

## Complicatie Guideline

*Na ruim een jaar liep de galerie zoals de bedoeling was. Het relatiebestand was opgebouwd, adresetiketten werden per computer verzorgd en we wisten wat gesorteerde post was, we konden ons verheugen in belangstelling van de pers, vrijwilligers om 'te zitten tijdens openingsuren' waren voor handen, voldoende kunstenaars wilden onder onze gunstige condities exposeren, etc etc. Kortom, de galerie was met vereende krachten 'neergezet'; de enige die er feitelijk nu nog omkijken naar had was onze kunstkenner. Hij selecteerde de kunstenaars en onderhield contacten met hen, de pers, gemeenteambtenaren en andere relaties. De andere bestuursleden waren op afroep beschikbaar, maar te besturen was er weinig. Maar daarin school voor mij ook een tekortkoming. Als secretaris-penningmeester was m'n taak beperkt tot 10 keer per jaar adresstickers uitdraaien, 1 bedelbrief schrijven naar potentiële donateurs en het opmaken van de jaarrekening. Bepaald geen uitdaging in vergelijking met het van de grond trekken van de galerie in het begin. Een verhuizing naar een werkplek elders was een prima reden om een punt achter mijn praktische bijdrage en het bestuurslidmaatschap te zetten. "Als je mijn vriend bent, kan je dat niet maken", probeerde de kunstkenner nog. Het kostte enige 'Seelenmassage' om de vriendschap niet te verstoren, maar ik maakte het toch. En het lukte hem uiteindelijk wel om mijn taken over te nemen, met enige hulp van anderen. Het nieuwe pas gepensioneerde bestuurslid was niet in alle opzichten een succes. Zijn netwerk waarover hij pochte dat het garant zou staan voor forse donaties en sponsoring, bleek door zijn eigen bovenmatig alcoholgebruik al danig te zijn weggespoeld. "Nee, we moeten het kunstbeleid van de galerie herzien, opdat we het beter kunnen verkopen", was zijn opvatting. Tja, dat was nou net het domein waarop de kunstkenner z'n eigen gang ging. Het kwam er op neer dat het nieuwe bestuurslid niet de financiële input kon waar maken, waarop was gehoopt, nadat de gemeente had aangekondigd dat de subsidieregeling voor galeries zou komen te vervallen. De situatie zag er al met al ongunstig uit. Een slapend en onvolledig bestuur, met een nieuw ex-bestuurslid. In z'n roes is hem waarschijnlijk ontgaan dat ie met een klein zetje van zijn zetel is gevallen.*

Uiteenlopende verwachtingen omtrent te vervullen rollen binnen een associatie kunnen een belangrijke complicerende factor vormen. Vooral voor vrijwillige inzet is het belangrijk te onderkennen wat mensen drijft, dan wel naar welke soort werkzaamheden hun voorkeur uitgaat. Wordt daarin niet voorzien, dan haakt men af.

In deze guideline gaan we in op enkele (soortgelijke) bijkomende verschijnselen van het functioneren van associaties van Baat & Nut.

### 1. Vrijwilliger en/of beroepskracht?

We komen leveranciers van arbeid in de Baat & Nut associaties in vele gedaanten tegen. Om de vrijwilliger goed in beeld te kunnen brengen maken we eerst een onderscheid met beroepskrachten.

A. Een verschijningsvorm van de beroepskracht is de ingehuurde professional, die komt en gaat en tussen door loon ontvangt via een CAO of een andere vergelijkbare regeling. Zo'n klassiek ingeschaalde professional vinden we bij het SBO, De Vrouwen buurtmaatschap, en ook het Nivon kent op haar landelijk bureau in Amsterdam of bij de Federatie in Rotterdam, zulke beroepskrachten. Het feit dat zij in loondienst hun arbeidskracht verhuren doet natuurlijk niets af aan hun toewijding of deskundigheid. Maar zij hebben geen deel gehad aan de oprichting van de associatie, maar komen via de arbeidsmarkt er later bij.

B. Dan zijn er beroepskrachten die de aanstichters en primaire dragers van de associatie vormen. Die zo verwant ermee zijn, dat ze minimaal onder drie categorieën kunnen vallen: inkomensafhankelijke beroepskracht, actievoerder, leverancier (soms zelfs eigenaar) van het concept. Als maatschappelijke geëngageerde

persoon neigt hun betrokkenheid en productie-inzet verder dan van een gewone beroepskracht. Bij Boschton bijvoorbeeld is het onderscheid betaalde kracht en vrijwilliger opgeheven in de zin dat alle betaalde krachten ook vrijwilligerswerk moeten doen. Dat 'moeten' is geen rechtspositioneel moeten, maar verder wel een verplichting in elke zin. "Zoveel mogelijk mensen krijgen betaald, maar iedere kracht verricht ook vrijwillige werkzaamheden, de directeur inclusief. Iemand krijgt voor het ene project betaald en doet een ander vrijwillig". Een ander voorbeeld: Piet Sprengers oprichter van de duurzame beleggingsclub raakt ook in verwarring als hem gevraagd wordt zichzelf in de gekijkte categorieën te beschrijven.

C. Dan zijn er bestuursleden van een associatie die elders als professional hun brood verdienen. Als expert besturen zij, maar onbezoldigd en vrijwillig. Als bestuurder nemen zij ten opzichte van andere vrijwilligers al een ietwat andere positie in. Zij zijn gewend te denken op middellange en lange termijn. Zij nemen voorts hun professionele habitus en oordeelsvermogen mee. Al met al zijn dit bijzondere vrijwilligers, gewaardeerd en veel gevraagd overigens.

