

TOOLKIT

ZET JE PARTICULIERE INITIATIEF VOOR DE SPIEGEL

Deze toolkit helpt je om een diagnose te maken van je eigen particuliere initiatief (PI). Je zet als het ware je PI voor de spiegel.

Voor PI's die van plan zijn partnerorganisaties 'daar' (in deze toolkit 'de partner') los te laten of die overwegen zichzelf op te heffen speelt de diagnose ook een belangrijke rol bij de exit.

De toolkit bevat praktijkvoorbeelden, aanbevelingen en een handige checklist.

Drie werkwijzen: doen, denken en delen

Een van de ontdekkingen van Martje Nooij in haar onderzoek is dat Particuliere Initiatieven (PI's) drie verschillende manieren van werken hebben. Veel PI's hanteren ze alle drie: ze *doen*, *denken* en *delen*. Wel is vaak één werkwijze dominant, de *dominante 'D'*.

Voor alle duidelijkheid: de drie 'D's' zijn geen typering in de zin van wat PI's *zijn*, het is dus geen etiket, maar een duiding van verschillende *handelwijzen* of *gedrag patronen*. Met deze toolkit kun je een antwoord vinden op de vraag: Welke dominante werkwijze (de dominante 'D') heeft onze organisatie?

In de volgende paragrafen worden de drie verschillende werkwijzen uit de doeken gedaan.

1 Doen als dominante 'D'

PI's die vooral 'doen': handen uit de mouwen

PI's die vooral 'doen' onderscheiden zich door hun 'hands-on' werkwijze: ze bouwen, verdelen spullen, schrijven stukken en nemen op deze manier de partner werk uit handen.

Hieronder een overzicht van de belangrijkste karakteristieken van PI's met 'doen' als dominante 'D'.

De karakteristieken worden geïllustreerd met uitspraken van PI-bestuurders; dit zijn letterlijke citaten uit het onderzoeksmateriaal. Plaats een ✓ in de rechterkolom bij de citaten waarin je je eigen aanpak herkent.

Tabel 1. Belangrijkste karakteristieken van PI's met DOEN als dominante 'D'

Werkwijze	Verbeteren, aanbodgestuurd werken, PI ziet zichzelf als probleemeigenaar, eigen waarden en normen, mensgerichte aanpak, bedreigd eigenaarschap bij de partner, vooral 'soft outcomes' als resultaat, intern georiënteerd, open einde en spontane exit.
Karakteristieken	
Uitgangspunt	Verbeteren.
<i>Praktijkvoorbeeld</i>	<i>"... je wil hen respecteren in hun cultuur, in hun hele aanpak en tegelijk wil je bepaalde dingen laten draaien in hun gedachten omdat je weet van daar zijn betere manieren".</i> <i>"Wij zeiden eigenlijk is dat een goed project als die zich wat beter zouden kunnen organiseren, netter d'er uit zien, wat goeie karren hebben die niet kapot waren, dus dat zou wel fijn zijn".</i>

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

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

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



Typerende foto van een PI in de ‘doen’ werkwijze: actiefoto met ‘ontvangende partner’ en Nederlandse (wel)doeners in beeld.

AANBEVELINGEN voor PI's met 'DOEN' als dominante 'D'.

Onderzoek het probleem. Wat is er aan de hand? Voor wie is dat een probleem? Hoe kan het probleem het beste worden opgelost volgens de partner en volgens de stakeholders 'daar' (denk aan overheden, doelgroep, andere organisaties).

Kennis van de cultuur. Besef dat je partner beschikt over kennis van de cultuur, de waarden en normen en dat jijzelf degene bent die 'anders' is.

Minder nadruk op interne drijfveren (persoonlijke motivatie) en meer nadruk op externe drijfveren (partner en context).

