 2006). Deel van dít wat gemeenskappe begeer, is geleë in die sosiale struktuur of samestelling van die betrokke gemeenskappe en in die verbintenisse tussen mense en instellings. Hierdie kwaliteite vorm die grondslag van die burgerlike samelewing en van gesonde gemeenskappe. Die *Scottish Ministry of Social Justice* (2003) en die *United Nations Development Group* (2006) se omskrywings van die doel van gemeenskapsleer en -ontwikkeling bevestig die strewende na gesonde gemeenskappe omdat sulke ontwikkeling juis daarop fokus om gemeenskappe te versterk. Dit verwys weer na die ontwikkeling van mense se kennis, vaardighede, selfvertroue, organisatoriese vermoëns en hulpbronne. Kapasiteitsbou van organisasies, waarby IGO's ingesluit word, kan gevolglik ook gesien word as een van die resultate van die versterking van gemeenskappe oor die algemeen juis vanweë die rol wat nuwingsgerigte organisasies in die maatskaplike dienssektor speel. Aan hierdie rol van nuwingsgerigte organisasies word vervolgens kortliks aandag gegee.

(b) *Rol van nuwingsgerigte organisasies*

In hoofstuk 2 van hierdie studie is daar reeds verwys na die belangrike rol wat nuwingsgerigte diensorganisasies in die burgerlike samelewing speel. In aansluiting daarby kan beklemtoon word dat nuwingsgerigte organisasies 'n groot voordeel vir gemeenskapsbou en die ontwikkeling van maatskaplike kapitaal inhou. Afgesien van hulle regstatus het nuwingsgerigte organisasies unieke karaktereenskappe wat hulle in staat stel om probleme anders as winsgerigte organisasies te evalueer en te benader. Smith en Lipsky (1993) steun hierdie argument deur aan te voer dat vrywillige aksie, waar mense hul tyd en selfs nasionale hulpbronne voorsien, positiewe gemeenskapsuitkomst bied. Dié skrywers voer aan dat die sterktes van sodanige organisasies moontlik juis daarin lê dat hulle outonoom van die regering is en daarom nie noodwendig onderhewig is aan veranderende regeringsprioriteite nie.

Die burgerlike samelewing is multidimensioneel in vorm en meerdoelig in funksie. Niewinsgerigte organisasies speel 'n kritieke rol in die burgerlike samelewing deur maatskaplike verhoudinge op te bou en te handhaaf (De Vita *et al.*, 2001). Organisasies bied 'n geleentheid waardeur mense met mekaar in interaksie kan tree en saamwerk vir die bereiking van 'n gemeenskaplike doel. Die maatskaplike kapitaal wat daardeur geskep word, kan deur middel van verskillende kanale plaasvind, soos deur middel van vrywilligers wat dienste lewer, personeel wat by kliënte betrokke is en vrywillige bestuurslede wat bydra tot die bestuur van die organisasies. Afgesien van die individuele bande wat gevorm word wanneer mense so saamwerk en wat op dié wyse maatskaplike kapitaal versterk, skep niewinsgerigte organisasies terselfdertyd ook 'n geleentheid vir gemeenskappe om hulle eie infrastruktuur te skep. Hulle vorm saam 'n onderlinge netwerk wat skakel met plaaslike munisipaliteite en die regering om die gemeenskap se behoeftes te bevorder. Sulke netwerke wat deur hierdie tipe interaksies gevorm word, dra by tot die oorhoofse verbetering van die lewenskwaliteit van gemeenskappe en die versterking daarvan.

Minkoff (1997) waarsku dat, alhoewel die meeste literatuur oor burgerlike samelewing en maatskaplike kapitaal daartoe geneig is om gemeenskapsbou op plaaslike vlak te beklemtoon (en dus vir die doel van hierdie studie verwys na IGO's), nasionale maatskaplike diensorganisasies nie oor die hoof gesien moet word as 'n hulpmiddel om maatskaplike kapitaal te help vorm nie. Die outeur voer aan dat nasionale organisasies 'n kritieke rol in 'n veranderende omgewing speel deur hulle uitgebreide netwerke en affiliasies en argumenteer dat hierdie netwerke 'n infrastruktuur vir kollektiewe aksie vorm en as sigbare manifestasies van groepseise optree om te help om openbare diskoerse en debat te help vorm.

Inherent aan niewinsgerigte organisasies as hulpbronne in gemeenskappe is hulle unieke organisasiestruktuur en speel die ontwikkeling van organisasies 'n deurslaggewende rol in die effektiwiteit van dienslewering. Dit is hierdie organisasieontwikkeling en bestuursteorie wat hierna as die derde pilaar van die teoretiese raamwerk van kapasiteitsbou geanaliseer word.

4.2.2.3 *Organisasiebestuursteorie en organisasie-ontwikkeling*

Organisasie-ontwikkeling kan opsommenderwys gesien word as 'n proses van beplande verandering in 'n organisasie. Wat die begrip “organisasie-ontwikkeling” wesentlik beskryf, is 'n bepaalde model om beplande verandering op alle vlakke binne die organisasie teweeg te bring, met die hoofdoel om gedrag te verander en totale organisatoriese effektiwiteit te bereik (French, Bell & Zawacki, 2004; Meyer & Botha, 2000). By hierdie beskrywing van “organisasie-ontwikkeling” sluit twee ander aanverwante begrippe aan, naamlik “organisasie-teorie” en “organisasiegedrag”. “Organisasieteorie” plaas die fokus op organisasies as geheel, wat organisasiekultuur, omgewing, strukture en effektiwiteit insluit en put kennis uit die veld van die sosiologie. Daarteenoor fokus “organisasiegedrag” weer spesifiek op die bestudering van die gedrag van individue of groepe binne die organisasie, put sterkte uit die veld van die sielkunde en sluit aspekte soos motivering, leierskap en werkbevrediging in.

Mense wat diens bestuur en lewer, doen dit vanuit 'n gemeenskaplike begeerte om maatskaplike ontwikkeling te fasiliteer en om lewens in gemeenskappe te verbeter. Hierdie organisasies, wat maatskaplike kapitaal bou en versterk en 'n belangrike rol in die burgerlike samelewing speel, bestaan met die uitsluitlike doel om die lewenskwaliteit van individue en gemeenskappe wat bedien word, te verbeter (Lewis *et al.*, 2007; Worths, 2012). Die fokus op bestuur is dus noodsaaklik omdat effektiewe bestuur juis dít is wat dit vir organisasies moontlik maak om breë menslike aspirasies tot daaglikse realiteite te transformeer.

In hierdie afdeling gaan die bespreking van die derde pilaar van die teoretiese raamwerk van kapasiteitsbou in die nuwingsgerigte sektor in die besonder fokus op die organisasie-ontwikkeling en bestuursteorie soos dit toegepas word op die nuwingsgerigte organisasies wat as maatskaplike diensorganisasies beskou kan word en reeds omskryf is in hoofstuk 2 van hierdie studie. Die begrip “bestuur” sal in hierdie besondere konteks ontleed word, waarna die funksies van maatskaplike diensbestuur, sowel as die omgewing waarbinne maatskaplike diensorganisasies funksioneer, beskryf sal word. Daarna sal die organisasieteorie oor maatskaplike diensbestuur kortliks geëvalueer word. Oor hoe die huidige organisasieteorie wat die menslike hulpbronbenadering volg, sedert die klassieke organisasieteorieë ontwikkel het, sal net terloops verwys word, aangesien die fokus van hierdie studie nie val op die historiese agtergrond van die ontwikkeling van die onderskeie ontwikkelingsteorieë nie, maar wel op die implementering en toepassing van organisasie-ontwikkeling vanuit die perspektief van

kapasiteitsbou. As vertrekpunt word die gebruik van die term *organisasiebestuur* soos dit spesifiek verband hou met die begrip “maatskaplike diensorganisasies” ontleed .

(a) *Die begrip “organisasiebestuur” in maatskaplike diensorganisasies*

Die perspektief van waaruit organisasiebestuur bespreek en ontleed word, is die organisasiebestuur deur maatskaplike diensorganisasies. Die term *maatskaplike diensorganisasie* is reeds in hoofstuk 2 van hierdie studie omskryf as ’n organisasie wat met die besondere doel ontwerp is om ’n diens aan die gemeenskap te lewer en wat ’n verskeidenheid van verskillende soorte dienste insluit (Lewis *et al.*, 2007). Om daarteenoor die begrip “bestuur” vir sover dit op nuwingsgerigte diensorganisasies betrekking het, te definieer, is geen maklike taak nie. Daar is wel drie kardinale eienskappe wat inherent deel van enige beskrywing van die begrip “bestuur” behoort uit te maak, naamlik die funksies wat die betrokke nuwingsgerigte diensorganisasie verrig; die daarstel van ’n optimaal funksionerende interne werkomgewing; en prosesmatigheid. Aan elkeen van dié drie eienskappe word kortliks aandag gegee.

(i) *Funksies*

Weinbach (2003) gaan van die standpunt uit dat definisies oor die bestuur van maatskaplike diensorganisasies subjektief is en dat beperkte konsensus daarvoor bestaan. Die outeur se werkdefinisie van “bestuur” kom daarop neer dat maatskaplike werkers op alle administratiewe vlakke van menslike diensorganisasies bepaalde funksies wat daarop ingestel is om organisatoriese doelwitte te bereik, moet uitvoer. Breër gestel, kan “bestuur” dus inderwaarheid beskou word as ’n stelsel van sisteme en prosesse wat ontwerp is om werknemers te help om organisasie en individuele doelwitte te bereik en om op verskeie maniere die werkomgewing te vorm en ’n invloed daarop uit te oefen (Du Toit, Erasmus & Strydom, 2011; Lewis *et al.*, 2007; Pride, Hughes & Kapoor, 2013; Robins, Judge, Odendaal & Roodt, 2009; Smit, Cronjé, Brewis & Vrba, 2013).

(ii) *Die daarstelling van ’n optimale interne werkomgewing*

Dit blyk uit voorgaande dat die bestuursprosesse ten doel het om op verskeie maniere die werkomgewing te vorm en ’n invloed daarop uit te oefen. Bestuur kan beskou word as ’n primêre proaktiewe handeling eerder as ’n reaktiewe

handeling juis omdat daar deur bestuur gepoog word om die optimale interne werkomgewing te skep en te onderhou sodat effektief dienste aan verbruikers (kliënte en gemeenskappe) gelewer kan word (Weinbach, 2003). Bestuur bevorder gevolglik produktiwiteit en organisatoriese effektiwiteit deur verskeie maniere te gebruik om ondersteuningshulpbronne vir goeie dienslewering in te bou en om toestande wat die lewering van effektiewe dienslewering mag belemmer, te verwyder of te minimaliseer (Dyck & Neubert, 2009; Hellrieger, Jackson & Slocum, 2002).

(iii) *Prosesmatigheid*

Bestuur van maatskaplike diensorganisasies word deur Lewis *et al.* (2007) omskryf as die handeling om 'n plan te beraam; mense en hulpbronne te organiseer om die plan uit te voer; bemoediging, motivering en toesighouding van die werknemers wat die toegewysde take uitvoer; evaluering van die resultate; en dan die hersiening van die plan ná evaluering. Hierdie bestuursaktiwiteite word uitgevoer deur almal wat 'n aandeel het aan die diens of wat daarby baat vind (insluitende gemeenskapsleiers, werknemers, ens.). Daar blyk dus 'n bepaalde prosesmatigheid te wees wat gevolg moet word om gestelde doelwitte en doelstellings te bereik (Cummings & Worley, 2009).

(b) *Unieke aard al dan nie van bestuur in die nuwingsgerigte sektor*

Verskeie besigheidsgesentreerde definisies van “bestuur” lê sterk klem op die rol wat bestuur speel in die bevordering van ekonomiese dienslewering en gepaardgaande daarmee die grondliggende doelwit van bestuur om surplusse te skep. Dit skep die debatteerbare vraag in hoeverre die bestuursmodelle en teorie van die besigheidsektor van toepassing is of gemaak kan word op die nuwingsgerigte maatskaplike dienssektor. Worths (2012) lig voorgaande toe deur daarop te wys dat die normale idee van die bestuur van 'n besigheid is dat die uitset van 'n organisasie sy inset moet oorskrei en dat die organisasie dus méér moet genereer as die hulpbronne wat benodig word om die produk of diens te lewer. “Wins” verwys na die verskil tussen inset en uitset. In sekere maatskaplike nuwingsgerigte diensprogramme bestaan daar tog wel een of ander vorm van wins. Soms is hierdie wins direk (waar dienste aan die meer ekonomiese verbruikersstelsel teen hoër as eenheidskoste verkoop word) en soms is die wins meer

indirek (waar die voordeel van die program lei tot indirekte wins vir die verbruikers, soos die aanleer van lewensvaardighede of inkomstegenererende vaardighede vir verbruikers). Die realiteit is dat baie maatskaplike diensorganisasies selfs met die beste bestuur dikwels nie wins in finansiële terme kan toon nie.

Verder kan baie diensorganisasies ook nie altyd maklik gedokumenteerde menslike voordeel as bewys van die impak van die diensorganisasie aandui nie (Engelbrecht & Rankin, 2014; Weinbach, 2003). Weinbach (2003) verwys in hierdie verband spesifiek na gesinsdiensorganisasies vanweë die aard van dienste wat gelewer word en die moeilike meetbaarheid van die voordele van só 'n diens. Ten spyte van hierdie nielowering van winste deur sekere maatskaplike diensorganisasies gaan Weinbach (2003) steeds van die standpunt uit dat produksie een van die kernelemente van bestuur vorm, aangesien sulke insette noodwendig lei tot die waarskynlikheid dat 'n vorm van wins of voordeel na aanleiding van die diensorganisasies se insette gelewer kan word.

Worths (2012) gaan van die standpunt uit dat die suksesvolle bestuur van niewinsgerigte nieregteringsorganisasies in teenstelling met staatsinstellings en besighede 'n eklektiese benadering vereis waardeur daar uit 'n verskeidenheid van konsepte en perspektiewe geput word wat spesifiek op die niewinsgerigte sektor van toepassing gemaak kan word. Lewis *et al.* (2007) voer aan dat daar 'n verskeidenheid van teoretiese raamwerke vir organisasiebestuur bestaan en dat dit vir besture van maatskaplike diensorganisasies noodsaaklik is dat elkeen doelbewus keuses uitoefen oor die tipe organisasiebestuur wat hulle toepas.

Die literatuur (soos onder andere De Vita *et al.*, 2001) oor organisatoriese ontwikkeling en bestuur beklemtoon die operasionele besluite, sowel as ruilings en toegewings (“trade-offs”) waarmee groepe en organisasies gekonfronteer word wanneer hulle hul finansiële en politieke kapasiteit bou. Dit sluit in keuses oor die gebruik van personeel, die keuse van dienste of produkte wat gelewer word, bemarkingstrategieë en selfs die seleksie van bestuurslede. Daar is reeds vroeër in die hoofstuk verwys na die noodsaaklike rol wat niewinsgerigte organisasies in die burgerlike samelewing speel. Niewinsgerigte organisasies moet egter voortgaan om hul kapasiteit te bou juis om effektiewe rolspelers in die burgerlike samelewing te kan wees en te bly.

(c) *Funksies van bestuur van maatskaplike diensorganisasies*

Weinbach (2003) beklemtoon dat bestuur 'n integrale deel van elke organisasie vorm en op alle vlakke plaasvind, wat sekere vaardighede en tegniese vermoëns noodsaak. Daar is al telkens in hierdie hoofstuk verwys na die uniekheid en eiesoortigheid van nuwingsgerigte organisasies en die noodsaaklikheid dat kapasiteitsbou by die behoeftes van organisasies en hul omgewing moet aanpas. In die lig hiervan val die fokus van die studie nie op die evaluering van die onderskeie modelle en die aanduiding van die effektiwiteit van die onderskeie modelle nie. Die volgende bespreking lê eerder klem op dié aspekte waaroor daar eenstemmigheid in die bestuur van maatskaplike diensorganisasies bestaan, naamlik op die funksies van bestuur.

Verskeie skrywers verwys na die onderskeie bestuursfunksies wat ook van toepassing is op maatskaplike diensorganisasies, alhoewel dié funksies nie noodwendig eenvormig gekategoriseer word nie. Fayol (1949) het na aanleiding van universele bestuursbeginsels vyf basiese funksies van bestuur geïdentifiseer, te wete beplanning, organisering, beheer, koördinerende en toesighouding (Engelbrecht & Terblanche, 2014; Nel, 2014). Nel (2014) gaan weer van die standpunt uit dat die funksie van beheer eweneens as leidinggewing beskou kan word en koördinerende as organisering. Vir die doel van hierdie studie word die bestuursfunksies soos beskryf deur verskeie skrywers, aangedui as beplanning, organisering en koördinerende, leidinggewing en beheer, toesighouding en monitering en evaluering, aangesien dit 'n verband toon met die fokuspeunte van organisatoriese kapasiteitsbou in die modelle wat later in die hoofstuk bespreek gaan word (Cronjé, 1998; Dyck & Neubert, 2009; Gatewood, Taylor & Ferrell, 1995; Hellrieger *et al.*, 2002; Lewis *et al.*, 2007; Nel, 2014; Smit *et al.*, 2013). Elkeen van die bestuursfunksies word éérs vermeld en daarna omskryf:

- *Beplanning*, waardeur planne gemaak word om die gestelde ondernemingsdoelwitte te bereik en te verwesenlik;
- *ontwerp, organisering en koördinerende*, waardeur gemeenskaplike aktiwiteite gerangskik en gegroepeer word en hulpbronne gekoördineer word om die doelstellings van die onderneming te verwesenlik;
- *leidinggewing en beheer*, waardeur mense gemotiveer word om saam te werk om ondernemingsdoelwitte te bereik;

- *toesighouding*, waardeur verseker word dat die aktivering en organisering van aktiwiteite verloop soos dit beplan is en waar nodig, die nodige regstellings aangebring word; en
- *monitering en evaluering*, wat die vordering van die programdoelwitte en aktiwiteite meet en vergelyk met die gestelde standarde.

Vervolgens word elkeen van die genoemde vyf hoof funksies van die bestuur van maatskaplike diensorganisasies en -programme kortliks omskryf.

- *Beplanning*

Verskeie skrywers (Du Toit *et al.*, 2013; Nel, 2014; Smit *et al.*, 2013; Weinbach, 2003) bevestig dat beplanning ten doel het om die onsekerheid in organisasies te verminder en om toekomstige besluite, aktiwiteite en persone te beïnvloed. Nel (2014) gee die algemene definisie van *beplanning* weer as 'n bestuursfunksie wat toegepas kan word op alle organisasievlakke, wat 'n sistematiese en intelligente uiteensetting is van die rigting wat die organisasie, gemeenskapsprojek, groep, gesin of individu moet navolg om vooraf bepaalde doelwitte te bereik. Beplanning geskied op alle vlakke van organisasies: vanaf strategiese oorhoofse beplanning tot by daaglikse beplanning en gebeurlikheidsbeplanning (Coulshed & Mullender, 2006; Du Toit *et al.*, 2013; Hellrieger *et al.*, 2012; Smit *et al.*, 2013). *Beplanning* verwys na die ontwikkeling van 'n visie vir die toekoms, skep van strategieë, opstel van beleid, reëls en prosedures, formulering van doelstellings en doelwitte om die doel te bereik, kies van programmodelle en die opstel van begrotings (Lewis *et al.*, 2007; Weinbach, 2003). Dit begin by die assessering van teikengroepe (dus in hierdie studie by IGO's) se behoeftes en sterktes.

- *Ontwerp, organisering en koördinerings*

Ontwerp, organisering en koördinerings as tweede funksie van *bestuur* verwys na die strukturering en koördinerings van die werk wat gedoen moet word om die planne uit te voer (Engelbrecht & Rankin, 2014, Nel, 2014). Dit vind op drie vlakke plaas, te wete die organisasie as geheel, die program en op individuele werkvlak. Die eerste aspek van ontwerp verwys na die struktuur; dit wil sê na die organisering van funksies en organisasieprosesse soos besluitneming en kommunikasie. Ontwerp stel dienoreenkomstig mense en eenhede in staat om te verstaan watter rol hulle in die

organisasie speel, hoe voortgaande kommunikasie en die koördinerings van insette in die organisasie gaan werk en wat die gesagslyne en verantwoordelikhede is. Die tweede aspek verwys na organisering of koördinerings van werk wat gedoen moet word. Binne 'n maatskaplike diensorganisasie verwys programbeplanning of -ontwerp na die konseptualisering van 'n diens of program om die uitkomst vir geïdentifiseerde behoeftes van diensverbruikers te bereik. Dit sluit die volgende in: hulpbronne wat benodig word en dienslewingsmetodes (Lewis *et al.*, 2007; Nel, 2014). Op 'n direkte vlak moet personeelaktiwiteite georganiseer word om integrasie en 'n eenheid van funksies mee te bring. Dit behels onder andere departementalisasie deur getalle, tyd gewerk, dissiplines, ondernemingsfunksies, dienste aangebied deur die onderskeie diensvelde, verbruikers bedien, inter-dissiplinêre spanne en bemarkingskanale en ander menslike hulpbronsfunksies (Weinbach, 2003).

Die prosesse van beplanning en ontwerp sluit nou aan by finansiële bestuur met spesifieke verwysing na die proses met die opstel en beheer van begrotings. Coulshed en Mullender (2006) en Hauser en Huberman (2006) verwys na finansiële beplanning as deel van operasionele beplanning, aangesien beplanningsaktiwiteite en finansiële bestuur nou aan mekaar verbind is. Organisasies word gedwing om te fokus op kernhulpbronsake, asook die onderskeie vlakke van behoefte vir elke diens, kwaliteitstandaarde, en die oorweging van alternatiewe maniere om versorging te bied. In menslike diensorganisasies is ook die fokus op fondswerwing uiteraard noodsaaklik vanweë die organisasies se nuwingsgerigte aard en terwille van volhoubaarheid. Oorhoofs behels finansiële bestuur gevolglik beplanning van die finansiële hulpbronne om die organisatoriese doelwitte te bereik en uitgawes te beheer deur onder andere insig in die afwykings in deurlopende finansiële verslae te ontwikkel en die nodige aanpassings aan te bring (Lewis *et al.*, 2007).

- *Leidinggewing en beheer*

Leidinggewing en beheer kan oor die algemeen gesien word as die aksie om aktiwiteite in te stel en aan die gang te hou totdat die doelwitte bereik is (Cronjé, Du Toit & Motlatha, 2013; Smit *et al.*, 2013). Die ontwikkeling van menslike hulpbronne wat die mobilisering van die mense behels wat nodig is om die programme te laat werk en die neem van stappe om hulle produktiwiteit te verhoog, vorm 'n integrale deel van hierdie bestuursfunksie (Lewis *et al.*, 2007). 'n Organisasie se planne word in werking gestel

deur mense en die menslike diensprogramme wat gevolg word, is arbeidsintensief. 'n Groot deel van maatskaplike diensorganisasies se begrotings bestaan uit salarisse en byvoordele van diensverskaffers en ondersteuningspersoneel. Noukeurige werwing, keuring, opleiding en evaluering van sowel betaalde personeel as vrywilligers is dus in menslike diensorganisasies 'n voorvereiste. Dit sluit onder andere die volgende in: Die aanstelling en hertoewysing van werknemers, die skep en onderhouding van diversiteit in die werkplek om organisasiedoelwitte te bereik, die uiteensetting van posoms krywings, die stel van prioriteite, die assessering van werknemers se motivering, bevordering van hul groei deur supervisie en voortgesette opleiding, personeevaluering, die aanspreek van ontwikkelingsareas en dissiplinêre aksies (Gatewood *et al.*, 1995; Weinbach, 2003). Leidinggewing impliseer ook leierskapontwikkeling van die menslike hulpbronskomponent, wat in maatskaplike diensorganisasies verwys na sowel personeel as vrywilligers wat as bestuurslede optree.

- *Toesig en beheer*

Lewis *et al.* (2007) omskryf toesig en beheer as die verbetering van die vaardighede en die motivering van diensverskaffers; dus van sowel werknemers as vrywilligers. Weinbach (2003) wys daarop dat die funksie van toesighouding nie alleen nouverwant is aan die ander bestuursfunksies is nie, maar dikwels ook met alle funksies oorvleuel omdat almal 'n mate van toesighouding vereis. "Toesig" kan omskryf word as nie alleen die assessering van 'n werknemer se funksionering nie, maar sluit ook die aanspreek van die gedrag van 'n werknemer in wat nie bydra tot die bereiking van doelwitte nie. 'n Driefaseproses is hierby betrokke: Eerstens moet standarde vasgestel word; tweedens moet 'n werknemer se funksionering as diensverskaffer in die lig van hierdie standarde geëvalueer word; en derdens moet in gevalle waar daar van die standarde afgewyk word, regstellings gemaak word en planne beraam word om die herhaling daarvan te voorkom (Weinbach, 2003).

Die rol van die toesighouer is volgens Lewis *et al.* (2007) om werknemers by te staan in die maksimalisering van hul effektiwiteit in dienslewering deur ondersteuning en aanmoediging te bied, vaardigheid en bekwaamheid te help bou en toesig oor die werknemers se werk te hou. In effek moet die toesighouer dus toesien dat werknemers hul werk as een van die kernkomponente van die organisasie beskou; die nodige kennis, vaardighede en houding wat nodig is om die werk uit te voer, ontwikkel; en gemotiveer

bly om te groei. In 'n maatskaplike diensorganisasie moet die maatskaplike dienssupervisor ook 'n administratiewe of bestuursrol vervul en derhalwe oor die nodige kennis en vaardighede met betrekking tot die daaglikse rigting en beheer van daardie bepaalde dienseenheid (soos die verwysing van gevalle) beskik. Hulpmiddels in toesighouding word deur Weinbach (2003) geïdentifiseer as planne, formele riglyne vir aksie, opleidinghersiëning, advies, inligting, direkteiewe, sanksies, lojaliteite, idealisme, professionele waardes en etiek. Coulshed en Mullender (2006) sluit ook konflikresolusie en die hantering van dissiplinêre sake daarby in.

- *Monitering en evaluering*

Monitering verwys na die nagaan van die vordering van die programdoelwitte en aktiwiteite, terwyl *evaluering* dui op die vergelyking van die programresultate met die standaard wat gestel word vir die onderskeie fases en die benutting van die resultate wat as die basis van verandering moet dien (Lewis *et al.*, 2007). Organisasies se inligtingsisteme stel personeel in staat om tred te hou met die vordering wat gemaak is. Hierdie soort sisteme verwys na statistiek, dokumentasie en die bestuur van informasiesisteme (Lewis *et al.*, 2007). Monitering en evaluering vorm derhalwe 'n integrale deel van beplanning wat reeds as eerste funksie van bestuur in hierdie hoofstuk beskryf is. Daaruit word afgelei dat die onderskeie funksies van bestuur wel interafhanklik van mekaar is en deurlopend in interaksie met mekaar plaasvind.

Die teoretiese raamwerk van kapasiteitsbou voorsien 'n groep idees oor hoe kapasiteitsbou spesifiek ten opsigte van IGO's beskou kan word. Voortspruitend uit die voorgaande bespreking word 'n definisie van *organisasionele kapasiteitsbou* vir die doel van hierdie studie geformuleer.

4.2.3 **Definisie van kapasiteitsbou van IGO's**

Na aanleiding van die voorgestelde teoretiese raamwerk vir organisatoriese kapasiteitsbou van IGO's word die definisie van *kapasiteitsbou van IGO's* deur formele diensorganisasies vir die doel van hierdie studie soos volg gestel: Kapasiteitsbou van die IGO's deur die formele diensorganisasies as diensverskaffers is die proses waardeur IGO's ondersteun word om toegang te verkry tot hulpbronne (tegnies en andersins) en veral staatsfinansiering wat benodig word om effektiewe en volhoubare dienste te lewer. Die fokus van sodanige kapasiteitsbou is die ontwikkeling van kennis en vaardighede in die basiese bestuur van 'n organisasie, wat die

elemente van beplanning, organisering, leiding en beheer, monitering en evaluering bevat. Die rigting en pas van kapasiteitsbou word self deur die IGO's bepaal, geskied binne 'n vennootskap van wedersydse vertrouwe en fokus op die sterktes van die partye wat by die kapasiteitsbouproses betrokke is.

4.3 DOEL VAN ORGANISATORIESE KAPASITEITSBOU

Die wyse waarop die vraag: "Waarom word kapasiteit gebou?" aangespreek word, sal afhang van die waardes wat ter tafel gebring word en die fokus wat op die proses geplaas word. Daar is geen regte of verkeerde antwoord op die vraag nie. Wat wél met sekerheid gesê kan word, is dat die antwoord berus op die behoeftes in die gemeenskap, die hulpbronne wat ingespan kan word, die politieke wil wat ontgin word en die volgehoue visie van leiers en die inwoners in die gemeenskap om doelstellings te bereik (Connolly, 2007; De Vita *et al.*, 2001).

Die uiteindelijke *doel van kapasiteitsbou* word deur De Vita *et al.* (2001) omskryf as die skepping van veilige en produktiewe gemeenskappe waar mense kan werk, lewe, funksioneer en hul potensiaal ontwikkel. Venture Philanthropy Partners (2001) en Connolly (2007) vereenvoudig *die doel van organisatoriese kapasiteitsbou* deur bloot daarna te verwys as die maksimalisering van organisasies se sosiale impak. Wright-Revolledo (2007) verwys na *organisatoriese kapasiteitsbou* as die verlening van ondersteuning aan organisasies, sodat hulle só effektief, doeltreffend en volhoubaar kan presteer dat die strategiese doelstellings van ontwikkelingsorganisasies bereik kan word. Die *Grantmakers for Effective Organizations* (2000) beantwoord die vraag oor wat 'n organisasie effektief of suksesvol sou maak, deur te verwys na die organisasie se vermoë om sy missie te bereik deur 'n vermeniging van 'n bewese rekord van sterk korporatiewe bestuur en doelgerigte aanpassings om resultate te bereik. Vir Kaplan (1997) is die doel van kapasiteitsbou om die vermoë van 'n organisasie te ontwikkel om op 'n vindingryke wyse te reageer op 'n voortdurend veranderende omgewing en omstandighede. Dit strook met sy uitgangspunt dat kapasiteitsbou vanuit 'n nuwe paradigma beskou behoort te word wat suiwer ontwikkelingsgerig is. Die outeur glo dat organisasies in staat gestel moet word om vrylik op unieke wyses op unieke omstandighede te reageer, eerder as om organisasies op te lei in vorige oplossings, gevestigde gesindhede en reeds opgeleide gedrag. Hauser en Huberman (2006) voer aan dat veral niewinsgerigte organisasies doelbewus aandag moet skenk aan volhoubaarheid en dat sowel daaglikse bestuur as langtermynbeplanning deur die bestuursraad en senior personeel deurslaggewend is vir organisatoriese volhoubaarheid.

Soos reeds in hoofstuk 3 van hierdie studie aangetoon is, word daar vir die doel van hierdie studie volstaan met die standpunt dat die bou van waardevolle hulpbronne in gemarginaliseerde gemeenskappe die uiteindelige mikpunt van die kapasiteitsbou van IGO's is. Die hoofdoel is om die sosiale impak wat IGO's op gemeenskappe het, te maksimaliseer, sodat hulle só effektief, voldoende en volhoubaar moontlik kan funksioneer.

4.4 ORGANISASIES SE BEHOEFTE AAN KAPASITEITSBOU

Juis as gevolg van die omvangryke diversiteit in die nuwingsgerigte sektor soos reeds uitgelig is in hoofstuk 2, sal die behoeftes en vermoëns van nuwingsgerigte organisasies om toekomstige kapasiteit te bou, grootliks van organisasie tot organisasie verskil (De Vita *et al.*, 2001). Die verskille sal ook die aard van verlangde kapasiteitsbou drasties beïnvloed (De Vita *et al.*, 2001). Die Fieldstone Alliansie (2006) voer aan dat verskeie faktore 'n organisasie se behoefte aan organisatoriese kapasiteitsbou op enige gegewe tydstip sal beïnvloed, insluitend die volgende: die ouderdom en ontwikkelingsfase van die betrokke organisasie; die grootte van die organisasie; die tipe werk wat die organisasie doen; die kulturele en etniese identiteit van die organisasie; sowel as die omgewing waarbinne die organisasie funksioneer.

Organisasies se behoefte aan kapasiteitsbou spruit dikwels uit finansiële oorwegings. De Vita *et al.* (2001) is van mening dat die uitbreiding van die nuwingsgerigte sektor, tesame met groter betrokkenheid van winsgerigte organisasies in areas wat voorheen deur die nuwingsgerigte sektor gedomineer is, tot groter kompetisie vir finansiële hulpbronne of fondse gelei het. Die skrywers voer aan dat nuwingsgerigte organisasies in toenemende kompeterende omgewings dit al hoe moeiliker vind om hul hulpbronbasis te diversifiseer om organisasie-onsekerheid te verminder. Die Venture Philanthropy Partners (2001) vestig ook verder die aandag daarop dat baie nuwingsgerigte bestuurders en veral befondseers of donateurs eerder geld en tyd op direkte programme aan teikengroepe sal spandeer in teenstelling met interne organisatoriese kapasiteitsbou wat die gebrek aan fokus op die kapasiteitsbou van eksterne organisasies nog verder vergroot. Daar is egter verskeie forums of netwerke wat wél fokus op die befondseing van organisatoriese kapasiteitsbou (vgl. Connolly, 2007). Die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling lê in sy Finansierings-beleid (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2012a) besonder klem op die doel van kapasiteitsbou om aan IGO's toegang tot staatsfinansiering te bied.

Soms fokus organisasies self ook nie op hul eie kapasiteitsbou nie. Effektiewe kapasiteitsbou word volgens Venture Philanthropy Partners (2001) vanweë die geskiedkundige ongeïnteresseerdheid van die nuwingsgerigte sektor in organisatoriese kapasiteitsbou benadeel. Hierdie ongeïnteresseerdheid kan egter ook deels toegeskryf word aan die fokus en dringendheid om dienste en programme aan kwesbare mense in nood te lewer. Maatskaplike diensprogramme bestaan met die uitsluitlike doel om die lewens van individue en gemeenskappe wat bedien word, te verbeter (Lewis *et al.*, 2007). Dit is dan juis hierdie gemeenskaplike begeerte om maatskaplike ontwikkeling te fasiliteer en om lewens in gemeenskappe te verbeter, wat dikwels die aandag van organisatoriese kapasiteitsbou van die nuwingsgerigte sektor weglei en dikwels hul fokus daarop verminder.

4.5 VERTREK PUNTE IN ORGANISATORIESE KAPASITEITSBOU VAN DIE NIEWINSGERIGTE SEKTOR

In die beskouing van organisatoriese kapasiteitsbou in die nuwingsgerigte sektor bied vertrekpunte die platform om begrip vir hierdie aksie te kan ontwikkel. Hierdie vertrekpunte word vervolgens kortliks vermeld.

4.5.1 Kapasiteitsbou het 'n ontwikkelingsparadigma

Wright-Revollo (2007) bevestig dat organisatoriese kapasiteitsbou direk geraak is deur die verskuiwing in ontwikkelingsparadigma wat sedert die middel 1990's plaasgevind het. Dit blyk dat hierdie ontwikkelingsverskuiwing oorhoofs veral twee fokuspeunte ten opsigte van organisatoriese kapasiteitsbou van die nuwingsgerigte sektor het.

Eerstens vind daar 'n verskuiwing van aandag plaas vanaf die opleiding van individue na die ontwikkeling van instellings en organisasies as sisteme. Hoe organisasies presteer, word beïnvloed deur sowel interne as eksterne faktore wat direk verband hou met die breër politieke, ekonomiese, sosiale en kulturele omgewing waarby organisasies onlosmaaklik ingesluit is. De Vita *et al.* (2001) beklemtoon ook die paradigmaterskuiwing vanaf die historiese paradigma waar kapasiteitsbou primêr op die organisatoriese vlak plaasgevind het, na 'n groter mate van organisasie-ondersteuning en ontwikkeling, byvoorbeeld soos om verbeterde finansiële bestuur toe te pas. De Vita *et al.* (2001) voeg by voorgaande die noodsaaklike verskuiwing na die koestering of versorging en groei van die sektor se kapasiteit as 'n geheel, wat verder strek as 'n enkele organisasie. Daardeur word die burgerlike samelewing en maatskaplike kapitaal versterk. Hierdie klemverskuiwing verwys na twee van die pilare van die teoretiese raamwerk

van kapasiteitsbou in hierdie studie, naamlik na volhoubare ontwikkeling aan die een kant en burgerlike samelewing en maatskaplike kapitaal aan die een kant. In hoofstuk 3 van hierdie studie is ook verwys na hierdie maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering tot kapasiteitsbou, met die toeligting daarby dat kapasiteitsbou van IGO's ontwikkeling ten doel moet hê met die klem eerder op bemagtiging en ontwikkeling as op remediëring.

Tweedens hang die invalshoek en chronologiese volgorde van die elemente wat in kapasiteitsbou aangespreek word af van sowel waar die betrokke organisasies hulself op 'n bepaalde tydstip bevind as die aard van die betrokke organisasies self. Kaplan (1997) verwys – vereenvoudig gestel – na die ontwikkelingsgerigte paradigmaverskuiwing as die verskuiwing van die tasbare na die onsigbare (wat organisasiegroei ten opsigte van nie maklik meetbare elemente insluit) sowel as van die verskuiwing van die statiese model na 'n model wat aanpas by plaaslike behoeftes.

4.5.2 Niewinsgerigte organisasies word gesien as sisteme in interaksie met die omgewing

Daar is reeds vroeër in hierdie hoofstuk en ook in hoofstuk 3 oor maatskaplike diensverskaffers aangetoon dat niewinsgerigte organisasies noodsaaklike hulpbronne in gemeenskappe is en 'n aktiewe rol speel in die burgerlike samelewing. Die noodsaaklikheid dat daar in kapasiteitsbou begrip moet wees vir die plaaslike konteks en dat bestaande institusionele strukture geïdentifiseer moet word, is daarvan 'n logiese uitvloeisel. Die organisasie wie se kapasiteit gebou word, moet derhalwe beskou word as 'n sisteem wat in interaksie met sy omgewing is. Wright-Revollo (2007) wys daarop dat die plaaslike konteks die aard van die toepaslikheid van die verskillende benaderings tot die kapasiteitsbou sal beïnvloed. Alhoewel kompleks van aard, is dit 'n noodsaaklike taak wat ook die identifisering van die kapasiteite van plaaslike strukture insluit.

Verder moet daar vir effektiewe kapasiteitsbou 'n deeglike begrip ontwikkel word vir die wyse waarop gemeenskapsgebaseerde organisasies in gemeenskappe verweef is, soos ten opsigte van die volgende aspekte (Wright-Revollo, 2007): (i) Verskille in mag en geslagsgelykheid, met die insluiting van familieverbintenisse en verhoudinge tussen die IGO's en die gemeenskappe wat op die plaaslike vlak voorkom en wat deur die kultuur van die IGO's weerspieël word, noodsaak 'n sensitiwiteit wat op die kapasiteitsbouproses impakteer. (ii) Die redes waarom mense bymekaar kom, die redes vir die verandering en die effek van en die wyse waarop sosiale, ekonomiese, politieke en kulturele faktore op die verandering inwerk. (iii)

Konflik wat in die gemeenskap en IGO's bestaan. Spesiale aandag moet geskenk word aan die skep van genoegsame ruimte vir die openhartige bespreking van frustrasies en onsekerhede en die aanleer van tegnieke om hierdie konflik aan te spreek – aspekte wat die verantwoordbaarheid van leiers insluit. (iv) Begrip vir die faktore wat mense motiveer om deel van die IGO's en ander burgerlike instellings te vorm, is noodsaaklik.

4.5.3 Eiesoortigheid en uniekheid van elke organisasie is bepalend vir die invalshoek en chronologiese verloop van die elemente

As gevolg van die omvangryke diversiteit in die nuwingsgerigte sektor sal die behoeftes en vermoëns van nuwingsgerigte organisasies om toekomstige kapasiteite te bou, grootliks van organisasie tot organisasie verskil (De Vita *et al.*, 2001). Die invalshoek en chronologiese volgorde van die elemente wat in kapasiteitsbou aangespreek word, hang af van sowel die stand van 'n bepaalde organisasie op 'n spesifieke tydstip as die aard van die organisasie self.

Soos reeds ook breedvoerig in hoofstuk 2 van hierdie studie aangetoon is, speel die struktuur van gevestigde en informele organisasies 'n groot rol in die organisatoriese kapasiteitsbou van beide. Die rede daarvoor is waarskynlik volgens Kaplan (1997) dat, alhoewel daar 'n basiese rangorde is in terme waarvan organisatoriese kapasiteite verkry moet word en wat deel van organisatoriese kapasiteitsbou uitmaak, behoeftes verander namate organisasies ontwikkel. Verder voer Kaplan (1997) aan dat werk aan 'n spesifieke element in die hiërargie van organisasie-ontwikkeling eers effektief kan wees indien genoegsame werk en vordering met 'n voorafgaande element gemaak is. So byvoorbeeld kan opleiding nie plaasvind alvorens die organisasie se missie, visie en kultuur nog nie uitgesorteer is nie. Desnieteenstaande kan daar tog gelyktydig op verskillende vlakke in die hiërargie gefokus word.

Aangesien organisasieverandering kompleks en meervoudig van aard is, en 'n model die elemente van organisatoriese kapasiteitsbou voldoende kan beskryf en selfs die rangorde waarin dit bereik moet word, korrek kan voorspel, kan dit volgens Kaplan (1997) nie die organisatoriese veranderingsprosesse self wat plaasvind, voorspel of vasstel nie. Dit het 'n regstreekse effek op die organisatoriese kapasiteitsbouproses.

Uit voorgaande word afgelei dat, alhoewel daar dus 'n spesifieke benadering ten opsigte van effektiewe organisatoriese kapasiteitsbou gevolg behoort te word, dit nooit die direkte waarneming of spesifieke organisasie-eienskappe van daardie organisasie met wie intervensies gaan plaasvind, kan vervang nie. Die eiesoortigheid van organisasies word gevolglik erken

deur die vlak van ontwikkeling van organisasies op daardie gegewe tydstip te ontleed en dan 'n intervensie te ontwerp wat spesifiek van toepassing is op die bepaalde organisasie op daardie bepaalde tydstip. Kapasiteitsbou lê dus veel dieper as bloot die aanbieding van klaaruitgewerkte intervensies, pakkette of programme. Soos Kaplan (1997:7) tereg hieroor opmerk: "This is a paradigm shift, a radical different approach, a far cry from the normal delivery mechanisms of NGOs, donors and governments who hope to build capacity. It embraces the real meaning of people-centered development...". Die outeur gaan verder en stel selfs voor dat daar voortaan na die term *organisasie-gesentreerde kapasiteitsbou* verwys moet word. De Vita *et al.* (2001) onderskryf dié argument en beklemtoon dat die bepaling van 'n organisasie se kapasiteitsboubehoeftes nie 'n eenvoudige of uitgeklaarde proses of formule behels nie.

Die teoretiese raamwerk en vertrekpunte vir organisatoriese kapasiteitsbou moet in die praktyk gestalte vind in die toepassing van 'n bepaalde model. Vervolgens word 'n toepaslike model vir hierdie studie vir die kapasiteitsbou van IGO's in die maatskaplike dienssektor in Suid-Afrika bespreek.

4.6 **MODEL VAN KAPASITEITSBOU VAN NIEWINSGERIGTE ORGANISASIES**

Daar is reeds in hierdie hoofstuk aangetoon dat daar nie 'n eenvormige erkende raamwerk, benadering en selfs definisie vir "organisatoriese kapasiteitsbou" bestaan nie. Die doel van die ontwikkeling van die kapasiteitsboumodel deur die McKinsey-firma (2001) was juis om die gebrek aan 'n algemeen aanvaarde definisie vir "organisatoriese kapasiteitsbou" in die nuwingsgerigte sektor te oorkom (Venture Philanthropy Partners, 2001; Worth, 2012).

Volgens Connolly en York (2002) sal die wyse waarop die vraag oor watter effek kapasiteitsbou-pogings op die organisatoriese funksionering van organisasies het, logies in terme van 'n model omskryf kan word. 'n Sodanige model verwys, volgens dié skrywers (2002), na 'n beeldryke voorstelling van die redes en wyse waarop kapasiteitsbou sal plaasvind; dien as die evalueringsraamwerk van waar alle evalueringsvrae, data-insamelingsinstrumente, metodologieë en data-analises afgelei sal word; en voorsien 'n verwysingsraamwerk vir die toetsing van veronderstellings. Dit sou ook as 'n platform vir dialoog kon dien om maniere te vind om verbeterings te bewerkstellig.

Soos reeds in die inleiding van hierdie hoofstuk aangetoon is, word die McKinsey-model in hierdie studie as die geskikste model van kapasiteitsbou van IGO's gekies, omdat dié model gerig is op die nuwingsgerigte sektor. Toe is daarop gewys dat hierdie model gebaseer is op die standpunt dat organisasie-ontwikkeling op drie vlakke plaasvind en dat die mees elementêre vlak van organisasie-ontwikkeling veral op IGO's betrekking sal hê juis vanweë hul informele en ongestruktureerde aard. Daar is reeds in hoofstuk 2 oor maatskaplike diensverskaffers breedvoerig na hierdie aard en struktuur (of gebrek daaraan) verwys.

In hierdie afdeling sal daar ook kortliks verwys word na van die ander modelle of raamwerke wat vir hierdie spesifieke tipe kapasiteitsbou bestaan, nie met die doel om hulle met mekaar te vergelyk nie, maar eerder om die elemente van die McKinsey-model verder toe te lig. Die debat oor of die McKinsey-model as die geskikste of enigste model vir die kapasiteitsbou van IGO's in Suid-Afrika beskou moet word, val buite die bestek van hierdie studie en word daarom nie verder bespreek nie. Waaraan wêl aandag gegee sal word, is 'n bespreking van die elemente waaruit die McKinsey-model van organisatoriese kapasiteitsbou bestaan. Eers word daar ter wille van die nodige agtergrond gekyk na die ontwikkeling van hierdie model self. Daarna word die doel van dié model beskryf en ten slotte word 'n uiteensetting van die model self gegee.

4.6.1 Ontwikkeling van die McKinsey-model

McKinsey and Company is 'n konsultasie-bestuursfirma wat in 2001 'n navorsingsverslag oor kapasiteitsbou in die nuwingsgerigte sektor in opdrag van die Venture Philanthropy Partners gepubliseer het en wat deur verskeie skrywers as waardevol beskryf word (vgl. Worths, 2012). Die verslag is gegrond op die betrokke firma se bevindinge ná 'n literatuurstudie en empiriese navorsing oor 'n periode van tien jaar ten opsigte van van 13 nuwingsgerigte organisasies wat oor die laaste dekade kapasiteite van ander nuwingsgerigte organisasies gebou het. Hulle opdrag was om nie soseer te fokus op die daarstelling van 'n definisie vir "organisatoriese kapasiteitsbou" nie, maar eerder om begrip te ontwikkel vir die karaktereenskappe van suksesvolle kapasiteitsbou-inisiatiewe. Na aanleiding van dié navorsing het die McKinsey-firma 'n kapasiteitraamwerk opgestel wat sewe deurslaggewende elemente van nuwingsgerigte kapasiteite identifiseer wat tydens kapasiteitsbou in drie vlakke van ontwikkeling aangespreek behoort te word. Daarna is 'n sogenaamde "kapasiteitsbou-assesseringsrooster" ("capacity assessment grid") – genoem die "Organizational Capacity Assessment Tool" (of "OCAT") – saamgestel waarmee organisasies se kapasiteite geëvalueer kan word en wat dan dié areas sal

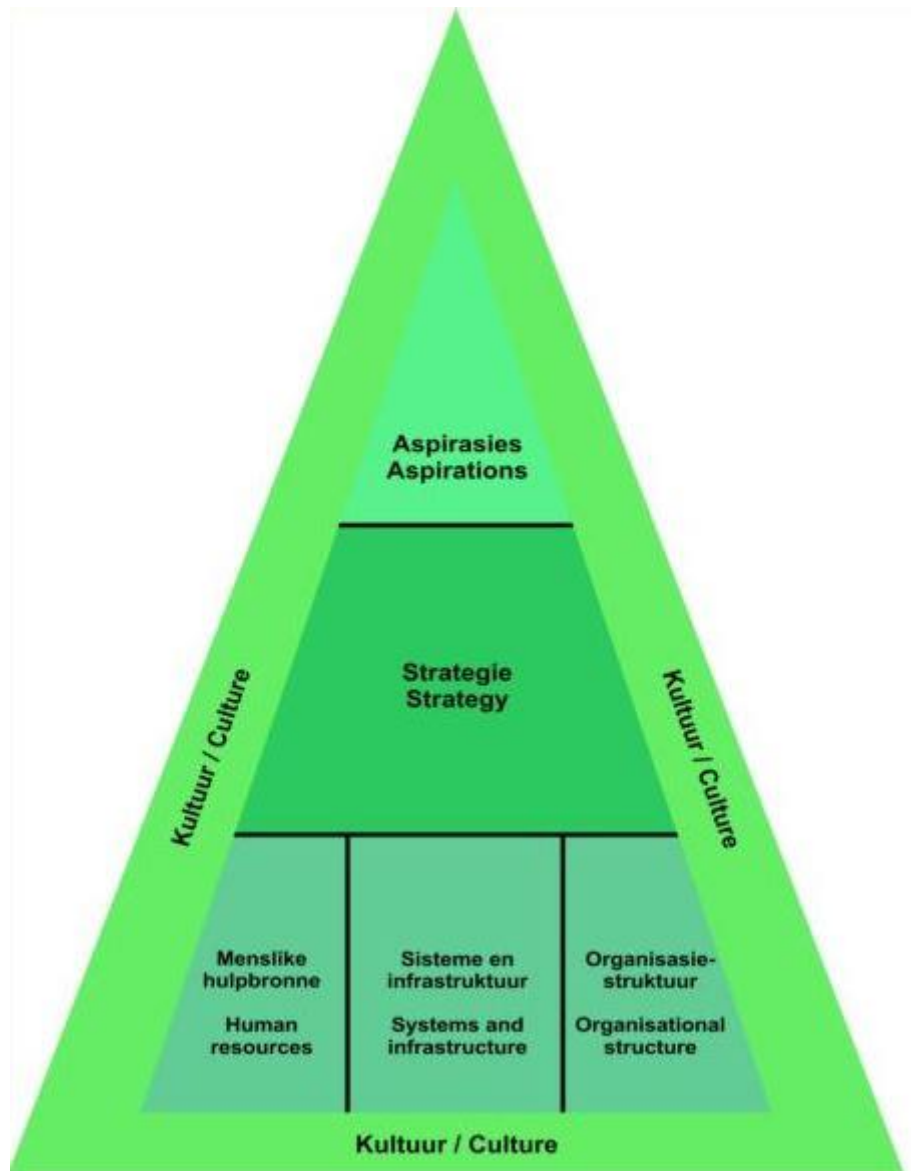
aantoon wat die grootste mate van kapasiteitsbou benodig (Aseidu¹, Aaworb-nang & James, 2014; Venture Philanthropy Partners, 2011).

4.6.2 Doel van die model

Die McKinsey-model het ten doel om 'n algemene visie vir kapasiteitsbou en 'n gemeenskaplike woordeskat vir nuwingsgerigte kapasiteitsbou saam te stel. Die McKinsey-firma maan egter dat organisasies nie moet poog om kapasiteitsbou gelyktydig op alle organisasievlakke te laat plaasvind nie, aangesien dit sal lei tot organisatoriese verlamming (Venture Philanthropy Partners, 2001). Spesifieke aandag moet egter daaraan geskenk word om kapasiteitsbou nie in isolasie te laat plaasvind nie. Die McKinsey-firma het bevind dat gevallestudies suggereer dat die beste resultate in kapasiteitsbou plaasvind wanneer die organisasies betrokke in kapasiteitsbou juis die organisatoriese kapasiteite bou in ooreenstemming met die piramide van elemente soos vervat in hulle model (Venture Philanthropy Partners, 2001; Worth, 2012). Elkeen van hierdie komponente kan dus volgens De Vita *et al.* (2001) beskou word as 'n moontlike intervensiepunt om organisatoriese kapasiteit te verhoog.

4.6.3 Uiteensetting van die model

Die McKinsey-model (Venture Philanthropy Partners, 2001; McKinsey & Company, 2001; Worth, 2012) stel "nuwingsgerigte kapasiteit" as 'n piramide voor wat sewe wesentlike elemente bevat wat op drie vlakke van ontwikkeling voorkom: Aspirasies, strategie en organisatoriese vaardighede op die hoër vlak; drie grondliggende elemente van sisteme en infrastruktuur, menslike hulpbronne en organisatoriese struktuur; en organisasiekultuur wat beskou kan word as die gom wat die ander elemente aanmekaar hou. Soos geïllustreer in die volgende figuur, hou hierdie elemente verband met mekaar en is hulle onderling afhanklik van mekaar. As 'n sisteem beïnvloed elke element die volgende een. Die skrywers wys egter daarop dat dit onwaarskynlik is dat alle komponente in 'n gelyke mate in 'n organisasie teenwoordig sal wees. Wat wél nodig is, is dat daar volgens die skrywers 'n gesonde vermenging van die komponente waaruit dié piramide bestaan, moet wees ten einde volhoubaarheid en effektiwiteit in organisasies te verseker. Elkeen van die elemente word vervolgens kortliks verduidelik na aanleiding van Figuur 4.1 wat 'n grafiese voorstelling van die elemente van die McKinsey-model vir kapasiteitsbou bied (Venture Philanthropy Partners, 2001; Worth, 2012).



Figuur 4.1: Skematiese voorstelling van die McKinsey-model (Venture Philanthropy Partners, 2001; Worth, 2012) vir organisatoriese kapasiteitsbou

Die model bestaan uit die volgende sewe vlakke:

(a) *Aspirasies*

Aspirasies verwys na 'n organisasie se missie, visie en oorkoepelende doelstellings, wat kollektief sy gemeenskaplike doel en rigting aandui en die organisasie dryf. In hoogs funksionerende organisasies word hierdie konsepte ten beste beskryf deur duidelike, selfonderhoudende verklarings van een of twee sinne elk, met doelstellings wat in spesifieke en meetbare terme beskryf word (Venture Philanthropy Partners, 2001; Worths, 2012). Die McKinsey-firma het gevind dat die herwasstelling van aspirasies en

strategie dikwels die eerste stap is vir die dramatiese verbetering van 'n organisasie se kapasiteit, ongeag die organisasie se grootte, missie of besigheidsmodel (Venture Philanthropy Partners, 2001).

(b) *Strategie*

Strategie is die samehangende stel aksies en programme wat daarop gerig is om die organisasie se oorkoepelende doelstellings te bereik. Strategieë behoort voort te bou op 'n nuwingsgerigte organisasie se kernkompetensies en hulpbronne om prioriteite toe te wys. Aan die een kant is die doel van hierdie element om programme van beperkte impak vir die bereiking van die oorhoofse doelstelling te elimineer, en aan die ander kant om nuwe geleenthede aan te gryp (Hughes & Wearing, 2013; Venture Philanthropy Partners, 2001).

(c) *Organisatoriese vaardighede*

Organisatoriese vaardighede beskryf die somtotaal van die organisasies se kapasiteite, insluitend onder meer aspekte soos prestasiemeetbaarheid, beplanning, hulpbronbestuur en eksterne verhoudingsbou. Vir baie organisasies is dit die proses waardeur hulle programme ontwikkel, implementeer, befonds en meet (Venture Philanthropy Partners, 2001).

(d) *Menslike hulpbronne*

Menslike hulpbronne word verklaar as die kollektiewe kapasiteite, ondervindings, potensiaal en verbintenis van die organisasie se mense; dit wil sê sy beheerraad/direksie, bestuurspan, personeel en vrywilligers (Venture Philanthropy Partners 2001).

(e) *Sisteme en infrastruktuur*

Sisteme en infrastruktuur handel oor die organisasie se beplanning, besluitneming, kennisbestuur en administratiewe sisteme, sowel as die fisieke en tegnologiese aspekte wat die organisasie ondersteun. Die McKinsey-firma voer aan dat organisasies hierdie element beter as enige van die ander elemente in hul kapasiteitsraamwerk verstaan (Venture Philanthropy Partners, 2001). Dit word toegeskryf aan die sigbaarheid en onmiddellike resultate van hierdie element.

(f) *Organisasiebestuur*

Organisatoriese bestuur omskryf die kombinasies wat die organisasie se regs- en bestuurstruktuur vorm. Dit sluit in beheer (“governance”), organisatoriese ontwerp, interfunksionele koördinasie, individuele posomskrywings en pligtestate, werk gedoen met die beheerliggaam of bestuurstruktuur, samestelling van nuwe werkgroepe of die uitbreiding van bestaande werkgroepe (Venture Philanthropy Partners, 2001).

(g) *Organisasiekultuur*

Organisasiekultuur verwys na die gom wat die organisasie saambind en sluit in gemeenskaplike waardes en praktyke, gedragsnorme en veral belangrik die organisasie se ingesteldheid teenoor prestasie (Venture Philanthropy Partners, 2001).

4.6.4 Verwysing na ander raamwerke of modelle vir organisatoriese kapasiteitsbou

Alhoewel hierdie studie spesifiek die McKinsey-model vir organisatoriese kapasiteitsbou as vertrekpunt neem, toon hierdie model – soos reeds vroeër aangedui is – ’n noue korrelasie met twee ander raamwerke waarna ondersoekers soos De Vita *et al.* (2001), by wie die navorsers van die Fieldstone Alliance (2006a) aansluit, en Connolly (2007) verwys. Hierdie twee raamwerke of modelle word hieronder kortliks behandel omdat hulle aansluit by die elemente wat die kern van die McKinsey-model vorm.

4.6.4.1 *Die model van De Vita, Flemming en Twombly (2001)*

De Vita *et al.* (2001) illustreer ’n algemene raamwerk vir die analisering en aanspreek van potensiële roetes om die nuwingsgerigte sektor se behoefte aan kapasiteitsbou aan te spreek. Dié raamwerk bestaan uit die volgende vyf komponente wat oor die algemeen in alle organisasies gevind word: visie en missie; leierskap; hulpbronne; uitreik en bekendheid; sowel as produkte en diens. Hierdie komponente handel dus oor die versterking van bestuur en bestuursbeheer deur organisasie-ontwikkelingsaktiwiteite, soos leierskapontwikkeling, strategiese beplanning, programontwerp, evaluering en beheerraad- en/of direksie-ontwikkeling (Connolly & York, 2002).

Die Fieldstone Alliance (2006) sluit aan by die vorige skrywers en bevestig dat die volgende ses komponente van organisatoriese kapasiteit van deurslaggewende belang is vir hoë organisatoriese funksionering om ’n hoë graad van organisatoriese funksionering te verseker:

missie; visie; strategie; strategiese verhoudings; hulpbronontwikkeling en interne operasionele aktiwiteite; en bestuur. Hierdie ses komponente is weer almal noodsaaklike meganismes om organisasiedoelstellings te bereik. Wanneer ál hierdie komponente nie teenwoordig is nie, bereik die organisasie nie sy volle potensiaal nie. Leierskap en beheer is volgens die Fieldstone Alliance (2006) die gom wat die elemente aanmekaar bind.

4.6.4.2 *Model van Connoly (2007)*

Connoly (2007) beskryf 'n model bestaande uit vier kategorieë van organisatoriese kapasiteite wat vervolgens kortliks omskryf word en wat uit die volgende kenmerke bestaan:

(a) *Aanpasbare kapasiteite*

Aanpasbare kapasiteite verwys na “die vermoë om te moniteer en te assesser, te reageer en om interne en eksterne veranderinge te stimuleer”. *Aktiwiteite* verwys na behoeftebepalings, organisasie-assessering, beplanning, programevaluering, kennisbestuur en die skepping van netwerke en die opbou van vennootskappe. Connoly (2007) beskryf albei die genoemde kategorieë, te wete aanpasbare kapasiteite en aktiwiteite, as die mees kritieke kapasiteite, aangesien dit hierdie kapasiteite is wat die organisasie gewoonlik aandryf en alle bestuurs- en tegniese kapasiteite voorafgaan.

(b) *Bestuurskapasiteite*

Bestuurskapasiteite beteken die vermoë om organisasie hulpbronne effektief en doeltreffend te kan gebruik. Dié aktiwiteite verwys na menslike hulpbronontwikkeling en bestuur, interne kommunikasie en finansiële beplanning.

(c) *Tegniese kapasiteite*

Tegniese kapasiteite kan omskryf word as die vermoë om al die sleutelorganisasoriese funksies te implementeer en programme en dienste te lewer. Kapasiteitsbou-aktiwiteite in hierdie kategorie verwys na die volgende: dienslewering, evaluering, uitreik en steunwerwing (“advocacy”), regte, fondswerwing, bemarking en kommunikasie, verdiende inkomstegenerasie, rekenkunde, bestuur van fasiliteite en tegnologie.

(d) *Leierskapkapasiteite*

Leierskapkapasiteite verwys na die vermoëns van alle organisatoriese leiers om te inspireer, prioriseer, besluite te neem, rigting te verskaf en te innoveer. Kapasiteitsbou-aktiwiteite kan die volgende insluit: ontwikkeling van besture of direksies, uitvoerende leierskapontwikkeling en leierskapverandering.

Al die voorgaande kapasiteitsboukategorieë en -aktiwiteite het ten doel om die organisasie in staat te stel om beter te funksioneer en sy impak te maksimaliseer.

4.6.5 Vergelyking tussen modelle en raamwerke

Daar bestaan, soos reeds aangetoon is, geen eenvormige definisie, raamwerk of model vir *organisatoriese kapasiteitsbou* in die nuwingerigte sektor nie. In Suid-Afrika is die volgende realiteite deurslaggewend: Eerstens die omvangryke diversiteit van die nuwingerigte welsynsektor soos volledig bespreek in hoofstuk 2 van hierdie studie. Tweedens die Staat se klaarblyklike onvermoë om sedert 1997 met die instelling van die Witskrif vir Welsyn effektief vordering te maak om IGO's ook toegang tot staatsfinansiering te verleen juis as gevolg van hul informele funksionering en ongestruktureerdheid, soos reeds in hoofstuk 3 van hierdie studie bespreek is. Uit voorgaande word afgelei dat een geïntegreerde model in die nuwingerigte welsynsektor na alle waarskynlikheid nie toepaslik sal wees om die behoeftes en aard van IGO's te akkommodeer nie. Die empiriese studie sal inligting verskaf om verder kommentaar te lewer op die toepaslikheid van die bestaande kapasiteitsboumodelle spesifiek ten opsigte van IGO's. Vervolgens word die algemene ingesteldheid of verwysingsraamwerk van die modelle van die McKinsey-firma (2001), De Vita *et al.* (2001), Fieldstone Alliance (2006) en Connoley (2007) vergelyk in Tabel 4.1, waarna die onderskeie vlakke van die modelle naas mekaar gestel word in Tabel 4.2.

Tabel 4.1 : Vergelyking van die algemene ingesteldheid of verwysingsraamwerk van die modelle van die McKinsey-firma (2001), De Vita, Flemming en Twombly (2001), Fieldstone Alliance (2006) en Connoley (2007)

Modelle	Opsommende beskrywing van die algemene ingesteldheid of verwysingsraamwerk van die onderskeie modelle
McKinsey-firma (2001)	Model bestaan uit komponente vir volhoubaarheid en effektiwiteit in organisasies. Nuwingerigte kapasiteit word in 'n piramide van 7

	wesentlike elemente aangedui wat op drie vlakke van ontwikkeling voorkom.
De Vita, Flemming en Twombly (2001)	Model toon 'n algemene raamwerk vir die analisering en aanspreek van potensiële roetes om die nuwingsgerigte sektor se behoefte aan kapasiteitsbou aan te spreek. Die 5 komponente handel oor die versterking van bestuur en bestuursbeheer (“governance”) deur verskeie aktiwiteite van organisasieontwikkeling.
Fieldstone Alliance (2006)	Model beskryf die 6 komponente van organisatoriese kapasiteit wat deurslaggewend is vir hoë organisatoriese funksionering en derhalwe teenwoordig moet wees vir organisasies om hulle volle potensiaal te verwesenlik.
Connoley (2007)	Model vervat 4 kategorieë van kapasiteite wat organisasies nodig het om hulle in staat te stel om beter te funksioneer en hul impak te maksimaliseer.

Vervolgens word die onderskeie komponente, kategorieë of vlakke in die onderskeie modelle in Tabel 4.2 vergelyk:

Tabel 4.2 : Vergelyking van modelle van organisatoriese kapasiteitsbou

McKinsey-firma (2001)	De Vita, Flemming en Twombly (2001)	Fieldstone Alliance (2006)	Connoley (2007)
<u>Vlak 1: Aspirasies</u> Visie. Missies. Doelstellings (oorkoepelend).	Sien strategiese beplanning as deel van versterking van bestuur en beheer (“governance”). Visie. Missies. Doelstellings nie afsonderlik vermeld maar logieserwys ingesluit.	Visie. Missies. Doelstellings nie afsonderlik genoem tog logieserwys ingesluit.	Leierskapkapasiteite, soos om rigting te verskaf. Aktiwiteite sou leierskapverandering kon insluit.
<u>Vlak 2 : Strategie</u> Aksies en programme om doelstellings te bereik.	Sien strategiese beplanning as deel van versterking van bestuur en beheersing. Leierskapontwikkeling is ’n belangrike onderdeel.	Strategie en strategiese verhoudinge.	Soos hierbo.
<u>Vlak 3 : Organisasoriese kapasiteite</u> Prestasiemeetbaarheid. Beplanning. Hulpbronbestuur. Eksterne verhoudinge.	Hulpbronne. Uitreik en bekendheid. Bestuurversterking.		Beplanning as deel van <i>leierskapkapasiteite</i> . Aktiwiteite sluit in ontwikkeling van besture/direksies, en uitvoerende leierskapontwikkeling. Hierdie groepering verwys spesifiek ook na <i>aanpasbare kapasiteite</i> en sluit die volgende tipe aktiwiteite in: Behoeftebepalings, assessering, beplanning, progamevaluering, kennisbestuur, netwerking en vennootskapsluiting. Verwys ook na <i>tegniese kapasiteite</i> met aktiwiteite soos dienslewering, eval-

McKinsey-firma (2001)	De Vita, Flemming en Twombly (2001)	Fieldstone Alliance (2006)	Connoley (2007)
			uering, uitreiking en steunwerwing, fondswerwing, kommunikasie, finansies en bestuur van fasiliteite en tegnologie in.
<u>Vlak 4 : Menslike Hulpbronbestuur</u> Kollektiewe kapasiteite van ondervindings, potensiaal en verbintenis van alle personeel, bestuurslede en ander vrywilligers.	Hulpbronne.	Hulpbronontwikkeling.	Verwys hierna as <i>bestuurskapasiteit</i> vir organisasies om hulpbronne effektief en voldoende te kan gebruik. Aktiwiteite verwys na menslike hulpbronontwikkeling en bestuur, interne kommunikasie en finansiële beplanning.
<u>Vlak 5 : Sisteme en infrastruktuur</u> Beplanning. Besluitneming. Kennisbestuur. Administratiewe sisteme.	Produkte en diens, wat programontwerp en evaluering insluit.	Interne operasionele handelinge en bestuur.	<i>Tegniese kapasiteite</i> is alreeds hierbo omskryf en is ook van toepassing op hierdie vlak.
<u>Vlak 6 : Organisasiebestuur</u> Organisasie-ontwerp. Regsbasis en struktuur. Beheer (“governance”). Interfunksionele koördinasie.	Al De Vita <i>et al.</i> se komponente handel oor die versterking van bestuur en bestuurbeheer.	Interne operasionele handelinge en bestuur.	Geen verwysing.

McKinsey-firma (2001)	De Vita, Flemming en Twombly (2001)	Fieldstone Alliance (2006)	Connoley (2007)
Werkgroepe en uitbreiding daarvan. Werk met besture/beheerrade. Posoms krywings en pligtestate.			
<u>Vlak 7 : Organisasiekultuur (Gom)</u> Gedeelde waardes en praktyke. Gedrag norme. Ingesteldheid teenoor prestasie.	Al De Vita <i>et al.</i> se komponente handel oor die versterking van bestuur en bestuurbeheer, maar kultuur word nie spesifiek vermeld nie.	Leierskap en beheer maar kultuur word nie spesifiek vermeld nie.	

Uit voorgaande blyk dit dat al die modelle min of meer verwys na dieselfde organisatoriese elemente. Oorvleueling kom veral voor tussen die modelle van Connoley (2007), De Vita, *et al.* (2001) en Field Alliance (2006). Die model van McKinsey (2001) is egter die enigste model wat vlakke van ontwikkeling in ag neem. Verder is laasgenoemde die enigste model wat pertinent na “organisasiekultuur” verwys. Gegewe die eiesoortigheid van die informele gemeenskapsgebaseerde welsynsektor, is laasgenoemde waarskynlik spesifiek ’n aspek wat in kapasiteitsbou van IGO’s in ag geneem behoort te word. In die bespreekte modelle is dit duidelik dat organisasies sowel interne as eksterne doelwitte moet hê om aktief as gemeenskapshulpbronne te oorleef en te ontwikkel. Hierdie doelwitte word vervolgens bespreek.

4.7 INTERNE EN EKSTERNE STRATEGIEË

Cordes, Henig en Twombly (2001) doen aan die hand dat nuwingsgerigte organisasies in die stryd van oorlewing in komplekse omgewings moet besluit om interne of eksterne strategieë toe te pas. Alhoewel die keuse nie uitsluitlik slegs ten opsigte van een plaasvind nie, voer Cordes *et al.* (2001) aan dat organisasies meestal op een van die twee opsies eerder as op ’n kombinasie van albei moet fokus. Organisasies se keuse oor watter tipe strategieë benut word

om die organisasies se kapasiteite te bou (intern of ekstern, finansiële of politieke, of 'n vermenging van keuses) hang van verskeie faktore af, wat soms verwys na die organisasie self en soms na die plaaslike konteks van die gemeenskappe wat bedien word (De Vita *et al.*, 2001).

Aan die een kant verwys *interne strategieë* na verskeie besigheidsinisiatiewe wat ontwerp is om beter effektiwiteit in organisasies te bewerkstellig. Dit mag dus aspekte insluit soos 'n herbesinning oor organisasiedoelwitte en die opleiding van personeel en vrywilligers. Interne kapasiteit word weer volgens Wright-Revollo (2007) op twee maniere gebou. Eerstens word dit gedoen deur opleiding, kennisoordrag en opvolgaksies. Opleiding moet op die regte vlak gedoen word en daar moet deeglik in ag geneem word watter effek swak of geen leesvaardighede vir die opleiding inhou. Tweedens moet personeel aangemoedig word om as fasiliteerders op te tree en verantwoordelikheid vir die proses te neem, eerder as om hulself te beskou as blote uitvoerders van sekere aktiwiteite wat tydens die kapasiteitsbouproses uitgewys is.

Aan die ander kant verwys *eksterne strategieë* na daardie aksies wat organisasies uitvoer om groter volhoubaarheid te bereik, organisatoriese oorlewing te bewerkstellig en die ooraafhanklikheid van spesifieke befondsingsbronne te beperk. Eksterne kapasiteitsbouprogramme waar daar gebruik gemaak word van buite-fasiliteerders of kundiges, kan gesien word as een van die eksterne strategieë wat nuwingsgerigte organisasies aanwend om groter volhoubaarheid te bereik.

Vanweë die omvangryke verskille in die tipes en groottes van nuwingsgerigte organisasies en die omvang van die variasies in hul onderskeie vlakke van gereedheid om verandering teweeg te bring, identifiseer De Vita *et al.* (2001) die volgende vyf stappe wat diensverskaffers moet volg om hulle in staat te stel om strategiese en sistematiese potensiele intervensiestrategieë ten opsigte van kapasiteitsbou vas te stel: Dié stappe behels die volgende: (i) vasstelling van die basiese behoeftes en bates van 'n gemeenskap; (ii) assessering van die aantal en tipe nuwingsgerigte organisasies in 'n gemeenskap deur kartering ("mapping"); (iii) identifisering van die infrastruktuur wat gebruik kan word om nuwingsgerigte kapasiteitsbou te bewerkstellig, wat 'n omgewingskandering kan insluit; (iv) vasstelling van toepaslike kapasiteitsboustrategieë en tipe intervensies wat die meeste benodig word; en (v) monitering en assessering op 'n periodieke basis van die vordering wat gemaak is.

Wright-Revolledo (2007) voeg hierby ook nog die volgende twee aspekte in strategiebeplanning by: Eerstens moet daar doelgerig beplan word oor die wyse waarop die armes as teikengroep bereik gaan word om te verseker dat die impak steeds vir die gemeenskap relevant is; en tweedens moet daar verseker word dat die gemeenskap die gekose strategie aanvaar en daardeur plaaslike eienaarskap neem. Dit bevestig die noodsaaklikheid om rolle uit te klaar, verantwoordelikhede uit te klaar en verwagte uitkomst te identifiseer.

Omdat *strategie*, soos reeds aangedui is, berus op die besluit oor die voordeligste wyse waarop organisatoriese kapasiteitsbou kan plaasvind, volg dit logies dat daar na aanleiding van die keuse oor die strategie wat toegepas gaan word, besluit word watter proses van effektiewe kapasiteitsbou-intervensie moet plaasvind.

4.8 PROSES VAN KAPASITEITSBOU

Daar is reeds in hierdie hoofstuk melding gemaak van die gebrek aan 'n ooreengekome proses vir effektiewe organisatoriese kapasiteitsbou-intervensies. Wat egter benadruk moet word, is dat kapasiteitsbou *prosesmatig* moet plaasvind (Cummings & Worley, 2015; Wright-Revolledo, 2007). Daar is reeds in hoofstukke 2 en 3 van hierdie studie verwys na die prosesmatigheid van maatskaplike ontwikkeling en toe is ook daarop gewys dat daar 'n noue verband tussen maatskaplike ontwikkeling en kapasiteitsbou van IGO's bestaan. Vir die doel van hierdie studie word die uitgangspunte van Yachkaschi (2005) as rigtingaanwysers vir die kapasiteitsbouproses gebruik. Die rede daarvoor is dat hierdie skrywer se navorsing gegrond is op gevallestudies van niewinsgerigte organisasies wat die kapasiteit van gemeenskapsgeorganiseerde organisasies in Suid-Afrika bou. Hierdie omstandighede is eie aan die Suid-Afrikaanse konteks en word derhalwe vir die doel van hierdie studie as waardevol en toepaslik beskou. Alhoewel Yachkaschi (2005) nie noodwendig die onderstaande stappe identifiseer soos wat hulle hieronder bespreek word nie, word hulle juis uitgesonder omdat hulle in sy gevallestudies bepaalde gemeenskaplike eienskappe identifiseer wat op die Suid-Afrikaanse konteks van toepassing is.

4.8.1 **Bewerkstelling van kontak, aanvanklike assesering en kontraktering**

Die eerste stap in die proses van kapasiteitsbou van IGO's behels die aanvanklike *bewerkstelling van kontak* met die kliënt of verbruiker, wat meestal op versoek van die betrokke organisasie self plaasvind, maar ook versoeke insluit van donateurs of befondsers wat

kapasiteitsbou as voorvereiste vir die skenking van fondse aan sodanige organisasies stel. Cummings en Worley (2015) verwys hierna as die kontak- en kontrakfase.

Daarna volg die *assessering* wat beide die sigbare en die onsigbare aspekte van die organisasie in ag neem (Cummings & Worley, 2015; Yachkaschi, 2005). In hierdie fase word daar onder andere sogenaamde “profiel-vraelyste” met inligting oor die organisasie voltooi en verwerk, asook ander relevante dokumente nagegaan. Hierdie aspek sluit nou aan by die bespreking van die behoeftes van organisasies aan kapasiteitsbou wat reeds in punt 4.4 van hierdie hoofstuk benadruk is. Die opbou van ’n vertrouensverhouding met beide die organisasie en die gemeenskap vorm deel van hierdie fase. Dit sluit dus ’n evaluering in van die organisatoriese geskiedenis, doel en strategie, sowel as die organisatoriese struktuur en verhoudings. Die Verenigde Nasies (1997) beklemtoon die noodsaaklikheid dat genoegsame beplande fokus op hierdie stap geplaas moet word juis vanweë die belangrikheid van hierdie stap.

Die fasiliteerders *analiseer die ingesamelde inligting*, verskaf toeligting en uitklarings waar nodig en gee die nodige terugvoer aan die organisasie, sodat eenstemmigheid oor die assessering bereik kan word. Hulpmiddels wat benut kan word, is die volgende: probleemanalise (evaluering van die patrone, sisteme en psigiese modelle in geval van gebeurlikhede), lewensiklus-analises (karakterisering van die fase van organisasie-ontwikkeling) en volhoubaarheidsbreinkaarte (“mind maps”) (wat handel oor die organisasie se siening van volhoubaarheid en die roete wat gevolg moet word om dit te bereik). Lewis *et al.* (2007) en verwys ook na bate-kartering (“asset-mapping”) as ’n bruikbare behoefte-assesseringhulpmiddel.

Hierdie fase bevat ook die sluit van werkooreenkomste om te verseker dat die ondersteuning aan die organisasie relevant en betekenisvol is. Die *kontraktering* het ten doel om saam te beplan en ooreen te kom op watter wyse kapasiteitsbou gaan plaasvind (Cummings & Worley, 2009).

4.8.2 Intervensie

Die volgende fase is die ontwerp van ’n intervensieplan en die intervensie self (Cummings & Worley, 2015; Yachkaschi, 2005). Hierdie fase bestaan uit die fasilitering van transformasie. Dit behels in al die gevallestudies deeglike strategiese beplanning, wat onder andere deur strategiekaarte uiteengesit kan word. In hierdie fase word organisasies bewus gemaak van hulle kultuur, geloofsoortuigings en die rolle wat hulle vertolk. Daar word herbesin oor hul strategie

en struktuur, terwyl die geïdentifiseerde uitdagings aangespreek en daar op sterktes voortgebou word. Hulpmiddels wat in hierdie fase benut kan word, is die waarderingsondersoek (wat neerkom op die plaas van die klem op die positiewe aspekte en sterktes van die organisasies eerder as op leemtes wat bestaan), organogramme, raadgewing en afrigting. Dit behels ook ondersteuningsaktiwiteite aan leiers van IGO's soos met die skryf van befondsingsaansoeke.

Die implementering van ondersteuning behels dat die fasiliteerders tydens die transformasiefase die verantwoordelikheid vir verandering aan die IGO's self oordra, maar ondersteuning bied deur telefoniese navrae, besoeke, ens. (Cummings & Worley, 2009; Yachkaschi, 2005).

4.8.3 **Evaluering**

Aan die einde van elke stap vind evaluering deurlopend plaas, terwyl impakassessering op 'n latere stadium plaasvind om die impak van die kapasiteitsbou op die langertermynverandering van die organisasies te meet. Die evaluering sal plaasvind ten opsigte van sowel die nakoming van die ondernemings wat deur albei partye tydens die kontrakfase gemaak is as die bereiking van die doelwitte en besluitneming of die kontrak hernu of getermineer moet word (Cummings & Worley, 2009; Yachkaschi, 2005).

4.8.4 **Terminering**

Die uitfasering van kapasiteitsbou-ondersteuning en die terminering van die kontrak met die nuwingsgerigte organisasie (in hierdie studie die IGO's) noodsaak versigtige beplanning, goeie tydsberekening en sensitiewe hantering. Daar moet veral aandag gegee word aan die IGO's se vermoëns om hul eie vordering te evalueer en uit te reik na relevante bronne om die diens uit te brei. Cummings en Worley (2009) wys daarop dat daar in dié verband met uitbreiding bedoel word dat daar gefokus word op die oorblywende kapasiteit wat berus by die persone wat oorbly, selfs indien daar nie met die aktiwiteite van 'n betrokke IGO volgehou kan word nie. Hierdie element van terminering sluit ten nouste aan, nie alleen by die eerste element van groei en ontwikkeling nie, maar ook by die elemente van plaaslike betrokkenheid en eienaarskap, aangesien die uitfasering en terminering op só 'n wyse moet plaasvind dat die betrokke organisasie verder kan ontwikkel of groei.

Ten slotte word 'n oorsig gebied oor die waardes van effektiewe en organisatoriese kapasiteitsbou-inisiatiewe, soos afgelei uit die literatuur.

4.9 WAARDES VAN EFFEKTIEWE KAPASITEITSBOU-INISIATIEWE

Kapasiteitsbou moet onteenseglik met ontwikkeling gepaard gaan. Om kapasiteit te bou is nie 'n korttermyn-onderneming of eenvoudige taak nie (Connoly, 2007; De Vita *et al.*, 2001), omdat organisasie-ontwikkeling 'n geruime tyd neem weens die stadige tempo waarteen sisteme en mense ontwikkel (Connoly, 2007). Kaplan (1997) sluit daarby aan deur te verwys na die implementering van die maatskaplike ontwikkelingsbenadering, waardeur organisatoriese veranderingsprosesse langsaam plaasvind en nie altyd so meetbaar is as die bereiking van korttermyn-doelwitte nie. Aangesien kapasiteitsbou van IGO's reeds in hoofstuk 3 aangedui is as een van die intervensies van maatskaplike ontwikkelingsgerigte dienslewering op mikrovlak, volg dit logies dat die kernwaardes en beginsels van die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering tot maatskaplike welsynsdienste óók op kapasiteitsbou van toepassing sal wees. Hierdie beginsels verwys na deelname, selfstandigheid, bemagtiging, universele toegang, billikheid, deursigtigheid, toepaslikheid, verantwoordbaarheid, toeganklikheid, doeltreffendheid en effektiwiteit, vennootskap, maatskaplike integrasie en volhoubaarheid (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2006; 2012); Midgley, 2014; Patel & Noyoo, 2005).

Soos tot dusver blyk uit die voorgaande bespreking oor die konseptualisering van kapasiteitsbou in hierdie hoofstuk, word die volgende as spesifieke waardes van die kapasiteitsbou van IGO's afgelei:

4.9.1 Groei en verandering is grondliggend aan kapasiteitsbou

Niewinsgerigte organisasies het veelvuldige fasette en ontwikkel voortdurend. Kapasiteitsbou kan nie gesien word as 'n eenmalige regstelling of 'n permanente oplossing nie (De Vita *et al.* 2001). Groei, ontwikkeling en verandering vorm almal onlosmaaklik deel van die aard en tipe kapasiteitsboustrategieë en intervensies wat geïmplementeer word (United Nations, 2007/2008; Connoly, 2007; Connoly & York 2002; De Vita *et al.*, 2007; Wright-Revollo, 2007).

4.9.2 Deelname in die plaaslike konteks is onontbeerlik

Die kapasiteitsbou van nuwingsgerigte organisasies beskik oor die potensiaal om nie net individuele organisasies te versterk nie, maar ook die gemeenskap. Wat 'n kernrol in hierdie proses speel, is die interafhanklikheid tussen nuwingsgerigte organisasies en ander instellings en hulle omgewings. Die waarde van organisasies in interaksie met die gemeenskap is reeds breedvoerig in hoofstuk 3 van hierdie studie bespreek (De Vita *et al.*, 2001). Daar moet begrip wees vir die plaaslike konteks, bestaande institusionele strukture moet geïdentifiseer word en 'n deeglike begrip ontwikkel word vir die wyse waarop gemeenskapsgebaseerde organisasies in gemeenskappe verweef is (Wright-Revollo 2007).