D. De deelnemers aan een Lets ruilwinkel, zijn dat per definitie vrijwilligers? Neen, het zijn leden van de associatie die door te ruilen persoonlijk profijt binnenhalen. Wanneer zo'n lid zich dan extra inzet voor de organisatie door bijvoorbeeld gratis public relations activiteiten te doen? Ja, dan is dat vrijwilligerswerk. Maar wel in het verlengde van een zaak waar je zelf baat bij hebt. Zo'n vrijwilliger kom je veel tegen: de ouders die in de Speel O theeke meehelpten, de poezieliefhebbers die een festival organiseren, de bewoners die schoffelen in de Bikkerstuin.

E. Een ander klassieke vrijwilliger is de zorgzame helper: Bestuursleden bij Aanzet, die ook op de werkvloer hun handen uit de mouwen steken, de vrijwilligers bij Jemie Piki die maaltijden maken of Wim Brouns die in Stein de Romene Sinti helpt.

F. Maar hierna wordt het ingewikkeld met de vrijwilligers. Bij de Kinderopvang of de deelauto-pool gaat het om belanghebbenden die zich geassocieerd hebben om een gewilde voorziening in hun midden te krijgen. En daarbij in enkele gevallen, vrijwillig anderen buiten de eigen kring, van die voorziening mee laten profiteren.

G. Bij circus Saranti bijvoorbeeld heb je naast de auteur-eigenaar van het concept, andere vrijwilligers. Die auteur-eigenaars van een concept die doen het vrijwillig, maar zijn toch veel sterker belanghebbend dan de andere leden/deelnemers/vrijwilligers. Deze hiërarchie, dikwijls ook anciënniteit geeft specifieke aandachtspunten voor een beroepskracht als hij zo'n associatie begeleid.

H. Onder C zagen we de hybride variant van de professional die ergens in een bestuur gaat zitten. Hybride varianten kom je ook tegen 'bottom up'. Neem het kunstenaarsatelier 'Herenplaats': is Piet daar nu cliënt, vrijwilliger of deelnemer, als kunstenaar semi-prof of afhankelijk amateur? Of neem de Straatkrant: is Jan die begon met verkopen, thans met zijn I/D baan een in een methadon traject verkeerde patiënt, begeleid wonen cliënt, of vooral ras-organisator die de logistiek van de distributie deels coördineert? Deze meervoudige rollen zijn aantrekkelijk als je aan deze mensen een emancipatietraject wilt bieden.

I. Tenslotte ook een officiële definitie helpt niet altijd. We lichten dat als volgt toe. Het opbouwwerk heeft altijd geworsteld met het idee 'vrijwilliger'. Deelnemers aan een actie tegen verloederen van hun straat zijn dat vrijwilligers? Hooguit in de zin dat niemand verplicht is. Maar wat is hun vrijheid waard als dit de vrijheid is om te lijden onder de verloederen. Deze protesterende bewoners zijn belanghebbenden die voor hun rechten opkomen, zij doen niet aan vrijwilligerswerk. Maar zij werken wel in hun vrije tijd aan een betere samenleving en in die zin vallen ze weer onder de nizw/nov definitie: "werk dat in enig georganiseerd verband onverplicht en onbetaald wordt verricht ten behoeve van anderen of de samenleving".

## 2. De ijzers die je in het vuur hebt liggen

Laten we de variëteit inventariseren. We ontmoeten in de cases naast de beroepskracht:

- de consument, bijvoorbeeld in de gedaante van luisteraar, als bezoeker of gebruiker;
- leden/donateurs;
- gebruikers die vrijwillige arbeid leveren;
- vrijwillig werkzame professionals;
- 'gepromoveerde vrijwilligers' in ID of WIW banen;
- de auteur-eigenaar/leverancier van een idee, die inkomen genereert uit de associatie;
- de oprichter-leider zonder inkomensbelang.

De wereld van en de arbeidswereld rondom de vrijwilliger is niet eenduidig. Het beloningselement gaat belangrijker worden om mensen over de streep te trekken. De vrijwilliger vraagt zich af: 'what's-in-it-for-me?'. Met andere woorden: wat is het specifieke belang waar het hem/haar om te doen is? Of om het in managementpotjeslatijn te zeggen: wat is de 'stake' van deze stakeholder bij de organisatie? Mensen kunnen ook meerdere stakes (belangen) in portefeuille hebben:

als consument/bezoeker/gebruiker wil je een specifiek en liefst constante kwaliteit van het aanbod;

als lid kan diezelfde persoon soberheid en ideologisch zuiver handelen bepleiten;

in overwerktijd kan hij vrijwillig zich melden als deelnemer aan een project;

als collega-beroepskracht kan hij eisen stellen aan afspraken;

als auteur/leverancier van het concept kan hij 'boven de wet' staan en de koers bepalen.

Voor een professional kan het lastig zijn om in die bonte veelvoud de juiste toon aan te slaan.

Te meer daar binnen een uur iemand een andere pet op kan zetten: leden of gebruikers kunnen vlot mee gaan werken, doch in de gesprekken tijdens de lunchpauze de facto de positie kiezen van consument.

Gezagsverhoudingen liggen ingewikkeld, ook tussen vrijwilligers, denk alleen al aan de oudgedienden t.o.v. de nieuwkomers of de uitvoerend vrijwilliger t.o.v. de besturend vrijwilliger.

Voor de juiste omgang als professional met de anderen zijn veel meer de stakes die iemand inbrengt in een debat van belang, plus de mate waarin hij/zij in staat is coalities te sluiten rond de claims die voortvloeien uit die stakes, dan wat de status is van die ander: consument, vrijwillig producent of beroepskracht.

## 3. De dimensies zeggenschap en profijt

Zijn het vooral deelnemers/vrijwilligers die het voor 't zeggen hebben, of deelt vooral de beroepskracht de lakens uit? Of is de zeggenschap min of meer gelijk verdeeld?

Cases verschillen in dit opzicht en het geheel daagt uit om er even bij stil te staan.

Daarbij moet wel bedacht worden dat zeggenschapkwesities in dit bestand dikwijls louter kwalitatief beschreven werden. Daarom zullen beelden over die zeggenschapsverhoudingen impressionistisch zijn. Er wordt kortom losjes ingedeeld.

