

# Ontwikkelen met verschillen?

Een onderzoek naar de samenwerkingsrelatie tussen de Samenwerkende Fondsen Nederlandse Antillen en Aruba en Era Nobo

## Afstudeerscriptie

Marije de Ridder

0362638

Master : Communicatie, Beleid en Management

Utrechtse School voor Bestuurs- & Organisationswetenschap

Universiteit Utrecht

10-08-2009

Eerste begeleider: Drs. Mick Matthys

Tweede begeleider: Dr. Pauline Hörmann



**Universiteit Utrecht**

## Voorwoord

Met zes medestudenten ben ik de afgelopen twee jaar bezig geweest met het organiseren van een onderzoeksreis. Afgelopen mei was het zover. Met 22 studenten zijn we een maand naar Curaçao gegaan om daar onderzoek te doen naar de maatschappelijke doorwerking van de aanstaande wijzigingen in het Statuut. Zelf ben ik met mijn eigen onderzoek aan de slag gegaan. Een van de kritieken op ontwikkelingshulp is dat donoren door interculturele verschillen niet weten wat een ontvangend land nodig heeft en dat om die reden hulp minder effect heeft dan gehoopt. Mijn interesse hiernaar heeft geleid tot de hoofdvraag van mijn onderzoek. Wat zijn de knelpunten in de samenwerking tussen de Samenwerkende Fondsen in Nederland en Era Nobo op Curaçao.

Het afronden van dit onderzoek was niet gelukt zonder de steun en medewerking van een aantal mensen om mij heen die ik hier graag zou willen bedanken. Allereerst wil ik graag alle respondenten in zowel Nederland als op Curaçao bedanken voor hun tijd en voor de input die ze hebben gegeven. Zonder hen was dit rapport niet geworden zoals het nu is. Mick Matthys wil ik als begeleider bedanken voor de begeleiding die hij heeft gegeven. Zeker aan de start van mijn scriptie toen ik erg zoekende was, heeft hij mij op weg geholpen. Pauline Hörmann wil ik als tweede lezer ook bedanken voor haar feedback. Jan Boessenkool wil ik, als begeleider van de onderzoeksreis, bedanken voor de hulp die hij mij op Curaçao gegeven heeft. Mijn vader, Pieter Moerman en Berend Sniijders bedank ik voor het doorlezen van eerdere versies van mijn scriptie en voor het nuttige commentaar dat ze hierbij gegeven hebben. In het bijzonder wil ik Berend ook nog bedanken voor alle steun die hij heeft gegeven. Ik ben niet de makkelijkste geweest de afgelopen maanden en hij heeft me met raad en daad bijgestaan. Dank hiervoor.

Tot slot wil ik mijn commissie en deelnemende studenten van de reis bedanken voor de topmaand die ik heb gehad daar. De rest van mijn vrienden en familie bedank ik voor de steun die zij hebben gegeven tijdens mijn hele scriptieperiode. Ik zag er, zoals iedereen wellicht weet, erg tegenop en ben dan ook blij dat ik deze periode met trots af kan sluiten.

Veel leesplezier toegewenst!

Marije de Ridder

Utrecht, augustus 2009

## Samenvatting

De laatste tijd is er steeds meer kritiek op het ontwikkelingsbeleid. Geld zou uitgegeven worden zonder dat donoren de behoeftes van de ontvangers zouden kennen. Binnen het Koninkrijk wordt er vanuit Nederland door verschillende instellingen steun geboden aan de Antillen. Een van die instellingen is de Samenwerkende Fondsen voor de Nederlandse Antillen en Aruba (SFA). Dit is een samenwerkingsverband van vier particuliere fondsen, die door middel van die samenwerking trachten efficiënter hulp te kunnen bieden op de eilanden. Om gericht wijkhulp te kunnen bieden hebben zij Era Nobo, een inmiddels opgeheven organisatie die zich richt op integrale wijkopbouw op Curaçao, opgericht.

Omdat een samenwerkingsverband tussen een donor en de ontvanger soms moeizaam kan verlopen wordt er in dit onderzoek gekeken naar de knelpunten in de samenwerking tussen Era Nobo en de SFA. Om die vraag te kunnen beantwoorden is er eerst onderzoek gedaan naar bestaande literatuur over communicatie, cultuur en interculturele communicatie en naar de achtergrond van de relatie tussen Nederland en Curaçao. Vervolgens is er gesproken met verschillende medewerkers van de Samenwerkende Fondsen in Nederland en met medewerkers van Era Nobo en het Adviescollege op Curaçao. Dit adviescollege behandelt de projectaanvragen en geeft hierover een advies aan de Samenwerkende Fondsen.

Uit de analyse komt naar voren er een kloof te zien in de verwachtingen van de verschillende partijen in de samenwerking die ze zijn aangegaan. Waar de SFA zich houdt aan gemaakte afspraken, wil Era Nobo hier flexibeler mee om gaan. Gemaakte afspraken worden door de partijen anders geïnterpreteerd wat leidt tot onbegrip. Hoewel de respondenten culturele verschillen als knelpunt noemen in de samenwerking, lijkt de sociale afstand van sterkere betekenis te zijn. Begrip voor elkaars achtergrond en denkpatroon zorgt voor duidelijkere communicatie. Er is inhoudelijk weinig discussie tussen de actoren onderling geweest. Iedereen heeft zijn eigen idee over de samenwerking gehad en hoe dit tot uiting moest komen in de organisatie Era Nobo, maar er is niet naar elkaar geluisterd.

In dit onderzoek lopen resultaten over cultuurverschillen en sociale verschillen door elkaar heen. Om meer over één niveau te kunnen zeggen kan een vervolgonderzoek zich richten op een sociale klasse of worden uitgevoerd binnen één land.

## Inhoudsopgave

Voorwoord .....	2
Samenvatting .....	3
Inhoudsopgave .....	4
1. Inleiding .....	6
1.1 Aanleiding .....	6
1.2 Probleemstelling .....	7
1.3 Casus .....	9
1.4 Onderzoeksvraag .....	10
1.5 Methode van onderzoek .....	12
1.6 Opbouw van het onderzoek .....	13
2. Theoretisch kader .....	14
2.1 Communicatie .....	14
2.2 Cultuur .....	16
2.2.1. Leef en denkpatronen van Lévi-Strauss .....	17
2.3 Interculturele communicatie .....	18
2.4 De theorie binnen het onderzoek .....	19
3. Achtergrond .....	21
3.1 Recente Geschiedenis tussen Nederland en Nederlandse Antillen .....	21
3.2 Ontwikkelingssamenwerking .....	22
3.2.1 Samenwerking met de Nederlandse Antillen .....	23
3.3 Samenvattend .....	25
4. De samenwerkende partijen .....	26
4.1 De Samenwerkende Fondsen .....	26
4.2 Het adviescollege .....	27
4.3 Aanvragen van projecten .....	28
4.4 Era Nobo .....	29
4.4.1 De achtergrond .....	30
4.4.2 Het huidige Era Nobo .....	31
5. Interpretaties in de regelgeving .....	33
5.1 Totstandkoming regelgeving .....	33
5.1.1 Losse projecten .....	33
5.1.2 Era Nobo .....	34
5.2 Interpretatieverschillen .....	34
5.2.1 Rollen .....	34
5.2.2 Doelstellingen en de haalbaarheid van projecten .....	36
5.3 Conclusie .....	37
6. Communicatie tussen de betrokkenen .....	39
6.1 Communicatie tussen de SFA en het Adviescollege .....	39
6.2 Communicatie tussen de SFA en Era Nobo .....	40
6.3 Communicatie binnen Era Nobo .....	42

6.4 Communicatie tussen het adviescollege en Era Nobo .....	42
6.5 Conclusie .....	43
7. Conclusie .....	44
7.1 De Samenwerkende Fondsen .....	44
7.2 Het adviescollege .....	44
7.3 Era Nobo.....	45
7.4 Analyse van de knelpunten.....	46
8 Discussie en aanbevelingen .....	49
8.1 Discussie .....	49
8.2 Aanbevelingen .....	50
Literatuurlijst .....	51
Lijst met Respondenten .....	53

# 1. Inleiding

## 1.1 Aanleiding

Nederland heeft een lange historie van ontwikkelingshulp en staat bekend als land waar relatief veel geld wordt gestoken in die ontwikkelingshulp. Zo komt Nederland in 'The Commitment to Development index 2008' als beste naar voren van 22 rijke landen, als het aankomt op de kwaliteit van ontwikkelingssamenwerking.<sup>1</sup> De Nederlandse overheid gaf in 2007 0,81% van haar BNP uit aan ontwikkelingshulp.<sup>2</sup>

Toch wordt er niet alleen met de loftrumpet gestoken, maar is er de laatste jaren ook veel kritiek ontstaan op de Nederlandse ontwikkelingshulp. Niet alleen het vertrouwen van de burger in de effectiviteit van ontwikkelingssamenwerking is gedaald, ook verschillende partijen in de Tweede Kamer zetten hier een vraagteken bij. Zo stelde VVD partijleider Rutte voor om de 0,8% norm los te laten en wilde hij zelfs een parlementaire enquête instellen naar de effectiviteit van de hulp.<sup>3</sup>

Een van de kritieken rondom ontwikkelingshulp is dat er geld gegeven wordt door donorlanden, zonder dat deze weet hebben van de behoeftes die er zijn in het ontvangende land. Het effect van de hulp blijft hierdoor vaak achter. Hofstede zegt hierover dat de kwaliteit van de ontwikkelingssamenwerking afhangt van de effectiviteit van het interculturele contact wat er is tussen de verschillende samenlevingen. Want, zo stelt hij, niemand behalve de eigen inwoners kan een land ontwikkelen.<sup>4</sup>