Nie alleen is die inagneming van die plaaslike konteks noodsaaklik nie, maar plaaslike betrokkenheid van belanghebbers en eienaarskap vir kapasiteitsbou is daarvan 'n noodsaaklike onderdeel (United Nations, 1997; Wright-Revollo, 2007).

4.9.3 **Erkenning en inagneming van die eiensortigheid van organisasies**

Deurgaans in hoofstuk 3 en hierdie hoofstuk is die uniekheid en rol van nuwingsgerigte organisasies in die gemeenskappe waarin hulle funksioneer, beklemtoon. Smith en Lipsky (1993) bevestig dat vrywillige aksie, waarvoor mense hulle persoonlike tyd afstaan en daar selfs nasionale hulpbronne beskikbaar gestel word, positiewe gemeenskapsuitkomst bied. Aangesien organisasies uit 'n groot verskeidenheid lede bestaan en verskeie belanghebbendes 'n effek op organisasies het, bestaan organisasies uit 'n versameling van unieke geloofs-oortuigings, waardes, behoeftes, motiverende profiele, verwagtinge en vaardighede. Die norme en kultuur wat die lede van die organisasies se gedrag beïnvloed, het gevolglik 'n indirekte impak op die betrokke organisasies se effektiwiteit (Lewis *et al.*, 2007).

Connolly en York (2002) voer aan dat die sterktes van gemeenskapsgebaseerde organisasies moontlik juis daarin lê dat hulle onafhanklik van die regering is en daarom nie noodwendig onderhewig is aan veranderende regeringsprioriteite nie. Vir die doel van hierdie studie verwys dit na sowel gevestigde as informele nieregeringsorganisasies. Tog het die gemeenskap, plaaslik en selfs nasionaal, 'n effek op die organisasies. Leiers in die nuwingsgerigte sektor word toenemend gekonfronteer met die uitdaging om beter gebruik te maak van beperkte hulpbronne teenoor groter wordende behoeftes, om toenemend verantwoordbaarheid aan donateurs, befonders en die publiek te verhoog en doelstellings te bereik in 'n onstabiele omgewing (Connolly & York, 2002).

4.9.4 **Samewerking in opregte en gelykwaardige vennootskappe**

Soos reeds bespreek is, verwys verskeie skrywers na die noodsaaklikheid dat kapasiteits-bouers deeglik die behoeftes van nuwingsgerigte organisasies en die gemeenskappe waarin hulle geleë is, in ag moet neem. Hierdie vereiste verwys egter ook na die dringendheid dat 'n opregte en gelykwaardige vennootskap tussen die fasiliteerder van die kapasiteitsbou en die betrokke nuwingsgerigte organisasie moet bestaan. Dit sluit ten nouste aan by die opvatting wat reeds vroeër breedvoerig in hierdie hoofstuk bespreek is dat die klem eerder op ontwikkeling as op probleemoplossing moet val (Wright-Revollo, 2007).

4.9.5 Bestuur van direkte verhoudinge met die omgewing

Maatskaplike diensorganisasies staan altyd direk in verhouding tot die omgewing waarin hulle dienste lewer, wat gevolglik noodsaaklikerwys meebring dat dit ook ander organisasies insluit wat betrokke is by die gemeenskappe. Eksterne verhoudings met ander organisasies is dus ook een van die elemente wat maatskaplike diensorganisasies moet bestuur. Dit verwys na die volgende aspekte (Wright-Revollo, 2007):

- Om buite die grense van hul eie plaaslike gemeenskap gehoor te word en om deur middel van netwerke saam met ander nuwingsgerigte organisasies stemme te werf. Dit sluit in dat daar vir bystand onderhandel moet word met besluitnemers wat nie regstreeks by die nuwingsgerigte organisasies betrokke is nie ten einde hulle eie materiële basis en onderhandelingsposisie te verbeter.
- Om in 'n koalisie met ander plaaslike organisasies op te tree, kontakte op te bou en netwerke te skep sodat meer praktiese voordele deur die nuwingsgerigte organisasies bereik kan word.

4.10 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is die teoretiese raamwerk van kapasiteitsbou van IGO's gestel as volhoubare maatskaplike ontwikkeling en organisasiebestuur en -ontwikkeling. Ook is die uitgangspunt benadruk dat nuwingsgerigte organisasies waardevolle hulpbronne in die versterking van die burgerlike samelewing en maatskaplike kapitaal is. Hierdie teoretiese raamwerk sluit ten nouste aan by die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering wat die Suid-Afrikaanse regering volg.

Daar is aangetoon dat daar 'n verband bestaan tussen die teorie en die heersende welsynsisteen en staatsbeleid wat direk verwys na die kapasiteitsbou van IGO's. Oorwegings is uiteengesit wat in ag geneem behoort te word in die denke oor die wyse waardeur spesifiek IGO's se kapasiteite versterk sou kon word. Die noue verbintenis tussen kapasiteitsbou en die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering is deurgaans beklemtoon. Die toepaslike teorieë en modelle oor organisatoriese kapasiteitsbou is vanuit 'n maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering beskryf en die modelle van die McKinsey-firma (2001), Connolly (2007), De Vita, *et al.* (2001) en die Fieldstone Alliance (2006) is vergelyk.

Wat egter duidelik in die hoofstuk na vore tree, is dat die debat oor organisatoriese kapasiteitsbou en veral ten opsigte van IGO's nog verder gevoer moet word. Moontlik behoort eenvormigheid in organisatoriese kapasiteitsbou van die nuwingsgerigte maatskaplike diensorganisasiesektor nie ten doel gestel te word nie, juis as gevolg van die verskille in en unieke aard van die sektor wat kapasiteitsbou ten grondslag lê. Die moontlikheid bestaan ook dat die ontwikkeling van die volle potensiaal van IGO's en die maksimalisering van die impak van dienslewering deur IGO's nie noodwendig die behoefte van IGO's is nie, wat 'n beduidende effek op die aard van kapasiteitsbou-modelle en -insette ten opsigte van IGO's kan hê.

In die volgende hoofstuk word daar oorgegaan om die navorsingsmetodologie wat in hierdie studie gevolg is, te beskryf.

HOOFSTUK 5

NAVORSINGSMETODOLOGIE

5.1 INLEIDING

Hierdie hoofstuk het ten doel om die navorsingsmetodologie gevolg in hierdie studie uiteen te sit. Deurgaans sal die metodologie vanuit die literatuur omskryf word en die toepassing daarvan op hierdie studie uitgelig word.

Oorhoofs beskou, is kwalitatiewe navorsing as benadering gekies om die bydrae van gevestigde maatskaplike diensorganisasies tot die kapasiteitsbou van IGO's in die welsynsektor te verken en die verband te trek met die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering soos dit toegepas word in Suid-Afrika. Gevallestudie is as navorsingstrategie benut deur gebruik te maak van NACOSS (National Coalition of Social Services) as gespreksforum van gevestigde maatskaplike diensverskaffers in Suid-Afrika. Om meer inligting oor die navorsingsonderwerp te bekom, is die navorsingsontwerp wat gevolg word verkennend en beskrywend van aard. Bepaalde stappe wat in ooreenstemming is met die literatuur oor kwalitatiewe navorsing en die mees gepaste blyk te wees, is in die navorsingsproses gevolg. So byvoorbeeld het data-insameling deur middel van semi-gestruktureerde onderhoude plaasgevind. Twee hoofbronne van data is gebruik, naamlik 8 hoof uitvoerende beamptes en 15 maatskaplike werkers. Die rede vir die benutting van hierdie bronne is om inligting oor die navorsingsonderwerp vanuit sowel 'n beleidmakende as 'n praktykgerigte perspektief te bekom. Nege IGO's het aanvullende inligting verskaf.

In hierdie hoofstuk sal 'n oorhoofse beeld van die aanbieding van hierdie hoofstuk aangebied word. Daarna sal die navorsingsbenadering, -strategie en -ontwerp bespreek word. Dit sal gevolg word deur 'n gedetailleerde uiteensetting van die navorsingsproses wat in hierdie studie gevolg is. Die hoofstuk sal afgesluit word met 'n bespreking oor die geldigheid, etiek en beperkinge van hierdie studie.

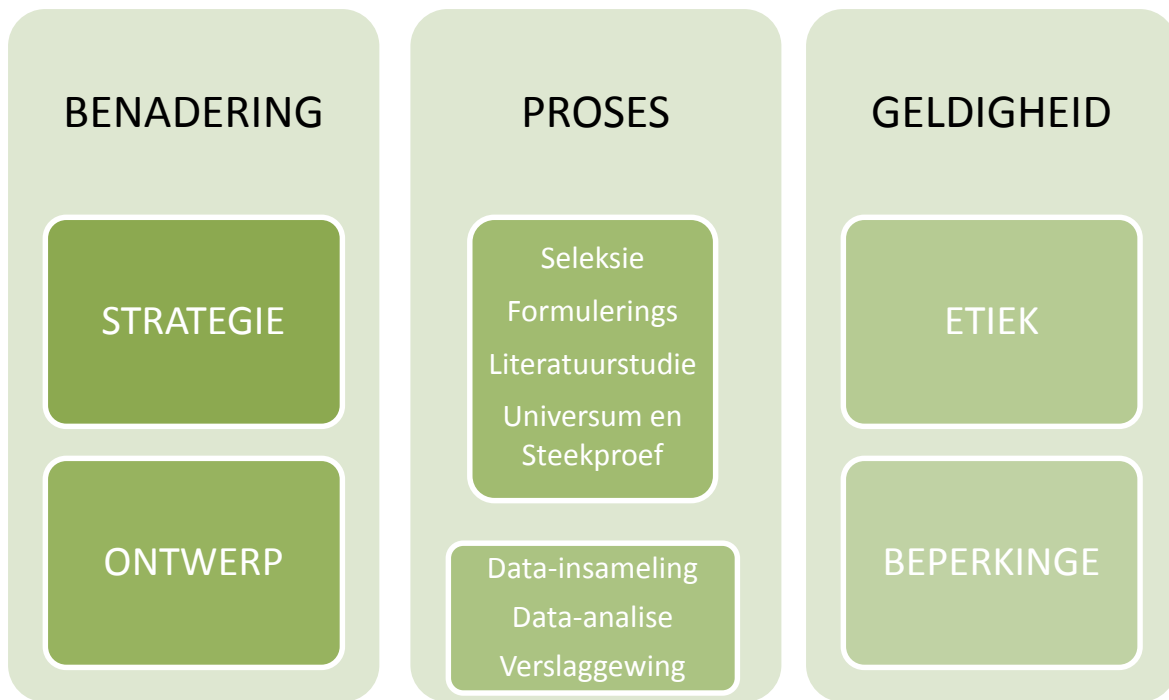
5.2 OORHOOFSE OORSIG OOR AANBIEDING VAN DIE HOOFSTUK

Volgens Fouché en Delpont (2014a) noodsaak professionele, betekenisvolle navorsing die navoring van bepaalde opeenvolgende “stappe” in die navorsingsproses. Eerder as om hierdie “stappe” as raamwerk vir die uiteensetting van hierdie hoofstuk te gebruik, word dié hoofstuk

onderverdeel in drie afdelings. Die navorser is naamlik van mening dat hierdie uiteensetting meer lesersvriendelik is omdat die *stappe* waarna Fouché en Delpont (2014a) verwys, inderwaarheid interafhanklik en dupliserend van aard is. Deur die inligting eerder in *fases* as “stappe” in te deel en te bespreek, kan ook ’n meer oorhoofse beeld verkry word van die navorsingsmetodologie wat in hierdie studie gevolg word.

Die eerste afdeling handel oor die navorsingsbenadering, -strategie en -ontwerp wat gevolg word. Daarin word benadruk dat die kwalitatiewe benadering in hierdie studie toegepas word. As navorsingstrategie word ’n gevallestudie gekies en word inligting oor hierdie gevallestudie op grond van die universum en populasie aangedui. Die navorsingsontwerp is verkennend en beskrywend van aard. Die tweede afdeling handel oor die navorsingsproses wat gevolg is. Vir die doel van hierdie hoofstuk het die navorser die volgende raamwerk van fases in die navorsingsproses geskep: Fase 1 as die seleksie van die navorsingsonderwerp; fase 2 as formele formulerings (wat die navorsingsbenadering, navorsingsprobleem en navorsingsvoorstel insluit); fase 3 as die literatuurstudie; fase 4 as universum en steekproefneming; fase 5 as data-insameling; fase 6 as data-analise; en fase 7 as die aanbieding van die data in ’n navorsingsverslag. Die derde afdeling handel oor die geldigheid, etiek en beperkinge van die studie. In hierdie hoofstuk word die strategieë vir geldigheidsverklaring, die etiese oorwegings van die studie, refleksiwiteit en die navorser se persoonlike ervarings en die effek daarvan op die studie sowel as die beperkinge van die studie bespreek.

Om ’n geheelbeeld te verkry van die navorsingmetodologie wat in hierdie hoofstuk gebruik gaan word, word die uiteensetting wat gevolg gaan word, grafies soos volg in figuur 5.1 aangedui:



Figuur 5.1 : Grafiese voorstelling van die uiteensetting van hoofstuk 5

Elkeen van die genoemde afdelings in die uitleg van hierdie hoofstuk word afsonderlik bespreek. Soos uit hierdie skematiese voorstelling blyk, is die eerste fase wat aan die orde kom die navorsingsbenadering, -strategie en -ontwerp wat in hierdie studie gevolg gaan word.

5.3 NAVORSINGSBENADERING, -STRATEGIE EN -ONTWERP

Die keuse van 'n navorsingsbenadering is bepalend in die maak van verdere keuses oor 'n toepaslike navorsingstrategie, -ontwerp en die navorsingsproses wat gevolg sal word.

5.3.1 Navorsingsbenadering: Kwalitatiewe benadering

Die kwalitatiewe navorsingsbenadering het ten doel om maatskaplike verskynsels eerder te verstaan as te verklaar (Bless *et al.*, 2006; Fouché & Delpont, 2014a; Monette *et al.*, 2008; Mouton, 2006). Aangesien min inligting oor die kapasiteitsbou van IGO's en in die besonder gevestigde maatskaplike diensorganisasies se bydrae bekend is, maak hierdie benadering voorsiening vir deelnemers se menings oor wat kapasiteitsbou in die praktyk behels. Omdat hierdie fenomeen in diepte ondersoek en beskryf word, word daar uitsluitlik van die kwalitatiewe benadering gebruik gemaak.

Die kwalitatiewe navorsingstrategie verskil inherent van die kwantitatiewe strategie daarin dat die strategie gewoonlik nie aan die navorser 'n uitgewerkte plan bied om na te volg nie (Fouché & De Vos, 2014a). Volgens Creswell (2013) beskik kwalitatiewe navorsing oor verskeie eienskappe. Dié eienskappe word vervolgens bondig omskryf en daar word aangedui hoe hierdie eienskappe van toepassing gemaak is op hierdie studie:

(a) *Die navorser is die sleutel-instrument*

In hierdie studie het die navorser sêlf die navorsingsbenadering en ontwerp bepaal, die navorsingsinstrumente ontwerp en die data ingesamel en verwerk. Die effek van beïnvloeding deur die navorser word later in punte 5.4 van hierdie hoofstuk geëvalueer.

Verskeie metodes word aangewend om veelvuldige opinies en menings te verkry, asook om die geloofwaardigheid van die navorsingsproses, die data self en die dataproces te verifieer. In hierdie studie is onderhoude met drie verskillende groepe deelnemers aan die hand van drie semi-gestruktureerde onderhoudskedules (één vir elkeen van die groepe) gevoer, te wete met hoof uitvoerende beamptes, maatskaplike werkers en verteenwoordigers van IGO's. Om kwalitatiewe inligting te bekom, is spesifieke aspekte vanuit verskillende gesigspunte ondersoek deur verskeie verbandhoudende vrae op verskillende tye in die onderhoud te vra, byvoorbeeld: Hoe sien die deelnemers die doel van kapasiteitsbou van IGO's? Watter voordele hou kapasiteitsbou vir IGO's in? En: Watter suksesse is behaal in die kapasiteitsbou van IGO's?

(b) *Benutting van die induktiewe en 'n deduktiewe beredenering*

Die data wat versamel is, kan volgens dié navorsers op twee maniere geïnterpreteer word – 'n benadering wat dan ook in hierdie studie gevolg word. Aan die een kant vind *induktiewe beredenering* plaas na aanleiding van kategorieë, patrone en temas wat uit die data voortspruit. Beredenering geskied in hierdie geval deur die data wat verkry is in meer abstrakte eenhede van inligting te rangskik (Creswell, 2013). Ter toeligting word daar gekyk na hoe onderskeidelik die induktiewe en die deduktiewe wyse van beredenering in die onderhawige studie toegepas word. In die geval van *induktiewe beredenering* word afleidings gemaak oor die proses van kapasiteitsbou deur diensorganisasies na aanleiding van deelnemers se eie beskrywing van die wyse waarop kapasiteit van IGO's in die praktyk gebou word. Hierdie inligting word met die literatuur vergelyk. Aan die ander kant verwys hierdie wyse van beredenering na die

proses waardeur interpretasies gemaak word wat berus op 'n teoretiese basis of premis en word die inligting wat verkry is, voortdurend teen die agtergrond van die betrokke teoretiese basis of premis gekontroleer (Delport, Fouché & Schurink, 2014). Wanneer die deduktiewe beredenering in hierdie studie toegepas, word daar gelet op die deelnemers se interpretasie van byvoorbeeld die mate waartoe hulle geïdentifiseerde waardes van kapasiteitsbou ooreenstem met die waardes onderliggend aan die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering soos uiteengesit is in die literatuur.

(c) *Fokus op deelnemers se opinies, menings en belewenisse*

Een bewys van die toepassing van 'n objektiewe fokus op deelnemers se opinies, menings en belewenisse eerder as die navorser se eie belewinge in die studie, is dat die navorser, wat ook die hoof uitvoerende beampte van 'n maatskaplike diensorganisasies is wat ook kapasiteit van IGO's bou, nie self aan die studie deelgeneem het nie. In hierdie studie het die navorser deurlopend gefokus op die inligting wat uit die literatuur en empiriese navorsing verkry is (Delport *et al.*, 2014).

(d) *Nie-slaafse navolging van navorsingsontwerp, fases en stappe*

Die ontwikkelende ontwerp wat in hierdie studie gevolg word, maak daarvoor voorsiening dat die navorsingsontwerp, fases en stappe nie slaafs nagevolg word nie, maar dat daar ruimte gelaat word dat die ontwerp self ontwikkel namate nuwe data ingesamel en ontleed word. Wanneer nuwe inligting in hierdie studie na vore getree het, is dié inligting ondersoek en bygewerk.

(e) *Gevaar van navorser se eie subjektiwiteit*

In die toepassing van die kwalitatiewe benadering behoort daar deurentyd begrip te wees dat die gevaar bestaan dat navorsers se eie subjektiwiteit die geldigheid van navorsingsresultate kan beïnvloed (Strydom, 2014). Om hierdie rede word die rol wat subjektiwiteit in hierdie navorsing speel in besonderhede onder punt 5.5 geëvalueer.

(f) *Geïntegreerde bevindings*

Geïntegreerde bevindings word gemaak, aangesien die verband tussen konteks en perspektief veral in kwalitatiewe navorsing deurslaggewend is. “Konteks” verwys volgens Brad *et al.* (2009) na die maatskaplike en kulturele samevatting van die tersaaklike veranderlikes wat ’n integrale deel vorm van die konsepte en in ooreenstemming is met die navorsingsdoelwitte wat ondersoek word. Die navorser het in hierdie navorsing gepoog om bevindings vanuit die empiriese ondersoek te integreer na aanleiding waarvan gevolgtrekkings en aanbevelings gemaak is om die doelwitte wat vir die empiriese hoofstuk gestel word, te bereik.

(g) *Die natuurlike omgewing*

Die natuurlike omgewing verwys na die plek of veld waar die deelnemers die aspek wat bestudeer word (in hierdie studie kapasiteitsbou van IGO’s) ervaar (Delport & De Vos, 2014). In hierdie navorsing het die natuurlike omgewing nie ’n rol gespeel in die onderhoudvoering met maatskaplike werkers nie. Weens die geografiese wydverspreidheid van die maatskaplike werkers was ter plaatse onderhoude nie prakties haalbaar nie. Alhoewel die onderhoude met maatskaplike werkers nie gevoer is waar die IGO’s se kapasiteit gebou word nie, het die onderhoude gefokus op die spesifieke geïdentifiseerde geval(le) van kapasiteitsbou en het dit geen effek op die studie gehad nie. Omgewing het ook nie in onderhoude met die hoof uitvoerende beamptes ’n rol gespeel nie, aangesien hierdie persone nasionaal funksioneer en daar in die onderhoude op die navorsingsonderwerp gefokus is. Met die IGO’s egter is onderhoude met elkeen binne hulle plaaslike konteks gevoer; met ander woorde waar hulle hul IGO’s bedryf. Hierdie keuse van omgewing en plek is gemaak, sodat deelnemers van IGO’s gemakliker sou voel en ’n verhouding met die navorser in hulle eie veilige konteks opgebou kon word.

5.3.2 Navorsingstrategie: Gevallestudie

Creswell (1998) identifiseer vyf hoofstrategieë wat gebruik kan word om kwalitatiewe navorsing in die menslike wetenskappe te ontwerp. Volgens Fouché en Schurink (2014b) bepaal kwalitatiewe navorsers in hulle empiriese studie hulle navorsingstrategie óf voordat die empiriese ondersoek ’n aanvang neem, óf tydens die verloop van die navorsingsproses.

In hierdie studie is die gebruik van die gevallestudie as navorsingstrategie gekies omdat dit as relevant beskou word. Die gevallestudie-ontwerp fokus op die bestudering van 'n fenomeen (kapasiteitsbou van IGO's) en hoe mense (gevestigde maatskaplike diensorganisasies as lede van NACOSS) hierdie fenomeen ervaar en hul ervarings vanuit 'n maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering beskryf (Yin, 2003). Fouché en Schurink (2014b) is van mening dat die gevallestudie-strategie veral waardevol kan wees om teorie te produseer en nuwe kennis oor 'n bepaalde onderwerp op te doen, wat beleidontwikkeling tot gevolg kan hê. Die gevallestudie-strategie het genoegsame ruimte aan die navorser gebied om verskeie vrae aan die deelnemers te stel, waaruit breër verbande vasgestel en afleidings gemaak is. Sommige van die vrae is spesifiek gekies omdat dit verbandhoudend was en die samehang van deelnemers se response getoets het. Sodanige vrae is op verskeie plekke tydens die onderhoud gestel. Om 'n voorbeeld uit die studie te noem. Die volgende drie vrae aan diensorganisasies toon sterk ooreenkomste, maar belig verskillende verbandhoudende aspekte: Hoe sien die deelnemers die doel van kapasiteitsbou van IGO's? Watter voordele hou kapasiteitsbou vir IGO's in? En: Watter suksesse is behaal in kapasiteitsbou van IGO's?

Die gevallestudie as tipe navorsingstrategie is belangrik, aangesien dit uitdrukking gee aan die doel en doelwitte van die betrokke navorsingstudie. Drie tipes variasies van gevallestudie-ontwerpe kan afgelei word, naamlik 'n geval of gevalle binne 'n groter konteks; 'n omvattende proses met veelvoudige bronne; asook 'n formaat vir gevallestudie-beskrywing of gevalle-gebaseerde temas (Creswell, 2013; Fouché & Schurink, 2014b; Stark, 2005). In hierdie studie is, soos reeds aangetoon is, veelvoudige gevalle gebruik, te wete verskeie lede van NACOSS wie se dienste in ligging, omvang en aard verskil. Drie groepe deelnemers is gebruik: hoof uitvoerende beamptes, maatskaplike werkers en verteenwoordigers van IGO's wie se kapasiteit deur gevestigde diensorganisasies gebou word.

5.3.3 Navorsingontwerp: Verkennend en Beskrywend

Beide 'n beskrywende sowel as 'n verkennende navorsingsontwerp is vir die raamwerk van hierdie navorsing gekies om die kwalitatiewe navorsingsbenadering te implementeer. Verskeie skrywers bevestig dat verkennende asook beskrywende navorsingsontwerpe die geleentheid bied om insig te verkry in die wyse waarop individue of groepe 'n bepaalde situasie, verskynsel of onderwerp beskou (Babbie & Mouton, 2006; Bless *et al.*, 2006; Creswell, 2013; Fouché & De Vos, 2014a; Mouton, 2006; Rubin & Babbie, 2007; Terre Blanche & Durrheim, 1999). Beide navorsingsontwerpe word veral gebruik wanneer inligting oor die navorsingsonderwerp

beperk is en bied beduidende insig in 'n bepaalde situasie of fenomeen (in hierdie studie die kapasiteitsbou van IGO's deur gevestigde maatskaplike diensorganisasies). In hierdie studie word die teoretiese verkennende en beskrywende navorsingsontwerpe gekombineer, omdat beide navorsingsontwerpe die kapasiteitsbou van IGO's omskryf en ondersoek. Die beskrywende navorsingsontwerp antwoord vrae soos “wat is kapasiteitsbou?” en “wie bou kapasiteit?”, terwyl die verkennende navorsingsontwerp weer vrae stel soos “hoe word die kapasiteit gebou?”, “wat is die rede vir kapasiteitsbou?”, “watter uitdagings word ten opsigte van kapasiteitsbou van IGO's gestel?” en “hoe word kapasiteitsbou van IGO's in terme van die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering toegepas?”.

Die rede vir die benutting van hierdie gekombineerde navorsingsontwerp is dat beskikbare inligting oor die onderwerp beperk is en die navorsing ten doel het om die kapasiteitsbou van IGO's deur gevestigde maatskaplike diensorganisasies spesifiek vanuit 'n maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering te verken. Die gekombineerde navorsingsontwerp wat vir die doel van hierdie studie gekies word, sluit ten nouste aan by die kwalitatiewe navorsingsbenadering wat in hierdie studie gevolg word. Hoofstuk 6 beskryf breedvoerig die deelnemers se ervarings en menings na aanleiding van gestelde navorsingsvrae, wat bevestig dat die data wat nagevors word, beskrywend van aard is. Aangesien hierdie studie ten doel het om die bydrae van gevestigde maatskaplike diensorganisasies in die kapasiteitsbou van IGO's spesifiek vanuit die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering te ondersoek en te beskryf om meer insig oor die onderwerp te verkry, word hierdie navorsingontwerp as gepas vir hierdie studie beskou en word dit gevolglik geïmplementeer.

In hierdie studie is die verbale vertellings of narratiewe van 32 deelnemers in hooftemas, subtemas en groeperinge geklassifiseer om die basiese vraag oor die bydrae wat gevestigde maatskaplike diensorganisasies in die kapasiteitsbou van IGO's lewer, te verken en te beskryf.

Vervolgens word die tweede afdeling van hierdie hoofstuk, dit is naamlik die navorsingsproses wat gevolg is, deeglik in besonderhede beskryf.

5.4 DIE NAVORSINGSPROSES IN KWALITATIEWE NAVORSING

Skrywers blyk te verskil oor die presiese uiteensetting van die stappe wat in die navorsingsproses gevolg word, alhoewel die tipe stappe wat hulle voorstel grotendeels ooreenstem. Vir die doel van hierdie studie word die stappe soos uiteengesit deur De Vos *et al.* (2014) en Durrheim (in Terre Blanche & Durrheim, 1999) aangepas en – soos reeds aangedui

is onder punt 5.2 – in meer samevattende fases aangebied, eerder as om die geïdentifiseerde onderskeie stappe van die genoemde skrywers te gebruik. Hier onder word dié oorvleuende stappe in fases saamgevoeg en word elkeen kortliks bespreek hoe hulle in hierdie studie toegepas word.

5.4.1 Fase 1: Seleksie van 'n navorsbare onderwerp

Die eerste stap van die proses kan beskryf word as die beginpunt van die navorsing. Die seleksie en afbakening van die onderwerp wat nagevors word en die bepaling dat die onderwerp inderwaarheid navorsbaar is, is van deurslaggewende belang soos reeds aangedui is in hoofstuk 1 van hierdie studie. Fouché en De Vos (2014a) verwys na dié navorsings-probleem as die blote behoefte vir die bestudering van die onderwerp. Die navorser neem dikwels hierdie behoefte waar vanuit die daaglikse praktyk, soos ook in die geval van hierdie studie (Monette *et al.*, 2008).

In sy voorlegging aan die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling oor dié departement se Finansieringsbeleid (2012) lewer NACOSS (2012a) kommentaar op onder meer die Staat se vereiste van verpligte kapasiteitsbou van IGO's deur gevestigde diensorganisasies vir voortgesette staatsfinansiering, asook op die beleid van herleiding van finansiering van die gevestigde na die informele maatskaplike welsynsektor. Tydens die bespreking van die kommentaar in 'n NACOSS-vergadering in Maart 2012 (NACOSS, 2012a) het 11 van die 19 NACOSS-lede aangedui dat hulle wél betrokke is by die kapasiteitsbou van IGO's. Dit was egter duidelik dat daar oor die algemeen weinig inligting oor dié onderwerp beskikbaar is.

Die Witskrif vir Welsyn (Ministerie vir Welsyn en Bevolkingsontwikkeling, 1997) en ander beleidsdokumente van die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling (2006; 2012a) dui, soos reeds breedvoerig in hoofstuk 3 bespreek is, die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering aan as dié rigting wat gevolg moet word vir dienslewering en herstrukturering van die diensleweringstelsel. Daaropvolgende studies oor die implementering van hierdie benadering (onder meer deur Patel *et al.*, 2008) voer aan dat die beginsels van hierdie benadering deur gevestigde maatskaplike diensorganisasies ondersteun word en vordering gemaak is met die toepassing van dié benadering in dienslewering, maar dat die begrip oor wat kapasiteitsbou van IGO's behels nog steeds onduidelik is.

Dit was as gevolg van hierdie gebrekkige inligting oor die bydrae van gevestigde maatskaplike diensorganisasies in die kapasiteitsbou van IGO's deur die maatskaplike ontwikkelingsgerigte

benadering te volg wat daartoe aanleiding gegee het dat die navorser die onderwerp van hierdie studie as toepaslik en navorsbaar geïdentifiseer het. Dit laat egter die kardinale vraag ontstaan of die gekose onderwerp wél navorsbaar is. Om hierop te antwoord word die volgende paragrawe gewy.

Creswell (2003) identifiseer enkele aspekte wat oorweeg behoort te word in die vassstelling of 'n onderwerp navorsbaar is. Die belangrikste van hierdie aspekte word hier onder kortliks vermeld en van toepassing gemaak op hierdie studie:

(a) *Beskikbaarheid van genoegsame tyd, hulpbronne en data*

Een faktor is of genoegsame tyd, hulpbronne en data beskikbaar is om die onderwerp na te vors. Daar was genoegsame tyd vir hierdie studie. Ingesluit by die jaar waarin die navorsingsvoorstel gefinaliseer is, is twee en 'n halfjaar deelyds bestee aan hierdie navorsing oor kapasiteitsbou van IGO's deur gevestigde diensorganisasies. Alhoewel beperkte inligting oor kapasiteitsbou van IGO's beskikbaar was, vind kapasiteitsbou van IGO's in die praktyk wel reeds deur gevestigde diensorganisasies plaas. Gevestigde maatskaplike diensorganisasies kan dus as 'n belangrike bron van inligting gereken word. Inligting oor organisatoriese kapasiteitsbou vanuit die bestuurswese is aanvullend bygewerk. Teoretiese inligting oor die toepassing van die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering is internasionaal en word binne die Suid-Afrikaanse konteks as genoegsame rede beskou om die toepassing daarvan op die navorsingsonderwerp te regverdig.

(b) *Persoonlike geïnteresseerdheid van die navorser in die onderwerp*

'n Tweede faktor is dat 'n voldoende mate van persoonlike geïnteresseerdheid van die navorser in die onderwerp bestaan. Die navorser in hierdie studie is geïnteresseerd in die onderwerp, onder meer omdat dit vooraf geblyk het dat maatskaplike werkers in gevestigde diensorganisasies wél reeds die kapasiteit van IGO's bou en as deel van hul hulpverlening beskou, alhoewel min inligting oor hierdie metode van maatskaplikewerk-intervensie beskikbaar is. Die onderwerp het ook direk te make met die herstrukturering van die Suid-Afrikaanse maatskaplike diensleweringstelsel, die Staat se verantwoordelikheid om 'n instaatstellende omgewing vir maatskaplike diensverskaffers (informeel en gevestig) te skep en die navorser se nuuskierigheid oor die konseptualisering van die begrip van kapasiteitsbou van IGO's deur gevestigde

diensverskaffers. Tydens hierdie studie het die navorser die deelnemers as die kundiges beskou en het die navorser gefokus om te leer deur hulle belewenisse en menings.

(c) *Belang van resultate*

Die laaste faktor is die vraag of die resultate van die studie vir enigeen van belang sal wees (Creswell, 2003). Die resultate van hierdie studie is enersyds om 'n strategiese rede en andersyds om 'n praktykgerigte rede van belang. NACOSS het byvoorbeeld aangedui dat die inligting wat in hierdie studie versamel word vir hulle waardevol sal wees vir onderhandelinge en gesprekvoering met die nasionale Departement van Maatskaplike Ontwikkeling. Tydens die onderhoude was daar ook verskeie deelnemers wat aangedui het dat hulle graag meer inligting oor die raamwerk vir kapasiteitsbou van IGO's sal wil ontvang, aangesien hulle nie oor sodanige inligting beskik nie en dit as waardevolle hulpbron vir maatskaplike werkers kan dien.

Noudat die navorsbare onderwerp geïdentifiseer is, moet hierdie onderwerp verfyn word deur die navorsingsbenadering, -probleem en -voorstel wat daarmee verband hou, formeel te formuleer. Hierdie fase word onder die volgende punt verken.

5.4.2 **Fase 2: Formele formulerings**

Formele formulerings behels die evaluering van die toepaslikheid van die navorsingsbenadering, die formulering van die navorsingsprobleem en die formulering van die navorsingsvoorstel.

5.4.2.1 *Evaluering van die toepaslikheid van die navorsingsbenadering*

Uit voorgaande blyk dit dat die navorsingsbenadering self, die navorsingstrategie en die navorsingsontwerp wat in hierdie studie gevolg word, integraal met mekaar vermeng is. Oorsigtelikheidshalwe verwys elkeen van hierdie aspekte (vgl. punt 5.3) na die volgende: (a) die navorsingsbenadering self is 'n kwalitatiewe benadering (vgl. punt 5.3.1); (b) die navorsingstrategie behels 'n gevallestudie (vgl. punt 5.3.2); (c) die navorsingsontwerp (vgl. punt 5.3.2) is 'n gekombineerde verkennende en beskrywende ontwerp (vgl. punt 5.3.3).

Noudat die toepaslikheid van die navorsingsbenadering bepaal is, word oorgegaan tot die formulering van die navorsingsprobleem.

5.4.2.2 *Formulering van die navorsingsprobleem*

Mouton (2006) stel die volgende riglyne voor in die omskepping van navorsingsidees in navorsingsvrae. Omdat hierdie riglyne ook vir die doeleindes van hierdie studie ter sake is, word daaraan kortliks aandag gegee:

(a) *Voorlopige literatuuroorsig*

'n Voorlopige literatuuroorsig met die aanvang van die studie word verkry deur soveel moontlik oor die navorsingsidees na te lees, wat ook aan die navorser 'n aanduiding gee van die wyse en omvang van die navorsingsidees wat al bestudeer is (Fouché & Delpont, 2014c; Monette *et al.*, 2008).

(b) *Duidelikheid oor eenheid van analise*

Duidelikheid moet oor die eenheid van analise verkry word; met ander woorde presies wat nagevors gaan word (Fouché & De Vos, 2014a; Monette *et al.*, 2008; Rubin & Babbie, 2005). In hierdie studie is die onderwerp beperk tot die gevestigde maatskaplike diensorganisasies se bydrae tot die kapasiteitsbou van IGO's, wat ander tipe diensverskaffers soos departementele of onafhanklike fasiliteerders of firmas en uitsluit. Twee kategorieë van bronne vanuit die eenheid van analise (gevestigde maatskaplike diensorganisasies) te gebruik, te wete hoof uitvoerende beamptes en maatskaplike werkers om sodoende beide 'n beleids- sowel as praktykperspektief te verkry. Aanvullend daartoe is daardie IGO's wie se kapasiteit deur die eenheid van analise (IGO's) gebou word, ook benut om verbandhoudende inligting te verskaf.

(c) *Besinning oor doel en doelwitte van die navorsing*

Daar moet besin word oor die doel en doelwitte van die navorsing (Fouché & De Vos, 2014a). In hoofstuk 1, punt 1.5 van hierdie studie is die doel en doelwitte van hierdie studie reeds uiteengesit. Die doel is geformuleer as die ontwikkeling van begrip vir die bydrae wat Suid-Afrikaanse gevestigde maatskaplike diensorganisasies kan lewer in die kapasiteitsbou van IGO's. Om voorgaande doel te bereik is die volgende doelwitte vir hierdie studie geformuleer:

- Om die Suid-Afrikaanse ontwikkelingsgerigte benadering tot maatskaplike welsynsdienste, met spesifieke verwysing na gevestigde maatskaplike diensorganisasies en IGO's as maatskaplike diensverskaffers te ontleed. Hierdie ontleding word in hoofstuk 2 weergegee.
- Om die beleide van die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling te analiseer ten opsigte van kapasiteitsbou van IGO's deur gevestigde maatskaplike diensorganisasies vanuit 'n maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering te analiseer. Hierdie analise vind in hoofstuk 3 plaas.
- Om die begrip kapasiteitsbou van IGO's te konseptualiseer in hoofstuk 4.
- Om die navorsingsmetodologie wat in hierdie studie gevolg is, uiteen te sit (hoofstuk 5).
- Om die kapasiteitsbou van IGO's in die praktyk vanuit die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering te ontleed. Hierdie ontleding word in hoofstuk 6 gedoen.
- Om afleidings en aanbevelings aan die Staat en gevestigde maatskaplike diensorganisasies te maak oor die bydrae van gevestigde maatskaplike diensorganisasies in die kapasiteitsbou van IGO's vanuit 'n maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering. Hierdie inligting word in hoofstuk 7 uiteengesit.

Wanneer die navorsingsprobleme geformuleer is, volg die formulering van die navorsingsvoorstel.

5.4.2.3 *Formulering van die navorsingsvoorstel*

Fouché en Delpont (2014b), Terre Blanche en Durrheim (1999) en Leedy en Ormrod (2005) omskryf die aard en doel van 'n navorsingsvoorstel as 'n dokument wat die navorsingsprojek wat onderneem gaan word, uiteensit. In terme van die verkose navorsingsbenadering kan die navorsingsontwerp dus omskryf word as die sistematiese plan om die fenomeen van ondersoek (die kapasiteitsbou van IGO's deur gevestigde maatskaplike diensverskaffers) te formuleer. Die doel van 'n navorsingsvoorstel is om die leser te oortuig dat die navorsingsontwerp gegrond is en dat die navorser in staat is om die beoogde studie suksesvol te onderneem en te voltooi (Fouché & Delpont, 2014b). Die navorsingsvoorstel raak die rigtinggewende werksdokument in die studie wat later omskep word na die eerste hoofstuk van die tesis of navorsingsverslag.

Die navorsingsvoorstel vir hierdie studie is in September 2012 deur 'n ad hoc-navorsingspaneel van die Universiteit van Stellenbosch goedgekeur, waarna die navorser as student geregistreer is. Hierdie navorsingsvoorstel is verfyn en omskep om hoofstuk 1 van die navorsingsverslag in hierdie studie te vorm (Fouché & Delpont, 2014b).

5.4.3 Fase 3: Literatuurstudie

Volgens Fouché en Delpont (2014c) en Terre Blanche en Durrheim (1999) bied 'n literatuurstudie 'n duideliker begrip van die aard en betekenis van die geïdentifiseerde probleem in terme waarvan genoegsame teoretiese kennis van 'n gevestigde navorsingsbehoefte of probleem bestaan en relevante data daaruit sal voortvloei. Babbie (2014) wys daarop dat navorsing wat die gevallestudie-strategie gebruik, poog om die navorsingsveld te betree met kennis van die relevante literatuur voordat die empiriese studie onderneem word, soos wat ook in hierdie studie voorgekom het.

In hierdie studie is onderneem om genoegsame inligting oor die navorsingsonderwerp in te samel. Daar is reeds in hoofstuk 1 van hierdie studie aangedui dat min inligting oor die kapasiteitsbou van spesifiek IGO's in die maatskaplike welsynsektor beskikbaar is. Die literatuurstudie daarvoor bestaan uit drie hoofstukke, naamlik uit hoofstukke 2, 3 en 4. Hoofstuk 2 fokus op ontleding van die Suid-Afrikaanse ontwikkelings-gerigte benadering tot maatskaplike welsynsdienste, met spesifieke verwysing na gevestigde maatskaplike diensorganisasies en IGO's as maatskaplike diensverskaffers. In hoofstuk 3 vind die analise van die beleide van die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling ten opsigte van die kapasiteitsbou van IGO's deur gevestigde maatskaplike diensorganisasies vanuit 'n maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering plaas. Hoofstuk 4 handel oor die konseptualisering van kapasiteitsbou van IGO's deur gevestigde maatskaplike diensorganisasies in die praktyk vanuit die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering.

Die benutting van nasionale en internasionale literatuur word deur verskeie skrywers (Bless *et al.*, 2006; Delpont, Fouché & Delpont, 2014c; Mouton, 2006) bevestig. Vakkundige literatuur, joernale, boeke en internet-artikels is in die literatuurstudie gebruik. Soos aangedui is deur Whittaker (2009), is die literatuurstudie 'n proses wat deur die loop van die navorsing voortduur. In hierdie studie is inligting dan ook deurgaans tydens die verloop van die studie bygewerk en tot op datum gebring.

Die finalisering van formele formulerings van die navorsingsbenadering, navorsingsprobleem en navorsingsvoorstel stel die navorser in staat om voort te gaan om die universum en populasie te bepaal en 'n steekproef te maak.

5.4.4 Fase 4: Universum, populasie en steekproefneming

Die eenheid waarin die navorsing benut gaan word, word in fase 4 bepaal en omskryf, sodat 'n verantwoordbare studie gemaak kan word deur die benutting van 'n steekproef.

5.4.4.1 *Universum en populasie*

Strydom en Delpoort (2014) beskryf die term *universum* in navorsing as 'n potensiële stel entiteite wat oor eienskappe beskik waarin die navorser geïnteresseerd is en verskaf dus die begrensing van die eenheid wat in navorsing bestudeer word. Die term *populasie*, daarteenoor, verwys na die totale aantal wat vir die steekproef gekies word (Strydom & Delpoort, 2014; Tutty *et al.*, 1996).

In hierdie studie is die *universum* die nasionale gevestigde welsynsorganisasies in Suid-Afrika wat lede van NACOSS is. Lede is volgens NACOSS (2011) se konstitusie organisasies wat maatskaplike welsynsdienste nasionaal in een of meer provinsies lewer. Dit sluit ook organisasies in wie se dienslewering beperk is tot 'n spesifieke area, wat nie by 'n nasionale raad/organisasie inskakel nie, asook netwerke wat 'n aantal welsynsorganisasies verteenwoordig. NACOSS-lede lewer 'n verskeidenheid van maatskaplike dienste. Die grootte en organisasiestrukture van NACOSS-lede verskil. Omdat daar baie affiliasie of takke en dikwels provinsiale kantore by hierdie nasionale liggame ingeskakel is, verteenwoordig NACOSS nasionaal die grootste gedeelte van die nasionale gevestigde maatskaplike diensverskaffers. Die IGO's wat aan hierdie studie deelneem, vorm nie deel van die universum nie en verwys bloot na daardie IGO's wie se kapasiteit deur die betrokke NACOSS-lede gebou word. Hulle word in hierdie studie gebruik om aanvullende inligting te verskaf om verbande te kan trek.

Vanuit die universum is die *populasie* vir hierdie studie bepaal. Die term *populasie* verwys na 'n afgebakende groep entiteite in die universum wat vir die doel van hierdie studie gekies word en oor daardie spesifieke eienskappe beskik wat vir die doeleindes van hierdie navorsing relevant is (Strydom & Delpoort, 2014; Tutty *et al.*, 1996). In hierdie studie word NACOSS-lede wat reeds die kapasiteit van IGO's bou, as populasie geneem. Ná afloop van 'n amptelike

NACOSS-vergadering het 11 van die 19 teenwoordige NACOSS-lede aangedui dat hulle wél IGO's se kapasiteit bou en word hierdie groep as die populاسie beskou.

Vervolgens word die afbakening van die navorsbare entiteite (NACOSS-lede wat aan die studies al deelneem) bepaal.

5.4.4.2 *Steekproefneming*

'n Steekproef word gemaak omdat dit waarskynlik nie moontlik is om die totale universum by die navorsingstudie te betrek nie (Terre Blanche & Durrheim, 1999; Sarantakos, 2000). Steekproefneming hou ook verband met die data wat benodig word en behoort ook in ooreenstemming te wees met die navorsingstrategie. In hierdie studie is die gevallestudie as strategie gekies. Die navorser bepaal die parameters vir insluiting en kies daarna die steekproef dienoooreenkomstig (Creswell, 2007; Monette *et al.*, 2008; Silverman, 2005).

Daar is in hierdie studie van 'n *doelbewuste steekproefseleksie* gebruik gemaak. Dit is die proses waar die navorser doelbewus die deelnemers kies. Die seleksie van die deelnemers geskied hoofsaaklik op grond van hul kennis en ervaring ten opsigte van die fenomeen wat nagevors word (Fouché & De Vos, 2014c; Strydom & Delpoort, 2014; Monette *et al.*, 2008; Oliver, 2010) en word dikwels in kwalitatiewe navorsing gebruik waar die fokus juis op die ontwikkeling van begrip van die navorsingsonderwerp vanuit individue se ervarings en menings is (Creswell, 2007; Grinnell & Unrau, 2005; Strydom & Delpoort, 2014).

Alhoewel geen vasgestelde reëls oor die *grootte van die steekproef* in 'n kwalitatiewe studie geld nie, is die grootte van die steekproef in hierdie soort studie gewoonlik kleiner as in 'n kwantitatiewe studie (Mason, 2010; Whittaker, 2009). Dit sluit aan by Sarantakos (2005) se mening dat steekproefneming in die geval van kwalitatiewe navorsing minder gestruktureerd en noukeuriger toegepas word as met kwantitatiewe navorsing. Die navorser het besluit om soveel as moontlik belangstellende NACOSS-lede by die studie in te sluit omdat min inligting oor die onderwerp bekend is, maar om weens praktiese oorwegings die getalle te beperk tot min of meer 7 tot 10 hoof uitvoerende beamptes, 15 tot 20 maatskaplike werkers en 8 tot 10 IGO's. Daar is gereken dat hierdie aantal deelnemers genoegsame inligting sou verskaf sodat 'n versadigingspunt bereik sou word. Ook is gereken dat die vergroting van die steekproefomvang van die navorsing sou meebring dat onderhoude nie prakties uitvoerbaar vir die navorser sou wees nie. Daar is dus in totaal 32 onderhoude gevoer.

Vanuit die universum is 'n *doelbewuste nie-waarskynlikheidsseleksie* van 9 nasionale gevestigde maatskaplike diensorganisasies gemaak om soveel moontlik inligting oor die navorsingsvrae in te samel (Strydom & Delpont, 2014; Grinnell & Unrau, 2005). 'n Doelbewuste steekproefseleksie is vir hierdie studie gekies, omdat die 9 deelnemende nasionale liggame aangedui het dat hulle wél betrokke is by die kapasiteitsbou van IGO's en dus oor spesifieke inligting ten opsigte van die kapasiteitsbou van IGO's beskik wat sal bydra om die doel van hierdie studie te bereik. Verder het hulle aangetoon dat hulle bereid is om aan die navorsing deel te neem. Daar is dus gebruik gemaak van hierdie spesifieke steekproeftegniek eerder as 'n toevallige steekproefseleksie (Strydom & Delpont, 2014) deur die twee veranderlikes, naamlik betrokkenheid by kapasiteitsbou-aksies met IGO's en bereidheid tot deelname aan die studie, as seleksiekriteria te gebruik. Die steekproef kan soos volg gegroepeer word: Ongeveer 50% van die deelnemers van gevestigde maatskaplike diensorganisasies bestaan uit groot nasionale liggame met beduidende hoeveelheid affiliasie wat wye geografiese kinderbeskermings- en gesinsdienste lewer, terwyl bykans 50% spesifieke spesialiteitsdienste op 'n nasionale grondslag lewer. Daar is dus gereken dat hierdie groepering van die 9 nasionale diensorganisasies genoegsaam was om as 'n steekproef benut te word.

Die bepaling van die kriteriaproses vir insluiting by die steekproef van deelnemers vanuit die universum het soos volg plaasgevind:

- Telefoongesprekke het met elk van die hoof uitvoerende beamptes wat in beginsel aangedui het dat hulle nasionale diensorganisasie aan die studie sou deelneem, plaasgevind. Dit is deur individuele e-posse opgevolg. Daarin is die doel en rasionaal vir die studie weer verduidelik. Hoof uitvoerende beamptes is versoek om per e-pos aan te dui of hulle self bereid sou wees om deel te neem aan 'n onderhoud met die navorser. Al die betrokke organisasies se hoof uitvoerende beamptes het ingewillig tot deelname aan die studie. Slegs die hoof uitvoerende beampte van een nasionale organisasie is omrede van moontlike oordrag weggelaat, aangesien sy dieselfde persoon is as die navorser (vgl. ook punt 5.4.2).
- In die e-posse aan die hoof uitvoerende beamptes is hulle versoek om name te voorsien van tot 5 geregistreerde maatskaplike werkers in hulle diens wat direk betrokke is by kapasiteitsbou van IGO's of in die afgelope twee jaar by sodanige aksies betrokke was. Vyftien van die 17 geïdentifiseerde maatskaplike werkers is by die studie betrek. Een maatskaplike werker het haar aanvanklike instemming teruggetrek weens

werkverpligtinge. 'n Onderhoud is wel met die ander persoon gevoer, maar die inligting wat uit haar onderhoud verkry is buite rekening gelaat nadat dit aan die einde van die onderhoud duidelik geraak het dat sy 'n maatskaplikewerk-praktisyn en nie 'n maatskaplike werker is nie. Sy het dus nie aan die seleksiekriteria voldoen nie.

- Die navorser het per e-pos elkeen van die geïdentifiseerde maatskaplike werkers ingelig oor die beoogde navorsing en die wyse waarop hulle individueel geselekteer is. Hierdie e-pos is telefonies opgevolg en weer per e-pos bevestig. In die verduidelikings is die doel en rasionaal van die studie, asook die verduideliking wat die semi-gestruktureerde onderhoud sal behels, uiteengesit. Praktiese reëlings oor die skedulering van die onderhoude het beide telefonies en per e-pos plaasgevind.
- Die 9 IGO's wat by die empiriese ondersoek betrek is, is op een van twee maniere gekies. Tydens die onderhoude met die maatskaplike werkers is hulle gevra om IGO's te identifiseer om aan die ondersoek deel te neem. Nege IGO's is geïdentifiseer en almal is by die studie betrek. Daar was geoordeel dat dié groep voldoende inligting vir die doel van die studie sou kon verskaf, naamlik om 'n beter begrip van die navorsingsfenomeen te ontwikkel. Oorwegings wat vir insluiting gegeld het, was die beskikbaarheid, bereidwilligheid en bereikbaarheid van potensiële deelnemers.
- Aangesien hierdie studie fokus op gevestigde diensorganisasies en die navorsingsontwerp beskrywend en verkennend van aard is, is daar nie gepoog om verteenwoordigende inligting van IGO's in Suid-Afrika te bekom nie, maar eerder om begrip te ontwikkel vir die bydrae van gevestigde diensorganisasies tot die kapasiteitsbou van IGO's. Die wyse waarop deelnemende IGO's geselekteer is, word dus gevolglik om bogenoemde redes as toepaslik en genoegsaam vir die doeleindes van hierdie studie beskou.

Op die voorgaande fase volg die uitgebreide fase van data-insameling, data-analise en interpretering.

5.4.5 Fase 5: Data-insameling, analise en interpretering

5.4.5.1 *Die plek van onderhoudvoering*

Die *plek* of *individue* wat aan die navorsing deelneem, verteenwoordig volgens Creswell (2013) die geslote sisteem waar en deur wie data ingesamel word. In hierdie studie verwys die plek na

gevestigde maatskaplike diensorganisasies wat IGO's se kapasiteit bou en IGO's waarvan die kapasiteit deur die gevestigde organisasies gebou word. Die individue verwys na hoof uitvoerende beamptes en maatskaplike werkers in diens van sodanige gevestigde maatskaplike diensorganisasies, asook na verteenwoordigers van die betrokke IGO's.

5.4.5.2 *Onderhoudvoering deur middel van onderhoudskedules*

In hierdie afdeling word beskryf hoe data deur onderhoudvoering ingesamel is. Daar word verwys na die bewerkstelling van toegang en gemak by deelnemers, die bereiking van 'n versadigingspunt van inligting en die gebruik van taal.

(a) *Onderhoudvoering*

In hierdie studie is inligting deur onderhoudvoering ingesamel. (Greeff, 2012; Gochros, 2005; Tutty *et al.*, 1996).

Daar is op twee vlakke semi-gestruktureerde onderhoude gevoer, dit is naamlik met met hoof uitvoerende beamptes en maatskaplike werkers. Eerstens het direkte ter plaatse onderhoude met 7 van die 8 hoof uitvoerende beamptes plaasgevind. 'n Telefoniese onderhoud is slegs met een hoof uitvoerende beampte gevoer weens geografiese afstand en probleme om 'n persoonlike onderhoud te reël. Tweedens is 8 van die 15 onderhoude met maatskaplike werkers ter plaatse direk gevoer. Bykans 50% van die maatskaplike werkers was egter geografies té ver van die navorser af geleë (byvoorbeeld 3 ure se rit per motor vanaf die naaste lughawe) en is telefoniese onderhoude met hulle gevoer. Telefoniese onderhoude word as 'n aanvaarde en amptelike metode van onderhoudvoering erken (Burke & Miller, 2001; Trochim, 2000). Vergelyk ook punt 5.4.4 oor beperkinge van die studie, waarin vermeld word dat telefoniese onderhoude geen beperking op hierdie studie geplaas het nie. Die onderhoude is gevoer vanaf Mei tot Julie 2014. Die onderhoude het tussen 60 en 75 minute elk geduur.

(b) *Toegang en gemakstelling*

Om te verseker dat die data wat ingesamel word betroubaar is, is dit belangrik dat die navorser in voeling moet wees met die deelnemers se persoonlike behoeftes en omstandighede en veral dat die deelnemers tydens die onderhoudvoering op hulle gemak moet voel (Burke & Miller, 2001; Creswell, 2013; Greeff, 2012; Trochim,

2000). Om die samewerking van deelnemers te verseker en toegang tot inligting te verkry is 'n verhouding van vertroue met elkeen van hulle opgebou. Daar is gepoog om onderhoude met deelnemers so professioneel en so kundig moontlik te voer deur die aanwending van erkende tegnieke van onderhoudvoering. Vooraf is die vereiste prosedures gevolg vir die verkryging van toestemming om die navorsing te onderneem. Toestemming is verkry by die Universiteit van Stellenbosch (waar die navorser geregistreer is); by die organisasie in wie se diens die navorser staan, by NACOSS wat die gevallestudie in hierdie navorsing is, asook deelnemende organisasies en deelnemers.

(c) *Versadigingspunt*

In kwalitatiewe navorsing kan onderhoude gestaak word wanneer die inligting wat ingesamel word dupliserend raak en dus 'n versadigingspunt bereik word. Inligting raak versadig wanneer nuwe data nie meer na vore kom nie (Mason, 2010; Tutti *et al.*, 1996). Hoewel skrywers dit nie eens is oor hoe groot 'n steekproef inderdaad moet wees wanneer dit uiteindelik sy versadigingspunt bereik nie, is die navorser tevrede dat hierdie studie voldoen aan die maatstaf wat gestel word vir die vasstelling van 'n steekproef se versadigingspunt indien dit gemeet word aan die volgende skrywers se getal persone wat aan hulle steekproewe deelgeneem het: vir Green en Thorogood (2009), byvoorbeeld, was die versadigingspunt 20 persone; Charmaz (2006) het 25 persone gereken as voldoende vir kleiner projekte; en vir Creswell (1994) was die versadigingspunt tussen 20 en 30 persone. Die totale aantal onderhoude wat met 32 persone (steekproef) gevoer is, het verder voldoen aan die vooraf genoemde skrywers se maatstaf vir die grootte van 'n steekproef.

Aangesien navorsing oor die onderwerp so beperk is en die steekproef relatief klein was, het die navorser besluit om soveel moontlik belewensse oor die navorsingsonderwerp in te samel deur by die aantal geskeduleerde onderhoude te bly ongeag of die inligting versadig sou raak al dan nie. In hierdie studie het die temas vanuit die vertellings herhalend na vore getree en het die response voorspelbaar begin raak. Dit het as bewys gedien dat die inligting 'n versadigingspunt bereik het.

(d) *Taal*

Die onderhoude is gevoer in Afrikaans of Engels en geen deelnemer het vooraf of tydens die onderhoude aangedui dat hulle van tolke gebruik wou maak wanneer die navorser dit voorgestel het nie. In die aanhalings soos uiteengesit is in hoofstuk 6 van hierdie studie, is die deelnemers woordeliks aangehaal en is geen taalredigering van die aanhalings gedoen nie. Dikwels het Engelse woorde in Afrikaanse aanhalings voorgekom, wat dan bloot deur die navorser tussen aanhalingstekens geplaas is. Waar deelnemers in Engels geantwoord het, is die Afrikaanse vertaling van die aanhaling naas die Engelse aanhaling tussen hakies aangedui. Die terugvoer is aangeteken tydens die onderhoud op die onderhoudskedule en spoedig na afloop van die onderhoud verwerk. Die onderhoudskedule wat hiernaas bespreek word, bied ook verdere insig in die aantekening en transkripsie van die onderhoude.

5.4.5.3 *Semi-gestruktureerde onderhoudskedule*

Die instrument vir data-insameling wat in hierdie studie gebruik is, is die semi-gestruktureerde onderhoudskedule. Só 'n onderhoudskedule word benut om 'n meer omvattende beskrywing van 'n individu se persepsies en gewaarwordinge van 'n spesifieke onderwerp te gee en bied meer beweegruimte binne die onderhoudsproses (Greeff, 2014; Gochros, 2005; Monette, *et al.*, 2008; Tutty *et al.*, 1996). 'n Navorser het dus in die geval van die benutting van 'n semi-gestruktureerde onderhoudskedule 'n duidelike doel met die insameling van die data en oefen bepaalde kontrole oor die inligting uit deur bepaalde vrae te stel om daardie doel te bereik (Bless *et al.*, 2006). Tog laat hierdie tipe onderhoudskedule genoegsame ruimte aan die navorser om ander verbandhoudende vrae te formuleer wat tydens die gegewe situasie toepaslik en nodig blyk te wees om die doel van die vraag te kan bereik. Deelnemers is ook in hierdie studie nie gekonfronteer met 'n reeds geformuleerde definisie en 'n spesifieke teoretiese raamwerk vir kapasiteitsbou van IGO's deur gevestigde diensorganisasies nie. Hulle is eerder die ruimte gegee om hul eie definisies en raamwerke te verskaf en hulle menings daarvoor te motiveer vanuit hul eie kennisbasis en ervaringsvlak (Bless *et al.*, 2006).

Die onderhoudskedules, onderskeidelik ten opsigte van hoof uitvoerende beamptes, maatskaplike werkers en verteenwoordigers van IGO's, is tydens die onderhoude met die deelnemers benut. Hierdie onderhoudskedules word onderskeidelik as bylae 1 by hierdie studie ingesluit. Sewe afdelings van die onderhoud is aan deelnemers gestel, met die doel om die oorhoofse raamwerk van die onderhoud aan die deelnemers te stel. Die afdelings het genoegsame ruimte aan deelnemers gebied om hulle vrylik te kon uitdruk en daardeur

voldoende inligting vir die studie ingesamel (Greeff, 2014). Elke afdeling is in elke onderhoud met hoof uitvoerende beamptes en maatskaplike werkers aangekondig en bondig in konteks gestel, sodat deelnemers 'n oorhoofse beeld kon behou van die afdelings waarvoor inligting ingesamel word. Deelnemers is egter aangemoedig om vrymoedigheid te neem om hulle menings uit te spreek. Waar die inligting wat verskaf is, na 'n ander kategorie verwys, is dit so aangeteken en op die tersaaklike punt in die onderhoud weer aan die deelnemer herhaal. Ten spyte van die gestelde afdelings was dit in hierdie studie nodig om addisionele oop vrae aan deelnemers te stel om toe te sien dat in diepte en omvangryke inligting oorgedra word. Die volgende sewe afdelings is tydens die onderhoud benut:

- Die omskrywing van die gevestigde en die informele maatskaplike diensverskaffers wat aan hierdie studie deelneem.
- Omskrywing van kapasiteitsbou van IGO's en die doel daarvan.
- Uiteensetting van die kapasiteite van IGO's wat gevestigde diensorganisasies bou.
- Die proses wat gevolg word in kapasiteitsbou van IGO's deur gevestigde diensorganisasies.
- Uitdagings in kapasiteitsbou van IGO's.
- Verband tussen kapasiteitsbou van IGO's en die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering.
- Ervaring van die Staat se beleid oor herleiding van staatsfinansiering en verpligte kapasiteitsbou van IGO's.

Die afdelings is onder die fase van data-analise en interpretering georden in hooftemas, subtemas en kategorieë (vgl. punt 5.4.6.1 en bylae 3). Ten spyte van die aanpassings in die onderhoudskedule na aanleiding van die loodsstudie (vgl. punt 5.4.5.5), was dit die navorser se ervaring met elke onderhoud met IGO's in hierdie studie dat die deelnemers die vrae eerder beperkend ervaar het en dat meer inligting oor hul kapasiteitsbou na vore gekom het wanneer hul toegelaat is om hulle eie storie of belewenis aan die navorser weer te gee. Die gestelde vrae aan die IGO's in die onderhoudskedules was té omvattend en ingewikkeld van aard, selfs al was die inhoud daarvan op 'n eenvoudige wyse aan die verteenwoordigers van IGO's oorgedra. In die praktyk is die onderhoude met die IGO's aangepas en het die navorser die narratiewe benadering benut om na die stories en vertellings van die verteenwoordigers van IGO's te luister. Die narratiewe benadering gee die aangehaalde woorde weer waarmee gebeurtenisse herroep word. Hierdie benadering toon belangstelling in die lewensgebeurtenisse van mense en is veral toepaslik wanneer sensitiewe sake nagevors word (Greeff, 2014; Whittaker, 2009).

Die navorser het egter die gestelde afdelings in gedagte gehou en vrae gestel wanneer dit tydens die storievertelling nodig geag is om te verseker dat genoegsame inligting oor die onderwerp bekom kon word. In die praktyk is 'n paar oop vrae gestel, soos: “Tell me about your organisation? How does the organisation help you? What makes it difficult for you to render services?” ensovoorts. Daarna is die inligting na aanleiding van die verhaal wat vertel is, getranskribeer en tematies geanaliseer. Om die onderhoudsvrae te beplan, terwyl steeds ruimte gelaat is vir buigsaamheid om die bewoording te kan aanpas by die onderhoudomgewing, is die onderhoudskedule só beplan dat dit in ooreenstemming is met aanwysings uit die literatuur (Fouché & Delpont, 2014c; Greeff, 2014; Rubin & Babbie, 2007).

5.4.5.4 *Nie-benutting van 'n fokusgroep*

Die benutting van 'n fokusgroep (Greeff, 2014) met hoof uitvoerende beamptes is aanvanklik oorweeg, maar daar is weens praktiese redes tydens die empiriese ondersoek daarteen besluit. Hoof uitvoerende beamptes en maatskaplike werkers se kantore is geografies wydverspreid in verskillende provinsies geleë en hulle werkprogramme is weens werkverpligtinge onder groot druk. Pogings om die fokusgroep van hoof uitvoerende beamptes by 'n NACOSS-vergadering in te sluit soos oorspronklik beplan is, was dan ook om hierdie rede onsuksesvol.

Aangesien die inligting tussen twee groepe deelnemers (hoof uitvoerende beamptes en maatskaplike werkers) ooreengestem het, is daar gereken dat die afwesigheid van 'n fokusgroep nie die navorsingsproses benadeel het nie. Die kontrolering van navorsingsresultate wat tydens hierdie onderhoude met deelnemers plaasgevind het, word onder punt 5.4.6.4 omskryf.

5.4.5.5 *Loodsstudie*

(a) *Omskrywing*

'n *Loodsstudie* kan omskryf word as 'n kleinskaalse proefneming vir 'n voorgestelde studie (Monette *et al.*, 2008; Strydom & Delpont, 2014) of soos Fouché en De Vos (2014:73) daarna verwys as die kleedreptisie vir die hoofondersoek (vrylik vertaal). 'n Loodsstudie is uitgevoer om die geldigheid en die betroubaarheid van die instrument van data-insameling (in hierdie studie die semi-gestruktureerde onderhoud) vas te stel.

Strydom en Delpont (2014) lig vier belangrike aspekte van belang in die loodstudie uit:

- Literatuurstudie moet deurlopend in die navorsingsproses plaasvind. Soos reeds aangetoon is, is daar uitvoerig aandag aan hierdie aspek gewy. Addisionele navorsing in die loodsstudie is ook nie nodig geag nie omdat daarvoor geen behoefte bestaan het nie.
- Onderhoudvoering met kenners word in kwalitatiewe navorsing as noodsaaklik geag. Omdat die betrokke twee maatskaplike werkers wat by die loodsstudie betrek is, elkeen verskeie jare ervaring in maatskaplike dienslewering het en self direk betrokke is by die kapasiteitsbou, is hulle as kenners gereken en in die loodsstudie betrek.
- Die derde aspek verwys na die uitvoerbaarheid van die navorsing. Ten opsigte van hierdie aspek kon die navorser alreeds tydens die loodsstudie 'n deurdagte mening vorm oor die openhartigheid en bereidwilligheid van die deelnemers om saam te werk.
- Vierdens bied die loodsstudie, soos Whittaker (2009) ook voorstel, die geleentheid om die navorsingsinstrument te toets. Die navorser se benutting van die loodsstudie word later in hierdie afdeling bespreek.

(b) *Fases*

Die loodsstudie het uit twee fases bestaan. Eerstens is onderhoude gevoer met twee maatskaplike werkers weens hul kundigheid en jarelange ervaring as maatskaplike werkers en vanweë elkeen se betrokkenheid by die kapasiteitsbou van meer as vyf IGO's. Hulle is spesifiek gevra om voorstelle te maak om die semi-gestruktureerde onderhoudskedules vir maatskaplike werkers aan te pas indien hulle dit nodig geag het. Aangesien geen aanpassings nodig was nie, is daar aanvaar dat die onderhoudskedule óók vir die hoof uitvoerende beamptes benutbaar sou wees en is hierdie groep gevolglik nie by die loodsstudie betrek nie. Die veronderstelling was dat, indien maatskaplike werkers as implementeërs van kapasiteitsbou as kenners die onderhoudskedule aanvaarbaar vind, die skedules ook sinvol deur hoof uitvoerende beamptes op beleidsvlak ervaar sou word. Die navorser het egter hierdie afleiding getoets in die eerste onderhoud met 'n hoof uitvoerende beampte deur die onderhoudskedule na afloop van die vergadering saam te evalueer. Die terugvoering was dat die onderhoudskedule toepaslik was. Tweedens het hierdie twee maatskaplike werkers wat by die loodsprojek betrek is, elkeen self met twee IGO's onderhoude gevoer en terugvoering aan die navorser gegee oor die toepaslikheid van die semi-gestruktureerde onderhoudskedule. Daar is gereken dat twee kenners van kapasiteitsbou van IGO's ten beste die geskiktheid van die onderhoudskedule vir IGO's ter plaatse sou kon evalueer. 'n Deeglike telefoniese toeligtingsessie het vooraf met die betrokkenes plaasgevind.

(c) *Bevindinge vanuit die loodsstudie*

Die loodsstudie het die volgende uitgelig:

- (i) Die onderhoudskedule vir IGO's is aangepas omdat sekere direkte vroeë *verwagtinge* aan IGO's kon skep vir die verkryging van fondse en moontlik *persepsies* by IGO's kon laat ontstaan het oor hulle reg tot finansiële ondersteuning deur die diensorganisasies.
- (ii) Verder is aangedui dat die onderhoudvoerder na gelang van die situasie beslis die *woorde* sou moes *aangepas* tydens onderhoude met IGO's om by die ontwikkelingsvlak van die IGO-vertegenwoordigers aan te pas. Dit sal egter nie 'n beperking op die navorsing plaas nie, aangesien steekproefneming steeds ruimte laat vir die aanpassing van woorde in die semi-gestruktureerde onderhoud weens die omgewing waarin die onderhoud plaasvind (Rubin & Babbie, 2012). Aangesien daar nie vooraf bepaal kon

word wat IGO-verteenwoordigers se vlak van ontwikkeling is nie, is besluit om die semi-gestruktureerde onderhoudskedule dus onveranderd te laat, maar om dit wel tydens die onderhoud aan te pas indien dit nodig blyk te wees. Aangesien onderhoudvoering met IGO's nie die fokuspunt van die ondersoek is nie, is die aanpassings nie as 'n risiko vir geldigheid beskou nie.

- (iii) Daar is besluit om *nie 'n bandopnemer* tydens onderhoude met IGO's te gebruik nie, aangesien dit tydens die loodsstudie wantroue by IGO's geskep het. Eerder sou deelnemers se terugvoer direk tydens die onderhoud aangeteken word. Deelnemers van IGO's sou ook meegedeel word wát neergeskryf word. Om hulle op hul gemak te stel is aan deelnemers getoon dat hul antwoorde woordeliks neergeskryf word.
- (iv) Om *ter plaatse onderhoude* met nasionale diensorganisasies se hoof uitvoerende beamptes en maatskaplike werkers wat oor Suid-Afrika versprei is, te voer, was nie prakties koste-effektief nie. Daar is toe besluit om wanneer dit nodig was *telefoniese onderhoude* met hulle te voer aan die hand van die gestruktureerde onderhoudskedules. Die loodsstudie is ook gebruik om te bepaal of telefoniese onderhoudvoering die studie sou bevoordeel. Tydens die loodsstudie is gevind dat die gebruik van 'n telefoon geen belemmering op die onderhoudvoering geplaas het nie. Telefoniese onderhoudvoering het wél 'n groter verantwoordelikheid op die navorser geplaas om 'n verhouding van vertroue met deelnemers tydens telefoniese onderhoude op te bou en deelnemers op hul gemak te stel. Dit is onder andere gedoen deur die skep van 'n rustige en ontspanne atmosfeer, goeie voorbereiding, 'n deeglike strukturering van die onderhoud en gereelde uitklaring oor deelnemers se terugvoer waar toepaslik en, wanneer dit nodig was, gereeld deelnemers se terugvoering met hulle uit te klaar. As gevolg van die vlak van ontwikkeling is vooraf besluit dat álle onderhoude met verteenwoordigers van IGO's daarteenoor ter plaatse moes plaasvind.
- (v) Tydens die onderhoude met die betrokke maatskaplike werkers sowel as met die hoof uitvoerende beampte is die *metode* getoets om narratiewe neer te skryf en direk ná afloop van die onderhoude met aantekeninge aan te vul eerder as om van 'n bandopnemer gebruik te maak. So gou moontlik ná die onderhoud is die inhoud getranskribeer en oorgetik. Daar is gevind dat hierdie metode suksesvol deur die navorser toegepas kan word. 'n Bandopnemer is dus nie gebruik nie en dit het geen beperking op die studie geplaas nie (vgl. verder punt 5.4.4).

Die loodsstudie het aan die navorser bevestig dat die nodige inligting wel deur die navorsingsbenadering en ontwerp ingesamel sou kon word om die doel van die studie te bereik. Daar moes verseker word dat die inligting wat ingesamel is, genoegsame data sou bevat wat met die temas van die empiriese ondersoek sou ooreenstem. Die navorsingsproses, etiese beginsels en prosedures wat in die loodsstudie gevolg is, is ook in die navorsingsproses nagekom. Die inligting wat uit die onderhoude in die loodsstudie verkry is, is gevolglik benut in die studie.

5.4.6 Data-analise en interpretering

Data-analise verwys na die proses waardeur orde, struktuur en betekenis aan die ingesamelde data gegee word en daar na algemene verklarings oor verhoudings tussen kategorieë van data gesoek word (Schurink *et al.*, 2014). Babbie (2014) sluit daarby aan deur na data-analise te verwys as die nie-numeriese ondersoek en interpretasie van waarnemings met die doel om onderliggende betekenis en patrone van verhoudings te ontdek. Kortliks gestel, is data-analise volgens Rubin en Rubin (2005) die proses waardeur onderhouddsdata omskep word tot bewysbare verduidelikings. Oorhoofs behels die analisering van kwalitatiewe data die vermindering van die hoeveelheid onverwerkte data; die sifting van inligting in onbeduidende asook betekenisvolle inligting, en ook die identifisering van betekenisvolle patrone in temas, subtemas en kategorieë. Die samestelling van 'n raamwerk om die ingesamelde inligting sinvol deur te gee word deur die genoemde skrywers as deel van data-analise en interpretering beskou, maar word vir die doel van die aanbieding van hierdie hoofstuk in die volgende fase 7 (punt 5.4.7) omskryf.

Skrywers (Marshall & Rossman, 1999; Schurink *et al.*, 2014) beskryf die onderskeie stappe wat in data-analise gevolg moet word. Hierdie stappe word vir die doel van hierdie navorsingsverslag aangebied in terme van beplanning vir data-analise, data-redusering en die toetsing van verduidelikings. Elkeen word vervolgens omskryf. In hierdie navorsingsverslag het die navorser Schurink *et al.* (2014) se stappe van data-analise wat in twee fases voorkom, aangepas. Die weergawe en toepassing van die stappe op hierdie studie word vervolgens onder die volgende punt kortliks beskryf:

5.4.6.1 *Beplanning vir data-analise*

(a) *Tematiese analise*

Eerstens is daar besluit oor die metode van data-analise. In hierdie studie is 'n tematiese analise benut om die inligting wat ingesamel is, te begryp. *Tematiese analise* kan omskryf word as 'n metode waardeur patrone of temas binne die ingesamelde data geïdentifiseer, geanaliseer en gerapporteer word, sodat herhaalde temas of patrone van betekenis gevind kan word (Braun & Clarke, 2006). Hierdie studie het gebruik gemaak van 'n meervoudige gevallestudie-analise, wat drie fases van analise behels soos beskryf deur Babbie (2014) en Creswell (2007). Die rede vir die gebruik van hierdie metode van data-analise is die gebruik van meervoudige bronne deur die betrekking van hoof uitvoerende beamptes, maatskaplike werkers sowel as IGO's in die studie. Vir die doel van uiteensetting kan die volgende onderskeid gemaak word tussen die stappe wat gevolg is:

- Die onderskeie individuele databronne is geanaliseer. Die data-transkripsie van elke onderhoud is gedoen. Daarna is die onderhoude in die drie genoemde kategorieë van deelnemers geplaas. Alle direkte aanhalings van deelnemers in is in hierdie stap woordeliks aangehaal.
- Data is gekodifiseer en in vergelykende afdelings (volgens hooftemas, subtemas en kategorieë) ingedeel en oorhoofs vergelyk (vgl. punt 5.4.6.2).
- Die navorser het oor al die metodes van data-insameling die data gegropeer, vergelyk en verskille uitgelig. Deel van hierdie stap is die vertoon van die inligting deur tabelle om veral vergelykings aan te dui. Literatuurkontrole het deurgaans in hierdie studie plaasgevind.

(b) *Administratiewe bestuur van data-analise*

Die data is in die tweede stap van data-analise administratief bestuur deur te besluit oor die wyse waarop die data georganiseer kan word, sodat die data op 'n geordende wyse herroep kan word (Schurink *et al.*, 2014). Met betrekking tot die studie is die inligting soos volg georden:

- Tydens die onderhoud is die deelnemers se terugvoer op die aangepaste onderhoudskedule aangebring op 'n onderhoudskedule wat vir elkeen van die

drie groepe ontwerp is. Hierdie formaatskedule het reeds temas en subtemas aangedui ten opsigte waarvan die inligting waar moontlik tydens die onderhoud aangeteken is. Daar waar die deelnemers nie geordend die inligting aangebied het nie, is dit op 'n skoon vel papier aangebring en na afloop van die onderhoud by die tersaaklike afdeling gevoeg. Hierdie inligting is op Microsoft Word-leggers op die rekenaar geplaas. Harde kopieë van alle inligting is ook gehou. Dit was vir die navorser in hierdie studie waardevol om sêlf die transkripsies van die onderhoude te doen. Dit het die navorser vertrouwd gemaak met die inligting (Schurink *et al.*, 2014).

- Elke onderhoud is nie afsonderlik gekodifiseer nie. Al die inligting is volgens hooftemas en subtemas ingedeel en aangebring in 'n dokument wat verder in die studie as brondokument benut is.
- Die saamgestelde dokument het 'n aparte Microsoft Word-dokument van meer as 240 bladsye gevorm en is ook as harde kopie gehou en het veral verwysings vergemaklik weens die omvang van die ingesamelde inligting.
- Inligting is gereeld op verskeie tye en rekenaars geberg om te verseker dat dit nie verlore kan raak nie.

Soos reeds aangedui is, is daar in hierdie eerste fase van data-analise besluit om die metode van tematiese data-analise te benut en is die inligting georganiseer en bestuur met behulp van inligtingstegnologie. Onder die volgende punt word die stappe aangedui ingevolge waarvan die inligting gereduseer, asook in terme van hooftemas, subtemas en kategorieë georden word.

5.4.6.2 *Data-redusering*

Data word tot drie stappe gereduseer, te wete die skep van hooftemas, subtemas en kategorieë; die kodifisering van data; en die toetsing van verduidelikings (Creswell, 2013). Creswell (2013) dui ook die aanbieding van data as deel van hierdie fase aan. Soos ook reeds aangetoon is, word hierdie stap egter terwille van lesersvriendelikheid as fase 7 as punt 5.4.7 van hierdie navorsingsverslag aangedui. “Data-redusering” verwys na die samepersing of verkorting van inligting verkry deur die metodes van data-insameling soos uiteengesit onder die vorige punt in gemeenskaplike patrone en verhoudinge. Die fases is interaktief en is daar tydens die studie heen en weer tussen die fases beweeg. Die navorser het nie in hierdie studie die stap soos

aangedui deur Creswell (2013), te wete die skryf van joernale of memorandum, benut nie. Dit is nie as toepaslik in hierdie studie beskou nie en is dus as stap uit in die data-proses weggelaat. Dié weglating het geen effek op die navorsing gehad nie. Die vertoon van die inligting in tabelvorm om die tendense van terugvoer te tematiseer en vergelykings te vergemaklik, vorm deel van hierdie stap.

Die drie stappe van data-redusering word vervolgens beskryf. Die onderskeid tussen die skep van temas en kategorieë teenoor die kodifisering van data is vaag en oorvleuelend. Vir die doel van aanbieding word daar in terme van onderstaande punt (a) en (b) onderskei tussen dié twee stappe:

(a) *Skep van hooftemas, subtemas en kategorieë*

Die identifisering van hooftemas, subtemas en kategorieë is die hoofsaak wat met die analisering van data plaasvind en behels opsommenderwys dat belewenisse van deelnemers soos uiteengesit in die data in toepaslike eenhede opgeneem word (Bernard & Ryan, 2010). Dit blyk dat die terme *kategorie* en *tema* afwisselend in die literatuur gebruik word (Bernard & Ryan, 2010; Creswell, 2013; De Vos *et al.*, 2014). *Kategorieë* word dus gesien as groeperinge van soortgelyke gebeurtenisse, gevoelens en ervarings bloot met die doel om data saam te groepeer. In hierdie proses soek die navorser na data wat met mekaar ooreenstem en data wat van mekaar verskil.

Die volgende *take* word in hierdie stap uitgevoer (Creswell, 2013; Schurink *et al.*, 2014; Whittaker, 2009): Eerstens word soortgelyke en teenoorgestelde data gegroepeer. Tweedens word oorhoofse groeperinge of onderwerpe as hooftemas geïdentifiseer wat 'n verbandhoudende saamgestelde beeld van die data bied. Daarna word die groeperinge uitgebou deur te soek na groter ooreenkomste en patrone deur subtemas te skep. Data word waar nodig selfs fyner gegroepeer in kategorieë.

Data-redusering begin 'n aanvang te neem deurdat daar begin word om te kyk na kategorieë van ooreenstemmende data. Inligting word herhaal totdat al die data gekategoriseer is. Die groeperinge van data in hooftemas, subtemas en kategorieë waarna verwys is, kan deur twee benaderings verkry word (Bernard & Ryan, 2010):

- Die *induktiewe benadering* waardeur temas en kategorieë empiries vanuit die data na vore tree sonder enige verwagtinge of opvatting oor die data; en

- die *deduktiewe benadering* waardeur temas en kategorieë ontwikkel vanuit die navorsers se teoretiese begrip van die fenomeen wat nagevors word.

Temas en kategorieë kan ook voortspruit uit vooraf ooreengekome definisies en logiese begrippe wat in die literatuuronderzoek verkry is, asook van navorsers se waardes, teoretiese ingesteldheid en persoonlike ervarings (Bernard & Ryan, 2010). Om aan die lesers 'n oorsigtelike beeld van hooftemas, subtemas en kategorieë te gee, word hierdie groeperinge in bylae 3 voorgestel.

(b) *Kodifisering van data*

Kodifisering word in navorsing gebruik om data te sorteer en te klassifiseer. Babbie (2014) gedefinieer die kodifisering van data as die proses om onverwerkte data te omskep in 'n gestandaardiseerde formaat. Daar word na “kodifisering” verwys as die erkende beskrywing of wyse waarop die teks geïndekseer of gekategoriseer word na onderskeidelik 'n raamwerk van tematiese idees of metodiese en sistematiese beredenering (Creswell, 2013).

(i) *Bronne van kodifisering*

Babbie (2014), Schurink *et al.* (2014) en Weston, Gandell, Beauchamp, McAlpine, Wiseman en Beauchamp (2001) stel voor dat die navorser twee bronne van kodifisering oorweeg wat afsonderlik of gesamentlik gebruik kan word:

- Vooraf gedefinieerde kodes wat voortspruit uit die literatuur of die navorser se vooraf verkreë kennis wat ook dikwels benut kan word in die formulering van die navorsingsvrae; en
- voorspruitende kodes wat spontaan tydens die proses van data-analise na vore tree.