Naar zulke indicatieve patronen hebben we ook gezocht met behulp van het 'Baat versus het Nut karakter'. Bij deze tweede dimensie werd ook een vlotte indeling in drievoud gemaakt. Is een associatie overwegend gericht op winst voor de producenten (Baat); gaat het om een mix; of ligt het zwaartepunt van de opbrengst bij publiek buiten: de Nutsfunctie?

De twee dimensies: zeggenschap en profijt kunnen in een drie bij drie matrix afgebeeld worden. We plaatsen de afzonderlijke cases op grond van hun positie op die twee dimensies in een rubriek en kijken dan of die cases gezamenlijk nog andere aspecten overeenkomstig hebben.

	VRIJWILLIGER Dominant	VRIJWILLIGER & PROFESSIONAL gelijk	PROFESSIONAL Dominant
NUT overwegend	4	7 en 8	
BAAT/NUT MIX	2 en 3	6	9
BAAT overwegend	1	5	

De 2 combinaties met grijze arcering zijn buiten onze zoektocht gehouden. Ze verwijzen naar een situatie waar Baat & Nut door professionals niet tegelijkertijd worden gezocht; zulke gevallen zijn niet verworven voor het bestand.

Opnieuw wijzen wij op het impressionistische karakter van de plaatsingen, deze collectie is niet een systematisch a-select getrokken steekproef. Voor het signaleren van tendensen in het bestand hoeft dat geen bezwaar te zijn. Belangrijk is wel de pretenties van de uitspraken niet op te schroeven. Het zijn hypothesen die naar voren komen in het beperkte casemateriaal.

### **Plaatsing van de afzonderlijke cases in de matrix<sup>1</sup>**

We delen de beschikbare voorbeelden als volgt in over de 9 rubrieken.

#### **1 Baat Overwegend / Vrijwilliger Overwegend**

Voorbeelden zijn:

- Woningbouwproject / Rosmalen;
- Kinderopvang Prins Hendrik / Amsterdam
- Deelauto Lismortel / Eindhoven
- Kerkbouw op het eiland De Woude

Bij elk van deze cases blijkt het te gaan om een gemeenschap die in een beperkt, duidelijk afgebakend terroir een voorziening voor zichzelf schept. Eerst en vooral geldt het gebruik voor zichzelf, wanneer er ruimte overschiet kunnen buitenstaanders er gebruik van maken, met uitzondering in Eindhoven. Daar blijft het gebruik [van de deelauto] exclusief voorbehouden aan de leden van een woongemeenschap. Die gemeenschap fungeert als wervingsterrein, maar de vereniging voor de deelauto staat juridisch los van de woonvorm.

#### **2 en 3 Baat & Nut Mix / Vrijwilliger Dominant**

Rubriek 2 betreft:

- De Speel o theek / Leusden
- Het Zeeuws Palet / Vlissingen
- Vrienden op de Fiets / Zevenaar;

Het blijkt hier te gaan om veel verspreid wonende leden die een voorziening voor zich hebben gecreëerd. Maar we hebben deze cases bijeengebracht vanuit een ander gezichtspunt dan het terroir. Dat is: er is een ballotage, niet iedereen wordt toegelaten, maar er zijn geen overdreven strenge eisen of kosten. Eigenlijk kan iedereen die zich aangetrokken voelt tot de voorziening, zich gedraagt en z'n contributie betaalt, er lid van worden. De voorziening is sterk Baat georiënteerd, er is geen drift om een boodschap uit te venten, wel wordt m.b.v. een specifieke voorziening voorzien in een concrete behoefte van een af te grenzen doelgroep. Daarbij wordt gewerkt met lidmaatschappen.

<sup>1)</sup> Om planningstechnische redenen sloot de deadline voor deze paragraaf nadat de 42e case was ingeleverd. Dat is de reden dat de 18 overige op deze plek niet genoemd worden, of ontbreken als voorbeeld.

### **Rubriek 3 betreft:**

- Kibra Barera Dramatische producties te Rotterdam
- Jeugdcircus Saranti / Friesland
- Vrouw Kind Centrum / Leiden
- Stadstuin Bikkershof / Utrecht
- Natuurvriendenhuis Nivon / Vlaardingen
- Grote Gezinnen Online
- Birlik Turkse migrantenzelforganisatie / Rotterdam

Rubriek 3 t.o.v. rubriek 2 verschilt slechts in nuance; het openbare gebruik is sterker mogelijk. De nutsfactor is in de mix krachtiger, doch domineert zeker niet. Ook de zelforganisaties van Turkse Nederlanders en de Grote Gezinnen hebben een nutfactor: niet-doelgroepleden maken er gebruik van, laten zich voorlichten, schakelen de organisatie in. In de Nivon Natuurvriendenhuisen zijn niet-leden welkom, idem stadsflaneurs in de binnentuin Bikkershof. Het circus en het toneel zoeken de openbaarheid voor hun voorstellingen, het Vrouw Kind Centrum kent een sterke kern van kaderleden, maar staat open voor elke vrouw. Je hoeft geen lid te zijn om te profiteren, daar komt het onderscheid met rubriek 2 op neer.

### **4 Nut dominant / Vrijwilliger Dominant**

Tot nu toe hebben we eigenlijk maar 1 case die in dit hokje past: TANS, dat is Marokkaanse groep van jonge geslaagde mensen die met hun netwerk voorlichting geven en de dialoog zoeken om de Marokkaanse gemeenschap in een positief daglicht te stellen. Zodoende is er individueel profijt voor de leden. Zij krijgen waardering, komen in kringen en staan op formele en informele adreslijstjes. Maar daar lijkt het hen niet in de eerste plaats om te doen. Ze treden op als zelfbenoemde 'public relations officers' voor de Marokkaanse gemeenschap. Ze zoeken die functie vanuit verantwoordelijkheidsbesef, ze lijken geenszins gestuurd te zijn, laat staan aangestuurd te worden. Dat er zo weinig cases in deze rubriek vallen, wijst er wellicht op dat het op lange termijn zeer moeilijk is van vrijwilligers als club, opofferingen te vragen die overwegend aan anderen ten goede komen.