Ook binnen de eigen landgrenzen is er sprake van ontwikkelingshulp. Er zijn verschillende manieren waarop Nederland hulp biedt aan de Nederlandse Antillen. Zo is er de Nederlandse staat die jaarlijks een bedrag voor de Antillen vrijmaakt. En zijn er verschillende grote particuliere fondsen die projecten op de Antillen steunen. Vaak wordt er door dergelijke fondsen 'deskundigheid' als hulp ingezet. Dit gebeurt door samenwerking tussen vergelijkbare organisaties in Nederland enerzijds en op de Nederlandse Antillen anderzijds wat men 'twinning' noemt.<sup>5</sup> Ook hier is het de vraag hoe effectief die hulp daadwerkelijk is. Verschillen in leef- en denkstijlen kunnen leiden tot botsingen, wat weer kunnen leiden tot ineffectieve hulp. Net als op het algemene ontwikkelingsbeleid komt ook op deze ontwikkelingshulp steeds meer kritiek. 'Waarom

---

<sup>1</sup> [http://www.cgdev.org/section/initiatives/\\_active/cdi/](http://www.cgdev.org/section/initiatives/_active/cdi/)

<sup>2</sup> Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling, 2008

<sup>3</sup> Algemene Beschouwingen 2008

<sup>4</sup> Hofstede, G., *Allemaal andersdenkenden*, 2002, Amsterdam

<sup>5</sup> De Jong, *De werkvloer van het Koninkrijk* 2002

*een land zoveel geld geven waar zoveel niet goed zit*<sup>6</sup>, is een vraag die steeds vaker opdoemt. Dit jaar is het voor het eerst dat een groot deel van de Tweede Kamer, naast de PVV ook de VVD en SP, tegen het ontwikkelingsbudget van de Nederlandse Antillen hebben gestemd.

## 1.2 Probleemstelling

In de loop der jaren is het ontwikkelingsbeleid en de relatie tussen Nederland en de Antillen erg veranderd. In 1997 gaf een adviescommissie aan dat de Nederlandse overheidssteun zou moeten bestaan uit een meerjarige programmafinanciering. Toen werd de steun nog verstrekt aan verschillende onsamenvangende projecten die door het ontbreken van een duidelijke richtinggevende visie niet tot de gewenste resultaten leidden. Ook evaluatiemomenten tussen beide landen over het aanbrengen van verbeteringen kwamen niet of nauwelijks aan de orde.<sup>7</sup> Tegenwoordig is dit beleid anders geregeld en worden de gelden van de Nederlandse staat uitbesteed aan de Uitvoeringsorganisatie Stichting Ontwikkeling Nederlandse Antillen (USONA). Sinds 2004 is zij verantwoordelijk voor een rechtmatig en doelmatig beheer van de gelden dat Nederland beschikbaar stelt aan de Nederlandse Antillen voor ontwikkelingsprojecten.<sup>8</sup>

De steun van de Nederlandse fondsen is in de loop der jaren ook veranderd. In de jaren negentig waren er verschillende particuliere fondsen actief op de eilanden die elk op een andere manier aan financiering deden. Terwijl sommige fondsen de projectfinanciering liever in eigen handen hielden, verstrekten andere fondsen gelden aan Antilliaanse instellingen. Deze instellingen ondersteunden op hun beurt weer lokale projecten.<sup>9</sup>

Tegenwoordig hebben verschillende van deze fondsen hun krachten gebundeld en zijn op de eilanden als één fonds actief; 'De Samenwerkende Fondsen', bestaande uit Stichting Kinderpostzegels Nederland, het Oranje Fonds, het Skanfonds en Fonds Sluyterman van Loo.<sup>10</sup> Op elk van de eilanden is er een aanspreekpunt in de vorm van een adviescollege om in aanmerking voor een subsidie te komen. De vereenvoudigde aanvraagprocedure zorgt er volgens de Samenwerkende Fondsen voor dat nog meer goede projecten een kans krijgen.

Het probleem dat opspeelde bij de overheidssteun is ook terug te zien in de bestedingen van de Nederlandse fondsen. Om in aanmerking te komen voor subsidies moeten stichtingen op de eilanden aan bepaalde, door de fondsen opgestelde, eisen voldoen. Dit kan nogal eens voor een botsing zorgen tussen de Europese en Caribische delen van het Koninkrijk. Botsingen die

---

<sup>6</sup> [http://extra.volkskrant.nl/opinie/artikel/show/id/2311/Argwaan\\_rond\\_Antilliaanse\\_dekolonisatie](http://extra.volkskrant.nl/opinie/artikel/show/id/2311/Argwaan_rond_Antilliaanse_dekolonisatie)

<sup>7</sup> De Jong, De werkvloer van het Koninkrijk, 2002, 95

<sup>8</sup> [www.usona.an](http://www.usona.an)

<sup>9</sup> De Jong, De werkvloer van het Koninkrijk, 2002, 99

<sup>10</sup> [www.samenwerkendefondsen.org](http://www.samenwerkendefondsen.org)

kunnen voortkomen uit verschillende leef- en denkstijlen tussen de betrokkenen. Verweel en Marscha bespreken aan de hand van Lévi-Strauss die verschillen in leef- en denkstijlen tussen Nederland en de Antillen. Volgens hen houdt een Nederlander er vaak een ‘ingenieursstijl’ op na. Nederlanders gaan vanuit een ‘bouwtekening’ de werkelijkheid te lijf en willen van te voren graag alles weten en overzien. Dit in tegenstelling tot de bricoleurstijl van een Antilliaan die een concept gaandeweg uitwerkt en al wat hij tegenkomt op een creatieve manier gebruikt.<sup>11</sup>

Hoewel de overheid en verschillende particuliere fondsen vanuit Nederland al jaren steun bieden aan de Nederlandse Antillen is het ontwikkelingsbeleid van Nederland zwaar onder druk komen te staan. Samenwerking tussen verschillende landen met een andere cultuur of zelfs binnen hetzelfde koninkrijk kan moeizaam verlopen zoals al eerder is geschetst.

Er is al meer bekend over de samenwerking tussen de overheden in Nederland enerzijds en op de Antillen anderzijds. Minder is er bekend over de samenwerking tussen de Nederlandse fondsen en de stichtingen op de eilanden. Om die reden is het interessant om te onderzoeken hoe het contact verloopt tussen stichtingen op de eilanden met hun subsidieverstrekkers in Nederland en te bekijken of er botsingen zijn en of die te maken hebben met de verschillen in leef- en denkstijlen zoals Verweel en Marscha hebben beschreven. In dit onderzoek zal ingezoomd worden op één stichting op Curaçao en haar relatie met de eerder genoemde ‘Samenwerkende Fondsen’.

---

<sup>11</sup> Marscha, V., en Verweel, P. *Voor, tussen en na de regels*



### 1.3 Casus

Er zijn op de eilanden erg veel stichtingen met bijbehorende projecten aanwezig. Zo zijn er alleen op Curaçao al 700 stichtingen. Met een inwonersaantal van 140.000 mensen houdt dit in dat er 1 stichting bestaat per 200 inwoners. Veel van deze stichtingen zijn in de jaren negentig ontstaan, doordat het sociale beleid van de overheid op verschillende punten erg tekort schoot.<sup>12</sup> Een van deze stichtingen is Era Nobo (nieuw tijdperk).

Era Nobo is in 2004 opgericht omdat er volgens de fondsen te weinig samenwerking was op het gebied van wijkopbouw. Nadat zij meerdere vruchtloze pogingen hadden ondernomen om twee bestaande organisaties, Fesebako en Unidat di Bario, samen te laten werken hebben ze besloten het zelf te doen.<sup>13</sup> Omdat Era Nobo is ontstaan door samenwerking tussen verschillende fondsen, hebben zij als geen ander veel te maken met Nederlandse regelgeving. Omdat er jaarlijks meerdere malen contact is tussen de leden van Era Nobo en van de Samenwerkende Fondsen, is het goed mogelijk om met de verschillende actoren in contact te komen. Om die reden wordt Era Nobo als casus gebruikt.

Era Nobo richt zich op wijkopbouw en sociaal-economische stimulering. Daarbij willen zij de zelfredzaamheid en eigen verantwoordelijkheid van de lokale bevolking bevorderen. Om de problemen aan te pakken maakt Era Nobo gebruik van een bottom-up strategie: Door de bewoners aan te zetten tot eigen initiatief en zelfredzaamheid kan men tegemoet komen aan de lokale behoeftes

Era Nobo loopt bij het uitvoeren van haar taken tegen verschillende obstakels op. Ten eerste is het moeilijk om de wijkopbouw te stimuleren terwijl de basisbehoeften (werkgelegenheid en onderwijs) ontbreken. Ten tweede is er een ingewikkelde politieke situatie op Curaçao aangezien de bevolking weinig vertrouwen heeft in de politieke elite. Tot slot moet Era Nobo voldoen aan de Nederlandse verantwoordingseisen. Zoals eerder aangegeven kunnen verschillen in leef- en denkstijlen ertoe leiden dat het moeilijk is om aan de regelgeving van de Nederlandse fondsen te voldoen.<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> De Jong, De werkvloer van het Koninkrijk, 2002, 189

<sup>13</sup> Gesprek Oud-directeet van het Skanfonds

<sup>14</sup> Gesprek Interim-manager Era Nobo

In dit onderzoek zal specifiek op dit laatste punt worden ingegaan. Volgens de Interim-manager is er een zichtbare kloof tussen de verantwoordingseisen die in Nederland bedacht worden en in datgene wat op Curaçao leeft en nodig is. De rol die de Nederlandse fondsen in de projecten hebben bestaat voornamelijk uit het beoordelen en financieren van projectaanvragen. Om dit goed te kunnen hebben zij hulp ingeschakeld van een adviescollege ter plekke. Het adviescollege zien zij als een brug tussen hen en de Antilliaanse projectaanvragers. Het adviescollege beoordeelt de plannen van de lokale stichtingen en bekijkt in hoeverre deze voldoen aan de gestelde eisen. Daarna volgt er een advies hierover richting Nederland die het eindbesluit neemt. Era Nobo brengt jaarlijks een verslag uit, waarin zij een verantwoording aflegt over de verschillende bestedingen die gedaan zijn en welke resultaten er behaald worden.