(ii) *Tipe kodifisering*

Die skrywers (Babbie, 2014; Schurink *et al.*, 2014; Weston *et al.*, 2001) dui aan dat navorsers hul eie tipe kodifisering kan gebruik om die subtemas en kategorieë van data wat na vore tree aan te dui, soos byvoorbeeld kleure, die benutting van afkortings vir kernelemente, of numeriese getalle. In hierdie studie het die navorser die saamgestelde bundel met deelnemers se aanhalings op die onderskeie vrae, as brondokument gebruik om die data in hooftemas, subtemas en kategorieë te verdeel. Twee benaderings is in hierdie studie gevolg weens die omvangrykheid van die data en die benutting van drie groeperinge van databronne (hoof uitvoerende beamptes, maatskaplike werkers en IGO's), naamlik die benutting van persentasies en afkortings. Beide benaderings het beduidend bygedra tot die bereiking van vooraf gestelde doelstellings van die analiseringsproses. Elkeen van dié twee benaderings word kortliks bespreek:

- Voorbeelde van die wyse waarop inligting vanuit die brondokument ontleed is met die uitsluitlike doel van kodifisering, word in bylae 4 aangedui. Dit sluit dus nie alle vorme van kodifisering wat benut is in nie en dien slegs ter illustrasie. Hierdie wyse van kodifisering kom daarop neer dat response gegroepeer word, waarna *kwantitatiewe waardes* daaraan toegevoeg word, blóót vir kodifisering en nie vir veralgemening nie. Dit is om hierdie rede dat die persentasiewaarde van bevindinge met kwalitatiewe waarde soos “baie, min, bykans die helfte, ensovoorts” aangedui en in die navorsingsverslag benut word.
- Daar is ook gebruik gemaak van die metode om *basiese afkortings* aan die onderskeie groeperinge van data toe te ken en hulle naas elke respons aan te dui.

Voorgaande bespreekte twee benaderings tot data-reducering in hierdie studie het gelei tot die identifisering van 5 hooftemas, 23 subtemas, 96 kategorieë. Die uiteensetting van temas, subtemas en kategorieë in tabelvorm vind in bylae 3 plaas.

5.4.6.3 *Toetsing van voortspruitende en alternatiewe verduidelikings*

Postdata-analise toets die verduidelikings van data verkry deur middel van twee tipe verduidelikings (Schurink *et al.*, 2014): (a) Toetsing van *voortspruitende verduidelikings* behels die assessering oor die redelikheid, geloofwaardigheid en betekenisvolheid van die inligting. Die navorser werk dus deur die verduidelikings en toets of bevraagteken die voorlopige begrippe gevorm uit die proses van data-analise. Die navorsers is op die uitkyk vir kontrasterende inligting wat by die oorhoofse temas gevoeg kan word sou dit betekenisvol blyk te wees. (b) Toetsing vir *alternatiewe verduidelikings* behels assessering of daar alternatiewe verduidelikings is vir die geïdentifiseerde patrone en temas. Met alternatiewe verduidelikings moet die navorser die verduidelikings identifiseer en beskryf en demonstreer waarom die aangebode verduidelikings die mees aanvaarbare verduideliking(s) is. 'n Voorbeeld van alternatiewe verduidelikings is waar die data-bevindinge afwyk van die literatuur en alternatiewe verduidelikings gevind moet word. Om dit met 'n voorbeeld te illustreer: Die aangaan van geskrewe ooreenkomste word as voorvereiste in die literatuur vermeld, maar kom dikwels slegs informeel en verbaal in die kapasiteitsbou van IGO's voor. Alternatiewe verduidelikings daarvoor word dan gesoek en aangedui.

Voortspruitende verduidelikings is voor die hand liggend en talle voorbeelde daarvan kom in die navorsingsverslag voor. Hier word byvoorbeeld verwys na waar die databevindinge direk in verband gebring word met literatuurverwysings.

5.4.6.4 *Kontrolering van bevindinge met deelnemers*

Verskeie skrywers verwys na die kontrolering van die bevindinge van die navorsingstudie met deelnemers as 'n baie belangrike proses van kwaliteitskontrole (Barbour, 2001; Byre, 2001; Doyle, 2007; Harper & Cole, 2012; Morse *et al.*, 2002). Dit bied aan deelnemers die geleentheid om die akkuraatheid van hul insette na te gaan, waardeur ook terapeutiese voordele verkry kan word. In hierdie studie was die onderwerp funksioneel en nie emosioneel van aard nie, en was die verkryging van terapeutiese waarde vir deelnemers nie die doel nie. Die navorser het egter deurgaans bevindinge regstreeks met deelnemers gekontroleer ten einde die akkuraatheid van die inligting te toets.

Die navorser het die bevindinge aan vier deelnemers voorsien vir kommentaar.

Al die deelnemers het aangedui dat die inligting ooreenstem met hul belewenisse en dat hulle hulself daarmee kon vereenselwig.

5.4.7 Fase 6: Aanbieding van die data

Volgens Delpont en Fouché (2014) is die aanbieding van die data in 'n kwalitatiewe verslag oorwegend minder gestruktureerd as in 'n kwantitatiewe verslag, aangesien dit eersgenoemde meestal langer en meer beskrywend is as 'n kwantitatiewe verslag. In hierdie studie was die uitdaging om die groot omvang van inligting op só 'n wyse aan te bied dat dit steeds lesersvriendelik is. Moeite is gedoen om in die keuse van aanhalings daardie aanhalings te gebruik wat die onderskeie elemente ten beste geïllustreer of toegelig het. Waar inligting vergelyk is, is tabelle gebruik om die vergelykings meer kripties deur te gee, byvoorbeeld waar die vergelykings tussen die waardes uitgelig is kragtens literatuurverwysings na die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering, die literatuurverwysings na waardes in kapasiteitsbou, asook die waardes geïdentifiseer deur die deelnemers aan die studie. Naas elke hooftema en subtema is die data vergelyk met die literatuur en is die bevindinge weergegee en afleidings gemaak. Gevolgtrekkings en aanbevelings het uit die empiriese studie voortgespruit.

Die navorser het die bevindinge, gevolgtrekkings en aanbevelings met 'n sterk teoretiese onderbou in 'n gestruktureerde navorsingsverslag uiteengesit, soos wat in 'n sodanige verslag as noodsaaklik geag word (Fouché & Delpont, 2014b). Hierdie navorsingsverslag voldoen aan die vereistes van die Universiteit van Stellenbosch sowel as aan algemeen geldende voorskrifte vir navorsingsverslae in die menslike wetenskappe.

5.5 GELDIGHEID EN ETIEK

Die evaluering van die geldigheid en etiese oorwegings in 'n navorsingstudie moet veral in kwalitatiewe navorsing duidelik in 'n navorsingsverslag aangedui word (Barusch, 2011; Fouché & De Vos, 2014; Creswell, 2013; Whittemore *et al.*, 2001). Vervolgens word daar in hierdie afdeling na die volgende verwys: Strategieë van geldigheidsverklaring, etiese oorwegings, reflektiwiteit en beperkinge van die studie.

5.5.1 Strategieë vir geldigheidsverklaring

Skrywers (Barusch *et al.*, 2011; Creswell, 2013; Fouché & De Vos, 2014; Whittemore *et al.*, 2001) beklemtoon die noodsaaklikheid dat veral kwalitatiewe navorsing voldoen aan die volgende kriteria of norme wat die geldigheid van die navorsing verifieer: geloofwaardigheid (“credibility”), oordraagbaarheid (“transferability”), afhanklikheid (“dependability”) en aanpassingsvermoë (“conformability”). Creswell (2013) wys daarop dat die term *geldigheidsverklaring* (“validation”) op sowel die proses as die uitkoms van die navorsing fokus. Creswell (2013) identifiseer agt strategieë van verifikasie wat ooreenstem met dié van Barusch *et al.* (2011). Daar word deur die genoemde skrywers aanbeveel dat twee strategieë in ’n studie gekies word om die geldigheid van die navorsing te verifieer. In hierdie studie het die navorser geloofwaardigheid, oordraagbaarheid en afhanklikheid as strategieë vir geldigheidverklaring gebruik om die proses van data-insameling en data-analise se geldigheid te staaf. Elkeen van hierdie aspekte word vervolgens kortliks omskryf.

5.5.1.1 *Geloofwaardigheid*

Die doel van geloofwaardigheid in navorsing is om te demonstreer dat die ondersoek op só ’n wyse plaasgevind het dat die onderwerp noukeurig geïdentifiseer en omskryf is (Fouché & De Vos, 2014b). Daar is reeds vermeld dat kwalitatiewe navorsing aangewend word om maatskaplike verskynsels te verstaan en situasies, prosesse, sosiale groeperinge of interaksiepatrone te verken. Alvorens hierdie navorsing onderneem is, is moeite gedoen om literatuur oor kwalitatiewe navorsing na te gaan om vertrouwd te raak met die proses.

’n Grondige beskrywing van die data binne die parameters van die universum en die teoretiese raamwerk is ook ’n aanduiding dat die studie geloofwaardig is. Dit is dus nodig dat ’n navorser duidelik die parameters en begrensing in die studie aandui. In hoofstukke 2 tot 4 van hierdie studie is die teoretiese raamwerk van kapasiteitsbou van IGO’s in die Suid-Afrikaanse konteks en vanuit die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering gekontekstualiseer, terwyl in hoofstuk 6 nog aandag gegee sal word aan die begrensing van die universum.

“Drievoudigheid” (“tri-angulation”) is een van die strategieë wat aangewend kan word om geloofwaardigheid aan ’n ondersoek te verleen. Dit verwys na die gebruik van meervoudige bronne, metodes, ondersoekers en teorieë om getuienis te bekragtig (Creswell, 2013). Dit lei tot die voordele van verhoogde persepsie en insig en bied verskillende gesigspunte oor die onderwerp (Babbie & Mouton, 2007). In hierdie studie is gebruik gemaak van drie teikengroepe (hoof uitvoerende beamptes, maatskaplike werkers en IGO’s). Verder is verskeie

tegnieke van onderhoudsvoering tydens die onderhoud benut om die nodige inligting in te samel, soos die stel van oop vrae, die benutting van leidende vrae met diskresie, die opsomming van response, die herhaling van die vrae op die onderhoudskedule, die vra van enkelvoudige vrae, ensovoorts.

Die weergee van talryke en veelvoudige omskrywings van response van deelnemers bevat verskeie gesigpunte van deelnemers wat bydra tot die omvattende beskrywing van navorsingsresultate. Dit stel die navorser in staat om die toepassing op die beduidendheid en relevansie van die bevindinge en gevolgtrekkings op soortgelyke kontekste te kan nagaan (Creswell, 2013). Hoewel hierdie studie uit 'n groot verskeidenheid van aanhalings van deelnemers versamel is, is net dié aanhalings wat die spesifiek tersaaklike elemente van hierdie studie die beste illustreer, in hierdie studie opgeneem is (vgl. hoofstuk 6 van hierdie studie).

Verskeie skrywers verwys na die kontrolering van die bevindinge van navorsingstudie met deelnemers as 'n baie belangrike proses van kwaliteitskontrole (Barbour, 2001; Byre, 2001; Doyle, 2007; Harper & Cole, 2012; Morse *et al.*, 2002). Die navorser het die bevindinge van hierdie studie getoets deur die bevindinge aan 4 deelnemers voor te lê vir kommentaar. Soos reeds vermeld het die deelnemers aangedui dat die inligting ooreenstem met hul belewenisse en dat hulle hulself met die inhoud daarvan kon vereenselwig.

Ná afloop van die studie sal terugvoering aan NACOSS en deelnemende organisasies gegee word deur die navorsingsresultate aan hulle beskikbaar te stel (Bless *et al.*, 2006; Cherry, 2000; Darlington & Scott, 2002; Goodman, 2001; Monette *et al.*, 2008; Strydom, 2014).

5.5.1.2 *Oordraagbaarheid*

Die veralgemening of oordraagbaarheid van navorsing dui op die mate waartoe die navorser daarin slaag om aan te dui dat die bevindinge ook in ander kontekste of ten opsigte van ander groepe as in die relevante studie van toepassing gemaak kan word (Fouché & De Vos, 2014a). In hierdie studie is daadwerklike pogings aangewend om te verseker dat die bevindinge wél van toepassing gemaak kan word op 'n breër konteks deur verskeie tipe

bronne in die literatuurstudie te benut en 'n omvangryke verkenning oor die begrip “kapasiteitsbou van IGO's deur gevestigde maatskaplike diensverskaffers” te onderneem. Dit

is onder andere in hierdie studie uitgevoer deur die bevindinge wat daaruit voortgespruit het, deurlopend te toets aan die teoretiese raamwerke en die inligting wat daarvoor ingesamel is, asook om die response van deelnemers op die gestelde vrae deeglik te verwerk. Die aanbevelings wat in hierdie studie gemaak word, kan ook vir maatskaplike werkers wat IGO's se kapasiteit bou, die maatskaplike diensorganisasies self sowel as vir die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling van waarde wees. Tydens die studie is daar ook verskeie vrae op verskillende tye tydens die onderhoud gevra wat met mekaar verband hou juis om te kan evalueer of daar 'n direkte verband tussen die deelnemers se onderskeie response oor verbandhoudende sake is.

Aangesien die navorser sêlf een van die hoof uitvoerende beamptes van 'n nasionale gevestigde diensorganisasie is, is die oordrag van vooropgesette opvattinge teengewerk deurdat nóg sy of nóg 'n verteenwoordiger van haar organisasie nie deel van die steekproef van die groepering "hoof uitvoerende beamptes" gevorm het nie. Maatskaplike werkers van die organisasie en IGO's wat betrokke is, is wêl by die studie betrek, aangesien hulle 'n waardevolle bydrae lewer in direkte kapasiteitsbou van IGO's en die navorser geen direkte verbintenis oor hierdie aangeleentheid het nie.

5.5.1.3 *Afhanklikheid*

In kwalitatiewe navorsing vorm afhanklikheid die teenpool van betroubaarheid (Fouché & De Vos, 2014a). Die navorser poog om veranderde toestande ten opsigte van onder andere die voorkoms van die fenomeen wat ondersoek word, te regverdig. In maatskaplike navorsing, waar juis die verandering van die maatskaplike wêreld wat ondersoek word 'n konstante realiteit is, vorm afhanklikheid dus inderwaarheid die teenoorgestelde van die konstantheid van geen verandering nie. Veranderlike faktore soos die verskillende redes vir terminering van kapasiteitsbou en die verskille in die tipe betrokke IGO's wat deur die deelnemende maatskaplike werkers in die ondersoek geïdentifiseer is, is in aanmerking geneem. Die omvattende omskrywing van die konsepsuele raamwerk waarbinne die kapasiteitsbou van IGO's deur gevestigde maatskaplike diensorganisasies verken is, lei egter tot die bewys van die geldigheid van die bevindinge.

5.5.1.4 *Aanpassingsvermoë*

Die norm van aanpassingsvermoë hang volgens Fouché en De Vos (2014a) nou saam met objektiwiteit. Dit is noodsaaklik dat daar geëvalueer word of die bevindinge van die studie deur 'n ander studie bevestig sal word; dus of die navorser die studie objektief gehanteer het.

In hierdie studie is die deelnemers se eie woorde gebruik en het die navorser direk na aanleiding van die deelnemers se response afleidings gemaak. Die temas, subtemas en gepaardgaande groeperinge wat geïdentifiseer is, is in die literatuur bevestig, wat aangedui het dat literatuurbevestiging daarvoor bestaan. Van meet af aan is dit in hierdie studie duidelik gestel dat die bevindinge van die studie ook van toepassing gemaak sal kan word op ander gevestigde maatskaplike diensverskaffers wat IGO's se kapasiteit bou.

Die bevindinge en gevolgtrekkings is met vier deelnemers gekontroleer, wat die geldigheid daarvan bevestig het. Punt 5.4.6.4 omskryf die kontrolering van bevindinge met dié deelnemers.

5.5.2 **Etiese oorwegings**

Strydom (2014) definieer “etiek” as die stel van morele beginsels en bevestig dat etiese riglyne as kriteria en meetpunte dien waarteen navorsers hulle gedrag en besluitneming binne 'n navorsingskonteks kan meet.

In hierdie studie is etiese risiko's as minimaal geag, aangesien die empiriese studie gerig is op maatskaplike diensverskaffers en nie die verbruikers van maatskaplike welsynsdienste nie. Verder handel die navorsingsonderwerp nie oor 'n sensitiewe onderwerp nie. Ten spyte van die minimale risiko's soos hierbo vermeld is, was die navorser deurentyd ingestel op etiese optrede in die wyse waarop daar met deelnemers en inligting gehandel is.

Die navorser het aansoek om etiese klaring gedoen om te verseker dat die navorsing binne die etiese grense van die institusionele raamwerk van die Universiteit van Stellenbosch val en as deel van die amptelike registrasieproses as student aan dié opleidingsinrigting. Die betrokke fakulteitsraad van die Universiteit van Stellenbosch het die aansoek in November 2012 goedgekeur.

As geregistreerde maatskaplike werker is die navorser onderhewig aan die Etiese Kode van die Suid-Afrikaanse Maatskaplike Diensberoep (SACSSP) (SACSSP 2011) ten opsigte van beginsels soos die selfbeskikking en konfidensialiteit.

Onderskeie etiese oorwegings bestaan wat in navorsing in ag geneem moet word, soos verwoord deur Babbie (2014), Rubin en Babbie (2007) en Williams *et al.* (1995), wat vervolgens kortliks bespreek en op hierdie studie van toepassing gemaak moet word:

5.5.2.1 *Oorweging van gevolge van deelname vir deelnemers*

Deelnemers is met die aanvang van die onderhoud (en waar toepaslik vooraf per e-pos en tydens die aanvanklike telefoniese kontak) ingelig dat deelname aan die ondersoek vrywillig van aard is, nie-deelname nie negatief op die deelnemers sal impakteer nie en dat geen inligting versoek of vermeld sal word wat vir die deelnemers enige fisieke, emosionele of professionele skade kan inhou nie (Rubin & Babbie, 2007). Die deelnemers is versoek om, sou enige ongemak tydens die onderhoud ervaar word, dit onder die aandag van die navorser te bring. Verder is al die inligting openlik met die deelnemers gehanteer en het geen misleiding van inligting dus plaasgevind nie.

5.5.2.2 *Ingeligte toestemming van alle deelnemers*

In hierdie ondersoek het die navorser Babbie (2014) en Williams *et al.* (1995) se uitgangspunt gevolg en ten aanvang van die onderhoud aan deelnemers die volgende verduidelik: Die doel van die navorsing en die prosedure wat gevolg sou word gedurende die onderhoud en die ondersoek. Ook is bevestig dat NACOSS (2012a) allereers toestemming tot die navorsing verleen het en dat die maatskaplike werkers deur hul hoof uitvoerende beamptes as verteenwoordigers van die onderskeie werkgewers, toestemming verleen het tot die navorsing. Deelnemers is ook die keuse gebied om aan die navorsing deel te neem of deelname te weier. Beide die hoof uitvoerende beamptes en die maatskaplike werkers is in hierdie studie telefonies en per e-pos oor voorgaande ingelig, en dit is weer met die aanvang van die onderhoud bevestig. Met IGO's is die inligting op 'n eenvoudiger wyse gestel om aan te sluit by die deelnemers se ontwikkelingsvlak. Die toestemmingsvorm vir die drie groeperinge in die studie is, soos aangedui, deur die relevante departementele universiteits-komitee goedgekeur. Dit word as bylae 2 by hierdie navorsingverslag ingesluit. In alle gevalle is die amptelike toestemmingsvorm deur deelnemers onderteken as bewys dat hulle inwillig om aan die navorsing deel te neem. Dit is voor die aanvang van elke onderhoud aan elke deelnemer oorhandig en tydens die onderhoud deur elke deelnemer onderteken.

5.5.2.3 *Skending van privaatheid en ontlooting*

Privaatheid verwys na individue se reg in navorsing om te besluit wanneer, waar, aan wie en tot welke mate sy of haar houdings, oortuigings en gedrag openbaar gemaak sal word (Babbie, 2007; Babbie & Mouton, 2006; Strydom, 2014). Twee beginsels onderlê privaatheid, te wete anonimiteit en konfidensialiteit. *Anonimiteit* verwys daarna dat spesifieke inligting nie na individuele respondente terugherlei kan word nie, terwyl *konfidensialiteit* daarna verwys dat inligting nie aan 'n derde party voorsien sal word sonder die skriftelike toestemming van deelnemers nie (Strydom, 2014). In die studie is alle verwysings na die name van organisasies en plekke weggelaat en vervang met algemene beskrywings soos “die organisasie” of “plek”. Geen verwysings na spesifieke deelnemers is in hierdie studie gemaak nie.

Die onderwerp van hierdie studie het gefokus op 'n tipe dienslewering deur maatskaplike werkers en het geen private inligting oor die hoof uitvoerende beamptes, die maatskaplike werkers of die betrokke IGO's bevat nie. Verder het geeneen op enige stadium tydens die onderhoudvoering aangedui dat hulle nie met die onderhoud wil voortgaan of ontlonting nodig het nie. Dit was dus nie nodig om enige van die deelnemers te ontlont nadat die onderhoude met hulle gevoer is soos voorgestel deur Babbie (2014) nie.

5.5.2.4 *Professionele en vertroulike hantering van inligting*

Die navorser is 'n geregistreerde maatskaplike werker by die Suid-Afrikaanse Raad vir Maatskaplike Diensberoepe (SACSSP) en onderwerp haar aan die Raad se Etiese Kode (Fouché & De Vos, 2014; South African Council for Social Service Professions, 2006). Die etiese riglyne is te alle tye nagekom. Die inligting wat in die ondersoek bekom is, is vertroulik gehanteer. Die oorspronklike toestemmingsvorme vir deelname aan die studie en getranskribeerde inligting is in navorsingsleggers geplaas en op 'n veilige plek bewaar.

5.5.3 **Reflektiwiteit**

Reflektiwiteit (“reflectivity”) verwys volgens Creswell (2013) na die weerkaatsing van die moontlike impak wat die navorser se agtergrond en ervaringe op die interpretering van die navorsingsresultate ken hê. Dit sluit uitklaring oor die navorser se partydigheid in. Die skrywer

wys op die noodsaaklikheid dat navorsers aspekte wat partydigheid tot gevolg kan hê, in die studie uitlig.

Reflektiwiteit blyk nou verband te hou met die element van oordraagbaarheid wat reeds as een van die strategieë van geldigheidsverklaring (vgl. punt 5.5.1) evalueer is. Aangesien die kwalitatiewe benadering in hierdie benut is, was die navorser daarvan bewus dat die navorser 'n primêre instrument in die analisering van bevindinge is en dus deurlopend bewus moet wees van sy/haar gevoelens jeens die navorsingsonderwerp. Hierdie bewustheid dra daartoe by dat die navorser in staat is om van sy/haar eie gevoelens, menings en partydigheid bewus te wees, dit te voorkom en sorg te dra dat dit nie tydens die studie aan die deelnemers oorgedra word nie (Strydom, 2014). Met die interpretering van die bevindinge het die navorser spesifiek weer nagegaan dat haar eie belewenisse en menings nie deel uitmaak van die studie of die bevindinge beïnvloed nie. Daar is gekontroleer dat elke bevinding en gevolgtrekking terugherlei kan word na literatuur en/of deelnemers se response.

Die navorser is nie as lid van NACOSS of in haar kapasiteit as hoof uitvoerende beampte van 'n nasionale maatskaplike diensorganisasie betrokke by enige onderhandelinge met die Staat of ander befonders oor kapasiteitsbou van IGO's nie. Die navorser het dus geen persoonlike of organisatoriese betrokkenheid by kapasiteitsbou van IGO's wat op hierdie studie oorgedra kan word nie.

Die navorser funksioneer in 'n bestuurspos van 'n organisasie en is dus vertrouwd met organisatoriese kapasiteitsbou. Sy het in haar professionele lewe al vir beide die Staat en die NRO-sektor gewerk en is dus vertrouwd met beide diensverskaffers. Sy is al vir 27 jaar praktiserend in die welsynsektor en is sedert 2004 'n aktiewe lid van NACOSS. Sy is dus deeglik vertrouwd met die konteks waarbinne die studie plaasvind. Die studie het gefokus op die verkryging van inligting oor 'n bepaalde onderwerp wat deurlopend aan die teorie en beleidsdokumente van die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling getoets is. Dit het voorkom dat die navorser partydig was tydens die studie.

5.5.4 **Beperkinge van die studie**

Strydom (2014) wys op die noodsaaklikheid dat navorsers erkenning gee aan die effek wat hul *subjektiwiteit* as navorsers op ondersoekte kan hê. Vanweë die feit dat hierdie studie onder

andere van 'n kwalitatiewe navorsingsmetodologie gebruik maak, is objektiwiteit van die ondersoeker 'n veranderlike wat noodwendig verreken moet te word. Die beperkinge wat die navorser persoonlik op die studie kon plaas, is reeds in voorgaande punte 5.4.1 tot 5.4.3 bespreek. Die volgende beperkinge is oorweeg:

5.5.4.1 *Veralgemenings*

Die kwalitatiewe benadering is in hierdie studie gevolg, met die doel om begrip oor die navorsingsonderwerp te ontwikkel, eerder as om veralgemenings te maak. Daar kan dus nie op grond van hierdie studie sonder meer veralgemenings gemaak word oor die kapasiteitsbou van IGO's deur alle gevestigde maatskaplike diensverskaffers nie, en die bevindinge word beperk tot lede van NACOSS (die gevallestudie is as navorsingstrategie gebruik). Aangesien net meer as 50% van NACOSS se lede aan die studie deelgeneem het en NACOSS as die verteenwoordigende liggaam vir gevestigde maatskaplike diensverskaffers deur die nasionale Departement van Maatskaplike Ontwikkeling erken word, sal ander gevestigde maatskaplike diensverskaffers egter hulself wel met die aanbevelings kan identifiseer.

5.5.4.2 *Verteenwoordiging van spesialiteitsorganisasies*

Binne die spesialiteitsektor (gevestigde maatskaplike diensorganisasies wat spesialiteitsdienste aan gespesifiseerde teikengroepe lewer) is daar 'n wye verskeidenheid van spesialiteitsvelde. Hierdie studie is nie verteenwoordigend van elkeen van die onderskeie spesialiteitsvelde nie. Dit beperk egter nie die toepassing van die bevindinge en aanbevelings van hierdie studie nie, aangesien die spesialiteitsdienste wat gebied word nie op die kapasiteitsbou van IGO's impakkeer nie. Sou die interne kapasiteit van spesialiteitsorganisasies wel impakkeer, is daardie aspekte as verteenwoordigend van maatskaplike diensorganisasies uitgelig.

5.5.4.3 *Verteenwoordiging van IGO's*

Die 9 deelnemende IGO's word nie as verteenwoordigend van die IGO's in die informele Suid-Afrikaanse maatskaplike dienssektor beskou nie. Die IGO's se belewenisse en ervarings van die kapasiteitsbou van IGO's is bloot in hierdie studie as aanvullend tot die inligting van die maatskaplike diensorganisasies beskou. Die studie het gefokus op die bydrae deur gevestigde maatskaplike diensorganisasies.

5.5.4.4 *Relatiewe klein steekproef*

Die relatiewe klein steekproef het, soos reeds onder punt 5.4.4.2 aangedui is, nie die bevindinge van die studie beperk nie, aangesien hierdie nie 'n kwantitatiewe studie was nie en die grootte van die steekproef genoegsaam was om veralgemenings te kan maak.

5.5.4.5 *Voorgestelde raamwerk*

In die studie het die navorser nie aanbeveel dat die voorgestelde raamwerk as sodanig deur die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling aanvaar en vereis moet word nie. Eerder is daar aanbeveel dat hierdie raamwerk in die praktyk getoets word en dat organisasies volgens hulle eie beleide en realiteite die model toepas, aanpas of gebruik om 'n nuwe raamwerk vir kapasiteitsbou van IGO's te ontwikkel. Watter een van die opsies ookal verkies word, kan die voorgestelde raamwerk as 'n vertrekpunt dien in die afwesigheid van enige ander eenvormige raamwerk vir kapasiteitsbou van IGO's deur gevestigde maatskaplike diensorganisasies.

5.5.4.6 *Beperkte beskikbare inligting*

Beperkte beskikbare inligting in die Suid-Afrikaanse konteks oor kapasiteitsbou van IGO's word nie as 'n beperking in hierdie studie beskou nie. Dit was een van die hoofleemtes wat aanleiding gegee het tot die identifisering van die navoringsonderwerp (vgl. ook punt 5.3.2.2 van hierdie studie). Hierdie leemte in bronne is juis aangewend om ander internasionale teorieë na te gaan, beleidsdokumente te bestudeer en verwante studieverdele soos bestuurswese en organisasie-ontwikkeling te bestudeer.

5.5.4.7 *Telefoniese onderhoudvoering*

Die gebruik van telefoniese onderhoudvoering is weens praktiese redes in hierdie studie gebruik (Burke & Miller, 2001; Greeff, 2012; Kallio, Viikari-Juntera, Hakkane & Takala, 2000; Smith, 2005). Hierdie erkende metode van onderhoudvoering word nie in hierdie studie as beperkend beskou nie. Telefoniese onderhoude is gevoer met professionele geregistreeerde maatskaplike werkers wat vooraf tot telefoniese onderhoudvoering ingestem het. Die onderwerp was van só 'n aard dat deelnemers gemaklik was om telefonies inligting te deel. Verder is verskeie tegnieke, net soos in die geval van onderhoude, gebruik om deelnemers op hul gemak te stel en 'n verhouding met hulle op te bou.

5.5.4.8 *Nie-gebruik van bandopnemer*

Indien moontlik en toelaatbaar, beveel Smith (1995) aan dat 'n bandopnemer tydens die empiriese studie gebruik word, aangesien dit 'n meer gedetailleerde rekord van die onderhoude verskaf as notas. Die outeur vermeld egter dat die gebruik van 'n bandopnemer ook nadele kan inhou. Greeff (2014) dui aan dat, wanneer die gebruik van 'n bandopnemer nie moontlik is nie, gedetailleerde prosesnotas van die onderhoude geneem moet word, wat spoedig na afloop van die onderhoude uitgeklaar en uitgebrei moet word. Die nie-gebruik van 'n bandopnemer tydens die onderhoude in hierdie studie is nie as beperkend ervaar nie. Tydens die onderhoude is aantekeninge gemaak, aanhalings direk neergeskryf, ná die onderhoud verdere aantekeninge gemaak en is die inhoud spoedig daarna self getranskribeer. Die navorser is vaardig in notulering en die neem van aantekeninge.

5.6 SAMEVATTING

Navorsing moet wetenskaplik gedoen word om bevindinge te kan veralgemeen of 'n bydrae te kan lewer tot die ontwikkeling van begrip oor navorsingsonderwerpe. In hierdie hoofstuk het die navorser aangetoon watter benaderings, strategieë, ontwerpe en prosedures in die studie gebruik is. Die navorsingselemente is deurentyd aan die hand van die literatuur verduidelik en daarna van toepassing gemaak op hierdie studie. Die navorser het gevind dat die uiteensetting van die fases en stappe van navorsing, soos aangedui deur skrywers vir die ontwikkeling van kennis oor navorsing (Fouché & De Vos, 2014; Marshall & Rossman, 1995), nie vir die doel van hierdie studie 'n eenvoudige genoeg raamwerk vorm waardeur die navorsingsmetodologie wat gevolg word, lesersvriendelik uiteengesit kan word nie. Die rede hiervoor is dat die stappe nie noodwendig logies op mekaar volg nie en dat herhaling voorkom. Vir die doel van hierdie hoofstuk het die navorser die volgende raamwerk van fases in die navorsingsproses geskep: Fase 1 as die seleksie van die navorsingsonderwerp; fase 2 as formele formulerings (wat die navorsingsbenadering, navorsingsprobleem en navorsingsvoorstel insluit); fase 3 as die literatuurstudie; fase 4 as universum en steekproefneming; fase 5 as data-insameling; fase 6 as data-analise; en fase 7 as die aanbieding van die data in 'n navorsingsverslag.

Die geldigheid en etiek van die studie is ondersoek. Daar is gevind dat die geldigheid van die resultate verklaar is en dat die navorser eties opgetree het tydens die studie. Die navorser se persoonlike belewinge het nie met die studie ingemeng nie; en die geïdentifiseerde aspekte het nie die navorsing beperk nie. In hoofstuk 6 word die empiriese ondersoek breedvoerig omskryf, wat geskoei is op die elemente soos bespreek in hierdie hoofstuk 5.

Hoofstuk 6 bevat volledige besonderhede oor die deelnemers se response soos weergegee tydens die semi-gestruktureerde onderhoude, waarna bevindinge gemaak word deur die temas uit te lig en met die literatuur in verband te bring. Daaruit sal aanbevelings, gegrond op die bevindinge van die literatuur en empiriese studie in hoofstuk 7, gemaak kan word om die doel van hierdie studie te bereik.

HOOFTUK 6

EMPIRIESE ONDERSOEK NA DIE AARD EN OMVANG VAN KAPASITEITSBOU VAN INFORMELE GEMEENSKAPSGEBASEERDE ORGANISASIES DEUR GEVESTIGDE MAATSKAPLIKE DIENSORGANISASIES

6.1 INLEIDING

In hoofstukke 2 tot 4 is 'n literatuurstudie aangebied om 'n grondslag te vorm vir die empiriese studie wat in hierdie hoofstuk onderneem word. Die doel van hierdie hoofstuk verwys na doelwit 3 van die studie, te wete om die kapasiteitsbou van IGO's deur gevestigde maatskaplike diensorganisasies vanuit die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering in die praktyk te ontleed.

Uit die literatuurondersoek is die volgende reeds afgelei wat die rigtingwysers vir die empiriese ondersoek soos uiteengesit in hierdie hoofstuk, vorm:

- Kapasiteitsbou van IGO's hou direk verband met die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering tot welsynsdienste wat in Suid-Afrika gevolg word. Enersyds is dit sedert 1994 die verkose welsynsisteem van die Suid-Afrikaanse regering en andersyds bied die kapasiteitsbou van hierdie kwesbare groep maatskaplike diensverskaffers 'n belangrike fokuspunt in die herstrukturering van die Suid-Afrikaanse diensleweringssisteem (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2006; 2012a; Ministerie vir Welsyn en Bevolkingsontwikkeling, 1997; National Planning Commission, 2011; Patel *et al.*, 2005).
- In teenstelling met sterk ooreenkomste tussen sowel gevestigde as informele maatskaplike diensverskaffers, soos onder andere beide groeperinge se nie-winsgerigtheid en vrywilliger-grondslag, blyk die grootste onderskeidende kenmerke tussen dié twee fokusgroepe in hierdie studie die infrastruktuur, gevestigdheid, die gestruktureerdheid van interaksie en die nakoming van staatsvereistes vir die kwalifisering van staatsbefondsing te wees. Alhoewel staatsbeleid vereis dat gevestigde diensorganisasies vir die doel van staatsfinansiering IGO's se kapasiteit bou (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2012a), word die begrip "kapasiteitsbou van IGO's" nie in die onderskeie beleidstukke uiteengesit nie. Aangesien beide tipe organisasies maatskaplike diensverskaffers aan kwesbare mense is, word die kapasiteite

van beide groepe diensverskaffers ondersoek, met spesifieke verwysing na die IGO's wat die fokus van die studie vorm.

- In teorie verwys organisatoriese kapasiteitsbou nie noodwendig spesifiek na IGO's nie. Daar is in hoofstukke 2, 3 en 4 van hierdie studie gepoog om die toepaslike teorieë en modelle oor organisatoriese kapasiteitsbou vanuit 'n maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering te kontekstualiseer. Die begrip "kapasiteitsbou" is teoreties gekonseptualiseer deur onder andere die McKinsey-model (McKinsey & Company, 2001; Venture Philanthropy Partners, 2001; Worths, 2012) met die modelle wat vermeld word deur Connoley (2007), De Vita *et al.* (2001) en die Fieldstone Alliance (2006), te vergelyk. Die McKinsey-model (2001) is gekies as relevante model om kapasiteitsbou van IGO's mee te toets.

In hoofstuk 5 van hierdie studie is die *navorsingsmetodologie* wat gevolg is, volledig omskryf. Opsommenderwys word die volgende herhaal ten einde die agtergrond te skep vir die wyse waarop die inligting in hierdie hoofstuk uiteengesit word:

- (i) Die kwalitatiewe benadering is gevolg en response van deelnemers wat die geïdentifiseerde aspekte die duidelikste toelig, word aangehaal. Wanneer daar geen onderskeid getref word tussen die response van die hoof uitvoerende beamptes en die maatskaplike werkers in diens van gevestigde diensorganisasies nie, dui dit bloot daarop dat daar geen wesentlike onderskeid tussen hierdie twee groeperinge se response getref kan word nie. Waar verskillende groepe deelnemers se response wél aansienlik van mekaar verskil, word die onderskeid tussen hulle response aangedui en die relevansie daarvan geïnterpreteer.
- (ii) Sou die IGO's nie noodwendig regstreeks tydens die onderhoud op die gestelde vrae gereageer het nie, maar wel verkies het om iets oor hulle ervaring daarvoor mee te deel, is hul response teenoor die toepaslike ruimtes in die onderhoudskedule aangebring. Dit word gedoen om inligting wat op dié wyse verkry is, te kan tematiseer en afleidings daaruit te kan maak. Die wyse waarop inligting gekodifiseer is, word in bylae 4 geïllustreer.

Weens die omvangrykheid van hierdie studie en die aantal response wat verkry is, word daar afgewyk van die standaardwerkwyse in kwalitatiewe studies om die

geïndividualiseerde aanhalings van deelnemers volgens 'n bepaalde kode te identifiseer. Die aanhalings wat in hierdie hoofstuk gebruik is, is gekies omdat hulle die toegeligte element die duidelikste illustreer. Dit is dus nie moontlik om afleidings te maak en verbande te lê tussen aanhalings van dieselfde deelnemers nie. Aangesien hierdie individuele identifisering van aanhalings in hierdie studie geen nut het nie, word die genoemde werkwyse nie in hierdie studie gevolg nie. Daar word wel 'n duidelike onderskeid getref tussen die aanhalings van deelnemers van diensorganisasies teenoor dié van die IGO's. Daar word ook nie elke keer onderskei tussen die aanhalings van hoof uitvoerende beamptes en maatskaplike werkers as twee groeperinge van diensorganisasies nie, tensy hierdie onderskeid van belang is en geïnterpreteer moet word, in welke geval die aanhaling aangedui sal word as "HUB" vir hoof uitvoerende beampte of "MW" as maatskaplike werker. Waar toepaslik, word die onderskeid naas die aanhaling geïnterpreteer.

- (iii) Die empiriese bevindinge van die studie word aangebied deur die funksionele gebruik van tabelle en direkte aanhalings deur die deelnemers. Soos reeds aangedui is, illustreer die verkose aanhalings die relevante aspekte die beste.
- (iv) Daarna word die empiriese bevindinge in verband gebring met die literatuur-ondersoek. Die bespreking wat volg, word in die volgende vyf hooftemas ingedeel: In hooftema 1 word die biografiese besonderhede van die deelnemers aan hierdie studie verstrek (vgl. 6.2). In hooftema 2 gaan kapasiteitsbou van IGO's deur gevestigde diensorganisasies binne die Suid-Afrikaanse situasie gekontekstualiseer word (vgl. 6.3). In hooftema 3 word die begrip "kapasiteitsbou van IGO's" omskryf (vgl. punt 6.4). In hooftema 4 word die kapasiteitsbouproses ondersoek (vgl. punt 6.5) en die toepaslikheid van die McKinsy-model (2001) op kapasiteitsbou van IGO's in hooftema 5 geëvalueer (vgl. punt 6.6). Raadpleeg bylae 3 vir 'n volledige uiteensetting van die hooftemas, subtemas, kategorieë en groeperinge wat in hierdie studie na vore getree het.

6.2 HOOFTEMA 1: OMSKRYWING VAN MAATSKAPLIKE DIENSVERSKAFFERS

Ten aanvang word sowel gevestigde as informele maatskaplike diensorganisasies as die twee aktiewe partye in die ondersoek omskryf. Hierdie afdeling verskaf nie alleen biografiese besonderhede van die deelnemers aan hierdie studie nie, maar pas ook terselfdertyd die

eienskappe van sowel gevestigde as informele maatskaplike diensverskaffers soos dit in die literatuur voorkom, op hierdie twee groeperinge toe.

Drie-en-twintag verteenwoordigers (dit is 8 hoof uitvoerende beamptes en 15 maatskaplike werkers) van onderskeidelik 9 gevestigde maatskaplike diensverskaffers sowel as 9 IGO's het aan die studie deelgeneem. 3 van die 9 nasionale diensorganisasies het een van hul provinsiale kantore/diensorganisasies aangemoedig om aan die navorsing deel te neem.

Verskeie veranderlikes is gekies om konkrete inligting oor die deelnemers te verskaf. Die kenmerke waaraan instansies moet voldoen om as nuwingsgerigte nieregeringsorganisasies beskou te kan word, naamlik hulle nuwingsgerigte aard, vrywilliger-grondslag, onafhanklikheid van die regering en georganiseerdheid, is as vertrekpunt geneem. Dit is uitgebrei met aspekte wat tendense gevorm het in die response deur die deelnemers op die vrae om onderskeidelik die gevestigde maatskaplike diensverskaffer en die betrokke IGO's te omskryf.

Die aanhalings van deelnemers word kursief in kassies aangedui. Soos reeds aangedui sal die onderskeid tussen aanhalings deur hoof uitvoerende beamptes, maatskaplike werkers en IGO's aangedui word indien die onderskeid spesifieke betekenis het. Om lesersvriendelik te wees sal die volgende afkortings gebruik word: "HUB" vir hoof uitvoerende beamptes en "MW" vir maatskaplike werker. Die spesifieke aanhalings word gebruik omdat hulle die patrone en tendense verkry vanuit die empiriese studie ten beste illustreer. Die ander twee afkortings wat dikwels in die direkte aanhalings voorkom, is "DSD" wat verwys na *Department of Social Development* of Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, en "M+E" wat monitering en evaluering aandui. Deelnemers verwys deurgaans na "CBOs" ("community-based organisations") en nie IGO's nie. Deelnemers se direkte aanhalings word weergegee in die kassies.

6.2.1 Subtema 1: Omskrywing van gevestigde maatskaplike diensorganisasies

Die volgende veranderlikes is gebruik om die aard van gevestigde maatskaplike diensverskaffers te omskryf: Die tipe dienste wat gelewer word, ligging van die dienste, omvang van die organisasies se grootte, bestaansjare en 'n aanduiding van die aantal IGO's wie se kapasiteit deur die diensverskaffer gebou word. Addisioneel is kwalifikasies en/of ervaring in die maatskaplike welsynsektor as 'n veranderlike benut om 'n algemene afleiding daarvoor te kan maak, veral ten opsigte van die siening oor die plek van maatskaplike werk in kapasiteitsbou. Tensy anders aangedui is, is daar 'n 100% ooreenstemming tussen die inligting

ingesamel by sowel die hoof uitvoerende beamptes as by die maatskaplike werkers, wat daarop dui dat eenstemmigheid bestaan ongeag die beleidsvlak of operasionele vlak van dienslewering waarop die betrokkenes binne die organisasies beweeg. Byna al die deelnemende gevestigde diensorganisasies bestaan al meer as 50 jaar en langer, waarvan 3 organisasies al vir langer as een eeu bestaan. Een organisasie bestaan reeds vir 10 jaar, maar het saamgesmelt uit twee gevestigde organisasies wat verskeie jare lank bestaan het voor die samesmelting plaasgevind het.

Uit voorgaande blyk dit dat die gevestigde aard van die sogenaamde formele of gevestigde organisasies, soos omskryf in die literatuur, deur die response bevestig word. In hoofstuk 2 van hierdie studie is reeds afgelei dat dit wil voorkom dat gevestigde of formele maatskaplike diensverskaffers inderwaarheid daardie organisasies met professionele personeel in diens is, wat beskik oor 'n gevestigde welsynstruktuur, bepaalde skriftelike beleide en praktyke volg, oor 'n eie organisasiekultuur beskik, bepaalde doelwitte in die organisasie nastreef en subsidie van die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling ontvang (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2006; 2012; 2012b; Hanson, 1995; Hepworth *et al.*, 2013; Ministerie vir Welsyns en Bevolkingsontwikkeling, 1997; Republiek van Suid-Afrika, 1997; Zastrow, 2013). Elkeen van die kenmerke word kortliks omskryf.

6.2.1.1 *Georganiseerdheid en onafhanklikheid van die Staat*

Gevestigde maatskaplike diensverskaffers voldoen in die Suid-Afrikaanse praktyk aan die kenmerke wat in die literatuur aan hierdie groep diensverskaffers toegeskryf word (Billis, 1993; Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2006; 2012a; 2012b; Departement van Welsyn en Bevolkingsontwikkeling en NWSSDF, 1999; Hepworth *et al.*, 2013; Ministerie vir Welsyn en Bevolkingsontwikkeling, 1997; Republiek van Suid-Afrika, 1997; Swilling & Russel, 2001; Vaktaalkomitee, 1995; Zastrow, 2013). Hierdie kenmerke verwys na georganiseerdheid in eie struktuur met affiliate of takke, konstitusies, beleide, personeel en 'n eie organisasiekultuur, onafhanklikheid van die Staat, niewinsgerigheid en die ontvangs van staatsfinansiering. Daar bestaan geen onderskeid in response in die beskrywing van die onderskeie organisasies as gevestigde maatskaplike diensverskaffers tussen die hoof uitvoerende beamptes en die maatskaplike werkers wat aan die studie deelgeneem het nie.

Wat die effek van die ontwikkeling van eie affiliate betref, word die omvang van die effek van die kapasiteitsbou of die ontwikkeling van eie affiliate van gevestigde diensorganisasies

volgens deelnemers nie noodwendig deur die Staat erken nie. Alhoewel die organisasies as nasionale rade baie georganiseerd mag voorkom, mag daar verskeie affiliasies of takke binne sulke organisasies wees wat kapasiteitsbou benodig en interne uitdagings aan gevestigde diensorganisasies stel. Dit word in sowel die literatuur as die praktyk bevestig dat gevestigde diensorganisasies wat 'n beduidende bydrae lewer tot maatskaplike welsynsdienste aan kwesbares, self 'n finansiële oorlewingstryd voer, wat die deel van hulpbronne met IGO's beperk (Butlender, 2011; Davids, 2012; National Planning Commission, 2011; Swart, 2012; NACOSS, 2012a; 2012c; NAWONGO, 2011, Patel & Hochfeld, 2008; 2012). Gebrekkige finansies, mannekrag en ander hulpbronne van die gevestigde organisasies blyk 'n direkte invloed te hê op kapasiteitsbou van IGO's deur gevestigde maatskaplike diensorganisasies.

Die volgende aanhalings van deelnemers illustreer die kenmerk van georganiseerdheid en onafhanklikheid van die Staat:

Konstitusie, struktuur, bestuur, personeel, beleide, NPO geregistreerd. Ingestel op goeie korporatiewe bestuur en effektiewe dienslewering. Verantwoordbare terugvoer aan gemeenskap, Staat en organisasie oor dienste gelewer en fondse aangewend.

Beskik oor 'n konstitusie en beleide, struktuur is volgens wetgewing, 'good corporate governance', vrywilligers en personeel. Staan los van die Staat.

Elke tak is 'n eie NPO. Daar is 'n affiliasiestelsel vir 'emerging' organisasies. Uitgewerkte manier van optrede en stelsels.

6.2.1.2 *Aard van dienste gelewer en die ontvangs van staatsfinansiering*

Verteenwoordigers van die gevestigde maatskaplike diensverskaffers het die aard van dienste in diensvelde geklassifiseer wat ooreenstem met die dienste soos uiteengesit in relevante staatsbeleide en kwalifiseer vir staatsfinansiering (Ministerie vir Welsyn en Bevolkingsontwikkeling, 1997; Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2006; 2012a). Al die gevestigde diensverskaffers wat aan hierdie studie deelneem het, lewer direkte dienste aan kwesbare individue, groepe en gemeenskappe, aangesien dit die aansluitingskriterium is vir lidmaatskap aan NACOSS (wat as gevallestudie in hierdie studie gebruik word) (NACOSS, 2011). Bykans driekwart van die dienste word oorwegend gelewer ten opsigte van kinderbeskerming en gesinsversterking, ingesluit dienste aan ouer persone en gemeenskapsontwikkeling, terwyl net meer as een kwart spesifiek fokus op fisieke en/of psigiese

gestremdheid, waarby ingesluit word voorkoming en behandeling van dwelm- en alkoholmisbruik.

Gevestigde diensorganisasies wat kinderbeskermingsdienste lewer, bevestig duidelik in hul terugvoering dat die toepassing van die vereistes van die Kinderwet (2005) 'n beduidende negatiewe effek op kapasiteitsbou van IGO's het, aangesien die omvang van dié tipe werk lei tot minder tyd en hulpbronne wat beskikbaar is vir kapasiteitsbou van IGO's.

6.2.1.3 *Ligging waar gevestigde organisasies dienste lewer*

Alhoewel die vraag aan deelnemers gestel is in watter provinsies hulle dienste lewer, is die terugvoering daarvoor onbeduidend, aangesien hoof uitvoerende beamptes se perspektief nasionaal is, terwyl maatskaplike werkers se perspektief weer geografies beperk is tot hulle onderskeie werkgebiede. Die resultaat van die response dui egter daarop dat al die deelnemende gevestigde diensverskaffers as lede van NACOSS dienste in drie of meer provinsies in sowel die stede as die platteland lewer, buiten wanneer die diensverskaffer een van sy provinsiaal-georganiseerde affiliate versoek het om namens hulle aan die navorsing deel te neem. Al nege van die provinsies word gedek deur die deelnemers se dienslewering. Dienste word wel fisiek in gemeenskappe gelewer waar IGO's funksioneer, aangesien dit deel van die werkgebiede van die onderskeie gevestigde maatskaplike diensverskaffers vorm. Hierdie aspek weerlê dus die Staat se skynbare uitgangspunt dat IGO's uitsluitlik ten beste geposisioneer is en oor die potensiaal beskik om dienste aan gemarginaliseerdes te lewer sonder erkenning dat dieselfde ook ten opsigte van gevestigde diensorganisasies geld (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2012a; Patel, 1998).

6.2.1.4 *Omvang of grootte van diens*

Die deelnemers is versoek om die grootte van hul organisasies te omskryf. Die weergawe van die response oor die omvang of grootte van die diensorganisasies is egter onbeduidend, aangesien deelnemers verskillende kriteria gebruik het om die omvang te beskryf, soos maatskaplikewerk-personeel, aantal affiliate of takke of selfs diensverbruikers. Daar is ook 'n duidelike onderskeid in grootte wanneer hoof uitvoerende beamptes die grootte van hul organisasies beskryf en wanneer maatskaplike werkers hulle werkareas omskryf. Twee

hoofgroepe blyk te bestaan, te wete diensorganisasies wat uitgebreide generiese dienste op verskeie dorpe en stede lewer en diensorganisasies wat spesialiteitsdienste lewer in 'n meer beperkte geografiese gebied. Beide groepe word in hierdie studie verteenwoordig.

6.2.1.5 *Kategorisering van gevestigde maatskaplike diensverskaffers*

Vir die doel van hierdie studie is dit dus voldoende om aan te dui dat al die deelnemende diensverskaffers gevestig is en oorhoofs in drie kategorieë verdeel kan word. As gevolg van hul direkte betrokkenheid by kapasiteitsbou van IGO's is hulle bydrae in die studie waardevol ongeag die kategorie waarin hulle val. Dié kategorieë verwys na die volgende:

- Diegene wat goed verteenwoordig is in stede en veral op die platteland en wat nie alleen uitgebreide maatskaplikewerk-dienste lewer nie, maar ook waar nodig fasiliteite verskaf. Hierdie kategorie bestaan uit ses gevestigde diensverskaffers (bykans driekwart) met 'n beduidende hoeveelheid affiliate of takke oor provinsiale grense heen wat in 'n direkte en noue affiliasieverhouding met die nasionale maatskaplike diensorganisasie (ook bekend as die “nasionale raad”) staan. Slegs een van hierdie diensorganisasies se verbondenheid met sy affiliate is losser van aard as die ander diensorganisasies deurdat hierdie affiliate nie die gesamentlike identiteit in die vorm van die naam van die nasionale raad aanneem nie. In laasgenoemde geval bestaan daar egter 'n duidelike affiliasiebeleid en heers daar 'n amptelike verbintenis tussen die partye.
- Twee diensorganisasies se dienslewering is spesialiteitsgebonde en provinsiaal beperk (die provinsiale kantoor in 'n bepaalde provinsie is deur die nasionale raad geïdentifiseer om aan die studie deel te neem en het tot deelname ingewillig).
- Een diensorganisasie lewer ook 'n spesialiteitsdiens maar dit strek oor provinsiale grense heen. Die omvang van dienste is egter klein in vergeleke met dié organisasies wat deel vorm van die eerste kategorie.

6.2.1.6 *Aantal IGO's wie se kapasiteit gevestigde diensorganisasies bou*

Uit die terugvoering is dit opvallend dat statistiek oor die kapasiteitsbou van IGO's by gevestigde diensverskaffers beperk is of nie beskikbaar was nie. Daar is ook aansienlike verskille tussen terugvoerings van hoof uitvoerende amptenare en dié van maatskaplike

werkers. Wat wél uitstaan, is dat die oorgrote meerderheid van die maatskaplike werkers wat aan hierdie studie deelgeneem het, die kapasiteit van meer as een IGO in hul onderskeie werkgebiede gebou het.

6.2.1.7 *Kwalifikasies en ervaring van deelnemers van gevestigde diensorganisasies*

Die 15 maatskaplike werkers het almal 7 jaar en langer ondervinding as maatskaplike werkers, waarvan by benadering slegs 2 minder as 10 jaar ervaring het, net meer as een derde tussen 10 en 29 jaar ervaring het en meer as een derde tussen 30 en 45 jaar diens het. Uit al die maatskaplike werkers se diensjare word afgelei dat hulle ervaring het ten opsigte van ontwikkelingsgerigte maatskaplike werk, wat kapasiteitsbou insluit.

Slegs 2 uit die 7 hoof uitvoerende beamptes deelnemers van gevestigde diensorganisasies is nie as maatskaplike werkers gekwalifiseer nie, maar het wel tersiêre kwalifikasies in die mensberoepe. Die res van die hoof uitvoerende beamptes is almal as maatskaplike werkers gekwalifiseer.

Opsommenderwys beklemtoon die volgende response deur deelnemers die voorgaande kenmerke van gevestigde maatskaplike diensverskaffers:

6.2.2 **Subtema 2: Omskrywing van IGO's**

Die aard van IGO's is ondersoek deur aan die deelnemers van gevestigde organisasies te vra om die IGO's waarby hulle betrokke is, te omskryf. Daar is spesifiek ook verwys na die aard en ligging van dienste wat deur IGO's gelewer word. Die volgende response illustreer ten beste elemente wat die aard van IGO's omskryf:

6.2.2.1 *Aard van dienste gelewer*

Die aard van dienste wat IGO's lewer kan soos volg gegroepeer word:

- Vier IGO's lewer dagsorgdienste aan ongeveer 120 voorskoolse kinders;
- een IGO bestuur 'n huis vir 10 pleegkinders in die gemeenskap en lewer breër maatskaplikewerk-dienste aan kinders en gesinne in die gemeenskap;
- een IGO bedryf 'n sopkombuis wat daagliks aan 120 kinders voedsel voorsien;

- twee IGO's lewer dienste aan persone met gestremdhede: een lewer 24-uur versorging aan 20 kinders met erge gestremdhede en een IGO lewer dagsorgdienste aan 52 kinders met gestremdhede; en
- een IGO lewer gemeenskapsgebaseerde dienste aan 60 ouer persone.

6.2.2.2 *Ligging*

Van die 9 IGO's wat aan die studie deelgeneem het, is slegs een in die platteland geleë. 6 is in informele gemeenskappe in stede of groter plattelandse dorpe geleë en 2 in 'n geografies geïsoleerde gemeenskap in 'n metropoolse gebied. Daaruit kan afgelei word dat, alhoewel daar geargumenteer kan word dat IGO's geleë in stede of groter dorpsgebiede se behoefte aan kapasiteitsbou weens verminderde hulpbronne minder behoort te wees as dié in die platteland, die effek van die groot aantal inwoners in die stedelike informele gemeenskappe hierdie kunsmatige onderskeid van nood waarskynlik verklein. As verdere bewys dien die volgende opmerking van 'n maatskaplike werker wat aantoon dat die inwonertal van dorpe (wat dikwels weens mynaktiwiteite drasties vergroot) nie noodwendig gepaard gaan met die ontwikkeling van die nodige infrastruktuur nie en dikwels die nood in daardie gemeenskappe vergroot en sulke gemeenskappe kwesbaar laat:

Ervaring dat vanweë die uitbreiding van myne, maar nie in terme van infrastruktuur nie, bloot oor die hoeveelheid mense wat uitbrei. Met die ontwikkeling van die myne word baie geld in die gemeenskappe ingestoot, maar dit lewer nie noodwendig die verwagte uitkomst nie. Stakings by groot myne het oorgespoel na ander dorpe. Die nood is baie groot.

Geeneen van die diensorganisasies in hierdie studie lewer uitsluitlik dienste in stede nie, maar doen spesifiek ook so op die platteland. Kapasiteitsbou dienste aan IGO's wat in stede of groter dorpe voorkom, kom in informele gemeenskappe voor (bykans 'n driekwart van die deelnemende IGO's).

6.2.2.3 *Bestuurstruktuur*

Die volgende tendense kan uitgelig word ten opsigte van IGO's se bestuurstrukture:

- (i) Alhoewel daar tussen die besture van IGO's en vrywilligers onderskei kan word, blyk dit dat hierdie groepe in IGO's nou verweef is.

- (ii) By die meeste IGO's word die dienste deur enkelinge gedryf. Hulle is gemeenskapslede wat 'n passie het om die gemeenskap se nood aan te spreek, maar ook die hoop het om ekonomiese voordeel uit die IGO's te trek en daardeur armoede te verlig. Die instandhouding van besture om die leiers te ondersteun word as 'n duidelike uitdaging aangedui. In enkele gevalle – veral ten opsigte van dagmoeders – word die diens uitsluitlik deur enkelinge bedryf en bestuur.
- (iii) Die negatiewe effek van beperkte kapasiteite van vrywilligers en die voortdurende wisseling van bestuurslede is spesifiek deur deelnemers vermeld, alhoewel verskeie deelnemers dit ook afsonderlik as uitdaging genoem het (vgl. punt 6.3.5a). Dit ondersteun die afleiding wat in hoofstuk 2 van hierdie studie gemaak is, naamlik dat die aard en funksionering van IGO's sodanig is dat daar 'n gebrek aan genoegsame struktuur, kennis en vaardighede is om verantwoordbaar in terme van die Wet op Organisasies sonder Winsoogmerk (1997) en die Wet op Openbare Finansiële Bestuur (1999) dienste en finansies te bestuur en te verantwoord.
- (iv) Dit blyk verder dat vroue veral 'n sterk rol speel in die daarstel en bedryf van IGO's.
- (v) In die praktyk blyk dit dat kerke nood identifiseer en dat 'n groter mate van volhoubaarheid voorkom waar kerke betrokke is by dienste wat deur IGO's gelewer word. Geloofsgebaseerde organisasies word in die formele sowel as die informele welsynsektor aangetref (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2012a).
- (vi) Drie van die IGO's bestaan al 3 jaar, een IGO 6 jaar, 3 IGO's tussen 9 en 10 jaar en 2 IGO's 20 jaar en langer. Dit blyk dus dat hierdie IGO's ervaring het van dienslewering as IGO's en ten spyte van talle uitdagings en beperkings voortgaan om dienste te lewer.

6.2.2.4 *Personeel*

Die volgende word waargeneem oor personeel by IGO's, wat ook 'n aanduiding is van hoe of in watter mate IGO's georganiseer is:

- (i) Die meeste IGO's het nie personeel in diens nie. Dit is juis die verskillende beroepsgroepe van personeel in diens van formele organisasies, wat aan sodanige

organisasies hul komplekse aard verskaf en een van die onderskeidende kenmerke tussen formele en informele organisasies aandui (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2006; Ministerie vir Welsyn en Bevolkingsontwikkeling, 1997).

- (ii) Dit blyk dat veral dagmoeders familieledede benut wat onbetaald werk. Die betaling van stipendiums (“stipends”) is normaalweg in sulke gevalle gebruiklik, maar blyk nie ’n algemene praktyk te wees nie bloot omdat daar nie fondse is waaruit hierdie stipendiums betaal kan word nie. Waar moontlik, word daar wel ’n stipendium betaal, al is die bedrag hóé klein. Die indruk word dus geskep dat persone ’n volwaardige diens lewer soos wat ’n personeellid sou doen, maar weens ’n tekort aan finansies eerder ’n stipendium (indien moontlik) as vergoeding ontvang vir dienste gelewer. Een dagmoeder identifiseer die betaling vir hulp wanneer sy swanger is, as ’n uitdaging, omdat “*dit van my betaling wegneem*”.
- (iii) Personeelbeleide en personeelreëls bestaan nie en word nie in die praktyk toegepas nie.
- (iv) Dit blyk dat daar veral aanvanklik in kapasiteitsbou op die ontwikkeling van sleutelpersoneel gefokus word soos ’n dagmoeder of hoof van ’n crèche. Response dui daarop dat, soos die kapasiteitsbou van hierdie sleutelpersoneel vorder en hulle stelsels en reëls begin neerlê, ander personeel (of dan vrywilligers) die verandering dikwels teenstaan.

6.2.2.5 *Beduidende rol wat finansies by IGO’s speel*

Wanneer gevestigde diensorganisasies IGO’s beskryf, word daar feitlik deurgaans verwys na die gebrek aan finansies as kenmerk. Die volgende tendense spruit voort uit hierdie kenmerk:

- Response verwys deurlopend na IGO’s se onkundigheid oor besigheidsbeginsels en begrippe.
- Die gebrek aan finansiële stelsels en sisteme by IGO’s word beklemtoon.
- Daar word spesifiek melding van gemaak dat konflik jeens gevestigde diensorganisasies ontstaan wanneer finansiering voorkom en die diensorganisasies aandrang op die nakoming van sekere vereistes. Hierdie aspek word verder uitgelig as een van die uitdagings in kapasiteitsbou (vgl. punt 6.3.5).

Vervolgens word elk van voorgaande tendense kortliks aangedui en toegelig met voorbeelde vanuit die aanhalings van deelnemers van gevestigde diensorganisasies:

(a) *IGO's se onkundigheid oor besigheidsbeginsels en begrippe:*

Baie moeilik vir hulle om te verstaan hoe finansiële stelsels en terme werk. Verstaan nie dat geld in 'n rekening inbetaal moet word en slegs ten opsigte van spesifieke uitgawes aangewend moet word nie. Verstaan nie die begrip "instandhouding", "begroting" ens nie. Verstaan nie dat Lotto-toekennings aangewend moet word waarvoor dit toegeken is nie en dat dit nie sondermeer vir salarisse gebruik kan word nie.

Sukkel om IGO's te laat verstaan dat mens eerste 'n geldjie moet belê en dan daarmee materiaal vir die projek koop. Hulle kan nie verstaan dat mens nie alle geld mag uitgee net soos mens dit inkry nie.

Baie weet weinig van finansies. Sal maklik die R100 wat gein is, spandeer op wat ookal op daardie stadium nodig mag wees. Dikwels is dit net die tannie in die gemeenskap met min algemene 'know-how' veral ook van finansies.

Maak soms 'n geldjie maar bedryf nie die projek as 'n besigheid nie en gaan nie vooruit nie.

Gewoonlik by die crèches is daar sommige mamma's wat betaal – nie almal nie. Die geld gaan direk in daardie een se sak wat die diens lewer. Hulle lewe van die hand na die tand. Indien nodig word die geld sommer bygesit by die eienares se persoonlike uitgawes.

En gee ook vir hulself daaruit. Dit is die hele 'armoededing' wat mens moet verstaan. Hoe laat ek nou vanaand my kinders honger kry indien daar kos by die sopkombuis of crèche is?!

Hul kennis en begrip is op 'n baie elementêre vlak. Hulle reik nou al na al ons insette kwitansies uit wat in 'n boek geplak word vir kontrole – ons leer hulle so. Voor hulle by ons betrokke geraak het, was daar chaos. Soos die geld inkom so word dit spandeer waarvoor dit ookal nodig is. Al is dit vir die elektrisiteit vir die huis.

Most have very poor financial skills/ on a very low level. They work with the money they get. They don't worry about what they don't have. /Meeste het baie swak finansiële vaardighede/op 'n baie lae vlak. Hulle werk met die geld wat hulle kry.

Hulle bekommer hulle nie oor dit wat hulle nie het nie.

(b) *IGO's se gebrek aan finansiële stelsels en sisteme:*

Geen sisteme in plek om finansies te hanteer.

Ongesofistikeerde finansiële stelsel.

Geen boekhoustelsels. Hulle sal nie verstaan dat hulle X aantal kinders vir X dae met die geld moet voed nie. Gebruik dit soos dit nodig is, al hou die kos dan nie.

(c) *Konflik jeens gevestigde diensorganisasies wanneer finansiering voorkom:*

Die grootste probleem wat ons ervaar, is dat die oomblik wanneer 'DSD' befondsing of ander befondsing ontvang word of aan die 'CBO' toegeken word, dan raak dit 'n "ons" en "hulle" van die 'CBO' se kant af. Die gevoel ontstaan by die 'CBO's' dat ons hulle geld "wil vat". Skielik is die oop verhouding dan nie meer vol vertroue nie en wil hulle ons nie meer insae in hul finansies gee nie. Maar die 'DSD' eis steeds sy pond vleis in terme van monitering en die neem van verantwoordelikheid vir verantwoordbare besteding van die fondse. Die Staat stel die verwagting aan óns.

6.3 HOOFTEMA 2: KONTEKSTUALISERING VAN KAPASITEITSBOU VAN IGO's AS MAATSKAPLIKE DIENSVERSKAFFERS IN SUID-AFRIKA

Die Suid-Afrikaanse konteks en benadering waarbinne die begrip "kapasiteitsbou van IGO's" gekontekstualiseer moet word, word ondersoek. In hierdie verband word aandag geskenk aan die toepassing van die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering in die praktyk volgens die aangeduide subtemas.

6.3.1 Subtema 1: Die verband tussen maatskaplike ontwikkeling en kapasiteitsbou van IGO's

Die deelnemers wat gevestigde diensorganisasies verteenwoordig is gevra of hulle enige verband sien tussen maatskaplike ontwikkeling en kapasiteitsbou van IGO's. Hierdie vraag sluit ten nouste aan by die kritiese vraag deur Gray (2006) oor die mate waartoe Suid-Afrikaanse maatskaplike werkers werklik die konsep van "maatskaplike ontwikkeling" binne die Suid-Afrikaanse welsynsektor verstaan en die skrywer se mening dat ontwikkelings-gerigte welsyn van meet af aan nie 'n beleid was wat maatskaplike werk as profesie bevoordeel het nie, juis vanweë die stelsel van maatskaplike sekuriteit wat in Suid-Afrika toegepas word.

Die volgende bevindinge word gemaak uit die terugvoering wat hieroor ontvang is en aangevul deur voorbeelde en kommentaar in die woorde van deelnemers:

6.3.1.1 *Verband tussen maatskaplike ontwikkeling en kapasiteitsbou van IGO's deur gevestigde diensorganisasies*

Die helfte van die response het aangedui dat daar 'n duidelike en doelbewuste verband tussen kapasiteitsbou van IGO's en die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering bestaan, terwyl die ander helfte van die response onduidelike verbande getrek het. Response wat onduidelike verbande aantoon, is geïnterpreteer as dat die deelnemers nie sekerheid gehad het wat met die begrip “maatskaplike ontwikkeling” bedoel word nie. Dit is veelseggend dat juis die helfte van die groep wat wél direk betrokke is by kapasiteitsbou van IGO's nie duidelikheid het oor die verband tussen kapasiteitsbou en die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering nie. Daaruit word afgelei dat daar inderdaad op grondvlak onduidelikheid bestaan oor wat presies die staatsbeleid en vereistes ten opsigte van maatskaplike ontwikkeling behels. Gevestigde diensorganisasies gee uitvoering aan die beginsels wat die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering onderskryf deur die wyse waarop IGO's se kapasiteit gebou word. Dit kom dus voor dat die praktiese uitlewing van die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering in kapasiteitsbou van IGO's makliker plaasvind as die kwalifisering daarvan in terme en meetpunte wat deur die aangehaalde literatuur onderskryf word (byvoorbeeld die waardes wat maatskaplike ontwikkeling onderlê soos meer volledig bespreek in punt 6.4.3 en soos na verwys deur Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2006; 2012a; Midgley, 2014; Patel & Noyoo, 2005).

Uit die terugvoering wat ontvang is, blyk dit ook dat deelnemers ervaar dat amptenare van die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling self ook nie duidelikheid het oor hoe die begrip “maatskaplike ontwikkeling” in die praktyk geïnterpreteer moet word nie. Hierdie mening ondersteun die bevinding deur Patel *et al.* (2008) dat NRO's in hulle studie departementele amptenare se gebrek aan begrip oor die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering as 'n sleutelhindernis in die duidelike omskrywing en verstaan van die begrip deur diensverskaffers geïdentifiseer het.

Die volgende aanhalings illustreer onderskeidelik die direkte en onduidelike verband tussen maatskaplike ontwikkeling en kapasiteitsbou van IGO's deur gevestigde diensorganisasies aan:

(a) *Direkte verband*

Direkte verband. Om die gemeenskap te mobiliseer en potensiaal in gemeenskappe raak te sien. Elke gemeenskap het bates. Indien jy aan 'CBOs' en gemeenskappe 'n toekoms kan bied, kan hulle berge versit.

Kapasiteitsbou is een van die vorme van die ontwikkeling van mense in gemeenskappe. Beide gaan oor die ontwikkeling van mense. Dit vorm integraal deel.

Deur maatskaplike werk wil jy die mens neem van die punt waar hy is na verandering en groeï. Dieselfde geld ten opsigte van kapasiteitsbou. Die hele mens word ontwikkel.

(b) *Onduidelike verband*

Pasop. Net oor mens mense in gemeenskap en nie net in gevallewerk-verband sien nie, beteken dit nie noodwendig dat mens maatskaplike ontwikkeling doen nie.

Omdat dit nie mooi verstaan word nie – almal se verstaan verskil – vanaf Nasionale 'DSD' tot provinsiale 'DSD' en selfs verder.

[Staat] Skep terminologie aanhoudend sonder duidelike begrip van implementering of praktiese toepassing soos 'maatskaplike ontwikkeling'.

Ontwikkeling is 'n breë begrip. Maak sin dat dit iewers met kapasiteitsbou kan trou.

6.3.1.2 *Insluiting van fokus op ekonomiese groei*

Uit die voorgaande bevinding ontstaan die vraag tot welke mate ekonomiese groei as integrale en onderskeidende element van die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering in die praktyk verstaan word. Weinige terugvoer is ontvang om te bevestig dat daar in die praktyk begrip of selfs 'n konstante bewustheid is dat ekonomiese groei 'n integrale element van die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering uitmaak. Dit kan wees dat die bereiking van ekonomiese groei só min gebeur dat dit nie noodwendig as die hoofokus van ontwikkeling gesien word nie. Daar is reeds aangetoon dat volhoubaarheid, ingesluit finansiële volhoubaarheid, vir gevestigde maatskaplike diensorganisasies die hoofdoel van kapasiteitsbou van IGO's is. In die praktyk blyk dit dat die insette van diensorganisasies ten opsigte van organisatoriese ontwikkeling só omvangryk is dat die beskouing gemaak kan word dat ál die aksies meewerk tot ekonomiese ontwikkeling. Die volgende aanhalings dien ter illustrasie:

Help gemeenskapslede om inkomste te genereer en finansieel volhoubaar te word op 'n effektiewe wyse. [Diensorganisasie]

They help us with the training and the donations. / Hulle help ons met opleiding en donasies.[IGO]

They teach us how to work with money. I still have to look all over to find money. / Hulle leer ons hoe om met geld te werk. Ek moet steeds orals geld soek. [IGO]

Voorgaande bevindinge bevestig die noodsaaklikheid dat daar krities besin moet word oor die konseptualisering van die maatskaplik ontwikkelingsgerigte beleid en dat daar duidelik aangedui moet word hoe dit in die praktyk toegepas moet word. Navorsing deur Patel en Hochfeld (2008) het bevestig dat, alhoewel die heroriëntering van maatskaplike welsynsdienste in die nuwingsgerigte nieregeringsektor plaasgevind het en begrip getoon word vir die breë begrip van ontwikkelingsgerigte maatskaplike werk, die verpraktisering van die begrip nog steeds problematies bly. Die gebrek aan konseptuele duidelikheid oor die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering en 'n gebrek aan ooreengekome aanwysers om die implementering van beleid te moniteer en te evalueer, kan dus beskou word as kritieke hindernisse wat vooruitgang aan bande lê (Lombard, 2011; Patel, 2008; Patel & Hochfeld, 2008).

6.3.2 Subtema 2: Gevestigde maatskaplike diensorganisasies se ingesteldheid jeens kapasiteitsbou van IGO's

Deelnemers is uitgevra oor hul diensorganisasie se ingesteldheid jeens kapasiteitsbou van IGO's. Dit is gedoen om vas te stel of daar 'n verband bestaan tussen die benadering wat gevolg word in kapasiteitsbou-aksies van IGO's deur gevestigde maatskaplike diensverskaffers en deelnemers se menings oor die doel van sodanige kapasiteitsbou van IGO's. Die bestaan van modelle en beleide wat kapasiteitsbou van IGO's in die praktyk rig, word ook geassesseer. Die response word soos volg gekategoriseer:

6.3.2.1 *Duidelike verband tussen kapasiteitsbou van IGO's en die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering*

Absoluut deel van dienslewering deur die maatskaplike werkers en vorm deel van hulle diensplan en 'SLA's' ["service level agreements" of diensvlakoooreenkomste] met 'DSD'.

Ons mag kapasiteitsbou doen en móét kapasiteitsbou van 'CBOs' doen. Oor die algemeen is maatskaplike werkers baie positief tov kapasiteitsbou van 'CBOs'. Individuele maatskaplike werkers soms nie, weens die veeleisendheid van kapasiteitsbou van 'CBOs', daarom gebruik ek gewoonlik meer ervare maatskaplike werkers daarvoor.

Kapasiteitsbou sal altyd deel wees van wat ons doen. Dit is deel van gemeenskapsontwikkeling.

Kapasiteitsbou is een van [die organisasie] se strategiese doelwitte – dit gaan oor gemeenskapsontwikkeling. Op grondvlak word werk gedoen, komitees word gestig, behoeftes word bepaal, registrasie vind plaas en hulle kan dan aansoek doen om affiliasie by [die organisasie] indien hulle belangstel.

6.3.2.2 *Integraal deel van dienslewering*

Die helfte van die response van gevestigde diensorganisasies wys daarop dat kapasiteitsbou van IGO's as onlosmaaklik deel van dienslewering en die aanspreek van gemeenskappe se nood gesien word.

Kapasiteitsbou van 'CBOs' is nie 'n fokus van [die organisasie] nie. Dit word gedoen waar dit voortspruit vanuit dienslewering.

Nie ingestel om [die organisasie] verder uit te brei nie. Dit gaan om die standaard van diens te verbeter. Maar dis moeilike tye.

6.3.2.3 *Onduidelike of gebrekkige verband*

Ongeveer die helfte van die response dui op 'n onduidelikheid oor die verband tussen maatskaplike ontwikkeling en kapasiteitsbou van IGO's.

6.3.2.4 *Diensorganisasies beskik nie oorwegend oor 'n kapasiteitsbou-model nie*

Ten spyte daarvan dat dit voorkom dat kapasiteitsbou van IGO's integraal deel van dienslewering vorm, blyk dit meer die uitsondering as die reël te wees dat die diensorganisasies oor 'n geformuleerde model of beleid van kapasiteitsbou beskik. Die gebrek aan sodanige

beleid lê na alle waarskynlikheid meer op 'n kosmetiese vlak, aangesien maatskaplike werkers wel aantoon dat kapasiteitsbou van IGO's integraal deel van hulle dienslewering vorm en hulle hierdie tipe intervensie dus toepas. Hulle beskik gevolglik oor die vaardighede om kapasiteitsbou van IGO's toe te pas en ontvang ook supervisie in daardie verband. Desnieteenstaande sal aanbevelings oor die opstel van 'n sodanige beleid en model in die volgende hoofstuk van hierdie studie aandag geniet.

6.3.2.5 *Siening oor fokus van diensorganisasies op kapasiteitsbou van IGO's*

Vier van die deelnemers merk op dat kapasiteitsbou van IGO's wel deur hulle onderskeie organisasies gelewer word, maar dat dit nie die fokus van hul dienslewering is nie. Die beperkte kapasiteite van gevestigde diensorganisasies en veral die omvangrykheid van dienslewering, spesifiek met verwysing na die implementering van die Kinderwet (2005), word as een van die uitdagings in kapasiteitsbou vermeld (vgl. punt 6.3.5b).

Daar word dus bevind dat IGO's oorwegend deur gevestigde maatskaplike diensorganisasies ontwikkel word as hulpbronne vir kwesbare gemeenskappe, wat 'n direkte verband het met die werksaamhede van daardie organisasies. Daar is egter een deelnemer wat spesifiek daarna verwys dat kapasiteitsbou van IGO's as een van die organisasie se strategiese doelwitte gesien word. Dit kan moontlik daaraan toegeskryf word dat dit 'n spesialiteitsorganisasie is wat deur kapasiteitsbou dienslewering in hierdie bepaalde diensveld uitbrei.

6.3.3 **Subtema 3: Die rol van maatskaplike werkers in kapasiteitsbou van IGO's**

Die evaluering van die rol van maatskaplike werkers in kapasiteitsbou van IGO's word vervolgens bespreek. Vyf tendense sal uitgelig word en dan sal opsommende verbande aangetoon word.

Maatskaplike werk onderskei hom van ander professies wat op die welsynsterrein betrokke is deurdat dit as profesie die mandaat en sanksie van die samelewing ontvang om as sy primêre taak professionele maatskaplike dienste te lewer en hierdie verantwoordelikheid aanvaar en professioneel uitvoer (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2010; Hepworth *et al.*, 2013; Zastrow, 2013). Ontwikkelingsgerigte maatskaplike werk word egter nie spesifiek deur die nuwe ontwikkelingsgerigte benadering soos uiteengesit in die Witskrif vir Welsyn (1997) gedefinieer nie (Patel & Hochfeld, 2012). Hierdie studie het ook nie ten doel gehad om die rol van maatskaplike werk in kapasiteitsbou uit te klaar nie, maar eerder om 'n duideliker beeld te

kry van die wyse waarop kapasiteitsbou van IGO's deur gevestigde diensorganisasies in die praktyk plaasvind. Die vraag is gevolglik aan deelnemers gestel of hulle kapasiteitsbou van IGO's as die rol en taak van maatskaplike werkers beskou. Hulle response dui die volgende aan:

6.3.3.1 *Integrale deel van maatskaplike werkers se rol en taak*

Meer as die helfte van die response verwys daarna dat kapasiteitsbou van IGO's integraal deel vorm van die maatskaplike werker se rol en taak, wat bevestig word deurdat kapasiteitsbou in die diensplanne (aansoeke om staatsfinansiering) van maatskaplike werkers ingesluit word. Hier onder volg 'n uittreksel van deelnemers van gevestigde diensorganisasies se menings oor bostaande stelling:

Definitief. Vorm inherent deel van maatskaplikewerk-dienslewering. Sterktes word uitgelig van gemeenskappe en individue wat inherent deel vorm van maatskaplikewerk-hulpverlening. Dit is die taak van die maatskaplike werker. Mense en organisasies is altyd deel van die teikengroep van maatskaplike werkers.

Veranderingsagent tree in vir mense en bemagtig.

Beslis. Integraal deel. Meer as enige ander profesie.

Beslis. Definitief! Ek voel sterk daaroor, want 'CBOs' is hulpbronne in die gemeenskappe om saam met ons die nood aan te spreek. Vorm deel van ons diensplan/besigheidsplan.

As die maatskaplike werker nie gemeenskapsontwikkeling doen nie, gaan ons oor en oor dieselfde ding doen. Kapasiteitsbou van 'CBOs' stel ons ook in staat om te vorder met ons werk bv die implementering van die Kinderwet. Ons skryf kapasiteitsbou van 'CBOs' in as deel van ons diensplanne.

Vanweë beperkte mannekrag is maatskaplike werkers ook betrokke by gemeenskapsontwikkelaars. Maatskaplike werkers tree op as begeleiers en mentors van die gemeenskapsontwikkelaars.

6.3.3.2 *Maatskaplike werkers een van die partye van 'n span*

- Kapasiteitsbou word gesien as 'n gedeelde verantwoordelikheid, waarvan maatskaplike werkers een party is. Deelnemers verwys bloot na ander lede van 'n multi-dissiplinêre span maar spesifiseer nie die onderskeie partye nie (enkele response). Maatskaplike werkers tree ook op as begeleiers en mentors van gemeenskapsontwikkelaars, wanneer hulle by kapasiteitsbou van IGO's betrokke is.

We believe every established organization should do capacity building, otherwise we cannot as a sector address poverty. To only regard social workers as the be-all and the know-all, is overrated. Such a view is not visionary enough – every staff member working in the community should have input. / Ons glo dat elke gevestigde organisasie kapasiteitsbou moet doen, so nie sal ons nie as 'n sektor armoede kan aanspreek nie. Maatskaplike werkers word oorskat – hulle is nie die enigstes wat weet van kapasiteitsbou nie. So 'n siening is nie visioenêr genoeg nie – elke personeellid werksaam in gemeenskappe behoort 'n inset te lewer.

6.3.3.3 *Ander hulpbronne as maatskaplike werkers*

Daar kan onderskei word tussen supervisors van maatskaplike werkers (wat dus ook gekwalifiseerde maatskaplike werkers is) en ander hulpbronne:

- Supervisors (geregistreerde maatskaplike werkers) word ook soms deur diensorganisasies benut vir die kapasiteitsbou van IGO's, waarskynlik vanweë die fokus op bestuur en moontlik beperkte kapasiteit weens hoë werkladings van maatskaplike werkers wat reeds as uitdaging in kapasiteitsbou genoem is (vgl. punt 6.3.5(b)).
- Ander hulpbronne soos vrywilligers word benut wat vir die doel van kapasiteitsbou van IGO's opgelei word (enkele response). Die indruk is verkry dat hierdie vrywilligers nie noodwendig die leiding neem in kapasiteitsbou nie, maar deel vorm van praktykgerigte ondersteuning.

6.3.3.4 *Ander opmerkings*

Daar word na die volgende twee algemene opmerkings verwys, omdat dit 'n gesigspunt op kapasiteitsbou van IGO's kan bied, alhoewel dit nie as verteenwoordigend beskou word nie:

- Een deelnemer se respons blyk aan te toon dat die kapasiteitsbou van IGO's nie as 'n spesifieke taak van maatskaplike werkers beskou word nie. Dit is egter onduidelik of dit die opinie is van die betrokke maatskaplike werker en of dit die organisasie se mening verteenwoordig. Weens die onduidelikheid word dié mening dus vir die doel van hierdie studie nie verder in ag geneem nie.

Nee dit kan enigeen wees wat oor die nodige kennis en vaardighede beskik – hoef beslis nie net 'n maatskaplike werker te wees nie. Ek is toevallig een.

- Twee van die 9 IGO's het aangedui dat hulle die maatskaplike werker sien as die party wat verantwoordelik is vir kapasiteitsbou van IGO's. Waarskynlik hou hierdie terugvoer direk daarmee verband dat maatskaplike werkers direkte hulp verleen aan hierdie twee IGO's. Die mening oor die rol van maatskaplike werkers in kapasiteitsbou blyk dus in hierdie verband eerder te berus op praktykervaring as 'n beginseluitspraak oor die rol en taak van maatskaplike werkers.