### **5 Baat Overwegend/ Vrijwilliger – Beroepskracht Mix**

Voorbeelden zijn:

- Adopteer een koe / 's-Gravenland
- Pergola associaties / Tuinderij de Aardvlo in Utrecht

Motor achter het ontstaan van deze nieuwe initiatieven zijn professionals. Zij werven boeren en buitenlui voor combi's. Het eigenbelang van de boer is zichtbaar, doch deze laat zich beïnvloeden door professionals en de consumenten. Bij de Aardvlo kan trouwens de consument tevens producent worden. Optreden dus als 'prosumert'.

### **6 Baat Nut Mix / Vrijwilliger – Beroepskracht Mix**

Voorbeelden zijn:

- Junkiebond / Rotterdam
- Straatkrant / Utrecht e.o.
- Romene Sinti / Stein
- Lets Ruilwinkels / Rotterdam
- Vrouwen Buurtmaatschap / Leiden

In deze rubriek blijken zelforganisaties te zitten, waar een zaakwaarnemer voor impulsen zorgt. De zaakwaarnemer staat de doelgroepleden bij, het zijn meestal ervaringsdeskundigen. De Straatkrant werd opgericht door een medewerker van de kerk, wordt nu gedragen door mensen die zeer dicht tegen de scène aan leven. Bij Romene Sinti, maar ook bij de Junkiebond zien we die gedeelde leiding van zaakwaarnemer en direct betrokkene. Lets ruilwinkels worden door de deelnemers gedragen, in Rotterdam prikkelt de overheid professionals om een Lets-kring in het leven te roepen en dan te begeleiden. Tenslotte bij de FNV vrouwenmaatschappen was het de bedoeling dat de professional en de deelnemers gelijkelijk het project leidden.

### **7 en 8 Nut dominant / Vrijwilliger – Beroepskracht Mix**

Voorbeelden van rubriek 7 zijn:

- Jepie Pikin / Amsterdam
- Aanzet / Den Bosch
- Service Bureau Ouderen / Hellevoetsluis
- Atelier Herenplaats / Rotterdam
- Tuin van Kapitein Rommel / Castricum

Voorbeelden van rubriek 8 zijn:

- Lokale omroep Boschtion / Den Bosch
- Volksbuurtmuseum / Den Haag
- Dichters onder de Regenboog / Dordrecht
- Stichting Perdu / Amsterdam

De cases in de categorie 7 kenmerken zich doordat de vrijwillige inzet zich richt op doelgroepen waar men zelf geen lid van is. Het duidelijkst is dit bijvoorbeeld bij Jepie Pikin: de volwassenen daar helpen bij het warm eten geven en uit hun isolement halen van kinderen. De vrijwilligers bij Aanzet helpen mensen die naast de maatschappelijke ladder zijn geraakt. Bij het Service Bureau Ouderen in Hellevoetsluis zullen de maaltijdbezorgers zeker zelf ook bejaarde ouders hebben, maar dat is niet algemeen zo en ook geen rekruteringsgrondslag voor de medewerkers. Bij Atelier Herenplaats en de tuin van Kapitein Rommel werken vele doorsnee burgers schouder aan schouder met verstandelijk gehandicapten.

Het verschil tussen rubriek 7 en 8 is opnieuw een kwestie van nuance. Bij 7 gaat het om tamelijk duidelijk afgebakende doelgroepen. In de meeste gevallen met expliciete ballotage. Bij 8 mikt men op 'het bredere publiek'.

Bij de lokale omroep Boschtion is dat iedereen met een ontvanger in het zendgebied; het Volksbuurtmuseum staat open voor wie maar wil komen; De Dordtse dichters zoeken heel nadrukkelijk de openbaarheid en Stichting Perdu wil een brug slaan tussen alle poëziefhebbers, aan vraag en aanbodzijde.

### **9 Professional dominant / Baat en Nut mix**

In deze rubriek gaat het om:

- Vereniging van Beleggers voor duurzame Ontwikkeling
- STUT theater / Utrecht
- Coöperatie de Nieuwe Band / Marum
- Coöperatie Compagniester Banket / Oost Groningen

Op kleine schaal zien we Piet Sprengers tal van zaken combineren. In zijn eentje oprichter en drijvende kracht achter de vereniging die duurzame economie wil bevorderen m.b.v. beleggingsgedrag. Hij, net als de mensen in andere cases in deze rubriek, haalt zijn inkomen uit het initiatief. Dat geldt voor de theatermakers STUT en de agrarische groothandel De Nieuwe Band. Ook bij het Compagniester Banket is het hoofdmotief inkomensvorming op een maatschappelijk respectabele manier.

## **4. Over de rol van de professional**

Een aardige omschrijving van de taak van een professional in het groepswork is: hij/zij is de 'missing member'. Bekend is dat in projectgroepen verschillende competenties en sociaal emotionele stijlen vertegenwoordigd moeten zijn.

### **De professional als het ontbrekende groepslid**

Renes onderscheidt de rollen van inspirator, conservator, denker, practicus, ondernemer, ondersteuner en tenslotte integrator in een succesvolle projectbrigade. De taak van een professional wordt vaak geformuleerd rond kwesties als continuïteit, coördinatie, kwaliteitsbevordering (integrator). Maar zijn rol kan omvatter gezien worden als de 'missing member': complementair optreden dus.