Eigenaarschap. Eigenaarschap is een voorwaarde voor duurzame resultaten. Eigenaarschap betekent voldoende draagvlak van de belangrijkste stakeholders en voldoende operationele capaciteit. Loop niet voorop, maar ernaast of erachter. Neem geen werk uit handen omdat 'ze het zelf niet kunnen'. Bied niet aan, maar vraag wat er nodig is. Wees eerlijk over wat je kunt en wat niet, tegenover je partner, maar ook tegenover jezelf.

Blik op de toekomst. Denk na over wat er gebeurt als jij stopt met 'doen'. Wie gaat 'jouw werk' dan overnemen? Als spullen of bakstenen (een deel van) het probleem oplossen, wie gaat dat dan onderhouden? Is daarvoor geld, kennis en kunde aanwezig? Realiseer je dat materiële voorzieningen slechts middelen zijn om iets mogelijk te maken, maar geen ontwikkelingsdoel op zich. Dat kinderen over een klaslokaal kunnen beschikken, betekent niet automatisch dat ze er beter leren lezen of rekenen dan 'onder de boom'.

2 Denken als dominante 'D'

PI's die vooral 'denken': wie betaalt, bepaalt en wie schrijft, die blijft.

PI's die vooral 'denken' onderscheiden zich door hun focus op financieren en controleren. Het organiseren en beheersen van binnenkomende en uitgaande geldstromen staat centraal.

Hieronder een overzicht van de belangrijkste karakteristieken van PI's met 'denken' als dominante 'D'. De karakteristieken worden geïllustreerd met uitspraken van PI-bestuurders; dit zijn letterlijke citaten uit het onderzoeksmateriaal. Plaats een V in de rechterkolom bij de citaten waarin je je eigen aanpak herkent.

Tabel 2. Belangrijkste karakteristieken van PI's met DENKEN als dominante 'D'

Werkwijze	Financieren en controleren, beperkt vraaggestuurd, partner is probleemeigenaar, resultaatgerichte en zo efficiënt mogelijke aanpak, bedreigt eigenaarschap bij de partner, resultaten vooral op materieel niveau, intern georiënteerd, open eind en spontane exit.	
Karakteristieken		
Uitgangspunt	Financieren.	
<i>Praktijkvoorbeeld</i>	<i>"Het stimuleren daar bedoelden wij toen mee, nou ja, die projecten zijn zeg maar uit eigen initiatief opgestart. Zoals [naam partnerorganisatie]. Zij had er zelf een visie over. En ze wilde zelf die kinderen dan ondersteunen met onderwijs en met activiteiten en dat wilden wij stimuleren. Dus niet zelf een oplossing bedenken en we zetten zelf een project neer, nee, maar de projecten die lopen die vanuit eigen initiatief opgestart zijn, die wilden we stimuleren".</i>	