Inmiddels is bekend dat de Samenwerkende Fondsen na vijf jaar wil stoppen met de financiering van Era Nobo. Per 1 juni 2009 is Era Nobo opgegaan in een andere wijkorganisatie. Tot het einde van dit jaar zullen de Fondsen er financieel bij betrokken blijven. Wat er daarna gaat gebeuren is momenteel nog niet duidelijk. Era Nobo heeft als organisatie bestaan van 2004 tot 2009.

#### **1.4 Onderzoeksvraag**

Het bovenstaande leidt tot de volgende onderzoeksvraag:

- *Wat zijn de knelpunten in de samenwerking tussen de Samenwerkende Fondsen Nederlandse Antillen en Era Nobo en hoe kan dit worden verklaard?*

In dit onderzoek zal bekeken worden hoe de samenwerking tussen Era Nobo en de Samenwerkende Fondsen is verlopen. Na een samenwerking van vijf jaar hebben de samenwerkende fondsen aangegeven de financiering stop te willen zetten. In dit onderzoek wordt gekeken hoe het proces is verlopen en hoe de betrokkenen de samenwerking zien. Het onderzoek geeft daarbij inzicht in hoeverre interculturele verschillen kunnen leiden tot problemen in de samenwerking. Om deze vraag te beantwoorden zal er eerst een algemeen beeld worden geschetst over de recente geschiedenis tussen Nederland en de Nederlandse Antillen. Verder zal er ingegaan worden op de Nederlandse ontwikkelingssamenwerking. Dit is belangrijk om een beeld te krijgen van de huidige stand van zaken op de eilanden. Om de hoofdvraag binnen dit onderzoek te kunnen beantwoorden zullen er eerst verschillende deelvragen beantwoord worden.

- *Wat zijn de belangrijkste verschillen in interpretaties van de regelgeving tussen de Nederlandse subsidiefondsen en Era Nobo?*
- *Hoe communiceren de betrokkenen met elkaar en waar leidt dit toe?*

## 1.5 Methode van onderzoek

Om de verschillende vragen te beantwoorden zal er zoals eerder werd aangegeven eerst ingegaan worden op de recente geschiedenis tussen Nederland en de Nederlandse Antillen. Dit zal gedaan worden aan de hand van de literatuur. Deze basis is nodig om het onderzoek in een context te plaatsen. In dit onderzoek wordt onderzocht of er botsingen zijn geweest in de samenwerking tussen de Samenwerkende Fondsen en Era Nobo en of die te maken hebben met verschillende leef- en denkstijlen tussen de verschillende betrokkenen. Die verschillende leef- en denkstijlen tussen de Nederlander en de Antilliaan kunnen komen doordat beiden een verschillende culturele achtergrond hebben. Om hier iets over te kunnen zeggen zal er in het theoretische kader dieper in worden gegaan op het begrip ‘cultuur’. Hiernaast zal er ook dieper in worden gegaan op de begrippen ‘communicatie’ en ‘interculturele communicatie’. Deze twee begrippen zijn in dit onderzoek van belang aangezien het contact tussen de verschillende betrokkenen en de eventuele daaruit voorkomende interpretatieverschillen centraal staan in dit onderzoek. Bij de beschrijving van elk begrip zal tevens de koppeling worden gemaakt naar het onderzoek.

In het tweede deel van het onderzoek zijn er diepte-interviews afgenomen met de belangrijkste actoren. In Nederland is gesproken met verschillende mensen van de Samenwerkende Fondsen. Om een breder beeld te krijgen, is er gesproken met zowel mensen die momenteel werken voor de Fondsen als met medewerkers die er hebben gewerkt. Op Curaçao is er ten eerste gesproken met verschillende medewerkers van Era Nobo en met leden van het adviescollege. Vervolgens is gesproken met verschillende andere organisaties die aan wijkopbouw doen en die ook een samenwerkingsrelatie met Nederland hebben. Door ook met hen in gesprek te gaan is er een breder beeld ontstaan van de samenwerkingsrelatie tussen Nederland en de Antillen en kan de casus in perspectief worden geplaatst.

In de interviews zijn verschillende thema's aan bod gekomen. Hier zullen per actor verschillende topics die aan bod komen worden vermeld.

### Subsidieverstrekkers

- Vaststelling subsidieregeling; inhoudelijke en formele criteria
- Betrokkenheid lokale fondsen bij het beleid
- Communicatie over beleidsdoelstelling
- Ervaringen met de bestedingen van subsidiegelden

- Controle van regels
- Einde samenwerking met Era Nobo

### Het Adviescollege

- Era Nobo
- Taken
- Communicatie tussen de verschillende actoren
- Adviesprocedures

### Era Nobo

- Regelgeving; adequaat/niet
- Communicatie met Nederland
- Verantwoording subsidiegelden
- Knelpunten in de samenwerking
- Vertaalproblemen met Nederland

## **1.6 Opbouw van het onderzoek**

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden vindt er in hoofdstuk 1 een literatuurverkenning plaats. In hoofdstuk twee zal aan de hand van de literatuur gekeken worden naar verschillende kernbegrippen binnen dit onderzoek als communicatie, cultuur en interculturele communicatie. Vervolgens zal er in hoofdstuk drie kort in worden gegaan op de relatie tussen Nederland en de Antillen. Er wordt ingegaan op de recente geschiedenis en op het ontwikkelingssamenwerkingbeleid van Nederland. In hoofdstuk vier zal er dieper in worden gegaan op de verschillende actoren in dit onderzoek en hoe de structuur van de samenwerking in elkaar zit. Dit geeft de lezer een beeld van de samenwerking en van de verschillende partijen die met elkaar te maken hebben. In de hoofdstukken vijf en zes wordt er gekeken of de theorie ook kan verklaren wat er in praktijk geobserveerd is, door een antwoord te geven op de verschillende deelvragen. Aan de hand van de casus tussen Era Nobo en de Samenwerkende Fondsen zal gekeken worden naar de samenwerkingsrelatie tussen Nederland en Curaçao.

## 2. Theoretisch kader

In het voorgaande hoofdstuk zijn de aanleiding en de hoofdvraag van dit onderzoek behandeld. Om die vraag te kunnen beantwoorden is het belangrijk verschillende kernbegrippen binnen dit onderzoek verder uit te diepen. Zowel communicatie als cultuur zijn erg brede begrippen en er zijn meerdere manieren om naar deze begrippen te kijken. Om de verschillende deelvragen in een kader te kunnen plaatsen zullen deze twee begrippen achtereenvolgens behandeld worden en wordt er besproken hoe er in dit onderzoek tegen beide begrippen aan wordt gekeken. Vervolgens zal er in worden gegaan op interculturele communicatie. Omdat dit een onderzoek is wat zich afspeelt tussen twee culturen is het belangrijk om ook dit begrip te verhelderen. Tot slot zal worden weergegeven hoe de besproken theorie van toepassing is binnen dit onderzoek.

### 2.1 Communicatie

Communicatie is er altijd en overal, of hoe Frank Oomkes het zou zeggen: *‘Waar mensen zijn is communicatie.’*<sup>15</sup> In dit onderzoek wordt er onder andere gekeken naar de manier van communicatie tussen de Samenwerkende Fondsen in Nederland enerzijds en Era Nobo op Curaçao anderzijds. Het is daarom belangrijk uit te leggen wat hier onder *communicatie* verstaan wordt. Wanneer men spreekt van communicatie is er altijd sprake van een zender, een boodschap en een ontvanger. Volgens Shadid is de zender iemand die, al dan niet bewust, een bepaalde vorm van gedrag vertoont, dat wordt opgevangen en geïnterpreteerd door de ontvanger. De boodschap omschrijft hij als het geheel van verbale en non-verbale codes waarmee de communicatiepartners hun bericht kenbaar willen maken.<sup>16</sup> Omdat communicatie een breed begrip is, bespreekt Fiske twee ‘scholen’ om meer inzicht in het begrip te krijgen.<sup>17</sup> Fiske maakt het onderscheid tussen de processchool en de semiologische school. De processchool beschouwt communicatie als een proces waar boodschappen worden overgebracht om het gedrag van de ontvanger te beïnvloeden. Het niet overkomen van de boodschap wordt als communicatiefout gekenmerkt.<sup>18</sup> Dit staat tegenover de semiologische school waarbij communicatie wordt beschouwd als de productie en uitwisseling van betekenissen. Een boodschap is volgens hem een constructie van verschillende tekens die door interactie met de ontvanger een betekenis krijgen. Het niet overkomen van een boodschap kan volgens hen komen door bijvoorbeeld cultuurverschillen tussen de zender en ontvanger. De nadruk in deze school ligt bij de ontvanger die betekenis geeft

---

<sup>15</sup> Oomkes, F. *Communicatieleer*, 2000, 19

<sup>16</sup> Shadid, W.A. *Grondslagen van interculturele communicatie*, 1998, 56

<sup>17</sup> Fiske, J. *Introduction to communication studies*, 1990, 2 ev.

<sup>18</sup> *Ibid*, 3

aan de boodschap.<sup>19</sup> In dit onderzoek wordt er onderzoek gedaan naar de samenwerking tussen twee culturen. Botsingen die er in die samenwerking kunnen ontstaan, wil ik niet wijten aan een communicatiefout maar eerder aan interpretatieverschillen die ontstaan. Om die reden zie ik communicatie meer vanuit de semiologische school.