Bijvoorbeeld, als het Baat karakter ten onrechte teveel aandacht krijgt t.o.v. de Nutsfunctie kan de professional dit ter discussie stellen. Als een fractie van het vrijwilligersbestand de organisatie claimt, waarmee een bepaalde stroming de meningsvorming gaat overheersen, kan de taak van de professional zijn om tegengas te organiseren, om massale uittreding of een lamlegend conflict te voorkomen. Hartstocht, spontaniteit, openheid het zijn alle uiterst belangrijke houdingselementen die in de productie/dienstverlening gelegd moeten worden. Ontbreken deze, dan initieert en faciliteert de professional een proces waarbij zulke waarden weer ruimte in de associatie verkrijgen.

Een ander belangrijk aandachtspunt vanuit die rol van 'het ontbrekende groepslid' is te letten op de buitenwereld: gepassioneerde associés kunnen de neiging hebben teveel te letten op elkaar of eindeloos de boodschap bij te willen slijpen. Terwijl de buitenwereld met een specifieke vraag zit, of op bedreigende wijze aan het veranderen is.

Een soortgelijke bedreiging ontstaat wanneer de associatie te weinig let op het verversen van de elite (lees kaderleden) of algemener het rekruteren van nieuwe leden verwaarloost, juist bijvoorbeeld omdat men zo lekker bezig is met de huidige ploeg.

In het bijzonder ligt er de gevoelige taak van een beroepskracht daar waar een auteur/oprichter een ploeg medewerkers aan een ideaal om zich heen verzameld heeft. De beroepskracht doet er dan goed aan duidelijk te maken dat:

- macht als productiemiddel het beste werkt als deze gedeeld wordt;
- er meer dan één weg naar het doel is en/of dat de beginselen meervoudig geïnterpreteerd kunnen worden; waarbij de visie van de oprichter/leider niet ipso facto de beste koers is, lettend op de thans heersende omstandigheden;
- hoe werkt de oprichter/leider aan zijn opvolging?

Is het werk van een professional anders naar gelang het accent Baat of Nut?

In de eerste plaats hebben we dit trachten te relativiseren via bovenstaand betoog over het 'missing membership' karakter van de rol van de professional. In de tweede plaats, kijkend naar de contrastgroepen, lijkt het materiaal het volgende te suggereren.

De cases Baat overwegend (no.'s 1 en 5) ten opzichte van de cases Nut overwegend (no.'s 4 en 7/8).

#### *Baat overwegend*

Ad rubriek 1: er zijn geen professionals in dienst;

Ad rubriek 5: professionals proberen plaatselijk het adopteren van de formule te bewerkstelligen. Dus zij spelen een actieve initiërende rol.

#### *Nut overwegend*

Ad rubriek 4: professionals organiseren zichzelf, licht.

Ad rubriek 7/8: de professionals krijgen vooral een taak in het managen van de complexiteit. Besprekingen met de subsidiënt; relatie met samenwerkende organisaties; beheer van de begroting op een degelijke manier. In geen van deze gevallen is er sprake van dat de professional over een competentie beschikt die niet in het totale bestand aan vrijwilligers voorkomt. Maar zo'n professional combineert wel zulke competenties in zich en heeft ook een opdracht om die combinatie voor specifieke taken in te zetten.

Conclusie: Baat versus Nut lijkt vooral de plek van de meewerkende professional te beïnvloeden. Bij Baat voorin het proces en buiten de directe kring staand, maar wel op afroep te consulteren. Bij Nut tijdens het groter en complexer worden, binnenin als garantie voor kwaliteit die de steunberen (leden, sponsor en subsidiënten) wenselijk achten.

### **De professional als bruggebouwer**

In de organisatorische guideline werd aangegeven dat een associatie tijdens haar groei verschillende stadia doormaakt. Een professional mag aangesproken worden op het feit dat hij de stadia herkent en ook weet dat er bij de diverse overgangen speciale aandachtspunten voor de begeleiding aan te pas komen. Meer in het bijzonder achten we het van belang dat een zelforganisatie niet aan zichzelf ten gronde gaat. Bekend zijn de interne conflicten tussen de bevlogen deelnemers. Als de associatie dan opgenomen is in netwerken waar verstandige, liefhebbende buitenstaanders escalaties kunnen voorkomen, zal dat een zegenrijk gegeven zijn.

Een associatie kan ook op een te kleine schaal blijken te opereren. Zoiets kan aan de orde komen bij een wijziging in de omgeving: politieke verschuivingen bij de subsidiënt, een fusieproces van aanpalende organisaties, kostenstijgingen bij de inkoop van productiemiddelen. Het signaleren van zo'n sluipende dreiging, het ontwikkelen en agenderen van alternatieven, zijn typisch zaken die een beroepskracht als zijn taak dient te beschouwen.

Een associatie van Baat en Nut vormt een fenomeen dat men groeperingen die op sociaal economische achterstand staan, eigenlijk graag gunt. Als een instrument om vooruit te komen. In het bestand valt te zien dat dit motief in de praktijk ook de achtergrond vormt om zo'n organisatie van de grond te tillen. Voor een kleine selectie: zie Aanzet, zie Romene Sinti, zie de SBO zie de Rotterdamse LETS.

De vraag kan opgeworpen worden of een associatie van Baat & Nut niet een te ingewikkeld fenomeen is om direct en zonder beroepskracht door een sociaal-economische achterstandsgroep van de grond te tillen. Zijn er voorbeelden waar dit lukte? Weinig, maar er is er minstens één: de coöperatieve groothandel in agrarische producten. Een tweede kan zijn Grote gezinnen online, waar internettips voor de huishoudportemonnee verstrekt worden.

Achterstandsgroepen op sociaal-cultureel gebied kunnen kennelijk veel beter hun belang vanaf de grond af aan opbouwen: zie Birlik, Perdu, Zeeuws Palet, Vrienden op de Fiets om maar enkele te noemen.