<p>Primaire aanpak</p>	<p>Wie betaalt, bepaalt en wie schrijft die blijft. Financiering op basis van door partner ingediende plannen inclusief verantwoording achteraf.</p>
<p><i>Praktijkvoorbeeld</i></p>	<p><i>“Uiteindelijk kregen wij die npo’s zover dat als wij erheen gingen en zeiden van en wat zijn jullie plannen, mogen we even zien hoe jullie dat bedacht hadden. Dan kwam er een grote Dirk van de Broek tas, die ging open en daar kwam een verhaaltje uit van het bouwen ... en allemaal tekeningen gemaakt, en dan willen we het zus en dan willen we het zo hebben. Waarom wilt u het overstekje zo klein? Dat willen we daar en daar om. ... Ze hadden er dus echt over nagedacht.”</i></p>
<p><i>Praktijkvoorbeelden</i></p>	<p>Beperkt vraaggestuurd. Het uitblijven van voorstellen en rapportages van partners wordt geproblematiseerd.</p> <p><i>“Wij hebben gezegd, wij stoppen. We gaan niet meer op jouw voorstellen van doen we nog leuk dit of doen we nog leuk dat, gaan we niet op in, we houden er echt mee op. Dat was ons punt, wij vinden namelijk geen argumenten waarmee wij onze donateursachterban kunnen mobiliseren en enthousiast maken voor een project. Dus het is eindig en dat heb je zelf daarmee bereikt. Geen verhaal, geen geld.”</i></p> <p><i>“... dat wij wel op een gegeven moment geld hadden overgemaakt, ik weet niet meer hoeveel hoor, maar het was de tweede of derde keer, weet ik niet, maar toen kregen we ook geen bonnetjes en toen hadden we zoiets van ok, dit klopt niet. Dit voelt niet goed. Je kunt natuurlijk ook niet veel doen want jij zit hier, zij zitten daar. Dan kun je dat nog zo vaak aangeven, dan wordt wel gezegd van ja nee, ik ga het nog wel opsturen, ik ga het nog wel opsturen, maar dat is natuurlijk ook nooit gebeurd. Dan heb ik even snel zoiets van ok, dat is het dan gewoon.”</i></p>
<p><i>Praktijkvoorbeeld</i></p>	<p>Partner wordt gezien als probleemeigenaar. Duidelijke taakverdeling tussen noord en zuid.</p> <p><i>“En dan was de taakverdeling: jullie ontwikkelen die dorpen en jullie ontwikkelen die mensen daar. En als je daarvoor geld nodig hebt, dan kom je bij ons met voorstellen, dan gaan wij dat hier bespreken en als het ons aanspreekt dan krijg je geld. ... Wij bieden de ander gelegenheid om hun problematiek te formuleren in oplossingsmodellen. ... Dan gaan we aan het werk of beter gezegd, zij gaan aan het werk. Maar dan ligt ook de eigendom van het probleem en de eigendom van de oplossing die ligt op de goede plek”.</i></p>
<p><i>Praktijkvoorbeelden</i></p>	<p>Resultaatgerichte aanpak. De insteek is efficiëncy. Zakelijke benadering: kwaliteits- en beheerseisen.</p> <p><i>“... d’r moet iets uit komen. Niet het geleuter”.</i></p> <p><i>“... we kregen goed gerapporteerd, er waren zeg maar organisaties daar die fantastisch werk deden en daar kregen we ook goede informatie van terug. Toch hebben we op een gegeven moment gezegd van luister, wij willen toch die projecten wat gestructureerder naar ons toe zien komen. Met andere woorden, er</i></p>

<p><i>Praktijkvoorbeelden</i></p>	<p><i>moet een checklist zijn van dit zijn de punten die moeten worden ingevuld, aantoonbaar kunnen zijn. Waardoor we dan met z'n allen beter weten waar gaat dat geld naartoe."</i></p> <p>Micromanagen van projectgeld, tijdens controlebezoeken worden administratie en bewijsmateriaal nagezien.</p> <p><i>"Als wij kwamen dan moest het hoofd [naam], die moest alle papieren, alles wat ze binnen krijgt aan geld, verantwoording afleggen. Ze moest de rekeningen, bonnetjes enzovoort allemaal bewaren en rubriceren".</i></p> <p><i>"Zij heeft uiteindelijk ook veel verteld wat ze uiteindelijk met het geld heeft gedaan. Een DVD gestuurd, maar daarnaast ben ik nog een keer daarheen geweest. Heb ik ook gezien wat ze heeft gedaan."</i></p> <p><i>"... kijken van wat er allemaal gezegd wordt, staat het er dan? ... Ja, of er daadwerkelijk, of wat er allemaal gerapporteerd werd, of dat zo was. En ook je kan alles wel op zo'n fotootje zien maar niets is natuurlijk zo goed dat je gewoon met je voeten daar rondloopt en die kinderen ziet, en die leerkrachten spreekt en problemen aanhoort."</i></p> <p>Goede communicatie met donoren is belangrijk om opnieuw steun te krijgen.</p> <p><i>"En dat je daar ook over kan terug rapporteren naar de sponsors natuurlijk, die hebben je geholpen."</i></p> <p><i>"... deze donateurs stellen wij periodiek op de hoogte van de stand van zaken m.b.t. de studievoortgang en kosten die zijn gemaakt t.a.v. scholing."</i></p>
<p>Duurzaamheid</p> <p><i>Praktijkvoorbeelden</i></p>	<p>Eigenaarschap. Eigenaarschap houdt in dat de partner voldoende draagvlak heeft en voldoende operationele capaciteit. Mogelijke bedreigingen voor eigenaarschap 'daar' zijn filantropisch particularisme (zelf bepalen wat er nodig is) en strenge verantwoordingseisen.</p> <p><i>"Dus zij heeft een plan gemaakt, en zei van hier hebben we allemaal geld voor nodig. Nou en dan zeiden wij van ok, dan pakken wij alleen één onderdeel ervan, want we kwamen er toen al een beetje achter van ze denken aan geld, we gaan gewoon een heel plan opsturen met dit, dit, dit. Ik zeg als we nu met een klein onderdeel beginnen, het dansen. Echt heel simpel."</i></p> <p><i>"... ze kreeg geld elke maand, per kwartaal maakte ik dat over, dus dat was een heleboel geld, maar altijd van dit is voor de maand mei, dit is voor onderhoud, dit is voor het eten, dit is voor schoolmaterialen, dat is voor uitstappies, dat is voor licht, water ... de gemeentelijke belastingen."</i></p> <p>Resultaten vooral op materieel niveau: PI verstrekt financiële input, die de partner transformeert in output (kwantificeerbare, zichtbare resultaten), met accent op korte termijn. Voorkeur voor materiële voorzieningen.</p>