Oh yes! The social worker definitely plays an important role. She helps with the assessment of the children. She knows the systems – has much bigger insight. She has taught me to look at the children in a different way and understand them more. / O ja! Die maatskaplike werker speel beslis 'n belangrike rol. Sy help met die assessering van die kinders. Sy ken die sisteme – het 'n baie breër insig. Sy het my geleer om op 'n ander wyse na die kinders om te sien en hulle beter te verstaan. [IGO]

Role model. Yes it has always been the social workers who helped us. / Rolmodel. Ja, dit was nog altyd die maatskaplike werker wat ons gehelp het. [IGO]

6.3.3.5 *Plek van kapasiteitsbou in maatskaplikewerk-intervensie*

In 'n aansluitende vraag oor die plek waar kapasiteitsbou van IGO's in maatskaplikewerk-dienslewering pas, blyk dit dat kapasiteitsbou beskou word as deel van gemeenskapswerk en as een van die intervensie-metodes van maatskaplike werk.

Hulpverlening en netwerking. Bietjie van alles.

Verskillende vlakke. Hang af van situasie. Gaan oor mense wat hulself organiseer in strukture of organisasies.

Daar word dus gevind dat kapasiteitsbou van IGO's gesien word as 'n integrale deel van ontwikkelingsgerigte maatskaplike werk. Uit die literatuur (Gary, 2006; Lombard *et al.*, 2012; Midgley & Conley, 2010; Patel, 2005) blyk dat daar verskeie diskoerse gevoer word tussen akademië en praktisyns wat worstel met definisies en die teorie van ontwikkelingsgerigte maatskaplike werk, en wel ten opsigte van vroeë soos wat presies ontwikkelingsgerigte maatskaplike werk is en hoe spesifiek ontwikkelingsgerigte maatskaplike werk gedoen moet word. Daar is egter in beginsel algemene erkenning dat maatskaplikewerk-programme ook 'n

maatskaplike beleggingsfunksie het wat positief tot ontwikkeling bydra (Midgley & Conley, 2010). Die verdere bespreking van hierdie aspek val buite die grense van hierdie studie.

6.3.3.6 *Oorhoofse bevindings*

Uit voorgaande response en groeperinge word die volgende oor die rol en plek van maatskaplike werkers in die kapasiteitsbou van IGO's soos ervaar in die praktyk bevind:

- (i) Met uitsondering van twee response wat nie die vraag beantwoord het nie, sowel as die voorgaande aangehaalde response onder punt 6.3.3.4, beskou gevestigde deelnemers oorwegend kapasiteitsbou van IGO's as 'n integrale deel van die rol en taak van maatskaplike werkers. Kapasiteitsbou word direk of indirek (verwysend na mentorskap en leiding deur die maatskaplike werkers aan gemeenskapsontwikkelaars of maatskaplike hulpwerkers) op grondvlak deur die maatskaplike werker uitgevoer. Hierdie siening word bevestig deur gevestigde diensorganisasies se insluiting van kapasiteitsbou van IGO's in hul diensplanne (aansoeke om staatsfinansiering). In sodanige organisasies word kapasiteitsbou op sigself gesien as hoofsaaklik die taak van maatskaplike werkers, ongeag of die teikengroep individue, gesinne, groepe, gemeenskappe of IGO's is. Dit stem ooreen met Lombard (2013) se spesifieke verwysing na die belangrike rol wat maatskaplike werkers as veranderingsagente binne die raamwerk van beide mikro- en makropraktyke ten opsigte van maatskaplike ontwikkeling speel. Waar organisasies die rol van kapasiteitsbou van IGO's as deel van die maatskaplike werkers se rol en taak beskou, hou dit verband met die organisasies se siening dat kapasiteitsbou handel oor gemeenskapsontwikkeling, die ontwikkeling van hulpbronne aan kwesbare gemeenskappe en die verbetering van dienslewering aan kwesbare gemeenskappe.
- (ii) In die minderheid van gevalle word kapasiteitsbou blykbaar deur ander lede van die multidissiplinêre span as die maatskaplike werker gedoen.
- (iii) Kapasiteitsbou van IGO's word oorwegend as deel van gemeenskapsontwikkeling of gemeenskapswerk gesien.

6.3.4 **Subtema 4: Suksesse behaal in kapasiteitsbou van IGO's**

Soos reeds in hoofstuk 3 vermeld is, verwys verskeie outeurs (Lombard, 2008; Lombard *et al.*, 2012; Patel & Hochfeld, 2008; Patel *et al.*, 2008) na die aanpassing van vele gevestigde

organisasies by die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering in die lewering van maatskaplike dienste. In een studie (Patel & Hochfeld, 2008; Patel *et al.*, 2008) dui nieregeringsorganisasies in die besonder hul suksesse in hierdie verband aan. Die vraag is aan deelnemers van gevestigde diensverskaffers gestel om suksesse wat in kapasiteitsbou bereik is, te omskryf, sodat die verbande vasgestel kan word met gevestigde diensverskaffers se beskouing van kapasiteitsbou en die doel van kapasiteitsbou van IGO's.

Die suksesse wat in kapasiteitsbou van IGO's deur deelnemers uitgesonder is, word ten beste in die onderskeie groeperinge geïllustreer soos verkry uit die kodering van die data aangedui as voorbeeld van kodering in bylae 4:

- 'n Instaatstellende omgewing is geskep waardeur groei plaasgevind het.
- Dienslewering deur die IGO's het gegroei en verbeter.
- Volhoubaarheid het toegeneem of is in 'n mate bereik.
- Nuwe vennootskappe is gesluit wat as hulpbronne benut word.
- 'n Onafhanklike struktuur is gevorm en/of registrasie as NPO het plaasgevind.
- Selfinsig is ontwikkel.
- 'n Tipe van bestuurstruktuur is daargestel.
- Die gemeenskap het deur die ontwikkeling van die IGO as hulpbron gegroei.

Vervolgens word gelet op die response van deelnemers wat die genoemde groeperinge ten beste toelig, as aanduiding van die groeperinge van suksesse soos gesien deur die deelnemers:

6.3.4.1 *Instaatstellende omgewing waardeur groei plaasgevind het*

Die groot hoeveelheid aanhalings illustreer die wye omvang van die instaatstellende omgewing vir IGO's wat benodig word:

Sukses vind plaas elke keer as 'n mens ontwikkel. [Diensorganisasie]

Ons het 'n R3 miljoen projek uit 3 sjokoladebokse uit bedryf: Inkomstes, Uitgawes en Eise. [Diensorganisasie]

We have been involved with this project financially for 2+ years. Got money from the Lottery Board – R2 to R5 million for mentoring and upskilling and establishment of structures and systems. End result: Better financial systems. / Ons was reeds vir meer as twee jaar betrokke by hierdie projek. Fondse is van die Loteryraad bekom – R2 tot R5 miljoen vir ondersteuning en die ontwikkeling van vaardighede, asook om strukture en sisteme daar te stel. Eindresultaat: beter finansiële sisteme. [Diensorganisasie]

They teach us what we do wrong and help us along the way how we must do it. / Hulle leer ons wat ons verkeerd doen en help ons langsamerhand hoe ons dit moet doen. [IGO]

We still learn by all the training and meetings and understand how the organisation works. They involve our members in the projects for older people, give us material and wool. / Ons leer steeds deur al die opleiding en vergaderings en verstaan hoe die organisasie werk. Hulle betrek ons lede by projekte vir ouer persone, gee vir ons materiaal en wol. [IGO]

They do not become involved with the staff, but makes me as the manager strong. / Hulle raak nie by personeel betrokke nie, maar versterk my as bestuurder. [IGO]

Tolerance and sharing. We have mutual respect. The social worker listens to us and understands that we know our people and what they need. / Verdraagsaamheid en mededeelsaamheid. Ons het wedersydse respek vir mekaar. Die maatskaplike werker luister na ons, verstaan dat ons ons mense ken en weet wat hulle nodig het. [IGO]

6.3.4.2 **Dienslewering deur die IGO's het gegroei en verbeter**

Geleentheid vir stimulasie nadat persone hulle verbind – hulle het die begeerte om dagmoeders te wees en kry nou die opleiding en ‘toolkit’ om dit prakties makliker te maak. Van hulle het die ‘toolkit’ en opleiding onmiddelik begin toepas. Ons beoog nou om 2 of 3 belangstellendes verder te laat leer en om in te skakel by ander ‘educare’ forums. Hopelik sal hulle dan weer gebruik kan word om ander op te lei.

Kinders wat voorheen onwettig in pleegsorg versorg is, se plasings is gewettig en hul funksioneer nou binne die vereistes van die Kinderwet. ‘Cluster homes’ [pleegsorghuise] het nou ’n maatskaplike werker [in diens van die IGO] wat supervisie ontvang van die [gevestigde organisasie se] maatskaplike werker.

Shack of 20 which DSD did not want to register. Very informal. No electricity, part of a school building. We became involved and it led to them getting a tap, electricity and toilets. R402 000 was raised for this project. / ’n Houthuisie van 20 wat die departement nie wou registreer nie. Baie informeel. Geen elektrisiteit nie, was deel van ’n skoolgebou. Ons het betrokke geraak en dit het daartoe gelei dat hulle ’n kraan, elektrisiteit en toilette gekry het. R402 000 was vir hierdie projek ingesamel.

6.3.4.3 **Bereiking van ’n mate van volhoubaarheid**

Ons is verstom oor ‘CBOs’ se “resourcefulness”. Individue begin met groentetuine en brei dit uit om meer mense te betrek en daardeur te poog om armoede te verlig. [Diensorganisasie]

Die vrouegroep groentetuin, met behulp van die Departement van Landbou of Waterwese. Florerende groenteboerdery op die vaal vlakte. [Diensorganisasie]

Van die 15 naaldwerkprojekte het 2 selfstandig aangegaan (die ander het sommer net geloop en die masjiene geneem). Dit is nou 'n groepie ouer vroue wat na hulle kleinkinders omsien en wat uitgewerk het hoeveel geld hulle elke maand nodig het. Hulle het dus die beginsel van 'costing' begryp. Hulle maak nie meer nie, maar net genoeg. En op 1 Desember jaarliks trek hulle al die geld wat hulle wegsit deur die jaar en spandeer dit dan. [Diensorganisasie]

We got money! Social worker opened up options financially with foster care grants. / Ons het geld gekry! Die maatskaplike werker het deur middel van pleegouertoelae finansiëel ons opsies vergroot. [IGO]

6.3.4.4 **Sluiting van nuwe vennootskappe lei tot die benutting van hulpbronne**

Een het só ontwikkel dat hul nou 'n internasionale 'footprint' het [inskakeling by internasionale forum].

Munisipaliteit wou nie by hulle betrokke raak nie, want hulle het nie goeie naam vir verantwoordbare geldbesteding gehad nie. Nou heers daar 'n goeie verhouding en het rolspelers vertroue in hulle weens [die organisasie] se betrokkenheid.

Daar is verskeie projekte wat regtig werk. Soos die groentetuin projek in [dorpie op die platteland] – hulpmaatskaplike werker betrokke – het oop grond langs die SAPD gekry en 'n groentetuin daar begin. Hulle gebruik selfs die SAPD se water en verbou groente. Hulle kry maandeliks R1 500. Net genoeg vir hulle. Vestiging van 'n uitstekende vennootskap wat saam tot voordeel van die gemeenskap dienste aan kwesbares lewer.

6.3.4.5 **Vorming van 'n onafhanklike struktuur en/of registrasie as NPO**

Die 'CBO' het volledig deel van die [organisasie] familie geword. Hulle het baie gesukkel om op die been te kom. Dit was 'n gestremde man in 'n rolstoel wat aanvanklik die eerste kontak vir diens en kapasiteitsbou gemaak het. Hy het nie eens vervoer gehad nie. Na 3 tot 4 jaar se insette is daar nou 'n gevestigde bestuur. Daar was niks. Nou is daar 'n kantoor, personeel en 'n maatskaplike werker, en die mees 'amazingste' peer- en ouergroepe. Hy het aanbeweeg en iets anders gekry waarby hy nou betrokke is. [Diensorganisasie]

[Organisation] showed us everything. We have progressed and people decided to become independent and apply for our own NPO number. / [Organisasie] het ons alles gewys. Ons het ontwikkel en mense het besluit om onafhanklik te raak en vir ons eie NPO-nummer aansoek te doen. [IGO]

Organisasies wat ons letterlik aan die hand geneem het en nou is hulle geregistreer as NPOs. [Diensorganisasie]

6.3.4.6 *Ontwikkeling van selfinsig*

Struktuur is in hul in “ECD” [“early childhood development”] program ingebou. Iewers langs die pad het die pennie ‘gedrop’. Insig is ontwikkel.

Sukses lê in selfdeterminasie – die ontdekking van die individu self: ‘So dit is wat jy bedoel het toe jy sus en so vir my gesê het’. Hulle herontdek die begrippe en vaardighede self.

Het stelselmatig insig ontwikkel in hul eie doelwitte. Groei van hulle eie denke en visie het plaasgevind.

6.3.4.7 *Die gemeenskap het deur die ontwikkeling van die IGO’s as hulpbron gegroei*

Ons lewer ’n holistiese geïntegreerde diens. Nêrens lewer ons net ’n terapeutiese diens nie. Almal in die gemeenskappe ontwikkel.

6.3.4.8 *Oorhoofse bevindings*

Uit die literatuur en empiriese ondersoek word die volgende oor die suksesse behaal in die kapasiteitsbou van IGO’s bevind:

- (i) Die meeste response (naby aan die helfte) bestaan uit die bereiking van volhoubaarheid (of groei in die bereiking van ’n mate van volhoubaarheid), tesame met die ontwikkeling van nuwe vennootskappe en netwerke, wat weer lei tot nuwe hulpbronontwikkeling deur die IGO’s. Uit die direkte response soos vooraf aangedui, is dit duidelik dat die mate van volhoubaarheid aan die IGO’s self oorgelaat word en dat hulle self bepaal wanneer hulle tevrede is met die inkomste wat vanuit die onderskeie projekte gegenerer word. Daar moet in gedagte gehou word dat volhoubaarheid nie noodwendig ewe bereikbaar is vir al die IGO’s nie. Die aard van die diens wat deur die IGO’s gelewer word, is bepalend. So byvoorbeeld sal ’n groentetuin wat ’n inkomste vir ’n paar ouer dames genereer makliker volhoubaar word as ’n dagmoeder wat voorskoolse ontwikkeling aan kinders bied of ’n fasiliteit waar gestremdes versorg word. Hierdie aspek van volhoubaarheid en ekonomiese

ontwikkeling word deurgaans in die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering beklemtoon soos reeds aangetoon is in hoofstuk 2 van hierdie studie (Midgley, 2014; Midgley & Conley, 2010; National Planning Commission, 2011; Patel & Hochfeld, 2008).

- (ii) Die skep van 'n instaatstellende omgewing waarbinne IGO's kan groei en ontwikkel, verteenwoordig die meeste enkelsoortige response (omtrent 'n kwart) deur deelnemers. Soos blyk uit die response self, beskou gevestigde organisasies veral ook die bereiking van klein mylpale, soos die integrering van 'n aspek van bestuur, as 'n sukses. Sommige response sluit by voorgaande aan deur spesifiek te verwys na die ontwikkeling van insig. Hierdie ingesteldheid bevestig die toepassing van die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering deur gevestigde diensorganisasies in die kapasiteitsbou van IGO's, en is 'n voorvereiste vir die uitlewing van die waarde van die neem van eienaarskap deur die IGO's vir kapasiteitsbou en ontwikkeling (vgl. ook punt 6.4.3d oor hierdie waarde).
- (iii) Daar is in die assessering van die doel van kapasiteitsbou van IGO's reeds aangedui dat gevestigde diensorganisasies kapasiteitsbou van IGO's beskou as 'n wyse om dienste aan kwesbare gemeenskappe te verbeter (Connoly, 2007; De Vita, *et al.*, 2001; Venture Philanthropy Partners, 2001; Wright-Reveolledo, 2007). Die fokus van verbeterde dienslewering word ook bewys deur die bepaling van sukses in terme van die verbetering van dienste, wat deur 'n vyfde van die response uitgelig word. Hierdie ingesteldheid jeens ontwikkeling en die praktiese toepassing van die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering word treffend opgesom deur die laaste aangeduide respons in dié verband: *“Ons lewer 'n holistiese geïntegreerde diens. Nêrens lewer ons net 'n terapeutiese diens nie. Almal in die gemeenskappe ontwikkel.”*
- (iv) Gevestigde diensverskaffers vermeld nie oorwegend NPO-registrasie as 'n sukses nie en min response beskou die registrasie as NPO (organisasie sonder winsoogmerk) as 'n bewys van sukses. Hierdie tendens is van merkbare belang, aangesien NPO-registrasie deur die Staat beskou word as 'n sigbare bewys dat 'n IGO genoegsaam getransformeer en gegroei het om aan staatsvereistes te voldoen. Die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling (2005) lewer self kritiek op die Wet op Organisasies sonder Winsoogmerk (1997) deur daarop te wys dat registrasie as NPOs nie noodwendig lei

tot selfstandige funksionering van die meer informele organisasies nie en skryf dit toe aan onder meer gebrekkige bestuurskapasiteite.

6.3.5 Subtema 5: Uitdagings vir gevestigde diensorganisasies weens kapasiteitsbou van IGO's

'n Bespreking oor die uitdagings in die praktyk wat ten opsigte van kapasiteitsbou van IGO's ervaar word, vind vervolgens plaas. Daar is reeds opgemerk dat skrywers (Gray, 2010; Lombard, 2011; Patel & Hochfeld, 2008; 2012) aanvoer dat effektiewe dienslewering aan kwesbares steeds benadeel word en welsynsdienste deur nieregeringsorganisasies op 'n mikrovlak steeds onder geweldige druk geplaas word as gevolg van die konseptuele, sosio-ekonomiese situasie en institusionele beperkings wat ernstige struikelblokke in die toepassing van die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering in Suid-Afrika plaas. Patel en Hochfeld (2008) bevestig dat daar steeds baie uitdagings op die welsynsterrein bestaan in die toepassing van die Witskrif vir Welsyn (1997).

Die vraag is aan deelnemers gestel oor die praktiese uitdagings wat hulle as gevestigde diensorganisasies ervaar in die kapasiteitsbou van IGO's, sodat beter begrip ontwikkel kan word van die effek wat sodanige kapasiteitsbou op die gevestigde organisasies het. Die uitdagings word in die onderstaande subtemas en groeperinge aangedui. Hierdie subtemas en kategorieë word hier onder opsommend weergegee om 'n geheelbeeld te vorm van uitdagings wat in kapasiteitsbou van IGO's deur gevestigde organisasies ervaar word:

- Bykans die helfte van die deelnemers dui organisasiestruktuur en menslike hulpbronne van IGO's as uitdaging aan. Dit sluit die volgende in: Gebrek aan kundige vrywilligers om die diens te bestuur; onkundigheid, onwilligheid of onvermoë van IGO's om vereistes na te kom; tekorte aan kapasiteite van bestuur van IGO's; en beperkte kapasiteite of kennis van personeel.
- Omtrent 'n kwart van die deelnemers dui die uitdaging van beperkte kapasiteit van gevestigde diensorganisasie aan, wat die volgende aspekte uitmaak: Die finansiële impak op die gevestigde diensorganisasie; die tydrowendheid van die kapasiteitsbouproses en die effek daarvan op maatskaplike werkers; en die werkklading van die maatskaplike werkers.

- Die volgende groeperings word minder maar wel beduidend omtrent ewe sterk deur die deelnemers as uitdagings beklemtoon:
 - Finansiële uitdagings van kapasiteitsbou aan IGO's, betreffende die finansiële impak op IGO's; IGO's se gebrekkige infrastruktuur; kompetisie tussen IGO's om befondsing te bekom; en wantroue van donateurs jeens IGO's.
 - Effek op die gemeenskap, insluitend konflik in die gemeenskap of onder mekaar en apatie van die gemeenskap jeens IGO's.
 - Verhouding tussen die diensorganisasies en IGO's, verwysend na wantroue jeens die gevestigde organisasie en kultuurverskille tussen die gevestigde diensorganisasie en die IGO.
 - 'n Kapasiteitsbouproses bied op sigself die volgende uitdagings: Verandering is inherent deel van kapasiteitsbou maar moeilik vir deelnemers; dit is moeilik om die korrekte beginpunt van die kapasiteitsbouproses te bepaal; deurlopende ondersteuning en mentorskap vind nie plaas nie; en dientengevolge is die vlak van ontwikkeling van IGO's in kwalitatiewe terme onmeetbaar.
 - Daar word telkens verwys na die Staat se beleid en gebrekkige kennis van die manier waarop vrywilligers funksioneer en organisasies bestuur.

Die volgende response illustreer ten beste die uitdagings wat gevestigde diensorganisasie in die praktyk in die kapasiteitsbou van IGO's ervaar soos hierbo vermeld en word tematies aangebied, saam met vergelykings met die literatuur wat die response ondersteun of weerlê. Dit word breedvoerig deurgegee omdat dit 'n oorhoofse beeld bied van die realiteite in die kapasiteitsbou van IGO's deur gevestigde diensorganisasies wat belangrike insig in die navorsingsonderwerp meebring.

6.3.5.1 *Kategorie van organisasiestruktuur en menslike hulpbronne*

(a) *Gebrek aan kundige vrywilligers om die diens te bestuur*

Om genoegsame vrywilligers te kry wat bereid en kundig is om die diens te bedryf en te bestuur. Indien die 'CBOs' nie vrywilligers het nie, kan die 'CBOs' en selfs gevestigde organisasies nie die mas opkom nie.

Kapasiteitsprobleem. Die benutting van vrywilligers – werk teen hulle eie tempo en ons moet wag tot hulle gereed is om die inligting wat hul moet insamel, aan ons te gee. Hulle verbind hul moeilik.

Vandag het hulle 'n komitee, môre nie. Wanneer 'n persoon 'n werk kry, is dit klaar met die welsynsdinge. Dan raak die persoon verantwoordelik vir die hele uitgebreide gesin en kan daarom nie meer by die welsyn betrokke wees nie. Dit gaan 'ultimately' om 'n inkomste te verkry en armoede te verlig.

- (b) *Onkundigheid, onwilligheid of onvermoë om vereistes na te kom*

Mense verstaan nie wat dit beteken en behels om 'n NPO te word en te wees nie.

'CBOs' wil soms nie reëls volg nie en hou nie daarvan en van prosesse nie. Hulle wil 'n NPO wees, maar wil nie die vereistes nakom nie. 'CBOs' werk nie vir die gevestigde organisasie nie. Daarom is die verbintenis van die 'CBOs' tot die kapasiteitsbouproses só belangrik. Hulle wil finansiering ontvang, maar wil hulle nie onderwerp aan M+E [monitering en evaluering] nie.

Hulle verstaan nie van 'allocated' befondsing nie, bv. dat die Loteryraad spesifiek geld bewillig vir opvoedkundige toerusting nie. Indien die 'CBO' reken daar is genoeg speelgoed, voel hulle die geld kan maar eerder vir salarisse aangewend word. Wanneer die Loterybefondsing kom, skep dit altyd probleme en word eise oor aanpassings vir salarisse gemaak.

- (c) *Beperkte kapasiteite of kennis van personeel*

Personeel is nie op standaard nie. [Diensorganisasie]

Jong onervare werkers by die 'CBOs'. [Diensorganisasie]

Staff did not like the change. Especially the young ones did not want to take orders from me [principal]. / Personeel het nie van die verandering gehou nie. Veral die jonges wil nie opdragte van my [as prinsipaal] neem nie. [IGO]

6.3.5.2 **Kategorie van beperkte kapasiteit van diensorganisasies**

- (a) *Diensorganisasies se eie tekorte aan kapasiteite lê die kapasiteitsbou van IGO's aan bande*

Daar is 'n tekort aan eie kapasiteite (dit is menslike hulpbronne en finansies) wat uiters beperk is. Om regtig effektief en doeltreffend kapasiteitsbou van 'CBOs' te kan doen, is 'n afsonderlike department/afdeling in die organisasie daarvoor nodig. Dit vra veel meer hulpbronne.

Kapasiteitsprobleme – maatskaplike werkers kan nie bybly nie.

Om deurlopend ondersteuning aan 'CBOs' te bied. Dit neem baie tyd en geld in beslag om in die kapasiteitsbouproses in te gaan. Soms het ons nie meer die tyd en fondse om op daardie vlak betrokke te bly nie.

- (b) *Diensorganisasies lewer interne insette om eie affiliate te bemagtig*

Omdat [die organisasie] ook sit met ontwikkelende takke of programme, alhoewel ons 'n gevestigde organisasie is, neem die organisasie ontwikkeling van ons eie takke baie tyd en energie in beslag.

Het eie takke wat self deur ontwikkelingsfases gaan en self kapasiteitsbou benodig wat baie tyd verg.

- (c) *Kapasiteitsbou van personeel van gevestigde diensorganisasies verg verhoogde insette van diensorganisasies*

We need to re-skill ourselves – like in HR. / Ons het nodig om ons eie vaardighede op te skerp – soos menslike hulpbronbestuur.

Nie altyd seker dat maatskaplike werkers hulle rol verstaan nie. Bv as mens ekonomiese ontwikkelingsprojekte lei, moet jy darem self 'n basiese kennis daarvan hê.

- (d) *Die finansiële impak op gevestigde diensorganisasies*

Veral vanweë die resessie is die NGO-sektor lamgelê en is ons in 'n 'survival mode' en voer ons 'n oorlewingstryd om self volhoubaar te kan wees. Ons skaal dus noodgedwonge kapasiteitsbou van IGO's buite ons organisasie af.

Effek van geografiese afgesonderdheid van IGO's: Geografiese wydverspreidheid, wat produktiwiteit teenwerk en groot kostes meebring.

Die finansiële uitset vir IGO's en [die organisasie] is baie groot. Soms kry ons befondsing spesifiek vir kapasiteitsbou. Ons lewer 'n gratis diens, maar dit kós. Soms vra die organisasie nie noodwendig 'n fooi daarvoor nie, maar gee jy [IGO] eerder vir my [organisasie] 'n pak tikpapier, of 'n R30/R40 hier en daar. Ons [die organisasie] moet die geld gaan soek om die diens te kan lewer.

Dit kos alles geld en iemand moet daarvoor betaal. Gemeenskappe kan nie self betaal nie maar ek glo dat hulle moet bydra al is dit nie noodwendig in geld nie. Bv: Indien ek opleiding in iemand se agterplaas kan aanbied, hoef ek nie 'n 'venue' te huur nie; indien elkeen 'n potlood bring hoef ek nie skryfbehoeftes te koop nie; indien elkeen 'n kossie bring hoef ek nie te 'cater' nie.

- (e) *Die tydrowendheid van die kapasiteitsbouproses en die effek daarvan op maatskaplike werkers*

Tyd!! Dis 'n verskrikking. Vol werklading en kapasiteitsbou is baie tydrowend. Ons moet teen hulle pas werk anders bereik mens niks nie. Maar hulle kom nie afsprake na nie. En daag nie op wanneer hul moet nie en voltooi vorms of onderteken nie vorms nie. Ons moet herhaal en herhaal.

Organisasiestruktuur vestig. Ons spandeer baie tyd hieraan. Dit is harde werk. Dit frustrer die maatskaplike werkers oor dit baie tydrowend is. 'n 'CBO' verstaan nie die noodsaaklikheid van tydgebonde aksies nie. Hulle bring nie die vorms terug nie. Hulle daag nie op vir vergaderings nie. Dit is nie vir hulle belangrik nie.

[Kapasiteitsbousessies] Moet oor die naweek plaasvind. Selfs dan kom daar klein kindertjies saam en moet ons spesiale oppasdiens kry, wat weer die vind van 'n geskikte lokaal moeiliker maak. Ons maak afsprake om persone by die huis te sien en dan is hulle net nie daar nie. Hulle het nie altyd sin vir tyd nie, of dalk is dit 'n verbintenisprobleem.

Verg baie tyd. Proses kan nie ryp geforseer word nie. Hy gee sy eie pas aan. Jy moet bereid wees om die proses te stuur en hulle aan boord te kry. Ek sien die groot hoeveelheid vergaderings se potensiaal, maar voel soms lus en loop want daar's só baie en tyd is só min.

- (f) *Die werklading van die maatskaplike werkers*

Uitbranding en wisseling van maatskaplike werkers het 'n effek op kapasiteitsbou.

Dit is 'n stryd om oorlewing in die maatskaplike werker se eie kantoor weens die werklading en intensiteit van die aard van ons werk [kinderbeskerming].

Ons fokus van dienste lei tot groot gevalleladings [kinderbeskerming]. Die Kinderwet het 'n geweldige impak op dienslewering en neem nog méér tyd in beslag wat tyd aan kapasiteitsbou nóg verder verklein. Iemand het nou die dag vir een van die werkers gevra of sy nie maar permanent 'n tafel en plekkie by die hof wil kry nie, want sy is in elk geval die hele tyd daar.

6.3.5.3 **Kategorie van finansiële uitdagings aan IGO's**

Vervolgens word die finansiële uitdagings aan IGO's aangedui:

(a) *Gebrekkige finansies*

Dit is dikwels op grondvlak 'n familiebesigheid – pa, ma en die kinders is betrokke en moet daaruit oorleef. Daar is geen ander inkomste nie. [Diensorganisasie]

Finansies. Ons vra maar R100 vir die sorg en R150 vir die vervoer per maand en baie van die ouers betaal dit nie eers dit nie [fasiliteit vir gestremdes]. [IGO]

Lack of financial resources often hampers the work. / Tekort aan finansiële hulpbronne strem dikwels die werk. [IGO]

We don't have money or food and do not know how to get it. / Ons het nie geld of kos nie en weet nie hoe om dit in die hande te kry nie. [IGO]

Money. There is no money. / Geld. Daar is nie geld nie. [IGO]

We don't have enough money to structure ourselves better. / Ons het nie genoeg geld om onself beter te struktureer nie. [IGO]

Toe ek swanger word moes ek personeel kry om my te help. Dit is baie moeilik, want nou moet ek vir hulle geld gee. [IGO]

(b) *Gebrekkige infrastruktuur*

Resources or lack thereof. Different motivations – it is hard to describe – they are motivated to become better and attend training in order to change. They want to grow, but ... CBOs are faced with insurmountable problems and the challenges lie in how that should be addressed. They don't have resources. / Hulpbronne of die gebrek daaraan. Verskillende motiverings – dit is moeilik om dit te beskryf – hulle is gemotiveerd om hulself te verbeter en woon opleiding by om verandering teweeg te bring. Hulle wil groei, maar ... IGO's staar onoorkombare probleme en uitdagings in die gesig. Hulle beskik nie oor hulpbronne nie. [Diensorganisasie]

Effek van geografiese afgesonderdheid van IGO's: Op die platteland is vervoer nie beskikbaar nie of is onbekostigbaar. Hulle [gemeenskapslede] begin en is opgewonde, maar kan dan nie bymekaar uitkom nie as gevolg van die afstand en swak vervoer. [Diensorganisasie]

The garage is very small and cold. We have no furniture, cupboards or sewing machines and cannot store anything. The money is a big problem as we must buy food and material. / Die motorhuis is baie klein en koud. Ons het geen meubels, kaste of naaimasjiene nie en kan nie iets berg nie. Geld is 'n groot probleem omdat ons voedsel en materiaal moet aankoop. [IGO]

(c) *Kompetisie tussen IGO's om befondsing*

Almal klop aan befonders se deure. Gauteng is oorversadig aan NPOs wat poog om te oorleef. As gevolg van die tye waarin ons leef moet die meeste organisasies dienste afskaal. Volhoubaarheid is die probleem.

(d) *Wantroue van donateurs jeens IGO's*

Funders do not believe that we can do our own thing. / Befonders glo nie dat ons op ons eie kan funksioneer nie. [IGO]

Credibility. To be accepted for accredited service and good corporate governance. Our previous management team – there were stories of them stealing the money. / Geloofwaardigheid. Om aanvaar te word vir die geakkrediteerde dienste wat ons lewer en vir goeie korporatiewe bestuur. Ons vorige bestuursraad – daar was gerugte dat hulle geld gesteel het. [IGO]

6.3.5.4 *Effek van die gemeenskap, met spesifieke verwysing na konflik en politiek*

(a) *Konflik en politiek*

Dit is soms uitdagend om te werk met vrywilligers wat vanuit die gemeenskappe self afkomstig is en dikwels integraal vermeng raak met die dinamika en politiekery.

Politiek speel toenemende 'n rol, bv munisipaliteite word gedryf deur politiek.

Ego's – ek sê altyd vir mense: 'As jy jou naam op die konstitusie en die organisasie wil skryf, moet jy dit los. Hierdie is nie jôu projek nie, dis die gemeenskap s'n.'"

In die praktyk gebeur dit dat konflik ontstaan wanneer gemeenskapslede hulself in 'n dienskomitee organiseer en 'n ander groep ontevrede daarmee is.

- (b) *Apatie van die gemeenskap jeens die IGO's*

Inmenging van die gemeenskap wat geen verantwoordelikheid neem en hul op hoogte stel van verwagtinge wat aan 'CBOs' gestel word nie.

Apatiese ingesteldheid van die gemeenskap.

6.3.5.5 *Verhouding tussen diensorganisasies en IGO's*

- (a) *Wantroue jeens die gevestigde diensorganisasie, veral ten opsigte van die rol van finansies*

Wantroue weens rolspelers wat dikwels in gemeenskappe inkom en dan weer vinnig verdwyn – hulle bly nie. Niks kom van sulke beloftes of insette nie – bv kerke se uitreikaksies. [Diensorganisasie]

Wanneer fondse vir die projek gekry word, of oor die algemeen – raak die 'CBOs' dikwels moeilik, want hulle glo [die organisasie] gebruik hulle geld of hou hulle geld terug. Met finansies ontstaan 'ons' en 'hulle'. [Diensorganisasie]

Die oomblik as finansies ter sprake kom raak dit moeiliker. Wanneer die stipendiums inkom (R1000/R1200) dan kom die verwagtinge en "demands" en dan swaai die diens weg van die passie en fokus op die finansies. [Diensorganisasie]

In the beginning and now there are many challenges. In the beginning even myself did not understand things well. We could not understand to hold money for the future and that it was a good thing. We thought the welfare organisation is eating our money. / Aanvanklik en ook nou is daar verskeie uitdagings. Aan die begin het selfs ek ook nie dinge mooi verstaan nie. Ons kon nie begryp waarom ons geld vir die toekoms moes terughou nie. En dit was goed om te doen. Maar ons het gedink dat die welsynsorganisasie ons geld opgeëet het. [IGO]

- (b) *Kultuurverskille tussen die gevestigde diensorganisasie en die IGO*

Ons moet eers kan verstaan hoe hulle dinge sien. Die taalding is moeilik. Veral vir die 'CBO' se bestuur.

Die taal by een Xhosa dagmoeder, omdat ons nie beheer het oor die vertaler of seker is hoe korrek sy vertaal nie.

Kultuurverskille. Het in Nov 2012 oorgeneem en ons het eers in Maart 2013 agtergekom watter effek die kultuur het op die kapasiteitsbou in terme van die geslag van die mentor, die gemeenskap se gevoel jeens gestremdes, ens.

6.3.5.6 Die kapasiteitsbouproses opsig self

(a) Verandering opsig self is moeilik

Change! / Verandering! [IGO]

Change is not easy. / Verandering is nie maklik nie. [IGO]

(b) Moeilik om die korrekte beginpunt te bepaal

Dis 'n uitdaging om 'n proses te inisieer. Wanneer dit eers aan die gang is, gaan dit beter. Almal sien nie ewe maklik geleenthede raak om so 'n proses te begin inisieer nie.

Sekere diep plattelandse areas soos KwaZulu Natal veg vir oorlewing. Begin by behoeftes van die gemeenskap: Ons praat in teorie makliker maar in die praktyk is daar ander behoeftes – ons begin dikwels by wat vir ons bekend is, en nie noodwendig wat die gemeenskap se behoeftes is nie.

(c) Rolle is onduidelik

Met kapasiteitsbou is die rolle onduidelik, asook die eindpunte.

Personeel [van die IGO] dring vir deursigtigheid daarop aan om die hele bestuursvergadering by te sit, wat konflik veroorsaak en bestuur bemoelik.

(d) Deurlopende ondersteuning en mentorskap is nodig en word nie noodwendig aangespreek deur eksterne opleiding nie

Die dikwels oulike opleiding van buite of deur spesialiteitsorganisasies in kapasiteitsbou vind eenmalig plaas of dikwels nie op plekke wat afgeleë genoeg is nie (omdat aanbieders nog gemaklik in hotelkamers wil bly).

Opleiding aangebied van elders is ook nie op die vlak van gemeenskap nie, bv kry ouditeur om hulle te leer hoe om finansies te doen. Ek [maatskaplike werker] verduidelik maar eerder op my eenvoudige manier en dan verstaan hulle darem meer.

- (e) *Onmeetbaarheid van die vlak van ontwikkeling*

Identifisering van die vlak van ontwikkeling (die onmeetbaarheid daarvan).

- (f) *Staatsbeleid en gebrekkige kennis van wat dit behels om 'n vrywilliger te wees*

'DSD' ken nie van met vrywilligers werk en hulle ontwikkel nie.

Die Staat skryf model wette voor wat nie in die praktyk werk nie. 'CBOs' kan nie by die vereistes uitkom nie.

6.3.5.7 **Oorhoofse bevindings**

Die volgende hoofgroeperinge van die voorafgaande response is geïdentifiseer en met die literatuur vergelyk om die volgende bevindings te maak:

- (i) Bykans die helfte van die response verwys na die uitdagings ten opsigte van die organisasiestruktuur en die menslike hulpbronne van IGO's. IGO's self identifiseer naas finansiële uitdagings gebrekkige bestuurstruktuur en menslike hulpbronne as die tweede hoogste kategorie van uitdagings. (Vgl. ook die verband met die gemeenskap in die latere punt (v).)

Dit stem ooreen met die kategorie van kapasiteitsbou waaraan die meeste aandag en tyd spandeer word ten opsigte van kapasiteite wat gebou moet word oor die vestiging van 'n geskikte bestuurstruktuur en bestuursversterking. Aangesien personeel nie noodwendig 'n afsonderlike kategorie van menslike hulpbronne by IGO's vorm nie,

word personeelopleiding en versterking ook by hierdie groepering ingesluit. In kontras met voorgaande dui Venture Philanthropy Partners (2001) nie organisasiestruktuur en menslike hulpbronne pertinent as uitdagings aan nie, waaruit afgelei word dat kennis nie bestaan oor die omvang van die uitdaging wat bestuurslede (personeel ingesluit) van IGO's in kapasiteitsbou bied nie.

Veral spesialiteitorganisasies of firmas wat spesialiseer in kapasiteitsbou van IGO's is dikwels slegs op 'n beperkte skaal of tydperk by die kapasiteitsbou van IGO's betrokke. Die meer deurlopende kontak wat gevestigde organisasies met IGO's het aangesien hulle in dieselfde gebiede dienste lewer, dra daartoe by dat gevestigde organisasies se menings oor die menslike hulpbronne van IGO's voortspruit uit praktykervaring oor tyd heen. IGO's se behoefte aan deurlopende praktykgerigte ondersteuning word by herhaling in hierdie hoofstuk benadruk.

Opgesom dus: Bykans die helfte van die response verwys na die uitdagings ten opsigte van die organisasiestruktuur en die menslike hulpbronne van IGO's, te wete die gebrek aan kundige vrywilligers om die diens te bestuur; die onkundigheid, onwilligheid of onvermoë van IGO's om vereistes na te kom; asook die tekorte aan kapasiteite van bestuure en personeel van IGO's. Die meeste tyd en aandag word ook tydens die kapasiteitsbouproses aan hierdie kategorie van kapasiteite (bestuursvestiging en bestuursversterking) spandeer. Die vraag ontstaan tot welke mate die Staat in sy verwagtinge realisties is oor die aard van 'n vrywilliger te wees van veral IGO's en die eise wat aan hierdie groep menslike hulpbronne gestel word.

- (ii) Die aanduiding van die finansiële impak van kapasiteitsbou van IGO's op gevestigde diensorganisasies ondersteun die vraag van NACOSS (2012) en Lombard *et al.* (2012) of gevestigde organisasies, wat meestal self in 'n oorlewingstryd gewikkel is, fisiek in staat is om aan die staatsbeleid ten opsigte van verpligte kapasiteitsbou van IGO's te voldoen. Die Nasionale Ontwikkelingsplan van Suid-Afrika (National Planning Commission, 2011) bevestig omonwonde dat onvoldoende finansiering van maatskaplike diensverskaffers voorkom en stel voor dat die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling sy finansiering aan gevestigde maatskaplike diensverskaffers verhoog, sodat verantwoordbare en professionele dienste deur gevestigde diensverskaffers aan kwesbare Suid-Afrikaners gelewer kan word. Lombard (2011), Patel (2008) en Patel en Hochfeld (2008) identifiseer spesifiek die

onderfinansiering van welsynsdienste en veral ontwikkelingsgerigte maatskaplike welsynsdienste, waarvan kapasiteitsbou in hierdie studie reeds as een sodanige diens aangedui is, as 'n kernfaktor wat die verandering en omskakeling van 'n welsynsisteem en benadering teenwerk. In hoofstuk 3 van hierdie studie is verskeie bronne reeds aangedui wat die finansiële stryd van gevestigde diensorganisasies beklemtoon (Butlender, 2010; Joint Strategic Committee, 2010; Lombard *et al.*, 2012; NACOSS, 2012 en 2013; NACOSS & NWSSDF, 2010; National Planning Commission, 2011; NAWONGO, 2010; NAWONGO Free State, 2010; NWSSDF, 2012; Social Work Action Committee, 2011; Wes-Kaapse Direkteureforum, 2013).

Dit blyk dat maatskaplike werkers die kerndrywers van kapasiteitsbou van IGO's is (vgl. ook punt 6.3.5) en uit die response blyk die volgende duidelik:

- Die tydrowendheid van kapasiteitsbou weens die ontwikkelingsfokus van maatskaplike werkers en die deurlopendheid en praktykgerigtheid van ondersteuning en begeleiding van IGO's, tesame met die beperkte kapasiteite van gemeenskapslede om 'n diens te bestuur in ooreenstemming met staatsvereistes.
- Die fokus en omvang van die werk, veral ten opsigte van gevestigde diensorganisasies wat kinderbeskermingsdienste lewer en ingevolge die Kinderwet (2005) optree.

Opgesom dus: Beperkte interne kapasiteite van gevestigde diensorganisasies is te wyte aan die finansiële oorlewingstryd wat diensorganisasies self voer, beperkte mannekrag, die omvang van nood en wetsvereistes oor bestuur en dienslewering (spesifiek vermeld in die Kinderwet (2005)). Die feit dat kapasiteitsbou van IGO's vanuit die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering geskied, het tot gevolg dat die proses tydsaam plaasvind, wat veral negatief op maatskaplike werkers impakteer. Die tydrowendheid van kapasiteitsbou as uitdaging kan toegeskryf word aan die beweging teen die tempo van die betrokke IGO's, sowel as om toe te sien dat die beginpunt van kapasiteitsbou ooreenstem met die gemeenskap se behoeftes.

- (iii) Die grootste uitdaging wat IGO's self uitgesonder het, is die gebrek aan finansies. Die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling (2012a) stel dit omonwonde in sy finansieringsbeleid dat gemeenskapsgebaseerde organisasies tot op hede nog grootliks

van staatsfinansiering uitgesluit word, juis omdat hulle nie voldoen aan die vereistes wat vir staatsfinansiering in die welsynsektor gestel word nie.

- (iv) Die verhouding tussen die gevestigde diensorganisasies en IGO's wie se kapasiteit gebou word, asook wantroue jeens die gevestigde diensorganisasie verteenwoordig die vierde hoogste kategorie van uitdagings. Met uitsondering van een opmerking, verwys al dié response daarna dat wantroue deur die IGO's jeens die gevestigde diensorganisasies intree wanneer befondsing toegeken of verkry word. Van die response wys spesifiek uit dat konflik intree wanneer die gevestigde diensorganisasies vereistes stel ten opsigte van die besteding van die fondse (veral as gevolg van staatsvereistes of vereistes deur befonders soos die Loteryraad, maar ook in terme van algemene goeie bestuursbeginsels). Dit blyk dus dat die verkryging van finansies, wat juis die grootste uitdaging vir IGO's blyk te wees, inherent konflik tussen die gevestigde diensorganisasie as kapasiteitsbouer en die IGO's laat ontstaan. Wanneer verder in gedagte gehou word dat IGO's nie deel vorm van die gevestigde organisasies se strukture nie, word die dilemma van verantwoordbaarheid deur die diensorganisasies verder verhoog. Hierdie dilemma word vergroot deurdat reeds aangetoon is dat die ooreenkoms of kontrak as die enigste verbintenis tussen die diensorganisasie en die IGO oorwegend informeel en mondelings van aard is om by die vlak van ontwikkeling van die IGO's aan te pas.

Dit blyk ook dat gevestigde diensorganisasies soms ervaar dat vorige kapasiteitsbou-aksies deur die Staat of spesialiteitsorganisasies, firmas of individue wantroue by IGO's in die kapasiteitsbouproses deur gevestigde diensorganisasies laat ontstaan. Soos reeds aangetoon is, word dit in verband gebring met die deurlopende behoefte van IGO's aan praktykgerigte ondersteuning, wat nie noodwendig deel vorm van tydbeperkende insette deur sommige kapasiteitsbouers nie.

- (v) Hoewel hulle min is, is dit veelseggend dat van die deelnemers aandui dat die kultuur van die IGO 'n uitdaging bied in kapasiteitsbou, van wie slegs die helfte verwys na taal en die ander helfte na die ingesteldheid van IGO's tot dienslewering en bestuur. Kultuur blyk dus nie so 'n oorwegende probleem te verskaf nie, en word moontlik daaraan toegeskryf dat maatskaplike werkers wat oor taalgrense werk, hulpsisteme in plek kry om die taalprobleme aan te spreek. Die uitdagings wat die eiesoortige kultuur van IGO's

stel, verwys meer na IGO's se ingesteldheid tot dienslewering en bestuur as na etniese kultuur en taal.

- (vi) Min deelnemers het verwys na die effek van die gemeenskap op die IGO's en die uitdagings wat daarmee verband hou. Die effek van individue, die ontstaan van groeperinge en oortuigings en politieke verbintenisse speel by organisasies 'n rol, ongeag die gevestigde of die informele aard van sodanige organisasies. Hierdie aspekte lei dikwels tot konflik.
- (vii) Kapasiteitsbou het verandering of transformasie ten doel, wat op sigself uitdagings bied.
- Enkele IGO's het pertinent aangedui dat die veranderingsproses die grootste uitdaging in kapasiteitsbou bied.
 - Enkele IGO's het aangedui dat verandering inherent 'n uitdaging bied en dat dit moeilik is om te verander. Dit dui op 'n hoë mate van insigontwikkeling.
 - Rolverwarring tussen die twee betrokke partye in die verskillende fases van die kapasiteitsbouproses is ook problematies. Dit sluit aan by 'n vorige opmerking dat die gebrek aan 'n regstegniese verbintenis tussen die twee partye 'n bepaalde dilemma in die praktyk vir veral die diensorganisasies inhou, wat dikwels deur befonders en die Staat verantwoordelik gehou word vir die besteding van fondse en dienslewering deur die IGO's.
 - Weereens word die behoefte aan en effek van deurlopende praktykgerigte ondersteuning as uitdaging vermeld. Dit beklemtoon 'n vorige afleiding dat hierdie tipe begeleiding in die kapasiteitsbou van IGOs binne die Suid-Afrikaanse konteks eiesoortig is en in die definisie van kapasiteitsbou opgeneem behoort te word.
 - Die respons oor die onmeetbaarheid van ontwikkeling as uitdaging sluit nou aan by Midgley (2014) se mening dat die doelwitte van ontwikkeling nog nie genoegsaam gedebatteer is nie juis omdat dit moeilik is om maatskaplike ontwikkeling te verpraktiseer en te meet. Die problematiek om kapasiteitsbou en ontwikkeling te kan meet, word bevestig in die ondersoek. Gestelde

doelwitbereiking wat afgestem is op take as bewys vir die aanleer van nuwe vaardighede of die verwerwing van kennis, vind tans oorwegend in die praktyk plaas.

- (viii) Die identifisering van die uitdaging om die korrekte beginpunt van die kapasiteitsbouproses te bepaal, verwys na die fokus en ingesteldheid op die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering, waar die behoeftes van die gemeenskap deurslaggewend is. Soos reeds aangedui is, is die behoeftebepaling en assessering 'n tydsame proses wat met insig hanteer moet word alvorens die kapasiteitsbouproses 'n aanvang neem.
- (ix) Die laagste groepering van min response verwys na die staatsbeleid en vereistes gestel aan IGO's, asook die Staat se oënskynlike gebrekkige kennis van die vrywilliger-aard van nuwingsgerigte organisasies en van veral IGO's. Patel en Hochfeld (2008) lig die regering se onvermoë om akkurate data en analyses te verskaf oor die mate waartoe sleutelbeleid en beginsels geïmplementeer word, uit as een van die departementele institusionele uitdagings ten opsigte van die implementering van die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering.

6.3.6 Subtema 6: Ervaring van staatsbeleid oor die herleiding van finansiering vanaf die gevestigde na die informele sektor

Gevestigde maatskaplike diensorganisasies se ervaring van die staatsbeleid oor die herleiding van finansiering vanaf die gevestigde na die informele sektor word vervolgens ondersoek. Die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling (2012a) stel in sy nuutste finansieringsbeleid die herleiding van hulpbronne en fondse as deel van die doel van sy beleid en voer aan dat opkomende en gemeenskapsgebaseerde organisasies se uitsluiting van staatsfinansiering verreikende implikasies vir die verhouding tussen die Staat en die nieregeringsektor inhou. In hoofstuk 3 van hierdie studie is afgelei dat die “herleiding van fondse” dus op die vermindering van die finansiering van die gevestigde sektor en die heraanwending van sodanige finansiering na die informele sektor dui. Hierdie beleid is duidelik in teenstelling met die Suid-Afrikaanse Nasionale Ontwikkelingsplan (National Planning Commission, 2011) wat spesifiek voorstel dat die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling sy finansiering aan gevestigde diensverskaffers behoort te verhoog. Die vraag is aan verteenwoordigers van gevestigde maatskaplike diensorganisasies gestel oor hul organisasie se standpunt oor die relevansie van

die Staat se beleid wat die kapasiteitsbou van IGO's as vereiste vir staatsfinansiering vir gevestigde diensorganisasies stel en die herleiding van fondse vanaf die formele na die informele welsynsektor behels. Samevattend dui die response die volgende aan:

- Die meerderheid van response dui daarop dat die beginsel wat die Staat se beleid oor die kapasiteitsbou van IGO's ten grondslag lê, ondersteun word. Wat vermelding verdien, is dat daar geen onderskeid is tussen die response van hoof uitvoerende beamptes en maatskaplike werkers nie, wat daarop dui dat die dienslewering- en beleidsvlak in gevestigde diensorganisasies se sieninge oor die betrokke staatsbeleid ooreenstem.
- Slegs één respons dui daarop dat die maatskaplike werker geensins met die gestelde staatsbeleid saamstem nie. Wat hierdie deelnemer se opmerking betref, is dit waarskynlik beïnvloed deur 'n negatiewe ervaring in kapasiteitsbou waar die terminering van die betrokke deelnemer se dienste ná etlike jare se kapasiteitsbou en mentorskap van 'n IGO beëindig is as gevolg van die nie-nakoming van staats- en ander vereistes.

Daar is verskeie aspekte oor die staatsbeleid wat na die kapasiteitsbou van IGO's deur gevestigde diensorganisasies verwys en wat deur die deelnemers uitgelig word. Naas elkeen van die groepering se aanhalings word bevindings oor daardie spesifieke groepering gemaak.

6.3.6.1 *Die staatsbeleid is onduidelik of ongetoets*

Alhoewel die beginsel van kapasiteitsbou van IGO's sterk ondersteun word, word die toepassing daarvan in die praktyk ernstig betwyfel en word die onduidelikheid en ongetoetsheid daarvan uitgelig:

- (a) *Ondersteuning van die beginsel van kapasiteitsbou maar realiteite in die praktyk maak dit ontoepaslik/onprakties*

Dit [kapasiteitsbou van IGO's] is baie belangrik. Die Suid-Afrikaanse situasie leen hom daartoe. Daar is areas wat ondervoorsien is. Die voorwaarde moet gestel word dat 'CBOs' mede-verantwoordelikheid aanvaar vir finansies en hulpbronne.

Dit is onregverdig van die Staat om so te dink. Benut eerder jarelange gevestigde organisasie met baie ervaring – [die Staat] hoef nie weer die wiel te herontwerp nie. Ons benodig versterking eerder as herleiding.

Het nie 'n beginselprobleem daarmee nie. Voel die mense [IGO's] lewer dienste wat die Staat nie kop nie of nie hulpbronne het om voor te gee nie. 'CBO's' het 'n funksie in die gemeenskap. Hulle ken mense. Hulle kan uitdagings suksesvol aanspreek. Moet hulle eerder begelei, geduldig en volledig volgens hulle pas van ontwikkeling.

Die gedagte is edel. Die teorie en die praktyk verskil egter.

- (b) *Onduidelikheid van die Staat se beleid oor die vereiste kapasiteitsbou van IGO's deur gevestigde diensorganisasies*

My verstaan daarvan is dat die 'DSD' 'n sterker voorkeur vir die 'CBO's' het as vir die gevestigde organisasie. Nêrens in die Finansieringsbeleid word die implikasies daarvan [die beleid van herleiding] egter uitgespel nie. Daar is dus geen aanduiding dat gevestigde organisasies minder befondsing van die Staat gaan ontvang nie. Die Staat is egter baie vaag en onduidelik oor die effek van hul beleid op die gevestigde organisasies.

- (c) *Ontoetsbaarheid van die Staat se beleid oor die herleiding van fondse vanaf die gevestigde na die informele sektor*

Die Staat kan nie bewys dat herleiding die beste manier is om die probleem op te los nie – hoe word dit verantwoord? Gevestigde organisasies het sekere kundigheid en ervaring.

Monitering [van IGO's] is nodig. Gevestigde organisasies het 'n bewese rekord van goeie dienslewering en verantwoordbaarheid.

Alhoewel die beginsel van kapasiteitsbou van IGO's sterk ondersteun word, word die toepassing daarvan in die praktyk ernstig betwyfel weens die oënskynlike onduidelikheid en ongetoetsheid daarvan.

6.3.6.2 *Belewing van die Staat se persepsies oor diensorganisasies*

In die praktyk word die volgende persepsies van die Staat beleef, wat maatskaplike diensorganisasies as kommerwekkend ervaar: (i) Gevestigde maatskaplike diensorganisasies spreek nie die direkte nood van kwesbare gemeenskappe aan nie; en (ii) die Staat toon gebrekkige besef of begrip vir die hoë insette van ontwikkeling en kapasiteitsbou wat gevestigde diensorganisasies self deurlopend op hulle eie affiliate moet toepas weens gestelde vereistes en goeie institusionele bestuur (“good corporate governance”). Response illustreer beide groeperinge van die vermelde persepsies:

- (a) *Gevestigde diensorganisasies spreek nie direkte nood van kwesbares aan nie*

Die mees aangewese weg sou wees vir die Staat om ‘mapping’ te doen van behoeftes en die kapasiteit van gevestigde organisasies te gebruik. Gegewe die historiese situasie het ons almal begrip dat ‘CBOs’ in ’n groter mate ondersteun en bygestaan moet word. Die Staat moet egter insig ontwikkel dat gevestigde organisasies ook gemeenskapsgebaseerd is.

Dit is ’n politieke gogga eerder as ’n ontwikkelingsfokus. [Staat se siening:] Gevestigde organisasies se profiel – ou tannies – ietsie doen – steeds gesien word as deel van apartheid persepsie. Dit dui op die Staat se persepsies. Versus die Staat se siening dat dit nét ‘CBOs’ is wat in die gemeenskap vir die gemeenskap is.

- (b) *Aard van ontwikkelingsinsette deur diensorganisasies benodig vir eie affiliate*

Ons mag gevestig wees maar ons affiliate lê ook op verskillende ontwikkelingsvlakke. Dit verg baie aandag en tyd om ons affiliate se eie vaardighede te ontwikkel.

6.3.6.3 *Herleiding sal lei tot ernstige inkorting van dienste*

Indien die Staat die beleid van herleiding van fondse toepas, sal dit ’n drastiese negatiewe impak op dienslewering juis aan kwesbare gemeenskappe tot gevolg hê:

As hulle ons geld wegneem, val alles plat. Met die 7 jaar se begeleiding het die ‘CBO’ dan nog nie eens die basiese vereistes nagekom nie. Dit is onregverdig. Die Staat hou sy oë toe as ‘CBOs’ dienste lewer maar “nail” ons gevestigde organisasies tot só ’n mate dat dit dienslewering strem.

Ons [gevestigde diensorganisasies] gaan almal ophou bestaan as dit gebeur.

'CBOs' sal nooit die plek van gevestigde organisasies volhou nie. En as die gevestigde organisasies nie fondse ontvang om hul dienste te bedryf nie, sal die dienste heeltemal platval en die nood erge afmetings aanneem.

6.3.6.4 **Die Staat word versoek om herleiding te heroorweeg**

Daar word versoek dat die Staat oorweging verleen om sy beleid te heroorweeg vir die insluiting van 'n meer instaatstellende omgewing vir sowel IGO's as gevestigde diensorganisasies as wat tans bestaan (vgl. ook punt 6.3.7). Daar word voorgestel dat oorweging verleen word aan staatsfinansiering vir kapasiteitsboudienste aan IGO's deur gevestigde diensorganisasies:

Dit is reg so, maar dan moet die Staat 'n program daarstel wat suksesvol toegepas kan word. Verder moet die Staat die maatskaplike sisteem moniteer en evalueer op welke wyse die vaardighede oorgedra word en watter tipe diens die 'CBOs' lewer.

Om eerlik te wees kan die Staat tog nie net geld inploeg en verwag dat iets vanself sal gebeur nie. Mens moet mos die outjie wat die werk doen en leer, versterk. Anders word die geld net uitgedeel en vind geen ontwikkeling plaas nie.

Die Staat behoort meer ondersteuning aan gevestigde organisasies te bied, want ons doen alreeds wat hulle van ons verwag. Dit maak glad nie sin dat hulle ons fondse wil herlei nie – ons doen dan reeds wat ons moet. Ons benodig meer ondersteuning van die Staat en so ook die 'CBO's'.

Project funding. Do not currently cover full service./ Projekbefondsing. Finansiering dek nie die totale koste van die diens nie.

Uit voorgaande response word daar afgelei dat die gevestigde diensorganisasies die beginsel van die ontwikkeling van IGO's as hulpbronne in kwesbare gemeenskappe ondersteun. Dit blyk egter dat die beginsel van herleiding onduidelik is. Indien die betekenis van herleiding van fondse sou wees dat die finansiering van dienste deur gevestigde diensorganisasies verder afgeskaal word, beklemtoon deelnemers die afbrekende effek van die herleiding op bestaande dienslewering aan kwesbare gemeenskappe. Dit sluit direk aan by vorige verwysings na die swak finansiële posisie waarin ook gevestigde maatskaplike diensorganisasies hulself bevind. Hierdie afleidings beklemtoon die afleiding wat reeds gemaak is in hoofstuk 3 van hierdie studie, naamlik die noodsaaklikheid dat gevestigde maatskaplike diensverskaffers doelgerig met die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling sy verwagtinge en departementele vereistes ten opsigte van die kapasiteitsbou van IGO's behoort uit te klaar en daaroor te onderhandel.

6.3.6.5 *Onderhandelinge met die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling*

Ter aansluiting by voorgaande staatsbeleid oor die kapasiteitsbou van IGO's en die onduidelike verwagtinge wat in daardie verband aan gevestigde diensorganisasies gestel word, is die vraag aan deelnemers gevra tot welke mate hulle al direk met die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling oor kapasiteitsbou van IGO's onderhandel het. Dit is gedoen om enersyds te bepaal wat dié departement se terugvoer aan sodanige organisasies is en andersyds om die omvang van sulke onderhandelinge te evalueer. Die volgende bevindings word na aanleiding van die response gemaak en geïllustreer aan die hand van direkte aanhalings van deelnemers:

(a) *Beperkte amptelike onderhandelinge*

In terme van spesifieke kommunikasie met die Staat oor kapasiteitsbou van IGO's (uitgesluit standaardkommunikasie oor diensorganisasies se diensplanne of aansoeke om staatsfinansiering) blyk dit dat slegs een organisasie aangedui het dat hulle amptelik na die nasionale Departement van Maatskaplike Ontwikkeling uitgereik het oor die implementering van die herleidingsbeleid van die Staat. Geen uitklaring is deur die Staat verskaf nie.

Uitklaring in gesprekke (met Nasionale 'DSD' oor ander aanverwante sake van die Staat) is probeer kry oor hul implementering van die staatsbeleid oor herleiding van fondse vanaf gevestigde organisasies na 'CBOs' – hulle het óf geen verpraktisering of implikasies uitgedink nie óf hulle hou dit baie naby aan die bors.

(b) *Slegs enkele beperkte insette*

Slegs enkele formele gesprekke oor kapasiteitsbou van IGO's het tussen die betrokke staatsdepartement en gevestigde diensorganisasies plaasgevind. Dit blyk te wees in gevalle waar die Staat diensorganisasies om kapasiteitsbou van spesifieke IGO's versoek en staatsfinansiering voorsien het of waar die uitbreiding van dienste beoog word.

Ja rondom hierdie spesifieke kapasiteitsbouproses met hierdie IGO.
Samesprekings oor uitbreiding van dienste.

(c) *NACOSS kommentaar op departementele Finansieringsbeleid*

Buiten as deel van NACOSS (2012) se skriftelike kommentaar op die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling se Finansieringsbeleid (2012a) blyk dit nie dat gevestigde diensorganisasies tot dusver individueel of kollektief met die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling onderhandel het oor kapasiteitsbou van IGO's nie. Slegs die standaard-kommunikasie en onderhandelinge oor dienslewering en diensplanne (befondsingsaansoeke aan die Staat) vind plaas. Dit kan waarskynlik deels daaraan toegeskryf word dat kapasiteitsbou, soos reeds vroeër aangetoon is, nie die fokus van gevestigde diensorganisasies se dienste is nie en gevestigde diensorganisasies se prioriteite op ander vlakke lê, omdat die Staat self onseker blyk te wees oor sy eie beleid daarvoor, asook omdat die vereistes oor die herleiding van staatsfinansiering nog nie deur die Departement toegepas is nie.

6.3.7 Subtema 7: Gevestigde maatskaplike diensorganisasies se ervaring van die instaatstellende omgewing wat die Staat poog om vir maatskaplike diensverskaffers daar te stel

Die instaatstellende omgewing waarbinne maatskaplike diensverskaffers (gevestig en informeel) deur die Staat in dienslewering aan kwesbare gemeenskappe ondersteun word, word deurgaans in die studie vanuit die teorie en die praktyk uitgelig. Met die Witskrif vir Welsyn (Ministerie van Welsyn en Bevolkingsontwikkeling, 1997) is 'n nuwe benadering tot maatskaplike dienslewering aangekondig, asook die herstrukturering van die maatskaplike diensleweringstelsel. In dieselfde jaar het die Staat (Republiek van Suid-Afrika, 1997) die Wet op Organisasies sonder Winsoogmerke gepromulgeer wat spesifiek die daarstel van 'n instaatstellende omgewing vir maatskaplike diensverskaffers ten doel gestel het. Wye kommentaar en kritiek is in die voorgaande literatuurondersoek gelewer op die impak van die sogenaamde instaatstellende omgewing deur onder andere te verwys na die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling (2005) se eie impak-assessering van die genoemde wetgewing.

Met die vraag aan sowel maatskaplike diensorganisasies as IGO's oor hulle menings ten opsigte van die mate waartoe die Staat daarin slaag om 'n instaatstellende omgewing vir maatskaplike diensverskaffers te skep, is die geleentheid aan deelnemers gebied om algemene asook spesifieke kommentaar oor die Wet op Organisasies Sonder Winsoogmerk (1997) te lewer. Die kommentare dui op die volgende bevindinge:

6.3.7.1 *Nie genoegsame staatsondersteuning*

Die Staat moet eerder as om te fokus op staatsdiensposte en pakkette wat nie altyd verantwoordbaar is nie, 'n vaartbelynde staatsdiens struktuur daarstel en meer fondse vir dienste kanaliseer.

Finansiële staatsondersteuning is te beperk om effektiewe dienslewering te volhou en na ondervoorsiene areas uit te brei.

Ek het ernstige bedenkinge. Ons voel nie in staat gestel nie. Ons het erge tekorte en dan is daar oorspandering [deur 'DSD'] op nonsens. Ons moet fondse werf wat aandag van ons kernbesigheid aflei.

4 Months behind [in subsidy payment]. Questioning Government's capacity. / Subsidie-uitbetaling is 4 maande agterstallig. Dit lei tot die bevraagtekening van die Staat se kapasiteit.

6.3.7.2 *Onvoldoende finansiering van beide tipe maatskaplike diensverskaffers*

Nie ten volle nie – nee. As mens net dink hoe sukkel die gevestigde organisasies en die informele sektor.

6.3.7.3 *Administratiewe rompslomp deur die Staat skep probleme*

Nie vir gevestigde organisasies wat sukkel om bestaan te voer, bv. die 'SLA' ['service level agreement' of diensvlakoooreenkoms] word 4 tot 11 maande te laat geteken en vir 4 tot 11 maande moet die welsynsorganisasies op hul eie finansiële volhoubaar bly. Hoe moet die kleiner organisasies dan bestaan sonder enige bydrae?

In 'n poging om beheer te hê het 'DSD' geweldige 'red tape'. Bv. by M + E [monitering en evaluering] – attendance list – kind skryf in hy is 52 jaar en dan gooi hulle die hele lys uit en ons moet alles oordoen. En die crèche kry nie hulle geld nie. Rigiede bepalings.

Onnodige rompslomp.

6.3.7.4 *Onbereikbare en onrealistiese vereistes word aan vrywilligers gestel*

Om genoegsame vrywilligers te kry wat bereid en kundig is om die diens bedryf en bestuur. Indien hulle nie vrywilligers het nie, kan 'CBOs' en selfs gevestigde organisasies nie die mas opkom nie. Wetlike vereiste vir enige welsynsorganisasie om aan dieselfde vereistes te voldoen moet herbedink word – die vereistes is te hoog.

Voorskrifte en eise [aan vrywilligers] neem só toe en word onuithoudbaar.

6.3.7.5 **Oningeligtheid oor staatsbeleide en praktiese implementering**

Goeie ding maar 'n voorskriftelike ding. Sukkel maar soms daarmee. Het begrip vir prosesse en vereistes. Dit móét daar wees. Maar hulle moet beweegredes gee. Gee 'n punt vir die organisasie om vorentoe te kan beweeg.

6.3.7.6 **IGO's se ervaring van die instaatstellende omgewing geskep deur die Staat**

Op die vraag aan IGO's oor die wyse waarop die Staat organisasies in staat kan stel om effektiewe dienste aan kwesbares te lewe, het response getoon dat ook IGO's 'n nie-instaatstellende omgewing ervaar. Die response was nie 'n omvattende antwoord nie en daaruit word afgelei dat daar wel areas mag wees wat die IGO's as instaatstellend ervaar. Dit is egter beduidend dat al 4 IGO's wat op hierdie vraag gereageer het, die nie-instaatstellende omgewing vermeld het:

They did not want to help. Directed us from pillar to post between two departments. / Hulle wou ons nie help nie. Hulle het ons van bakboord na stuurboord tussen die twee departemente gestuur.

NPO Directorate de-registered us when we failed to submit reports. / Die NPO-Direktoraat deregistreeer ons toe ons in gebreke gebly het om ons verslae in te dien.

Spoke to the counselor who never came back to us. / Ons het met die raadslid gepraat maar dié het nooit na ons teruggekom nie.

Funding and training needed. Registration and subsidy. / Befondsing en opleiding is nodig. Registrasie en subsidie.

IGO's het nie beduidend geantwoord oor die skep van 'n instaatstellende omgewing deur die Staat nie. Uit hul verwagting van die Staat word die volgende egter oorwegend spesifiek vermeld: Befondsing en materiële ondersteuning, opleiding en NPO-registrasie.

6.3.7.7 **Oorhoofse bevindings**

Opsommenderwys word die volgende bevindings uit die literatuur en empiriese ondersoek gemaak:

- (i) In beginsel word die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling se beleide oorwegend deur gevestigde maatskaplike diensorganisasies aanvaar. Dit sluit uit die departementele finansieringsbeleid (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2012a) ten opsigte waarvan daar klaarblyklik 'n dringende behoefte aan geleentheid vir onderhandeling met die Staat deur gevestigde diensorganisasies ervaar word.
- (ii) Die Wet op Organisasies sonder Winsoogmerk (1997) en die funksionering van die NPO-Direktoraat van die betrokke departement, tesame met die optrede van departementele amptenare, skep nie 'n instaatstellende omgewing wat genoegsame ondersteuning aan nie-winsgerigte maatskaplike diensverskaffers (gevestig en informeel) bied om die omvangryke uitdagings in dienslewering te verlig of te oorkom nie. Die Departement het reeds begin met wysigings aan die bepaalde wetgewing.

6.4 HOOFTEMA 3: OMSKRYWING VAN DIE BEGRIP “KAPASITEITSBOU VAN IGO’S”

Die begrip en doel van “kapasiteitsbou van IGO’s” word ondersoek. Die verwagtinge van IGO’s ten opsigte van kapasiteitsbou deur gevestigde diensorganisasie en die Staat, asook die praktykervaring van gevestigde maatskaplike diensorganisasies wat reeds by kapasiteitsbou-aksies van IGO’s betrokke is, word in die omskrywing benut.

6.4.1 Subtema 1: Omskrywing van “kapasiteitsbou”

6.4.1.1 *Omskrywing*

Die deelnemers se omskrywing van die begrip “kapasiteitsbou van IGO’s” word in die volgende subtemas en kategorieë betrek:

- Bereiking van bepaalde doelwitte.
- Die verlening van praktiese ondersteuning.
- Die toepassing van die waardes van gelyke vennootskap en vertrouensverhouding, die behoud van eie identiteit en die kultuur van IGO’s.
- Selfontwikkeling deur IGO’s.
- Die volg van 'n bepaalde proses, die bou van verskeie kapasiteite van IGO’s, bemagtiging en opleiding.

- Netwerking en binne bepaalde tydsbepaling.

Die volgende definisie vir “kapasiteitsbou van IGO’s” deur gevestigde diensorganisasies is reeds onder punt 4.2.3 van hierdie studie afgelei na aanleiding van die aangeduide literatuur: *“Kapasiteitsbou van die IGO’s deur die formele diensorganisasies as diensverskaffers is die proses waardeur IGO’s ondersteun word om toegang te verkry tot hulpbronne (tegnies en andersins) en veral staatsfinansiering wat benodig word om effektiewe en volhoubare dienste te lewer. Die fokus van sodanige kapasiteitsbou is die ontwikkeling van kennis en vaardighede in die basiese bestuur van ’n organisasie, wat die elemente van beplanning, organisering, leiding en beheer, monitering en evaluering bevat. Die rigting en pas van kapasiteitsbou word self deur die IGO’s bepaal, geskied binne ’n vennootskap van wedersydse vertroue en fokus op die sterktes van die partye betrokke.”* (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2006; 2012a; De Vita *et al.*, 2001; Hepworth *et al.*, 2013; Lewis *et al.* 2007, Lombard, 2011; Ministerie vir Welsyn en Bevolkingsontwikkeling, 1997; Republiek van Suid-Afrika, 1997; Vaktaalkomitee, 1995; Weinbach, 2003; Worth, 2012).

Daar is ooreenstemming tussen die literatuur en die response van die deelnemers ten opsigte van die volgende elemente wat in ’n definisie van kapasiteitsbou van IGO’s vir die doel van hierdie studie (punt 4.2.3) vervat is: Die bereiking van bepaalde doelwitte; die prosesmatigheid van die kapasiteitsbouproses; die bou van bepaalde kapasiteite vir bestuur en opleiding, asook die nakoming van bepaalde beginsels wat die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering ondersteun. By laasgenoemde word die element van bemagtiging ingesluit, aangesien dit inherent deel vorm van die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering soos reeds aangetoon is in hoofstuk 4 van hierdie studie (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2006; 2012a; Hepworth *et al.*, 2013; Ministerie van Welsyn en Bevolkingsontwikkeling, 1997; Vaktaalkomitee, 1995).

6.4.1.2 ***Oorhoofse bevindings***

Vervolgens word die oorhoofse bevindings van die hooftema aangedui:

- (i) *Byvoeging van elemente by definisie*

Deelnemers onderskei in die uitbreiding van kennis en vaardighede twee aspekte, te wete *praktiese ondersteuning* en *opleiding*. Daarby vermeld deelnemers spesifiek die element van die bou van netwerke en die in aanraking bring met hulpbronne in

kapasiteitsbou om volhoubaarheid te bewerkstellig. Uit voorgaande addisionele elemente word afgelei dat hierdie elemente eiesoortig is en/of 'n beduidende rol in die Suid-Afrikaanse konteks speel. Om dié rede word elkeen van dié addisionele aspekte hier onder in meer besonderhede bespreek.

- **Praktykgerigte ondersteuning vorm 'n integrale deel van kapasiteitsbou van IGO's:**

Aangesien minder as die helfte van die response – maar nog steeds 'n beduidende getal – die element van “praktiese ondersteuning aan IGO's” vermeld, word afgelei dat praktykgerigte ondersteuning wat op 'n deurlopende basis deur gevestigde maatskaplike diensorganisasies aan IGO's verleen word, deur deelnemers as 'n integrale deel van kapasiteitsbou beskou word en derhalwe in die definisie vervat behoort te word. Deelnemers verwys soos volg na hierdie tipe ondersteuning:

'CBOs' kan nie van 'n afstand af leer en net kyk na wat beleidstukke sê nie. Ons moet die vergaderings saam bywoon en prakties begelei, deur aan te toon: 'Nee, ons kan dit nie só doen nie want ... Kom ons probeer dit só doen... '.

Kapasiteitsbou is veel meer as opleiding. Mense [eksterne fasiliteerders] kom met vreeslike 'smart manuals' en leer die mense eenmalig (soos die Grow Manual vanaf Amerika wat op 'grassroots level' geskryf is), maar dan is hulle na die opleiding klaar met die 'CBOs'. Kapasiteitsbou gaan oor hand vashou en begeleiding.

Mentorskap behels nie slegs wat moet die bestuur doen nie, maar hoe moet hul optree in die praktyk, soos dat hulle maandeliks bestuursvergaderings moet hou soos die konstitusies bepaal.

Die volgende respons deur 'n IGO oor die voordeel wat kapasiteitsbou deur gevestigde diensorganisasies vir IGO's inhou, illustreer die praktykgerigte ondersteuning ten beste:

We are not yet sustainable. Monitoring is so important. We still need teaching. We need reassurance that we are doing the right thing. / Ons is nog nie volhoubaar nie. Monitoring is só belangrik. Ons benodig nog steeds opleiding. Ons benodig bevestiging dat ons die regte ding doen.

- Kapasiteitsbou van IGO's geskied na aanleiding van bepaalde waardes of beginsels:

Minder as 'n vyfde van die response verwys na *beginsels* of *waardes* in kapasiteitsbou, wat vir die doel van hierdie studie as wissel terme gebruik word. Deelnemers verwys spontaan na die volgende waardes op die vraag om kapasiteitsbou van IGO's te omskryf: Die vertrouensverhouding en gelyke vennootskapsverhouding wat wedersyds plaasvind; die inagneming van die IGO's se eie identiteit en bepaalde kultuur; die neem van eie verantwoordelikheid deur IGO's; asook bemagtiging. "Bemagtiging" word vir die doel van die definiëring van kapasiteitsbou as 'n waarde ingesluit, omdat dit – soos reeds vermeld is – direk verband hou met maatskaplike ontwikkeling. Hierdie vier geïdentifiseerde waardes is min in vergelyke met die uitgebreide lys van waardes wat deelnemers op 'n latere vraag as integraal deel van die kapasiteitsbou van IGO's identifiseer (vgl. punt 6.3.3). Daaruit word afgelei dat die beginsels vermeld deur deelnemers eerder verwys na die kernbegrip van "maatskaplike ontwikkeling" as om te impliseer dat die vier vermelde waardes só 'n beduidende rol speel dat hulle in die definisie van kapasiteitsbou vervat behoort te word. Dit sluit dus nou aan by die volgende stelling in die samevattende teoretiese omskrywing van kapasiteitsbou (vgl. punt 4.2.3): "Kapasiteitsbou word as ontwikkelingsgerig beskou." Die definisie van kapasiteitsbou van IGO's binne die Suid-Afrikaanse konteks behoort dus uitgebrei te word om spesifiek te verwys na die ontwikkelingsgerigte fokus.

- Die tydsduur van kapasiteitsbou van IGO's:

Aangesien min deelnemers in hul omskrywings na die tydsduur van die kapasiteitsbouproses van IGO's verwys en dit later ook nie deur deelnemers as 'n beduidende element van die proses van kapasiteitsbou uitgesonder word nie, word afgelei dat dié element nie in die definisie van kapasiteitsbou opgeneem behoort te word nie.

(ii) *Waardes verwys na "maatskaplike ontwikkeling"*

Aangesien die verwysing na waardes in die omskrywing van kapasiteitsbou van IGO's so min is in vergelyke met die volledige lys van waardes wat later in punt 6.3.3 bespreek

word, word afgelei dat die beginsels vermeld deur die deelnemers eerder verwys na die kernbegrip “maatskaplike ontwikkeling” as om te impliseer dat die betrokke vier vermelde waardes in die omskrywing van kapasiteitsbou van IGO’s ingesluit behoort te word. Die verwysing na die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering is egter nodig, omdat die vermelde waardes eerder verwys na die benadering as na afsonderlike waardes. Die twee elemente wat addisioneel tot die nuut geformuleerde omskrywing van “kapasiteitsbou van IGO’s” in die Suid-Afrikaanse konteks bygevoeg behoort te word, is dan eerstens die onderskeiding van praktiese ondersteuning en opleiding in die uitbreiding van kennis en vaardighede; en tweedens die bou van netwerke en die in aanraking bring met hulpbronne om volhoubaarheid te bewerkstellig.

6.4.2 Subtema 2: Doel van kapasiteitsbou

Daar is twee vrae aan deelnemers gestel wat verband hou met die doel van kapasiteitsbou van IGO’s. Die eerste verwys direk na die vraag oor die doel van kapasiteitsbou, terwyl die vraag oor die voordele wat kapasiteitsbou vir IGO’s inhou, met die doel van kapasiteitsbou verband hou.

6.4.2.1 *Response op die vraag oor die doel van kapasiteitsbou van IGO’s*

Die response van gevestigde diensorganisasies op die vraag oor die doel van kapasiteitsbou van IGO’s kan opsommend soos volg saamgegroepeer word:

- Die bereiking van onafhanklike en selfstandige funksionering wat dui op volhoubaarheid.
- Goeie dienslewering aan die gemeenskap.
- Om as effektiewe hulpbron in gemeenskap te funksioneer.
- Groei laat plaasvind.
- Ander sluit die volgende in: Netwerkingsgeleenthede kan ontgin en gebruik word; die doel moet individueel vir elke gemeenskap en elke IGO wees; en die vlak van ontwikkeling moet in ag neem word en nie inperkend wees nie.

Uit die deelnemers se terugvoer word twee kategorieë van elemente geïdentifiseer wat die doel van kapasiteitsbou omskryf, te wete die bereiking van onafhanklike en selfstandige funksionering as organisasie wat dui op volhoubaarheid (die meeste van die totale response verwys hierna), asook die funksionering as effektiewe hulpbron aan gemeenskappe, wat goeie

dienslewering aan die gemeenskappe insluit ('n tiende van die response). Min maar steeds beduidend baie van die response verwys na die doel van kapasiteitsbou as die plaasvind van groei wat dus op “ontwikkeling” dui. Bykans 'n kwart van die totale response is onbeduidend in terme van die identifisering van kategorieë en verwys na netweringsgeleenthede en waardes en word nie ingesluit in die reeds genoemde kategorieë van elemente nie.

Slegs 5 van die 9 IGO's het die doel van kapasiteitsbou vermeld, waarvan daar uit bykans die helfte van daardie response onderskeidelik afgelei word dat die doel van kapasiteitsbou vir IGO's die bereiking van onafhanklike en selfstandige funksionering as organisasie en volhoubaarheid is, asook verwys na goeie dienslewering aan die gemeenskappe.

6.4.2.2 *Kategorieë van elemente benodig om die doel te omskryf*

Die volgende response word aangehaal omdat hulle ten beste die onderskeie kategorieë van elemente vir die formulering van die doel van kapasiteitsbou van IGO's omskryf:

(a) *Onafhanklike selfstandige funksionering en volhoubaarheid*

- Response deur hoof uitvoerende beamptes, wat fokus op die breër konsep van volhoubaarheid:

Bemagtiging van die IGO's om onafhanklik te funksioneer met die nodige bestuursvaardighede.

Opheffing na 'n selfstandige posisie.

Om uiteindelik aan die verwagtinge van 'n volwaardige organisasie te voldoen bv subsidievereistes.

- Response deur maatskaplike werkers, wat fokus op die praktiese bereiking van selfstandige funksionering

Om hulle te help om hulself te kan help.

Basiese bestuursvaardighede leer sodat 'CBO' op sy eie bene kan staan en onafhanklik kan funksioneer en volhoubaar wees.

Opvoedingstaak in die gemeenskap. Indien ons die IGO's los, gaan hulle altyd van een welsynsorganisasie na ander organisasie bedel. Indien ons hulle kan kry om meer gestruktureerd dienste te lewer (bv tov boekhouding, befondsingsaansoeke, ens) sal hulle bemagtig word om volhoubare dienste te bedryf en te bestuur. Hulle

hoef nie eers as NPO geregistreer te wees nie – dit is nie juis noodwendig 'n bewys van goeie bestuur nie.

(b) *IGO's se begrip van “volhoubaarheid”*

Om te kan bepaal wat IGO's onder begrip “volhoubaarheid” verstaan, is die vraag aan hulle gestel oor wanneer hulle reken hulle in staat sal wees om selfstandig te kan funksioneer. Amper die helfte van die response van IGO's oor volhoubaarheid fokus op die fisiese daarstelling van voldoende infrastruktuur en nie noodwendig op volhoubaarheid in terme van bestuur nie. Daaruit word afgelei dat die konsep van “bestuur” nie noodwendig deel vorm van IGO's se algemene verwysingsraamwerk nie en dat die fokus eerder bly op die sigbare infrastruktuur wat benodig word om die diens om die vereiste dienste te lewer – 'n aspek wat by die meeste IGO's ontbreek en dienslewering strem.

Die volgende response beantwoord die vraag aan IGO's oor wanneer hulle volhoubaar sal kan funksioneer, wat die verkryging van die nodige infrastruktuur vir dienslewering beklemtoon:

Until such time when everything is up to date according to standard - must have office, toys, equipment and certificate from the Department. / Tot op daardie stadium wat alles opgedateer en op pyl is – ons met 'n kantoor, speelgoed, toerusting en sertifikate vanaf die Departement hê.

When we get the bigger space, furniture and sewing machines and enough money. / Wanneer ons toegang kry tot 'n groter ruimte, meubels en naaimasjiene en genoeg geld.

(c) *Effektiewe hulpbronne in die gemeenskap*

Gevestigde organisasies beskou IGO's as effektiewe hulpbronne wat in baie gevalle waardevolle dienste aan kwesbare gemeenskappe lewer, maar waarvan groei en ontwikkeling in dienslewering belangrik is.