Dat het moeilijk is om je aan je haren uit het moeras te trekken, kan ook afgelezen worden aan Stichtingen als Aanzet, Herenplaats, De tuin van Kapitein Rommel, Stormvogel, Jemie Pikin waar zeer betrokken zaakwaarnemers zwakken hielpen bij het oprichten en/of instandhouden van hun associatie.

Sociaal economische achterstand verwijst niet alleen naar inkomen, maar ook naar competenties. Juist bij die groepen die baat zouden hebben bij zo'n associatie zijn de bronnen kennis, informatie, vaardigheden, belangrijke relaties relatief schaars gezaaid. Wanneer dan één bron gaat vloeien: te weten geld, zal dat als zodanig niet de opbouw van een geheel zelf gedragen sociaal economisch initiatief kunnen faciliteren. Het is dan ook aanbevelenswaardig, wanneer subsidiënten of sponsors zo'n associatie aanbevelen aan een groep in relatieve achterstand, dat er tevens professionele steun geboden wordt. Dat hoeft niet blijvend te zijn, of een full-time beroepskracht; dat kan ook anders. Essentieel is te accepteren dat de Associatie van Baat & Nut, zonder steun, een te ingewikkeld instrument kan zijn om te stijgen op de maatschappelijke ladder.

Doorgaande op dit perspectief van de Associatie van Baat & Nut als kansenvergroterend instrument voor zwakkere groepen, komt de beroepskracht opnieuw in beeld. Met name om een associatie die al goed draait te wijzen op de mogelijkheid winst te behalen door zich te vermenigvuldigen. Zich te versterken door een band aan te gaan met een achterstandsgroep. De particuliere kinderopvang Prins Hendrik biedt een aantal plaatsen aan buurtgenoten buiten de eigen woongroep. Het mes snijdt zo aan twee kanten: geen lege plekken, daarentegen meer hulp, terwijl voor kinderen van de burens een nabije opvangmogelijkheid ontstond. De Stichting Vrienden op de Fiets stelde, toen de organisatie in enigszins stabiel water terechtgekomen was, de voorzieningen open voor wandelaars.

Zulke uitbreidingen van doelgroep en/of leden van de associatie vormen een normaal agendapunt. Het is typisch een taak van een beroepskracht om rationeel te wijzen op voor- en nadelen. Het mislukken van de FNV-buurtmaatschappen kan ook in dit licht gezien worden. Een vakbond die eigenhandig ondernemers wil kweken is even gewaagd bezig als de vegetariër die een slachthuis wil bestieren. Het ware beter geweest, wanneer veel dichterbij de ondernemerswereld aanliggende organisaties zoiets hadden opgezet. Maar dan niet zoals nu met een strenge schifting op talenten om ondernemer te worden. Maar door het faciliteren van mensen met een potentie waar markt voor bestaat. Een goede meubelmaker, instrumentenmaker, decorschilder, verzorger van kinderpartijtjes, etc. hoeft nog geen goede verkoper te zijn. Maar ze kunnen wel degelijk als zelfstandig ondernemer fungeren in coöperatief verband, als de coöperatie voorziet in die elementen van het zelfstandig ondernemerschap waarin men zelf niet goed is: verkoop, inkoop, PR, administratie, regelen financiering, etc. Waarom hebben VNO/NCW of de Kamer van Koophandel bij het begeleiden van starters alleen maar oog voor 'volledig bekwame' zelfstandige ondernemers en negeren ze de associatie van talenten als mogelijkheid voor geslaagd ondernemerschap?

Of anders: je kan bestaande associaties ook een contract aanbieden om zichzelf te vermeerderen via deelnemers uit de sociaal-economisch zwakkere doelgroep. Dat is wat min of meer gebeurt bij de LETS groepen in Rotterdam: de overheid is van mening dat LETS én een zinvol instrument is voor achterstandsgroepen én

dat deze innovatie niet zonder meer door doelgroepleden geadopteerd wordt. Integendeel, dat vereist professionele coaching.

Op dezelfde manier constateerde mevrouw. Nora Storm dat een restaurant runnen door een groep ex-verslaafden nooit door hen alleen gedaan kan worden. Er zullen altijd één of twee personen er zich tegenaan moeten bemoeien die volkomen los van drugs staan. “Juist omdat jij niet gebruikt, kunnen we je zo goed gebruiken”, zo hoort menigmaal mevrouw. Storm van de gebruikers.

Ook de boeren, boerinnen en buitenlui die zich verenigden rond het Compagniest Banket en op zich goed bekend waren met de coöperatie als voertuig voor verandering op het platteland, bundelden zich niet zonder blijvende stimulans van een bedrijfskundig geschoolde kracht. Dat was de bevlogen oprichter, een figuur die we vaak tegenkomen bij de associaties.

Voor een goed werkende associatie van Baat & Nut is het geenszins verplicht om een beroepskracht erbij te hebben. Dikwijls is het handig. In ieder geval lijkt een sociaal economische achterstandsgroep zich sociaal economisch niet aan de haren uit het moeras te trekken. Met een beroepskracht komt voor hen een associatie van Baat & Nut in het vizier.

## 5. De overdraagbaarheid van een associatie

Het voorgaande roept de vraag op, onder welke omstandigheden associaties overdraagbaar zijn. In hoeverre kunnen cases uit deze kansenatlas gekloond worden? Of als directe imitatie niet mogelijk lijkt, op wat voor manier zijn ze wel navolgbaar? Vijf vragen dringen zich op.

1. Er zijn altijd lokale omstandigheden. Welke daarvan invloed uitoefenen en hoe is niet altijd inzichtelijk.
2. De hartstocht van de bevlogen pionier, zijn(haar) charisma en doorzettingsvermogen, kun je dat ontberen?
3. Doet het stadium (zie organisatorische guideline) er toe?
4. Zeggen de dimensies uit voorgaand schema iets over dit punt?
5. Wat leert de theorie over innovaties ons op dit punt?