De semiologische school baseert zich op de semiotiek en richt zich op de relatie tussen een *sign* (teken) en zijn betekenis. Naast het teken zijn 'signifier' en 'signified' belangrijke begrippen binnen de semiotiek. Een teken bestaat uit een signifier en een signified. Een signifier verwijst naar de vorm die het teken heeft, waar een signified verwijst naar het mentale concept wat mensen hebben bij het teken.<sup>20</sup> Hiermee wordt bedoeld dat een teken geen vaste betekenis heeft. Een teken op zich heeft geen betekenis. Het krijgt een betekenis doordat mensen er een betekenis aan geven. De betekenis die mensen aan een teken geven verschilt per persoon. Naast de signifier en signified vallen *connotatie* en *denotatie* te onderscheiden. Denotatie refereert naar de relatie tussen de signifier en de signified. Denotatie wordt vaak gebruikt als de logische of de letterlijke betekenis van een teken.<sup>21</sup> De connotatie is de sociaal culturele en persoonlijke associatie die opgeroepen wordt als iemand een tekst leest.<sup>22</sup> Eenzelfde tekst kan dus door verschillende mensen verschillende geïnterpreteerd worden. De betekenis en interpretatie die mensen geven aan een tekst of teken hangt af van de sociaal-culturele achtergrond van iemand.

Omdat Oomkes ook uit gaat van het interpreteren van informatie, gebruik ik in dit onderzoek zijn definitie. Hij omschrijft communicatie als *'een uitwisseling van symbolische informatie, die plaatsvindt tussen mensen die zich bewust zijn van elkaars aanwezigheid, onmiddellijk of gemedieerd. Deze informatie wordt deels bewust, deels onbewust gegeven, ontvangen en geïnterpreteerd.'*<sup>23</sup> Voor het begrip van de boodschap en dus voor effectieve communicatie, is het volgens Oomkes belangrijk dat de zender zijn boodschap afstemt op de ontvanger. Zo stelt hij: *'betekenissen zitten niet in de woorden maar in de mensen'*<sup>24</sup>

Hoe mensen met anderen communiceren wordt deels bepaald door persoonlijke eigenschappen als sociale en communicatieve vaardigheden. Omdat het om aangeleerd gedrag gaat zijn deze vaardigheden cultuurgevoelig, zo stelt Shadid<sup>25</sup> Ook ons zelfbeeld is van belang in

---

<sup>19</sup> Fiske, J. *Introduction to communication studies*, 3

<sup>20</sup> Chandler, D. *Semiotics the basics*, 261

<sup>21</sup> *Ibid.*, 248

<sup>22</sup> *Ibid.*, 246

<sup>23</sup> Oomkes, F. *Communicatieleer*, 2000, 21

<sup>24</sup> *Ibid.*, 50

<sup>25</sup> Shadid, W.A. *Grondslagen van interculturele communicatie*, 1998, 36

communicatieprocessen. We meten onszelf en elkaar met de aangeleerde maatstaven uit onze samenleving en van de groepen tot wie we behoren. Hierbij stelt Shadid dat communicatie en cultuur onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn omdat ze elkaar sterk beïnvloeden. Wat iemand geleerd heeft vanuit een cultuur bepaalt hoe diegene handelt in het communicatieproces. Maar tegelijkertijd werkt dit andersom hetzelfde. Sommigen stellen zelfs ‘cultuur is communicatie’ en ‘communicatie is cultuur’<sup>26</sup>

## 2.2 Cultuur

Cultuur is een zeer breed en ambigu begrip. Vrijwel iedereen zal zijn eigen beschrijving hebben van een specifieke cultuur. Wat is bijvoorbeeld de Nederlandse cultuur. En wat is de typisch Antilliaanse cultuur? Een eenduidige definitie is niet te geven. Tennekes ziet cultuur als een subjectieve werkelijkheid in de mens. Het is grotendeels onbewust maar bepaalt wel hoe iemand dingen ziet en er op reageert. Volgens hem creëren mensen culturele feiten die op den duur een eigen bestaan gaan leiden om vervolgens het menselijk denken en handelen te beïnvloeden. Dit laatste noemt hij het proces van internalisering.<sup>27</sup> Hij omschrijft cultuur als een samenhangend geheel van betekenissen dat de mens oriënteert op de werkelijkheid waarin hij leeft, hem inzicht geeft in de dingen waar het in het leven om gaat en hem duidelijk maakt welke normen en waarden zijn leven richting dienen te geven. Hij noemt het ‘*een uitrusting waarover de mens beschikt om een weg in zijn leven te vinden.*’<sup>28</sup> Het gaat om kennis die mensen nodig hebben om in gegeven situaties te functioneren. Shadid haalt ook Berger en Luckmann aan die kennis onderscheiden in kennis van de alledaagse werkelijkheid waarin mensen handelen zonder er veel over na te denken, zoals een begroeting, en in kennis van de legitimaties van die werkelijkheid. Hier gaat het om de verklaringen die mensen geven voor hun gedrag.<sup>29</sup>

Nationale culturen zijn volgens Shadid geen homogene eenheden; ze bestaan uit meerdere subculturen. Verweel en Marscha beamen dit in ‘de cultuur van de angst’ waarin zij een beeld schetsen van de Curaçaose cultuur. Hierin zeggen ze dat er geen eenduidig stelsel van opvattingen is omdat antwoorden binnen een samenleving kunnen verschillen. Wel zeggen zij dat er binnen de subsystemen een algemene voorkeur te zien is.<sup>30</sup> Dat nationale culturen geen homogene groep hoeven te zijn wordt ook gesteld door Joanne Martin. Zij benadrukt dat het bij het bestuderen

---

<sup>26</sup> Ibid.

<sup>27</sup> Tennekes, H de onbekende dimensie: over cultuur, cultuurverschillen en macht 1968, 28

<sup>28</sup> Tennekes, H. Communicatie en cultuurverschil, 1993, 1

<sup>29</sup> Berger, P.L. en Luckmann, T., *The social construction of reality : a treatise in the sociology of knowledge*, 1979, in Shadid, W.A. Grondslagen van interculturele communicatie, 1998, 23

<sup>30</sup> Marscha, V. en Verweel, P., Cultuur van de angst, 2003, 9



van een cultuur wel belangrijk is om de cultuur vanuit verschillende perspectieven te bekijken.<sup>31</sup> Martin maakt daarbij onderscheid tussen het differentiatieperspectief, het integratieperspectief en het fragmentatieperspectief. De genoemde subculturen vindt men terug in het door haar onderscheiden differentiatieperspectief, waar men consensus ziet binnen de verschillende subgroepen maar waar er tussen de groepen onenigheid kan zijn. Het tweede perspectief is het integratieperspectief. Hier gaat men ervan uit dat er door de hele samenleving consensus bestaat. Tot slot gaat het fragmentatieperspectief van dubbelzinnigheden uit waardoor alles op meerdere manieren uitgelegd kan worden. Cultuur bevat volgens Martin subjectieve interpretaties van uiteenlopende culturele verschijnselen, waardoor het onmogelijk is vanuit één perspectief naar een cultuur te kijken. Zo zijn er verschijnselen in een cultuur waar alle subgroepen toch hetzelfde over denken terwijl deze groepen op andere punten erg van mening verschillen wat hen dus verdeelt.<sup>32</sup>

### 2.2.1. Leef en denkpatronen van Lévi-Strauss

In de probleemstelling zijn de verschillende leef- en denkstijlen die Lévi-Strauss onderscheidt al kort aan bod gekomen. Omdat er in dit onderzoek onder andere gekeken wordt of de botsingen die er zijn tussen culturen, zijn te wijten aan verschillen in leef- en denkstijlen zal hier uitgebreider in worden gegaan op de bricoleur- en ingenieurstijl van Lévi-Strauss.<sup>33</sup>

Met de 'bricoleur' en 'ingenieur' onderscheidt Lévi-Strauss twee verschillende manieren van werken die erg van elkaar verschillen. De bricoleur wordt gekenmerkt als een knutselaar en gaat concreet te werk. Hij lost problemen op met instrumenten die hij toevallig voorhanden heeft en zal van te voren niet eerst een plan maken. Een bricoleur zal niet snel in projecten denken om daar de benodigde instrumenten bij te zoeken. De instrumenten die hij toevallig voorhanden heeft zijn bij hem dan ook bij vele gelijksoortige projecten in zet zetten. Om die reden is een knutselaar ook in staat om een groot aantal uiteenlopende taken uit te voeren.<sup>34</sup> Dit in tegenstelling tot een ingenieur die specifieke instrumenten voor specifieke doelen gebruikt en derhalve ook afhankelijk is van hetgeen hij kan krijgen. Hierbij zal hij een duidelijk plan voor ogen hebben en altijd eerdere ervaringen gebruiken die nuttig kunnen zijn bij een nieuw project.

---

<sup>31</sup> Martin, J. *Organizational Culture*, 110

<sup>32</sup> *Ibid*

<sup>33</sup> Lévi-Strauss, C., *Het wilde denken*, 29

<sup>34</sup> Lévi-Strauss, C., *Het wilde denken*, 29 ev

Het is niet zo dat het een de ander uitsluit, maar in een mens zit altijd meer van het een dan van het ander.<sup>35</sup> Deze stijlen worden beïnvloed door de cultuur waarin iemand zich bevindt.

### 2.3 Interculturele communicatie

Kennis van de cultuur van een samenleving impliceert meer dan het leren van de taal en de normen en waarden van die cultuur. Het kennen van de onuitgesproken codes en de gebruikelijke communicatiestijl binnen de groep vormen met name in interculturele ontmoetingen belangrijke elementen voor communicatie.<sup>36</sup> Communicatie tussen mensen uit verschillende culturen wordt, zoals eerder al werd omschreven, beïnvloed door verschillen in culturele achtergronden. Omdat we in dit onderzoek met een intercultureel vraagstuk te maken hebben, is het belangrijk uit te leggen wat er hier onder interculturele communicatie wordt verstaan.