Efficient CBOs and NPOs making a difference in communities with high standards. / Effektiewe IGO's en NPOs maak 'n verskil in gemeenskappe deur hoë standaarde te handhaaf. [MW]

Afhangende van hoe ver die 'CBO' wil gaan in terme van behandeling en dienslewering. [HUB]

Omdat die behoefte in die gemeenskap so groot is. Die Staat voorsien maar kan nie al die dienste lewer nie. 'CBO's' is hulpbronne wat oor die potensiaal beskik om 'n belangrike rol in kwesbare gemeenskappe te speel, met die potensiaal maar nog nie die vaardighede of vermoëns nie. [MW]

Sterk hulpbron in gemeenskap om die nood te kan aanspreek. [MW]

Daar is min goed wat my soveel vreugde verskaf as om te sien hoe die groei plaasvind. [MW]

Voorgaande stem ooreen met die uitgangspunt dat verandering en groei onlosmaaklik deel vorm van kapasiteitsbou (United Nations 2007/2008; Connolly, 2007; Connolly & York, 2002; De Vita *et al.*, 2007; Wright-Revollo, 2007).

6.4.2.3 **Oorhoofse bevindings**

Deelnemers van gevestigde maatskaplike diensorganisasies beklemtoon selfstandige en onafhanklike funksionering van IGO's as die doel van kapasiteitsbou. Hulle voeg daarby egter pertinent dat groei en ontwikkeling by IGO's moet plaasvind. Die funksionering as effektiewe hulpbron in die gemeenskap word as verdere doel geïdentifiseer. Die fokusarea van volhoubaarheid lê vir gevestigde diensorganisasies op die vlak van bestuur (wat finansiële bestuur insluit) sowel as dienslewering. Kapasiteitsbou moet finansiële voordeel vir die IGO's tot gevolg hê, wat lei tot toegang tot staatsfinansiering, die kweek van vertroue by donateurs en befonders sodat finansiering bekom word, maar ook finansiële ondersteuning om direkte materiële nood in dienslewering aan te spreek. Daarby kan die voordeel van netweringsgeleenthede gevoeg word, wat sal meewerk tot volhoubaarheid en effektiewe dienslewering. IGO's se siening oor die begrip "selfstandige funksionering" fokus oorwegend op die daarstelling van voldoende infrastruktuur wat nie noodwendig vir die IGO's direk verband hou met effektiewe bestuur nie. IGO's stel die doel van kapasiteitsbou as die verkryging van kundigheid en ondersteuning, maar fokus sterk op die verkryging van finansiële ondersteuning. Praktijkgerigte ondersteuning aan IGO's in kapasiteitsbou word deur albei deelnemende partye beklemtoon.

6.4.3 **Subtema 3: Voordele van kapasiteitsbou vir IGO's**

Sowel gevestigde diensorganisasies as IGO's is versoek om die voordele wat kapasiteitsbou vir IGO's inhou, te noem.

6.4.3.1 *Response deur deelnemers*

Die response deur deelnemers kan soos volg in subtemas aangedui word:

- Volhoubaarheid, doeltreffendheid, effektiwiteit en groei.
- Finansiële voordeel, wat insluit direkte finansiële voordeel; dat IGO's kan voldoen aan staatsvereiste; en dat vertroue by befondsers gekweek word.
- Fokusareas van volhoubaarheid in terme van bestuur en dienslewering.
- Netwerkgeleenthede.

Die hoofvoordeel van kapasiteitsbou van IGO's deur gevestigde maatskaplike diensorganisasies word gesien as die bereiking van groter doeltreffendheid, effektiwiteit en volhoubaarheid, veral finansiële volhoubaarheid (net meer as 'n derde van die reposnse verwys hierna). Daar is dus 'n direkte verband tussen die doel van kapasiteitsbou deur deelnemers aangedui as selfstandige funksionering, volhoubaarheid en effektiwiteit as hulpbron, en die voordeel dat kapasiteitsbou lei tot verhoogde volhoubaarheid, doeltreffendheid en effektiwiteit soos geïdentifiseer deur bykans die helfte van die deelnemers.

6.4.3.2 *Groeperinge van voordele*

(a) *Groeperinge van voordele*

Daar is drie groeperinge wat ten opsigte van die voordele van kapasiteitsbou deur gevestigde maatskaplike diensverskaffers aan IGO's na vore tree:

- Volhoubaarheid:

Byna die helfte van die response verwys na die voordeel van volhoubaarheid, doeltreffendheid, effektiwiteit en groei, waarvan net meer as 'n kwart daarvan spesifiek verwys na die voordeel wat kapasiteitsbou vir bestuur en dienslewering as die fokusareas van volhoubaarheid inhou.

- Finansiële:

'n Beduidende tema as voordeel van kapasiteitsbou vir IGO's is die finansiële voordeel vir IGO's (ongeveer 'n kwart van die response verwys hierna). Dit sluit die volgende subtema's in: die direkte finansiële voordeel vir IGO's; dat IGO's aan staatsvereistes kan voldoen en daardeur toegang tot staatsfinansiering kan bekom; en dat vertroue in IGO's by die Staat, donateurs en befonders gekweek kan word, wat weer tot finansiering of befondsing kan lei.

- Netwerkgeleenthede:

Min – maar steeds 'n vermeldbare hoeveelheid response – verwys spesifiek na die voordeel wat die netwerkgeleenthede vir IGO's inhou, wat meewerk tot volhoubaarheid en goeie dienslewering.

(b) *Oorhoofse bevindings van voordele*

Die volgende oorhoofse bevindings oor die voorgaande bespreking van die voordele van kapasiteitsbou vir IGO's deur gevestigde diensorganisasies word gemaak:

- (i) Bykans die helfte van die aantal response wat dui op die bereiking van onafhanklikheid, selfstandigheid en volhoubaarheid, stem ooreen met skrywers se menings oor die doel van organisatoriese kapasiteitsbou: Wright-Revolledo (2007) beskou organisatoriese kapasiteitsbou as die verlening van ondersteuning aan organisasies sodat hulle effektief, voldoende en volhoubaar kan presteer deurdat strategiese doelstellings van ontwikkelingsorganisasies bereik kan word. Kaplan (1997) en die Grantmakers for Effective Organizations (2000) sluit daarby aan deur te verwys na die bereiking van strategiese doelstellings en die opbou van vindingrykheid om voortdurend op veranderende omgewings en omstandighede te kan reageer. Hauser en Huberman (2006) vermeld spesifiek dat nuwingsgerigte organisasies veral aandag moet skenk aan volhoubaarheid deur te fokus op daaglikse bestuur sowel as langertermynbeplanning.
- (ii) Die stel van die funksionering van IGO's as effektiewe hulpbronne aan gemeenskappe, wat goeie dienslewering aan die gemeenskappe insluit, word deur bykans 'n kwart van die response verteenwoordig. Die resultaat bevestig Patel (1998) se mening dat 'n bemagtigende omgewing geskep moet word wat die

kapasiteite van IGO's vir ontwikkelingsdoeleindes ontgin, sodat IGO's meer effektief as hulpbronne vir kwesbare en gemarginaliseerde gemeenskappe benut kan word. Hierdie voordeel verwys dus direk na die doel van kapasiteitsbou van IGO's, wat deur Venture Philanthropy Partners (2001) en Connoley (2007) saamgevat word as die maksimalisering van sosiale impak.

6.4.3.3 *IGO's se behoefte aan kapasiteitsbou*

Die behoeftes en vermoëns van nuwingsgerigte organisasies om toekomstige kapasiteite te bou, verskil grootliks van organisasie tot organisasie en word deur verskeie veranderlikes bepaal (De Vita *et al.*, 2001; Fieldstone Alliansie, 2006).

Die IGO's se behoeftes aan kapasiteitsbou deur gevestigde diensorganisasies kan soos volg tematies opgesom word:

- Bykans 'n derde van die response verwys onderskeidelik na die volgende drie subtemas: Kundigheid en hulp met struktuur, bestuur en diens, ingesluit veral ondersteuning; hulp met dienslewering, ingesluit ontwikkeling en uitbreiding; en finansiële ondersteuning of deel van hulpbronne, ingesluit onderhandelinge met die Staat vir finansiering. Dit is moeilik om te onderskei tussen die behoefte aan kundigheid oor bestuur en dienslewering, aangesien hierdie twee aspekte dikwels in die praktyk ineengestremel is.
- Die aanspreek van direkte en dringende materiële nood veral wanneer IGO's aanvanklik by gevestigde maatskaplike diensorganisasies betrokke raak, is dikwels die vertrekpunt en word deur min maar steeds beduidende aantal response aangedui.

Die response van gevestigde en informele organisasies oor IGO's se behoeftes aan kapasiteitsbou word vervolgens gegroepeer en aangedui:

(a) *Behoeftes aan kundigheid en hulp met struktuur, bestuur en diens*

Die behoefte aan kundigheid en hulp met struktuur, bestuur en diens, met spesifieke uitligting van praktykondersteuning word hier onder in Tabel 6.1 uiteengesit:

Tabel 6.1: Kategorieë van behoeftes van kapasiteitsbou van IGO's

Element	Response deur gevestigde maatskaplike diensorganisasies	Response deur IGO's
Soek leiding soms vanaf die punt van weinige kennis of fokus.	<i>Hulle weet nie hoe vorentoe nie. Hulle het 'n idee maar weet nie hoe verder nie – soek kundigheid en advies.</i>	
Registrasie.	<i>Wil organisasie vestig. Wil as 'NPO' registreer om toegang tot befondsing te verkry. Dikwels op die vlak van self</i>	<i>Understand what to do to get registered and get subsidy. / Verstaan wat om</i>

	<p><i>aansoek doen om finansiering, dan kom hulle agter dat al hulle goed nie in plek is nie en versoek dán ons hulp.</i></p> <p><i>Registrasie en hulp. Veral met aansoeke om befondsing en om aan staatsvereistes te voldoen [registrasie as ECD fasiliteit en NPO].</i></p>	<p><i>te doen om te registreer en subsidie te kry.</i></p>
Deurlopende bestuur en funksionering.	<p><i>Daaglikse ondersteuning of soos nodig oor bestuursgoed. "Learning the ropes."</i></p> <p><i>Een het aangedui: "Ons soek net 'n 'mothership' " – hulle wil ook die [organisasie] se beleide en prosedures in plek hê.</i></p> <p><i>Soek kundigheid oor personeel en beleide.</i></p>	<p><i>How to fulfill my dream. / Hoe om my droom waar te maak.</i></p> <p><i>Teach me what I do not know. Strengthening the management committee. / Leer my van wat ek nie weet nie. Versterk die bestuurskomitee.</i></p> <p><i>Management skills and IT skills. / Bestuurs- en rekenaarvaardighede.</i></p>
IGO's ken organisasies in die gemeenskap en soek daarom by hulle hulp.	<p><i>Bepaalde kundigheid wat hulle soek. Raak betrokke by [organisasie] met kundigheid en bekendheid as diensverskaffers. Die [organisasie] is daar en hulle ken ons.</i></p> <p><i>We as organisation became so well known in the community, they come to us when they do not know how to.</i></p>	<p><i>We learn a lot from being on the organisation's board and from the experience. We also attend all the training sessions of the organisation and learn a lot./ Ons leer baie deur op die organisasie se bestuur te dien. Ons woon ook die organisasie se opleidingsessies by en leer baie daardeur.</i></p>

Die behoefte aan kundigheid en hulp met struktuur, bestuur en diens begin dikwels vanaf die vlak van geen of weinige kennis, en fokus dikwels op registrasie ingevolge wetgewing en staatsbeleid en voldoening aan staatsvereistes. Deurlopende praktykondersteuning blyk 'n behoefte van IGO's te wees. Die gevestigde diensorganisasies ervaar dat IGO's hulle nader om hulp en bystand juis omdat hulle as maatskaplike diensverskaffers bekend is in die onderskeie gemeenskappe.

(b) *Behoefte aan hulp met dienslewering*

Die behoefte aan hulp met dienslewering, wat die ontwikkeling en uitbreiding van dienste insluit, word in Tabel 6.2 uiteengesit en vergelyk:

Tabel 6.2: IGO's se behoeftes aan hulp met dienslewering

Subtemas	Response deur gevestigde maatskaplike diensorganisasies	Response deur IGO's
Praktiese insette ten opsigte van direkte dienslewering, dikwels vanaf die basiese vlak van dienslewering.	<i>Baie begin op baie klein skaal. Hulle wil dan meer ontwikkel en ons help hulle daarmee, by waar kan hul afsetgebied vir hul produkte kry, hoe gaan hulle dit vervoer, ens.</i>	<i>Dat die kinders kan gaan by die skool en kos het om te eet. Ek het ook 'n gestremde kindjie by my gehad en sy [die maatskaplike werker]</i>

	<p><i>Soek ondersteuning. Hulle weet nie hoe nie. Benodig feite ten opsigte van dienslewering. Ons gee vir hulle 'n 'toolkit' en bou hulle selfvertroue op.</i></p> <p><i>Kos, om briewe te skryf vir verkryging van donasies, NPO-registrasies (konstitusies, vorms, profiele), opleiding in dienslewering soos opstel van menu's, monitering – bly tot hulle 'funding' kry en ook algemene hulp. [IGO is 'n crèche]</i></p> <p><i>Registreer vir subsidie en Kinderwet en departementele riglyne. [IGO is 'n pleeghuis of "cluster foster home"]</i></p> <p><i>Wou tehuis bou en wou weet wat werk en wat werk nie. [IGO is 'n fasiliteit vir gestremdes.</i></p>	<p><i>het my geleer hoe ek met die boontjiesakkie vir haar kan gooi en haar help. [IGO is 'n dagmoeder]</i></p> <p><i>Dagprogrammetjies help baie. Ek plak dit op. Hulle bly nou besig en is dan uitgeput. [IGO is 'n crèche]</i></p>
<p>Soms is die behoefte aan insette oor dienslewering meer gevorderd as bloot die basiese vlak oor die ingesteldheid op die gemeenskap, sowel as die aard van dienslewering.</p>	<p><i>Kinderbeskerming – bekommerd oor 'n kind en kom sien die maatskaplike werker. Sterker op diensleweringvlak ingestel.</i></p> <p><i>Insette in terme van plek van veiligheid (keuring, passing, plasing, supervisie-dienste).</i></p>	<p><i>Training of staff and assisting with placements of children and legal processes in placement and reunification of children with their families. / Opleiding van personeel en bystand in die plasing van kinders en regsprosesse ten opsigte van die plasing en hereniging van kinders met hulle gesinne.</i></p>
<p>Spesifiek supervisie-dienste word versoek.</p>	<p><i>Wil supervisedienste in die gemeenskap kry wat hulle toerus en instand hou.</i></p> <p><i>Insette in terme van plek van veiligheid (keuring, passing, plasing, supervisie).</i></p>	

Praktiese insette word alreeds vereis vanaf die mees basiese vlak van dienslewering. Die feit dat enkele IGO's wel 'n behoefte het aan meer gevorderde insette ten opsigte van dienslewering, bevestig weereens die verskille tussen IGO's. IGO's wat supervisedienste benodig, wat waarskynlik die hoogste vorm van dienste is wat IGO's kan benodig, is hoogs uitsonderlik.

(c) *Behoeftte aan finansiële ondersteuning en hulpbronne*

Die behoefte aan finansiële ondersteuning en die deel met die hulpbronne (ingesluit onderhandelinge namens die IGO's) word in onderstaande Tabel 6.3 weergegee:

Tabel 6.3: IGO's se behoeftes aan finansiële ondersteuning

Subtemas	Response deur gevestigde maatskaplike diensorganisasies	Response deur IGO's
Aanvanklike behoefte is dikwels finansies.	<i>Dit begin altyd op die finansiële gebied. Finansiële hulp, dan toerusting of benodigdhede soos matrassies of bedjies en dan hulp om subsidies te bekom.</i>	<i>Finances of funds. / Finansies of fondse. Facilities like outside play things. / Fasiliteite soos buitenspeel-apparaat.</i>
Daar is 'n persepsie by baie IGO's dat die diensorganisasies baie geld het of toegang daartoe het.	<i>Baie kom omdat hulle geld wil hê – en dink ons kan daarmee help. Sien ons as 'gateway' tot geld want die persepsie bestaan (selfs by die 'DSD') dat ons baie geld het weens ons gevestigde aard.</i>	
Behoeftes om prosesse vir die verkryging van finansiering in werking te stel.	<i>Wil organisasie vestig. Wil as NPO registreer om toegang tot befondsing te verkry. Dikwels op die vlak van self aansoek om finansiering doen, dan kom hulle agter dat al hulle goed nie in plek is nie en versoek ons hulp.</i>	<i>We needed a mouth to speak on our behalf and negotiate with Government. / Ons het iemand nodig wat namens ons met die Staat sou praat.</i>
Met die verkryging van finansies word groter druk op IGO's geplaas, wat hulle dikwels nie in ag geneem het nie.	<i>Sodra geld kom moet strukture in plek kom soos 'HR' [human resources]. Kom na ons toe net om subsidie te kry, toe kom hul agter daar is baie meer daar agter.</i>	

- Die volgende twee voorbeelde beklemtoon die waarde wat kapasiteitsbou vir die opskerpings van IGO's se finansiële vaardighede en begrip daarvan het:

Hulle het 'n baie basiese verstaan van die mees basiese finansiële begrippe soos basiese begroting en inkomstes en uitgawes. Kapasiteitsbou behels juis om te werk met dít wat vir hulle bekend is en dit daarvandaan uit te bou. [Voorbeeld:] Hulle ken van 'n basiese Staatstoelaag. Geld word in hopies gesit vir kos, kinders, paraffien, ens.

Boekhouding en rekenkundige prosesse verstaan hulle glad nie! Dit vorm deel van basiese opleiding. Hulle kan dit doen. Werk met hulle eie begrippe. Ons het 'n R3 miljoen projek uit 3 sjokoladebokse uit bedryf: Inkomstes, Uitgawes en Eise.

- Die verkryging van finansies in verskeie vorme is dikwels die behoefte wat IGO's aanvanklik opper. Vorme van hulp wissel van direkte materiële nood, wat toerusting insluit, tot die verkryging van staatsbefondsing. Dit blyk dat die persepsie by IGO's bestaan dat maatskaplike diensorganisasies vanweë hul gevestigde aard geld het en dus oor die bronne moet beskik om die IGO's te help.

(d) *Aanspreek van direkte en dringende materiële nood*

Dit blyk dat die direkte nood wat aangespreek word, ook soms die rede vir die aanklop om hulp is en nie soseer die behoefte aan organisasiebou nie.

Dit begin gewoonlik met die aanspreek van nood, soos voedselpakkies of voedingskema's by skole.

Gekla oor die feit dat hulle nie kos het vir die volgende dag nie. Die maatskaplike werker eksploreer toe die opsies van subsidie en toelae en onderhandel toe.

6.4.3.4 *IGO's se verwagtinge van die Staat ten opsigte van hul kapasiteitsbou*

Voorgaande inligting oor IGO's se behoeftes aan kapasiteitsbou korreleer met die IGO's se response op die addisionele vraag oor die verwagtinge wat hulle aan die staat stel. Uit die terugvoer is dit duidelik dat die volgende tipe verwagtinge deur IGO's aan die staat gestel word:

(a) *Befondsing en materiële ondersteuning*

Befondsing.

Support financial. / Finansiële ondersteuning.

Geld.

Assistance like funds. Parents have nothing, only child support grant and foster care grant. / Ondersteuning soos befondsing. Ouers het niks nie en ontvang slegs kinderen pleegouer-toelaes.

Uniforms for children to go school. / Skooluniforms vir die kinders sodat hulle skool toe kan gaan.

(b) *Opleiding*

*Ons sluit hulle in by ons opleidingsessies en ‘capacity’ bousessies.
Training. Must give training. / Opleiding. Hulle moet opleiding gee.*

(c) *NPO-registrasie*

*Om ons te registreer as NPO.
The NPO people do not answer me. I have sent them papers 3 or 4 times. / Die NPO-mense antwoord my nie. Ek moes al 3 of 4 keer dieselfde papiere oorstuur.*

(d) *Gespesialiseerde hulp*

Slegs één respons dui op die behoefte aan dienslewering, wat ’n unieke voorbeeld blyk te wees van die behoefte aan die lewering van ’n meer “gesofistikeerde” maatskaplikewerk-diens vergeleke met dié van ander IGO’s in hierdie studie:

Empowering and organized services with regards to the placement of children. / Bemagtiging en georganiseerde dienste ten opsigte van die plasing van kinders.

6.4.4 Subtema 4: Waardes

Wat die waardes van kapasiteitsbou voortspruitend uit die verkose benadering en ter bereiking van die doel van kapasiteitsbou betref, is daar reeds in hoofstuk 3 aangetoon dat kapasiteitsbou van IGO’s een van die intervensies van die maatskaplike ontwikkelingsgerigte dienslewering op mikrovlak is (Connoly, 2007; De Vita *et al.*, 2001; Kaplan, 1997). Daaruit is afgelei dat die kernwaardes en beginsels van die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering tot maatskaplike welsynsdienste dus ook op kapasiteitsbou van IGO’s van toepassing sal wees (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2006; 2012a; Midgley, 2014; Patel & Noyoo, 2005). Hierdie aspek is in die praktyk getoets deur deelnemers te vra watter waardes na hulle

mening die belangrikste was om in kapasiteitsbou van IGO's deur gevestigde maatskaplike diensorganisasies toe te pas.

6.4.4.1 *Omskrywing van verkose waardes*

Die volgende response van deelnemers omskryf die verkose waardes duidelik en word aangedui vanaf die meeste tot die minste getal response. Slegs response wat meer as een keer deur deelnemers genoem is, word in subtemas aangedui.

(a) *Moet geskoei wees op die behoeftes van die betrokke plaaslike gemeenskap*

Begin by die behoeftes van die gemeenskap. Ons praat in teorie makliker maar in die praktyk is daar ander behoeftes – ons begin dikwels by wat vir óns bekend is, en nie noodwendig wat die geméenskap se behoeftes is nie.

Jy kan nie vir die gemeenskap besluit nie. Soms verskil hulle behoeftes. Kapasiteitsbou moet volgens hulle behoeftes plaasvind. [Voorbeeld:] Die gemeenskap wou 'n koelkamer hê, omdat die gemeenskap verouder en jonger mense uittrek na die stede. Die begrafnisondernemer is op die dorp, 'n ent daarvandaan. Die gemeenskap benodig die koelkamer om lyke in te hou totdat die familie terugkom vir die begrafnis.

(b) *Wedersydse vertrouensverhouding en respek*

Wedersydse vertrouensverhouding. Bv kom wanneer jy onderneem het om te kom en bly nie sommer weg of verander die program nie.

Wedersydse respek. Alhoewel ons meer kennis het moet ons nederig bly - kennis is nie alles nie!

Wedersydse respek. Mens sukkel om dit terug te kry as dit verloor is. Moenie op hulle [IGO's] neersien nie.

(c) *Unieke aard en eiesoortigheid van IGO's met spesifieke verwysing na kultuur*

Dit is belangrik om te bepaal wat die nood van daardie spesifieke 'CBO' is en om die wenresep te bepaal wat vir daardie spesifieke 'CBO' gaan werk.

Unieke aard van die 'CBO's' moet in kapasiteitsbou in ag geneem word – daar is nie een bloudruk vir alle 'CBO's' nie.

Nie 'one size fits all' nie.

Erkenning van uniekheid en outonomieit. Die 'CBO' gaan nie sy uniekheid prysgee ter wille van kapasiteitsbou nie.

(d) *Aanvaarding van eienaarskap vir kapasiteitsbou*

Verbintenis van die 'CBO' om self ten volle in te skakel en verantwoordelikheid vir ontwikkeling te neem.

Moet op hulle eie vlak werk. Hulle moet eienaarskap van dag een af aanvaar.

Moet saam mekaar ruimte gee vir 'CBO' om eie outonomieit te ontwikkel.

(e) *Eerlikheid, integriteit en deursigtigheid*

Die Etiese Kode vir Maatskaplike Werk en ons professionele verantwoordelikheid bepaal dat hierdie beginsels gehandhaaf moet word in kapasiteitsbou.

Eerlikheid en deursigtigheid. 'Wees straight met hulle'. Moenie valse verwagtinge skep net om 'n goeie verhouding op te bou nie.

Deursigtig. Moet heeltemal oop wees. Wees van meet af aan eerlik. 'Dis wat ons as organisasie kan doen.' Moenie goedgesindheid probeer koop nie. Nooi hul uit na jou organisasie se Jaarvergadering. Laat hulle jou as vennoot leer ken.

Integriteit. Dit is maklik om hulle in te sluk in jou sisteem. Help hulle, maar daar is 'n grens. Jy moet eerlik wees. Dit gaan nie oor jou, jou organisasie of julle geld nie.

(f) *Beide partye as gelyke vennote*

Hierdie is 'n inklusiewe proses. Ek doen dit nie s nder jou nie. Ek doen dit m t jou.

Ek is nie jou redder nie. Hierdie is 'n 'joint venture'.

Moenie dienste vanuit 'n magsoosisie teenoor die 'CBO' lewer nie. Moenie outoritêr wees nie.

Saam met iemand [IGO] 'n pad stap.

(g) *Erkenning van IGO's se sterktes*

Gee erkenning vir wat hul goed doen en wanneer hulle dit verdien. Gebruik hulle sterktes ook elders, bv een dame doen goed naaldwerk en neem inisiatief en ek skakel haar by een van my ander projekte as toesighouer in.

Asset-based community development. CBOs often have a lot more understanding and insight in what they need. / Bate-gebaseerde gemeenskapsontwikkeling. IGO's het dikwels baie meer begrip en insig in wat hulle benodig.

6.4.4.2 *Vergelyking van waardes in kapasiteitsbou tussen die teorie en die praktyk*

Tabel 6.4 dui die vergelyking aan tussen die waardes wat inherent deel van die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering is, die waardes deur skrywers (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2006; 2012); Midgley, 2014; Patel & Noyoo, 2005; United Nations, 1997; Connolly, 2007; Connolly & York, 2002; De Vita *et al.*, 2001; Wright-Revollo, 2007; Lewis *et al.*, 2007; Smith & Lipsky, 1993) aangedui as inherent deel van organisatoriese kapasiteitsbou en die waardes vermeld deur deelnemers vanuit hul praktykervaring.

Tabel 6.4: Vergelyking van waardes in kapasiteitsbou tussen die teorie en die praktyk

Element uitgelig	Beginsels van ontwikkelingsgerigte maatskaplike benadering	Waardes genoem deur skrywers soos individueel aangedui per waarde	Waardes geïdentifiseer deur deelnemers
Algemene waardes.	Universele toegang. Billikheid . Toeganklikheid. ← Doeltreffendheid en effektiwiteit. Maatskaplike integrasie.	Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2006; 2012); Midgley, 2014; Patel & Noyoo, 2005).	

	Volhoubaarheid.		
Groei en verandering.	Bemagtiging. Deelname.	Groei en verandering is grondliggend aan kapasiteitsbou (United Nations, 1997; Connoly, 2007; Connoly & York, 2002; De Vita <i>et al.</i> , 2001; Wright-Revollo, 2007).	
Plaaslike behoeftes.	Deelname. Toepaslikheid.	Deelname vanuit die plaaslike konteks is onontbeerlik (United Nations, 1997; De Vita <i>et al.</i> , 2001; Wright-Revollo, 2007). Bestuur van direkte verhoudinge met die omgewing (Wright-Revollo, 2007).	Behoort plaas te vind na aanleiding van die behoeftes van die betrokke plaaslike gemeenskap.
Unieke aard en eiesoortigheid van IGO's.	Toepaslikheid.	Erkenning en inagneming van die eiesoortigheid van organisasies (Connoly & York, 2002; Lewis <i>et al.</i> , 2007; Smith & Lipsky, 1993).	Die unieke aard en eiesoortigheid van IGO's in ag geneem word, met spesifieke verwysing na IGO's se kultuur. Erkenning van IGO's se sterktes.
Vennootskap.	Vennootskap. Bemagtiging. Deursigtigheid.	Samewerking in opregte en gelykwaardige vennootskappe (Wright-Revollo, 2007).	Beide partye in word in kapasiteitsbou as ge-lyke vennote beskou. Moet plaasvind binne 'n wedersydse vertrouensverhouding gekenmerk deur wedersydse respek. Eerlikheid, integriteit en deursigtigheid moet kenmerkend wees.
Eienaarskap.	Selfstandigheid. Deelname. Verantwoordbaarheid.		Aanvaarding van eienaarskap in kapasiteitsbou.

In die vergelyking tussen die waardes genoem deur skrywers as deel van die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering, asook spesifiek van toepassing op organisatoriese kapasiteitsbou en die waardes wat voortspruit uit die response van die deelnemers, word die volgende bevindings gemaak.

- (i) Aangesien daar algemene waardes is wat voortspruit vanuit die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering, wat direk of indirek van toepassing gemaak kan word

op kapasiteitsbou, word hierdie waardes nie afsonderlik deur skrywers of deelnemers getipeer in terme van kapasiteitsbou van IGO's nie. Hierdie waardes word waarskynlik vir deelnemers logies ingesluit in die proses.

- (ii) Die element van groei en verandering wat grondliggend is aan institusionele of organisatoriese of institusionele kapasiteitsbou, wat deur die aangehaalde skrywers oor beide die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering sowel as organisatoriese kapasiteitsbou vermeld word, word nie deur die deelnemers onderskryf nie. Daaruit word afgelei dat deelnemers in die praktyk nie groei en verandering as waardes beskou nie, maar eerder as integraal deel van die proses van ontwikkeling beskou.
- (iii) Die temas uit die response van die deelnemers word in die literatuur bevestig soos reeds aangedui is en kan dus beskou word as die waardes wat eiesoortig is aan die kapasiteitsbou van IGO's deur gevestigde maatskaplike diensorganisasies in die Suid-Afrikaanse konteks:
- Kapasiteitsbou behoort te geskied na aanleiding van die behoeftes van die betrokke plaaslike gemeenskap.
 - Die unieke aard en eiesoortigheid van IGO's behoort in ag geneem te word in kapasiteitsbou, met spesifieke verwysing na IGO's se kultuur. IGO's se sterktes behoort in kapasiteitsbou erken te word.
 - Beide partye in kapasiteitsbou behoort as gelyke vennote beskou te word. Hierdie verhouding behoort gekenmerk te word deur wedersydse vertrouwe en respek, eerlikheid, integriteit en deursigtigheid.
 - IGO's behoort in kapasiteitsbou aktief deel te neem en eienaarskap te aanvaar.

6.5 HOOFTEMA 4: PROSES VAN KAPASITEITSBOU

Die ontleding van die fases van kapasiteitsbou vind plaas om die proses daarvan te bepaal. Skrywers se uitgangspunt dat kapasiteitsbou prosesmatig moet plaasvind (Cummings & Worley, 2009; Wright-Revollo, 2007; Yachkaschi, 2005), word deur verteenwoordigers van deelnemende diensorganisasies ondersteun, asook te oordeel aan die hoë aantal response op die vraag: "Beskryf die proses van kapasiteitsbou van IGO's." IGO's het nie verwys na die proses

van kapasiteitsbou op die vraag oor hoe kapasiteitsbou plaasvind nie, waaruit afgelei word dat IGO's óf nie kennis dra van die proses nie, óf nie let op die proses waardeur hul kapasiteit gebou word nie.

Die volgende response illustreer die prosesmatigheid van kapasiteitsbou ten beste:

Daar is 'n raamwerk. Die proses verseker groei anders staan mens stil. Prosesmatigheid vorm 'n inherente deel van hulpverlening.

Kapasiteitsbou is 'n bepaalde geordende proses.

In hoofstuk 4 van hierdie studie is verwys na die gebrek aan 'n ooreengekome proses vir effektiewe organisatoriese kapasiteitsbou-intervensies in die literatuur. Yachkaschi (2005) het rigtingaanwysers bepaal na aanleiding van gevallestudies van nuwingsgerigte organisasies wat die kapasiteit van IGO's bou. Hierdie rigtingwysers van Yachkaschi (2005) is vir die doel van hierdie studie verwerk en as fases aangebied wat ooreenstem met die maatskaplike hulpverleningsproses. Deelnemers se terugvoer weerspieël die basiese ingesteldheid dat die proses van kapasiteitsbou van IGO's duidelik ooreenstem met die fases van die maatskaplike hulpverleningsproses:

Baie dieselfde tipe proses as met maatskaplike hulpverlening.

Dieselfde fases oor die algemeen as die hulpverleningsproses, maar begin dalk anders en beweeg heen en weer soos ontwikkeling en onttrekking plaasvind.

It does not "just happen" – it forms part of normal community work. / Dit gebeur nie vanself nie – dit vorm deel van normale gemeenskapswerk.

Die onderskeie fases van kapasiteitsbou van IGO's soos blyk uit die response word hierna bespreek.

6.5.1 Subtema 1: Fase van kontak of ontmoeting en verkenning

6.5.1.1 Aard van die fase

Die eerste stap in die proses behels die bewerkstelling van kontak met die verbruikers (in hierdie studie die IGO's). Yachkaschi (2005), Cummings en Worley (2009) en Wright-Revollo (2007) verwys na hierdie fase as die "kontak- en kontrakfase", terwyl deelnemers

die twee genoemde fases skei. Deelnemers verwys oorwegend na die eerste fase as die kontakfase, maar gebruik ook die volgende uitdrukkings om hierdie fase te omskryf:

- “Fase van verkenning”.
- “Fase van ontmoeting”.
- “Fase van toetrede”.
- “Voorfase”.

6.5.1.2 *Elemente van die fase*

In die fase van kontak of ontmoeting en verkenning vind verhoudingsbou en behoeftebepaling plaas. Inligting na aanleiding van beide vroeë oor sowel die proses wat in kapasiteitsbou gevolg is as die wyse waarby die gevestigde diensorganisasies en die IGO's by mekaar betrokke geraak het, is verwerk en die verskillende elemente van die kontakfase word hier onder tematies weergegee:

(a) *Aanvanklik informeel van aard en fokus op die bou van 'n verhouding*

Aanvanklik vind daar net informele samesprekings plaas.

Die 'CBO's' leer ken die maatskaplike werkers wat in die gemeenskap werk. Die voorfase is belangrik en word gebruik om verhouding te bou.

(b) *Kontak vanuit dienslewering en benutting van diensorganisasies as hulpbronne*

Bykans driekwart van die response op die vraag oor die wyse waarop die twee organisasies by mekaar betrokke raak, toon aan dat die betrokkenheid direk vanuit dienslewering en IGO's se kennis en benutting van die diensorganisasies as hulpbronne in hul gemeenskappe voortspruit. Die teenwoordigheid van gevestigde diensorganisasies in dieselfde gebiede as waarin die IGO's geleë is, bied ten beste die voordeel van fisieke teenwoordigheid om praktykgerigte ondersteuning aan IGO's te bied. (Die deurslaggewende rol wat praktykgerigte ondersteuning in kapasiteitsbou van IGO's speel, is reeds aangedui.) Die volgende elemente is ter sprake in die aksie van betrokke raak by mekaar as gevestigde diensorganisasies en IGO's:

- Kapasiteitsbou vorm 'n integrale deel van maatskaplike dienslewering:

Baie keer is ons die enigste gevestigde organisasie in die gebied en die kleiner 'CBO's' ken ons.

Die oorgrote meerderheid van kontak geskied na aanleiding van die maatskaplikewerk-dienste wat gelewer word. Ons kan tog nie in isolasie werk nie. Deur die gemeenskapsontwikkelaar of die maatskaplike werker wat gemeenskapsontwikkeling doen. Of verwysing deur die 'DSD'.

They are part of the community we serve. Involvement with each other is inevitable./ Hulle is deel van die gemeenskap wat ons bedien. Wedersydse betrokkenheid is onvermydelik.

- Dit is dikwels die maatskaplike werker werksaam in 'n gemeenskap wat tydens dienslewering bewus raak van 'n diensbehoefte of die versterking van 'n IGO wat reeds as hulpbron bestaan. Kapasiteitsbou van IGO's word dan gesien as die versterking van hulpbronne aan die kwesbare gemeenskap en hou 'n direkte verband met maatskaplikewerk-dienslewering en gemeenskapsontwikkeling:

Die kontak lê aanvanklik op 'n diensleweringsvlak. Die kinders het almal in een huis gebly en ons was as maatskaplike werkers bekommerd oor hulle en wie in beheer was. Ons het uitgevind dat die plasings onwettig was en het toe saam met die hulpbron begin om die plasings te wettig en die 'CBO' daarin by te staan. [Diensorganisasie]

Gewoonlik is dit organisasies in gemeenskappe waar die welsynsorganisasie dienste lewer aan kinders. Ons raak betrokke en sien byvoorbeeld waar die helfte van ons kinders gaan na die kleuterskool of prominente dagma. Ons reik dan uit om kapasiteitsbou te doen indien sy nie reeds by 'n organisasie betrokke is wat haar daarmee help nie. [Diensorganisasie]

We met the social worker of the organisation who was involved with the crèche in our township from 1995 when we were on the crèche board. We joined the organisation as members and through many years of involvement are now part of the organisation's management board [CBO still exists independently from organisation]. / Ons het die maatskaplike werker van die organisasie, wat betrokke was by die crèche, ontmoet in 1995 toe ons op die bestuursraad van die crèche gedien het. Ons het as lede by die organisasie aangesluit en is nou na baie jare van betrokkenheid deel van die organisasie se bestuursraad. [Die IGO bestaan steeds ook onafhanklik van die organisasie.] [IGO]

Working together with vulnerable children in [area] led to this relationship of support from [NGO] to [CBO]. / Deur saam te werk in dieselfde area lei tot die opbou van 'n verhouding van ondersteuning tussen [die organisasie] en die [IGO]. [IGO]

- Doelbewuste uitreikaksies deur spesialiteit diensorganisasies na gemeenskappe vind soms plaas met die doel om IGO's te identifiseer om by betrokke te raak met kapasiteitsbou:

Dit is die hulpwerker se taak om organisasies te soek wat fasilitering of hulp nodig om as gemeenskapshulpbronne te funksioneer. Hulle kyk na wat in die gemeenskap is en waarby hulle betrokke kan raak. Of die ontwikkelaar reik uit na die gemeenskap. Ons hou vergaderings en reik uit.

Ons [nasionale organisasie] het 'n gemeenskapsontwikkelaar wat 'mapping' doen en dan uitreik na groepe en gemeenskappe wat belangstel.

- IGO's nader die diensorganisasies vir hulp. Dikwels word opleidings-geleenthede bygewoon of neem die IGO's deel aan uitreikaksies soos met die viering van nasionale gedenkdae.

Soms deur middel van uitreikaksies soos World Outreach Day. Dan sê hulle: "Ons het gehoor julle praat daaroor..."

Baie organisasies of groepe of individue skakel by ons in vir opleiding.

- Twee van die IGO's wat aan die studie deelneem, het opmerk dat hulle aanvanklik as vrywilligers betrokke was by die diensorganisasie en voortspruitend uit die betrokkenheid deur die diensorganisasie gelei is om 'n IGO te vorm en as hulpbron in die gemeenskap op te tree. Dit weerlê 'n moontlike persepsie dat gevestigde diensorganisasies slegs by IGO's betrokke raak om hulle eie organisasies te versterk.

Started being a volunteer a long time ago. / Ek het lank terug al as vrywilliger by die organisasie aangesluit.

I worked at the [organisation]. They told me about the children at [area]. The social worker then helped me to take the children away from there and feed them every day./ Ek het met die organisasie saamgewerk. Hulle het my vertel van die kinders in die area wat hulp benodig. Die maatskaplike werker het my gehelp om die kinders weg te kry uit die swak omstandighede en om hulle daagliks te voed.

- Die Staat en ander befondsers, blykbaar veral kerke, versoek die gevestigde diensorganisasies om by die IGO's betrokke te raak met kapasiteitsbou.

In November van die jaar het die 'DSD' staatsfinansiering aan hierdie dagsorgsentrum gestaak. In April van die volgende jaar het 'DSD' ons versoek om as mentor op te tree. Toe ons by hulle [IGO] betrokke raak was dienste swak, ongekoördineerd, versorging swak en erge finansiële probleme het bestaan.

Dikwels is dit deur die uitreik van organisasies soos kerke, waar ons vir kerkleiers kursusse aanbied.

Die kerk het in ons gemeenskappe gewerk en gehoor van ons aksie by die een 'cluster home' en toe na ons gekom vir hulp met die registrasie en wettiging en supervisiedienste van hul maatskaplike werker.

(c) *Tydrowendheid van fase*

Die kontakfase is tydrowend, waarskynlik weens die opbou van 'n vertrouensverhouding en 'n werkverhouding, sowel as die behoeftebepaling van die diens wat benodig word.

Hul moet self daarna na ons terugkom en hulp versoek en spesifiek sê wat hul nodig het.

Ons gebruik die 'entry and community protocol' – woon alle vergaderings by, verduidelik wie ons is, bied self bietjie kursusse gratis aan om hulle aan ons dienste bekend te stel, doen behoeftebepalings – deesdae is mense baie positief en gaande daarvoor om mee te help met 'door-to-doors' [metode van behoeftebepaling waar daar van deur na deur beweeg word om aan 'n opname deel te neem].

Verduidelik aanvanklik wat is 'n NPO – 'wil jy een wees – wat behels dit?'. Indien die 'CBO' dan die keuse maak dat dít is wat hulle wil wees, dan loop ons die pad saam. Ons verduidelik dat ons standaard goed het wat nodig is wat hulle moet leer om organisasie en diens aan gestremdes te kan bedryf. Ons fokus op wat hulle nodig het en wat hulle graag wil leer.

(d) *IGO en gemeenskap betrokke by aanvanklike kontak*

Die aanvanklike kontak blyk te wees met die IGO maar sluit ook die betrokke gemeenskap in. Dit sluit aan by De Vita *et al.* (2001) se mening dat niewinsgerigte organisasies gereeld die voortou neem in die bekendmaking van gemeenskappe se behoeftes.

Ons hou 'n gemeenskapsvergadering met soveel moontlik rolspelers. Hul moet self daarna na ons terugkom en hulp versoek en spesifiek wees oor wat hul nodig het.

(e) *Behoeftebepaling en sterkte-assessering*

Behoeftebepaling en sterkte assessering vorm integraal deel van hierdie fase van kapasiteitsbou. Skrywers beklemtoon die noodsaaklikheid van assessering van die organisasies wie se kapasiteit gebou word en dat genoegsame beplande fokus op hierdie stap geplaas moet word (United Nations, 2011; Cummings & Worley, 2015; Lewis *et al.*, 2007; Yachkaschi, 2005). Deelnemers ondersteun die noodsaaklike rol van assessering, maar verskil ten opsigte van twee aspekte van die genoemde skrywers: Eerstens beskou gevestigde maatskaplike diensorganisasies kapasiteitsbou as integraal deel van die eerste fase van kapasiteitsbou van kontak of ontmoeting en verhoudingsbou. Tweedens word baie tyd en aandag spandeer om by die aangebode behoeftes van IGO's te begin. Die volgende response van die deelnemers beklemtoon die noodsaaklikheid van behoeftebepaling:

Sluit behoeftebepaling in. Dit gebeur baie spesifiek en bepland.

Baie belangrik dat, soos in teorie vasgemaak, die gemeenskap met hulle behoeftes kom en ons daaraan werk.

Maatskaplike werkers doen assessering – sit saam – kyk wat aangaan – kyk hoe die welsynsorganisasie die ‘CBO’ kan ondersteun.

Reaching to communities. Identifying resources. Identifying weaknesses and gaps that lead to training. We often use students for this. / Uitreik na gemeenskappe. Identifisering van hulpbronne. Identifisering van leemtes en gapings wat weer lei tot opleiding. Ons gebruik dikwels studente daarvoor.

Cummings en Worley (2015) en Yachkaschi (2005) verwys na ’n meer gesofistikeerde evalueringfokus (verwysend na onder meer die organisatoriese geskiedenis, doel en strategie, asook organisatoriese struktuur en verhoudings) as die deelnemers. Hierdie verskil is waarskynlik te wyte aan die informele aard van IGO’s wat in die meeste van die gevalle as organisasies ongestruktureerd dienste lewer.

Daar bestaan verskeie hulpmiddels of aksies om die assessering van organisasies te vergemaklik. Dit sluit in probleem-analise, lewensiklus-analise, volhoubaarheid, breinkaarte en batekartering (“asset-mapping”) (Cummings & Worley, 2015; Lewis *et al.*, 2007; Yachkaschi, 2005). Geen deelnemer het egter verwys na enige van hierdie hulpmiddels nie. Dit mag daaraan te wyte wees dat gevestigde organisasies in kapasiteitsbou van IGO’s op ’n baie eenvoudige vlak beweeg om by die beleving en tempo van IGO’s se ontwikkeling aan te sluit.

6.5.1.3 *Samevatting van die bevindings oor dié fase*

- (i) Die betrokkenheid van IGO’s by gevestigde maatskaplike diensorganisasies blyk oorwegend direk voort te spruit uit dienslewering deur die gevestigde diensorganisasies in dieselfde gebied as waar die IGO’s geleë is, buiten waar spesialiteitsorganisasies spesifiek uitreik na IGO’s met die doel om organisatoriese kapasiteitsbou toe te pas of waar die Staat of ander befonders die gevestigde organisasies versoek om die kapasiteit van die betrokke IGO’s te bou.
- (ii) Aanvanklik is die kontak tussen die twee partye informeel van aard en word daar op verhoudingsbou gefokus. Die tydrowendheid van hierdie fase kan juis toegeskryf word aan die opbou van sowel ’n vertrouensverhouding as ’n werkverhouding.

- (iii) Gewoonlik word die breër gemeenskap by die kontakfase met die IGO ingesluit.
- (iv) Behoeftebepaling en sterkte-assessering vorm 'n intergrale onderdeel van hierdie fase van kapasiteitsbou. In die praktyk begin die behoeftebepaling alreeds by die eerste fase van kapasiteitsbou en gee maatskaplike werkers van gevestigde maatskaplike diensorganisasies spesifiek aandag aan die geïdentifiseerde behoeftes van die IGO's.

In die literatuur (Connolly, 2007; De Vita *et al.*, 2001; Venture Philanthropy Partnership, 2001) word daar verwys na 'n meer gesofistikeerde fokus op hierdie fase as wat in die praktyk plaasvind (onder andere verwysend na die organisasiegeskiedenis, -struktuur, ensovoorts). In die literatuur (Cummings & Worley, 2009; Yachkaschi, 2005) word daar ook melding gemaak van verskeie hulpmiddels of aksies om die assessering van organisasies te vergemaklik, terwyl geen deelnemer aan hierdie studie na enige van hierdie hulpmiddels of aksies verwys het nie.

6.5.2 Subtema 2: Fase van ooreenkoms- of kontraksluiting

6.5.2.1 *Aard van die fase*

In teenstelling met Cummings en Worley (2009) onderskei die deelnemers wel duidelik tussen die sogenaamde kontak- en kontrakfase. Volgens dié skrywers behels die fase van ooreenkoms- of kontraksluiting onder meer die sluit van werkooreenkomste om te verseker dat die ondersteuning aan die organisasies relevant en betekenisvol is; dat sogenaamde “profiel-vraelyste” met inligting oor die organisasie voltooi en verwerk is; en dat die relevante dokumentasie nagegaan is. In die Suid-Afrikaanse praktyk bevestig deelnemers van gevestigde maatskaplike diensorganisasies oorwegend dat die sluit van 'n ooreenkoms in die kapasiteitsbouproses in beginsel noodsaaklik is.

6.5.2.2 *Elemente van die fase*

Die volgende subtemas oor kontraksluiting word waargeneem:

- (a) *Aard van ooreenkoms- of kontraksluiting*

Ten spyte van die erkenning van die noodsaaklikheid van kontraksluiting met IGO's in kapasiteitsbou blyk ooreenkomste in die praktyk oor die algemeen slegs mondelings en informeel met die IGO's gesluit te word, dikwels weens die beperkte leesvermoë van sommige van die IGO-verteenwoordigers:

Dit is nie geskrewe nie, want meeste van die 'CBO'-mense kan nie lees nie. Word deur middel van gesprekvoering gesluit. Tydrowende proses. By [plek] het dit 6 maande geneem van praat – gaan dink – weer praat – gaan dink ens. Dit gebeur herhalend en langsamertyd. Die “exit” strategie in daardie fase is baie belangrik.

Nie formeel op papier nie. Dis 'n verbale ooreenkoms. “Explorative thing”. Nog nie op daardie stadium uitgesorteer nie. Lang proses van behoeftebepaling en insigontwikkeling om uitkomst en selfs behoeftes vir kapasiteitsbou te kan bepaal. Met die ander waarna ons net 'n hand van hulp uitsteek, of wat sommer net by ons aanklop vir hulp, sluit ons nie kontrakte op skrif nie. Baie kan nie eers lees of skryf nie.

(b) *Dokumentering van die ooreenkoms of kontrak*

Een diensorganisasie het egter spesifiek opgemerk dat die maatskaplike werkers die nodige dokumentering doen juis vanweë die afwesigheid van skriftelike ooreenkomste:

En ons dokumenteer die gesprekke en aksies baie deeglik in ons [naam van organisasie] leggers. Hulle [IGO's] sal baie selde vir jou die kontrak kan opsê – hulle funksioneer net nie so nie. Ons verduidelik in terme van die [organisasie se naam] se konstitusie watter tipe dienste ons lewer en watter hulp ons kan bied, bv ons kan kennis en hulpbronne soos donateurs deel, maar het nie geld om te gee nie.

(c) *Tydrowendheid van hierdie fase*

Aangesien die kontraksluiting informeel van aard is, noodsaak dit volgens die deelnemers voortdurende herhalings of bevestigings en raak hierdie fase van kapasiteitsbou tydrowend:

Meestal werk ons [organisasie] maar met verwagtinge wat herhalend verduidelik word.

Maar ons verduidelik baie deeglik en herhaal dit baie presies watter tipe dienste ons kan bied en watter nie.

(d) *Doel van ooreenkoms- of kontraksluiting*

Cummings en Worley (2009) verwys na die rede vir die sluit van werkooreenkomste as die versekering dat die ondersteuning aan die organisasie relevant en betekenisvol is. Deelnemers verwoord die doel van kontraksluiting egter op 'n meer praktiese vlak deur na die doel of rede van die kontrakfase te verwys as 'n poging om botsende verwagtinge uit die weg te ruim.

Dit gaan oor wedersydse verwagtinge. 'n Ooreenkoms is belangrik en beskerm alle rolspelers en spel doelwitte uit waarheen gewerk word. Skep verantwoordelikheid en bied beskerming. Sluit vennootskappe. Dit is 'n verbintenis.

(e) *IGO's se voortgaande onrealistiese verwagtinge van diensorganisasies*

Ten spyte van die doel om onduidelikhede deur middel van kontrakte of ooreenkomste uit te skakel, blyk dit uit die terugvoering dat die aanbod van inligting nie noodwendig daartoe lei om IGO's se onrealistiese verwagtinge aan gevestigde maatskaplike diensverskaffers uit die weg te ruim of te voorkom nie, waarskynlik vanweë die persepsies wat sommige IGO's van gevestigde diensorganisasies het. Die volgende response verwys na dié persepsies:

'n Vorm van kontraksluiting of ooreenkoms is nodig, anders is daar botsende verwagtinge.

'CBOs' bly onrealisties. 'Julle moet julle subsidies met ons deel'. Hulle het die idee dat omdat die [organisasie] personeel en geboue en motors het, is ons ryk en verwag Ubunthu dat ons dit met 'CBOs' móét deel.

Vandag nog met die voedingskema, wat al só lank bestaan en 'n suksesverhaal is – ten spyte daarvan dat dit armoedegeld van 'DSD' was en die pad volledig met hulle [IGO's] gestap is, sal hulle nou nóg deurgee dat ons nóg geld moet gee.

Kontraksluiting is oor die algemeen nie algemeen nie. Tog is dit baie belangrik, maar dit werk nie in die praktyk so uit nie. Dis waar die dinge seker verkeerd gaan, by verwagtinge wat onrealisties is. Ons ervaring is dat 'CBOs' se persepsie is dat

welsynsorganisasies ryk is en geld het en dus vir hulle [IGO's] wat nie het nie, moet gee. Of hulle net eenvoudig móét help.

(f) *Inhoud van die ooreenkomste of kontrakte*

Die inhoud van die ooreenkomste kan die volgende insluit:

- Doelwitte waarheen gewerk word.
- Frekwensie van interaksie.
- Elemente soos uitstuur en opstel van agendas en notules.
- Spesifieke take soos met die NPO-registrasie.

(g) *Omstandighede waaronder kontraksluiting deurslaggewend is*

Deelnemers se response toon onomwonde aan dat die sluit van ooreenkomste onder sekere omstandighede deurslaggewend is, alhoewel formele kontraksluiting – soos reeds aangedui is – nie die norm in kapasiteitsbou van IGO's blyk te wees nie. Die omstandighede blyk wel deur die volgende bepaal te word:

- *Amptelike versoeke aan gevestigde maatskaplike diensorganisasies om die kapasiteite van spesifieke IGO's te bou:*

Die meeste verwysings blyk te kom van die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, die NLDTF (National Lottery Distribution Trust Fund) ofte wel Loteryraad, plaaslike owerhede of ander befonders. Wanneer die kapasiteitsbou van 'n IGO amptelik deel vorm van 'n diensvlakooreenkoms met die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling – dus as staatsfinansiering daarvoor verkry word – is die sluit van ooreenkomste met beide die Staat en die betrokke IGO vir die gevestigde diensorganisasie 'n voorvereiste. In sekere provinsies (ongespesifiseer deur 'n deelnemer) waar 'n departementele loodsprojek oor norme en standaarde van die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling geloods word, is daar blykbaar standaardbeperkte voorgeskrewe tipe ooreenkomste vir IGO's en gevestigde organisasies gesluit. Deelnemers het met die uitsondering van een nie kommentaar gelewer op die tydsduur van die ooreenkomste nie. Daar kan egter verwag word dat daar wel 'n bepaalde

tydsduur deur die Staat en ander befonders gestel sal word, wat dan logieserwys in die ooreenkomste tussen die diensorganisasies en die IGO's omskryf sal word.

Dit [kontraksluiting] hang baie af van wie die inisiële kontak gemaak het. In die geval van die munisipaliteite of 'DSD' sluit ons formele kontrakte wat die verwagtinge uitspel en veral watter kapasiteitsbou dienste ons kan lewer. Byvoorbeeld ons sal die NPO-registrasie hanteer, ons sal die finansies vir 'n sekere tydperk administreer, ens.

A.g.v. 'n loodsprojek in die provinsie oor norme en standaarde, is daar baie standaardvorms soos kontrakte wat gebruik word. Maar dit is baie beperk.

We have a contract when we receive funding for a two year period. The contract works very good. CBOs then try to meet the constitutional requirements. / Ons sluit 'n kontrak wanneer ons befonding ontvang vir 'n twee jaar periode. 'n Kontrak werk baie goed. Die IGO's poog om die konstitusionele vereistes na te kom.

Aanvanklik wou die Staat nie ons rol spesifiseer in die 'TPA' [transfer payment agreement' of diensvlakooreenkoms] nie, en ons het aangedring daarop dat hul take en verwagtinge spesifiseer, soos wie kry die administrasie subsidie en waarvoor moet dit aangewend word, sodat botsende verwagtinge nie voorkom nie. Slegs vir drie jaar [toegeken] – aan die einde van Maart 2015 verval die mentorskap en 'DSD' befonding daarvoor.

- Wanneer die struktuur van die IGO gevestig is, blyk die keuse aan die IGO gestel te word om onafhanklik voort te bestaan of amptelik deel van die organisasie te vorm. In die eerste geval sal die mentorskap kan voortduur of getermineer word in ooreenstemming met die keuse wat die IGO uitoefen. In die tweede geval beskik organisasies oor bepaalde affiliasie- of aansluitingsbeleide en ooreenkomste wat dan tussen die betrokke diensorganisasie en die IGO gesluit word. Daar is reeds in hoofstuk 2 aangedui dat die geformaliseerde aard van gevestigde diensorganisasies, soos die besit van beleide en prosedures, gevestigde organisasies juis onderskei van die informele organisasies (vgl. ook punt 6.5.5 wat handel oor die termineringsfase):

Where we finalize the structure, we contract. / Ons kontrakteer wanneer ons die struktuur finaliseer.

Aanvanklik nie formeel nie. Later, sou die IGO deel van [organisasienaam] as organisasie wil vorm, dán is daar takregistrasie-ooreenkomste en beleide en prosedures.

Ons het bepaalde uitgewerkte kontrakte in terme van affiliasie.

- Die sluit van 'n ooreenkoms blyk ook relevant te wees wanneer toerusting van die gevestigde diensorganisasie aan die IGO's geleen word vir gebruik. Hierdie omstandighede sou sekerlik ook van toepassing wees wanneer ander hulpbronne van die gevestigde diensorganisasies deur die IGO's benut word.

Baie belangrik. Dit word veral gedoen waar toerusting ter sprake is, soos met naaldwerkprojekte.

6.5.2.3 *Samevatting van die bevindings oor dié fase*

- (i) In teenstelling met die literatuur (Cummings & Worley, 2009; Yachkaschi, 2005), onderskei deelnemers van gevestigde diensorganisasies duidelik tussen die kontakfase en die kontrakfase. In beginsel ondersteun deelnemers die literatuur wat die noodsaaklikheid van die sluiting van 'n ooreenkoms of kontrak tussen die betrokke partye voorstaan. In die praktyk vind hierdie kontrak- of ooreenkomssluiting egter meestal informeel en slegs mondeling plaas, hoofsaaklik vanweë IGO's se beperkte vermoëns om op hierdie vlak te beweeg. Baie van die bestuurslede van IGO's word ook aangedui as analfabete. Kontraksluiting vind egter meer formeel plaas waar finansiering deur die Staat, die Loteryraad of ander befonders aan gevestigde diensorganisasies oorhandig word vir die kapasiteitsbou van spesifieke IGO's; waar toerusting ter sprake is; of waar 'n formele affiliasieverhouding tussen die gevestigde en informele partye gesluit word.
- (ii) Die inhoud van die ooreenkomste en kontrakte sou die volgende aspekte kon insluit: Doelwitte waarheen gewerk word; frekwensie van interaksie; elemente soos uitstuur en opstel van agendas en notules en spesifieke take soos met die NPO- registrasie.

- (iii) Alhoewel kontrakte of ooreenkomste in kapasiteitsbou ten doel het om botsende of onrealistiese verwagtinge uit die weg te ruim, word die botsende verwagtinge in die praktyk nie daardeur uit die weg geruim nie. Dit kan waarskynlik toegeskryf word aan die persepsies wat IGO's oor gevestigde maatskaplike diensorganisasies blyk te hê, soos dat laasgenoemde genoeg geld het en dus finansiëel vir IGO's moet help.
- (iv) Juis vanweë die informele en mondelingse aard van kontraksluiting met die IGO's word hierdie fase deurlopend in kapasiteitsbou herhaal en bevestig. Dit maak dus ook die fase van ooreenkoms- en kontraksluiting tydrowend.

6.5.3 Subtema 3: Fase van intervensie

Hierdie fase van intervensie sluit die ontwerp en die intervensie self in en fasiliteer transformasie of verandering (Cummings & Worley, 2009; Yachkaschi, 2005). Die response lewer die volgende insigte in die fase van intervensie:

6.5.3.1 *Strategiese beplanning*

In al die gevallestudies soos ondersoek deur Yachkaschi (2005) kom die aksie van strategiese beplanning sterk na vore en kan verwag word dat die deelnemers se response hierdie tipe aksies sal onderskryf. Geen deelnemer het egter verwys na strategie bepaling as deel van hierdie intervensiefase nie, alhoewel daar wel enkele response oor strategiese beplanning op 'n latere vraag oor die aard van kapasiteite wat gebou word, na vore getree het. Aangesien die gevallestudies wat deel van Yachkaschi (2005) se navorsing gevorm het, spesifiek geïdentifiseerde informele organisasies was, kan dit wees dat hulle meer gevorderd is as die deursnee-IGO wie se kapasiteite deur gevestigde diensorganisasies in hul werkgebiede gebou word. Waarskynlik vorm strategiese beplanning nie noodwendig in die praktyk só 'n integrale deel van kapasiteitsbou soos met die institusionele kapasiteitsbou van organisasies nie.

6.5.3.2 *Ondersteuning*

Daar word ook spesifiek verwys na 'n groepering van aktiwiteite (Cummings & Worley, 2009; Yachkaschi, 2005) wat vir die doel van hierdie studie as “ondersteuning” beskryf word:

- Die implementering van ondersteuning behels in die teorie dat die fasiliteerders tydens die fase van intervensie of transformasie die verantwoordelikheid vir verandering aan die IGO's self oordra, maar ondersteuning bied deur telefoniese navrae, besoeke, ensovoorts (Cummings & Worley, 2015; Yachkaschi, 2005). In die praktyk vind hierdie ondersteuning egter meer gereeld, direk en deurlopend plaas. Alhoewel praktykgerigte ondersteuning deur diensorganisasies aan IGO's sterk voorkom in al die fases van die kapasiteitsbouproses, blyk dit uit response dat dit juis in dié fase van intervensie is waar praktiese ondersteuning en begeleiding van die IGO's veral voorkom. Dit verwys in die praktyk na aksies wat van toepassing is op opleiding, vaardigheidsontwikkeling, beleidsformulering en bestuurs-begeleiding.
- Soos afgelei uit die response van die deelnemers, fokus die intervensies of aksies op 'n wye verskeidenheid van bestuursaspekte, wat die bestuurstruktuur en dienslewering insluit. Aanvullend by die fokus op die bestuursaspekte van IGO's plaas gevestigde maatskaplike diensorganisasies ook 'n fokus op die ontwikkeling van die mens in die IGO, wat ooreenstem met die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering (Ministerie vir Welsyn en Bevolkings-ontwikkeling, 1997; Patel, 2005). Die volgende aanhaling illustreer voorgaande:

Basies probeer ons alles 'cover'. Ingesluit die betrokke Wet en die Regulasies. Ons fokus op mens en struktuur en dienslewering.

- Een deelnemer verwys daarna dat daar in daardie spesifieke kapasiteitsbouproses 'n mentor aangestel is wat as amptenaar 'n bepaalde aantal ure per dag fisies teenwoordig was by die fasiliteit vir praktiese leiding aan die personeel, bestuurspan en bestuur. Dit hou waarskynlik direk daarmee verband dat, alhoewel die IGO op daardie stadium al vyf jaar lank intensief deur die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling begelei is, die IGO as 'n waardevolle hulpbron gereken is, maar nog steeds beperkte vaardighede getoon het. Die gevestigde diensorganisasie het in hierdie geval in oorleg met die Departement geoordeel dat meer deurlopende ondersteuning op 'n daaglikse basis nodig is as wat die diensorganisasie self as standaardwerkwyse kon bied.
- Dit blyk verder uit response dat maatskaplike werkers en gemeenskaps-ontwikkelaars van diensorganisasies selfs soms direk betrokke raak by direkte dienslewering om 'n

visuele voorbeeld te stel van hoe dienste gelewer behoort te word. Hierdie praktiese insette kan beskou word as die eenvoudigste vorm van praktiese ondersteuning en begeleiding.

- Slegs één organisasie het aangedui dat hulle selfs supervisiedienste aan maatskaplike werkers in diens van die IGO's, wat pleegouerhuise in die gemeenskap bedryf, lewer. Response van die deelnemers wat sommige van die verskeidenheid van fokuspunte oor die praktiese ondersteuning en begeleiding uitlig, word hier onder aangetoon:

Opleiding:

Ons het uitgewerkte geakkrediteerde opleidingsprogramme wat in 3 vlakke van "gesofistikeerdheid" ingedeel is. Indien ons befondsing kry soos van die Loteryraad of Nasionale 'DSD' (ons nasionale kantoor) dan kan ons die opleiding 'sponser'. Hierdie programme fokus uitsluitlik op dienslewering en nie op organisasie-ontwikkeling nie. Ons hou egter streekvergaderings en konferensies bv 'n program oor hoe om 'n onderneming te begin

Vaardigheidsontwikkeling en bestuursbegeleiding:

Help with holding mancom meetings. For example – the social worker would request the chairperson to keep to the agenda in meetings when that does not happen. The social worker will illustrate basic meeting principles during meetings itself. / Hulp met die hou van bestuursvergaderings. Byvoorbeeld – die maatskaplike werker sal die voorsitter versoek om by die agenda van die vergadering te hou wanneer dit nie gebeur nie. Die maatskaplike werker sal basiese vergaderingsprosedures tydens die vergadering illustreer.

Beleidsformulering (in hierdie geval het die diensorganisasie insig ontwikkel, 'n eksterne hulpbron gebruik om die bestuur te ondersteun om self die beleide op te stel, daarna die implementering van die beleide gemoniteer en deurlopende ondersteuning gebied):

Hulle is gehelp om met behulp van NCOSA self beleide op te stel en ek [die maatskaplike werker] het nie die opleidingsessie bygewoon nie sodat hulle self verantwoordelikheid sou neem.

6.5.3.3 *Samevatting van die bevindings oor dié fase*

- (i) Hierdie fase van intervensie of assessering verwys na die ontwerp en die intervensie self en fasiliteer transformasie en verandering nie alleen ten opsigte van bestuur nie, maar ook ten opsigte van dienslewering. Dit is veral tydens hierdie fase dat maatskaplike werkers ook lede van die IGO's as individue ontwikkel. Opleiding, vaardigheidsontwikkeling, beleidsformulering en bestuursbegeleiding of ondersteuning vind in hierdie fase plaas. Alhoewel praktykgerigte ondersteuning in al die fases van kapasiteitsbou plaasvind, is dit veral in hierdie fase waar praktiese ondersteuning en begeleiding 'n sleutelrol blyk te speel. Die implementering van ondersteuning behels in die literatuur (Cummings & Worley, 2009; Yachkaschi, 2005) spesifiek dat die verantwoordelikheid vir verandering tydens hierdie fase (aan die IGO's) oorgedra word en dat ondersteuning aanvullend en slegs periodiek plaasvind. In die praktyk vind praktykgerigte ondersteuning egter meer gereeld, deurlopend en direk plaas.
- (ii) In die literatuur (Cummings & Worley, 2009; Yachkaschi, 2005) kom die aksies van strategiese beplanning van IGO's in die fase van intervensie sterk na vore. In die praktyk in hierdie studie was daar egter géén verwysing deur enige deelnemer oor strategie in die beskrywing van die proses nie, alhoewel die aksie van strategiese beplanning wél as deel van kapasiteitsbou vermeld word.
- (iii) Drie voordele vir die benutting van gevestigde maatskaplike diensorganisasies in kapasiteitsbou van IGO's tree in die fase van intervensie na vore: Maatskaplike werkers en gemeenskapsontwikkelaars van gevestigde diensorganisasies raak in hierdie fase dikwels self direk by dienslewering betrokke om die standaard van dienslewering te vestig, uit te bou of te verhoog; waar nodig kan gevestigde diensorganisasies selfs supervisie dienste bied aan maatskaplike werkers; en fisieke teenwoordigheid vergemaklik meer deurlopende praktykgerigte ondersteuning.

6.5.4 **Subtema 4: Fase van evaluering of assessering**

6.5.4.1 *Aard van die fase*

Evaluering vind deurlopend plaas, soos aan die einde van elke stap, terwyl impak-assesering op 'n latere stadium plaasvind om die impak van die kapasiteitsbou op die langertermynverandering van die organisasies te meet (Cummings & Worley, 2009; Yachkaschi, 2005). Die evaluering sal plaasvind ten opsigte van aspekte soos die nakoming van die ondernemings gemaak deur beide partye in die kontrakfase; die bereiking van die doelwitte; en besluitneming of die kontrak hernu of getermineer moet word (Cummings & Worley, 2009; Yachkaschi, 2005). Deelnemers verwys soms na die evaluering as “M + E”, wat verwys na die term wat departementele amptenare maak wanneer verwys word na “monitering” en “evaluering”. Deelnemers het nie in die vraag oor die proses uitgewei oor die fokuspunte van evaluering nie, waarskynlik omdat dié aspekte elders in die onderhoude na vore gekom het.

6.5.4.2 *Elemente van die fase*

Die volgende tematiese terugvoerings bied insig in die fase van evaluering of assesering:

(a) *Vind deurlopend plaas*

Die volgende response van deelnemers bevestig die genoemde tydsduur van evaluering:

Dit [evaluering] gebeur nie maklik nie. Hulle sukkel om verbande te trek. Dit is belangrik om voortdurend te evalueer, terug te neem na wat geleer is, te kyk hoe afgewyk is, en te sien wat is die effek daarvan.

Spontaan deel van proses – soos hulle vorder. Absoluut teen hulle tempo.

(b) *Insigontwikkeling by IGO's in die noodsaaklikheid van evaluering*

Gevestigde diensorganisasies ervaar dat daar eers by IGO's insigontwikkeling in die noodsaaklikheid van evaluering moet plaasvind alvorens daar werklik oorgegaan kan word tot meer formele en gestruktureerde evaluering. Die insigontwikkeling vind veral aanvanklik, maar daarna dan ook op 'n deurlopende basis plaas. Deelnemers se response illustreer die insigontwikkeling wat benodig word ten opsigte van evaluering soos volg:

Interessant om die begrip van evaluering aan hulle oor te dra. 'Ons is nou hier – kom ons kyk wat het ons al reggekry en wat het ons geleer'.

Oor die algemeen is dit 'n proses waarmee 'CBO's' sukkel. Hulle sukkel om die breër prentjie te kry.

(c) *Informele en gestruktureerde evaluering van die aksies*

Evaluering van aksies uitgevoer in die aksiefase van kapasiteitsbou, vind informeel sowel as gestruktureerd plaas. Daar word afgelei dat die tipe benadering tot evaluering wat die maatskaplike werkers in kapasiteitsbou van IGO's volg, nou saamhang met die beleid en model wat die diensorganisasies volg, maar ook verband hou met die aard van die IGO's wie se kapasiteite gebou word. Die volgende response van deelnemers toon die onderskeid in benaderings aan:

- Die meer informele benadering:

Vind nie formeel plaas nie. Praat daaroor. Ons doen te min daaroor - hang dit nie aan die groot klok nie. Ons evalueer vanself en beslis wanneer dinge verkeerd gaan, soos wanneer take nie afgehandel word nie en dit impakteer op die proses of diens.

Informal questionnaire: Participation. Find out how they feel. Re-look and assess what were done to achieve the expectations. Stipulate further help. / Informele vraelyste: Deelname. Vind uit hoe hulle voel. Her-evalueer wat gedoen moet word om die verwagtinge te bereik. Skryf neer watter verdere hulp verleen sal word.

- Die meer gestruktureerde en dus formele benadering:

Aansluit – nuwe 'CBO' – volledige M+E doen en die proses herhaal oor 6 maande. Uitgewerkte evaluering. Duidelike beleid. Dit sluit in aksies soos gemeenskapsvergaderings, besoeke aan gemeenskapslede, ens.

Evaluering – dus M+E – deeglike voorbereiding – ons stuur vooraf lys na die 'CBO's' om hulle in te lig presies waarna ons gaan kyk. Ons M+E hulle dan. Gee na die tyd terugvoer aan die uitvoerende bestuur. Hulle ervaar dit baie positief en beskou dit as 'n leerproses. Voel hulle kan dan aandag skenk aan aspekte wat nie in plek is nie.

Vorderingsverslae word daarna opgestel deur die [organisasie] en driemaandeliks met die bestuur deurgewerk en aan die 'DSD' voorsien soos vereis in die 'TPA' ["transfer payment agreement" of diensvlakooreenkoms met die Departement]. Ons

kom al 'n lang pad saam. Wanneer hulle nie hulle ooreengekome taak nakom nie, stel ons hulle skrifteklik dienooreenkomstig in kennis en vermeld dit in die vorderingsverslag. Ons is reguit en streng om by die vereistes van die 'TPA' te kan uitkom.

- Benutting van hulpmiddels in die gestruktureerde proses om by IGO's se vlak van ontwikkeling aan te pas:

Gebruik [die organisasie] se gemeenskapswerk-evaluering. Die 'gugus cannot read or write'. Baie is bokant hulle begrip, soos evaluering. Ons gebruik prentjies. Hulle kan ook nie deurlopend dieselfde standaard handhaaf nie.

6.5.4.3 *Samevatting van die bevindings oor dié fase*

- (i) Tydens die kapasiteitsbouproses word evaluasie deurlopend toegepas, terwyl impak-assessering of evaluering van vordering daarteenoor net op bepaalde tye tydens die kapasiteitsbouproses uitgevoer word om die impak van kapasiteitsbou en groei of ontwikkeling te meet (Cummings & Worley, 2009; Yachkaschi, 2005). Gevestigde diensorganisasies verwys oor die algemeen na hierdie fase as die fase van "M + E", wat verwys na die fase van "Monitering en Evaluering", algemene terme wat in kommunikasie deur die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling en maatskaplike diensverskaffers gebruik word.
- (ii) In die praktyk vind evaluering informeel sowel as gestruktureerd plaas. Gevestigde diensorganisasies ervaar dat daar in kapasiteitsbou eers insigontwikkeling ten opsigte van die begrip "evaluering" moet plaasvind alvorens evaluering formeel en gestruktureerd kan plaasvind. In die praktyk ervaar gevestigde organisasies dat IGO's dikwels sukkel om verbande te trek en die breër prentjie te sien.
- (iii) Soos met die ander fases van kapasiteitsbou die geval is, moet daar tydens die fase van evaluering sorg gedra word dat dit geskied teen 'n tempo wat tred gehou met die ervaringswêreld waarin IGO's hulself bevind. In dié verband verwys maatskaplike werkers na die stel van praktiese vrae; dat IGO's deurlopend begelei moet word om hulle daarvan bewus te maak dat die ontwikkeling van hulle insigte

voortdurend geëvalueer word en dat om op die vlak van IGO's te kommunikeer daar dikwels van hulpmiddels soos prentjies gebruik gemaak word.

6.5.5 Subtema 5: Fase van terminering of afsluiting

6.5.5.1 *Aard van die fase*

Die uitfasering van ondersteuning in kapasiteitsbou en die terminering van die ooreenkoms of kontrak met die nuwingsgerigte organisasie (in hierdie studie die IGO's) noodsaak versigtige beplanning, goeie tydsberekening en sensitiewe hantering. Daar moet veral gefokus word op die IGO's se vermoëns om hul eie vordering te evalueer en uit te reik na relevante bronne om die diens uit te brei (Cummings & Worley, 2009; Yachkaschi, 2005).

6.5.5.2 *Elemente van die fase*

Die volgende temas dui die elemente in die fase van terminering of afsluiting van die kapasiteitsbouproses soos verwoord deur die deelnemers aan:

(a) *Afsluiting vorm logieserwys deel van kapasiteitsbou*

Die 'exit' strategie van meet af aan is belangrik om ooreen te kom.

Met die werkskeppingsprojekte kom ons saam ooreen. Die maatskaplike werker sê altyd terminering raak "evident" wanneer 'CBO's' nie meer so bly is om haar só gereeld te sien nie en amper reken sy mors hulle tyd met haar insette.

Daar moet 'n afsnyperiode wees, wanneer die 'CBO' op sy eie kan gaan. Hulle het aansoek gedoen vir 'n eie NPO-nommer. Die gemeenskap staan sterk daarop. Die hoof is egter baie benoud – vreesbevange – dat ons haar op haar eie sal oorlaat en dat het sy niemand sal hê om haar te help nie, aangesien selfs die bestuur geen verantwoordelikheid neem nie.

Die proses van terminering van die verhouding is baie belangrik. Mens raak betrokke en leer die mense ken. Wie se kind in die tronk is, wie siek is... Die breuk kan traumaties wees. Kapasiteitsbou is soos om 'n kind groot te maak. Die kind moet op 'n stadium op sy eie bene staan. Maar eendag staan die kind met sy tas in sy hand by die voordeur en dan moet hy gaan. Dit is belangrik om oor te dra dat dit [die terminering van die kapasiteitsbou verhouding] nie 'abandonment' is nie.

(b) *Voortduur van 'n tipe van verhouding selfs ná afloop van afsluiting*

Alhoewel die literatuur (Cummings & Worley, 2009; Yachkaschi, 2005) en deelnemers spesifiek hierdie afsluiting of terminering van dienste as 'n fase in die kapasiteitsbouproses aandui, blyk daar in baie gevalle ná afloop van die terminering van die proses 'n voortsetting van 'n tipe verhouding tussen die gevestigde diensorganisasies en die IGO's te bestaan. Die spesifieke insette deur die gevestigde diensorganisasie neem af, tog bly daar steeds 'n tipe van verhouding te bestaan volgens die behoefte van die betrokke IGO. Een van die deelnemers het na dié fase as die “vinger-vashou-fase” verwys. Die literatuur maak nie eksplisiet melding van 'n fase van voortsetting van 'n verhouding ná terminering nie. Fowler (2005) verwys na die oorblywende kapasiteit wat berus by die persone wat oorbly, selfs indien die aktiwiteite van 'n betrokke organisasie nie volgehou word nie. Hierdie tipe kapasiteite sal dus versterk word in die fase ná terminering van kapasiteitsboudienste in die “vinger-vashou-fase”.

Diegene wat sterk genoeg word, hou steeds 'n vinger vas. Bv gee aan ons [diensorganisasie] hul finansiële state maar ons doen niks daarmee nie. Hulle gebruik ons steeds as info- of ondersteuningstruktuur.

Ek begin my bietjie-bietjie onttrek. Laat die bestuur al sterker funksioneer. Ek voorsien dat ons in die afsienbare toekoms sal termineer en bloot as vennote verder sal funksioneer.

Capacity building never really ends, as it sort of always stays at that point. It does not end – we just do not initiate contact. We render ongoing training and the CBOs make use of us as they need it. It is open ended. A few come back when we offer formal training. / Kapasiteitsbou eindig nooit werklik nie, dit bly op 'n manier altyd staties op daardie punt. Dit eindig nie, ons inisieer net nie kontak nie. Ons bied voortgesette opleiding en IGO's maak gebruik van ons na gelang van hul eie behoeftes. Die verhouding is oop. Sommige kom terug wanneer ons weer formele opleiding aanbied.

(c) *Redes vir die afsluiting van kapasiteitsbou*

Deelnemers dui verskeie redes aan vir die afsluiting of terminering van kapasiteitsbou.

Die response van deelnemers word vervolgens tematies aangebied:

- Die terminering van kapasiteitsboudienste is in baie gevalle deel van 'n logiese proses van ontwikkeling waar onafhanklikheid bereik word of fokusverandering plaasvind; met ander woorde, die IGO's besef dat hulle nie meer op daardie

organisatoriese vlak wil funksioneer nie of onderlinge konflik die IGO's tot stilstand bring:

Baie lede bedank en wil nie meer aangaan met die diens nie. Of hulle het nie meer moed om aan te gaan nie. Soms word eie belang nagestreef. Daar is onderlinge konflik. Hulle verloor fokus. In sulke gevalle tree ons in en kry weer die groep bymekaar as daar nog oor is, doen strategie-beplanning en begin maar weer van voor af. As hulle wil.

Terminering indien hulle verdwyn (bestuursgroep en diens disintegreer). Enkeles word selfstandig. Soms glo 'CBO's' hulle kan self aangaan en termineer dan betrokkenheid met ons en die diens gaan later tot niet.

Soms wil die 'CBO's' net nie noodwendig aangaan met die diens nie. Baie keer 'interfere' politiek of binnegevegte en hulle stel nie meer verder in die proses belang nie.

Sommiges laat weet hulle stel nie meer belang nie. Vereistes skrik hul af of fokusverandering vind plaas.

- Die finansiële beperkinge van die gevestigde maatskaplike diensorganisasie noodsaak die sluiting van kapasiteitsboudienste aan IGO's:

Terminering van ons kant af wanneer finansiële beperkings daartoe lei dat ons nie langer die diens kan lewer nie.

- Die nie-nakoming van ooreengekome aksies en vereistes deur die IGO's nadat 'n pad van ondersteuning en begeleiding deur die gevestigde diensorganisasie plaasgevind het:

Die oomblik wanneer die bestuur insig begin toon het [in die nakoming van staatsvereistes], is hulle vervang met 'n hele nuwe bestuur. Hulle het nie voldoen aan staatvereistes vir subsidie nie. Ek kon later nie meer my tyd so mors nie en al die konflik hanteer nie. Hulle wou nie gehelp wees nie. Na 7 jaar [van kapasiteitsbou] het ek aan die einde van daardie finansiële jaar aan die 'DSD' bevestig dat ons dienste termineer.

Op [dorp] is ons al vanaf 1996 met die 'CBO's' betrokke. Hulle kry al subsidie. Vandag het hulle 'n komitee, môre nie. Dan baklei hulle onder mekaar. Al het hulle hul eie NPO-nommers gekry, kom hul nou nog nie

vereistes na nie. Ons het so 4 jaar gelede ernstige probleme met 2 'CBOs' gehad. Ons het toe dienste getermineer. Ons waarsku hulle vooraf en berei hul meer as 'n jaar vooruit dat ons dienste gaan termineer – help eienares om self bankrekening oop te maak. Ook met eersgenoemde gedoen en nou minder as jaar later is daar net 'n dop oor – niks het oorgebly van die fasiliteit wat ons help opbou het nie.

- IGO's se ontevredenheid oor die dienste van kapasiteitsbou deur die gevestigde organisasies:

Verwagtinge was op 'n politieke basis geskoei. 'n 'DSD' amptenaar het verwagtinge geskep en hulle het ervaar dat 'DSD' die geld gaan gee ongeag of hulle doen wat hulle moet – doen dus 'soos ons wil', was hulle gesindheid. Hulle het nie die [gevestigde organisasie] aanvaar nie. Geglo ons vat hulle geld, al het ons al die state en finansies maandeliks aan hulle voorgehou. Hulle het ons selfs by die Minister van Maatskaplike Ontwikkeling gaan aankla. [Na verskeie aksies deur die gevestigde diensorganisasie oor 7 jaar] ... het ek aan die einde van daardie finansiële jaar aan die 'DSD' bevestig dat ons dienste termineer.

Terminering weens ontevredenheid van diens het nog net een keer plaasgevind. Hulle het aangevoer [organisasie] doen nie genoeg om van die NPO-Direktoraat die NPO-nommer te kry nie. Die les daaruit geleer is dat 'CBOs' self die verantwoordelikheid van skakeling en netwerk met die NPO Direktoraat moet kry. Eers het ons het dit uitgesorteer – nou gee ons dit vir die 'CBO' om self te doen.

6.5.5.3 *Samevatting van die bevindings oor dié fase*

Die uitfasering van ondersteuning in kapasiteitsbou en die terminering van die formele kapasiteitsbouproses en ooreenkoms met IGO's noodsaak versigtige beplanning, goeie tydsberekening en sensitiewe hantering.

Verskeie redes bestaan vir die terminering van kapasiteitsbou van IGO's: Terminering is in baie gevalle deel van 'n logiese proses van ontwikkeling wanneer onafhanklikheid bereik word of fokusverandering plaasvind; met ander woorde, die IGO's besef dat hulle nie meer op daardie organisatoriese vlak wil funksioneer nie of onderlinge konflik bring die IGO's tot stilstand; finansiële beperkinge van die gevestigde maatskaplike diensorganisasie noodsaak die sluiting van kapasiteits-boudienste aan IGO's; die nie-nakoming van ooreengekome aksies en vereistes deur die IGO's nadat 'n pad van ondersteuning en begeleiding deur die gevestigde

diensorganisasie plaasgevind het; asook IGO's se ontevredenheid oor die dienste van kapasiteitsbou deur die gevestigde organisasies. In hierdie studie was daar slegs enkele voorbeelde waar IGO's se ontevredenheid van dienste deur gevestigde diensorganisasies tot die terminering van die verhouding gelei het.