### 5.1 Lokale omstandigheden

Soms is het niet moeilijk om die aan te wijzen. Het Compagniest Banket kon alleen maar opkomen door een situatie van algemene verandering, dwang tot experimenteren zoals die voor de Nederlandse boeren vanaf 1990 geldt. Een gemeenschap die het qua sociaal economische omstandigheden voor de wind gaat, zal een minder gunstige voedingsbodem zijn voor dit coöperatief initiatief.

Soms is een reeds bestaande gemeenschap voorwaarde om een Baat & Nut initiatief voort te brengen. In ons bestand geeft een conservatieve schatting aan, dat dit in een derde van de gevallen zo is. Dat betekent niet dat zo'n initiatief als Japie Pikin uitsluitend onder Surinamers in Amsterdam herhaalbaar is. Wel dat je moet kunnen steunen op vrijwilligers die je ruimschoots uit eigen kring kunt rekruteren, plus dat die mensen vlot, goed en goedkoop kunnen koken.

Het bouwen van een buurthuis zoals in De Woude de bewoners het zelf doen, kan elders ook, maar vereist wel een zeker isolement, waar men sterk op elkaar is aangewezen. Soms lijkt de schaal van de gemeente waarin een initiatief gedijt, van groot belang.

Een werkplaats voor kunstenaar uit de zorgsector heeft een grote stad nodig om binnen de kunstwereld te kunnen functioneren. Datzelfde geldt voor de boekhandel annex poëzie impresariaat Perdu, dat valt toch niet te doen in, laten we zeggen, Den Helder. Dan ontbreken medewerkers en voldoende (kopers-)publiek. Idem dito voor STUT.

Duidelijk footloose is een initiatief als Vrienden op de Fiets, dat overigens juist omdat deze associatie al het gat in de markt heeft gedicht, puur om die reden niet te herhalen valt. Footloose (niet aan een specifieke vestigingsplaats gebonden) tonen zich ook de Beleggersclub, het jeugd circus, of Adopteer een Koe, om maar enkele te noemen. Footloose wil niet per definitie zeggen dat er geen afhankelijkheden zijn op de plek van vestiging. In theorie is bijvoorbeeld het woonexperiment in Rosmalen in elke Nederlandse gemeente te herhalen, maar je hebt wel te maken met het plaatselijk openbaar bestuur, plus de afhankelijkheden in sociale en geografische ruimten.

Samengevat: lokale omstandigheden kunnen dus verwijzen naar:

- noodzakelijke schaal (kopers; bezoekers; deelnemers)
- relatief isolement / verdichting van een gemeenschap
- draagvlak onder sponsors/ inbedding in gunstige Umwelt van bronnenleveranciers
- veranderingsgezindheid van het milieu waarin je het initiatief positioneert

## 5.2 De bevlogen pionier, misbaar?

Bij deze atlas van initiatieven hebben we gekozen voor het melden van de geslaagde initiatieven. Op één uitzondering na kunnen we dus niet vergelijken. Je hebt een flinke serie van ook mislukte initiatieven nodig om te weten in hoeverre de rol van de hartstochtelijke initiator reikt. Kijkend naar het bestand dat we wel hebben, kan niet anders de conclusie zijn dan dat die initiator zeer belangrijk is. Er is in het begin een kartrekker nodig die zich met hart en ziel wijdt aan de zaak. De associaties die minder gedomineerd worden door één initiatiefnemer zijn typisch de al wat langer bestaande (NIVON natuurhuizen; STUT; Bikkershof).

Kan een beroepskracht die functie overnemen? Die vraag is belangrijk aangezien de leken-pioniers die functie zelden buiten hun eigen oorspronkelijke plek vervullen. Zij kunnen en willen best voorlichten en coachen, maar dat is toch wat anders dan de associatie met blote knuisten zelf opbouwen. Opnieuw worden we bij de beantwoording van die vraag gehandicapt door de eenvoudige opzet van deze studie; het is geen vergelijkend onderzoek naar succes- en faalfactoren. Voorzichtig valt te stellen dat professionals deels plaatsvervangend voor pioniers kunnen optreden. Immers bij een aantal cases zijn het ook professionals die de associatie oprichten. Waar het echter gaat om charisma, enthousiasmeren, inspireren zal dit hoge eisen aan de beroepskracht stellen. Hij/zij doet het werk voor een nieuwe associatie om den brode, dat is wat anders dan vanuit geloof, urgentie, kortom met heilig vuur. Een 'counterpart' uit eigen culturele kring zoals die in ontwikkelingslanden naast de professional uit het Westen fungeert, zal hier nuttig zijn voor die emotionele kanten van inspiratie bieden en de subcultuur van de betrokkenen fijn aanvoelen. Besef wel dat we dan al bezig zijn met de plaatsvervanger van de plaatsvervanger.

Beter lijkt het een 'jumelage' (stedenband) aan te brengen tussen een oorspronkelijke associatie en een navolger elders. Sponsors, subsidiënten, beroepskrachten en vrijwilligers kunnen op het zelfde niveau en gemeenschappelijk steunen op de expertise van de oorsprong. Zij kunnen overleggen en kijken wat het zelfde en wat anders moet. Zo'n jumelage gedurende het oprichtingsjaar lijkt zinvoller dan een beroepskracht in het diepe gooien.

## 5.3 Doet het stadium er toe?

Ja, voluit uitgekristalliseerde associaties zijn als zodanig nooit geheel overdraagbaar. Neem STUT of de kinderopvang Prins Hendrik of het Volksbuurtmuseum, deze hebben in de loop van hun kristallisatie keuzes gemaakt die misschien ook helemaal niet geschikt zijn om te imiteren. Tussen de oogharen door moet je eigenlijk altijd kijken naar de werkzame elementen in de formule. Vraag je af: wat is essentieel en wat is de rand, de garnering. Wat lijkt noodzakelijk en welke aspecten zijn naar wens te wijzigen. De meeste - niet footloose - associaties voegen zich naar de plaatselijk of regionale cliënten. Plooiën zich naar de socio-politieke context. Zijn het resultaat ook van bepaalde karakters in de dominante coalitie. Daar zit altijd ook een element van toeval in.