<p><i>Praktijkvoorbeeld</i></p>	<p><i>“Er waren mensen die formuleerden dan een project. Wij wilden dan precies weten wat dat dan precies was. ... Zuid-Afrika zocht dus naar geschikte projecten ... en wij probeerden sponsors te vinden in Nederland. ... Met name kijken naar schoolgebouwen, de inrichting daarvan. Maar niet steunen wij exploitatiekosten. Dus geen salarissen van mensen die daar les gaven of zo.”</i></p>
<p>Oriëntatie in betekenisgeving (waardeoriëntatie)</p> <p><i>Praktijkvoorbeelden</i></p>	<p>Intern georiënteerd: rationeel en zelfreferentieel (rationaliseren en overtuigen, construeren en macht), met nadruk op het eerste. De eigen organisatie is het referentiekader: uitgangspunt is wat het PI zelf belangrijk, interessant of leuk vindt.</p> <p><i>“Het voelde niet goed omdat je dacht van ok, de waardering is er niet, dat vind ik ook al belangrijk. ... Ik vond het niet echt waardering eigenlijk ... Nee, het was vooral van ok, mijn bankrekeningnummer, stort het hier maar op.”</i></p> <p><i>“We wilden gewoon de omvang handhaven die we hadden. En [naam Zuid-Afrikaanse partnerorganisatie] is een kleine organisatie, hartstikke goed, maar daar kreeg ik het bestuur niet voor bij elkaar meer. ... Die zeiden van ja jongens wij gaan voor een aantal [naam Zuid-Afrikaanse partnerorganisatie], maar niet voor één [naam Zuid-Afrikaanse partnerorganisatie].”</i></p>
<p>Exit</p> <p><i>Praktijkvoorbeelden</i></p>	<p>Exitredenen, geen exitstrategie. Open einde, spontane exit, vooral vanwege de financiën of gebrek aan rapportage.</p> <p><i>“... wat lastig werd, is dat die sponsors een beetje de hand op de knip hielden. En dan kan je zeggen hoe kan je die dan wel verleiden tot een sponsoring? Dat weet ik eigenlijk niet. Dat is niet gelukt.”</i></p> <p><i>“dan zien wij onze geldstroom een beetje opdrogen. Dan weet ik niet hoe lang wij het nog kunnen volhouden. ... Ik weet niet of het nog lukt om lang te blijven bestaan ... dat is vooral een financiële kwestie.”</i></p> <p><i>“Geen verhaal, geen geld”</i></p>



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

AANBEVELINGEN voor PI's met 'DENKEN' als dominante 'D'.