In teenstelling met die literatuur (Cummings & Worley, 2009; Yachkaschi, 2005) blyk daar in die praktyk steeds 'n tipe van 'n verhouding te bestaan nadat die formele kapasiteitsbou verhouding afgesluit is. In hierdie studie het 'n deelnemer daarna verwys as die "vinger-vashou-fase", waar die praktiese insette deur die gevestigde organisasie afneem, maar die IGO's steeds 'n verbintenis met die gevestigde organisasies ervaar. Kontak word deur die IGO's geïnisieer. Inderwaarheid leer die IGO's in hierdie fase om die gevestigde diensorganisasies as 'n gemeenskapshulpbron te gebruik.

6.6 HOOFTEMA 5: TOEPASLIKHEID VAN DIE MCKINSEY-MODEL IN KAPASITEITSBOU VAN IGO'S IN SUID-AFRIKA

Soos reeds aangedui is, bestaan daar in die teorie geen eenvormige definisie, raamwerk of model vir organisatoriese kapasiteitsbou spesifiek in die nuwingsgerigte sektor nie (Venture Philanthropy Partners, 2001; Worth, 2012). Die aanspreek van 'n leemte aan 'n raamwerk vir kapasiteitsbou van IGO's sal in die praktyk die volgende voordeel inhou: Dit sal 'n eenvormige raamwerk skep aan die hand waarvan die effek van kapasiteitsbou op organisatoriese funksionering geëvalueer kan word en as evalueringsraamwerk dien om data en inligting in te samel en te analiseer (Connolly & York, 2002).

Soos ook aangetoon is, behoort die volgende realiteite deeglik in ag geneem te word deur 'n model wat kapasiteitsbou van IGO's deur gevestigde organisasies omskryf: Die omvangryke diversiteit van die nuwingsgerigte welsynsektor (vgl. hoofstuk 2 van hierdie studie) en IGO's se informele funksionering en ongestruktureerdheid dra by tot die Staat se onvermoë om sedert 1997 beduidend ook aan IGO's toegang tot staatsfinansiering te verleen (vgl. hoofstuk 3 van hierdie studie). Uit voorgaande is daar in hierdie studie afgelei dat een geïntegreerde model in die nuwingsgerigte welsynsektor na alle waarskynlikheid nie toepaslik sal wees om die behoeftes en aard van alle IGO's in die maatskaplike welsynsektor te akkommodeer nie.

Vervolgens word geëvalueer of die empiriese studie inligting verskaf om verdere kommentaar te kan lewer op die toepaslikheid van die bestaande kapasiteitsboumodelle, in die besonder ten opsigte van IGO's. Die algemene ingesteldheid of verwysingsraamwerk van die modelle van

die McKinsey-firma (2001), De Vita *et al.* (2001), Fieldstone Alliance (2006) en Connoley (2007) is reeds in hoofstuk 4 van hierdie studie bespreek.

In 'n afsonderlike vraag wat nou verband hou met voorgaande, is deelnemers uitgevra oor die kapasiteitsboumodel wat hulle gebruik. Nie een van die deelnemers van gevestigde diensorganisasies het aangedui dat hulle diensorganisasie 'n bepaalde model vir kapasiteitsbou volg nie. Sommiges het egter wel aangedui dat verskillende riglyne oor bepaalde aspekte van kapasiteitsbou benut word.

Deelnemers is ook gevra om inligting te verskaf oor watter kapasiteite van IGO's gebou word, ten einde die inligting te kan ontleed en in verband te kan bring met 'n praktykgerigte model vir kapasiteitsbou van IGO's.

Die elemente van die McKinsey-model (McKinsey & Company, 2001; Venture Philanthropy Partners, 2001; Worth, 2012) is as raamwerk gebruik om die response te tematiseer. Deelnemers is egter uitgenooi om die inligting in enige groepering aan te bied en die response is ná die onderhoude in die onderskeie genoemde vlakke van die McKinsey-model ingedeel. Soos reeds in hoofstuk 4 aangetoon is, is die McKinsey-model gekies omdat die model ten doel het om 'n algemene visie vir kapasiteitsbou en 'n gedeelde woordeskat vir nuwingsgerigte kapasiteitsbou daar te stel. Die McKinsey-firma het gevind dat gevallestudies suggereer dat die beste resultate in kapasiteitsbou plaasvind wanneer die organisasies betrokke in kapasiteitsbou juis die organisatoriese kapasiteite bou in ooreenstemming met die piramide van elemente soos vervat in hulle model (Venture Philanthropy Partners, 2001; Worth, 2012). Elkeen van hierdie komponente kan dus volgens De Vita *et al.* (2001) beskou word as 'n moontlike intervensiepunt om organisatoriese kapasiteit te verhoog. Opsommenderwys definieer die McKinsey-model kapasiteitsbou van nuwingsgerigte organisasies in 'n piramide van sewe wesentlike elemente wat op drie vlakke van ontwikkeling voorkom: Aspirasies, strategie en organisatoriese vaardighede op die hoër vlak; drie grondslagelemente van sisteme en infrastruktuur, menslike hulpbronne en organisatoriese struktuur; asook organisasiekultuur wat beskou kan word as die gom wat die ander elemente aan mekaar hou (Philanthropy Partners, 2001; Venture Philanthropy Partners, 2001; Worth, 2012).

Response deur deelnemers bevestig die elemente soos vervat in die McKinsey-model. Daardeur word nie afgelei dat hierdie vlakke in 'n bepaalde volgorde moet plaasvind nie en is die aspek van die volgorde waarin kapasiteite gebou moet word, nie in hierdie studie ondersoek nie. Geen deelnemer het aangedui dat hierdie invalshoeke chronologies bereik moet word om

die IGO's volhoubaar en selfstandig te maak nie of dat die aanspreek van die elemente in hierdie volgorde lei tot suksesvolle kapasiteitsbou nie. Tot die teendeel het deelnemers (soos reeds vermeld is ten opsigte van waardes) aangetoon dat dit noodsaaklik is om in kapasiteitsbou van IGO's te begin by die punt waar die gemeenskap se behoeftes lê. Hierdie ingesteldheid bevestig weer die maatskaplike ontwikkelingsgerigte aard van die kapasiteitsbou van IGO's.

Daar is groot ooreenstemming tussen die response van die deelnemers aan hierdie studie met die McKinsey-model se vlakke van ontwikkeling. Sekere aanpassings blyk egter nodig te wees, waaraan kortliks aandag gegee sal word.

6.6.1 Subtema 1: Organisasiestruktuur

Organisatoriesestruktuur omskryf dit wat die organisasie se regs- en bestuurstruktuur vorm. Dit sluit in goeie institusionele bestuur ("governance"), organisatoriese ontwerp, interfunksionele koördinasie, individuele posomskrywings en pligtestate, werk gedoen met die beheerliggaam of bestuurstruktuur en die samestelling en uitbreiding van werkgroepe (Venture Philanthropy Partners, 2001).

6.6.1.1 *Elemente van organisasiestruktuur*

In die praktyk blyk daar 'n noue verweefdheid te wees tussen die vlakke van organisasiestruktuur en menslike hulpbronne, wat as twee afsonderlike elemente in die McKinsey-model aangedui word. Response in hierdie studie toon die volgende:

(a) *Organisasiestruktuur geniet meeste aandag*

Die hoogste aantal response van deelnemers oor kapasiteite wat aandag geniet, dui die vlak van *organisasiestruktuur* aan. Die stigting van 'n groep word as die beginpunt by die daarstel van 'n organisasiestruktuur beskou, waaraan baie tyd bestee word in kapasiteitsbou, tesame met bestuursversterking. In beide gevalle is die fokus van die uitbreiding van kennis en vaardighede dikwels direk op dienslewering en nie noodwendig allereers op bestuur nie.

(b) *Mees aangewese struktuur*

In die praktyk is daar nie noodwendig eenstemmigheid oor die mees aangewese struktuur vir IGO's nie, alhoewel alle deelnemers van gevestigde diensorganisasies deeglik daarmee bekend is dat die registrasie as NPO 'n voorvereiste tot staatsfinansiering is. Weens die diversiteit van IGO's is daar verskeie menings oor IGO's se behoeftes aan gestruktureerdheid. Die volgende response toon duidelik hierdie onderskeid.

- Kan informeel of meer gestruktureerd wees:

Hang af van die vermoëns en druk van die gemeenskap. By [dorp] is die myn betrokke en vorder die organisasiestruktuur goed – daar is baie kundigheid en geld. Dikwels wil 'CBOs' egter nie NPOs word nie, want hulle is bang hulle verloor hulle selfstandigheid. NPO-registrasie word bloot gesien as 'n manier om geld te kan kry.

My ervaring is dat jonger gemeenskapslede meer struktuur soek en makliker begrip het vir die strukturering van die projek. Hulle wil gedefinieerd kapasiteitsbou ontvang en die projek laat loop. Hulle het ook bepaalde doelwitte, wil geld verdien, ens. Ouer mense of diegene in hul latere lewensfase het meer 'n behoefte aan sosialisering en behoort aan.

- Wil ongestruktureerd wees:

Wil nie gehelp word [om 'n struktuur te vorm] nie. Sodra kontroles inkom, ervaar hulle dat hulle 'gesê word'.

Baie informeel. Meeste sukkel om struktuur te bou en stel eintlik glad nie daarin belang nie.

- Onseker of die struktuur die fokus behoort te wees:

Ek weet nie of kapasiteitsbou moet eindig in 'n struktuur nie. Moet ons werklik belê in 'n struktuur of eerder in bv die 'gogs' om tieners te help om nie meer buite-egtelik swanger te word nie?

Kom ons dink aan 'luncheon club's' en stokvel. Of 'gugs' wat ouerskapprogramme bywoon. Die oomblik wanneer hierdie informele groepe registreer, is daar allerlei verwagtinge. Bv bestuur en boekhouding. In sekere gevalle werk dit goed, maar nie in almal nie. Ek weet eerlik nie of almal so 'n behoefte het nie.

- Sommiges verkies 'n tipe van 'n struktuur.

Daar is gewoonlik tipe van groepering in gemeenskap – sou dit 'n komitee kon noem. Die vestiging van besture is gewoonlik die eerste stap in die strukturering van 'n 'CBO'. So ons werk met die bestaande groep of fasiliteer die stigting van 'n sodanige groep.

'CBO's' is meer gestruktureerd as wat ek verwag het. Baie sterk op komitees. Werk altyd deur voorsitter, sekretaris en tesourier – hulle speel geweldige belangrike rolle.

Walk a path with someone, rather than with groups. Look at structures. Good constitution. Separation of functions. See how they deal with responsibilities. / Stap 'n pad met 'n persoon, eerder as met 'n groep. Kyk na strukture. Kry 'n goeie konstitusie. Verdeel funksies. Kyk hoe hulle verantwoordelikhede hanteer.

(c) *Tydsame proses*

Daar blyk egter eenstemmigheid te wees dat die vestiging van 'n struktuur 'n tydsame proses is, soos geïllustreer aan die hand van die volgende aanhaling:

Baie tyd word hieraan spandeer. Dit is 'n tydsame proses. By [nedersetting in diep platteland] het dit 6 maande geneem voordat die gemeenskap kon antwoord of hulle 'n groep wou stig, nie eers 'n bestuur nie, 'n blote groep wat die saak verder sou ondersoek. Baie keer is die behoefte nie daar om 'n organisasie te stig nie. Hulle voel dikwels bv. 'ons is nou 3 wat epilepsie het wat mekaar gevind het en nou saam kan gesels. Dit is genoeg vir ons'.

(d) *Rol van registrasie as organisasie sonder winsoogmerk (NPO)*

Die rol van registrasie as organisasie sonder winsoogmerke of NPO vir IGO's in die Suid-Afrikaanse konteks is beduidend, aangesien wetgewing en staatsbeleid dit as voorvereiste vir staatsfinansiering stel (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2012a; Ministerie vir Welsyn en Bevolkingsontwikkeling, 1997). Die volgende response lig hierdie aspek uit:

Help daarmee want dit is staatsverwagting. Help 'CBO's' om daarby te bly. Daarstelling van 'n struktuur om as NPO te kan registreer en befondsers te kan 'attract'.

6.6.2 **Subtema 2: Menslike hulpbronne**

Die eerste van drie grondslag-elemente of -vlakke waarna die McKinsey-model verwys, is menslike hulpbronne. Menslike hulpbronne word verklaar as die kollektiewe kapasiteite, ondervindings, potensiaal en verbintenis van die organisasie se mense: dit is sy beheerraad/direksie, bestuurspan, personeel en vrywilligers (Venture Philanthropy Partners, 2001). Response omskryf die volgende gesigspunte oor menslike hulpbronne:

(a) *Bestuur en personeel*

Menslike hulpbronne in IGO's verwys na twee teikengroepe, te wete bestuur en personeel. Daar blyk nie in die praktyk so 'n groot onderskeid getref te word tussen hierdie twee groepe nie en beide ontvang aandag in kapasiteitsbou, soos blyk uit die volgende respons:

Ons fokus op die mense – tref nie noodwendig 'n onderskeid tussen personeel en vrywilligers nie – ons sien hulle as diegene wat dienste lewer.

Personeel as teikengroep van kapasiteitsbou is egter eiesoortig deel van die vlak van menslike hulpbronne, terwyl die registrasie as NPO (organisasie sonder winsoogmerk) uniek is op die vlak van organisasiebestuur.

(b) *Fokus op bestuursversterking*

In die groep van response wat op bestuur as deel van menslike hulpbron fokus, is dit interessant dat hulp aan die IGO's met die registrasie as IGO's weinige maar tog minder response gekry het as die fokus op bestuursversterking in kapasiteitsbou. Die hoofokus van die Wet op Organisasies sonder Winsoogmerk (1997) is juis die registrasie as NPO. Veral word aandag geskenk aan die vestiging van die konsep dat die bestuur as werkgewer optree en hierdie verantwoordelikhede moet nakom, soos genoem in die volgende respons:

Ons moet die verantwoordelikhede as werkgewer aan hulle oordra.

(c) *Wisseling van bestuurslede*

Die effek van die konstante wisseling van bestuurslede is reeds as uitdaging in kapasiteitsbou uitgelig.

(d) *Sterktes van bestuurslede*

Die sterktes van bestuurslede word benut, soos aangedui in die onderstaande response:

Mense in ontwikkelende gemeenskappe is eintlik 'super' vaardig. Kapasiteitsbouers moet hulle [IGO's se] leefwêreld gebruik en daarby aansluit. Dan moet hulle gelei word om die kennis toe te pas in die besigheidswêreld. Bv. Hulle ken nie noodwendig die vaardighede van bemarking nie maar weet bv. hoekom hulle by een winkel koop en nie by die ander een nie. Hulle kan so uitvind watter aspekte trek mense aan om een diens en nie 'n ander een te gebruik nie.

Kyk bv. wie is die prater en ontwikkel daardie groeplid as die bemarker.

(e) *Uiteenlopende personeelontwikkeling*

Ten opsigte van personeel is die aard van personeelontwikkeling wat plaasvind uiteenlopend en word deur die volgende response uitgelig:

Strukturering soos kontrakte en verlofregisters. Opleiding van personeel. Werknemers ondersteuning is baie belangrik.

Personeelkontrakte is oor die algemeen baie basies. Daar is geen dissiplinêre aksies nie – hulle werk net nie so nie.

Vorms gereël vir werkloosheidsversekering. Personeel nie op standaard. Gestuur vir opleiding – hulpbron benut.

(f) *Fokus op dienslewering*

'n Sterk fokus word in die praktyk op dienslewering geplaas, wat nie noodwendig in die literatuur uitgelig word nie. Opleiding vind aan bestuurslede sowel as personeel plaas, juis aangesien daar baie IGO's is wat nie personeel in diens het nie. Die volgende response dui hierdie fokus aan:

Die kwesbaarheid van die gemeenskap is ons grootste aanvanklike fokus. Die talle voorskoolse kinders wat nie goed versorg word nie en weinige stimulasie ontvang, wat weer lei tot nie-skoolgereedheid.

'Toolkit' is aan persone verskaf en basiese opleiding word deurlopend gegee om die diens effektief te kan lewer, sodat mense se kinders goed versorg sal word en hulle hul kinders in daardie persone se sorg sal wil plaas.

Die diens is swak. Tyd en energie word eerder gefokus op die nood – bv. die kinders as om te fokus op die registrasie as NPO! Fokus dus allereers op dienslewering. Fokus heel laaste op die organisasie se struktuur en dit is net enkeles wat hier uitkom.

Baie op diensleweringvlak gedoen sodat hulle aan die gestelde norme en standaarde kan voldoen. Soos voeding inligting deurgegee. Ook oor aktiwiteite.

6.6.3 Subtema 3: Siste en infrastruktuur

Die derde grondslag-element verwys na *siste* en *infrastruktuur*. Siste en infrastruktuur handel oor die organisasie se beplanning, besluitneming, kennisbestuur en administratiewe sisteme, sowel as die fisieke en tegnologiese aspekte wat die organisasie ondersteun. Die

(a) *Begrip vir die fase*

McKinsey-firma voer aan dat organisasies hierdie element beter as enige van die ander elemente in hul kapasiteit raamwerk verstaan (Venture Philanthropy Partners, 2001). Dit word toegeskryf aan die sigbaarheid en onmiddellike resultate van hierdie element. Indien die veronderstelling korrek is dat die aantal response van deelnemers 'n aanduiding sou kon wees van die aandag wat aan die onderskeie vlakke van die model van kapasiteitsbou bestee word, sou die element van siste en infrastruktuur derde hoogste van die elemente of vlakke lê wat aandag kry. Daaruit word afgelei dat IGO's dus nie noodwendig soos die McKinsey-firma aanvoer, hierdie element van siste en infrastruktuur beter as enige van die ander elemente in hul kapasiteit raamwerk verstaan nie (Venture Philanthropy Partners, 2001).

(b) *Vind deurlopend en vereenvoudigd plaas*

Soos reeds aangedui is, vind praktykgerigte ondersteuning, mentorskap en bestuursbegeleiding deurlopend plaas. Die instel van finansiële en administratiewe stelsels tydens kapasiteitsbou blyk baie vereenvoudig te word, sodat besture en personeel dit kan volhou. In punt 6.2.2.2(c) van hierdie hoofstuk is reeds bevestig dat IGO's oor die algemeen swak stelsels het en moeilik die wyse en rede van veral

finansiële stelsels begryp. Die response hier onder illustreer die vlak van kapasiteitsbou wat ten opsigte van stelsels en sisteme plaasvind:

Prakties verduidelik hoe dinge werk. Leer hulle hoe vergaderings werk. Voorsitters se rol en funksies. Enkeles skakel in by bestuurstrukture van ons [organisasie] en leer nou in die praktyk deur modellering hoe daar op bestuursvlak opgetree moet word. Kom baie keer op die [organisasie] se komitee oor aansien in die gemeenskap en dra weer die gemeenskaps-hoed wanneer die geleentheid hom voordoen of die gemeenskap versoek.

Nie so maklik om 'n NPO te bedryf nie. Ons moet baie finansiële en administratiewe stelsels daarstel.

6.6.4 Subtema 4: Organisasievaardighede

Die tweede vlak van elemente verwys na *organisasievaardighede*, wat die somtotaal van die organisasies se kapasiteite, insluitend onder meer aspekte soos prestasiemeetbaarheid, beplanning, hulpbronbestuur en eksterne verhoudingsbou, omskryf. Vir baie organisasies is dit die proses waardeur hulle programme ontwikkel, implementeer, befonds en meet (Venture Philanthropy Partners, 2001). Geen deelnemers het response aangedui wat in hierdie groepering val nie, waaruit afgelei word dat hierdie vlak van funksionering of ontwikkeling nie normaalweg by IGO's voorkom wie se kapasiteit gebou word nie.

6.6.5 Subtema 5: Strategie en aspirasies

Die McKinsey-model dui strategie en aspirasies as elemente op die derde en vierde vlakke van die model aan. *Strategie* is die derde vlak van elemente en verwys na die samehangende stel aksies en programme wat daarop gerig is om die organisasie se oorkoepelende doelstellings te bereik, voortbou op bevoegdhede en hulpbronne om prioriteite toe te wys. *Aspirasies* verwys weer na elemente wat 'n organisasie se missie, visie en oorkoepelende doelstellings, wat kollektief sy gemeenskaplike doel en rigting aandui en die organisasie dryf, uitmaak (Hughes & Wearing, 2013; Venture Philanthropy Partners, 2001).

In die praktyk blyk die elemente van strategie en aspirasies egter te oorvleuel en kan dit as een element op die hoogste vlak van ontwikkeling in die model aangebied word. Die volgende verduidelikings dien ter motivering vir die samevoeging van die twee genoemde elemente van die McKinsey-model:

- Daar is 'n noue verband tussen die formulering van visies en missies, tesame met die stel van doelwitte (wat volgens die model oor twee vlakke strek).
- Strategiebepaling wissel tussen organisasies asook tussen IGO's vanaf informeel tot gestruktureerd:

Ja maar meer informeel as deur middel van strategiese beplanning. Werk meer met doelwitte. Toe is die strategiese plan opgestel – ek het die raamwerk vir hulle gegee.

Deel van ons fokus om die insig van die 'CBO' daarin te laat ontwikkel. Hoof sien dit tipe van in; die bestuur nog glad nie.

Ons spandeer baie tyd aan die opstel van 'n strategiese plan. Ons vra die 'CBO's' waarop hulle wil fokus. Ons fasiliteer 'n proses waar hulle verfyn en detail insit. Ons sit hulle op ons 'website' en lei hulle om netwerking te doen – ons skep die kanale en gee hulle toegang tot ons donateursbasis.

- Nie alle IGO's stel belang in strategiese beplanning of die formulering van visies en missies nie:

Hulle het 'n idee en begin met die ding en vra dan 'hoe nou?'. Het 'n visie (ongekunsteld) maar weet nie hoe om daarby uit te kom nie.

Grootste visie of hoofdoel is nie noodwendig net om geld te kry nie – Ubunthu – sorg vir mekaar.

Dit neem soms baie lank om die nodige behoeftebepaling en navorsing te doen om in 'n gemeenskap vas te stel spesifiek watter tipe dienste word benodig en moet ingestel word. Bv. op [plek] het dit 12 maande geneem om gestremdes te identifiseer, hulle bymekaar te kry, te hoor wat is die probleem ens. vóórdat die visie vir die diens nog geformuleer kon word.

6.6.6 Subtema 6: Organisasiekultuur

Organisasiekultuur verwys in die McKinsey-model na die sogenaamde gom wat die organisasie saambind en omsluit alle vlakke en elemente. Organisasiekultuur sluit gedeelde waardes en praktyke, gedragsnorme en veral belangrik die organisasie se ingesteldheid teenoor prestasie in (Venture Philanthropy Partners, 2001). In die deelnemers se omskrywing van die IGO's het 'n beduidende hoeveelheid deelnemers verwys na die IGO's se eiesoortige kultuur. Dit dien egter gemeld te word dat nie een van die response dui op die IGO's se ingesteldheid

teenoor prestasie, soos wat veral deur Venture Philanthropy Partners (2001) as belangrik in die McKinsey-model beskou word, aangedui word nie. Hieruit word afgelei dat een van die mees onderskeidende kenmerke tussen formele of gevestigde diensorganisasies en informele diensorganisasies die teenwoordigheid van organisasiekultuur is, en in die besonder die ingesteldheid jeens prestasie. Uit die gebrek aan response in hierdie verband word afgelei dat IGO's se ingesteldheid teenoor prestasie nie bestaan nie of nie 'n rol speel in kapasiteitsbou nie. Enkele response is gekies om verskillende aspekte van die IGO's se kultuur te illustreer en word soos volg saamgevat:

- (i) *Passie is die IGO's se dryfkrag vir dienslewering:*

Passie dryf hulle. Is baie gemeenskapsgerig. Die diens word gebore uit passie vir die gemeenskap – dit is so mooi vir my.

Begin met passie. Hulle is ywerig om 'n diens te lewer. Almal wil nie op die bestuur dien nie.

- (ii) *Dikwels speel armoedverligting 'n rol in die motivering vir dienslewering:*

Partykeer wil hulle werk hê en geld verdien. Moet soms oortuig word om goeie diens te lewer aan kinders. Het self dikwels beperkte opleiding en dus is hulle insig ook beperk.

- (iii) *Leef vir vandag en het nie 'n bekommernis of visie oor môre nie:*

'Wat nie vandag gedoen word nie, doen ons môre.' Ons [organisasie] moet partykeer 4 of 5 keer ry om die konstitusie of vorm te laat teken. Wanneer die vorms ingevul moet word, is hul tydsaam – hou nie by keerdadums nie. Weet nie van 'vandag doen' nie.

'Ons sorg vir vandag en die res sorg vir homself.' Hulle het nie 'n breër visie van môre nie.

--

- (iv) Die wyse waarop dienslewering beskou word, verskil tussen gevestigde diensorganisasies en IGO's:

Hulle kyk met ander oë as ons na die crèche. Vir ons gaan dit om skoolgereedheid, ontwikkeling en versorging. Vir hulle gaan dit dat hul wel enige tipe diens lewer.

Ons en hulle denke ity diensbaarheid verskil heeltemal. Ons wil 'n verskil maak in mense se lewenskwaliteit en wil vanuit 'n maatskaplikewerk-oogpunt dienslewering meer gestruktureerd kry. Struktuur is nie vir hulle 'n voorvereiste vir dienslewering nie.

- (v) Soms is die groep betrokke eksklusief of uitsluitend ten opsigte van sommige of ander gemeenskapslede:

Dikwels is die 'CBO' baie beskermend teenoor die groepie – 'ons s'n' – en wil nie verander nie.

'Inkommers' [mense van ander gemeenskappe as die een ter sprake] kry swaar om aanvaar te word, ook op bestuursvlak.

- (vi) Ongeorganiseerdheid in vergelyke met diensorganisasies se sterk fokus op struktuur:

Baie informeel. Ongeorganiseerd – IGO's voel soms in wese vir my ongeorganiseerd.

6.6.7 Subtema 7: Opsommende bevindings oor die toepaslikheid van die McKinsey-model

Oorhoofs beskou, is bevind dat vyf van die sewe vlakke van elemente van die McKinsey-model (2001) deur die praktyk bevestig word, te wete organisasiestruktuur, menslike hulpbronne, sisteme en infrastruktuur, strategie en aspirasies. Daar blyk 'n noue verweeftheid te wees tussen bestuurstruktuur en menslike hulpbronne wat vrywilligers betref. Waar personeel in diens is, sou dit 'n aparte element van aandag regverdig. Organisasiekultuur blyk veral in terme

van ingesteldheid jeens prestasie nie in die praktyk so 'n groot rol te speel soos in die McKinsey-model nie, alhoewel dit bepaald 'n invloed het op kapasiteitsbou van IGO's. Dit blyk dat die interaksie tussen die gemeenskap en die IGO's, veral met betrekking tot die gemeenskappe se behoeftes, 'n meer bepalende rol as organisasiekultuur speel. Die element van organisasievaardighede wat veral verwys na die implementering en meting van planne en bestuur, geniet nie in die praktyk aandag nie, waarskynlik omdat IGO's nog nie daardie gevorderde vlak van ontwikkeling waarna hierdie elemente verwys, bereik het nie. Strategie en aspirasies kom baie vereenvoudig voor waar die McKinsey-model verwys na twee afsonderlike elemente en vlakke. In die volgende hoofstuk word gevolgtrekkings na aanleiding van voorgaande bevindings gemaak en word die McKinsey-model aangepas om 'n vereenvoudigde model vir kapasiteitsbou van IGO's te skep gegrand op gevestigde maatskaplike diensorganisasies se ervaringe in hierdie verband.

6.7 SLOTOPMERKING

Hierdie hoofstuk het ten doel gehad om kapasiteitsbou van IGO's deur gevestigde maatskaplike diensorganisasies in die praktyk vanuit die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering te ontleed. Samevattend is in hierdie empiriese hoofstuk gevind dat die praktyk die beginsels van die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering en die konseptualisering van institusionele kapasiteitsbou grootliks ondersteun. Waardevolle insette is deur deelnemers gelewer om die begrip van "kapasiteitsbou van IGO's" soos dit in die Suid-Afrikaanse konteks toegepas word, te konseptualiseer. Die waarde van gevestigde diensorganisasies se deurlopende praktykgerigte ondersteuning in kapasiteitsbou aan IGO's, wat nie in die teorie beklemtoon word nie, het dikwels in die hoofstuk na vore getree. Besondere aandag is gegee aan die uitbreiding van sekere teoretiese elemente en die vereenvoudiging van 'n kapasiteitsbou-model spesifiek ten opsigte van IGO's deur gevestigde maatskaplike diensverskaffers.

In die volgende hoofstuk sal gevolgtrekkings en aanbevelings gemaak word oor die bydrae van gevestigde maatskaplike diensverskaffers in die kapasiteitsbou van IGO's op grond van die voorgaande literatuur- en empiriese ondersoek.

HOOFSTUK 7

GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

7.1 INLEIDING

Die Suid-Afrikaanse konteks en benadering waarbinne die begrip “kapasiteitsbou van IGO’s” gekonseptualiseer word, is ondersoek met spesifieke verwysing na die toepassing van die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering in die kapasiteitsbou van IGO’s deur gevestigde maatskaplike diensorganisasies. In die literatuurondersoek (hoofstukke 2 tot 4) en in die empiriese ondersoek (hoofstuk 6) is die bydrae van kapasiteitsbou van IGO’s deur gevestigde maatskaplike diensorganisasies in Suid-Afrika verken en hieruit kan aanbevelings aan die Staat en spesifiek aan gevestigde maatskaplike diensorganisasies vanuit ’n maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering gemaak word. Die navorsingsdoelwit vir hierdie hoofstuk het die noodsaaklikheid van die volgende sentrale navorsingsvraag na vore laat tree: Watter bydrae lewer gevestigde maatskaplike diensorganisasies inderdaad ten opsigte van die kapasiteitsbou van IGO’s?

In die vorige hoofstuk 5 is die navorsingsmetodologie wat in hierdie studie gebruik is, omskryf. Verskeie navorsingsvrae is tydens die semi-gestruktureerde onderhoude aan drie groepe deelnemers gevra, te wete hoof uitvoerende beamptes en maatskaplike werkers in diens van gevestigde maatskaplike diensorganisasies, asook aan IGO’s wie se kapasiteit deur die deelnemers gebou word. Hierdie inligting is tematies georden, geanaliseer en bevindings is gemaak. In hierdie hoofstuk sal gevolgtrekkings en aanbevelings vanuit die literatuur en die empiriese ondersoek gedoen word.

Die empiriese ondersoek kan in twee afdelings verdeel word, te wete die kontekstualisering van kapasiteitsbou van IGO’s deur gevestigde maatskaplike diensorganisasies in Suid-Afrika vanuit die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering, asook die konseptualisering daarvan as een vorm van maatskaplikewerk-intervensie deur maatskaplike werkers in diens van gevestigde maatskaplike diensorganisasies.

Aan die een kant word kapasiteitsbou van IGO’s deur gevestigde maatskaplike diensorganisasies binne die Suid-Afrikaanse konteks in hierdie studie in 8 subtemas ondersoek. Subtema 1 omskryf beide gevestigde en informele maatskaplike diensverskaffers as die twee betrokke partye in die studie. Hierdie omskrywing lig die aard van die onderskeie partye, wat

'n beduidende effek op kapasiteitsbou van IGO's het, uit. Subtema 2 handel oor die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering wat die Suid-Afrikaanse regering toepas in die aanspreek van die nood van kwesbares en gemarginaliseerdes, ingesluit die herstrukturering van die maatskaplike dienslewe-ringsisteem. Subtema 3 verwys na maatskaplike diensorganisasies se ingesteldheid jeens kapasiteitsbou van IGO's en oorweeg die effek van die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering. Die rol van maatskaplike werk in kapasiteitsbou van IGO's deur gevestigde maatskaplike diensverskaffers word pertinent in subtema 4 geëvalueer. Die realiteite waarbinne die kapasiteitsbou van IGO's plaasvind, het 'n beduidende effek op die herstrukturering van die Suid-Afrikaanse diensleweringstroom aan kwesbares. Hierdie realiteite word bespreek in onderskeidelik subtemas 5 wat handel oor uitdagings wat ervaar word, asook subtema 6 wat suksesse behaal in kapasiteitsbou, weergee. Die Staat se beleid oor die herleiding van fondse vanaf formele na informele maatskaplike diensverskaffers en die daarstel van verpligte kapasiteitsbou van IGO's deur gevestigde maatskaplike diensverskaffers word in subtema 7 geassesseer. In hierdie subtema word daar ook spesifiek gekyk na tersaaklike onderhandelinge tussen die Staat en gevestigde diensorganisasies. Subtema 8 sluit daarby aan en verwys na maatskaplike diensverskaffers se ervaring van die sogenaamde instaatstellende omgewing wat deur die Staat geskep word en waarbinne dienste gelewer word.

Aan die ander kant vind die konseptualisering van kapasiteitsbou van IGO's deur gevestigde maatskaplike diensverskaffers in die tweede hooftema plaas aan die hand van die omskrywing van die begrip, formulering van die doel en bepaling van die waardes. Die konsep word in die derde hooftema verder omskryf deur die proses wat in kapasiteitsbou van IGO's deur gevestigde maatskaplike diensverskaffers gevolg word. In die laaste hooftema 4 word die toepaslikheid van die verkose model van organisatoriese kapasiteitsbou vir hierdie studie, die McKinsey-model (2001), ten opsigte van die kapasiteitsbou van Suid-Afrikaanse IGO's in die maatskaplike welsynsektor ondersoek.

7.2 HOOFTEMA 1: KONTEKSTUALISERING VAN KAPASITEITSBOU VAN IGO'S AS MAATSKAPLIKE DIENSVERSKAFFERS IN SUID-AFRIKA

Soos reeds aangetoon, word die Suid-Afrikaanse konteks waarbinne kapasiteitsbou van IGO's deur gevestigde maatskaplike diensorganisasies plaasvind, beskou vanuit die vlakke van die toepassing van die benadering gevolg, die omskrywing van die aard en funksionering van die twee betrokke partye en ervaring van die toepaslike beleid en wetgewing oor kapasiteitsbou.

Vervolgens die gevolgtrekkings en aanbevelings oor hooftema 1 wat in subtemas weergegee sal word.

7.2.1 **Subtema 1: Beskrywing van gevestigde maatskaplike diensverskaffers en IGO's as partye in organisatoriese kapasiteitsbou**

Gevolgtrekkings en aanbevelings voortspruitend uit die omskrywing van beide gevestigde en informele maatskaplike diensverskaffers as die twee relevante partye in hierdie studie wat organisatoriese kapasiteitsbou teweeg moet bring, word vervolgens weergegee.

7.2.1.1 *Omskrywing van gevestigde maatskaplike diensorganisasies*

(a) *Gevolgtrekkings*

(i) *Onderskeidende kenmerke*

Uit die ondersoek is dit duidelik dat die teoretiese kenmerke wat gevestigde diensorganisasies gestruktureerd maak, inherent deel van die funksionering van sodanige organisasies is. Die kenmerke in die literatuur wat organisasies as gevestig of formeel kwalifiseer, word in die praktyk bevestig. Hierdie kenmerke wat eiesoortig is aan gevestigde maatskaplike diensorganisasies, en spesifiek in bestuursteorie en in die veld van organisasie-ontwikkeling beklemtoon word, het aanleiding gegee tot die identifisering van organisasieteorie en -ontwikkeling as een van die drie pilare vir die teoretiese raamwerk van kapasiteitsbou van IGO's deur gevestigde diensorganisasies.

Sowel hoof uitvoerende beamptes wat op 'n beleidsvlak betrokke is by diensorganisasies as maatskaplike werkers wat direkte dienste lewer, identifiseer en omskryf die kenmerke wat diensorganisasies as gevestigde entiteite kategoriseer. Dit beklemtoon dat die kernmerke wat gevestigde diensorganisasies van informele diensverskaffers onderskei, integraal deel van die organisasies se funksionering voorkom en op verskeie vlakke in die organisasies na vore tree.

(ii) *Effek van die ontwikkeling van eie affiliate*

Interne kapasiteitsbou en ontwikkeling van affiliate is een van die hoogste prioriteite binne gevestigde nasionale diensorganisasies. Ten spyte van die kategorisering van diensorganisasies as gevestig, is alle affiliate of takke nie noodwendig van meet af aan of deurlopend goed ontwikkel nie. Interne kapasiteitsbou verg finansies en tyd, wat dus bronne en geleenthede vir eksterne kapasiteitsbou van IGO's kan beperk.

(iii) *Effek van die aard van dienste gelewer*

Die aard van dienste wat gelewer word, beïnvloed die fokus en beskikbaarheid van diensorganisasies se interne kapasiteit vir kapasiteitsbou van IGO's. Die effek van veral die implementering van die Kinderwet en die beskikbaarheid van maatskaplikewerk-personeel kan kapasiteitsbou van IGO's deur diensorganisasies strem.

(iv) *Groeperinge van gevestigde diensverskaffers en omvang van dienste*

Buiten die verwysing na die gevestigde maatskaplike diensorganisasies as "nasionale rade" (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2006; 2012a) vind geen verdere groeperinge binne hierdie kategorie plaas nie. Binne die lidmaatskap van NACOSS (wat as verteenwoordigend van nasionale diensorganisasies beskou word) blyk dit uit die ondersoek dat die aard van dienslewering twee groepe in hierdie kategorie onderskei. Beide hierdie groeperinge vorm deel van hierdie studie:

- Die eerste groep verwys na gevestigde maatskaplike diensorganisasies wat uitgebreide generiese dienste aan kinders en gesinne, ouer persone ingesluit, lewer. (Dit is veral op hierdie groep wat die implementering van die Kinderwet soos vermeld in punt 7.2.6a(ii) impakteer en 'n uitdaging bied vir kapasiteitsbou van IGO's.)
- Die tweede groep verwys na gevestigde maatskaplike diensorganisasies wat spesialiteitsdienste lewer en waarvan die omvang van werk dikwels kleiner is as voorgaande groep juis vanweë die fokus op spesialiteitsvelde.

'n Verteenwoordigende steekproef van gevestigde diensverskaffers is in die ondersoek gebruik, aangesien deelnemers generiese sowel as spesialiteit-

organisasies verteenwoordig, waarvan die omvang van die aantal affiliale en diensleweringpunte mag verskil. Die inligting verkry vanuit die ondersoek kan dus veralgemeen word.

(v) *Ligging van dienslewering*

Ten spyte van hul gevestigde aard, lewer gevestigde maatskaplike diensorganisasies direk dienste in kwesbare gemeenskappe en is hulle oorwegend deur middel van strukture teenwoordig en toeganklik vir sodanige gemeenskappe. Hulle georganiseerdheid skep juis kanale waardeur 'n wye geografiese omvang van dienste gelewer kan word. Dit weerlê 'n moontlike persepsie dat gevestigde maatskaplike diensverskaffers nie direk self in gemeenskappe dienste lewer nie en dat IGO's beter as gevestigde maatskaplike diensorganisasies geleë is om dienste aan kwesbare gemeenskappe te lewer.

(vi) *Gebrekkige statistiek oor IGO's se kapasiteitsbou*

Daar bestaan nie tans statistiese bewys oor die hoeveelheid IGO's wie se kapasiteit deur gevestigde diensorganisasies gebou word nie, wat onderhandelinge met die Staat en ander befonders kan bemoeilik. Daar is egter genoegsame bewys dat 'n beduidende hoeveelheid nasionale gevestigde diensorganisasies in 'n mindere of 'n meerdere mate betrokke is by kapasiteitsbou van IGO's en 'n waardevolle rol speel in die versterking van IGO's se kapasiteite. Die beskikbare inligting kan dus as vertrekpunt dien en as bewyse aangevoer word in onderhandeling met die Staat.

(b) *Aanbevelings*

Uit die voorgaande gevolgtrekkings word die volgende aanbevelings gemaak:

- (i) In onderhandeling met die Staat behoort gevestigde maatskaplike diensorganisasies aan die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling die omvangryke effek van die kapasiteitsbou van eie affiliale, sowel as die implementering van wetgewing soos die Kinderwet (2005) op gevestigde diensorganisasies uit te lig, sodat die Staat 'n beter begrip kan ontwikkel wanneer vereistes gestel word vir verpligte kapasiteitsbou van IGO's deur gevestigde

diensorganisasies. Die Staat behoort ook inisiatief te neem om hulself te vergewis van die beduidende effek wat voorgaande op gevestigde diensorganisasies het, alvorens kapasiteitsbou van IGO's as verpligting aan diensorganisasies gestel word.

- (ii) Die Staat behoort erkenning te gee aan gevestigde maatskaplike diensorganisasies dat hulle toeganklik is vir kwesbare gemeenskappe en hul georganiseerdheid in terme van geografiese dienslewering as bate benut.
- (iii) Gevestigde diensorganisasies behoort statistiek te bekom en by te hou oor die aantal IGO's wie se kapasiteit gebou word, om die saak van gevestigde diensorganisasies in onderhandelinge met die Staat en ander befondsers te versterk.
- (iv) Die Staat behoort oorweging daaraan te verleen om beste praktyke vanuit die bestaande voorbeelde van kapasiteitsbou deur gevestigde diensorganisasies te ondersoek en te identifiseer, sodat toepaslike beleide en vereistes gestel kan word en ook om 'n instaatstellende omgewing vir gevestigde maatskaplike diensorganisasies te skep.

7.2.1.2 *Omskrywing van IGO's*

(a) *Gevolgtrekkings*

Vanuit die bevindings oor IGO's soos aangedui in die vorige hoofstuk, word die volgende gevolgtrekkings gemaak:

(i) *Onderskeidende kenmerke*

Alhoewel IGO's as maatskaplike diensverskaffers voldoen aan die oorhoofse onderskeidende kenmerke wat in die literatuur aan hierdie groep diensverskaffers toegeskryf word, verskil hul grootliks van die gevestigde diensorganisasies ten opsigte van die aard van hul vrywilliger-grondslag, ongestruktureerdheid en ongeorganiseerdheid in terme van wetlike vereistes en omvang van dienslewering. Wat wel ooreenstem, is dat beide hierdie tipe diensverskaffers die nood van kwesbares aanspreek en dat IGO's meewerk om die direkte nood (veral bestaansnood) van gemeenskapslede aan te spreek.

(ii) *Groeperinge van IGO's*

Met inagname van die wye omvang van IGO's in die maatskaplike welsynsektor in Suid-Afrika in vergelyke met die baie beperkte hoeveelheid deelnemende IGO's aan hierdie studie, word daar gevind dat daar twee groeperinge van IGO's in hierdie studie na vore tree. Die oorgrote meerderheid van IGO's verwys na informele groeperinge wat 'n beperkte diens in omvang aan kwesbare gemeenskappe lewer, wat waarskynlik in baie opsigte nie in omvang en grootte sal groei nie en sal voortgaan om informeel te funksioneer. 'n Klein groepering van IGO's het sodanig gegroei en ontwikkel dat 'n meer gesofistikeerde diens as die deursnee-IGO aangebied word. Hier word spesifiek verwys na pleegsorghuise waar IGO's sodanig ontwikkel het dat hulle maatskaplike werkers in diens neem wat onder die supervisie van die gevestigde maatskaplike diensorganisasies funksioneer. As gevolg van die basiese vlak van organisasiestruktuur wat hierdie IGO bemeester en hul dienste uitgebrei het, beweeg die IGO inderwaarheid uit die basiese informele sektor. Aangesien die oorgrote meerderheid van IGO's aan wie die gevestigde maatskaplike diensverskaffers kapasiteitsboudienste lewer op die basiese vlak van ontwikkeling lê, word daar vervolgens uitsluitlik verwys na die *informele groepering* van gemeenskapsgebaseerde organisasies, tensy spesifiek anders aangedui.

Tans word geen onderskeid getref in die Staat se beleidstukke tussen groeperinge van IGO's nie en is die onderskeid tussen IGO's en opkomende organisasies vaag. 'n Onderskeid tussen IGO's sou kon lei tot 'n onderskeiding ten opsigte van die verwagtinge en vereistes wat bereik moet word om toegang tot staatsfinansiering te bekom en die bewys van die mate van verantwoordbare bestuur van sulke organisasies aan die publiek en befondsers aan te dui.

(iii) *Ligging*

IGO's kom tot stand in kwesbare gemeenskappe om die nood van die gemeenskap en/of die individu betrokke aan te spreek. Die ligging van IGO's is dus nie bepalend in die behoefte aan kapasiteitsbou nie. Selfs IGO's in informele gemeenskappe aangrensend geleë tot groter stede, se kapasiteite is só beperk dat hulle sukkel om te bestaan, alhoewel die hulpbronne geografies nader aan die

IGO's behoort te wees as op die platteland. Die kapasiteitsbou van sommige IGO's mag moontlik wel vanweë geografiese afgesonderdheid en groter toeganklikheid tot hulpbronne, benadeel te word.

(iv) *Bestuurstruktuur*

IGO's is in kwesbare gemeenskappe geleë. Vrywilligers betrokke by IGO's is ook afkomstig uit dieselfde kwesbare gemeenskappe. Armoede en bestaansbeveiliging noodsaak vrywilligers om nie gratis vanuit 'n blote diensmotief dienste te lewer nie, maar om geleenthede te ontgin wat tot armoedeverligting en inkomstegenerering kan lei. Deelnemers se verwysing na spesifiek drie groepe uitdagings as deel van die omskrywing van IGO's, te wete beperkte kapasiteite, wisseling van bestuurslede en die beduidende rol wat finansies speel, wys daarop dat hierdie genoemde aspekte as kenmerkend van IGO's beskou kan word. Kerke speel 'n belangrike ondersteuningsrol in die identifisering van nood en die betrokke raak by gemeenskapslede in die aanspreek daarvan, wat die volhoubaarheid van IGO's verhoog. Hierdie tipe ondersteuning blyk meer deurlopend van aard te wees, omdat die kerke ook in die gemeenskappe geleë is waarin die IGO's hulle bevind. Deur die loop van die bevindings word die noodsaaklikheid van voortdurende betrokkenheid by hulpbronne tydens kapasiteitsbou van IGO's beklemtoon.

(v) *Personeel*

Personeelbestuur verg bepaalde kennis en vaardighede. Aangesien weinige IGO's oor personeel beskik of sodanig saamgestel is, sal die ontwikkeling van sodanige vaardighede in kapasiteitsbou van IGO's 'n intensiewe uitdaging wees. Wanneer 'n onderskeid tussen werkgewers en werknemers intree namate die kapasiteite en strukture ontwikkel word, tree konflik dikwels in as gevolg van beperkte kapasiteite om die rolle te vervul en die vreemdheid van die rolverdeling vir individue wat vroeër almal op dieselfde vlak gewerk het. Die handhawing van gesagsverhoudinge tussen sleutelpersoneel en werkgewers blyk 'n noodsaaklike fokusarea in kapasiteitsbou te wees.

(vi) *Die sleutelrol wat finansies by IGO's speel*

Benewens personeelbestuur blyk IGO's se beperkte finansiële vermoëns oor die algemeen 'n beduidende kenmerk van IGO's te wees. Die gebrek aan finansies word nie pertinent deur deelnemers in die omskrywing van IGO's vermeld nie, maar wel beperkte finansiële vaardighede en stelsels. Dit gaan dus nie noodwendig bloot oor die beperkte hoeveelheid fondse wat IGO's het nie, maar pertinent oor IGO's se onvermoë om gesonde finansiële beginsels te handhaaf. Wanneer finansiering wel bekom word, tree konflik in oor die nakoming van finansiële vereistes, wat dikwels teenoor die betrokke maatskaplike diensorganisasie gefokus word.

(vii) *Behoeftes aan gestruktureerdheid al dan nie*

Daar is nie by deelnemers 'n oortuiging dat alle IGO's 'n georganiseerde struktuur wíl vorm nie. Baie IGO's blyk onkundig te wees oor die implikasies en inhoud van die stigting van 'n organisasiestruktuur en die nakoming van staatsvereistes om aan staatsfinansiering te voldoen. Deelnemers vermeld ook hulle vertwyfeling of IGO's oorwegend 'n behoefte het om gestruktureer te word. Te oordeel aan die beleving van deelnemers van gevestigde diensorganisasies, is IGO's óf positief ingestel om meer gestruktureer te werk, óf wil IGO's in wese ongestruktureer bly in terme van wetlike vereistes en voortgaan om informeel 'n diens aan die gemeenskap te lewer. Daar behoort dus nie sonder meer aanvaar te word dat alle IGO's oor die begeerte of vermoëns beskik sodat daar aan staatsvereistes vir die verkryging van staatsfinansiering voldoen kan word nie.

(b) *Aanbeveling*

Uit die voorgaande gevolgtrekkings word die volgende aanbeveling gemaak:

Tans blyk IGO's die Suid-Afrikaanse regering se fokus te wees op die herstrukturering van die maatskaplike diensleweringstelsel (Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, 2012a; Ministerie van Welsyn en Bevolkings-ontwikkeling, 1997). Meer nog as bloot die omvang, maar ook die vlak van funksionering as organisasies blyk tans onbekend te wees. Hierdie inligting behoort die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling se strategie oor herstrukturering en/of versterking van die huidige diensleweringstelsel te bepaal. Kategorisering van IGO's in onderskeie vlakke van

gestruktureerdheid, bestuur en dienslewering sal meewerk om prioriteite ten opsigte van strategiese doelwitte te bepaal en skaars hulpbronne meer effektief as tans te kan aanwend. Gevestigde maatskaplike diensorganisasie kan as een van die skaars hulpbronne in die proses van kapasiteitsbou van IGO's in Suid-Afrika beskou word.

Die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling behoort navorsing oor die vlakke van IGO's te doen sodat die beleide oor herstrukturering van die Suid-Afrikaanse maatskaplike diensleweringstelsel meer realisties kan wees, vordering in dié verband getoon kan word en skaars hulpbronne meer effektief aangewend kan word tot voordeel van IGO's asook kwesbare gemeenskappe.

7.2.2 **Subtema 2: Die verband tussen maatskaplike ontwikkeling en kapasiteitsbou van IGO's**

Die verband tussen maatskaplike ontwikkeling en kapasiteitsbou word vervolgens aan die hand van gevolgtrekkings en aanbevelings bespreek.

(a) *Gevolgtrekkings*

Uit die literatuur en die empiriese studie word die volgende gevolgtrekkings gemaak:

- (i) Ter ondersteuning van die studie deur Patel en Hochfeld (2012), blyk gevestigde maatskaplike diensorganisasies die beginsels en bedoeling van die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering ook in kapasiteitsbou van IGO's toe te pas. Hier word oorhoofs veral na die volgende verwys:

- Die beskouing van IGO's as gelyke vennote met gevestigde diensverskaffers, wat as belangrike hulpbronne in kwesbare gemeenskappe versterk behoort te word om die nood aan te spreek.
- Die behoeftes van die IGO's en betrokke gemeenskappe wat die invalshoek, rigting en tempo van kapasiteitsbou deur gevestigde diensorganisasies bepaal.
- Die konstante fokus op ontwikkeling en benutting van sterktes.
- Diensorganisasies se siening dat kapasiteitsbou van IGO's onlosmaaklik verbind is aan dienslewering aan kwesbare gemeenskap en maatskaplike hulpverlening.

- Deurlopende praktykgerigte ondersteuning waar die IGO's die tempo en kontak van kapasiteitsbou aandui.
- (ii) Ten spyte van voorgaande blyk daar egter wel op grondvlak onduidelikheid te bestaan oor die Staat se toepassing en verwagtinge ten opsigte van maatskaplike ontwikkeling. Dit bevestig die mening van Patel en Hochfeld (2008) dat die uitlewing van die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering in kapasiteitsbou makliker plaasvind as die kwalifisering van terme en meetpunte van die toepassing van die benadering.
- (iii) Ekonomiese groei as integrale element van die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering is waarskynlik in die praktyk een van die elemente van die benadering wat vir maatskaplike diensverskaffers onduidelik is. Deelnemers het geensins direk verwys na die ekonomiese element van die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering nie. Dit kan wees dat die bereiking van ekonomiese groei só min gebeur dat dit nie noodwendig as die hoofokus van ontwikkeling gesien en derhalwe pertinent deur deelnemers vermeld word nie. Tog beskou maatskaplike diensorganisasies finansiële volhoubaarheid as die hoofdoel van kapasiteitsbou van IGO's. Omvangryke insette vind plaas om IGO's se kennis en vaardighede oor bestuur en veral finansies te verbeter. Al hierdie aksies dra by tot die ekonomiese ontwikkeling van IGO's as integrale deel van die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering. Verdere ondersoek om diensorganisasies se begrip van die verband tussen maatskaplike en ekonomiese ontwikkeling vas te stel, soos deur Patel en Hochfeld (2008) bevestig, is dus nodig. In aansluiting by die verband met ekonomiese groei kan die ondersoek uitgebrei word na die totale begrip van die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering ten einde meer duidelikheid oor die toepassing daarvan te verkry.
- (iv) Die teoretiese raamwerk van kapasiteitsbou van IGO's is vanuit drie pilare beskou, te wete volhoubare ontwikkeling, burgerlike samewerking en maatskaplike kapitaal, asook bestuursteorie en organisasieontwikkeling. Onomwonde is in dié studie bewys dat kapasiteitsbou van IGO's fokus op maatskaplike hulpbronne en kwesbare gemeenskappe, tot só 'n mate dat dit as een van twee elemente van 'n toegepaste kapasiteitsbouraamwerk geïdentifiseer

is wat alle ander elemente in die nuut saamgestelde raamwerk omsluit. Ontwikkeling van individue, die betrokke gemeenskap en organisasies is verder as teoretiese pilaar bevestig. Die begrip van volhoubaarheid behoort egter vereenvoudig te word en in ooreenstemming gebring te word met die IGO se siening daaromtrent.

Bestuursteorie en organisasie-ontwikkeling vorm bepaald 'n pilaar in hierdie teoretiese raamwerk, maar teoretiese standaardbegrippe moet vereenvoudig word om by die beleweniswêreld, behoeftes en vaardighede van IGO's aan te pas.

(b) *Aanbeveling*

Uit die literatuur en die empiriese studie word die volgende aanbeveling gemaak:

Verdere ondersoek wat fokus op die verkryging van duidelikheid in die konseptualisering en praktiese toepassing van die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering in maatskaplike welsynsdienste moet gedoen word, sodat eenvormigheid en uitklarings verkry kan word wat rigting aan dienslewering in die praktyk kan gee. Beide beleidmakers en partye wat direk hierdie benadering in die praktyk toepas, moet by hierdie ondersoeke en gesprekke betrek word om die huidige gaping tussen die teoretiese omskrywing en praktiese toepassing van dié benadering te oorbrug.

7.2.3 Subtema 3: Gevestigde maatskaplike diensorganisasies se ingesteldheid jeens kapasiteitsbou van IGO's

Maatskaplike diensorganisasies se ingesteldheid jeens kapasiteitsbou van IGO's word aan die hand van die volgende gevolgtrekkings en aanbevelings geïnterpreteer:

(a) *Gevolgtrekkings*

Uit die literatuur en empiriese ondersoek word die volgende gevolgtrekkings gemaak:

- (i) Kapasiteitsbou van IGO's word deur gevestigde maatskaplike diensverskaffers beskou en toegepas as onlosmaaklik deel van die toepassing van die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering.
- (ii) Die gebrek aan interne modelle of formele beleide oor kapasiteitsbou van IGO's lê na alle waarskynlikheid vir gevestigde maatskaplike diens-organisasies meer op 'n kosmetiese vlak as 'n beginselvlak, aangesien maatskaplike werkers wel aantoon dat kapasiteitsbou van IGO's integraal deel van hulle dienslewering vorm. Hulle beskik dus wel oor die vaardighede om kapasiteitsbou van IGO's toe te pas en ontvang ook supervisie in daardie verband, wat impliseer dat kapasiteitsbou gestruktureerd as een van die maatskaplikewerk-intervensies toegepas word.

(b) *Aanbevelings*

Uit die literatuur en empiriese ondersoek word die volgende aanbevelings gemaak:

- (i) Alhoewel kapasiteitsbou van IGO's nie 'n kernfunksie van die meeste gevestigde maatskaplike diensorganisasies vorm nie en daar nie 'n beskikbare model vir kapasiteitsbou van IGO's blyk te wees nie, bou die deelnemende gevestigde maatskaplike diensorganisasies IGO's se kapasiteit. Aangesien kapasiteitsbou deel van hul dienslewering of hulpverlening aan kwesbare gemeenskappe vorm, en ten einde te verseker dat die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering soos voorgestaan deur die Regering ook in kapasiteitsbou tot uiting kom, word aanbeveel dat die voorgestelde toepaslike raamwerk (vgl. punt 7.5) in die Suid-Afrikaanse konteks in die praktyk deur gevestigde diensorganisasies getoets word. Dit kan as hulpmiddel vir die

gevestigde diensorganisasies dien wat dan self binne hul eie organisatoriese beleid en konteks kan besluit om die raamwerk te benut, aan te pas of 'n nuwe raamwerk te ontwikkel.

- (ii) Diensorganisasies behoort ernstig te oorweeg om 'n bondige geskrewe beleid neer te lê vir kapasiteitsbou van IGO's vir besture en veral personeel in daardie spesifieke organisasies. Sodanige beleid sal rigting verskaf oor die tyd en aandag wat aan kapasiteitsbou van IGO's bestee kan word. Vanweë die reeds bestaande uitdagings wat aan gevestigde maatskaplike diensorganisasies gestel word, word aanvaar dat hierdie beleid gereeld hersien sal word ten einde die interne kapasiteite van die diensorganisasies ten beste strategies en operasioneel te kan bestuur.

7.2.4 **Subtema 4: Die rol van maatskaplike werkers in kapasiteitsbou van IGO's**

Voortspruitend uit die bevindings na aanleiding van die empiriese en literatuurondersoek word die volgende gevolgtrekking en aanbevelings oor die rol en plek van maatskaplike werkers in kapasiteitsbou van IGO's deur gevestigde maatskaplike diensorganisasies bespreek.

(a) *Gevolgtrekking*

Daar word afgelei dat kapasiteitsbou gesien word as 'n integrale deel van ontwikkelingsgerigte maatskaplike werk. Uit die literatuur blyk daar verskeie diskoerse te wees oor definisies en die teorie van ontwikkelingsgerigte maatskaplike werk ten opsigte van vrae soos wat presies ontwikkelingsgerigte maatskaplike werk is en hoe spesifiek ontwikkelingsgerigte maatskaplike werk gedoen moet word. Skrywers (Gray, 2006; Lombard, 2013; Lombard *et al.*, 2012; Patel & Hochfeld, 2008; 2012) het bevestig dat, alhoewel heroriëntering van maatskaplike welsynsdienste in die nuwingsgerigte sektor plaasgevind het en begrip getoon word vir die breë begrip van maatskaplike werk, die verpraktisering van die begrip problematies bly. Daar is egter in beginsel algemene erkenning dat maatskaplikewerk-programme ook 'n maatskaplike beleggingsfunksie het wat positief tot ontwikkeling bydra (Midgley & Conley, 2010). Die verdere bespreking van hierdie aspek val buite die grense van hierdie studie.

(b) *Aanbeveling*

Die gesprekke en diskoerse oor definisies en die teorie van ontwikkelingsgerigte maatskaplike werk, met spesifieke verwysing na die praktiese uitklaring oor wat maatskaplike ontwikkelingsgerigte werk behels en hoe dit gedoen moet word, behoort gestruktureerd op 'n beleidsvlak en dienslewingsvlak gevoer te word. Hierdie uitklaring behoort dringend plaas te vind. Daar kan nouliks van maatskaplike werkers verwag word om dienste volgens 'n bepaalde benadering te lewer indien daar geen duidelikheid oor die praktiese toepassing van teoretiese begrippe bestaan nie. Verder sal sodanige gesprekke bydra om die relevansie van die professie maatskaplike werk te bevestig en uit te bou. Hierdie aanbeveling hou ook direk verband met die aanbeveling onder punt 7.2.2 van hierdie hoofstuk dat uitklaring oor die toepassing van die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering in maatskaplike werk verkry behoort te word.

7.2.5 Suksesse behaal in kapasiteitsbou van IGO's deur gevestigde maatskaplike diensverskaffers

Gevestigde diensorganisasies se sienings en ervarings van suksesse wat in kapasiteitsbou van IGO's behaal is, gee 'n aanduiding van die ingesteldheid waarmee diensverskaffers kapasiteit van IGO's bou, tot welke mate hierdie ingesteldheid die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering weerspieël en op welke wyse dit aansluit by die geformuleerde doel van kapasiteitsbou van IGO's soos gestel deur gevestigde maatskaplike diensorganisasies. Gevolgtrekkings en 'n aanbeveling volg hier onder:

(a) Gevolgtrekkings

- (i) Die beginsel van volhoubaarheid van IGO's blyk relatief te wees en deur die IGO's se ingesteldheid bepaal te word van wanneer fondse as genoegsaam geag word. Daaruit word afgelei dat IGO's dikwels oorwegend in wese klein wil bly en slegs beperkte dienste wil lewer. Hulle wil wel genoegsame fondse hê om daardie dienste te kan lewer. Waarskynlik veroorsaak eksterne finansiering spanning by IGO's, omdat dit gepaard gaan met omvangryke vereistes van die befonders of finansierders wat addisionele sisteme en vaardighede van IGO's vereis as waaraan hulle gewoond is.
- (ii) Eie aan die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering, fokus maatskaplike werkers betrokke by kapasiteitsbou van IGO's op insigontwikkeling en die

bereiking van individuele vaardighede en dui sodanige ontwikkeling as suksesse in kapasiteitsbou aan. Dit dien as verdere bewys dat maatskaplike werkers wél in die praktyk die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering volg.

- (iii) Die meting van sukses aan die mate waartoe dienslewering aan kwesbare gemeenskappe verbeter, bevestig dat gevestigde maatskaplike diensorganisasies die kapasiteite van IGO's as gemeenskapsbronne bou, eerder as om die belange van hul eie organisasies daardeur te wil uitbrei. Dit bevestig ook dat IGO's 'n noodsaaklike rol in gemeenskappe speel om nood aan te spreek, ongeag die beperkte omvang daarvan.
- (iv) Daar is 'n oënskynlike teenstrydigheid tussen die Staat se beskouing dat NPO-registrasie as suksesbereiking in kapasiteitsbou van IGO's gereken word, terwyl gevestigde diensorganisasies NPO-registrasie bloot as één van die stappe en suksesse in organisasie-ontwikkeling beskou. Daaruit word afgelei dat NPO-registrasie wel 'n belangrike mylpaal in kapasiteitsbou is, maar dat dit nie noodwendig as die bereiking van selfstandige funksionering van IGO's beskou kan word nie.

Een van die groot redes hiervoor is dat NPO-registrasie oorhoofs bloot die samestelling van die bestuur en konstitusie weergee, maar nie die bestuursvaardighede van die organisasie evalueer nie. Dit mag moontlik in 'n beperkte mate wel deur middel van die jaarverslag (wat jaarliks by die NPO-Direktoraat ingedien moet word) geëvalueer word. Daar was nie in die literatuur of kommentare opmerkings daaroor nie, waaruit afgelei word dat die indien van die jaarverslae nie noodwendig nagegaan word deur die NPO-Direktoraat om die aard en kategorie van vaardighede vas te stel en NPOs (veral IGO's) verder deur kommentaar daaroor leiding te gee nie. Die afleiding oor die ontoereikendheid van NPO-registrasie as bewys van verantwoordbare bestuur van 'n niewinsgerigte organisasie stem ooreen met die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling (2005) se eie kritiek op die Wet op Organisasies sonder Winsoogmerk (1997), te wete dat registrasie as NPOs nie noodwendig lei tot selfstandige funksionering van die meer informele organisasies nie, wat dié departement onder meer aan gebrekkige bestuurskapasiteite toeskryf.

(b) *Aanbeveling*

Die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling behoort weer saam met die wysigings aan die Wet op Organisasies sonder Winsoogmerk (1997) oorhoofs te besin oor die mate waartoe NPO-registrasie van IGO's as bewys van verantwoordbare bestuur kan dien en op welke wyse die proses uitgebou kan word om ook die vlak van bestuursontwikkeling in 'n mate aan te dui. (Sien hierdie aanbeveling in samehang met die aanbeveling oor die ervaring van die wyse waarop die Staat 'n instaatstellende omgewing vir maatskaplike diensverskaffers skep, soos uiteengesit in punt 7.2.8. van hierdie studie.)

7.2.6 Uitdagings vir gevestigde diensorganisasies weens kapasiteitsbou van IGO's

Die ondersoek na die uitdagings in kapasiteitsbou van IGO's deur gevestigde maatskaplike diensverskaffers gee 'n duidelike beeld van die heersende realiteite wat die benutting van gevestigde maatskaplike diensverskaffers as bate in kapasiteitsbou van IGO's strem. Die uitdagings vir gevestigde maatskaplike diensverskaffers weens kapasiteitsbou van IGO's word aan die hand van die volgende gevolgtrekkings en aanbevelings bespreek.

(a) *Gevolgtrekkings*

- (i) In teenstelling met bestuursteorie en organisasie-ontwikkeling in die algemeen word gebrekkige organisasiestruktuur en menslike hulpbronne (veral vrywilligers as bestuurslede en personeel) van IGO's uitgesonder as die grootste uitdaging in effektiewe kapasiteitsbou van IGO's deur gevestigde diensorganisasies. Dit blyk dus dat die praktykervaring daarop dui dat daar 'n groepering van IGO's is waar die vaardighede en beskikbaarheid van persone wat op die besture dien op só 'n ontwikkelingsvlak lê dat kapasiteitsbou meer op hulpverlening en ontwikkeling van individue, of op 'n meer vereenvoudigde vlak van organisasie-ontwikkeling of organisasiebou lê, as wat noodwendig in die literatuur aangedui word. Daaruit word afgelei dat IGO's minder ontwikkel is as wat bestuursteorie en organisasie-ontwikkeling oor die algemeen as vertrekpunt neem.

Die vereistes wat onder andere deur die Wet op Organisasies sonder Winsoogmerk (1997) en ander staatsbeleide gestel word, hou waarskynlik nie

trek met die uitdagings wat die aard van die vrywilligers-bestuur en personeel as menslike hulpbronne, tesame met die vestiging van organisasiestrukture van IGO's deur diensverskaffers, ervaar word nie.

Effektiewe kapasiteitsbou van IGO's behels dus realistiese doelwitte deur die Staat oor die vlak van funksionering van IGO's en van hul vrywillige aard, 'n toepaslike en vereenvoudigde model wat deur gevestigde maatskaplike diensverskaffers eenvormigheid kan bied, maar wat ook na gelang van omstandighede aangepas kan word (vgl. aanbevelings oor die raamwerk uiteengesit in punt 7.5 van hierdie studie). Dit behels ook die kategorisering van IGO's en dat vereistes die kategorieë van IGO's in ag neem.

- (ii) Die tweede hoogste kategorie van response oor uitdagings verwys na daardie uitdagings wat kapasiteitsbou aan gevestigde maatskaplike diensorganisasies self stel, spesifiek verwysend na die finansiële impak van kapasiteitsbou van IGO's op gevestigde diensorganisasies. Die rede daarvoor is diensorganisasies se eie finansiële oorlewingstryd, wye omvang en intensiteit van hul eie fokusse van dienslewering op kwesbare gemeenskappe en groepe, asook die effek wat kapasiteitsbou op die tyd en omvang van werk van die maatskaplike werkers in hul diens het. Die tydsaamheid van kapasiteitsbou van IGO's hou direk verband met die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering wat gevolg word en wat as gegewe beskou behoort te word.

In die stel van vereistes aan gevestigde diensorganisasies oor die kapasiteitsbou van IGO's behoort daar allereers deur die Staat in ag geneem te word dat gevestigde organisasies reeds 'n finansiële oorlewingstryd en vele uitdagings in die aanspreek van nood en hul kerndienslewering ervaar. Die ernstige finansiële uitdaging aan gevestigde maatskaplike diensorganisasies word in die literatuur beklemtoon (Gray, 2010; Lombard, 2011; National Planning Commission, 2011; Patel, 2008; Patel & Hochfeld, 2008; 2012). Erkenning behoort gegee te word dat kapasiteitsbou van IGO's as losstaande organisasies nodig is vir die herstrukturering van die Suid-Afrikaanse diensleweringstelsel, maar dat eiesoortige uitdagings ook aan gevestigde maatskaplike diensverskaffers gestel word wat hulle waardevolle dienslewering aan kwesbare gemeenskappe in gevaar stel.

- (iii) Die tweede grootste uitdaging vermeld deur gevestigde diensorganisasies in kapasiteitsbou van IGO's is die finansiële beperkinge van IGO's. IGO's dui gebrekkige finansies as hul grootste uitdaging aan. Gevestigde organisasies beskou finansiële beperkinge egter veel wyer as IGO's wat suiwer fokus op bestaansnood en basiese finansiering van dienste en toerusting. Vir diensorganisasies sluit finansiële beperkinge die volgende aspekte in: Gebrek aan finansies om dienste te lewer; gebrekkige infrastruktuur; geen of weinig insig en kennis ten opsigte van finansiële begrippe en stelsels; gebrekkige of baie beperkte finansiële bestuursvermoë; kompetisie tussen IGO's om finansiering en befondsing; asook die wantroue wat IGO's ervaar donateurs en befonders jeens hulle het. Dit is dus duidelik dat die verkryging van finansies (onder meer deur toegang tot staatsfinansiering) slegs één deel van hierdie uitdaging sal aanspreek. Die gebrek aan finansiële bestuursvermoëns van IGO's word inderwaarheid selfs deur die verkryging van finansies verhoog.
- (iv) In aansluiting by voorgaande punt (iii) oor finansies blyk gevestigde maatskaplike diensorganisasies, wat reeds uit eie oortuiging en oorwegend uit eie fondse IGO's se kapasiteitsbou, in 'n onbenydenswaardige posisie geplaas te word wanneer IGO's finansiering bekom. Konflik tussen informele en gevestigde diensorganisasies tree blykbaar dikwels in wanneer IGO's finansiering ontvang. Alhoewel baie tyd vooraf in kapasiteitsbou bestee word aan die insigontwikkeling van finansiële begrippe en die daarstel van finansiële stelsels, blyk die besteding van fondse wat nie voorheen deel van die IGO's se ervaringswêreld was nie, in te druis teen die aard of wese van IGO's se natuurlike ingesteldheid. Weens die verantwoordbaarheid vir terugvoer wat deur donateurs of finansierders op die gevestigde maatskaplike diensorganisasies geplaas word, asook die gevestigde diensorganisasies se ingesteldheid op gestruktureerde finansiële bestuur, stel gevestigde diensorganisasies streng vereistes oor finansiering aan IGO's – 'n benadering wat tot konflik lei. Aangesien IGO's nie regstegnies deel vorm van die gevestigde organisasies se strukture nie, word die dilemma ten opsigte van afdwingbaarheid van vereistes verder verhoog. Hierdie dilemma word vererger deurdat daar onder punt 7.4.1.3 van hierdie studie aangetoon word dat die ooreenkoms of kontrak, as die enigste verbintenis tussen die diensorganisasie

en die IGO, oorwegend informeel en mondelings van aard is juis om by die vlak van ontwikkeling van die IGO's aan te pas.

- (v) Soms lei vorige kapasiteitsbou-aksies deur die Staat of spesialiteit-organisasies, firmas of individue tot IGO's se wantroue teenoor gevestigde diensorganisasies in kapasiteitsbou. Dit word in verband gebring met die deurlopende behoefte van IGO's aan praktykgerigte ondersteuning soos reeds aangetoon, wat waarskynlik nie deel vorm van tydbeperkende insette deur sommige kapasiteitsbouers nie. Alhoewel dit eerder dui op IGO's se onrealistiese verwagting aan die Staat en ander diensverskaffers, ervaar IGO's waarskynlik dat sodanige instansies hulle in die steek laat. Te oordeel aan die tydwendheid van insette in die aanleer en oefening van vaardighede in kapasiteitsbou van IGO's deur gevestigde maatskaplike diensorganisasies, vorm praktykgerigte ondersteuning onlosmaaklik deel van kapasiteitsbou.
- (vi) Organisasiekultuur blyk by IGO's 'n ander rol te speel as by meer gevorderde organisasies. By IGO's blyk organisasiekultuur nie te verwys na ingesteldheid teenoor prestasie of die etos van die organisasie oor die manier hoe dinge in die organisasie gedoen word nie, soos bevestig word in McKinsey-model (2001) nie. Dit blyk uit terugvoer dat organisasiekultuur by IGO's direk verband hou met die kultuur van die gemeenskap en manier van lewe, IGO's in dié opsig integraal deel van die gemeenskap vorm en nie 'n eiesoortige identiteit aanneem nie. Dit is waarskynlik daaraan toe te skryf dat IGO's grotendeels eerder as individue in plaas van as organisasies funksioneer. IGO's se ervaring van kultuur het 'n bepalende effek op die model van kapasiteitsbou en word soos reeds genoem in onder punt 7.5.1.2(e) verder geëvalueer.

Kapasiteitsbou van IGO's oor kultuurgrense heen blyk nie een van die grootste uitdagings vir gevestigde diensorganisasies te verskaf nie, en word moontlik daaraan toegeskryf dat maatskaplike werkers waar nodig gewoon daaraan is om oor taal- en kultuurgrense te werk en hulpsisteme in plek kry om hierdie uitdaging die hoof te bied. Deelnemers beklemtoon egter die belangrikheid dat 'n sensitiwiteit vir kultuur deurentyd in dienslewering teenwoordig behoort te wees.

- (vii) In die voorgaande punt (vi) is die IGO's se geïntegreerdheid met die gemeenskappe reeds bespreek. Daaruit volg logieserwys die effek van die gemeenskappe se sienings, politieke beskouinge, groeperinge, ensovoorts op IGO's, wat dikwels tot konflik tussen gemeenskapslede lei. Dit blyk ook dat wanneer onderskeidende vlakke in die organisasie gevorm word, soos met die aanstelling van personeel, of wanneer sekere vereistes gestel word oor die besteding van fondse, verwydering tussen die IGO's en die betrokke gemeenskappe intree en konflik plaasvind. Vanweë IGO's se ongestruktureerdheid en as gevolg van die integrering in die gemeenskap blyk IGO's nie normaalweg oor wyses en meganismes te beskik om die konflik aan te spreek nie. Hierdie aspek vorm 'n spesifieke fokus in kapasiteitsbou van IGO's. Die integrering met die gemeenskap lei direk daartoe dat die gemeenskap se behoeftes nét so belangrik geag word as die IGO's se behoeftes. Die bepaling van die korrekte beginpunt in die kapasiteitsbouproses deur behoeftebepaling, bied ook 'n uitdaging weens die omvangrykheid en tydrowendheid van hierdie fase.
- (viii) Kapasiteitsbou het inherent verandering of transformasie ten doel, wat op sigself uitdagings bied. Twee IGO's het pertinent aangedui dat die veranderingsproses die grootste uitdaging in kapasiteitsbou bied, wat bevestig dat verandering binne normale organisasie-ontwikkeling 'n veeleisende proses is. By IGO's is hierdie verandering lewensingrypend en dus baie moeilik, naamlik om te beweeg vanaf 'n informele groepering wat funksioneer soos en hoe die inisieerder van die diens besluit, tot 'n georganiseerde entiteit wat aan wetsvereistes voldoen.
- (b) *Aanbevelings*
- (i) Die aanbeveling ten opsigte van die kategorisering van IGO's, die inagnome van die onderskeie vlakke van IGO's en hul plek in die diensleweringstelsel in beleidsformulering en strategie, soos uiteengesit onder punt 7.2.1.2 van hierdie studie, is ook na aanleiding van voorgaande uitdagings relevant. Dit word weer in hierdie punt vermeld, as gevolg van die relevansie daarvan weens gemeenskappe se toenemende kwesbaarheid (National Planning Commission, 2011).

- (ii) Indringende samesprekings tussen die gevestigde maatskaplike diensorganisasies en die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling behoort plaas te vind, sodat die stel van verwagtinge aan hierdie groep diensverskaffers realisties behoort te wees en gedagtig daaraan dat kapasiteitsbou van IGO's nie noodwendig deel van hulle kernfokus van dienslewering vorm nie. Die doel van die gesprekke in hierdie verband sou wees om insig by die Staat te ontwikkel oor die effek wat veral die implementering van die Kinderwet op kinderbeskermingsorganisasies blyk te hê, die effek van gebrekkige finansiering selfs op gevestigde diensorganisasies, en wat die aard van kapasiteitsbou van IGO's in die praktyk behels. (Vgl. die aanbevelings oor onderhandelinge tussen die partye soos omskryf onder punt 7.2.7(b) van hierdie studie.)
- (iii) Die groot uitdaging wat beperkte finansiële vaardighede op die hantering van finansies deur IGO's het, moet onder die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling se aandag gebring word, sodat beleidstukke spesifiek voorsiening maak vir die skep van kanale vir IGO's vir toegang tot staatsfinansiering aan die een kant, maar aan die ander kant ook dat 'n sekere vlak van finansiële vaardighede ontwikkel behoort te word alvorens staatsfinansiering toegeken kan word.
- (iv) Veral waar die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling geld bewillig vir die opleiding van IGO's in bestuur, moet aandag geskenk word aan die wyse waarop meer deurlopende ondersteuning aan sodanige IGO's gebied kan word.
- (v) Die effek van kultuur op IGO's behoort eerder deurentyd in kapasiteitsbou in ag geneem te word as om kultuur ten opsigte van prestasiebereiking as die samebindende faktor in kapasiteitsbou te beskou (soos aangedui in die McKinsey-model, punt 7.5.2).
- (vi) Aangesien IGO's se geïntegreerdheid met die gemeenskappe waarbinne hulle funksioneer een van hul wesenskenmerke is, moet hierdie aspek deurlopend op beleid- en diensleweringvlak in ag geneem word in die kapasiteitsbou van IGO's, ongeag die velerlei uitdagings wat die geïntegreerdheid tot gevolg het vir kapasiteitsbou.

- (vii) Aangesien veranderingsbestuur inherent deel van organisatoriese kapasiteitsbou blyk te wees en vanweë die impak daarvan op die kapasiteitsbouproses van IGO's veral, behoort maatskaplike werkers wat hierdie tipe maatskaplikewerk-intervensie doen opleiding in veranderingsteorie te verkry.

7.2.7 Subtema 7: Ervaring van staatsbeleid oor die herleiding van finansiering vanaf die gevestigde na die informele sektor en onderhandeling oor kapasiteitsbou van IGO's

Vervolgens word gevolgtrekkings en 'n aanbeveling gemaak na aanleiding van deelnemers se ervarings van staatsbeleid oor die herleiding van finansiering vanaf die gevestigde maatskaplike diensverskaffers na die informele maatskaplike diensverskaffers.

(a) *Gevolgtrekkings*

- (i) Gevestigde diensorganisasies ondersteun die beginsel van die ontwikkeling van IGO's as hulpbronne in kwesbare gemeenskappe. Dit blyk egter dat die beginsel van herleiding van staatsfinansiering van een gevestigde sektor wat reeds omvangryke en waardevolle dienste aan kwesbares lewer, onduidelik is. Indien die betekenis van herleiding van fondse sou wees dat die finansiering van dienste deur gevestigde diensorganisasies verder afgeskaal word, beklemtoon deelnemers die afbrekende effek van die fondsherleiding op bestaande dienslewering aan kwesbare gemeenskappe. Dit sluit direk aan by vorige verwysings na die swak finansiële posisie waarin ook gevestigde maatskaplike diensorganisasies hulself bevind.
- (ii) Die gebrek aan konstruktiewe en spesifieke gesprekvoering en onderhandeling tussen die Staat en die gevestigde maatskaplike diensorganisasies mag moontlik deels daaraan toegeskryf word dat kapasiteitsbou, soos reeds vroeër aangetoon is, nie die fokus van gevestigde diensorganisasies se dienste is nie en die Staat self oënskynlik onseker blyk te wees oor sy eie beleid in hierdie verband. Die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling sou moontlik bestaande kapasiteitsbou-aksies as informele loodsprojekte kon beskou en waardevolle inligting daaruit verkry.

(b) *Aanbeveling*

Dit is noodsaaklik dat gevestigde maatskaplike diensverskaffers doelgerig met die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling sy verwagtinge en departementele vereistes ten opsigte van die kapasiteitsbou van IGO's uitklaar en daaroor onderhandel. 'n Integrale deel van hierdie onderhandelinge sal na alle waarskynlikheid egter die uitruil van inligting oor praktykervaringe van kapasiteitsbou van IGO's wees.

7.2.8 Subtema 8: Gevestigde maatskaplike diensorganisasies se ervaring van die instaatstellende omgewing wat die Staat poog om vir maatskaplike diensverskaffers daar te stel

Die skep van 'n instaatstellende omgewing deur die Staat waarbinne maatskaplike diensverskaffers (gevestig en informeel) in dienslewering aan kwesbare gemeenskappe funksioneer, word spesifiek as doel van die Wet op Organisasies sonder Winsoogmerk (Republiek van Suid-Afrika, 1997) gestel. Die talle uitdagings wat deur beide die gevestigde en informele maatskaplike diensorganisasies ervaar word in dienslewering en kapasiteitsbou, is reeds aangedui. Afleidings is in die vorige hoofstuk oor deelnemers se ervaring van die instaatstellende omgewing vanuit die literatuur en praktyk gemaak.

(a) Gevolgtrekkings

- (i) Alhoewel departementele beleid oorwegend in beginsel deur gevestigde diensorganisasies ondersteun word, blyk die gaping tussen beleid en praktyktoepassing tot frustrasie van maatskaplike diensverskaffers op grondvlak te lei.

Die wetgewing en NPO-Direktoraat as struktuur wat uitvoering moet gee aan die wetgewing wat die daarstel van 'n instaatstellende omgewing vir maatskaplike diensverskaffers tot gevolg het, word nie as effektief en toepaslik ervaar nie. Die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling beskou ook die leemtes as ernstig en het dit reeds begin aanspreek deur wysigings in wetgewing te begin formuleer.

- (ii) IGO's se beperkte opmerkings oor die mate waartoe hulle ervaar dat die Staat 'n instaatstellende omgewing vir maatskaplike diensverskaffers skep, dui waarskynlik meer op 'n gebrekkige insig in die breër strategie dat hulle noodwendig 'n positiewe instaatstellende omgewing as diensverskaffer ervaar,

tydens die Welsynspitsberaad van die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling (2012), soos reeds aangetoon is in hoofstuk 3 (punt 3.4.2.4). IGO's blyk dus eerder te fokus op hul direkte behoeftes en nood, soos ook geblyk het uit hul oënskynlike ongeïnteresseerdheid in strategiese beplanning van hul IGO's.

(b) *Aanbeveling*

Maatskaplike diensverskaffers ervaar vele uitdagings in dienslewering aan kwesbare gemeenskappe. Die maatskaplike nood in Suid-Afrika is só groot dat bestaande hulpbronne wat die nood aanspreek, versterk en ondersteun behoort te word. 'n Konstruktiewe verhouding tussen hierdie diensverskaffers en die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling is onontbeerlik. Hierdie verhouding is tans kontensieus (NACOSS, 2013). Wanneer die wetgewing en beleide wat spesifiek ten doel het om 'n instaatstellende omgewing vir maatskaplike diensverskaffers te skep opgestel en/of gewysig word, behoort hierdie formulering direk in samewerking met die betrokke rolspelers te geskied.