Voluit uitgekristalliseerde cases brengen hun geschiedenis mee. Daar valt wel wat van op te steken: weerstanden overwinnen, de wijze waarop de pionier anderen naast zich is gaan dulden, wijze waarop de noodzaak om bewust in te grijpen i.p.v. geleidelijk te rijpen zich aankondigde. Een gewaarschuwd man telt voor twee, zo is het ook wel weer.

Nog wat prille initiatieven bieden de openheid van ongewisse uitkomsten, dat kan een inspirerend voorbeeld vormen.

## 5.4 Zeggen de dimensies iets over de overdraagbaarheid?

### Baat versus Nut?

Rubriek 5, waar Baat overheerst en prof-vrijwilliger in evenwicht is: de beide cases in ons bestand blijken expliciet gebouwd om uitgezaaid te worden.

Rubriek 1, Baat met een vrijwilligersploeg die dominant is, cases lijken in principe goed herhaalbaar, mits je een goede ploeg geïnteresseerden weet te vinden om de handen uit de mouwen te steken.

Rubriek 4, 7 en 8 waar Nut overheerst, lijken lastiger na te maken. Waar Nut overheerst, is de afname van het geproduceerde aanbod niet bij voorbaat verzekerd. Ideologie en op de markt opereren staan dan op gespannen voet. Evenals gebruik maken van subsidie, maar eigenlijk zelfstandig alles willen blijven bepalen.

Waar Baat overheerst, kun je soms ook gebruik maken van de bindende elementen die er al zijn in een gemeenschap waar het initiatief zich afspeelt. Dat scheelt kosten van public relations en marketing.

### Zeggenschapsverhoudingen

Rubriek 2/3 vrijwilliger dominant vergelijken met rubriek 9 professional dominant, met gelijk houden van de baat/nut mix. Geen van beide rubrieken lijkt dan algeheel overdraagbaar. Met name rubriek 9 verzet zich verrassend tegen rechtstreekse imitatie. Het is in deze rubriek waar de professional zeer specifieke gaven moet hebben: beleggingsspecialist, toneelspeler, bedrijfskundige of distributeur, plus een daaraan gekoppelde specifieke bevlogenheid.

Bij de rubriek 2/3 zijn zeker bepaalde initiatieven met of door een beroepskracht na te maken, denk bijvoorbeeld aan grote gezinnen online, maar dan op een ander onderwerp. Of denk aan het jeugd circus, de Turkse zelforganisatie of de speel-o-theek die ook al lang elders worden gedaan. Maar andere ook duidelijk niet: de Natuurvriendenhuizen zijn te kostbaar; het Zeeuws Palet vergt toch een heel eigen omgeving en klimaat: relatief isolement, vol enthousiaste ploeg vrijwilligers en een welwillend openbaar bestuur.

Samengevat: een door baat gedomineerde associatie is, mits alle overige omstandigheden gelijk zijn, makkelijker na te bouwen. Een professioneel dominante associatie vergt schaarse en aparte competenties, met bevlogenheid, die geenszins tot het standaardrepertoire van de professional behoren.

## 5.5 Wat leert de theorie over innovaties ons over de overdraagbaarheid?

1. Een associatie moet passen in het ter plekke en op dat moment aanwezige denkklimaat: het kan zijn dat de tijdgeest er nog niet rijp voor is.
2. Een associatie die overgenomen wordt, komt binnen in een bestaand verband. Dat kan een ploeg losse enthousiastelingen zijn, een groep, een organisatie of een netwerk. Belangrijker dan de sociologische categorie zijn de macht- en marktverhoudingen. Een associatie die deze overhoop gooit heeft een kleinere kans om geadopteerd te worden.
3. Het alles of niets karakter van de imitatie: een associatie die de kans biedt om eerst uit te proberen of allerlei modificaties toestaat, heeft een grotere kans om overgenomen te worden.
4. Een associatie die haaks staat op vertrouwde praktijken en gewoonten krijgt het moeilijk. Hoe meer verdringing van het tot dan toe gewaardeerde, hoe meer weerstand.
5. Een associatie kan met verkeerde waarden geassocieerd worden door de groep die gezocht wordt om mee te doen, als de personen/ instellingen die de innovatie bepleiten, een fout imago hebben.
6. Schaal, complexiteit, te voorziene investeringen en de bijbehorende 'emotionele lading van het geheel' of 'nestgeur van het collectief' moeten passen bij de groep die de nieuwe drager wordt van de bij hun ter plekke na te bouwen associatie. Van te voren moet nagegaan worden of deze schaal, complexiteit etc. ter plekke anders zijn dan in het oorspronkelijke milieu waar de associatie gedijde. Indien anders: zijn de oorspronkelijke schaal, complexiteit etc. essentieel en wat lijken de interactie effecten van deze factoren? Hoe meer essentieel anders, hoe kleiner de kans op succes bij enting.

*De conclusie is dan ook: laat je inspireren door de hierna geschetste 60 kansen. Maak indien gewenst er een eigen variant van voor jouw specifieke omstandigheden. Vermijd zomogelijk valkuilen door lering te trekken uit deze guideline en die over de organisatie. Kom je voor keuzes te staan over rechtsvorm en exploitatie dan staan ter oriëntatie nog twee guidelines tot je beschikking. Daarboven kan je allerlei praktisch zaken aantreffen op de website [www.kansenatlas.nl](http://www.kansenatlas.nl) Hier kan je gebruik maken van de doorklik mogelijkheid naar websites van beschreven associaties en verschillende informatieleveranciers.*

*Kortom, een heel arsenaal om je kans te grijpen. Succes gewenst!*