Onderzoek het probleem. Wat is er aan de hand? Voor wie is het een probleem? Hoe kan het probleem het beste worden opgelost volgens de partner en volgens de stakeholders 'daar' (denk aan overheden, doelgroep, andere organisaties). Als spullen of bakstenen (een deel van) het probleem oplossen, wie gaat dat dan in stand houden, ofwel onderhouden? Is daarvoor geld, kennis en kunde aanwezig? Realiseer je dat materiële voorzieningen slechts middelen zijn om iets mogelijk te maken, maar geen ontwikkelingsdoel op zich. Sluit daarom steun voor exploitatiekosten niet bij voorbaat uit. Denk bijvoorbeeld aan training en opleiding.

Vermijd de wie-betaalt, bepaalt aanpak. Een top-down wie-betaalt-bepaalt verhouding waarin de zuidelijke partner de rol krijgt van (onder)aannemer in plaats van vragende partij, beperkt het eigenaarschap. En eigenaarschap is cruciaal voor duurzame resultaten. Dus: minder nadruk op interne drijfveren (wensen van donoren) en meer nadruk op externe drijfveren (partner en context).

Pas op voor micromanagen. Strenge verantwoordings-eisen, ook wel micromanagement genoemd, kunnen de mate van eigenaarschap nadelig beïnvloeden, omdat ze bij zuidelijke partners stress en (opzettelijke) misleiding kunnen uitlokken. Voor een goede samenwerking is gelijkwaardigheid een conditie.

Blik op de toekomst. Vraag je af of wanneer jij stopt met financieren de partner het werk kan blijven doen. Bedenk dat elke donor die wegvalt in principe vervangen moet worden. De meeste organisaties zullen afhankelijk zijn van subsidies en giften uit binnen- en buitenland, net als in Nederland het geval is. Als er sprake is van financiële afhankelijkheid bij de partner (ook wel hulpverlamming genoemd) probeer die dan af te bouwen, bijvoorbeeld door te werken aan capaciteitsopbouw. Financier training en opleiding in fondsenwerving en deel informatie over andere donoren.

3 Delen als dominante 'D'

PI's die vooral 'delen': the bigger picture

PI's die vooral 'delen' onderscheiden zich door hun focus op de ontwikkeling van de partner.

Want om effectief bij te dragen aan armoedebestrijding en democratisch bestuur is een sterke en autonome organisatie nodig. Dat komt neer op mensen organiseren om hun eigen problemen op te lossen, met eigen oplossingen en op hun eigen voorwaarden.

Hieronder een overzicht van de belangrijkste karakteristieken van PI's met 'delen' als dominante 'D'. De karakteristieken worden geïllustreerd met uitspraken van PI-bestuurders; dit zijn letterlijke citaten uit het onderzoeksmateriaal. Plaats een ✓ in de rechterkolom bij de citaten waarin je eigen aanpak herkent.

Tabel 3. Belangrijkste karakteristieken van PI's met DELEN als dominante 'D'