Interculturele communicatie kan omschreven worden als het proces van uitwisseling van informatie tussen twee personen en/of instanties die zichzelf in een specifieke context in culturele termen als onderling verschillend definiëren.<sup>37</sup> Onbekendheid met en/of onbegrip voor verschillen in elkaars cultuur kunnen leiden tot problemen in de communicatie. Interpretaties van de sociale werkelijkheid kunnen erg verschillen en door onwetendheid van verschillen in elkaars normen, waarden, leef- en denkpatronen, bestempelt men de ander al gauw als abnormaal. Dit omdat iedereen zijn eigen gedrag als normaal beschouwd.<sup>38</sup>

Zoals gezegd gaat het er bij interculturele communicatie om of mensen en/of instanties zich als onderling verschillend typeren. Het hoeft hierbij niet om verschil in etniciteit te gaan. Zo geeft Shadid aan dat het interculturele karakter van een ontmoeting niet zozeer te maken heeft met het verschil in lidmaatschap van etnische groepen op zich, maar eerder met het verschil in opvattingen die er bij de verschillende groepen bestaan over culturele elementen.<sup>39</sup> Zo kan het zijn dat bepaalde culturele opvattingen tussen een Turkse en een Nederlandse arts kleiner zijn dan tussen een extreem linkse en een extreem rechtse Nederlandse politicus. Dit voorbeeld geeft aan dat interculturele communicatie verder gaat dan verschillende nationale afkomsten maar dat het ook kan gaan om verschillende kennissystemen. Gudykunst en Kim spreken hier van *'communicatie met vreemdelingen'* waarbij de vreemdelingen niet behoren tot de eigen etnische,

---

<sup>35</sup> ibid. 30 ev

<sup>36</sup> Shadid, W.A. Grondslagen van interculturele communicatie,

<sup>37</sup> Ibid. 69

<sup>38</sup> Pinto, D. Interculturele communicatie, 76

<sup>39</sup> Shadid, W.A. Grondslagen van culturele communicatie, 74

culturele of sociaaleconomische groep.<sup>40</sup> De vreemdeling staat in relatie tot anderen buiten de groep. Het kan een Nederlander in een groep Marokkanen zijn, maar ook een arbeider tussen allemaal professoren. Zoals eerder gezegd behoort iedereen tot verschillende groepen in zijn leven. Hoe meer men bekend is met elkaars doen en laten hoe minder vreemd men is voor elkaar.

Naast de culturele achtergrond zijn ook persoonlijke vaardigheden en wederzijdse beeldvorming van belang in het interculturele communicatieproces. Met persoonlijke vaardigheden worden die vaardigheden als spreken schrijven en luisteren bedoeld die bijdragen aan heldere communicatie. Wanneer deze verhoudingen sociaal ongelijk zijn, ongeacht de etniciteit, heeft dit al invloed op heldere communicatie tussen mensen. Beelden die mensen van elkaar hebben beïnvloeden hoe zij zich gaan gedragen tegenover elkaar. Ook beïnvloedt het het interculturele communicatie proces. Iedereen deelt mensen in hun sociale omgeving in verschillende groepen in. Voorbeelden van groepen zijn geslacht, etniciteit en religie. De houding die men tegenover de verschillende groepen heeft, heeft invloed op de wijze waarop men elkaar beoordeeld. Beeldvorming kan gezien worden als opvattingen en oordelen die mensen hebben over zowel zichzelf, de eigen groep en cultuur, als over andere groepen en hun cultuur.<sup>41</sup> Ook hier is terug te zien dat er beelden kunnen ontstaan over hele culturen als wel groepen binnen die culturen. De verschillende sociale groepen kunnen dus ook een oordeel over elkaar hebben. Bij het bestuderen van verschillende culturele groepen dient men dus rekening te houden met de beelden die er over en weer bestaan.

## **2.4 De theorie binnen het onderzoek**

In dit theoretische kader zijn verschillende belangrijke kernbegrippen besproken. Zoals is beschreven zijn communicatie en cultuur compleet met elkaar verweven en zijn ze derhalve moeilijk los van elkaar te zien. In dit onderzoek zal er gesproken worden met verschillende partijen zowel in Nederland als op Curaçao. Omdat er onder andere gekeken wordt naar de denken en leefstijlen is er voor gekozen om uit te gaan van interpretatieverschillen die er kunnen zijn tussen de verschillende delen van het Koninkrijk. In de vorige paragraaf is besproken dat mensen in hun leven tot verschillende groepen behoren. Daarbij wordt gesteld dat verschillen in interpretatie niet altijd te maken hoeven hebben met culturele achtergrond maar dat het ook te maken kan hebben met verschillende ideeën die er zijn tussen de subgroepen. In dit onderzoek is ook dit van belang, omdat er gesproken is met enkele van deze subgroepen. De mensen met wie

---

<sup>40</sup> Shadid, W.A. Grondslagen van interculturele communicatie, 75

<sup>41</sup> ibid, 187

gesproken is hebben elk een andere sociale achtergrond en ander verhaal. Die achtergrond kan maken dat zij bijvoorbeeld de regelgeving vanuit een ander perspectief zien, wat kan leiden tot conflicten tussen de verschillende groepen. Of de verschillen in elkaars cultuur leiden tot communicatieproblemen zal verder bekeken worden in dit onderzoek.

### 3. Achtergrond

In dit onderzoek wordt bekeken in hoeverre het in Nederland opgestelde beleid aansluit bij wensen die er op Curaçao zijn. Om dit te kunnen beantwoorden is het belangrijk eerst in te gaan op de relatie die er is tussen Nederland en de Antillen. Hier wordt ingegaan op de geschiedenis tussen de twee delen van het Koninkrijk om de verhoudingen te kunnen begrijpen. Vervolgens zal kort ingegaan worden op het ontwikkelingsbeleid van Nederland en particuliere instellingen.

#### 3.1 Recente Geschiedenis tussen Nederland en Nederlandse Antillen

Op 15 december 2008 is er tijdens een Ronde Tafel Conferentie op Curaçao een akkoord gekomen over de nieuwe statutaire verhoudingen van het Koninkrijk der Nederlanden. In deze conferentie is vastgesteld dat naast Aruba, ook Curaçao en Sint Maarten een autonome status krijgen binnen het Koninkrijk. De overige eilanden van de Nederlandse Antillen, Saba, Sint Eustatius en Bonaire zullen ‘bijzondere gemeenten’ van Nederland worden.<sup>42</sup> Het Statuut regelt de staatkundige verhoudingen tussen de landen van het Koninkrijk en werd voor het eerst ondertekend in 1954 door de toenmalige landen van het Koninkrijk; Nederland, Suriname en de Nederlandse Antillen. Met de totstandkoming van het Statuut kwam er een einde aan het koloniale tijdperk en aanvaardden de landen een nieuwe rechtsorde waarin zij een gelijkwaardige positie aan elkaar hebben.<sup>43</sup> Na de onafhankelijkheid van Suriname in 1975, was het Aruba die in 1986 als eerste een zelfstandige status kreeg binnen het Koninkrijk. Het Statuut heeft als uitgangspunt dat de landen de eigen belangen zelfstandig behartigen en op voet van gelijkwaardigheid de gemeenschappelijke belangen verzorgen en wederkerig bijstand verlenen.<sup>44</sup>

Hoewel er met de aanstaande veranderingen in het Statuut een nieuwe weg wordt ingeslagen zijn de verhoudingen binnen het Koninkrijk vaak moeizaam geweest. De Jong noemde de verhoudingen in de jaren 90 *‘een spagaat van ongelijkheid’* waar Nederland de autonomie van de eilanden niet genoeg zou respecteren en waar de Nederlandse Antillen volgens Nederland hun zaken niet goed op orde zouden hebben.<sup>45</sup> Met genoemde gelijkwaardigheid in het Statuut geeft hij invulling over het begrip ‘wel gelijkwaardig maar niet gelijk’. Hiermee doelt hij op de financiële afhankelijkheid van de Nederlandse Antillen van Nederland. Deze financiële afhankelijkheid zorgt tot op de dag van vandaag voor onenigheden tussen het Europese en Caribische deel van

---

<sup>42</sup> <http://www.bzk.nl/onderwerpen/de-nederlandse/algemene-informatie>

<sup>43</sup> Ibid.

<sup>44</sup> [http://www.minaz.nl/Actueel/Pers\\_en\\_nieuwsberichten/2008/December/Conclusies\\_Ronde\\_Tafel\\_Conferentie](http://www.minaz.nl/Actueel/Pers_en_nieuwsberichten/2008/December/Conclusies_Ronde_Tafel_Conferentie)

<sup>45</sup> De Jong, De werkvloer van het Koninkrijk, 2002, 31

het Koninkrijk. Een voorbeeld hiervan is de schuldsanering voor de eilanden. In de conferentie van december 2008 is tot een schuldsanering besloten van ongeveer twee miljard om de eilanden een goede startpositie te geven in de nieuwe statutaire verhoudingen.<sup>46</sup> Dit heeft tot grote commotie geleid onder verschillende eilandbewoners. Zij kregen het gevoel terug te gaan naar het koloniale tijdperk omdat de Nederlandse overheid toezicht zal houden op het financieringsbeleid van de Antillen.<sup>47</sup>

### 3.2 Ontwikkelingssamenwerking

Nederland kent een lange geschiedenis van ontwikkelingssamenwerking, waarbij er in de loop der jaren verschillende ontwikkelingen te zien zijn geweest. Op 3 oktober 1949 nam Nederland als een van de eerste lidstaten deel aan het programma van de Verenigde Naties voor Internationale Technische hulp, waarmee de eerste stap op het pad van ontwikkelingssamenwerking gezet was.<sup>48</sup> Waar de hulp in de eerste jaren voornamelijk een economisch belang van eigen land diende en zich enkel uitte in technische en financiële hulp, kwam er in de jaren zestig en zeventig steeds meer het besef dat dit niet voldoende zou zijn in de bestrijding van armoede. Om de kloof tussen arm en rijk te verkleinen moest er samengewerkt worden. ‘Hulp’ maakte meer plaats voor samenwerking.<sup>49</sup> Vanaf de jaren zestig was het streven van het kabinet om 1,5% van het nationaal inkomen aan ontwikkelingshulp uit te geven. In de loop der jaren is dit percentage alleen nog maar gegroeid. Deze hulp heeft Nederland een van de vrijgevigste landen van de internationale donorgemeenschap gemaakt.<sup>50</sup> Naast de hulp van de overheid is de afgelopen twee decennia een opkomst van particuliere ontwikkelingsorganisaties te zien en is de rol van de verschillende hulpinstanties veranderd. Vanaf de jaren zeventig werd participatie van de armen in het ontwikkelingsbeleid een belangrijk punt. Van een overwegend op uitvoerende en op basisvoorzieningen georiënteerde sector verschoof het accent naar een meer ondersteunende rol in maatschappelijke initiatieven aan de basis van de samenleving.<sup>51</sup> De verschillende particuliere organisaties moesten een alternatief bieden waar internationale donoren zelf niet in staat waren om de nodige sociale, politieke en economische veranderingen door te voeren.<sup>52</sup>