7.3 **HOOFTEMA 2: OMSKRYWING VAN DIE BEGRIP “KAPASITEITSBOU VAN IGO'S”**

7.3.1 **Subtema 1: Omskrywing van die begrip kapasiteitsbou van IGO's**

(a) *Gevolgtrekkings*

- (i) Dit is noodsaaklik om 'n eenvormige omskrywing van “kapasiteitsbou van IGO's” deur gevestigde maatskaplike diensverskaffers te hê wat beide teoreties gefundeer, maar ook realisties in terme van die praktyk is. Die bestaande omskrywing soos verwoord in die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling (2012a) se Finansieringsbeleid behoort uitgebrei te word. Wat hierdie uitbreiding noodsaak, is dat daar tans veral as gevolg van die ontwikkelingsgeskiedenis van die Suid-Afrikaanse diensleweringstelsel nie rekening gehou word met die eiesoortige aard van IGO's en die praktykervaring van gevestigde maatskaplike diensorganisasies wat as maatskaplike diensverskaffers self aan die Staat se vereistes vir staatsfinansiering, dienslewering en ander bestuursaspekte moet voldoen nie.

- (ii) Die elemente van praktykgerigte ondersteuning, opleiding en netwerking vorm ’n integrale en eiesoortige deel van kapasiteitsbou van IGO’s en behoort by die omskrywing ingesluit te word.
- (iii) Die toepassing en implementering van die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering in kapasiteitsbou van IGO’s lê veel wyer as bloot die uitvoering van waardes wat hierdie benadering onderlê. Die doel van kapasiteitsbou as maatskaplikewerk-intervensie beklemtoon verder die fokus en rigting daarvan en onderskryf die toepassing van die benadering wat gevolg word. Tans verwys die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling (2012a) se definisie bloot na die verkryging van toegang tot hulpbronne en sluit nie pertinent die effektiewe bestuur van die hulpbronne daarby in nie.

(b) *Aanbevelings*

- (i) Die huidige omskrywing van “kapasiteitsbou van IGO’s”, soos dit voorkom in die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling se Finansieringsbeleid (2012a), behoort uitgebrei te word om die volgende elemente in te sluit:
 - Die toepassing van die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering in kapasiteitsbou.
 - Die essensie van die doel van kapasiteitsbou.
 - Die elemente van praktykgerigte ondersteuning, opleiding en netwerking.
- (ii) Die volgende omskrywing van *kapasiteitsbou van IGO’s* behoort deur gevestigde maatskaplike diensorganisasies in die praktyk te benut of getoets te word en daarna met die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling onderhandel te word vir opname in amptelike beleidstukke oor kapasiteitsbou van IGO’s:

“Kapasiteitsbou van die IGO’s deur die gevestigde maatskaplike diensorganisasies is die proses waardeur IGO’s kennis en vaardighede opdoen en praktykgerigte ondersteuning ontvang om hulself sodanig te organiseer en te bestuur dat hulle toegang kan verkry tot hulpbronne (tegnies en andersins) en veral staatsfinansiering wat benodig word om effektiewe en volhoubare dienste te kan lewer. Hierdie kapasiteitsbou is gebaseer op die maatskaplike

ontwikkelingsgerigte benadering en onderskryf die waardes wat so 'n benadering ten grondslag lê.

Die fokus van sodanige kapasiteitsbou is die ontwikkeling van kennis en vaardighede deur opleiding en praktykgerigte ondersteuning in die basiese bestuur van 'n organisasie, wat die elemente van beplanning, organisering, leiding en beheer, monitering en evaluering insluit.

Die rigting en pas van kapasiteitsbou word self deur die IGO's bepaal, geskied binne 'n vennootskap van wedersydse vertroue en fokus op die sterktes van die partye betrokke."

7.3.2 Subtema 2: Doel van kapasiteitsbou

(a) *Gevolgtrekkings*

Vanuit die bevindings van die literatuur- en empiriese ondersoek oor die doel van kapasiteitsbou, die voordele wat kapasiteitsbou vir IGO's inhou, asook IGO's se verwagtinge en behoeftes ten opsigte van hulle kapasiteitsbou, word die volgende gevolgtrekkings gemaak:

- (i) Kapasiteitsbou van IGO's het allereers ten doel om deur middel van opleiding en praktykgerigte ondersteuning IGO's as waardevolle hulpbronne in kwesbare gemeenskappe te versterk, sodat hulle toegang tot hulpbronne en veral staatsfinansiering kan verkry en 'n vasgestelde standaard van bestuur en dienslewering kan handhaaf.
- (ii) Aangesien die doel vir kapasiteitsbou soos saamgestel vanuit die beleidskrifte ooreenstem met die response van die deelnemende gevestigde maatskaplike diensorganisasies, word afgelei dat gevestigde maatskaplike diensorganisasies die beginsels van die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering ondersteun en toepas. Hulle insette ten opsigte van kapasiteitsbou van IGO's spruit voort uit hierdie ontwikkelingsgerigte fokus en poog om IGO's as maatskaplike hulpbronne in kwesbare gemeenskappe te versterk.
- (iii) Die bereiking van volhoubaarheid en selfstandigheid word deur die meerderheid van deelnemers as doel gestel. Daar word egter geïnterpreteer dat die siening

van volhoubaarheid tussen gevestigde diensverskaffers (en waarskynlik ook die Staat) en IGO's verskil. Bestuur vorm nie noodwendig vir IGO's die fokus van volhoubaarheid nie, waaruit die gevolgtrekking gemaak word dat die konsep van "bestuur" nie noodwendig deel vorm van IGO's se algemene verwysingsraamwerk nie. Vir IGO's blyk volhoubaarheid allereers te fokus op direkte materiële nood wat dienslewering strem en daarna die verkryging van sigbare infrastruktuur om die diens te lewer, 'n aspek wat by die meeste IGO's ontbreek. *Volhoubaarheid* blyk te beteken "om die punt te bereik waarop die IGO van mening is hy selfstandig kan funksioneer", ongeag wat "selfstandige funksionering" mag beteken.

- (iv) Praktijkgerigte ondersteuning word pertinent deur beide deelnemende partye as een van die grootste voordele van kapasiteitsbou van IGO's deur gevestigde maatskaplike diensverskaffers beklemtoon. Dit is in teenstelling met ander bronne wat vanuit die aard van daardie verhoudings slegs op 'n korttermyn of per geleentheid ondersteuning aan IGO's bied. Die behoefte en noodsaaklikheid vir meer voortdurende ondersteuning in die oefening van nuut verworwe kennis en vaardighede bevestig 'n vorige gevolgtrekking dat bestuur en georganiseerde dienslewering soos wetlik en in terme van beleidsvoorskrifte vereis, nie noodwendig deel van IGO's se algemene verwysingsraamwerk vorm nie. Gevestigde maatskaplike diensorganisasies is dus vanweë hul toeganklikheid vir IGO's goed geposisioneer om as hulpbron meer deurlopende praktijkgerigte ondersteuning aan IGO's te bied.
- (v) Aangesien IGO's aparte entiteite is en oorwegend nie deel van gevestigde maatskaplike diensorganisasies vorm nie, blyk gelyke magsdeling en gelyke vennootskappe in kapasiteitsbou deurslaggewend te wees. Die gelyke vennootskapsverhouding bied eiesoortige uitdagings. In hierdie verhouding is die gevestigde maatskaplike diensorganisasie in werklikheid die senior vennoot in terme van kennis en ervaring met 'n bewese organisasiebestuur en maatskaplike ontwikkelingsgerigte dienslewering. Geen regstegniese verbintenis of verhouding bestaan egter tussen die betrokke twee partye nie. Regstegniese afdwingbaarheid bestaan dus nie in terme van affiliasie of deur middel van geskrewe ooreenkomste of kontrakte tussen die partye nie. In wese hou kapasiteitsbou dus regstegniese risiko's vir gevestigde maatskaplike

diensverskaffers in. Nie een deelnemer het laasgenoemde risiko geïdentifiseer nie, waaruit afgelei word dat gevestigde diensorganisasies die genoemde risiko as deel van maatskaplikewerk-intervensie sien.

(b) *Aanbevelings*

- (i) Die voordeel van kapasiteitsbou van IGO's deur gevestigde maatskaplike diensorganisasies, veral ten opsigte van koste-effektiwiteit, toeganklikheid en meer deurlopende praktykgerigte ondersteuning behoort deur die Staat erken te word en as deel van die herstrukturering van die maatskaplike diensleweringstelsel ondersoek te word. Die gevestigde diensverskaffers as waardevolle hulpbronne van dienslewering moet deurlopend in hierdie ondersoek betrek en in ag geneem word.
- (ii) Die kapasiteitsbou van IGO's, ook veral deur gevestigde maatskaplike diensorganisasies, behoort ten nouste aan te sluit by Suid-Afrika se maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering tot maatskaplike welsynsdienste. Die fokus bly op maatskaplike hervorming en die herstrukturering van die maatskaplike diensleweringstelsel om die nood van kwesbare gemeenskappe effektief aan te spreek.

7.3.3 Subtema 3: Waardes

Die waardes van kapasiteitsbou voortspruitend uit die verkose benadering en ter bereiking van die doel van kapasiteitsbou, word vervolgens aan die hand van gevolgtrekkings en 'n aanbeveling evalueer.

(a) *Gevolgtrekkings*

- (i) Die algemene waardes van die ontwikkelingsgerigte benadering soos uitgelig in Tabel 6.5, word nie afsonderlik deur deelnemers aangedui nie, waarskynlik omdat hierdie waardes vir deelnemers outomaties en logies ingesluit is in kapasiteitsbou van IGO's.

- (ii) Die uitligting van bepaalde waardes soos vervolgens aangedui word, bevestig die eiesoortigheid van kapasiteitsbou as een van die intervensies van maatskaplike ontwikkelingsgerigte hulpverlening op mikrovlak:
- Alhoewel deelnemers in beginsel oorwegend IGO's as gelyke vennote beskou, is hulle deeglik bewus daarvan dat hulle meer kundigheid en vaardigheid in die bestuur van maatskaplike welsynsdienste as IGO's het. As gevolg van hierdie gegewendheid, is gevestigde maatskaplike diensorganisasie soveel te meer daarop ingestel om hierdie verhouding met IGO's te skoei op wedersydse respek en vertroue en die eiesoortigheid en unieke aard van IGO's te erken.
 - IGO's bepaal self die fokuspunt of invalshoek, tempo en rigting van die kapasiteitsbouproses, aangesien gevestigde diensorganisasies IGO's as hulpbronne in kwesbare gemeenskappe beskou word en ook vanweë die toepassing van die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering.
 - Aangesien IGO's nie deel van die struktuur van die gevestigde diensorganisasies vorm nie en die verhouding totaal vrywillig van aard is, word die beginsel van die neem van eienaarskap deur IGO's in kapasiteitsbou beklemtoon.

(b) *Aanbeveling*

Die waardes onderliggend aan die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering moet in kapasiteitsbou van IGO's uitgeleef word. Addisioneel daartoe moet die volgende waardes spesiale aandag tydens kapasiteitsbou ontvang en behoort sodanige waardes in die definisie van kapasiteitsbou vermeld te word, juis vanweë die eiesoortige impak daarvan op kapasiteitsbou van IGO's: Die verhouding van vennootskap is gegrond op wedersydse vertroue en respek; IGO's bepaal self die fokuspunt of invalshoek, tempo en rigting van hul kapasiteitsbou; en IGO's moet eienaarskap vir kapasiteitsbou aanvaar.

7.4 HOOFTEMA 3: PROSES VAN KAPASITEITSBOU

Maatskaplike intervensie vind volgens 'n bepaalde proses plaas en sluit nou aan by die benadering wat in die intervensie gevolg word. Kapasiteitsbou van IGO's, as 'n maatskaplikewerk-intervensie, vind dus prosesmatig plaas en sluit aan by die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering. Na aanleiding van die bevindings in die literatuur- en empiriese ondersoeke word gevolgtrekkings en aanbevelings oor die proses van kapasiteitsbou van IGO's gemaak. Hierdie proses van organisasie-kapasiteitsbou verwys slegs na kapasiteitsbou van IGO's spesifiek deur gevestigde maatskaplike diensorganisasies in die Suid-Afrikaanse konteks.

7.4.1 Gevolgtrekkings

7.4.1.1 *Algemeen*

- (i) Vanweë die uiteenlopendheid van IGO's word 'n proses in kapasiteitsbou benodig wat nie alleen spesifiek genoeg is om die hulpverlening of intervensie te rig nie, maar ook buigsaam genoeg is om vir die diversiteit en verskillende vlakke van ontwikkeling van IGO's voorsiening te maak.
- (ii) Een van die redes waarom daar nie 'n ooreengekome proses vir effektiewe organisatoriese kapasiteitsbou in die literatuur bestaan nie, is waarskynlik te wyte aan die groot verskille in die tipe organisasies wie se kapasiteit gebou word. Omdat kapasiteitsbou in hierdie studie as deel van maatskaplikewerk-hulpverlening beskou en in die praktyk ondersoek word, volg dit logieserwys dat 'n bepaalde proses gevolg behoort te word om gestelde doelwitte en uitkomst te bereik.
- (iii) Óf IGO's dra weinig of geen kennis van die proses wat in kapasiteitsbou gevolg word nie, óf hulle skenk nie aandag aan die proses waardeur hul kapasiteit gebou word nie, óf hulle ag dit as onbeduidend. Die gevestigde maatskaplike diensorganisasies wat die kapasiteitsbou van IGO's as deel van hul taak van maatskaplikewerk-hulpverlening beskou, behoort egter die proses van kapasiteitsbou deeglik te ken, sodat kapasiteitsbou doelgerig kan plaasvind en uitkomst bereik kan word, terwyl die waardes van kapasiteitsbou toegepas word.

- (iv) Die proses van kapasiteitsbou van IGO's deur gevestigde maatskaplike diensorganisasies is 'n dinamiese proses wat ná die aanvanklike kontak- of ontmoetingsfase voortdurend tussen die fases heen beweeg word om begrippe vas te lê en insig te ontwikkel.

7.4.1.2 *Fase van kontak of ontmoeting en verkenning*

- (i) Kontak tussen die IGO's en gevestigde maatskaplike diensorganisasies blyk aanvanklik oorwegend as gevolg van dienslewering plaas te vind of daarop te fokus. Dit dien dus as bewys dat gevestigde diensorganisasies nie die kapasiteit van IGO's bou uit eie belang of ter vergroting van hul eie invloedseer nie. Gevestigde maatskaplike diensorganisasies beskou IGO's as hulpbronne in die gemeenskappe wat saam met hulle die nood van kwesbares aanspreek.
- (ii) Aan die een kant blyk daar 'n direkte verband tussen die dienslewering van die gevestigde maatskaplike diensorganisasies en die IGO's te bestaan, waar laasgenoemde kinderbeskermingsdienste en gesinsversterking (ingesluit dienste aan ouer persone) lewer, vermoedelik vanweë die omvangrykheid van hierdie tipe dienste. Aan die ander kant is daar nie noodwendig 'n direkte verband tussen die dienste wat IGO's en spesialiteit-organisasies lewer nie, waarskynlik omdat laasgenoemde se omvang van werk en grootte van struktuur kleiner is as dié van kinder- en gesinsorganisasies. In die geval waar spesialiteit-organisasies dus die kapasiteit van IGO's bou, is die fokus van dienslewering dikwels breër as die spesialiteit-organisasies se kernfokus.
- (iii) Beide partye in kapasiteitsbou is gelyke vennote waarvan geeneen regstegnies ondergeskik gestel word aan die ander nie. Ten spyte daarvan dat baie van die IGO's betrokke reeds vertrouwd was met die gevestigde maatskaplike diensorganisasie weens dienslewering in dieselfde gemeenskappe, bly hierdie fase van kontak en verhoudingsbou tydrowend te wees. Daar blyk op hierdie stadium geen gesagsverhouding gehandhaaf te word nie en die tempo van wedersydse verhoudingsbou is 'n tydsame proses. Dit vorm egter integraal deel van die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering wat in kapasiteitsbou gevolg word.

- (iv) Die gevestigde maatskaplike diensorganisasies beskou die doelstelling van kapasiteitsbou van IGO's as hul bydrae tot die daarstel van effektiewe gemeenskapshulpbronne om die nood van kwesbare gemeenskappe aan te spreek. Behoeftebepaling en sterkte-assessering vind dus weinig (indien enigsins) uitsluitlik met die betrokke IGO's plaas. Die breër gemeenskap word daarby ingesluit.
- (v) Die informele aard van maatskaplike IGO's in Suid-Afrika, asook die eenvoudige en stadige vlak van funksionering, het waarskynlik tot gevolg dat gevestigde maatskaplike diensorganisasies in kapasiteitsbou van IGO's nie van meer gesofistikeerde hulpmiddels en aksies, soos wat in die literatuur voorkom, gebruik maak nie. Juis vanweë die beperkte kapasiteit van gevestigde diensorganisasies soos reeds aangedui is, sou dit sinvol wees indien van hierdie hulpmiddels geëvalueer en aangepas word om spesifiek op kapasiteitsbou van IGO's van toepassing te wees. Dit sou vir gevestigde diensorganisasies van waarde kon wees.

7.4.1.3 *Fase van ooreenkoms- of kontraksluiting*

- (i) Maatskaplike werkers in diens van gevestigde diensorganisasies dwing nie IGO's om formele ooreenkomste te sluit nie, maar sluit by hul leefwêreld aan deur by herhaling mondelings wedersydse verwagtinge te verwoord. Selfs 'n voorbeeld van die benutting van visuele hulpmiddels (prentjies) is gebruik om op IGO's se vlak van ontwikkeling te beweeg. Dit is 'n basiese beginsel van die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering en bevestig weer eens dat maatskaplike werkers hierdie benadering toepas in die kapasiteitsbou van IGO's. Die verantwoordelikheid vir die dokumentering van die ooreenkomste blyk dus by die maatskaplike werkers te lê wat in organisasieleggers aangeteken behoort te word.
- (ii) Alhoewel die fase van ooreenkomssluiting of die kontrakfase nou met die behoeftebepaling vir doelwitstelling saam met die betrokke IGO's saamhang, blyk hierdie proses tydsam plaas te vind. Verskeie faktore speel 'n rol, soos die onbekendheid van organisasiebou vir IGO's, beperkte vermoëns, gebrekkige leesvermoëns by IGO's en die opbou van 'n vertrouensverhouding wat as

voorvereiste vir die sluiting van 'n ooreenkoms of kontrak beskou kan word (soos reeds in die vorige fase aangedui is). As gevolg van die meestal informele aard van die ooreenkoms moet hierdie fase deurlopend herhaal word.

- (iii) Formele kontraksluiting blyk as voorvereiste gestel te word waar finansiering aan gevestigde diensorganisasies toegeken word vir spesifieke kapasiteitsbouaksies van IGO's. Dit kom nie uit die ondersoek voor dat sodanige IGO's noodwendig 'n hoër vlak van ontwikkeling as ander IGO's bereik het nie. Daaruit word afgelei dat druk op die gevestigde diensorganisasie sowel as die verhouding tussen die twee partye geplaas word, omdat die fase van kontak en verkenning met die fase van ooreenkoms- of kontraksluiting vanweë die finansiering waarskynlik vinniger moet plaasvind as wat normaalweg die geval is. Een van die grootste uitdagings in kapasiteitsbou wat gevestigde diensorganisasies verwoord, is dat konflik in die verhouding met IGO's intree wanneer finansiering toegeken word en die gevestigde organisasies in terme van die ooreenkoms en bestuursbeginsels sekere vereistes met betrekking tot die besteding van fondse stel.
- (iv) Die sluiting van 'n kontrak het nie tot gevolg dat onrealistiese verwagtinge en persepsies van IGO's weerlê word nie en deurlopende en doelbewuste pogings moet in kapasiteitsbou aangewend word om daaraan aandag te skenk.

7.4.1.4 *Fase van intervensie*

- (i) Benewens die fokus op bestuursaspekte en dienslewering in hierdie fase lê maatskaplike werkers ook klem op die ontwikkeling van die mens in die IGO, wat 'n duidelike bewys is dat maatskaplike werkers in die praktyk die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering toepas.
- (ii) Die verskil tussen die sterk fokus op strategiese beplanning in hierdie fase in die literatuur (Yachkaschi, 2005) en die toepassing daarvan in die praktyk, kan waarskynlik daaraan toegeskryf word dat die Suid-Afrikaanse IGO's wat deel van Yachkaschi se gevallestudie in die literatuur gevorm het, alreeds 'n bepaalde vlak van ontwikkeling bereik het wat meer gevorderd is as die deursnee-IGO wat aan die onderhawige studie deelneem. Strategiese beplanning met die betrokke IGO's is dus nie noodwendig uitgesluit in die kapasiteitsbouproses nie,

maar neem op hierdie stadium van kapasiteitsbou nie 'n bepaalde plek in die voorgestelde raamwerk in nie (vgl. punt 7.5.2).

- (iii) Gevestigde maatskaplike diensorganisasies is veral te opsigte van die intervensie-fase van die proses uitstekend geposisioneer om effektief die kapasiteite van IGO's as maatskaplike diensverskaffers te bou. Die gevestigde diensorganisasies verskaf inderwaarheid 'n eenstopdiens aan IGO's, waar kennis en vaardigheidsontwikkeling deur opleiding en praktykgerigte ondersteuning kan plaasvind, direkte insette met betrekking tot dienslewering gegee kan word, asook selfs gevorderde insette soos supervisiedienste aan maatskaplike werkers verbonde aan IGO's gegee kan word. Die gevestigde organisasies se goeie posisionering beteken egter nie noodwendig dat daar vanselfsprekend van hulle verwag kan word om kapasiteite van IGO's te bou nie. Verskeie veranderlikes speel hier 'n bepalende rol. Van deurslaggewende belang is dat duidelike onderhandelinge éérs sal moet plaasvind oor die vereistes wat die Staat stel.

7.4.1.5 *Fase van evaluering of assessering*

- (i) Die tipe benadering tot evaluering, naamlik *informeel* of *gestruktureerd*, wat deur gevestigde diensorganisasies toegepas word, kan toegeskryf word aan drie veranderlikes: Die beleid wat die organisasie volg tydens kapasiteitsbou en die organisasie se ingesteldheid jeens kapasiteitsbou van IGO's; die vlak van ontwikkeling van die IGO's wat betrokke is; asook die verantwoordbaarheid aan 'n eksterne bron soos die Staat of befonders van die kapasiteitsbou waar bepaalde resultate as voorvereiste gestel word. Sowel die informele as die gestruktureerde benadering tot evaluering het hul plek in hierdie fase, alhoewel dit voorkom dat gestruktureerde evaluering in die praktyk minder gereeld voorkom. Selfs in gestruktureerde evaluering word die waardes tiperend van die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering gevolg, soos onder andere blyk uit die werkwyse dat daar teen die tempo van IGO's beweeg moet word, sodat IGO's eienaarskap vir die proses kan neem.

- (ii) Evaluering is nie noodwendig 'n aksie wat deel vorm van IGO's se verwysingswêreld nie. Insigontwikkeling en die aanleer van basiese vaardighede om te evalueer moet by IGO's plaasvind. Dit mag ook wees dat IGO's evaluering as minder kompleks beskou en dat hierdie fase deur IGO's oorvereenvoudig word, aangesien hulle behoeftes en doelwitstelling baie meer eenvoudig en beperkend is as dié van die gevestigde diensorganisasies. Aangesien IGO's se behoeftes aan kapasiteitsbou oorwegend verwys na genoegsame infrastruktuur en finansies om basiese dienste te lewer, en nie noodwendig na die vereistes met betrekking tot dienslewering en bestuur nie, mag die evaluering deur gevestigde diensorganisasies vir IGO's kunsmatig of onnodig gekompliseerd voorkom. Hierdie tipe siening sal evaluering deur IGO's strem.

7.4.1.6 *Fase van terminering of afsluiting*

- (i) Daar is verskeie veranderlikes wat aanleiding gee tot die terminering van kapasiteitsbou. Veral waar die inisiatief vir die terminering vanaf die gevestigde diensorganisasie kom, moet hierdie fase bepland en sensitief hanteer word. Alhoewel beide partye as vennote in hierdie proses beskou word, bestuur die gevestigde diensorganisasies as die meer kundige en gestruktureerde vennoot, waar moontlik, hierdie termineringsfase, buiten waar IGO's eensydig die kapasiteitsbouproses staak.
- (ii) Waar geen formele ooreenkomste of kontrakte bestaan en finansiering verkry of toegewys is vir kapasiteitsbou van IGO's nie, behoort die terminering van die kapasiteitsbou-verhouding ongekompliseerd te wees. Waar konflik egter lei tot die terminering van die kapasiteitsbouverhouding tussen die gevestigde diensorganisasies en die IGO's, is dit raadsaam dat hierdie konflik, waar moontlik, hanteer word, aangesien beide partye ná die terminering van die kapasiteitsbou-verhouding voortgaan om as maatskaplike diensverskaffers in dieselfde gemeenskappe dienste te lewer.
- (iii) In teenstelling met die literatuur (Cummings & Worley, 2009; Yachkaschi, 2005) blyk die verhouding tussen IGO's en gevestigde maatskaplike diensorganisasies ná terminering voort te bestaan, alhoewel die aard van

verhouding verander. Dit vind slegs op die inisiatief van die IGO's plaas en IGO's leer inderwaarheid daardeur om gevestigde maatskaplike diensorganisasies as hulpbronne in die gemeenskap te benut. Sou die IGO's belangstel, bied 'n nuwe tipe verhouding 'n goeie alternatief tot kapasiteitsbou, waardeur IGO's begelei word om die gevestigde maatskaplike diensverskaffers as gemeenskapshulpbronne en bronne van ondersteuning te gebruik. Daardeur kan hulle deur IGO's benut word vir ad hoc-advies, inskakeling by opleiding, ensovoorts.

7.4.2 Aanbevelings

- (i) Daar behoort ooreengekom te word dat kapasiteitsbou van IGO's as een van die maatskaplikewerk-intervensies deur gevestigde maatskaplike diensorganisasies gereken word en ooreenstem met die maatskaplike hulpverleningsproses, sodat eenvormigheid bereik kan word te midde van die wye verskeidenheid van IGO's betrokke. Maatskaplike werkers in diens van gevestigde maatskaplike diensorganisasies wat betrokke is by kapasiteitsbou van IGO's, behoort kapasiteitsbou van IGO's aan die hand van die basiese hulpverleningsproses te laat geskied. Kennis moet egter gedra word van die uniekheid van die kapasiteitsbouproses van IGO's soos aangedui in hierdie studie en die effek daarvan op die implementering van die onderskeie fases van die proses.
- (ii) Die meer gesofistikeerde hulpmiddels en aksies wat in die literatuur en die praktyk voorkom, moet binne die Suid-Afrikaanse konteks ondersoek en aangepas word om as hulpmiddels aan maatskaplike werkers beskikbaar gestel te word om die kapasiteitsbou-proses van IGO's meer stroombelyn te maak en steeds direk by die IGO's se belewenisse aan te sluit.
- (iii) Maatskaplike werkers moet aangemoedig word om vanweë IGO's se beperkte ontwikkelingsvlakke of leesvermoëns op kreatiewe maniere (waarskynlik visueel) 'n ooreenkoms met die betrokke IGO's te sluit, wat deurlopend deur tydens die kapasiteitsbouproses beklemtoon en herhaal behoort te word. Dit kan bydra tot die neem van eienaarskap deur IGO's wat as die basiese waarde van die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering gestel kan word. Voorbeelde van meer informele tipe ooreenkomste en hulpmiddels in hierdie verband

behoort ontwerp en aan maatskaplike werkers betrokke by kapasiteitsbou van IGO's beskikbaar gestel te word.

- (iv) Diensorganisasies behoort self beleide en riglyne te stel met betrekking tot die dokumentering van die kapasiteitsbouproses wat gevolg word en veral die ooreenkomste wat gesluit word en toesien dat hierdie riglyne geïmplementeer word, sodat hierdie vorm van maatskaplikewerk-intervensie deur gevestigde diensorganisasies gedokumenteer kan word. Dit sal die verantwoordbaarheid van hierdie tipe dienslewering en die professionaliteit van die professie maatskaplike werk verhoog.

7.5 HOOFTHEMA 4: TOEPASLIKHEID VAN DIE MCKINSEY-MODEL (2001) OP KAPASITEITSBOU VAN IGO'S IN SUID-AFRIKA

Die toepaslikheid van modelle van organisasie kapasiteitsbou word vervolgens aan die hand van gevolgtrekkings en aanbevelings bespreek. Die gevolgtrekkings en aanbevelings ten opsigte van 'n toepaslike model vir kapasiteitsbou van IGO's in die Suid-Afrikaanse konteks word in twee afdelings aangebied, te wete 'n algemene afdeling oor die bespreking van modelle asook 'n spesifieke evaluering van die toepaslikheid van die McKinsy-model (2001) op kapasiteitsbou van IGO's.

7.5.1. Gevolgtrekkings

7.5.1.1 *Model in die algemeen*

- (i) Die volgende faktore gee aanleiding tot die gevolgtrekking dat 'n model van kapasiteitsbou vir IGO's aanpasbaar moet wees, aangesien verskeie faktore daarop inwerk. Van die belangrikste faktore sluit die volgende in: Die gebrek aan 'n eenvormige definisie, raamwerk of model vir organisatoriese kapasiteitsbou vir die maatskaplike niewinsgerigte sektor; die Staat se nie-bereiking van hul strategiese beplanning sedert 1997 om 'n beduidende hoeveelheid IGO's toegang tot staatsfinansiering te verleen; die diversiteit van die informele maatskaplike sektor en uitdagings wat gevestigde diensorganisasies strem.

- (ii) Die huidige gebrek aan 'n toepaslike model vir kapasiteitsbou van IGO's deur gevestigde maatskaplike diensverskaffers beteken nie dat die diensorganisasies nie kapasiteitsbou doelgerig of prosesmatig toepas nie. Die gebrek aan 'n model of beleid vir kapasiteitsbou van IGO's deur gevestigde diens-organisasies lê na alle waarskynlikheid meer op 'n kosmetiese vlak, aangesien maatskaplike werkers wel aantoon dat kapasiteitsbou van IGO's integraal deel van hulle maatskaplikewerk-dienslewering vorm. Hulle blyk dus kapasiteitsbou van IGO's as basiese maatskaplikewerk-hulpverlening toe te pas. Hulle beskik gevolglik oor die vaardighede om kapasiteitsbou van IGO's toe te pas en ontvang ook supervisie in daardie verband.

7.5.1.2 *Evaluering van die toepaslikheid van die McKinsey-model (2001) op kapasiteitsbou van IGO's*

Die raamwerk van die McKinsey-model is 'n piramide van sewe wesentlike elemente wat op vier vlakke van ontwikkeling voorkom. Een van dié elemente (organisasiekultuur) lê op 'n vlak wat al die ander elemente omsluit, aangesien die McKinsey-firma aanvoer dat organisasiekultuur direk op elkeen van die elemente en vlakke van ontwikkeling impakteer (Venture Philanthropy Partners, 2001). Uit die empiriese ondersoek word die volgende gevolgtrekkings oor die aanpassing van die raamwerk afgelei om die toepaslikheid op kapasiteitsbou van IGO's te verhoog (die aanbevelings oor die toegepaste model word weergegee onder punt 7.5.2):

- (i) In kapasiteitsbou van IGO's kom 'n groter mate van interverweefdheid tussen elemente en vlakke voor en word daar voortdurend heen en weer tussen hierdie vlakke beweeg, in teenstelling met die McKinsey-model (2001) waar vaardighede tot 'n groter mate per ontwikkelingsvlak aangeleer word, waarna daar na 'n hoër vlak van ontwikkeling beweeg word. Daar is reeds aangetoon dat IGO's se verwysingsraamwerk en vaardighede oor basiese organisasiebestuur baie of redelik laag is. Verder vind opleiding en vaardigheidsontwikkeling meestal op 'n elementêre vlak plaas (onder andere vanweë die beperkte leesvermoëns van baie IGO-lede), wat noodsaak dat vaslegging en terugkeer na verworwe kennis en aangeleerde vaardighede deurlopend plaasvind.

- (ii) In die geval van kapasiteitsbou van IGO's is die elemente van *menslike hulpbronbestuur en organisasiestruktuur* nou verweef en behoort dit op een vlak aangedui te word. Die verweefdheid kan waarskynlik toegeskryf word aan die feit dat IGO's se dienste oorwegend deur individue aangebied word en dat die daarstel van 'n organisasiestruktuur een van die grootste uitdagings vir IGO's bied en 'n vreemde konsep vir IGO's blyk te wees. Mens en struktuur by IGO's blyk integraal vermeng te wees. Vaardighede ten opsigte van persoonlike ontwikkeling, bestuur asook dienslewering is die fokus van aandag in die element van menslike hulpbronne.
- (iii) *Sisteme en infrastruktuur* blyk in kapasiteitsbou van IGO's eerder te handel oor die prosesse en aksies om hierdie aspekte deel van die organisasie te maak. Uit die praktyk blyk dit dat IGO's probleme ervaar om selfs eenvoudige sisteme, stelsels en infrastruktuur te verstaan en in te stel. Dit is in teenstelling met die McKinsey-firma se mening dat hierdie elemente en vlak ten beste deur organisasies verstaan word juis omdat dit meer sigbaar is en organisasies makliker met hierdie begrippe vertrou raak (Venture Philanthropy Partners, 2001). Oorvereenvoudigde finansiële stelsels word meestal nie bygehou nie en baie tyd word in kapasiteitsbou aan hierdie vlak van elemente bestee. Daaruit word afgelei dat hierdie element van sisteme en infrastruktuur in kapasiteitsbou van IGO's inderwaarheid op vier subvlakke lê, naamlik basiese insig- en begripsontwikkeling, instel van basiese stelsels, instandhouding van basiese stelsels en uiteindelik die uitbreiding van sisteme en infrastruktuur.
- (iv) *Organisasievaardighede* blyk 'n logiese element te vorm waarvan verwag word om integraal deel van kapasiteitsbou van IGO's te vorm. Die McKinsey-model se omskrywing van die inhoud van hierdie element vorm egter nie 'n integrale deel van die kapasiteitsbou van IGO's nie. In hierdie verband word verwys na die volgende aspekte soos uitgelig in die McKinsey-model: prestasiemeetbaarheid, beplanning, hulpbronbestuur, asook die proses waardeur programme ontwikkel, geïmplementeer, befonds en gemeet word (Venture Philanthropy Partners, 2001). Aangesien geen deelnemers response aangedui het wat in dié groepering val nie, word afgelei dat hierdie vlak van funksionering nie normaalweg by IGO's wie se kapasiteit gebou word, voorkom nie.

Prestasiemeetbaarheid kom nie voor nie (sien ook die volgende bevinding oor organisasiekultuur onder punt 5.7.1.2v. Hulpbronne bestaan nie of is só beperk dat dit nie werklik bestuur word nie. Eksterne verhoudingbou vind eers as die tweede hoogste vlak van organisasiebou plaas, omdat netwerke en hulpbronne oor die nodige vertroue van IGO's se funksionering moet beskik voordat hulle bereid is om hulle aan die IGO's te verbind.

- (v) Anders as in die McKinsey-model kan organisasiekultuur nie as die *gom of samebindende faktor* in kapasiteitsbou van IGO's beskou word nie. Die kultuur van IGO's word bepaal deur die ingesteldheid van die individue betrokke en word grootliks beïnvloed deur die gemeenskap se behoeftes, soos reeds telkemale in die ondersoek aangedui is. Alhoewel daar erkenning is dat kultuur die funksionering van die IGO's sal beïnvloed, verwys dit vanuit die empiriese ondersoek nie noodwendig na die kultuur van 'n eiesoortige en gevestigde entiteit, naamlik die IGO self, nie. Kultuur is dus 'n aspek wat, net soos die vlak van ontwikkeling van individue, deurlopend in kapasiteitsbou van IGO's in ag geneem moet word.

Uit die ondersoek blyk daar twee elemente te wees wat as die "gom" van die model aangedui behoort te word wat ander elemente omsluit: (i) Die *behoeftebepaling van die IGO en die gemeenskap*. As gevolg van die geïntegreerdheid tussen gemeenskappe en IGO's behoort hierdie aspekte dus eerder die McKinsey-element van organisasiekultuur in 'n kapasiteitsmodel vir IGO's te vervang. (ii) *Praktykgerigte ondersteuning* is die tweede element. Dit blyk die één kenmerk te wees wat gevestigde maatskaplike diensorganisasies onderskei van ander fasiliteerders van kapasiteitsbou as gevolg van geografiese toeganklikheid, asook ooreenstemmende dienslewingsgebiede tussen IGO's en gevestigde diensorganisasies. Organisasiefunksionering vorm nie deel van die leefwêreld van die meeste IGO's nie en deurlopende praktykgerigte ondersteuning word deur beide gevestigde en informele diensverskaffers as voorvereiste vir ontwikkeling gestel.

- (vi) *Netwerking* met bestaande bronne, ingesluit ander organisasies wat ondersteuning kan bied en veral toegang kan verleen tot finansieringsbronne asook die Staat, blyk die enigste wyse te wees waarop IGO's in Suid-Afrika

finansiering kan bekom om 'n sekere vorm van volhoubaarheid of vlak van dienslewering te bereik. Hierdie element sluit aan by eksterne verhoudingsbou, wat ingesluit is in die element van organisasievaardighede in die McKinsey-model. As gevolg van die belangrikheid van die netwerking vir IGO's behoort dit as 'n afsonderlike element in 'n model vir kapasiteitsbou aangedui te word. Soos reeds vermeld is, sal netwerking en eksterne verhoudingsbou eers as die tweede hoogste vlak van organisasiebou plaasvind, omdat netwerke en hulpbronne éers oor die nodige vertroue in IGO's se funksionering wil beskik voordat hulle bereid sal wees om hul tot IGO's te verbind.

Gevestigde maatskaplike diensorganisasies word nie deur IGO's beskou as hulpbronne nie en tree inderwaarheid meer as begeleiers en instaatstellers op. Eers in die fase ná die terminering van die kapasiteitsbouproses mag IGO's uit eie beweging voortgaan om diensorganisasies om spesifieke redes te gebruik na gelang van die behoefte daarvoor ontstaan. Eers op dáárdie stadium sal die betrokke optrede in terme van die toegepaste model as netwerking beskou kan word.

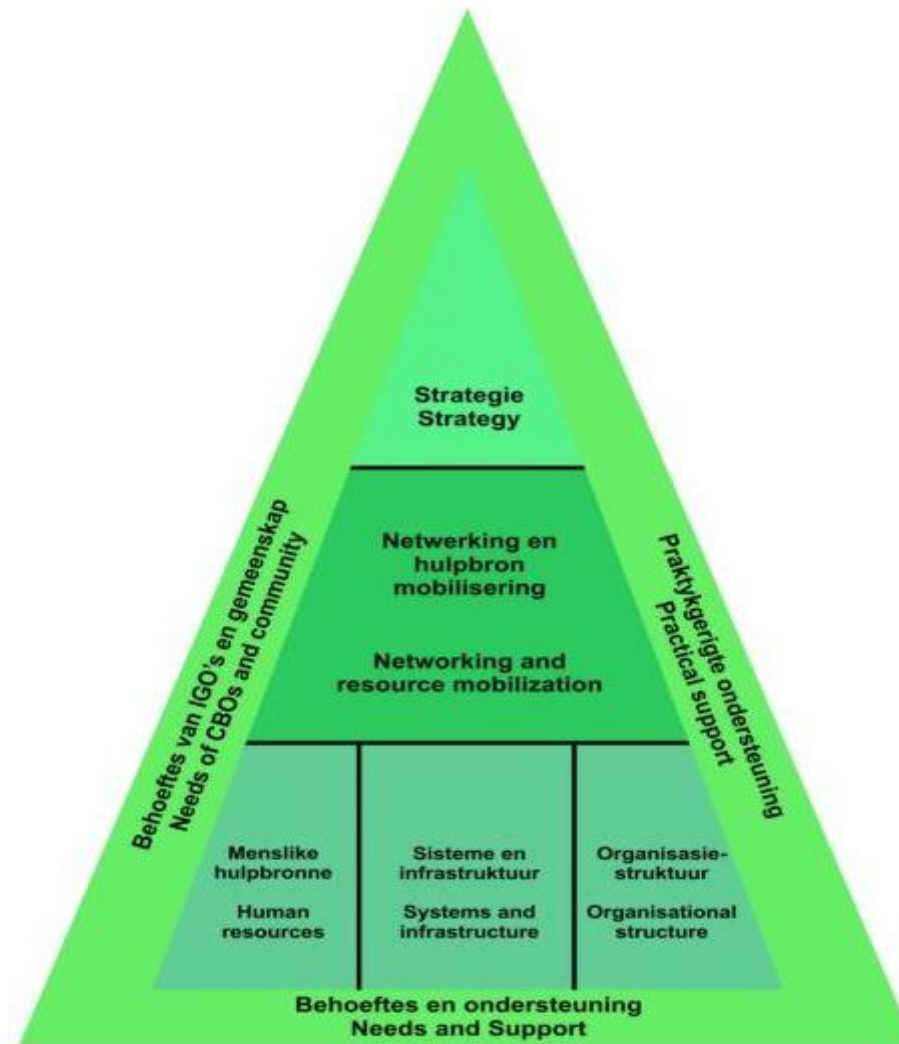
- (vii) Alhoewel sommige IGO's wel in staat blyk te wees om hul eie *strategie* te bepaal, blyk hierdie groep beperk te wees tot 'n klein groepie wat beskik oor meer vaardighede in organisasiebou as die lede van 'n deursnee-IGO. Wat wel in die praktyk voorkom, is bepaalde doelwitte of uitkomstes en 'n eenvoudige visie wat gestel word. Waarskynlik dui die meeste van die deelnemers se verwysing na "strategie" eerder na *beplanning en doelwitformulering* as na strategie as 'n inherente kenmerk van organisasiebou. Nie alle IGO's stel belang in die formulering van visies en missies nie. "Aspirasies" ('n aparte vlak van die McKinsey-model) as konsep kom glad nie voor in die ondersoek nie. Strategieformulering en die toepassing daarvan in die praktyk kan dus as die hoogste vlak van ontwikkeling van IGO's beskou word en behoort as sodanig in die kapasiteitsbou-model aangedui te word.

7.5.2 Aanbevelings

Die volgende aanbevelings spruit voort vanuit die voorgaande gevolgtrekkings oor die toepassing van die McKinsey-model op kapasiteitsbou van IGO's in Suid-Afrika. Daar word

spesifiek verwys na IGO's wie se vlak van ontwikkeling laag is en wat meer deurlopende opleiding en ondersteuning benodig as wat die geval by opkomende organisasies is:

- (i) Alhoewel IGO's in Suid-Afrika divers is en kapasiteitsbou van IGO's nie 'n kernfunksie van die meeste gevestigde maatskaplike diensorganisasies vorm nie, word aanbeveel dat die toepaslikheid van die voorgestelde kapasiteitsbou-raamwerk vir IGO's (vgl. die volgende punt c) self deur die diensorganisasies binne hul eie organisasies se beleid en konteks geëvalueer word, aangepas word of 'n nuwe model ontwikkel word.
- (ii) Die volgende raamwerk vir 'n model word voorgestel wat verder ondersoek en verfyn kan word. Let daarop dat die navorser nie ten doel gehad het om 'n model vir kapasiteitsbou te ontwikkel nie. Uit die teoretiese en empiriese studie het waardevolle inligting na vore getree wat die navorser in 'n raamwerk vir 'n kapasiteitsbou-model voorstel:
 - Die model word aangepas om ook in vier vlakke ingedeel te word, maar bestaan uit die volgende elemente: Op die onderste vlak kom die elemente van *menslike hulpbronne* (bestuur en personeel) en *organisasiestruktuur* voor, gevolg deur *sisteme en infrastruktuur*, daarna *netwerking en hulpbron-mobilisering*, met *strategie* as die hoogste vlak van kapasiteitsbou.
 - Die vlak wat ooreenstem met die sewende vlak van die McKinsey-model wat die firma as *organisasiekultuur* beskou het, behoort in kapasiteitsbou van IGO's vervang te word met *die behoeftes van IGO's en die gemeenskap*, asook met *praktykgerigte ondersteuning*.
 - Die grafiese voorstelling van die aanbeveling oor 'n raamwerk vir 'n kapasiteitsbou-model sien soos volg daaruit in Figuur 7.1:



Figuur 7.1: Raamwerk vir 'n aangepaste kapasiteitsbou-model vir IGO's deur gevestigde maatskaplike diensorganisasies gebaseer op die McKinsey-model (Venture Philanthropy Partners, 2001)

7.6 VERDERE NAVORSING

Die volgende aspekte word na aanleiding van hierdie studie geïdentifiseer wat verdere navorsing regverdig:

- Die toepaslikheid van die voorgestelde kapasiteitsbou-raamwerk vir IGO's soos getoets deur gevestigde maatskaplike diensorganisasies.

- Die klassifisering van IGO's in die maatskaplike welsynsektor in Suid-Afrika in terme van funksionerings- of ontwikkelingsvlakke. Hierdie inligting kan deur die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling benut word om 'n meer realistiese en haalbare strategie ten opsigte van die herstrukturering van die maatskaplike diensleweringstelsel daar te stel en wetgewing en staatsbeleide diensooreenkomstig in lyn daarmee bring, sodat beperkte hulpbronne ten beste benut kan word in die aanspreek van die maatskaplike nood van kwesbare Suid-Afrikane.

7.7 SLOTOPMERKINGS

7.7.1 Oorhoofse slotopmerking

Hierdie studie voorsien empiriese getuienis om die bydrae van gevestigde maatskaplike diensorganisasies tot die kapasiteitsbou van IGO's in Suid-Afrika te beskryf.

Hoofstuk 1 het 'n oorsig oor die studie gebied. In hoofstuk 2 is die Suid-Afrikaanse ontwikkelingsgerigte benadering tot maatskaplike welsynsdienste, met spesifieke verwysing na gevestigde maatskaplike diensorganisasies en IGOs as maatskaplike diensverskaffers, ontleed. Daar is bevind dat die Suid-Afrikaanse regering 'n internasionale teorie as uitgangspunt geneem het en daarop sy eie benadering gaan toepas het. Dié konteks is in hoofstuk 3 uitgebrei deur die kritiese ontleding van die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling se beleide wat impakteer op kapasiteitsbou van IGO's, spesifiek deur die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering te volg, en ook vir sover dit in die besonder verwys na maatskaplike ontwikkelingsgerigte werk. Daar is aangetoon dat daar 'n gaping bestaan tussen die bedoeling van die onderskeie beleidstukke en die praktykervaring van maatskaplike diensverskaffers. Hoofstuk 4 het 'n teoretiese raamwerk geskep waarbinne kapasiteitsbou van IGO's vanuit die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering beskou en gekonseptualiseer kan word. Toepaslike modelle vir organisasie-ontwikkeling van nuwingsgerigte organisasies is krities geëvalueer. Die navorsingsmetodologie wat in hierdie studie gevolg is, is in hoofstuk 5 uiteengesit. Daarna het hoofstuk 6 die empiriese studie uiteengesit waarin kapasiteitsbou van IGOs in die praktyk ontleed is. Dit is in hoofstuk 7 gevolg deur gevolgtrekkings en aanbevelings voortspuitend uit die literatuur- en die empiriese ondersoeke. Die aanbevelings wat uit die bevindings voortvloei, kan deur sowel gevestigde maatskaplike diensorganisasies as die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling benut word.

Die hoofdoel van die studie is gestel as die ontwikkeling van 'n begrip van die bydrae wat Suid-Afrikaanse gevestigde maatskaplike diensorganisasies kan lewer in die kapasiteitsbou van IGO's. Hierdie doelstelling is bereik en die studie verskaf 'n beter begrip van die bydrae asook van die aard van kapasiteitsbou van IGO's wat tans deur gevestigde maatskaplike diensorganisasies gebou word. Daar is bevind dat 'n beduidende hoeveelheid gevestigde diensorganisasies uit eie oorweging IGO's se kapasiteit bou. Kapasiteitsbou van IGO's vorm deel van die maatskaplike werkers se maatskaplikewerk-hulpverlening en kan beskou word as een van die maatskaplikewerk-intervensies. Die aard en omvang van hierdie tipe kapasiteitsbou is telkens aangedui.

Die inligting wat verkry is, kan gevestigde maatskaplike diensorganisasies ondersteun in die toepassing van kapasiteitsbou van IGO's en inligting verskaf wat in onderhandelinge met die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling benut kan word. 'n Kritiese evaluering van die hervorming van maatskaplike diensorganisasies en die maatskaplike diensleweringstelsel is onafwendbaar weens die voortgesette en selfs toenemende ernstige maatskaplike nood in Suid-Afrika. Dié inligting kan die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling 'n beter insig gee nie alleen oor die bydrae wat gevestigde diensorganisasies ten opsigte van die kapasiteitsbou van IGO's reeds lewer nie, maar ook kan dit die betrokke Departement meer bewus maak van die realiteite in kapasiteitsbou soos hulle in die praktyk op grondvlak ervaar word. Die inligting waarna verwys word, spruit voort uit die bevindings, gevolgtrekkings en aanbevelings van die studie.

7.7.2 Hoofbevindings en aanbevelings

Die volgende hoofbevindings en hoofaanbevelings word na aanleiding van hierdie studie gemaak:

- (i) Kapasiteitsbou van IGO's, soos dit tans geoperasionaliseer word in ontwikkelingsgerigte maatskaplike werk deur gevestigde diensorganisasies, vorm 'n inherente deel van maatskaplike ontwikkeling. Kapasiteitsbou van IGO's is dus eerder 'n maatskaplikewerk-intervensie as suiwer organisasie-

ontwikkeling en word tans as sodanig deur gevestigde diensorganisasies geïnterpreteer en toegepas. Die teikengroep van kapasiteitsbou van IGO's as 'n maatskaplikewerk-intervensie is dus gerig op informele sisteme of instansies binne kwesbare gemeenskappe.

- (ii) Kapasiteitsbou vind in die praktyk baie meer elementêr plaas as wat die teorie of die beleid daarvoor aandui. Wat nodig is, is dat dat gevestigde maatskaplike diensorganisasies voortbou op die konseptuele raamwerk vir kapasiteitsbou van IGO's wat in hierdie studie geformuleer word. Gevestigde maatskaplike diensorganisasies kan die konseptuele raamwerk in die praktyk toets en aanpas waar nodig, sodat hierdie vorm van maatskaplikewerk-intervensie (wat reeds toegepas word) meer gestruktureerd kan plaasvind.
- (iii) Dat IGO's 'n dringende behoefte het aan deurlopende praktykgerigte ondersteuning van diensorganisasies, bevestig die noodsaaklikheid daarvan. In dié opsig is gevestigde maatskaplike diensorganisasies uitstekend geposisioneer om 'n waardevolle bydrae tot kapasiteitsbou van IGO's te lewer.
- (iv) Vanweë die omvangrykheid van uitdagings in dienslewering behoort die Staat eerder die diensorganisasies as hulpbronne in die herstrukturering van die Suid-Afrikaanse diensleweringstelsel te sien as om te beoog om finansiering vanaf noodsaaklike dienste deur die gevestigde sektor na die informele sektor te herlei. Konstruktiewe gesprekvoering tussen die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling en die gevestigde maatskaplike diensorganisasies is deurslaggewend vir die opbou van 'n effektiewe maatskaplike diensleweringstelsel.

7.7.3 Ter afsluiting

Grootskaalse armoede in Suid-Afrika, met gepaardgaande maatskaplike verskynsels, noodsaak die effektiewe benutting van alle moontlike maatskaplike diensverskaffers. In dié verband vorm IGO's 'n integrale deel van kwesbare gemeenskappe en speel hulle 'n uiters belangrike rol in die verligting van armoede. Eweneens speel gevestigde maatskaplike diensorganisasies 'n waardevolle rol in die direkte aanspreek van maatskaplike nood en word 'n beduidende deel van Suid-Afrikaanse maatskaplike welsyndienste deur hierdie groep in stand gehou. Deur die kapasiteitsbou van IGO's uit te brei na ander agtergeblewe gemeenskappe, kan die netwerk

van maatskaplike diensverskaffers aansienlik versterk word. Uit die ondersoek is dit egter duidelik dat kapasiteitsbou van IGO's die aard en dinamika van IGO's in ag móet neem. Baie gevestigde maatskaplike diensverskaffers lewer reeds uit eie oorweging 'n waardevolle bydrae tot die kapasiteitsbou van IGO's. Hierdie bydrae bied nie alleen inligting oor die aard van die kapasiteitsbou wat gelewer word nie, maar vestig ook die aandag op sowel die talle uitdagings in kapasiteitsbou wat aan maatskaplike diensverskaffers gerig word as aan die eise wat aan hulle gestel word. Wat die strategie en beleide met betrekking tot IGO's se kapasiteitsbou betref, is interaksie en samesprekings tussen gevestigde maatskaplike diensverskaffers en die Departement van Maatskaplike Ontwikke-ling as vennote van IGO's van deurslaggewende belang. Hierdie studie bied ook 'n teoretiese sowel as 'n praktykgerigte konseptuele raamwerk ten opsigte van kapasiteitsbou van IGO's as 'n nuwer vorm van maatskaplikewerk-intervensie soos dit tans toegepas word deur maatskaplike werkers in diens van gevestigde maatskaplike diensorganisasies.

BRONNELYS

- Aseidul, H., Aaworb-nang, J.M. & James, K. 2014. Organizational culture, team effectiveness and organizational capacity assessment: a case study of Ghana Education service, The Ashanti Regional Office Kumasi. *Elite Research Journal of Education and Review*, 2(3):42-63. (ISSN: 2384 – 5619). University of Cape Coast, Ghana.
- Babbie, E. 2014. *The basics of social research* (6^{de} uitgawe). Kalifornië, VSA: Cengage Learning.
- Babbie, E. & Mouton, J. 2006. *The practice of social research*. Kaapstad: Oxford University Press.
- Barbour, R.S. 2001. Checklists for improving rigor and qualitative research: a case of the tail wagging the dog. *British Medical Journal*, 322:1115-1117.
- Barker, R.L. 2003. *The social work dictionary* (5^{de} uitgawe). Washington DC: NASW Press.
- Barusch, A., Gringeri, C. & George, M. 2011. Rigor in qualitative social work research: an empirical review of strategies used in published articles. *Social Work Research*, 35(3):11-19.
- Bernard, H. & Ryan, G. 2010. *Analysing qualitative data: systematic approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Billis, D. 1993. *Organising public and voluntary agencies*. Londen: Routledge.
- Bless, C., Higson-Smith, C. & Kagee, A. 2006. *Fundamentals of social research methods: an African perspective* (4^{de} uitgawe). Kaapstad: Juta & Co.
- Botha, W. (NAWONGO Vrystaat). Epos van 18 September 2014. Ongepubliseerd.
- Braun, V. & Clarke, V. 2006. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2):77-101.
- Burke, L.A. & Miller, M.K. 2001. Phone interviewing as a means of data collections. Lessons learned and practical recommendations. *Forum qualitative Sozialforschung/ Forum*

Qualitative Social Research. Aanlyn beskikbaar: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/articles/view>. [Toegang: 23 Januarie 2015].

Butlender, D. 13 Junie 2011. *Summary: National Association of Welfare Organisations and Non-Governmental Organisations and Others vs the Member of the Executive Council for Social Development, Free State and Others*. Case no: 1719/2010. Free State High Court. Aanlyn beskikbaar: http://www.ci.org.za/.../courtcases/nawongo_case_summary. [Toegang: 19 Maart 2015].

Byre, M.M. 2001. Evaluating findings of qualitative research. *AORN Journal*, 73:703-704.

Charmaz, K. 2006. *Constructing rounded theory: a practical guide through qualitative analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Cherry, A.L. 2000. *A research primer for the helping professions: methods, statistics and writing*. Australië: Brooks/Cole.

Connoly, P.M. 2007. *Deeper capacity building for greater impact: designing a long term initiative to strengthen a set of non profit organizations*. Briefing paper: Strategies to the chief social impact. New York: TCC Group.

Connoly, P.M. & York, P. 2002. Evaluating capacity-building efforts for nonprofit organizations. *OD Practitioner*, 34(4):33-39.

Cordes, J., Henig, J.R. & Twombly, E.C. 2001. Nonprofit human service providers in an era of privatization: toward a theory of economic and political response. *Review of Policy Research*, 18:91-110.

Coulshed, V. & Mullender, A. 2006. *Management in social work* (3^{de} uitgawe). New York: Palgrave MacMillan.

Cox, D. & Pawar, M. 2006. *International Social Work: issues, strategies, and programs*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Creswell, J.W. 1994. *Research design*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Creswell, J.W. 2007. *Qualitative enquiry and research designs: choosing among five traditions* (2^{de} uitgawe). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Creswell, J.W. 2013. *Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (3^e uitgawe). Kalifornië: Sage Publications.
- Cronjé, J. 1998. Social work management: an empowerment model. In: Gray, M. (red) *Developmental social work in South Africa: Theory and practice*. Kaapstad: David Philip Publishers:107-116.
- Cronjé, G.J. de J., Du Toit, G.S. & Motlatla, M.D.C. 2004. *Introduction to Business Management* (6^{de} uitgawe). Kaapstad: Oxford University Press.
- Cummings, T.G. & Worley, C.G. 2009. *Organizational development and change* (10^{de} uitgawe). Stamford CT, VSA: Cengage Learning.
- Darlington, Y. & Scott, D. 2002. *Qualitative research in practice: stories from the field*. Buckingham: Open University Press.
- Dauids, N. 2012. Funding crisis for NPOs. Aanlyn beskikbaar: <http://www.timeslive.co.za/politics/2012/05/14/funding-crisis-for-pos?service=print>. [Toegang: 18 Mei 2012].
- De Jager, M. 2014. Human resources: management tasks. In: Engelbrecht, L.K. (red) *Management and supervision of social workers: issues and challenges within a social development paradigm*. Andover: Cengage Learning EMEA Limited:98-105.
- Delany, A., Ismail, Z., Graham, L. & Ramkisson, Y. 2008. *Review of the Child Support Grant*. Johannesburg: Department of Social Development, CASE, SASSA & UNICEF.
- Delpont, C.S.L. & Fouché, C.B. 2014a. The qualitative research report. In: De Vos, A.S. (red) *Research at grass roots: for the social sciences and human service professions* (4^{de} uitgawe). Pretoria: Van Schaik Publisers:425-430.
- Delpont, C.S.L. & De Vos, A.S. 2014b. Professional research and professional practice. In: De Vos, A.S. (red) *Research at grass roots: for the social sciences and human service professions* (4^{de} uitgawe). Pretoria: Van Schaik Publisers:45-60.
- Delpont, C.S.L., Fouché, C.B. & Schurink, B. 2014c. Theory and literature in qualitative research. In: De Vos, A.S. (red) *Research at grass roots: for the social sciences and human service professions* (4^{de} uitgawe). Pretoria: Van Schaik Publisers:297-306.

Departement van Beplanning, Plaaslike Bestuur en Behuising. 2002. Bellville District Office: *Operational Plan 2002/2003*. Bellville.

Departement van Maatskaplike Ontwikkeling. 2006. *Integrated service delivery model for social welfare service*. Pretoria.

Departement van Maatskaplike Ontwikkeling. 2011. *2010/11 State of South African registered nonprofit organizations issued in terms of the nonprofit organizations Act 71 of 1997: a report from the national NPO database*. Pretoria.

Departement van Maatskaplike Ontwikkeling. 2012a. *Policy on financial awards to service providers*. Pretoria.

Departement van Maatskaplike Ontwikkeling. 2012b. *NPO national financing guidelines: a sector guide for the Department of Social Development*. Pretoria.

Departement van Maatskaplike Ontwikkeling. 2012c. *Policy framework on nonprofit organisations law: proposed amendments to the Nonprofit Organisations Act, Act 71 of 1997 – a discussion document*. Pretoria.

Departement van Maatskaplike Ontwikkeling. 2014a. *Media statement on the release of the medium-term strategic framework 2014-2019*. 7 Augustus 2014. Pretoria.

Department van Maatskaplike Ontwikkeling. 2014b. Aanlyn beskikbaar: <http://www.incl.org/research/monitor/southafrica.html> - 2014. [Toegang: 21 Mei 2014].

Departement van Maatskaplike Ontwikkeling. 2014c. Aanlyn beskikbaar: <http://www.services.gov.za/.../registerbusiness/registernonprofitorgan/en>. [Toegang: 22 Mei 2014].

Departement van Welsyn en Bevolkingsontwikkeling & NWSSDF. 1999. *The nonprofit organisations' training and information project: understanding the sector*. Pretoria.

De Vita, C.J., Flemming, C. & Twombly, E.C. 2001. Building nonprofit capacity: a framework for addressing the problem. In: De Vita, C.J. & Flemming, C. (reds) *Building capacity in nonprofit organization*. Washington DC: The Urban Institute:5-32.

Direktoraat van Diensstandaarde van die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling. 2004. *Specifications for funding of national councils*. Pretoria.

- Doyle, S. 2007. Member checking with older women: a framework negotiation meaning. *Healthcare for Women International*, 28:888-908.
- Du Toit, G.S., Erasmus, B.J. & Strydom, J.B. 2011. *Introduction to business management* (8^{ste} uitgawe). Kaapstad: Oxford University Press Southern Africa.
- Dyck, C.K. & Neubert, M.J. 2009. *Principles in management*. Singapore: South Western.
- Edigheji, Q. 2010. *Constructing a democratic development state in South Africa: potentials and challenges*. Kaapstad: HSRC Press.
- Edwards, M. 2000. *Enthusiasts, tactitians, and skeptics: civil society and social capital*. Kettering review (Spring):39-51.
- Engelbrecht, L.K. & Rankin, P. 2014. The context of management within social service organizations. In: Engelbrecht, L.K. (red) *Management and supervision of social workers: issues and challenges within a social development paradigm*. Andover: Cengage Learning EMEA Limited:10-21.
- Engelbrecht, L.K. & Terblanche, L. 2014. Schools of thought in management. In: Engelbrecht, L.K. (red) *Management and supervision of social workers: Issues and challenges within a social development paradigm*. Andover: Cengage Learning EMEA Limited:24-34.
- Fieldstone Alliance. 2006a. Six components of organizations capacity: Six keys to successful organizations assessment. *E Newsletter*. Aanlyn beskikbaar: <http://www.fieldstone-alliance.org>. [Toegang: 14 Mei 2013].
- Fieldstone Alliance. 2006b. Capacity building defined and simplified: Nonprofit tools you can use. *E Newsletter*. Aanlyn beskikbaar: <http://www.fieldstone-alliance.org>. [Toegang: 14 Mei 2013].
- Fine, B. 2001. *Social capital versus social theory: political economy and social science at the turn of the millennium*. New York: Routledge.
- Fouché, C.B. & Delport, C.S.L. 2014a. Introduction to the research process. In: De Vos, A.S. (red) *Research at grass roots: for the social sciences and human service professions* (4^{de} uitgawe). Pretoria: Van Schaik Publisieerders:61-78.

- Fouché, C.B. & Delpont, C.S.L. 2014b. Writing the research proposal. In: De Vos, A.S. (red) *Research at grass roots: for the social sciences and human service professions* (4^{de} uitgawe). Pretoria: Van Schaik Publisers:101-112.
- Fouché, C.B. & Delpont, C.S.L. 2014c. The place of theory and the literature review in the qualitative approach to research. In: De Vos, A.S. (red) *Research at grass roots: for the social sciences and human service professions* (4^{de} uitgawe). Pretoria: Van Schaik Publisers:265-269.
- Fouché, C.B. & De Vos, A.S. 2014a. Selection of a researchable topic. In: De Vos, A.S. (red) *Research at grass roots: for the social sciences and human service professions* (4^{de} uitgawe). Pretoria: Van Schaik Publisers:79-88.
- Fouché, C.B. & De Vos, A.S. 2014b. Formal formulations. In: De Vos, A.S. (red) *Research at grass roots: for the social sciences and human service professions* (4^{de} uitgawe). Pretoria: Van Schaik Publisers:89-100.
- Fouché, C.B. & De Vos, A.S. 2014c. Sampling and pilot study in qualitative research. In: De Vos, A.S. (red) *Research at grass roots: for the social sciences and human service professions* (4^{de} uitgawe). Pretoria: Van Schaik Publisers:390-396.
- Fouché, C.B. & Schurink, W. 2014a. Theory and literature in qualitative research. In: De Vos, A.S. (red) *Research at grass roots: for the social sciences and human service professions* (4^{de} uitgawe). Pretoria: Van Schaik Publisers:297-306.
- Fouché, C.B. & Schurink, W. 2014b. Qualitative research design. In: De Vos, A.S. (red) *Research at grass roots: for the social sciences and human service professions* (4^{de} uitgawe). Pretoria: Van Schaik Publisers:307-327.
- French, W.L., Bell Jr., C.H. & Zawacki, R. 2004. *Organizational development and transformation: managing effective change* (6^{de} uitgawe). Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Garvin, C.D. & Tropman, J.E. 1998. *Social work and contemporary society*. Londen: Allyn & Bacon.
- Gatewood, R.D., Taylor, R.R. & Ferrell, O.C. 1995. *Management: comprehension, analysis, and application* (1^{ste} uitgawe). Chicago, VSA: Irwin.

- Gilbert, N. & Terroll, P. 2010. *Dimensions of social welfare policy* (7^{de} uitgawe). Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Gochros, H. 2005. Interviewing. In: Grinnell, R.N. & Unray, Y.A. (reds) *Social work research and evaluation: Quantitative and qualitative approaches* (7^{de} uitgawe). Oxford: Oxford University Press:460-466.
- Goodman, H. 2001. In-depth interviews. In: Thyer, B.A. (red) *The handbook of social work research methods*. Thousand Oaks, CA.: Sage Publications.
- Govender, C. 2001. *Trends in civil society in South Africa today*. Aanlyn beskikbaar: <http://www.anc.org.za> by Umrabulo Index, Issue no 13, 4th Quarter 2001. [Toegang: 10 April 2012].
- Grantmakers Evaluation Network & Grantmakers for Effective Organizations. 2000. *Report from 2000 GEN-GEO Conference*. Aanlyn beskikbaar: https://www.google.co.za/?gws_rd=cr&ei=UnbOUuqpMpHMtAblnICABw#q=Report+2000+Grantmakers+Evaluation+Network+%26+Grantmakers+for+effective+organizations. [Toegang: 13 Mei 2014].
- Gray, M. 2006. The progress of social development in South Africa. *International Journal of Social Welfare*, 15(suppl.1):S53-S64.
- Graziano, A.M. & Raulin, N.L. 2000. *Research methods: a process of enquiry* (4^{de} uitgawe). Boston: Allan & Baker.
- Greeff, M. 2014. Information collection: interviewing. In: De Vos, A.S. (red) *Research at grass roots: for the social sciences and human service professions* (4^{de} uitgawe). Pretoria: Van Schaik Publisierders:341-374.
- Green, J. & Thorogood, N. 2009. *Qualitative methods for health research* (2^{de} uitgawe). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Grinnell, R.M. & Unrau, Y.A. 2005. *Social work research and evaluation: Quantitative and qualitative approaches* (7^{de} uitgawe). New York: Oxford University Press.
- Grinnell, R.M. & Williams, M. 1990. *Research in social work: a primer*. Itasca, IL: Peacock.

- Habib, A. & Kotzé, H. 2002. Civil society, governance and development in an area of globalization. Aanlyn beskikbaar: <http://www.sds.ukzn.ac.za>. [Toegang: 10 April 2012].
- Hall, A. & Midgley, J. 2004. *Social policy for development*. Londen: Sage Publications.
- Hanson, M. 1995. Practice in organizations. In: Meyoo, C.H. & Mortaini, M.A. (reds) *The foundations of social work practice: A graduate text*. Washington: NASW Press:205-224.
- Harper, M. & Cole, P. 2012. Member checking: Can benefits be gained similar to group therapy? *The Qualitative Report*, 17(2):510-517.
- Hauser, D & Huberman, B. 2008. The seven components of organizational sustainability: a guide for state teen pregnancy prevention organizations. Aanlyn beskikbaar: <http://www.advocatsforyouth.org.../612-the-seven-components-of-organ-sustain-ability>. [Toegang: 14 Mei 2013].
- Hellrieger, D., Jackson J.S.E. & Slocum, I.W. 2002. *Management – a competency approach* (9^{de} uitgawe). Cincinnati OH: Thomson South Western.
- Hepworth, D.H., Rooney, R.H., Dewberry Rooney, G. & Strom-Gottfried, K. 2013. *Direct social work practice: Theory and Skills* (9^{de} uitgawe). Kanada: Brooks/Cole.
- Homfeldt, G. & Reutlinger, C. 2012. *Social Work and Society International Online Journal*. Aanlyn beskikbaar: <http://www.socwork.net/sws/article/view/70/372>. (Toegang: 10 April 2012).
- Hudson, M. 2005. *Managing at the leading edge*. San Fransico: Jossey-Bass.
- Hughes, R.A. & Addington-Hall, J.M. 2004. Feeding back survey findings with palliative care: findings from qualitative research. *Internet Journal of Nursing Studies*, 42:449-456.
- Hughes, M. & Wearing, M. 2003. *Organisations and management in social work*. Londen: Sage Publications.
- Ife, J. 2012. Human rights in social work. *Towards rights-based practice* (3^{de} uitgawe). Londen: Cambridge University Press.

- International Federation for Social Work. Global definition of social work. 2014. Aanlyn beskikbaar: <http://ifsw.org/get-involved/global-definition-of-social-work>. [Toegang: 14 Mei 2014].
- Johnson, L.C. & Yanca, S.J. 2010. *Social work practice: a generalist approach* (10^{de} uitgawe). Boston: Pearson Education Inc.
- Kallio, N., Viikari-Juntera, E., Hakkane, M. & Takala, E. 2000. Assessment during and frequency of work tasks by telephone interview: reproducibility and validity. *Ergonomics*, 43(c):610-621.
- Kaplan, A. 1997. Capacity building – shifting the paradigms of practice. Oliver, D. ongepubliseerde MA tesis. 1996. Capacity building. Aanlyn beskikbaar: <http://www.cdra.org.za/index.php?option=comcontent&view=article&ID=40:capa-city-building-shifting-the-paradigms-of-practice&catid=19:publications&Itemid=2>. [Toegang: 30 Oktober 2012].
- Kirst-Ashman, K.K. 2013. Introduction to social work and social welfare. *Critical thinking perspectives. Empowerment series* (4^{de} uitgawe). Kanada: Brooks/Cole.
- Kreuger, L.W. & Newman, W.L. 2006. *Social work research methods: qualitative and quantitative applications*. Boston: Pearson Education.
- Leedy, P.D. & Ormrod, J.E. 2005. *Practical research planning and design*. New York: Pearson Mewill Prentice Hall.
- Letts, C., Ryan, W.P. & Grossman, A. 1999. *High performance nonprofit organisations: managing upstream for greater impact*. New York: Wiley.
- Lewis, J.A., Packard, T.R. & Lewis, M.L. 2007. *Management of human service programmes* (4^{de} uitgawe). Beaumont, CA: Thomas Brooks/Cole.
- Lombard, A. 2003. *The impact of social services on human, social and economic development and the promotion of human rights in South Africa*. Navorsingsverslag. Pretoria: Universiteit van Pretoria, Departement van Maatskaplike Werk.

- Lombard, A. 2008. The impact of social transformation on the non-governmental welfare sector and the social work profession. *International Journal of Social Welfare*, 17(2):124-131.
- Lombard, A. 2011. Integrated social and economic development in South Africa: a social welfare perspective. *Argumentum, Vitória (ES)*, v.3.n.2:231-247.
- Lombard, A. 2013. *Global agenda for social work and social development: a voice for development*. Voices for Development Conference. 25-27 September 2013. Sandton: Universiteit van Pretoria.
- Lombard, A., Kemp, M., Viljoen-Toet, N. & Booyzen, M. 2012. An integrated developmental model for poverty reduction in South Africa: An NGOs perspective. Special issue on social development and social work: Learning from Africa. *Journal of Community Practice*, 1-2:178-195.
- Marshall, C. & Rossmann, G.B. 1999. *Designing qualitative research* (3^{de} uitgawe). Londen: Sage Publications.
- Mason, M. 2010. Sample size and saturation in Ph.D. studies using qualitative interviews. Forum qualitative sozialforschung / Forum: *Qualitative Social Research*, 11(3), art. 8. Aanlyn beskikbaar: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs.100387>. [Toegang: 6 Februarie 2015].
- Meyer, M. & Botha, E. 2000. *Organizational development and transformation in South Africa*. Durban, Johannesburg en Kaapstad: Butterworth Publishers (Pty) Ltd.
- Midgley, J. 1995. *Social development perspective in social welfare*. Londen: Sage Publications.
- Midgley, J. 1997. *Social welfare in global context*. Kalifornië: Sage Publications.
- Midgley, J. 2014. *Social development: theory and practice*. Londen: Sage Publications.
- Midgley, J. & Conley, A. 2010. Introduction. In: Midgley, J. & Conley, A. (reds) *Social Work and Social Development: theories and skills for developmental social work*. New York: Oxford University Press:xiii-xx.

- Midgley, J. & Livermore, M. 1997. The developmental perspective in social work: Educational implications for a new century. *Social Work*, 33(3):573-585.
- Ministerie Van Welsyn en Bevolkingsontwikkeling. 1997. *Witskrif vir Welsyn*. Kennisgewing 1108 van 1997. Staatskoerant, 386 (18166), 8 Augustus. Pretoria: Staatsdrukkers.
- Minkoff, D.C. 1997. Producing social capital: National social movement and civil society. *American Behavioral Scientist*, 40(5):605-618.
- Molefe, S.P. 1996. An overview of the characteristics of self-help organisations amongst blacks in South Africa: a historical perspective. *Social Work/Maatskaplike Werk*, 32(2):173-178.
- Monette, D.R., Sullivan, T.J. & De Jong, C.R. 2008. *Applied social research: a tool for the human services* (7^{de} uitgawe). Michigan University, Marquette ML: Thomson Brooks/Cole.
- Morse, J.M., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K. & Spiers, J. 2002. Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research. *International Journal of Qualitative Methods*, 1(2):1-19.
- Mouton, J. 2006. *How to succeed in your master's and doctoral studies: a South African guide and resource book*. Pretoria: Van Schaik Publisers.
- NACOSS. 2004a. *Notes on working session between the department of social development and national bodies on the administrative tools for the financing policy for financial awards held on 15 September 2004*. Johannesburg.
- NACOSS. 2004b. *Notes on meeting between NACOSS and the Department of Social Development held on 2 August 2004 at 14:00 in room S208, HSRC Building*. Johannesburg.
- NACOSS. 2004c. *Role of national bodies*, 3 Maart 2004: bylaes 1 en 2. Johannesburg.
- NACOSS. 2011. *Konstitusie*. Ongepubliseerd.
- NACOSS. 2012a. *Notule van die vergadering van 20 Maart 2012*. Ongepubliseerd.
- NACOSS. 2012b. *Dokument met opname oor lede wat die kapasiteit van informele gemeenskapsgebaseerde organisasies bou*. Ongepubliseerd.

- NACOSS. 2012c. *Invitation to Leadership Dialogue on 13 and 14 August 2012*. Ongepubliseerd.
- NACOSS. 2013. *Paper on the financing of social welfare services by the NGO sector, the partnership with government and the legislative framework for service delivery, November 2013*. Ongepubliseerd.
- NACOSS. 2014. *Notule van vergadering van NACOSS van 12 November 2014*. Ongepubliseerd.
- Naidoo, J. 2011. *The coming "Egyptian Moment" in South Africa*. Aanlyn beskikbaar: <http://www.ippid.org.2011.03.01.archive.html>. [Toegang: 30 Augustus 2011].
- Nasionale Assosiasie van Nie-regeringsorganisasies (NAWONGO). 2011. *Notule van die vergadering van 15 Julie 2011*. Ongepubliseerd.
- National Planning Commission. 2011. *National Development Plan: Vision for 2030*. Pretoria: Staatsdrukkers.
- National Welfare Social Services and Development Forum (NWSSDF). 2012. *Survey of the social and development services sector*. Ongepubliseerd.
- Nel, H. 2014. Management functions. In: Engelbrecht, L.K. (red) *Management and supervision of social workers: issues and challenges within a social development paradigm*. Andover: Cengage Learning EMEA Limited:49-70.
- Neves, D., Damson, M., Van Niekerk, I., Hlatshwayo, S. & Du Toit, A. 2009. *The use of effective social grants in South Africa*. Institute for Poverty, Land & Agrarian Studies & Economic Policy Research Institute, Cape Town.
- Oliver, P. 2010. *Understanding the research process*. Los Angeles: Sage Publications.
- Patel, L. 1998. NGOs and the service delivery system. *Social Work/Maatskaplike Werk*, 34(1):112-123.
- Patel, L. 2005. *Social welfare and social development in South Africa*. Kaapstad: Oxford South Africa.

- Patel, L. & Hochfeld, T. 2008. Indicators, barriers and strategies to accelerate the pace of change in developmental welfare in South Africa. *The Social Work Practitioner Research*, 20(2):192-211.
- Patel, L. & Hochfeld, T. 2012. Developmental social work in South Africa: translating policy into practice. *International Social Work*, 56(5):690-704.
- Patel, L., Hochfeld, T., Graham, L. & Selipsky, L. 2008. *The implementation of the White Paper for Social Welfare in the NGO sector*. Centre for Social Development: Universiteit van Johannesburg.
- Patel, L. & Noyoo, N. 2005. The social dimensions of regionalism: a Southern African perspective. In: Patel, L. (red) *Social welfare & social development in South Africa*. Kaapstad: Oxford University Press Southern Africa:38-56.
- Patel, L. & Triegaardt, J. 2008. Social Africa: social security, poverty alleviation and development. In: Midgley, J. & Tang, K. (reds) *Social security, the economy and development*. New York: Palgrave MacMillan:85-109.
- Pride, W.M., Hughes, R.J. & Kapoor, J.R. 2013. *Foundations of business* (3^{de} uitgawe). Londen: Cengage Learning.
- Putnam, R.D. 2006. *Diversity and community in the twenty-first century*. Nordic: Nordic Political Science Association.
- Republiek van Suid-Afrika. 1997. *Wet op organisasies sonder winsoogmerk no 71 van 1997*. Staatskoerant 19814 (405). Pretoria: Staatsdrukkers.
- Republiek van Suid-Afrika. 2008. *State of the Nation Address*. Pretoria: Die Presidensie.
- Republiek van Suid-Afrika. 2011. *State of the Nation Address*. Pretoria: Die Presidensie.
- Republiek van Suid-Afrika. 2012. *Wysigingswet op belastingwette no 22 van 2012*. Staatskoerant 36122 (572). Pretoria: Staatsdrukkers.
- Robins, S.P., Judge, T.A., Odendaal, A. & Roodt, G. 2009. *Organisational behaviour: Global and Southern African perspectives*. Kaapstad: Pearson Education.

- Rubin, A. & Babbie, E. 2005. *Research methods for social work* (5^{de} uitgawe). Australië: Thomson Brooks/Cole.
- Rubin, A. & Babbie, E. 2007. *Essential research methods for social work*. Belmont: Thomson Brooks/Cole.
- Rubin, H. & Rubin, I. 2005. *Qualitative interviewing: the art of hearing data*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Sarantakos, S. 2005. *Social research* (3^{de} uitgawe). China: Palgrave MacMillan.
- Schurink, W., Fouché, C.B. & De Vos A.S. 2014. Qualitative data analysis and interpretation. In: De Vos, A.S. (red) *Research at grass roots: for the social sciences and human service professions* (4^{de} uitgawe). Pretoria: Van Schaik Publisers:397-423.
- Scott, D. 2003. The role of the voluntary and non-governmental sector. In: Baldock, J., Manning, N. & Vickerstaff, S. (reds) *Social Policy* (2^{de} uitgawe). New York: Oxford University Press:293-324.
- Scottish Ministry of Social Justice. 2003. Working and learning together to build stronger communities: Working draft Community Learning and Development Guidance. Aanlyn beskikbaar: http://infed.org/archives/gov_uk/working-together.htm. [Toegang: 1 Januarie 2014].
- Segal, E.A. 2010. *Social welfare policy, programs and practice: a value perspective* (2^{de} uitgawe). Itasca, IL: Peacock.
- Segal, E.A., Gerdes, K.E. & Steiner, S. 2013. *An introduction to the profession of social work. Becoming a change agent* (4^{de} uitgawe). Kanada: Brooks/Cole, Cengage Learning.
- Silberman, D. 2005. *Doing qualitative research a practical handbook*. Londen: Sage Publications.
- Smit, A. de V. 2014. Financial resources management tasks. In: Engelbrecht, L.K. (red) *Management and supervision of social workers: issues and challenges within a social development paradigm*. Andover: Cengage Learning EMEA Limited:107-120.

- Smit, P.J., Cronjé, G.J. de J., Vrba, M.J. & Brewis, T. 2013. *Management principles: a contemporary edition for Africa* (5^{de} uitgawe). Kaapstad: Juta & Co.
- Smith, E. 2005. Telephone interviewing in health care research: a summary of the evidence. *Nurse Researcher*, 12(3):32-41.
- Smith, S.R. & Lipsky, M. 1993. *Nonprofits for hire: the welfare state in the age of contracting*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- South African Council for Social Service Professions (SACSSP). 2006. *Policy guidelines for code of conduct, code of ethics and the rules for caring professions*. Pretoria.
- South African Social Security Agency (SASSA). 2014. *Statistical Report 5*, issue no 5 of 2014.
- Stark, R. 1995. *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Strydom, H. 2014. Ethical aspects of research in the social sciences and human service professions. In: De Vos, A.S. (red) *Research at grass roots: for the social sciences and human service professions* (4^{de} uitgawe). Pretoria: Van Schaik Publisieerders:113-130.
- Strydom, H. & Delpont, C.S.L. 2014. Sampling and pilot study in qualitative research. In: De Vos, A.S. (red) *Research at grass roots: for the social sciences and human service professions* (4^{de} uitgawe). Pretoria: Van Schaik Publisieerders:390-396.
- Stuart, L. 2013. The South African nonprofit sector: struggling to survive needing to thrive, in *Sangonet Pulse*, April 2013. Aanlyn beskikbaar: <http://www.ngopulse.org/article/south-african-nonprofit-sector-struggling-survive-needing-thrive>. [Toegang: 21 Mei 2014].
- Swart, H. 2012. Welfare groups fight for survival. Aanlyn beskikbaar: <http://mg.co.za/article/2012-05-17-welfare-groups-fight-for-survival>. [Toegang: 18 Mei 2012].
- Swilling, M. & Russel, B. 2001. *The size and scope of the non-profit sector in South Africa*. Graduate School of Public and Development Management Johannesburg: University of the Witwatersrand and Centre of Civil Society. Durban: Universiteit van Natal.
- Symes, C.Y. 2007. *An exploration of the experiences of the leaders of mentored community-bases organisations in the Eastern Cape*. (MA tesis) Port Elizabeth: Nelson Mandela Metropole University.