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

<p><i>Praktijkvoorbeeld</i></p>	<p>Vraaggestuurd. Partner is probleemeigenaar en vragende/kiezende partij.</p> <p><i>“Dan vraag je ... wat is jullie voorkeur, hoe zouden jullie dat willen zien, en met wie zou je dan willen samenwerken? Dat werk je dan samen uit in een soort voorstel.”</i></p>
<p><i>Praktijkvoorbeelden</i></p>	<p>Organisatiegerichte aanpak. Insteek is effectiviteit van de partner. Coachen en bruggen bouwen, onder andere door bemiddelen, matchen en lobbyen.</p> <p><i>“Ik heb heel leuk kunnen samenwerken met [naam Nederlandse donororganisatie] echt fantastisch ... mensen hebben dan daar training gekregen, met name ging dat om te kijken hoe ze dan ook geld konden aanboren in Zuid-Afrika zelf. En [naam partnerorganisatie] schrijft mij daar af en toe heel lyrische verslagen over. Dat ze er zoveel aan gehad hebben.”</i></p> <p><i>“En hij heeft zeg maar die middelbare school daar helemaal gesupport. Dat deden ze dus rechtstreeks. Niet via onze portemonnee. ... Maar doordat wij zeg maar hem of die stichting hebben aangeschoten, aangeschreven, en die kenden we, zijn zij op dat spoor gekomen en hebben nou honderdduizenden euro’s die kant op gebracht.”</i></p> <p><i>“Uiteindelijk is het tot stand gekomen en is het ook steeds een stapje verder gegaan. Het werk dat ze doen in de township dat blijft ongeveer hetzelfde. Maar zeg maar de trainingen voor de eigenaressen van de kinderdagverblijven en de teachers die daar op zitten, dat is wel een groeimodel. Dat wordt ook door een private club gesteund als [naam Nederlandse organisatie] met de overheid en de wijk daar, dat gaat gewoon door. ... Daar zitten wij niet meer tussen.”</i></p>
<p>Duurzaamheid</p>	<p>Eigenaarschap wordt versterkt door bevordering van draagvlak en operationele capaciteit van de partner.</p>
<p><i>Praktijkvoorbeelden</i></p>	<p><i>“Mensen werden ook getraind van al die organisaties die regelmatig ... bij elkaar over de vloer kwamen en die regelmatig overlegden hoe dingen beter afgestemd konden worden. Verder was er ook een employee wellness programma. Van hoe gaan we nu met onze eigen mensen/personeel om op het gebied van hiv/aids. Counseling en stel dat ze ziek worden, hoe regelen we dat. Dat soort dingen. ... Ik denk dat het wel degelijk belangrijk is wat we gedaan hebben. Ik bedoel nou de hele hiv/ aids problematiek, daar hebben we ondersteund wat zij al deden en dat heeft daardoor wel ... verdieping gekregen.”</i></p> <p><i>“... je kunt wat ontwikkelingen die een langere ontwikkelingstijd nodig hebben, daar kun je wat langer bij blijven en daar kun je wat langer steun aan geven. Het is vaak zo dat wat kortlopende dingen vaak weer wegvallen of ophouden te bestaan ... Hebben we gezegd van wij doen dat nu tien jaar, dat is ook een mooie tijd om mee te stoppen, en eigenlijk waren ze het er zelf ook zeker wel mee eens. Het functioneert nog steeds ... we zijn er al een jaar of 6-7 mee gestopt”.</i></p>