Het particuliere veld in Nederland bestaat uit een groot en divers aantal kleine organisaties die zich bijvoorbeeld richten op bewustwording en ondersteuning van projecten in

---

<sup>46</sup> <http://www.minbzk.nl/actueel?ActItemIdt=110322>

<sup>47</sup> Volkskrant, 16-12-2008

<sup>48</sup> Nekkers, J.A. en Malcontent, P.A.M., 1999 *De geschiedenis van vijftig jaar Nederlandse Ontwikkelingssamenwerking 1949-1999*, 7

<sup>49</sup> *ibid*, 12

<sup>50</sup> *Ibid*, 58

<sup>51</sup> Syntheserapport van de dialoog 2008 ‘ontwikkeling en verandering’

<sup>52</sup> Schulpen en Hoebink, ontwikkelingssamenwerking via particuliere ontwikkelingsorganisaties, 2001, pag 159

ontwikkelingslanden. Naast de veranderende rol van de Nederlandse organisaties in hun manier van hulp geven is er ook een veranderende rol te zien in hun relaties met ‘zuidelijke partners’.<sup>53</sup> Met zuidelijke partners worden hier de verschillende ondersteunde ontwikkelingslanden bedoeld. Door de geglobaliseerde wereld zijn veel organisaties in ontwikkelingslanden zover dat ze zelf goed in staat zijn te doen wat ‘noordelijke organisaties’ eerste deden. Een laatste ontwikkeling die ook in dit onderzoek naar voren komt is de, al dan niet terechte, toenemende publieke twijfel over de bijdrage van ontwikkelingssamenwerking aan de armoedebestrijding. Burgers willen graag resultaten zien en die zijn juist vaak moeilijk te geven.<sup>54</sup> Rob Visser bespreekt de kloven die kunnen ontstaan in de samenwerking tussen eerder genoemde noordelijke en zuidelijke partners. Als de doelstellingen van beide partijen niet dezelfde lading dekken is dit het begin van een kloof tussen verwachtingen en ideeën. Als de gevende organisaties aandringen op bepaalde doelstellingen zullen ontvangende partijen zich gewillig opstellen. De donor hecht volgens hem meer waarde aan dergelijke doelstellingen dan het ontvangende land. Ze geven de donor namelijk een handvat voor een evaluatie en dienen als controleapparaat. Een ander punt waardoor de kloof tussen de partijen groter wordt is de culturele context waarbinnen wordt gewerkt onvoldoende wordt begrepen door elkaar. Het kan ertoe leiden dat een donor zich houdt aan afgesproken grenzen waar het ontvangende land graag meer flexibiliteit rondom de afspraken ziet. De verschillen in opvatting kunnen in de praktijk nogal eens tot miscommunicatie leiden. De grenzen van de afspraken zullen volgens Visser anders beleefd worden door verschillen in interpretatie.<sup>55</sup>

### 3.2.1 Samenwerking met de Nederlandse Antillen

Tot dusver is er gesproken over ontwikkelingssamenwerking tussen Nederland en de Nederlandse Antillen. De delen van het Koninkrijk zelf spreken echter over een samenwerking vanwege de associatie met echte ontwikkelingsgebieden in bijvoorbeeld Afrika. Volgens de Human Development Index behoren de Nederlandse Antillen en Aruba bij de hoge inkomenslanden en zijn zij gemeten naar inkomen per hoofd dus geen ontwikkelingsland.<sup>56</sup> Toch krijgen de Antillen en Aruba al jaren steun van zowel de Nederlandse overheid als van de particuliere sector omdat er sprake is van grote armoede op de eilanden. Er is sprake van een scheve inkomensverdeling tussen de grote groep armen en de kleine groep rijken.

---

<sup>53</sup> Net als de stuurgroep dialoog wordt ook hier onderscheid gemaakt tussen noordelijke en zuidelijke organisaties. Hoewel het onderscheid redelijk achterhaald is, omdat dit onderscheid tegenwoordig niet meer goed te maken valt, wordt er toch gebruik van gemaakt door gebrek aan een beter alternatief.

<sup>54</sup> Syntheserapport van de dialoog 2008 ‘ontwikkeling is verandering’

<sup>55</sup> Visser, R. Armoedebestrijding, 2001

<sup>56</sup> [http://hdr.undp.org/en/media/HDR\\_20072008\\_en\\_Complete.pdf](http://hdr.undp.org/en/media/HDR_20072008_en_Complete.pdf)

Hoewel de Antilliaanse regering zelf verantwoordelijk is voor de armoedebestrijding is er wel vaak overleg met Nederland geweest over de aanpak ervan. Zoals blijkt uit Artikel 36 en 37 uit het Statuut, dat de Nederlandse Antillen en Aruba met Nederland verbindt, moeten de verschillende landen van het Koninkrijk elkaar hulp verlenen en goed overleg plegen over verschillende zaken. Nederland heeft hiertoe in 2006 een eenmalig bedrag van €5,5 miljoen beschikbaar gesteld voor een kortlopend programma voor armoedebestrijding. Omdat de armoede ook sociaaleconomische achtergronden heeft, is hier in verschillende samenwerkingsprogramma's erg rekening mee gehouden.<sup>57</sup>

Artikel 36

Nederland, de Nederlandse Antillen en Aruba verlenen elkander hulp en bijstand

Artikel 37

1. Nederland, de Nederlandse Antillen en Aruba zullen zoveel mogelijk overleg plegen omtrent alle aangelegenheden, waarbij belangen der landen of van twee hunner zijn betrokken. Daartoe kunnen bijzondere vertegenwoordigers worden aangewezen en gemeenschappelijke organen worden ingesteld.

2. Als aangelegenheden, bedoeld in dit artikel, worden onder meer beschouwd:

- a. de bevordering van de culturele en sociale betrekkingen tussen landen;
- b. de bevordering van doelmatige economische, financiële en monetaire betrekkingen tussen landen;
- c. vraagstukken inzake munt- en geldwezen, bank- en deviezenpolitiek;
- d. de bevordering van de economische weerbaarheid door de onderlinge hulp en bijstand van landen;
- e. de beroeps- en bedrijfsuitoefening van Nederlanders in de landen;
- f. aangelegenheden, de luchtvaart betreffende, waaronder begrepen het beleid inzake het ongeregelde luchtvervoer;
- g. aangelegenheden, de scheepvaart betreffende;
- h. de samenwerking op het gebied van telegrafie, telefonie en radioverkeer.<sup>58</sup>

De samenwerking met de eilanden is vanuit de Nederlandse overheid tweeledig. Via het eerdergenoemde Usona zijn er verschillende samenwerkingprogramma's opgesteld met vastgestelde thema's als onderwijs & jongeren, veiligheid, bestuur en economische ontwikkeling. Hiernaast beheert de Stichting Antilliaanse Mede-Financierings Organisatie (AMFO) de Nederlandse ontwikkelingsgelden die bedoeld zijn voor Antilliaanse Non Gouvernementele Organisaties (NGO's).<sup>59</sup> De verschillende samenwerkingsrelaties zijn onder andere gericht om de autonomie op het terrein van goed bestuur, rechtshandhaving en sociaaleconomische ontwikkelingen te vergroten.

<sup>57</sup> [www.bzk.nl/onderwerpen/de-nederlandse-samenwerking/blindganger/armoedebestrijding](http://www.bzk.nl/onderwerpen/de-nederlandse-samenwerking/blindganger/armoedebestrijding)

<sup>58</sup> [www.minbzk.nl/contents/pages/5084/statuut\\_koninkrijk\\_nederlanden\\_7-01.pdf](http://www.minbzk.nl/contents/pages/5084/statuut_koninkrijk_nederlanden_7-01.pdf)

<sup>59</sup> [www.bzk.nl/onderwerpen/de-nederlandse-samenwerking](http://www.bzk.nl/onderwerpen/de-nederlandse-samenwerking)



Met de veranderende statutaire verhoudingen zullen Curaçao en Sint Maarten net als Aruba zelfstandig worden. Nederland zal een groot deel van de in de loop der jaren ontstane staatsschuld overnemen zodat er ruimte op de eigen begroting van de eilanden ontstaat voor nieuw eigen beleid. Hiertegen over staat wel dat er financieel toezicht gehouden zal worden op het financiële beleid van de eilanden om grote schulden in de toekomst te voorkomen en er een gezond begrotingsbeleid blijft. Net als met Aruba is het de bedoeling dat de verschillende samenwerkingsrelaties met Curaçao en Sint Maarten langzaam worden afgebouwd.<sup>60</sup>

### **3.3 Samenvattend**

De relatie tussen Nederland en de Nederlandse Antillen en Aruba gaat ver terug. Na het koloniale tijdperk zijn Nederland, Aruba, Curaçao, Sint Maarten, Bonaire, Sint Eustatius en Saba sinds 1954 allen onderdeel van het Koninkrijk der Nederlanden. De relaties tussen de verschillende onderdelen van het Koninkrijk zijn vastgelegd in het Statuut. Hoewel de relaties gelijkwaardig zouden moeten zijn, wordt het door de Jong getypeerd als ‘gelijkwaardig maar niet gelijk’, waarmee hij de scheve verhoudingen in het rijk weergeeft. De eilanden van het Koninkrijk zijn namelijk allemaal afhankelijk van de steun die Nederland hen geeft. Hoewel het de bedoeling is dat Curaçao en Sint Maarten in de toekomst helemaal zelfstandig worden is het de vraag of dit mogelijk is. In samenwerkingsrelaties kan er een grote kloof ontstaan in de doelstellingen van de gevende en ontvangende partijen. Dit geldt zowel voor de relaties op het hogere niveau tussen de overheden als tussen particuliere subsidieverstrekkers en hun overzeese partners.