- Terre Blanche, M. & Durrheim, K. 1999. (reds). *Research in practice: applied methods for the social sciences*. Kaapstad: University of Cape Town Press.
- The Citizen. 9 Junie 2014. *No free rides for NGOs*. Aanlyn beskikbaar: <http://citizen.co.za/192295/no-free-rides-for-ngos>. [Toegang: 19 Maart 2015].
- Trochim, W.M. 2000. *The research knowledge base* (2^{de} uitgawe). Cincinnati, OH: Atomic Dog.
- Tutty, L.M., Rothery, M.A. & Grinnell, R.M. 1996. *Qualitative research for social workers*. Londen: Allyn & Bacon.
- United Nations. 1995. *Report of the World Summit for Social Development*. Kopenhagen, 6-12 Maart 1995. Aanlyn beskikbaar: <http://daccess-ads-na.un.org/doc/UNDOC/GEN/N95/116/51/PDF/N9511651.pdf?OpenElement>. [Toegang: 26 Junie 2011].
- United Nations Development Programme (UNDP). 1997. *General guidelines for capacity assessment and development: to support development and implementation of National Program Frameworks (NPF)*. BPPS/MDGD and FMP International. Aanlyn beskikbaar: <http://mirror.undp.org/magnet/cdrb/GENGUID.htm>. [Toegang: 6 Januarie 2014].
- Vaktaalkomitee vir Maatskaplike Werk. 1995. *New Dictionary of Social Work/Nuwe Woordeboek vir Maatskaplike Werk*. Kaapstad: CTP Book Printers.
- Venture Philanthropy Partners. 2011. *Effective capacity building in nonprofit organizations*. National Council of Nonprofits. Report by McKinsey & Company. 2001. Aanlyn beskikbaar: http://www.vpppartners.org/sites/default/files/reports/full_rpt.pdf. [Toegang: 6 Januarie 2014].
- Weinbach, R.W. 2003. *The social worker as a manager: a practical guide to success*. Boston: Allyn & Bacon.
- Western Cape Directors Forum (WCDF). 2014a. *Notule van Jaarvergadering van die WCDF van 19 Junie 2014*. Ongepubliseerd.
- Western Cape Directors Forum (WCDF). 2014b. *Voorsittersverslag 2013/2014 gedateer Junie 2014*. Ongepubliseerd.

- Weston, C., Gandell, T., Beauchamp, J., McAlpine, L., Wiseman, C. & Beauchamp, C. 2001. Analysing interview data: the development and evolution of a coding system. *Qualitative Sociology*, 24(3):381-400.
- Whittaker, A. 2009. *Research skills for social work*. Groot-Brittanje: Learning Matters Ltd.
- Whittemore, R., Chase, S.K. & Mandle, C.L. 2001. Validity in qualitative research. *Qualitative Health Research*, 11(4):522-537. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Williams, M., Tutty, L.M. & Grinnell, R.M. 1995. *Research in social work: an introduction*. Itasca: Peacock.
- World Commission on Environment and Development. United Nations General Assembly. 1987. *Report of the World Commission on Environment and Development: Our common future*. (A/42/187). Oslo.
- Worth, M.J. 2012. *Nonprofit management Principles and practice* (2^{de} uitgawe). Kalifornië: Sage Publications.
- Wright-Revollo, K. 2007. Supporting the capacity of organizations at community level: an exploration of issues, methods and principles for good practice. *Occasional Paper Series*, no 48. International NGO Training and Research Centre.
- Wyngaard, R. 2012. Starting a NPO in South Africa. In: *NPO Legal Issues*, 16:Jan/Feb.
- Wyngaard, R. 2013. The South African NPO crisis: Time to join hands. In: *The International Journal of Not-for-Profit Law (ICNL)*, 15(1). Aanlyn beskikbaar: http://www.icnl.org/research/journal/voll5iss/special_1.htm. [Toegang: 21 Mei 2014].
- Wyngaard, R. 2014. NGO Law Monitor: South Africa. *The International Journal for Not-for-Profit Law (ICNL)*. Aanlyn beskikbaar: <http://www.incl.org/research/monitor/southafrica.html2014>. [Toegang: 22 Mei 2014].
- Yachakaschi, S. 1995. *Capacity building at the grassroots: piloting organisational development of community-based organisations in South Africa*. Aanlyn beskikbaar: [http://www.intrac.org/.../Praxis-Note-18-Capacity building at the grassroots: Piloting organisational development of community-based organisations in South Africa](http://www.intrac.org/.../Praxis-Note-18-Capacity%20building%20at%20the%20grassroots%20Piloting%20organisational%20development%20of%20community-based%20organisations%20in%20South%20Africa). [Toegang: 3 Mei 2012].

Yin, R.K. 2003. *Case study research: design and methods* (3^{de} uitgawe). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Zastrow, C.H. 2013. *The practice of social work. A comprehensive worktext. Empowerment series* (10^{de} uitgawe). Kanada: Brooks/Cole, Cengage Learning.

BYLAE 1(1)**ONDERHOUDSKEDULE VIR HOOF UITVOERENDE BEAMPTES IN DIENS VAN GEVESTIGDE DIENSORGANISASIES WAT DIE KAPASITEIT VAN IGO's BOU/
*INTERVIEW SCHEDULE FOR CHIEF EXECUTIVE OFFICERS BUILDING THE CAPACITY OF CBOs*****1. BIOGRAFIESE BESONDERHEDE / *BIOGRAPHICAL DETAIL***

1.1 Naam van die organisasie/ *Name of the organisation:*

1.2 Naam van die persoon met die onderhoud gevoer word/*Name of interviewee:*

1.3 Posisie/*Position:* **Hoof Uitvoerende Amptenaar/ CEO**

1.4 Diensfokus van jou organisasie?/*Focus of service by your organisation?*

1.5 Provinsie(s) waarin dienste gelewer word/ *Province(s) in which services are rendered?*

- Stedelik/*Urban* Platteland/*Rural* Ander/*Other*

1.6 Grootte van jou organisasie?/*Size of your organisation?*

1.7 Hoe lank bestaan die organisasie?/*How long does the organisation exist?*

1.8 By hoeveel IGO's is die organisasie betrokke?/*With how many CBOs are the organisation involved with?*

1.9 Hoe lank is jy al 'n gekwalifiseerde en praktiserende maatskaplike werker?/*How long have you been qualified and practicing as a social worker?*

2. AARD VAN DIE ORGANISASIES BETROKKE/ *NATURE OF THE ORGANISATION INVOLVED*

2.1 Beskryf kortliks hoe jou organisasie funksioneer (konstitusie, struktuur, bestuur, personeel, beleide, ens)./*Briefly describe the way in which your organisation operates (constitution, structure, management, staff, policies, etc).*

2.2 Beskryf kortliks die IGO's waarby die organisasie betrokke is (grootte, ligging, diens, bestaansjare, rede vir bestaan, hulpbronne, bestuur, vrywilligers en personeel, finansies en kultuur, ens)?/*Briefly describe the CBOs your organisation is involved with (size, location, service, years in existence, reason for their existence, resources, management, volunteers, staff, finances, culture, etc)?*

3. **DEFINISIE OF SIENING VAN KAPSITEITSBOU/ DEFINITION OR VIEW ON CAPACITY BUILDING**

3.1 Hoe definieer jy kapasiteitsbou van IGO's?/ *How do you define capacity building of CBOs?*

3.2 Hoe sal jy die tipe verhouding tussen die betrokke organisasies beskryf? / *How would you describe the type of relationship between the organizations concerned?*

4. **REDE, DOEL EN VOORDELE VAN DIE KAPASITEITSBOU/REASON, AIM AND BENEFITS OF CAPACITY BUILDING**

4.1 Hoe raak jou organisasie en die IGO's oor die algemeen by mekaar betrokke?/ *How do your organisation and the CBOs generally become involved with one another?*

4.2 Watter tipe hulp het die IGO's van die organisasie versoek?/ *What kind of assistance did the CBO's request from the organisation?*

4.3 Hoe beskou jy die doel van kapasiteitsbou van IGO's deur gevestigde maatskaplike diensverskaffers?/ *What do you consider the aim of the capacity building of CBOs by established social service providers should be?*

5. **PROSES VAN KAPASITEITSBOU**

Is jy as HUB op hoogte van hoe die kapasiteitsbouproses verloop of is jou fokus hoofsaaklik op die formulering van beleid in hierdie verband? Indien wel, vertel my meer (bv hoe is kontak gemaak, is 'n ooreenkoms gesluit, hoe is bepaal watter behoeftes die IGO's het, hoe is die IGO's geleer ken, hoe het opleiding/leiding plaasgevind, hoe is geëvalueer hoe suksesvol die kapasiteitsbou was, hoe is die verhouding getermineer, ens.). / *Are you as CEO acquainted with how the capacity building process progresses or is your focus as CEO mainly on the formulation of policy in this regard? If so, please tell me more (for example how was contact made, was an agreement reached, how was the CBOs' needs established, how did your organisation get to know the CBOs, how was guidance given or training done, how was the success of the capacity building evaluated, how was the relationship terminated, etc.).*

6. **KAPASITEITE GEBOU/ CAPACITIES BUILT**

Vermeld spesifiek watter kapasiteite van die IGO's gebou is (Personeel en vrywilligers, sisteme en infrastruktuur - dit is beplanning, kennisbestuur, besluitneming, administrasie; organisasiestruktuur - dit wat IGO's se regs- en bestuurstruktuur vorm, organisasievaardighede soos beplanning, bestuur, hulpbron bestuur, eksterne verhoudinge, strategieë dus

om doelwitte te bereik en hulpbronne af te stem, asook aspirasies dus visie, missie, oorkoepelende doelstellings)?/ *Specify specifically which capacities of the CBOs were built (Staff and volunteers; systems and infrastructure - that is planning, knowledge management, administration; legal and management structure; organisational capabilities such as planning, management, resource management, external relationships; strategies to formulate aims and link with resources; as well as aspirations being vision, mission and overall objectives)?*

7. **SUKSESSE/ACHIEVEMENTS + VOORDELE/BENEFITS**

7.1 Watter suksesse is behaal m.b.t die kapasiteitsbou van IGO's deur jou organisasie?/ *Which achievements have been reached re the capacity building of CBOs by you organisation?*

7.2 Watter voordele dink jy hou die betrokkenheid by mekaar vir beide die IGO en jou diensorganisasie in?/ *Which benefits are there for both the CBO and your service organisation due to your involvement with each other?*

8. **UITDAGINGS IN KAPASITEITSBOU/ CHALLENGES IN CAPACITY BUILDING**

Watter praktiese uitdagings hou kapasiteitsbou van IGO's vir jou organisasie in?/ *Name the practical challenges you as organization are faced with in the capacity building of the CBOs?*

9. **WAARDES/ VALUES**

Noem die waardes wat na jou mening die belangrikste is om toe te pas in die kapasiteitsbou van IGO's deur gevestigde maatskaplike diensorganisasies?/ *Name the values you regard as the most important to be imbedded in the capacity building of CBOs by established social service providers*

10. **ORGANISASIE SE SIENING EN INGESTELDHEID JEENS KAPASITEITSBOU VAN IGO's/ ORGANISATION'S VIEW AND INTENTION RE CAPACITY BUILDING OF CBOs**

10.1 Wat is jou organisasie se beleid oor kapasiteitsbou van IGO's?/ *What is your organisation's policy on capacity building of CBOs?*

10.2 Beskou jou organisasie die kapasiteitsbou van IGO's as deel van die rol en taak van jul maatskaplike werkers (motiveer jou antwoord)?/ *Does your organisation regard capacity building of CBOs as part of the role and task of your social workers or not (motivate your answer)?*

- 10.3 Waar pas kapasiteitsbou van IGO's in by dienslewering (bv. gemeenskapswerk en organisasie ontwikkeling, ens)?/ *Where does capacity building of CBOs fall in service rendering (example community work and organisational development, etc)?*
- 10.4 Het jou organisasie 'n voorgeskrewe manier van kapasiteitsbou van IGO's (program/ model/werkwyse)?/ *Do your organisation have a prescribed manner to capacitate CBOs (program, model, procedure)?*
- 10.5 Watter verband (indien enige) sien jy tussen maatskaplike ontwikkeling en kapasiteitsbou van IGO's?/ *What correlation (if any) do you see between social development and capacity building of CBOs?*
- 10.6 Wat is jou organisasie se standpunt oor die relevansie van die staatsbeleid wat die kapasiteitsbou van IGO's as vereiste stel vir gevestigde diensorganisasies en dat herleiding van fondse vanaf die gevestigde na die informele sektor gaan plaasvind?/ *What is your organisation's view on Government's policy that determines that established social service providers are expected to build the capacity of CBOs and that funds will be re-directed from the formal to the informal sector?*
- 10.7 Was jou organisasie al in enige samesprekings/onderhandelinge met die Staat oor kapasiteitsbou van IGO's en wat het dit behels?/ *Was your organisation specifically involved in any discussions/negotiations with Government regarding the capacity building of CBOs and what did it entail*
- 10.8 Watter tipe ondersteuning (indien enige) gee die Staat jou organisasie (finansiële en andersins) in die kapasiteitsbou van die IGO's?/ *What type of support (if any) does Government give your organisation in the capacity building of CBOs?*
- 10.9 Die Staat stel dit in sy NPO-Wet en ander beleide dat hy 'n instaatstellende omgewing vir maatskaplike diensverskaffers wil skep. Lewer kommentaar oor die wyse waarop die Staat 'n instaatstellende omgewing skep vir (a) julle as gevestigde maatskaplike diensorganisasie en vir (b) IGO's./ *Government aims to provide an enabling environment for social service providers through the NPO Act and other legislation. Comment on the way in which Government provides such an enabling environment for (a) your established service organisation and (b) CBOs?*

BYLAE 1(2)**ONDERHOUDSKEDULE VIR MAATSKAPLIKE WERKERS IN DIENS VAN GEVESTIGDE
DIENSORGANISASIES WAT DIE KAPASITEIT VAN IGO's BOU / INTERVIEW SCHEDULE
FOR SOCIAL WORKERS OF ESTABLISHED SERVICE ORGANISATIONS BUILDING THE
CAPACITY OF CBOs****1. BIOGRAFIESE BESONDERHEDE / BIOGRAPHICAL DETAIL**

- 1.1 Naam van die organisasie/ *Name of the organisation:*
- 1.2 Naam van die persoon met wie die onderhoud gevoer word/*Name of interviewee:*
- 1.3 Posisie/*Position: Maatskaplike werkers / Social worker*
- 1.6 Diensfokus van jou organisasie?/*Focus of service by your organisation?*
- 1.7 Provinsie(s) waarin dienste gelewer word/ *Province(s) in which services are rendered?*
- Stedelik/*Urban* Platteland/*Rural* Ander/*Other*
- 1.9 Grootte van jou organisasie?/*Size of your organisation?*
- 1.10 Hoe lank bestaan die organisasie?/*How long does the organisation exist?*
- 1.11 By hoeveel IGO's is die organisasie betrokke?/*With how many CBOs are the organisation involved with?*
- 1.9 Hoe lank is jy al 'n gekwalifiseerde en praktiserende maatskaplike werker?/*How long have you been qualified and practicing as a social worker?*

2. AARD VAN DIE ORGANISASIES BETROKKE/ NATURE OF THE ORGANISATION INVOLVED

- 2.1 Beskryf kortliks hoe jou organisasie funksioneer (konstitusie, struktuur, bestuur, personeel, beleide, ens)./*Briefly describe the way in which your organisation operates (constitution, structure, management, staff, policies, etc).*
- 2.2 Beskryf kortliks die IGO's waarby die organisasie betrokke is (grootte, ligging, diens, bestaansjare, rede vir bestaan, hulpbronne, bestuur, vrywilligers en personeel, finansies en kultuur, ens)?/*Briefly describe the CBOs your organisation is involved with (size, location, service, years in existence, reason for their existence, resources, management, volunteers, staff, finances, culture, etc)?*

3. **DEFINISIE OF SIENING VAN KAPSITEITSBOU/ DEFINITION OR VIEW ON CAPACITY BUILDING**

3.1 Hoe definieer jy kapasiteitsbou van IGO's?/ *How do you define capacity building of CBOs?*

3.2 Hoe sal jy die tipe verhouding tussen die betrokke organisasies beskryf? / *How would you describe the type of relationship between the organizations concerned?*

4. **REDE, DOEL EN VOORDELE VAN DIE KAPASITEITSBOU/REASON, AIM AND BENEFITS OF CAPACITY BUILDING**

4.1 Hoe raak jou organisasie en die IGO's oor die algemeen by mekaar betrokke?/ *How do your organisation and the CBOs generally become involved with one another?*

4.2 Watter tipe hulp het die IGO's van die organisasie versoek?/ *What kind of assistance did the CBO's request from the organisation?*

4.3 Hoe beskou jy die doel van kapasiteitsbou van IGO's deur gevestigde maatskaplike diensverskaffers?/ *What do you consider the aim of the capacity building of CBOs by established social service providers should be?*

5. **PROSES VAN KAPASITEITSBOU**

Vertel my hoe die kapasiteitsbou van IGO's plaasvind. / *Share with me how the capacity building of CBOs take place.*

6. **KAPASITEITE GEBOU/ CAPACITIES BUILT**

Vermeld spesifiek watter kapasiteite van die IGO's gebou is (Personeel en vrywilligers, sisteme en infrastruktuur - dit is beplanning, kennisbestuur, besluitneming, administrasie; organisasiestruktuur - dit wat IGO's se regs- en bestuurstruktuur vorm, organisasievaardighede soos beplanning, bestuur, hulpbron bestuur, eksterne verhoudinge, strategieë; dus om doelwitte te bereik en hulpbronne af te stem, asook aspirasies; dus visie, missie, oorkoepelende doelstellings)?/ *Specify specifically which capacities of the CBOs were built (Staff and volunteers; systems and infrastructure - that is planning, knowledge management, administration; legal and management structure; organisational capabilities such as planning, management, resource management, external relationships; strategies to formulate aims and link with resources; as well as aspirations being vision, mission and overall objectives)?*

7. **SUKSESSE/ACHIEVEMENTS + VOORDELE/BENEFITS**

7.1 Watter suksesse is behaal m.b.t die kapasiteitsbou van IGO's deur jou organisasie?/ *Which achievements have been reached re the capacity building of CBOs by you organisation?*

7.2 Watter voordele dink jy hou die betrokkenheid by mekaar vir beide die IGO en jou diensorganisasie in?/ *Which benefits are there for both the CBO and your service organisation due to your involvement with each other?*

8. **UITDAGINGS IN KAPASITEITSBOU/ CHALLENGES IN CAPACITY BUILDING**

Watter praktiese uitdagings hou kapasiteitsbou van IGO's vir jou organisasie in?/ *Name the practical challenges you as organization are faced with in the capacity building of the CBOs?*

9. **WAARDES/ VALUES**

Noem die waardes wat na jou mening die belangrikste is om toe te pas in die kapasiteitsbou van IGO's deur gevestigde maatskaplike diensorganisasies?/ *Name the values you regard as the most important to be imbedded in the capacity building of CBOs by established social service providers*

10. **ORGANISASIE SE SIENING EN INGESTELDHEID JEENS KAPASITEITSBOU VAN IGO'S/ ORGANISATION'S VIEW AND INTENTION RE CAPACITY BUILDING OF CBOs**

10.1 Wat is jou organisasie se beleid oor kapasiteitsbou van IGO's?/ *What is your organisation's policy on capacity building of CBOs?*

10.2 Beskou jou organisasie die kapasiteitsbou van IGO's as deel van die rol en taak van jul maatskaplike werkers (motiveer jou antwoord)?/ *Does your organisation regard capacity building of CBOs as part of the role and task of your social workers or not (motivate your answer)?*

10.3 Waar pas kapasiteitsbou van IGO's in by dienslewering (bv. gemeenskapswerk en organisasie ontwikkeling, ens.)?/ *Where does capacity building of CBOs fall in service rendering (example community work and organisational development, etc)?*

10.4 Het jou organisasie 'n voorgeskrewe manier van kapasiteitsbou van IGO's (program/ model/werkwyse)?/ *Do your organisation have a prescribed manner to capacitate CBOs (program, model, procedure)?*

- 10.5 Watter verband (indien enige) sien jy tussen maatskaplike ontwikkeling en kapasiteitsbou van IGO's?/ *What correlation (if any) do you see between social development and capacity building of CBOs?*
- 10.6 Wat is jou organisasie se standpunt oor die relevansie van die staatsbeleid wat die kapasiteitsbou van IGOs as vereiste stel vir gevestigde diensorganisasies en dat herleiding van fondse vanaf die gevestigde na die informele sektor gaan plaasvind?/ *What is your organisation's view on Government's policy that determines that established social service providers are expected to build the capacity of CBOs and that funds will be re-directed from the formal to the informal sector?*
- 10.7 Was jou organisasie al in enige samesprekings/onderhandelinge met die Staat oor kapasiteitsbou van IGO's en wat het dit behels?/ *Was your organisation specifically involved in any discussions/negotiations with Government regarding the capacity building of CBOs and what did it entail*
- 10.8 Watter tipe ondersteuning (indien enige) gee die Staat jou organisasie (finansiële en andersins) in die kapasiteitsbou van die IGO's?/ *What type of support (if any) does Government give your organisation in the capacity building of CBOs?*
- 10.9 Die Staat stel dit in sy NPO-Wet en ander beleide dat hy 'n instaatstellende omgewing vir maatskaplike diensverskaffers wil skep. Lewer kommentaar oor die wyse waarop die Staat 'n instaatstellende omgewing skep vir (a) julle as gevestigde maatskaplike diensorganisasie en vir (b) IGO's./ *Government aims to provide an enabling environment for social service providers through the NPO Act and other legislation. Comment on the way in which Government provides such an enabling environment for (a) your established service organisation and (b) CBOs?*

ONDERHOUDSKEDULE VIR ONDERHOUDE MET DIE IGO's WIE SE KAPASITEIT DEUR GEVESTIGDE DIENSORGANISASIES GEBOU WORD / INTERVIEW SCHEDULE WITH CBOs WHOSE CAPACITIES ARE BUILT BY ESTABLISHED SERVICE (WELFARE) ORGANISATIONS

1. BIOGRAPHICAL DETAIL AND NATURE OF CBO AND ESTABLISHED ORGANISATION / BIOGRAFIESE BESONDERHEDE EN AARD VAN IGO EN GEVESTIGDE ORGANISASIE

1.1 *Name of the CBO/ Naam van die IGO*

1.2 *Name of interviewee/Naam van die persoon met die onderhoud gevoer word*

1.3 *Role of interviewee in CBO (point 1.2) / Rol van die persoon (punt 1.2) in die IGO*

1.4 *What kind of services does the CBO render?/ Watter tipe dienste lewer die IGO?*

1.5 *Place where CBO renders services / Plek waar die IGO dienste lewer*

- Stedelik/*Urban* Platteland/*Rural* Ander/*Other*

1.6 *How long has the CBO been in existence? / Hoe lank bestaan die CBO al?*

1.7 *Tell me about your organisation (structure, volunteers, management, finances and human resources). / Vertel my van jou organisasie (struktuur, bestuur, finansies, menslike hulpbronne).*

1.8 *What is the name of the welfare organisation involved with you? / Wat is die naam van die welsynsorganisasie wat by julle betrokke is.*

2. CHALLENGES CBOs EXPERIENCED IN SERVICE RENDERING / UITDAGINGS WAT IGO's IN DIENSLEWERING ERVAAR

2.1 *Explain to me what makes it difficult for your CBO to render services?/ Verduidelik vir my wat bemoeilik jou IGO se dienste en funksionering?*

2.2 *Can you render an effective services to your vulnerable community without any help?/ Kan jy sonder enige hulp 'n goeie diens aan jou kwesbare gemeenskap lewer?*

2.3 *When you will be satisfied with how much your CBO has grown to render an effective service? / Wanneer sal jy tevrede voel dat jou organisasie genoeg gegroei het om 'n effektiewe diens te lewer?*

3. **EXPECTATIONS / VERWAGTINGE + GOAL ACHIEVEMENT / DOELBEREIKING**

3.1 **Towards Government / Teenoor die Staat**

3.1.1 *Do you think that small informal organisations such as yours have a role to play in addressing the needs of the vulnerable (and explain your response)? / Dink jy dat klein informele organisasies soos joune 'n rol het om te speel in die aanspreek van die nood van kwesbares (en verduidelik jou antwoord)?*

3.1.2 *What do you expect from Government regarding the services by your CBO? / Wat verwag jy van die Staat ten opsigte van jou IGO se dienste?*

3.1.3 *Did you request any help from Government to build your organisation's capacity and what was the reaction? / Het jy enige hulp van die Staat gevra om jou organisasie se kapasiteit te bou en wat was hul reaksie?*

3.1.4 *How do you think can Government enable organisations to render effective services to vulnerable people? / Hoe dink jy kan die Staat organisasies in staat stel om effektiewe dienste aan kwesbares te lewer?*

3.2 **Towards the welfare organisation / Teenoor die welsynsorganisasie**

3.2.1 *What do you expect from the welfare organisation involved? / Wat verwag jy van die welsynsorganisasie betrokke?*

3.2.2 *Do you think that the capacity building of an organisation such as yours is the task of a social worker and why? / Dink jy dat die kapasiteitsbou van 'n organisasie soos joune deel van 'n maatskaplike werker se rol en taak is en hoekom?*

3.2.3 *Does the welfare organisation help your organization to develop socially and economically (and motivate your answer)? / Help die welsynsorganisasie vir jou organisasie om sosiaal en ekonomies te ontwikkel (motiveer jou antwoord)?*

4. **REASON FOR CAPACITY BUILDING / REDE VIR DIE KAPASITEITSBOU/**

4.1 *How did your CBO and the welfare organisation become involved with one another? / Hoe het jou CBO en die organisasie by mekaar betrokke geraak?*

4.2 *With what did you want the organisation to help you or what did you want the organisation to teach you? / Waarmee wou jy hê moes die organisasie jou help of wat moes die organisasie jou leer?*

4.3 *How do you think can one define the capacity building that the welfare organisation is rendering to you? / Hoe dink jy kan mens die hulp wat die welsynsorganisasie aan jou bied, beskryf?*

4.4 *What do you think it means to the welfare organisation to build the capacity of your organisation? / Wat dink jy beteken dit vir die organisasie om julle organisasie se kapasiteit te bou?*

5. **PROCESS OF CAPACITY BUILDING/ PROSES VAN KAPASITEITSBOU**

What was the process to build your organisation's capacity or what steps took place to build your organisation's capacity? (For example how was contact made, was an agreement reached, how was your needs established, how did they get to know your organisation, how was guidance given or training done, how did you evaluate the success of the capacity building, how was the relationship terminated, etc.)? / Hoe het die proses van die kapasiteitsbou/hulpverlening aan jou organisasie verloop of watter stappe is gevolg om jou organisasie se kapasiteit te bou? Bv hoe is kontak gemaak, is 'n ooreenkoms gesluit, hoe is bepaal watter behoeftes het julle, hoe is julle organisasie geleer ken, hoe het opleiding/leiding plaasgevind, hoe het julle evalueer hoe suksesvol die kapasiteitsbou was, hoe is die verhouding getermineer, ens.)?

6. **CAPACITIES BUILT/ KAPASITEITE GEBOU**

With what did the welfare organisation help you? / Waarmee het die welsynsorganisasie julle gehelp?

7. **TYPE OF RELATIONSHIP BETWEEN ORGANISATIONS/ TIPE VERHOUDING TUSSEN DIE ORGANISASIES**

How would you describe the type of relationship between yourself and the welfare organisation? / Hoe sal jy die tipe verhouding tussen jou en die welsynsorganisasie beskryf?

8. **SUCSESSES / SUKSESSE + BENEFITS/ VOORDELE**

8.1 *What do you think worked well in this capacity building process? / Wat dink jy het goed gewerk in hierdie kapasiteitsbouproses?*

8.2 *How does the organisation's involvement with your CBO benefit you? / Watter voordeel hou die organisasie se betrokkenheid vir jou IGO in?*

9. **CHALLENGES / UITDAGINGS**

What did you find difficult or challenging in the capacity building process? Wat het julle moeilik gevind in die kapasiteitsbouproses?

10. **VALUES / WAARDES**

What do you consider as the most important values welfare organisations must keep in mind whilst building CBOs' capacity? / Wat is die belangrikste waardes in die kapasiteitsbou van IGO's wat welsynsorganisasies moet onthou? /

BYLAE 2(1)**TOESTEMMINGSBRIEF DEUR HOOF UITVOERENDE BEAMPTES**

UNIVERSITEIT•STELLENBOSCH•UNIVERSITY
jou kennisvennoot • your knowledge partner

**UNIVERSITEIT STELLENBOSCH
INWILLIGING OM DEEL TE NEEM AAN NAVORSING :****(OPNAME EN ONDERHOUDE MET HOOF UITVOERENDE AMPTENARE
VAN GEVESTIGDE MAATSKAPLIKE DIENSORGANISASIES)**

**DIE BYDRAE VAN GEVESTIGDE MAATSKAPLIKE DIENSORGANISASIES TOT DIE
KAPASITEITSBOU VAN INFORMELE GEMEENSKAPSGEBASEERDE ORGANISASIES**

U word gevra om deel te neem aan 'n navorsingstudie wat uitgevoer word deur me Shanie Boshoff ter verkryging van 'n PhD-graad in Maatskaplike Werk van die Departement van Maatskaplike Werk aan die Universiteit Stellenbosch. U is as moontlike deelnemer aan die studie gekies omdat u die hoof uitvoerende amptenaar van 'n gevestigde maatskaplike diensorganisasie is met lidmaatskap aan NACOSS en aangedui het dat u organisasie in die huidige of vorige finansiële jaar betrokke is/was by die kapasiteitsbou van 'n informele gemeenskapsgebaseerde organisasie(s) (voortaan na verwys as IGO's).

1. DOEL VAN DIE STUDIE

Die doel van die studie is om begrip te ontwikkel vir die bydrae wat Suid-Afrikaanse gevestigde maatskaplike diensorganisasies lewer in die kapasiteitsbou van IGO's.

2. PROSEDURES

Indien u inwillig om aan die studie deel te neem, vra ons dat u die volgende moet doen:

2.1 Identifisering van maatskaplike werkers om aan die studie deel te neem

U organisasie sal bepaal watter maatskaplike werkers in u organisasie kwalifiseer om aan die navorsing deel te neem. U sal my of voorsien van die epos-adresse van die betrokke maatskaplike werkers sodat ek direk telefonies en per epos met hulle reëlings kan tref vir die voer van 'n terplaatsse of 'n telefoniese onderhoud.

2.2 Voer van 'n onderhoud met die navorser

Eksel self sal reëlings met u tref vir 'n geskikte tyd en plek om die onderhoud met u te voer. Die onderhoud sal 60 tot 75 minute duur.

3. **MOONTLIKE RISIKO'S EN ONGEMAKLIKHEID**

In hierdie navorsing behoort u geen ligamlike of psigologiese ongemak te ervaar nie. Die vrae handel slegs oor die aard en omvang van die kapasiteitsbou van informele organisasies wat u organisasie reeds onderneem. Geen persoonlike vrae sal gestel word wat vir u enige risiko's, ongemak of ongerief behoort te veroorsaak nie. Deelname aan hierdie navorsing is vrywillig. Daar sal op geen wyse teen u gediskrimineer word indien u nie aan hierdie navorsing wil deelneem nie.

4. **MOONTLIKE VOORDELE VIR PROEFPERSONE EN/OF VIR DIE SAMELEWING**

Die voordeel wat u deelname vir u kan inhou, is dat die geleentheid ontvang om u waardevolle insette oor hierdie onderwerp te deel met die navorser en ander diensverskaffers. Die Staat, gevestigde sowel as informele diensverskaffers van maatskaplike welsynsdienste sal baat by hierdie navorsing, deurdat dit 'n beeld sal kan verskaf oor die stand van kapasiteitsbou van informele gemeenskapsgebaseerde organisasies wat 'n hulpbron as diensverskaffer is wat eiesoortige uitdagings in dienslewering beleef.

5. **VERGOEDING VIR DEELNAME**

Geen vergoeding sal ontvang word vir die deelname aan hierdie navorsing nie.

6. **VERTROULIKHEID**

Vertroulikheid sal gehandhaaf word deurdat die inligting verwerk sal word en nie per organisasie aangedui sal word nie.

Inligting sal vanuit die onderhoudskedule verwerk word. Vraelyste sal nie gepubliseer word nie. Inligting verkry uit die fokusgroep sal ook in verwerkte vorm gebruik word.

7. **DEELNAME EN ONTTREKKING**

U kan self besluit of u aan die studie wil deelneem of nie. Indien u inwillig om aan die studie deel te neem, kan u te eniger tyd u daaraan onttrek sonder enige nadelige gevolge. U kan ook weier om op bepaalde vrae te antwoord, maar steeds aan die studie deelneem. Die ondersoeker kan u aan die studie onttrek indien omstandighede dit noodsaaklik maak.

8. IDENTIFIKASIE VAN ONDERSOEKERS

Indien u enige vrae of besorgdheid omtrent die navorsing het, staan dit u vry om in verbinding te tree met die navorser: Me Shanie Boshoff (w) 021-461 7437 of 021-461 1109.

9. REGTE VAN PROEFPERSONE

U kan te eniger tyd u inwilliging terugtrek en u deelname beëindig, sonder enige nadelige gevolge vir u. Deur deel te neem aan die navorsing doen u geensins afstand van enige wetlike regte, eise of regsmiddel nie. Indien u vrae het oor u regte as proefpersoon by navorsing, skakel met Me Maléne Fouché [mfouche@sun.ac.za; 021 808 4622] van die Afdeling Navorsingsontwikkeling, Universiteit Stellenbosch.

VERKLARING DEUR PROEFPERSOON OF SY/HAAR REGSVERTEENWOORDIGER

Die voorgaande inligting is aan my, [naam van deelnemer] gegee en is skriftelik verduidelik deur in [Afrikaans/English] en [ek as die deelnemer] is dié taal magtig of dit is bevredigend vir my vertaal. Ek as deelnemer is die geleentheid gebied om vrae te stel en my vrae is tot my bevrediging beantwoord.

Ek wil hiermee vrywillig in om deel te neem aan die studie. 'n Afskrif van hierdie vorm is aan my gegee.

.....
Naam van die deelnemer

.....
Handtekening van deelnemer

.....
Datum

VERKLARING DEUR ONDERSOEKER

Ek verklaar dat ek die inligting in hierdie dokument vervat verduidelik het aan [naam van die deelnemer]. Hy/sy is aangemoedig en oorgenoeg tyd gegee om vrae aan my te stel. Dié gesprek is in [Afrikaans/Engels] gevoer en [geen vertaler is gebruik nie/die gesprek is in [taal] vertaal deur [naam van vertaler].

.....
Handtekening van ondersoeker

.....
Datum

BYLAE 2(2)**TOESTEMMINGSBRIEF DEUR MAATSKAPLIKE WERKERS**

UNIVERSITEIT • STELLENBOSCH • UNIVERSITY
jou kennisvenoot • your knowledge partner

**UNIVERSITEIT STELLENBOSCH
INWILLIGING OM DEEL TE NEEM AAN NAVORSING**

(ONDERHOUDE MET MAATSKAPLIKE WERKERS)

DIE BYDRAE VAN GEVESTIGDE MAATSKAPLIKE DIENSORGANISASIES TOT DIE KAPASITEITSBOU VAN INFORMELE GEMEENSKAPSGEBASEERDE ORGANISASIES

U word gevra om deel te neem aan 'n navorsingstudie wat uitgevoer te word deur me Shanie Boshoff ter verkryging van 'n PhD in Maatskaplike Werk van die Departement van Maatskaplike Werk aan die Universiteit Stellenbosch. U is as moontlike deelnemer aan die studie gekies omdat u deur die hoofuitvoerende beampte van u diensorganisasie (wat ook lid is van NACOSS) aangedui is as 'n geregistreerde maatskaplike werker wat in die huidige of vorige finansiële jaar betrokke is/was by die kapasiteitsbou van 'n informele gemeenskapsgebaseerde organisasies (voortaan na verwys as IGO's).

1. **DOEL VAN DIE STUDIE**

Die doel van die studie is om begrip te ontwikkel vir die bydrae wat Suid-Afrikaanse gevestigde maatskaplike diensorganisasies lewer in die kapasiteitsbou van IGO's.

2. **PROSEDURES**

Indien u inwillig om aan die studie deel te neem, vra ons dat u die volgende moet doen:

U organisasie sal bepaal watter maatskaplike werkers kwalifiseer om aan die navorsing deel te neem, soos reeds hierbo vermeld. Prosedures met betrekking tot die navorsing sal ook deur u organisasie bepaal word. Ekself sal reëlings vir die voer van 'n onderhoud met u tref op 'n tyd en plek soos wat dit vir u geskik is. Die onderhoud sal 60 tot 75 minute duur.

10. MOONTLIKE RISIKO'S EN ONGEMAKLIKHEID

In hierdie navorsing behoort u geen ligamlike of psigologiese ongemak te ervaar nie. Die vrae handel slegs oor die aard en omvang van die kapasiteitsbou van informele organisasies wat u organisasie reeds onderneem. Geen persoonlike vrae sal gestel word wat vir u enige risiko's, ongemak of ongerief behoort te veroorsaak nie. Deelname aan hierdie navorsing is vrywillig. Daar sal op geen wyse teen u gediskrimineer word indien u nie aan hierdie navorsing wil deelneem nie.

11. MOONTLIKE VOORDELE VIR PROEFPERSONE EN/OF VIR DIE SAMELEWING

Die voordeel wat u deelname vir u kan inhou, is dat die geleentheid ontvang om u waardevolle insette oor hierdie onderwerp te deel met die navorser en ander diensverskaffers. Die Staat, gevestigde sowel as informele diensverskaffers van maatskaplike welsynsdienste sal baat by hierdie navorsing, deurdat dit 'n beeld sal kan verskaf oor die stand van kapasiteitsbou van informele gemeenskapsgebaseerde organisasies wat 'n hulpbron as diensverskaffer is wat eiesoortige uitdagings in dienslewering beleef.

12. VERGOEDING VIR DEELNAME

Geen vergoeding sal ontvang word vir die deelname aan hierdie navorsing nie.

13. VERTROULIKHEID

Vertroulikheid sal gehandhaaf word deurdat die inligting verwerk sal word en nie per organisasie aangedui sal word nie.

Inligting sal vanuit die onderhoudskedule verwerk word. Vraelyste sal nie gepubliseer word nie. Inligting verkry uit die fokusgroep sal ook in verwerkte vorm gebruik word.

14. DEELNAME EN ONTTREKING

U kan self besluit of u aan die studie wil deelneem of nie. Indien u inwillig om aan die studie deel te neem, kan u te eniger tyd u daaraan onttrek sonder enige nadelige gevolge. U kan ook weier om op bepaalde vrae te antwoord, maar steeds aan die studie deelneem. Die ondersoeker kan u aan die studie onttrek indien omstandighede dit noodsaaklik maak.

15. IDENTIFIKASIE VAN ONDERSOEKERS

Indien u enige vrae of besorgdheid omtrent die navorsing het, staan dit u vry om in verbinding te tree met die navorser: Me Shanie Boshoff (w) 021-461 7437 of 021-461 1109.

16. REGTE VAN PROEFPERSONE

U kan te eniger tyd u inwilliging terugtrek en u deelname beëindig, sonder enige nadelige gevolge vir u. Deur deel te neem aan die navorsing doen u geensins afstand van enige wetlike regte, eise of regs middel nie. Indien u vrae het oor u regte as proefpersoon by navorsing, skakel met Me Maléne Fouché [mfouche@sun.ac.za; 021 808 4622] van die Afdeling Navorsingsontwikkeling, Universiteit Stellenbosch.

VERKLARING DEUR PROEFPERSOON OF SY/HAAR REGSVERTEENWOORDIGER

Die voorgaande inligting is aan my, [naam van deelnemer] gegee en is skriftelik verduidelik deur in [Afrikaans/English] en [ek as die deelnemer] is dié taal magtig of dit is bevredigend vir my vertaal. Ek as deelnemer is die geleentheid gebied om vrae te stel en my vrae is tot my bevrediging beantwoord.

Ek willig hiermee vrywillig in om deel te neem aan die studie. 'n Afskrif van hierdie vorm is aan my gegee.

.....

Naam van die deelnemer

.....

Handtekening van deelnemer

.....

Datum

VERKLARING DEUR ONDERSOEKER

Ek verklaar dat ek die inligting in hierdie dokument vervat verduidelik het aan [naam van die deelnemer]. Hy/sy is aangemoedig en oorgenoeg tyd gegee om vrae aan my te stel. Dié gesprek is in [Afrikaans/Engels] gevoer en [geen vertaler is gebruik nie/die gesprek is in [taal] vertaal deur [naam van vertaler].

.....
Handtekening van ondersoeker

.....
Datum

BYLAE 2(3)**TOESTEMMINGSBRIEF DEUR INFORMELE GEMEENSKAPSGEBASEERDE ORGANISASIES (IGO's)**

UNIVERSITEIT•STELLENBOSCH•UNIVERSITY
jou kennisvenoot • your knowledge partner

**UNIVERSITY OF STELLENBOSCH/ UNIVERSITEIT STELLENBOSCH/
WILLINGNESS TO PARTICIPATE IN RESEARCH/INWILLIGING OM DEEL TE NEEM AAN
NAVORSING]**

**THE CONTRIBUTION OF ESTABLISHED SOCIAL SERVICE ORGANISATIONS IN THE
CAPACITY- BUILDING OF INFORMAL COMMUNITY-BASED ORGANISATIONS: /DIE
BYDRAE VAN GEVESTIGDE MAATSKAPLIKE DIENSORGANISASIES TOT DIE
KAPASITEITSBOU IN INFORMELE GEMEENSKAPSGEBASEERDE ORGANISASIES:**

You are requested to participate in a research study by Ms Shanie Boshoff, MA degree in Social Work at the Department of Social Work at the University of Stellenbosch. You are selected to participate in the research because the welfare organisation concerned told me that their social workers are involved in the capacity-building of your organisation./ U word gevra om deel te neem aan 'n navorsingstudie wat uitgevoer word deur me Shanie Boshoff, vir die verkryging van haar Ph.D. in Maatskaplike Werk van die Departement van Maatskaplike Werk aan die Universiteit Stellenbosch. U word gekies om aan die navorsing deel te neem omdat die betrokke welsynsorganisasie vir my gesê het dat hulle maatskaplike werker betrokke is by die kapasiteitsbou van u organisasie.

1. AIM OF THE STUDY/ DOEL VAN DIE STUDIE

Informal community-based organisation (CBOs) are important resources that render essential services to vulnerable people. One of the challenges that they experience is that their capacity is limited. I want to use the research to look at the ways that welfare organisations contribute to the capacity-building of CBOs and to determine what expectations CBOs have in this regard. I will therefore conduct interviews with the welfare organisations rendering these capacity building services, as well as informal organisations which participate in the capacity building./Informeel gemeenskapsgebaseerde organisasies (IGO's) is belangrike hulpbronne wat

noodsaaklike dienste aan kwesbare mense lewer. Een van die uitdagings wat sulke organisasies beleef, is dat hulle kapasiteit min is. Ek wil graag deur die navorsing gaan kyk op watter maniere welsynsorganisasies kan bydra om die kapasiteit IGO's uit te bou en watter verwagtinge IGO's in hierdie verband stel. Daarom gaan ek praat met die welsynsorganisasies wat reeds sulke dienste lewer en met informele organisasies aan wie hierdie kapasiteitsboudienste gelewer word.

2. **PROCEDURE / PROSEDURES**

Indien u inwillig om aan die studie deel te neem, sal die volgende plaasvind: Ek gaan net een keer met u 'n gesprek voer deur sekere vrae aan u te vra, te luister wat u my vertel en dit neer te skryf. Ek gaan dieselfde vrae aan u stel as wat ek aan al die ander informele gemeenskapsorganisasies gaan vra. Die gesprek sal op die langste een uur neem. Ek sal die gesprek voer in die gemeenskap waar dit vir u gemaklik is./ *Should you be willing to participate in the study, the following will take place: I am going to have one discussion with you and put certain questions to you, I will listen what you tell me and write it down. I will ask the same questions I have asked you that I have asked to the other CBOs participating in this research. This conversation will not take longer than one hour. I will conduct the interview in the community which is convenient to you.*

3. **POSSIBLE RISKS AND INTRUSIVENESS/ MOONTLIKE RISIKO'S EN ONGEMAKLIKHEID**

I will not ask you personal questions. The questions will focus on the capacity-building of your organisation and the challenges and problems you experience as a community-based organisation to render services and to explore the capacities built by the welfare organisation. The questions should not make you feel uncomfortable./ Ek gaan nie persoonlike vrae vir u vra nie. Die vrae sal fokus op die kapasiteitsbou van u organisasie soos die uitdagings en probleme wat u ervaar as gemeenskapsorganisasie om dienste te kan lewer en die kapasiteite wat gebou word deur die welsynsorganisasie. Die vrae behoort u nie ongemaklik te maak nie./

4. **POSSIBLE BENEFITS FOR RESPONDENTS AND/OR FOR CIVIL SOCIETY /MOONTLIKE VOORDELE VIR PROEFPERSONE EN/OF VIR DIE SAMELEWING**

Government and other social service providers can learn so much from you regarding your needs for capacity building as a CBO, the contribution welfare organisations make to capacitate CBOs, and which challenges and successes occur in this process./ Die Staat en ander maatskaplike diensverskaffers kan baie leer oor die behoeftes van IGOs aan kapasiteitsbou, die bydrae wat welsynsorganisasies kan lewer om die kapasiteit van IGOs te bou, watter uitdagings en suksesse in die proses voorkom.

5. **RENUMERATION FOR PARTICIPATION/VERGOEDING VIR DEELNAME**

Unfortunately you will not receive any money because of your participation in the research. No one in this research project will receive any money for the research./U sal ongelukkig nie geld ontvang omdat u aan die navorsing deelneem nie. Niemand in hierdie navorsingsprojek ontvang enige gelde vir die navorsing nie.

6. **CONFIDENTIALITY/VERTROULIKHEID**

Nowhere in the research will I mention your name. All the information will be confidential. /Ek sal nêrens in die navorsing u naam noem nie. Al die inligting sal vertroulik hanteer word.

7. **PARTICIPATION AND WITHDRAWAL/ DEELNAME EN ONTTREKING**

You can decide for yourself whether you want to participate in the study or not. If you are willing to participate in the study, you can withdraw at any time without any negative consequences. You can also refuse to answer certain questions, but still participate in the study./U kan self besluit of u aan die studie wil deelneem of nie. Indien u inwillig om aan die studie deel te neem, kan u te eniger tyd u daaraan onttrek sonder enige nadelige gevolge. U kan ook weier om op bepaalde vrae te antwoord, maar steeds aan die studie deelneem.

8. **IDENTIFICATION OF THE INVESTIGATOR/ IDENTIFIKASIE VAN ONDERSOEKER**

Should you have any questions regarding the research, feel free to contact the social worker of(organisation), that are known to you. You can contact the social worker during the day at(address) or telephone numberYou are also welcome to contact myself, Shanie Boshoff at 021 461 7437./ Indien u enige vrae of besorgdheid omtrent die navorsing het, staan dit u vry om in verbinding te tree met die maatskaplike werker van(organisasie) wat u ken. Die maatskaplike werker isen u kan haar deur die dag kontak by(adres) of telefoonnommer..... U is ook welkom om myself, Shanie Boshoff, te kontak by 021 461 7437.

9. **RIGHTS OF RESPONDENTS /REGTE VAN PROEFPERSONE OF RESPONDENTE**

At any time you can decide that you do not want to participate in the research. There are legislation that protect you when you participate in research any further. Should you want more information regarding these legislation and your rights during research, feel free to contact Ms Maléne Fouché [mfouche@sun.ac.za; 021 808 4622] of the Department Research

Development, University of Stellenbosch./ U kan enige tyd besluit om nie verder aan die navorsing deel te neem nie. Daar is wette wat u beskerm wanneer u aan navorsing deelneem. As u meer oor hierdie wette en u regte met navorsing wil weet, skakel gerus vir Me Maléne Fouché [mfouche@sun.ac.za; 021 808 4622] van die Afdeling Navorsingsontwikkeling, Universiteit Stellenbosch.

***DECLARATION BY THE PARTICIPANT OR HIS OF HER LEGAL REPRESENTATIVE/
VERKLARING DEUR DEELNEMER OF SY/HAAR REGSVERTENWOORDIGER***

*The abovementioned information has been given and explained to me
(name of the participant) by (name of the person concerned) in
..... (Afrikaans/English/Xhosa/Other) and I can speak this language. I have
been given the opportunity to pose questions and my questions have been answered satisfactory. I
hereby declare that I am participation voluntarily in this research. A copy of this form has been given
to me./*

Die bostaande inligting is aan my (naam van deelnemer), gegee en verduidelik deur
(naam van die betrokke persoon) in (Afrikaans/Engels/Xhosa/ Ander) en ek is dié taal magtig of dit is bevredigend vir my vertaal. Ek is die geleentheid gebied om vrae te stel en my vrae is tot my bevrediging beantwoord. Ek willig hiermee vrywillig in om deel te neem aan die studie. 'n Afskrif van hierdie vorm is aan my gegee.

.....
Name of participant / Naam van die deelnemer

.....
Signature of participant or legal representative/ Handtekening van deelnemer

.....
Date/Datum

**DECLARATION BY RESEARCHER/
VERKLARING DEUR ONDERSOEKER**

I hereby declare that the information contained in this document has been explained to and/or his/her legal representative. He/she has been encouraged and provided ample time to pose questions to me. This conversation took place in (Afrikaans/English/Xhosa/Other) and no translator was used in this conversation/this conversation was translated by

Ek verklaar hiermee dat ek die inligting in hierdie dokument vervat verduidelik het aan [naam van die deelnemer] en/of sy/haar regsvertegenwoordiger [naam van die regsvertegenwoordiger]. Hy/sy is aangemoedig en oorgenoeg tyd gegee om vrae aan my te stel. Dié gesprek is in [Afrikaans/*Engels/*Xhosa/*Ander] gevoer en [geen vertaler is gebruik nie/die gesprek is in _____ vertaal deur _____].

.....
Signature of researcher/ Handtekening van ondersoeker

.....
Date/ Datum

BYLAE 3**TEMATIESE ANALISE VAN DIE DATA**

Die tematiese analise van die data word gedoen om die data tot 'n sintese te bring en vergelykings tussen verbandhoudende elemente, subtemas en kategorieë te kan tref. In hierdie Bylae 3 word die uiteensetting van die vyf hooftemas met die onderskeie subtemas en groeperinge gegee, soos gebruik in die empiriese ondersoek, wat volledig in hoofstuk 6 bespreek word.

Hooftema 1	Subtemas	Kategorieë	Groeperinge
HOOFTEMA 1: OMSKRYWING VAN MAATSKAPLIKE DIENSVER- SKAFFERS (pt 6.2)	Subtema 1: Omskrywing van gevestigde maat- skaplike diens- organisasie (pt 6.2.1)	<ul style="list-style-type: none"> • Georganiseerdheid + onafhanklikheid van die Staat (pt 6.2.1.1) • Aard van dienste + ontvangs van staatsfinansiering (pt 6.2.1.2) • Ligging waar dienste gelewer word (pt 6.2.1.3) • Omvang of grootte van diens (pt 6.2.1.4) • Kategorisering (pt 6.2.1.5) • Aantal IGO's wie se kapasiteit gevestigde diensorganisasies bou (pt 6.2.1.6) • Kwalifikasies en ervaring van deelnemers van gevestigde diensorganisasies (pt 6.2.1.7) 	
	Subtema 2: Omskrywing van IGO's (pt 6.2.2)	<ul style="list-style-type: none"> • Aard van dienste gelewer (pt 6.2.2.1) • Ligging (pt 6.2.2.3) • Bestuurstruktuur (pt 6.2.2.3) • Personeel (pt 6.2.2.4) 	

		<ul style="list-style-type: none"> • Beduidende rol wat finansies by IGO's speel (pt 6.2.2.5) 	<ul style="list-style-type: none"> • IGO's se onkundigheid van IGO's oor besigheidsbeginsels + begrippe (pt 6.2.2.5a) • IGO's se gebrek aan finansiële stelsels + sisteme (pt 6.2.2.5a) • Konflik jeens diensorganisasies wanneer finansiering voorkom (pt 6.2.2.5c)
--	--	--	---

Hooftema 2	Subtemas	Kategorieë	Groeperinge
HOOFTEMA 2: KONTEKSTUALISERING VAN KAPASITEITSBOU VAN IGO's AS MAATSKAPLIKE DIENSVERSKAFFERS IN SUID-AFRIKA (pt 6.3)	Subtema 1: Die verband tussen maatskaplike ontwikkeling en kapasiteitsbou van IGO's (pt 6.3.1)	<ul style="list-style-type: none"> • Verband tussen maatskaplike ontwikkeling en kapasiteitsbou (pt 6.3.1.1) • Insluiting van fokus op ekonomiese groei (pt 6.3.1.2) 	<ul style="list-style-type: none"> • Direkte verband (pt 6.3.1.1a) • Onduidelike verband (pt 6.3.1.1b)
	Subtema 2: Ingesteldheid van gevestigde diensorganisasies jeens kapasiteitsbou van IGO's (pt 6.3.2)	<ul style="list-style-type: none"> • Duidelike verband met maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering (pt 6.3.2.1) • Integraal deel van dienslewering (pt 6.3.2.2) • Onduidelike of gebrekkige verband (pt 6.3.2.3) 	

		<ul style="list-style-type: none"> • Diensorganisasies beskik nie oorwegend oor 'n kapasiteitsbou-model nie (pt 6.3.2.4) • Siening oor fokus van diensorganisasies op kapasiteitsbou van IGO's (pt 6.3.2.5) 	
	<p>Subtema 3: Die rol van maatskaplike werkers in kapasiteitsbou van IGO's (pt 6.3.3)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Integrale deel van maatskaplike werkers se rol en taak (pt 6.3.3.1) • Maatskaplike werkers een van die partye van 'n span (pt 6.3.3.2) • Ander hulpbronne as maatskaplike werkers (pt 6.3.3.3) • Ander opmerkings (pt 6.3.3.4) • Plek van kapasiteitsbou in maatskaplike-werk-intervensie (pt 6.3.3.5) • Opsommende bevindings (pt 6.3.3.6) 	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisors • Vrywilligers • Nie spesifiek maatskaplike werker se taak • 2 IGO's se sienings
	<p>Subtema 4: Sukses behaal in kapasiteitsbou van IGO's (pt 6.3.4)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Instaatstellende omgewing is geskep en groei het plaasgevind (pt 6.3.4.1) • Dienslewering deur IGO's het gegroei en verbeter (pt 6.3.4.2) • Bereiking van mate van volhoubaarheid (pt 6.3.4.3) 	

		<ul style="list-style-type: none"> • Sluiting van nuwe vennootskappe lei tot die benutting van hulpbronne (pt 6.3.4.4) • Vorming van 'n onafhanklike struktuur +/- registrasie as NPO (pt 6.3.4.5) • Ontwikkeling van selfinsig (pt 6.3.4.6) • Die gemeenskap het deur die ontwikkeling van die IGO's gegroei (pt 6.3.4.7) • Oorhoofse bevindings (pt 6.3.4.8) 	
	<p style="text-align: center;">Subtema 5: Uitdagings vir gevestigde organisasies weens kapasiteitsbou van IGO's (pt 6.3.5)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kategorie van organisasiestruktuur en menslike hulpbronne (pt 6.3.5.1) • Beperkte kapasiteit van diensorganisasies (pt 6.3.5.2) 	<ul style="list-style-type: none"> • Gebrek aan kundige vrywilligers om die diens te bestuur (pt 6.3.5.1a) • Onkundigheid onwilligheid of onvermoë om vereistes na te kom (pt 6.3.5.1b) • Beperkte kapasiteite kennis van personee (pt 6.3.5.1c) • Diensorganisasies se eie tekorte aan kapasiteite lê die kapasiteitsbou van IGO's aan bande (pt 6.3.5.2a) • Diensorganisasies lewer interne insette om eie affiliate te bemagtig

			<p>(pt 6.3.5.2b)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kapasiteitsbou van personeel van gevestigde diensorganisasies verg verhoogde insette van diensorganisasies (pt 6.3.5.2c) • Die finansiële impak op gevestigde diensorganisasies (pt 6.3.5.2d) • Die tydrowendheid van die kapasiteitsbouproses en die effek daarvan op maatskaplike werkers (pt 6.3.5.2e) • Die werklading van die maatskaplike werkers (pt 6.3.5.2f)
	<p>Subtema 5: Uitdagings vir gevestigde organisasies weens kapasiteitsbou van IGO's (pt 6.3.5) (VERVOLG)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kategorie van finansiële uitdagings aan IGO's (pt 6.3.5.3) • Effek van die gemeenskap, met spesifieke verwysing na konflik + politiek (pt 6.3.5.4) 	<ul style="list-style-type: none"> • Gebrekkige finansies (pt 6.3.5.3a) • Gebrekkige infrastruktuur (pt 6.3.5.3b) • Kompetisie tussen IGO's om befondsing (pt 6.3.5.3c) • Wantroue van donateurs jeens IGO's (pt 6.3.5.3d) • Konflik + politiek (pt 6.3.5.4a) • Apatie van gemeenskap jeens die IGO's (pt 6.3.5.4b)

		<ul style="list-style-type: none"> • Verhouding tussen diensorganisasies en IGO's (pt 6.3.5.5) • Die kapasiteitsbouproses opsig self (pt 6.3.5.6) • Oorhoofse bevinding 	<ul style="list-style-type: none"> • Wantroue jeens die gevestigde diensorganisasie, veral t.o.v. die rol van finansies (pt 6.3.5.5a) • Kultuurverskille tussen die gevestigde diensorganisasie en die IGO (pt 6.3.5.5b) • Verandering is opsigself moeilik (pt 6.3.5.6a) • Moeilik om die regte beginpunt te bepaal (pt 6.3.5.6b) • Rolle is onduidelik (pt 6.3.5.6c) • Deurlopende ondersteuning en mentorskap is nodig en word nie noodwendig aangespreek deur eksterne opleiding nie (pt 6.3.5.6d) • Onmeetbaarheid van die vlak van ontwikkeling (pt 6.3.5.6e) • Staatsbeleid en hul gebrekkige kennis van wat dit behels om 'n vrywilliger te wees (pt 6.3.5.6f)
	<p style="text-align: center;">Subtema 6: Ervaring van staatsbeleid en herleiding van finansiering vanaf gevestigde na informele sektor</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Die staatsbeleid is onduidelik en ongetoets (pt 6.3.6.1) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ondersteuning van beginsel maar realiteite in praktyk maak dit onprakties (pt 6.3.6.1a) • Onduidelikheid van die Staat se beleid oor die vereiste kapasiteitsbou van IGO's deur

	(pt 6.3.6)	<ul style="list-style-type: none"> • Beleving van die Staat se persepsies oor diensorganisasies (pt 6.3.6.2) • Herleiding sal lei tot ernstige inkorting van dienste (pt 6.3.6.3) • Die Staat word versoek om herleiding te heroorweeg (pt 6.3.6.4) • Onderhandeinge met die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling (pt 6.3.6.4) 	<p>gevestigde diensorganisasies (pt 6.3.6.1b)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ontoetsbaarheid van die Staat se beleid oor die herleiding van fondse vanaf die gevestigde na die informele sektor (pt 6.3.6.1c) • Gevestigde diensorganisasies spreek nie direkte nood van kwesbares aan nie (pt 6.3.6.2a) • Aard van die ontwikkelingsinsette deur diensorganisasies benodig vir eie affiliate (pt 6.3.6.2b) • Beperkte amptelike onderhandeling (pt 6.3.6.4a) • Slegs enkele beperkte insette (pt 6.3.6.4b) • NACOSS se kommentaar op departementele Finansieringsbeleid (pt 6.3.6.4c)
--	------------	---	--

--	--	--	--

	<p>Subtema 7: Maatskaplike diensorganisasies se ervaring van die instaatstellende omgewing wat DSD skep (pt 6.3.7)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nie genoegsame staatsondersteuning (pt 6.3.7.1) • Onvoldoende finansiering van beide maatskaplike diensverskaffers (pt 6.3.7.2) • Onbereikbare en onrealistiese eise word aan vrywilligers gestel (pt 6.3.7.3) • Oningeligtheid oor staatsbeleide en praktiese implementering (pt 6.3.7.4) • IGO's se ervaring van die in staatstellende omgewing geskep deur die Staat (pt 6.3.7.6) • Oorhoofse bevindings (pt 6.3.7.7) 	
--	---	---	--

Hooftema 3	Subtemas	Kategorieë	Groeperinge
<p>HOOFTEMA 3: OMSKRYWING VAN DIE BEGRIP “KAPASITEITSBOU VAN IGO's” (pt 6.4)</p>	<p>Subtema 1: Omskrywing van kapasiteitsbou (pt 6.4.1)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Omskrywing (pt 6.4.1.1) • Oorhoofse bevindings (pt 6.4.1.2) 	<ul style="list-style-type: none"> • Byvoeging van elemente by definisie <ul style="list-style-type: none"> ○ Praktykgerigte ondersteuning vorm integrale deel (bl 248) ○ Geskied n.a.v. bepaalde waardes (bl 248)

			<ul style="list-style-type: none"> ○ Tydsduur van kapasiteitsbou (bl 249) ● Waardes verwys na “maatskaplike ontwikkeling” (bl 249)
<p>HOOFTEMA 3: OMSKRYWING VAN DIE BEGRIP “KAPASITEITSBOU VAN IGO’s” (pt 6.4) (VERVOLG)</p>	<p>Subtema 2: Doel van kapasiteitsbou (pt 6.4.2)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Response op die vraag oor die doel van kapasiteitsbou van IGO’s (pt 6.4.2.1) ● Kategorieë van elemente benodig om die doel te omskryf (pt 6.4.2.2) ● Oorhoofse bevindings 	<ul style="list-style-type: none"> ● Onafhanklike selfstandige funksionering (pt 6.4.2.2a) <ul style="list-style-type: none"> ○ Response deur hoof uitvoerende amptenare ○ Response deur maatskaplike werkers ● IGO’s se begrip van “volhoubaarheid” (pt 6.4.2.2b) ● Effektiewe hulpbronne in die gemeenskap (pt 6.4.2.2c)
	<p>Subtema 3 Voordele van kapasiteitsbou van IGO’s (pt 6.4.3)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Response van deelnemers (pt 6.4.3.1) ● Groepering van voordele (pt 6.4.3.2) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Groepering van voordele (pt 6.4.3.2a) <ul style="list-style-type: none"> ○ Volhoubaarheid (bl 254) ○ Finansiële (bl 254) ○ Netwerkgeleenthede (bl 255) ● Oorhoofse bevindings van voordele (pt 6.4.3.2b)

		<ul style="list-style-type: none"> • IGO's se behoefte aan kapasiteitsbou (pt 6.4.3.3) • IGO's se verwagtinge van die Staat t.o.v. hul kapasiteitsbou (pt 6.4.3.4) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Effektief + volhoubaar funksioneer (bl 255) ○ Effektiewe hulpbronne aan gemeenskappe (bl 225) • Behoefte aan kundigheid en hulp met struktuur, bestuur + diens (pt 6.4.3.3a) • Behoefte aan hulp met dienslewering (pt 6.4.3.3b) • Behoefte aan finansiële ondersteuning en hulpbronne (pt 6.4.3.3c) • Aanspreek van direkte en dringende materiële nood (pt 6.4.3.3d) • Befondsing en materiële ondersteuning (pt 6.4.3.4a) • Opleiding (pt 6.4.3.4b) • NPO-registrasie (pt 6.4.3.4c) • Gespesialiseerde hulp (pt 6.4.3.4d)
	<p>Subtema 4: Waardes (pt 6.4.4)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Omskrywing van die verkose waardes (pt 6.4.4.1) 	<ul style="list-style-type: none"> • Moet geskoei wees op gemeenskap se behoeftes (pt 6.4.4.1a) • Wedersydse vertrouensverhouding en respek (pt 6.4.4.1b) • Unieke aard en eiesoortigheid van IGO's met spesifieke verwysing na kultuur (pt 6.4.4.1c) • Aanvaarding van eienaarskap vir kapasiteitsbou (pt 6.4.4.1d) • Eerlikheid, integriteit, deursigtigheid (pt 6.4.4.1e)

			<ul style="list-style-type: none"> • Beide partye as gelyke vennote (pt 6.4.4.1f) • Erkenning van IGO's se sterktes (pt 6.4.4.1g)
		<ul style="list-style-type: none"> • Vergelyking van waardes in kapasiteitsbou tussen die teorie en die praktyk (pt 6.4.4.2) 	<ul style="list-style-type: none"> • Waardes logies (bl 267) • Nie element van groei en ontwikkeling (bl 267) • Temas verwys na die waardes (bl 267)

Hooftema 4	Subtemas	Kategorieë	Groeperinge
<p>HOOFTEMA 4:</p> <p>PROSES VAN KAPASITEITSBOU</p> <p>(pt 6.5)</p>	<p>Subtema 1:</p> <p>Fase van kontak/ontmoeting en verkenning</p> <p>(pt 6.5.1)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aard van die fase (pt 6.5.1.1) • Elemente van die fase (pt 6.5.1.2) 	<ul style="list-style-type: none"> • Aanvanklik is die kontak informeel (pt 6.5.1.2a) • Kontak vanuit dienslewering en benutting van diensorganisasies as hulpbronne (pt 6.5.1.2b) <ul style="list-style-type: none"> ○ Kapasiteitsbou vorm integrale deel van maatskaplike dienslewering (bl 270) ○ Maatskaplike werker raak bewus van diensbehoefte (bl 270) ○ Doelbewuste uitreikaksies (bl 270) ○ IGO's nader diensorganisasies om hulp (bl 270) ○ IGO's betrokke by diensorganisasie as vrywilligers (bl 270) ○ Veral Staat en kerke verwys (bl 271)

		<ul style="list-style-type: none"> • Samevatting van die bevindings oor dié fase (pt 6.5.1.3) 	<ul style="list-style-type: none"> • Tydrowendheid van fase (pt 6.5.1.2c) • IGO en gemeenskap betrokke by aanvanklike kontak (pt 6.5.1.2d) • Behoeftebepaling en sterkte-assesering (pt 6.5.1.2e) • Betrokkenheid spruit voort uit dienslewering (bl 274) • Aanvanklik is kontak informeel van aard (bl 274) • Gewoonlik word die breë gemeenskap by die kontak ingesluit te word (bl 275) • Behoeftebepaling en sterkte-assesering vorm 'n integrale deel van die fase (bl 275)
<p>HOOFTEMA 4:</p> <p>PROSES VAN KAPASITEITSBOU</p> <p>(pt 6.5)</p> <p>(VERVOLG)</p>	<p>Subtema 2:</p> <p>Fase van ooreenkoms- of kontraksluiting</p> <p>(pt 6.5.2)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aard van die fase (pt 6.5.2.1) • Elemente van die fase (pt 6.5.2.2) 	<ul style="list-style-type: none"> • Aard van ooreenkoms of kontrak (pt 6.5.2.2a) • Dokumentering van die ooreenkoms of kontrak (pt 6.5.2.2b) • Tydrowendheid van hierdie fase (pt 6.5.2.2c) • Doel van ooreenkoms- of kontraksluiting (pt 6.5.2.2d) • IGO's se onrealistiese verwagtinge aan diensorganisasies (pt 6.5.2.2e) • Inhoud van die ooreenkomste of kontrakte

		<ul style="list-style-type: none"> • Samevatting van bevindings oor dié fase (pt 6.5.2.3) 	<p>(pt 6.5.2.2f)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Omstandighede waaronder kontraksluiting deurslaggewend is) <p>(pt 6.5.2.2g)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Amptelike versoeke (bl 278) ○ Keuse gestel aan IGO's (bl 279) ○ Relevant a.g.v. skening van toerusting (bl 280)
<p>HOOFTEMA 5: PROSES VAN KAPASITEITBOU (pt 6.5) (VERVOLG)</p>	<p>Subtema 3: Fase van intervensie (pt 6.5.3)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Strategiese beplanning (pt 6.5.3.1) • Ondersteuning (pt 6.5.3.2) 	<ul style="list-style-type: none"> • Oordra van verantwoordelikheid (bl 282) • Fokus op wye verskeidenheid van bestuursaspekte, ingesluit bestuurstruktuur en dienslewering (bl 282) • Aanstelling van 'n mentor (bl 282) • Kapasiteitsbouer raak soms direk betrokke by dienslewering (bl 283) • Fokuspunte van insette (bl 283) <ul style="list-style-type: none"> ○ Opleiding (bl 283) ○ Vaardigheidsontwikkeling en bestuursbegeleiding (bl 283) ○ Beleidformulering (bl 283)

		<ul style="list-style-type: none"> • Samevatting van bevindings (pt 6.5.3.3) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ontwerp van en intervensie self (bl 284) • Strategiese beplanning (bl 284) • Voordele vir die benutting van diens-organisasies (bl 284)
<p>HOOFTEMA 5: PROSES VAN KAPASITEITBOU (pt 6.5) (VERVOLG)</p>	<p>Subtema 4: Fase van evaluering of assessering (pt 6.5.4)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aard van die fase (pt 6.5.4.1) • Elemente van die fase (pt 6.5.4.2) 	<ul style="list-style-type: none"> • Vind deurlopend plaas (pt 6.5.4.2a) • Insigontwikkeling by IGO's in die noodsaaklikheid van evaluering (pt 6.5.4.2b) • Informele en gestruktureerde evaluering van die aksies (pt 6.5.4.2) <ul style="list-style-type: none"> ○ Die meer informele benadering (bl 286) ○ Die meer gestruktureerde en dus formele benadering (bl 286) ○ Benutting van hulpmiddels (bl 287)
	<p>Subtema 5:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Samevatting van die bevindings oor dié fase (pt 6.5.4.3) 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluasie is deurlopend en impak-assesering net bepaalde tye (bl 287) • Evaluering vind informeel en gestruktureerd plaas (bl 297) • Moet geskied teen die IGO's se tempo (bl 288)
	<p>Subtema 5:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aard van die fase (pt 6.5.5.1) 	<ul style="list-style-type: none"> • Afsluiting vorm logieserwys deel van kapasiteitsbou

<p>VAN IGO's (pt 6.6)</p>			<ul style="list-style-type: none"> ○ Sommiges verkies 'n tipe struktuur (bl 296) • Tydsame proses (pt 6.6.1.1c) • Rol van registrasie as organisasie sonder winsoogmerk (NPO) (pt 6.6.1.1d)
<p>HOOFTEMA 5: TOEPASLIKHEID VAN MCKINSEY-MODEL IN KAPASITEITSBOU VAN IGO's (pt 6.6) (VERVOLG)</p>	<p>Subtema 2: Menslike hulpbronne (pt 6.6.2)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bestuur + personeel (pt 6.6.2a) • Fokus op bestuurversterking (pt 6.6.2b) • Wisseling van bestuurslede (pt 6.6.2c) • Sterktes van bestuurslede (pt 6.6.2d) • Uiteenlopende Personeelontwikkeling (pt 6.6.2e) • Fokus op dienslewering (pt 6.6.2f) 	
	<p>Subtema 3: Sisteme en infrastruktuur (pt 6.6.3)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Begrip vir die fase (pt 6.6.3a) • Vind deurlopend + vereenvoudigd plaas (pt 6.6.3b) 	
	<p>Subtema 4: Organisasievaardighede (pt 6.6.4)</p>		
	<p>Subtema 5:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie (bl 300) • Aspirasies (bl 301) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Nieu verband tussen formulering van visies en

	<p>Strategie en aspirasies (pt 6.6.5)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Samevoeging weens oorvleueling (bl 301) 	<p>missies en doelwitstelling (bl 301)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Strategiebepaling geskied informeel of formeel (bl 301) ○ Nie alle IGO's stel belang in strategie-bepaling nie (bl 301)
	<p>Subtema 6: Organisasiekultuur (pt 6.6.6)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Passie is dryfkrag (bl 302) • Armoedeverligting (bl 302) • Leef vir vandag (bl 302) • Beskouing van dienslewering (bl 302) • IGO's is soms eksklusief en uitsluitend (bl 302) • Ongeorganiseerdheid (bl 302) 	
	<p>Subtema 7: Opsommende bevindings oor die toepaslikheid van die McKinsey-model (pt 6.6.7)</p>		

BYLAE 4

VOORBEELDE VAN KODIFISERING VAN DATA

Kodifisering word in navorsing gebruik om data te sorteer en te klassifiseer. Babbie (2014) gedefinieer die kodifisering van data as die proses om onverwerkte data te omskep in 'n gestandaardiseerde formaat. Daar word na kodifisering verwys as die erkende beskrywing of wyse waarop die teks geïndekseer of gekategoriseer word na onderskeidelik 'n raamwerk van tematiese idees of metodiese en sistematiese beredenering (Creswell, 2013; De Vos *et al.*, 2012).

Die volgende onderhawige voorbeelde illustreer een van die wyses waarop daar in hierdie studie gekodifiseer is. Kortliks behels die werkwyse die volgende: (a) Die aanhalings van die deelnemers word in temas geplaas. Hierdie temas word daarna verfyn in subtemas en kategorieë (soos uiteengesit in Bylae 4). (b) Die aantal response word getel om 'n aanduiding te kan vorm van die sterkte van daardie tema, subtema of kategorie.

Die kwantitatiewe berekening verwys slegs na die omvang van bydraes en het ten doel om die temas, subtemas en kategorieë te prioretiseer vanaf die meeste bydraes deur deelnemers tot die minste bydraes deur deelnemers. In die navorsingsverslag word daar nie na hierdie numerings verwys nie, maar word die omvang van aanhalings woordeliks na verwys as 'n breukdeel, soos die helfte, bykans 'n kwart, ensovoorts.

1. **Sukseste behaal in kapasiteitsbou van IGO's** (punt 6.3.4 verwys)**Voorbeeld 1 as Tabel 1 : Sukseste behaal in kapasiteitsbou van IGO's**

Aard van sukses behaal	Totale aantal response deur diensorga- nisasies	Totale aantal respon- se deur IGO's	Totale aantal respon- se	%
'n Instaatstellende omgewing is geskep waardeur groei plaasgevind het.	6	4	10	23% Meeste + omtrent 'n kwart
Dienslewering deur die IGO's het gegroei en verbeter.	8	0	8	19% Bykans 'n kwart
Volhoubaarheid het toegeneem of is in 'n mate bereik.	8	0	8	19% Bykans 'n kwart
Nuwe vennootskappe is gesluit wat as hulpbronne benut word.	5	0	5	12% Min
'n Onafhanklike struktuur is gevorm en/of registrasie as NPO het plaasgevind.	4	1	5	12% Min
Selfinsig is ontwikkel.	4	0	4	9% Min
'n Tipe van bestuurstruktuur is daargestel.	2	0	2	5% Baie min
Die gemeenskap het deur die ontwikkeling van die IGO as hulpbron, gegroei.	1	0	1	2% Baie min
Totale aantal response	38	5	43	

2. **Uitdagings van kapasiteitsbou van IGO's vir gevestigde diensorganisasies** (punt 6.3.5 verwys)

Voorbeeld 2 as Tabel 2 : Uitdagings van kapasiteitsbou van IGO's vir gevestigde diensorganisasies

Kategorieë van uitdagings	Subtemas van uitdagings	Aantal response van gevestigde diensorganisasies	Aantal response van IGO's	Totale aantal response	%
Organisasie struktuur en menslike hulpbronne van IGO's (41%) Bykans die helfte	Gebrek aan kundige vrywilligers om die diens te bestuur.	20	1	21	15%
	Onkundigheid, onwilligheid of onvermoë van IGO's om vereistes na te kom.	16	2	18	13%
	Tekorte aan kapasiteite van bestuur van IGO's.	16	0	16	11%
	Beperkte kapasiteite of kennis van personeel.	2	1	3	2%
Beperkte kapasiteit van gevestigde diensorganisasie (22%) Net meer as 'n vyfde	Die finansiële impak op die gevestigde diensorganisasie.	12	0	12	8%
	Die tydrowendheid van die kapasiteitsbouproses en die effek daarvan op maatskaplike werkers.	11	0	11	8%
	Die werklading van die maatskaplike werkers.	8	0	8	6%
Finansiële uitdagings aan IGO's (13%) Min	Die finansiële impak op IGO's.	5	6	11	8%
	IGO's se gebrekkige infrastruktuur.	2	2	4	3%
	Kompetisie tussen IGO's om befondsing:	2	0	2	1%
	Wantroue van donateurs jeens IGO's.	0	2	2	1%
Effek van die gemeenskap (7%) Baie min	Konflik in die gemeenskap of onder mekaar.	8	0	8	6%

Kategorieë van uitdagings	Subtemas van uitdagings	Aantal response van gevestigde diensorganisasies	Aantal response van IGO's	Totale aantal response	%
	Apatie van die gemeenskap jeens die IGO's.	2	0	2	1%
Verhouding tussen die diensorganisasies en IGO's. (8%) Baie min	Wantroue jeens die gevestigde organisasie.	6	1	7	5%
	Kultuurverskille tussen die gevestigde diensorganisasie en die IGO.	4	0	4	3%
Die kapasiteitsbouproses op sigself. (5%) Baie min	Verandering opsigself is moeilik.	0	2	2	1%
	Dit is moeilik om die korrekte beginpunt van die kapasiteitsbouproses te bepaal.	2	0	2	1%
	Rolle is onduidelik.	2	0	2	1%
	Deurlopende ondersteuning en mentorskap is nodig.	2	0	2	1%
	Onmeetbaarheid van vlak van ontwikkeling.	1	0	1	1%
Staatsbeleid en gebrekkige kennis van vrywilliger-wese. (3%) Baie min	Onrealistiese staatsbeleid en Staat se onbegrip vir vrywilliger-wese.	4	0	4	3%
Totale aantal response		125	17	142	

3. **Omskrywing van kapasiteitsbou** (punt 6.3.4 verwys)**Voorbeeld 3 as Tabel 3: Omskrywing van kapasiteitsbou**

Element	Aantal response	%
Bereiking van bepaalde doelwitte	10	23 Byna 'n kwart
Praktiese ondersteuning	8	18 Minder as die helfte
Volgens sekere beginsels/waardes <ul style="list-style-type: none"> • Gelyke vennootskap en vertrouensverhouding (4) • Behoud van eie identiteit en kultuur van IGO's (2) • Selfontwikkeling deur IGO's (1) 	7	16 Minder as 'n vyfde
Volgens gestruktureerde proses	5	11 Min
Verskeie kapasiteite van bestuur bou	4	9 Min
Bemagtiging	3	7 Baie min
Opleiding	3	7 Baie min
Netwerking met hulpbronne	2	5 Baie min
Volgens tydrame	2	5 Baie min
Totale aantal response	44	

4. **Doel van kapasiteitsbou** (punt 6.4.2 verwys)

Voorbeeld 4 as Tabel 4 : Doel van kapasiteitsbou van IGO's

Element van die doel	Aantal response deur hoof uitvoerende beamptes	Aantal response deur maat- skaplike werkers	Totale aantal response deur gevestigde deelnemers	Aantal response deur IGO's	Totale response
Die bereiking van onafhanklike en selfstandige funksionering wat dui op volhoubaarheid.	3	12	15	3 Halfte van IGO's se response	18 (43%) Meeste
Groei laat plaasvind.	1	2	3	0	3 (7%) 21 (43%) Die helfte
Goeie dienslewering aan die gemeenskap.	3	1	4	3 Halfte van IGO's se response	7 (17%) Bykans 'n vyfde
As effektiewe hulpbron in gemeenskap te funksioneer.	0	4	4	0 11(27%) Net meer as 'n kwart	4 (10%) Min
Ander: <ul style="list-style-type: none"> • Netwerkingsgeleenthede kan ontgin en gebruik. • Doel individueel vir elke gemeenskap en elke IGO. • Vlak van ontwikkeling in ag neem en nie inperkend wees. 	4	5	9	1	10 (24%) Bykans 'n kwart
Totale aantal response	11	24	35	7	42

5. Voordele wat kapasiteitsbou vir IGO's inhou (punt 6.4.2.3 verwys)

Voorbeeld 5 as Tabel 5 : Voordele wat kapasiteitsbou vir IGO's inhou

Element	Response deur hoof uitvoerende beamptes	Response deur maatskaplike werkers	Response deur gevestigde diensorganisasies	Response deur IGO's	Totale aantal response
Volhoubaarheid, doeltreffendheid, effektiwiteit en groei.	6	10	16	6	22 (45%) Bykans die helfte
Finansiële voordeel	2	8	10	1	11 (22%)
• Direkte finansiële voordeel.	2	5	7	0	7
• Kan voldoen aan staatsvereistes.	0	2	2	1	3
• Kweek vertroue by befondsers en Staat.	0	1	1	0	1 Bykans 'n kwart
Fokusareas van volhoubaarheid	3	10	13	0	13 (27%)
• Bestuur	3	4	7	0	Net meer as 'n kwart
• Dienslewering.	0	6	6	0	
Netwerkingsgeleenthede.	1	2	3	0	3 (6%) Min
Totale aantal response	12	30	42	7	49

6. **Belangrikste waardes van toepassing in kapasiteitsbou van IGO's deur diensorganisasies** (punt 6.4.2.4 verwys)

Voorbeeld 6 as Tabel 6 : Belangrikste waardes van toepassing in kapasiteitsbou van IGO's deur diensorganisasies

Waarde	Aantal reponse deur diensorganisasies	Aantal reponse deur IGO's	Totale aantal reponse	%
Moet plaasvind binne 'n wedersydse vertrouensverhouding gekenmerk deur wedersydse respek.	11	3	14	30% Net minder as 'n derde
Unieke aard en eiensortigheid van IGO's moet in kapasiteitsbou in ag geneem word, met spesifieke verwysing na IGO's se kultuur.	12	0	12	26% Net meer as 'n kwart
Aanvaarding van eienaarskap in kapasiteitsbou.	7	0	7	15% Min maar beduidend
Eerlikheid, integriteit en deursigtigheid moet kenmerkend wees.	6	0	6	13% Min maar beduidend
Beide partye word as gelyke vennote beskou.	4	1	5	11% Min maar beduidend
Erkenning van IGO's se sterktes.	3	0	3	6% Min
Totale aantal reponse	43	4	47	

7. **IGO's se behoeftes aan kapasiteitsbou deur gevestigde diensorganisasies** (punt 6.4.2.5 verwys)

Voorbeeld 7 as Tabel 7: IGO's se behoeftes aan kapasiteitsbou deur gevestigde diensorganisasies

Element	Response deur hoof uitvoerende beamptes	Response deur maatskaplike werkers	Totale response deur gevestigde diensorganisasies	Response deur IGO's	Totale aantal response
Kundigheid en hulp met struktuur, bestuur en diens, ingesluit veral ondersteuning.	6	8	14	2	16 (33%) Net meer as 'n derde
Hulp met dienslewering, ingesluit ontwikkeling en uitbreiding.	4	6	10	7	17 (35%) Net meer as 'n derde
Finansiële ondersteuning of deel van hulpbronne, ingesluit onderhandelinge met die Staat vir finansiering.	4	6	10	4	14 (29%) Net minder as 'n derde
Aanspreek van direkte en dringende materiële nood is dikwels die vertrekpunt.	0	2	2	0	2 (4%) Min
Totale aantal response	14	22	36	13	49

8. **Elemente van die McKinsey-model soos van toepassing op kapasiteitsbou van IGO's (punt 6.6 verwys)**

Voorbeeld 8 as Tabel 8 : Uiteensetting van aantal response per vlak of elemente van die McKinsey-model soos van toepassing op kapasiteitsbou van IGO's, uitgesluit die element van organisasiekultuur

Element of vlak van organisatoriese kapasiteitsbou	Aantal response deur gevestigde diensorganisasies	% wat response verteenwoordig
(6.5.1) Organisasiestruktuur	24	25% Kwart
(6.5.2) Menslike hulpbronne	20	21% Tweede hoogste
(6.5.3) Sisteme en infrastruktuur	18	19% Derde hoogste
(6.5.4) Organisasie vaardighede	12	13%
(6.5.5) Strategie (6.5.5) Aspirasies	12 9	13% 9% = 22% Bykans 'n kwart
Totale aantal response	95	