<p><i>Praktijkvoorbeelden</i></p>	<p><i>“... het is een olievlek. Als je ‘t met vijf vrouwen in een durp weet te rooien, het voor elkaar weet te krijgen dan heeft een grote hoop mensen in dat dorp er toch de benefits van. ... Dat je ziet dat er in die dorpen de beweging komt ... En als je ziet dat die gelatenheid verdwijnt door actie. ... Ja, dan is dat natuurlijk toch een ontwikkeling. ... zoveel structurele veranderingen in het denken en doen bij die mensen.”</i></p> <p><i>“En de locals, die bedrijven, die hadden er ook nut bij. Als die stranden gevaarlijk worden door jattende jongetjes, dat is niet fijn voor toerisme. Dus die hebben daar hartstikke belang bij dat die stranden schoon zijn zal ik maar zeggen en veilig zijn. Dus daar kwam ook geld vandaan. Dat was veel praten met alle organisaties er omheen”</i></p> <p>Resultaten vooral op niveau van operationele capaciteit (door training en coaching) en steun en legitimiteit (door matches en lobbyen) van de partner. Dit kan geïdentificeerd worden als outcomes van het PI, die voorwaardenscheppend zijn voor de kans dat de partner publieke waarde creëert. Het gaat om een langetermijn leer- en veranderproces met duurzame veranderingen als resultaat.</p> <p><i>“De eerste keer dat ik daar kwam ... als je die mensen dan een vraag stelde, dan keken ze naar de grond. En dan gaven ze antwoord in het Tswana. ... De tweede keer gaven ze me antwoord in het Tswana en ze keken mij aan. En de derde keer dat ik kwam legden ze hun papieren op tafel en zeiden ze neen dat is niet waar, in het Engels, en ze keken mij aan. Dat is het verschil. ... En ze gaan nu ook zelf naar overheidsinstanties. Om grond te regelen voor de bouw van een fabriek. Ze gaan zelf naar Escom om elektriciteit te regelen ... Dàt is het.”</i></p> <p><i>“Het belangrijkste resultaat dat we geboekt hebben is het feit dat [naam Zuid-Afrikaanse partnerorganisatie] als “project” geadopteerd is door [naam Zuid-Afrikaanse serviceclub] ... Wat dit uiteindelijk zal opleveren zullen we moeten afwachten. Maar het zelfvertrouwen in een goed resultaat is bij [naam Zuid-Afrikaanse partner] niet meer van de gezichten weg te krijgen.”</i></p> <p><i>“Het belangrijkste waar je in investeert is het gedachtegoed van de mensen.”</i></p>
<p>Oriëntatie in betekenisgeving (waardeoriëntatie)</p> <p><i>Praktijkvoorbeeld</i></p>	<p>Extern georiënteerd: open en sociaal (gevoel voor realiteit, normeren en sociale samenhang). Getracht wordt inzicht te krijgen in de problemen en de vragen van de partner, zonder in te grijpen.</p> <p><i>“Wat het bestuur of de directie van [naam Zuid-Afrikaanse partnerorganisatie] buitengewoon goed gedaan heeft, dat ze zeiden van luister eens, wij zijn in de Zulu regio ... en we moeten Zulu mannen hebben. Want dat zijn de opvoeders. Wij hebben jongetjes dus wij moeten wel een aantal vrouwen hebben ... maar als we het hebben over de Zulu cultuur, als we het hebben over structuur, veiligheid, normen, waarden, moeten we mannen hebben. Die moeten we gaan opleiden.”</i></p>

	<p><i>“Kortom, alle tegenstellingen vanuit de apartheid, de pijn, de onmacht, de achterstand in kennis en het wantrouwen vanuit de deelnemende medewerkers is altijd aanwezig ...”</i></p>
<p>Exit</p> <p><i>Praktijkvoorbeelden</i></p>	<p>Exitstrategie: van meet af aan wordt rekening gehouden met een exit, als stip op de horizon, ook door de zuidelijke partner. De weg ernaartoe ligt niet vast, dat is een gezamenlijk zoek- en leerproces. Doel van het PI is overbodig worden.</p> <p><i>“Van het begin af aan is er een helder contract opgesteld. We gaan niet zomaar geld pompen of mensen trainen. Het moet echt een consistent verhaal zijn waarbij [naam partnerorganisatie] ... het uiteindelijk zelf moet redden, en niet meer afhankelijk van geld uit Nederland. Hier moet het gebeuren. Hier ligt het probleem, dat moet hier opgelost worden. Dat is ook steeds gaande die route besproken. Hoe ver is het? Wat is er nodig? Wat moet bijgesteld worden?”</i></p> <p><i>“De opzet was om te kijken van kunnen ze ooit selfsupporting worden? Nou, dat is dus gelukt. ... Ja, toen zijn we gewoon gestopt omdat die crèche die draaide, die kreeg subsidie, had goeie docenten, ja, dan moet je het verder zelfstandig laten draaien.”</i></p> <p><i>“... toen we weggingen – 2010 zijn we voor het laatst geweest, 2011 is de boel geliquideerd – toen was er een bestuur, toen was er een CAO, toen waren er 24 mensen op de loonlijst met behoorlijke salarissen voor Zuid-Afrikaanse begrippen, gewoon passend. ... Financiering nagenoeg helemaal uit Zuid-Afrika. En nieuwbouw gepleegd waar gelden voor binnengehaald zijn door hunzelf.”</i></p>



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

AANBEVELINGEN voor PI's met 'DELEN' als dominante 'D'.