---

<sup>60</sup> [www.bzk.nl/onderwerpen/de-nederlandse/samenwerking](http://www.bzk.nl/onderwerpen/de-nederlandse/samenwerking)

## 4. De samenwerkende partijen

In de Samenwerking tussen de Fondsen en Era Nobo zijn verschillende partijen gemoeid; de vier fondsen die samen de Samenwerkende Fondsen vormen, het adviescollege en Era Nobo. In dit hoofdstuk zal in worden gegaan op de achtergrond van de verschillende partijen en hoe zij te werk gaan. Eerst zal er ingegaan worden op de Samenwerkende Fondsen en hun werk op de Antillen. In de paragrafen daarna zal eerst besproken worden hoe de aanvraagprocedure rondom projecten van de Samenwerkende Fondsen gaat. Vervolgens wordt er ingegaan op Era Nobo en hoe zij in relatie staan tot de Samenwerkende Fondsen.

### 4.1 De Samenwerkende Fondsen

De stichting Samenwerkende Fondsen voor de Nederlandse Antillen en Aruba (SFA) is een samenwerkingsverband tussen vier Nederlandse fondsen. In 2005 hebben het Oranjefonds, het Skanfonds en Stichting Kinderpostzegels Nederland de handen ineen geslagen om een nauwe samenwerking aan te gaan. Sinds kort heeft Fonds Sluyterman van der Loo zich hierbij aangesloten. Elk van de stichtingen was eerst zelf actief op de eilanden. Met de samenwerking is het voor hen mogelijk meer projecten te steunen en voor de aanvragers is het makkelijker een aanvraag te doen. Er hoeft nu maar een aanvraag ingediend te worden en deze komt bij alle vier de fondsen terecht. Elk van de fondsen is in Nederland gevestigd en besteedt structureel een deel van hun budget op de Nederlandse Antillen en op Aruba. Samen hebben de fondsen jaarlijks ongeveer € 2 miljoen beschikbaar voor sociale organisaties op de verschillende eilanden. De Samenwerkende Fondsen financieren lokale, particuliere initiatieven die erop gericht zijn om de sociale samenleving te versterken. Het richt zich op de financiering van nieuwe activiteiten, op initiatieven die sterk uitbreiden, op de (door) start van organisaties of op de ontwikkeling van nieuwe methoden.<sup>61</sup>

De Samenwerking tussen de fondsen komt voort uit de samenwerking die al eerder in Oost-Europa in was gezet. *'Het was een afspiegeling van waar we al veel langer mee bezig waren in Oost Europa. Dat was een groot succes.'* In dit samenwerkingsverband werken het Oranjefonds, de Stichting Kinderpostzegels Nederland en het Skanfonds ook samen. Andere fondsen met wie zij hier samenwerken zijn de Stichting RC Maagdenhuis en de Janiva stichting. Zowel de Samenwerkende Fondsen in Oost-Europa als op de Nederlandse Antillen zijn geen rechtspersonen. Oud-directeur

---

<sup>61</sup> Folder SFA 2009

van het SKANfonds zegt hierover in een interview: *‘In feite gaat het om een informeel samenwerkingsverband van Nederlandse privaatrechtelijke fondsen die zich onder dezelfde noemer aaneen hebben gesloten.’*<sup>62</sup>

Zoals eerder aangegeven investeren de fondsen veelal in organisaties en initiatieven die de sociale samenwerking versterken. Omdat de keuze voor verschillende organisaties te breed is focussen de fondsen zich op diverse thema’s als integrale wijkaanpak, jeugd & jongeren, ouderenzorg en veiligheid & drugsverslaving. Deze thema’s komen voort uit de belangen die de verschillende organisaties hebben. Zo richt stichting Kinderpostzegels zich voornamelijk op projecten met kinderen en Fonds Sluyterman van der Loo op de ouderen.

## 4.2 Het adviescollege

De Samenwerkende Fondsen worden in hun werk gesteund door de adviescolleges op de verschillende eilanden. Elk van de zes eilanden op de Antillen heeft een eigen adviescollege wat bestaat uit drie tot zeven leden. Het adviescollege was eerder onderdeel van het Skanfonds die vanaf 1995 werkt op de Antillen. Na de oprichting van de Samenwerkende Fondsen brengt het adviescollege haar adviezen uit aan hen en niet meer alleen aan het Skanfonds. Het Skanfonds merkte dat het erg moeilijk was om voet aan de grond te krijgen op de eilanden en hebben derhalve het adviescollege opgericht die hen van adviezen over projecten kon voorzien. Een van de leden van het adviescollege zegt hierover: *‘Je kunt niet zomaar aankomen met een berg geld, je moet het kunnen verantwoorden.’* In de volgende paragraaf wordt dieper ingegaan op de aanvraag en adviesprocedure.

Naast deze adviescolleges worden de SFA gesteund door hun algemeen adviseur. De algemeen adviseur helpt de SFA bij de keuze voor de leden van de verschillende colleges. Verder geeft hij de SFA advies wanneer daarom wordt gevraagd. Zij hebben hem gevraagd als algemeen adviseur omdat hij evenals het adviescollege als brug gezien wordt tussen Nederland en de Antillen. Zo geeft een respondent bij het Skanfonds aan de algemeen adviseur soms te bellen om te vragen hoe hij een boodschap naar een aanvrager het beste kan brengen. *‘Ik ben Nederlander, zij Antilliaan en cultuurverschillen zijn er nou eenmaal. Dan vraag ik welke weg ik het beste kan bewandelen.’* De algemeen adviseur is een voormalig lid van de Raad van State voor de Antillen in Nederland en heeft zoals een van de respondenten van het Skanfonds aangeeft: *‘onbesproken gedrag, hij is iemand die boven de politiek staat.’* Voor de SFA is dit erg belangrijk aangezien zij onafhankelijk zijn en niet gekoppeld

---

<sup>62</sup> <http://www.verenigingvanfondsen.nl/pagina%27s/archief/artikelen/art013a.htm> ; Citaat uit interview met Thomas van der Ven, mede-oprichter van Samenwerkende Fondsen Oost-Europa

willen worden aan de politiek. Ook de leden van de adviescolleges mogen geen enkele politieke relaties hebben.

### 4.3 Aanvragen van projecten

Nieuwe aanvragen voor projecten worden direct naar de verschillende adviescolleges op de eilanden gestuurd. Aanvragers kunnen op de site van de Samenwerkende Fondsen de contactgegevens nagaan van de colleges. De projectmanager van het adviescollege heeft contact met de aanvragers en probeert ervoor te zorgen dat de aanvragen zo volledig mogelijk worden ingediend. Eens per maand komt het bestuur van het adviescollege samen om de verschillende aanvragen te beoordelen. Hier moet bij worden vermeld dat er met de respondenten alleen is gesproken over Curaçao. Hoewel de procedure van de SFA niet verschilt per eiland kan het zijn dat er per eiland dingen anders verlopen, door bijvoorbeeld verschil in grootte. Wanneer er in dit rapport over adviescollege wordt gesproken, wordt bedoeld op het adviescollege van Curaçao.

Aanvragen onder de 7500 gulden kan het adviescollege zelf afhandelen, wat inhoudt dat zij kan bepalen of het geld al dan niet wordt toegekend.<sup>63</sup> De overige aanvragen worden met de bijbehorende adviezen naar Nederland gestuurd. Hier komen ze terecht bij de coördinator van de Samenwerkende Fondsen. De coördinator van de SFA is een medewerker van een van de vier fondsen. Elke drie jaar wordt er van coördinator gewisseld. Momenteel ligt de coördinatie bij het Oranjefonds. De coördinator verdeelt de aanvragen onder de verschillende fondsen. Bij de verdeling van de projecten kijkt hij voornamelijk bij welk van de fondsen een project het beste past binnen de richtlijnen van dat fonds. Projecten voor kinderen worden vaak doorgegeven aan stichting Kinderpostzegels omdat zij voornamelijk projecten financieren voor kinderen. Het fonds dat de aanvraag behandelt levert gelijk de penvoerder.

De penvoerder is degene die bekijkt of het onderzoek gefinancierd moet worden en zo ja voor welk bedrag. Bij onduidelijkheden in de aanvraag heeft de penvoerder contact met de projectmanager op Curaçao. Vervolgens schrijft hij het advies en legt dit voor aan de andere fondsen. In dit advies staat de toekenning of afwijzing van de aanvraag. Richting de andere fondsen zal er ook een voorstel tot verdeelsleutel van het aangevraagde bedrag gedaan worden. Die zullen volgens eigen richtlijnen daar een besluit over nemen. Zoals eerder is vermeld zijn de SFA geen rechtspersoon en hebben daarom ook geen gezamenlijke statuten. Elk van de fondsen heeft dus een eigen beleid ten aanzien van de subsidieverstrekking en moet zich houden aan de regels en verantwoordingseisen die er gelden binnen de eigen organisatie.

---

□ Bij schrijven is de waarde van 1 Antilliaanse gulden ongeveer €0,40 waard. <http://nl.exchange-rates.org/currentRates/E/ANG>

De medewerker bij het Skanfonds bijvoorbeeld, kan zonder overleg beslissen over bedragen tot €15.000. Daarboven moet de aanvraag door naar de directie. Deze komen eens per 3 maanden samen. Bij het Oranjefonds kan er tot €10.000 zelf beslist worden. Aanvragen tussen de €10.000 en €100.000 kunnen worden toegekend door het management. Aanvragen voor hogere bedragen gaan naar het bestuur dat elke drie maand samenkomt. Bij de andere twee fondsen gelden weer andere regels aangaande subsidieverstrekking.