Zoek een donor(organisatie) die bij je PI past. De achilleshiel van de delen werkwijze is de langetermijn aanpak die nodig is voor een veranderingsproces, terwijl veel donateurs en donororganisaties

een kortetermijn horizon hebben van 1-3 jaar. Het lijkt erop dat kortetermijn successen nodig zijn om langetermijn successen te legitimeren. Dit om te voorkomen dat financiële middelen opdrogen. Voor een PI met delen als dominante 'd' zal communiceren met een donor die zelfreferentieel (de eigen organisatie als uitgangspunt) en rationeel redeneert (gericht op efficiëntie en kortetermijn resultaten), lastig zijn.

Bedenk wat je als PI wilt 'nalaten' want daar gaat het om "It's what remains that really matters". Streef naar een verantwoorde exit, door de belangrijkste componenten van een verantwoorde *exitstrategie* te combineren, want dit biedt de beste kansen op duurzame resultaten. Het bevorderen van operationele capaciteit lijkt verreweg het belangrijkste. Ook stapsgewijs loslaten en de partner gedurende die periode blijven steunen is van belang. Dat geldt tevens voor het laten ontstaan van een nieuwe relatie met de lokale partner ná de exit.

4 Duurzame resultaten boeken

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

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

5 Componenten van een verantwoorde exitstrategie

Componenten van een verantwoorde exitstrategie zijn: exit vroeg plannen, matchen, operationele capaciteit bevorderen, donordiversificatie (meerdere donoren) en donorcoördinatie (overleg tussen donoren), stapsgewijs exiten en ex post betrokkenheid. Bepaalde componenten zijn meer cruciaal zijn dan andere. Het *bevorderen van operationele capaciteit* is verreweg het belangrijkste. Ook *stapsgewijs loslaten* en de partner gedurende die periode blijven steunen is van belang. Dat geldt tevens voor het laten ontstaan van een *nieuwe relatie met de partner* ná de exit. In die periode zou de partner bijvoorbeeld gesteund kunnen worden door mentoring. Vroegtijdig een exit overwegen is niet nodig maar pas als blijkt dat de activiteiten succes opleveren. Alles is immers aan verandering onderhevig, wat in het begin ontwikkeld is kan verouderd zijn, er kunnen nieuwe inzichten ontstaan en bovendien kan de context veranderen. Bijvoorbeeld als wet- en regelgeving verandert.

6 Exit checklist

Als het besluit tot exit genomen is, moet er nog veel worden geregeld. In onderstaand schema staan wat aandachtspunten voor het exitproces. Onderschat niet dat dit voor je partner(s) een ingrijpend proces is. Daarom worden zij als eerste genoemd. Ter illustratie het volgende citaat van een partnerorganisatie waarmee ruim 10 jaar in alle openheid nauw is samengewerkt naar de exit van het PI: *“It was amazing – and emotional – for us to read the email, all about the finalization of the official relationship we had over the years. We knew it was happening, but somehow, the email just made it all seem very real and final.”*

De kwaliteit van een exit heeft grote invloed, want partners die goed zijn voorbereid, hebben niet alleen een grotere kans om te overleven, maar tevens om er door tot bloei te komen

	WAT	WIE	WANNEER
Partners	Exit bespreken Wensen partner Tijdpad		
Lidmaatschappen, abonnementen, enz.	Overheid (Belastingdienst, voor KvK beheerder aanwijzen) CBF Partin Geef Pifworld Yubedo Overige		
Social media	Eigen website Domeinnamen Facebook Twitter Instagram Overige		
Donateurs en donororganisaties	Exit bespreken Wensen donoren Tijdpad		
Eigen organisatie	Fusiekandidaten Opheffen (draaiboek en planning) Overdracht van: <ul style="list-style-type: none"> - Kapitaal (zie statuten) - Kantooruimte - Meubilair en kantoorartikelen - Bestuurders/vrijwilligers - Donateurs/sponsors - Activiteiten/projecten /partners - Archief (foto's, stukken, computerbestanden) - Kennis en ervaring 		