Behalve dat de regels voor de subsidieverstrekking anders zijn, komen de beslissingsbevoegden binnen de fondsen ook op andere tijden samen. Het kan zo zijn dat één fonds al een toezegging gedaan heeft maar dat een ander fonds nog vragen beantwoord wil zien alvorens in te stemmen. Voordat een bestuur dan weer samenkomt is het drie maanden verder. Er kan dus erg veel tijd over heen gaan tot de daadwerkelijke toezegging. Dit beaamt een respondent bij het adviescollege. Die zegt hierover *'Het ligt eraan wanneer je je aanvraag indient. Als die op tijd binnen is dan wordt die behandeld. Maar als er iets is met je aanvraag duurt het drie maanden langer en als het een hoog bedrag is duurt het vaak nog 2 maanden voor je iets weet, en dan duurt het 6/7 maanden voor je iets weet. Soms kan een organisatie niet zo lang wachten. Dan gaat een fonds ergens anders geld zoeken.'* Een aanvraag is volgens de respondenten vaak niet in een keer goed en worden er vaak verhelderende vragen gesteld. De projectmanager vertelt: *'Wanneer zij vragen gaan stellen duurt de beslissing weer langer, maar dat is niet echt te voorkomen.'* De algemeen coördinator van de fondsen zegt hierover: *'Het is niet anders, we hebben te maken met de autonomie van een fonds en statutair is bepaald hoe een proces moet verlopen en er zijn richtlijnen die zijn vastgelegd en daar moet je je aan houden.'* Wanneer de fondsen allemaal akkoord zijn gegaan met het advies gaat er een toekenningsbrief naar het Oranjefonds als coördinator. Zij sturen vervolgens de toewijzings- of afwijzingsbrief direct naar de aanvrager. Een kopie ervan komt bij het adviescollege terecht.

#### **4.4 Era Nobo**

Era Nobo is in 2004 opgericht door het Skanfonds en Oranjefonds van de Samenwerkende Fondsen. Hoewel het volgens de respondenten ongewoon was voor een fonds om zelf een stichting op te zetten, hebben ze dit door de noden die zij zagen wel gedaan. *'Voor Fondsen was het in die tijd, en zou het nog steeds zijn, een erg opmerkelijke stap geweest om zoiets te helpen oprichten, omdat wij natuurlijk altijd afwachtend zijn, wat komt er qua aanvragen.'*

Sinds haar oprichting zijn de doelstellingen van Era Nobo:

- Het verbeteren van de directe leefomstandigheden van de bewoners van achterstandswijken van Curaçao, waarbij het kunnen leiden van een menswaardig bestaan en duurzaam sociaal maatschappelijk en cultureel welzijn mogelijk wordt;
- Het tegelijkertijd en met actieve inzet en participatie van de wijkbewoners werken aan een toekomst voor deze eilandgenoten door hen concrete perspectieven aan te reiken waarbij zelfredzaamheid en eigen verantwoordelijkheid centraal staan;
- Het zorgdragen voor optimale ontwikkelingsmogelijkheden (educatie en vorming), waarbij in het bijzonder aandacht besteed wordt aan jongeren en aan de sociaal zwakkeren in de Curaçaose samenleving.<sup>64</sup>

Om deze doelstellingen te verwezenlijken werkt Era Nobo met verschillende educatieve cursussen en sociale vaardigheidstrainingen, om doelgroepen in staat te stellen om als volwaardig burger in de samenleving te participeren. Hierbij richten zij zich op (jonge) werklozen waaronder drop-outs en werkzoekenden. Een andere doelgroep van Era Nobo zijn de ouderen. Door sportieve en educatieve activiteiten proberen zij te voorkomen dat deze doelgroep in een sociaal isolement raakt.<sup>65</sup> Curaçao is opgedeeld in verschillende barrio's (wijken). Om gericht te werk te gaan, richt Era Nobo haar pijlers op 7 pilotwijken.

Bij de start van Era Nobo waren dit er vier maar dit is de loop van de jaren uitgebreid naar zeven.

#### 4.4.1 De achtergrond

De oprichting van Era Nobo was, zoals eerder al werd genoemd, opmerkelijk. Naast het feit dat fondsen niet vaak een stichting oprichten, was de oprichting van Era Nobo ook om een andere reden bijzonder. *'De achtergrond was eigenlijk een hele negatieve'* aldus een respondent van de Samenwerkende Fondsen. *'We zijn jaren bezig geweest als Skanfonds om de Unidat di Bario en de Fesebako bij elkaar terug te krijgen. Vroeger was dat 1 organisatie, dat was Fesebako, dat was de organisatie van alle wijkorganisaties. Op een gegeven moment zijn de organisaties en de wijkcentra, de gebouwen, uit elkaar gevallen.'* Het samenvoegen van deze twee wijkorganisaties bleek door alle geschillen echter te moeilijk. *'Ze zijn in een dodelijk gevecht met elkaar gekomen over geld, bevoegdheden, van alles en nog wat, wat niet zinvol was voor de wijk.'*

Omdat de samenwerking tussen de twee organisaties na een jaar nog steeds niet tot stand was gekomen hebben de fondsen zelf de handen ineen geslagen om een nieuwe stichting op te richten, die zich zou richten op de integrale wijkaanpak. Een medewerker van de SFA zegt

---

<sup>64</sup> Jaarverslag Era Nobo 2008, 3

<sup>65</sup> ibid, 4

hierover: *Het idee is zoals altijd met fondsen, het helpen bij het starten van een organisatie. Zien we een behoefte dan doen we er graag iets aan en moet het opgelost worden.* Een andere medewerker vertelt: *Wat die twee deden was onvoldoende, toen heeft SFA gezegd, we gaan het zelf doen.* Een van de respondenten die erg betrokken was bij de oprichting gaf aan dat ze als voorbeeldfunctie wilden dienen. *‘Zo probeerden we in ieder geval vanuit Nederland een beetje een voorbeeld te stellen van jongens al dat gemiezermaak heeft helemaal geen zin, sla de handen nou een in elkaar. Als zodanig is dat dus ook bedoeld geweest met Era Nobo. Era Nobo was ook een noodsprong om dat te laten zien, het was bedoeld om heel direct in de wijken te gaan werken.’*

#### 4.4.2 Het huidige Era Nobo

Era Nobo is een stichting die voor haar financiering grotendeels afhankelijk is van de Samenwerkende Fondsen. Zij betalen jaarlijks de exploitatiekosten hetgeen inhoudt dat zij zorgdragen voor de vaste lasten zoals personeelskosten en gebouwhuur. Naast de exploitatiekosten krijgt Era Nobo jaarlijks een vast bedrag dat zij aan projecten uit kunnen geven. Wanneer Era Nobo voor projecten meer geld nodig heeft dan de vaste bedragen kunnen zij via de reguliere weg een aanvraag doen. Dan gaat de aanvraag dus eerst langs het adviescollege om beoordeeld te worden. Naast de SFA zijn er nog een aantal kleine donateurs die een bijdrage leveren. Welke dit zijn is in de verschillende gesprekken niet naar voren gekomen. In het jaarverslag van Era Nobo staan enkele organisaties met wie er wordt samengewerkt maar het is niet duidelijk met wie van deze organisaties geldelijke overeenkomsten zijn. De behaalde resultaten worden met elkaar besproken tijdens het jaarlijkse bezoek van de Samenwerkende Fondsen aan de Antillen.

Era Nobo bestaat uit een bestuur, directie en verschillende sociaal-maatschappelijk werkers en sociaal hulpverleners die elk verantwoordelijk zijn voor enkele wijken. Hoewel het niet door iedereen zo gezien werd zijn de Samenwerkende Fondsen geen onderdeel van de organisatie. Zij hebben een financiële bijdrage geleverd aan de organisatie maar hebben verder niets te zeggen over het reilen en zeilen binnen de organisatie. Een medewerker van SFA zegt hierover: *‘Ze waren wel anders dan andere aanvragers en dat werd als zodanig ook wel gezien op Curaçao van ‘oh dat zijn de Samenwerkende Fondsen’ en dat wilden we eigenlijk voorkomen. Daar wilden we vanaf komen want dat wilden we niet.’*

Inmiddels is het duidelijk geworden dat Era Nobo per 1 juni 2009 op is gegaan in Reda Social, een andere wijkorganisatie, omdat de Samenwerkende Fondsen hebben besloten niet meer

structureel geld te willen geven aan Era Nobo. Zij zeggen hierover dat zij in de loop der jaren meerdere keren aan hebben gegeven dat Era Nobo andere geldbronnen zou moeten aanboren, omdat zij nooit de intentie hebben gehad om Era Nobo structureel te financieren. Het idee was dat Era Nobo op den duur aanspraak op geld kon blijven maken door aanvragen te doen bij het adviescollege. De structurele gelden zouden wegvallen. Het zoeken naar andere geldbronnen hebben zij naar het idee van de SFA te weinig gedaan.

Waar Era Nobo zich op 'softe' hulpverlening richt binnen de wijkontwikkeling, zij bieden laagdrempelige hulpverlening door middel van cursussen, richt Reda Social zich meer op 'harde' hulpverlening. Door middel van het renoveren van gebouwen proberen zij een vooruitgang in te zetten. Nadat duidelijk werd dat de Samenwerkende Fondsen de samenwerking op wilden zeggen is er gezocht naar een andere partner voor Era Nobo. Omdat Reda Social in de wijkmedewerkers van Era Nobo een goede toevoeging zag voor de eigen organisatie, hebben zij toegezegd hen een baan tot 1 januari 2010 aan te bieden. De gelden van de SFA voor Era Nobo gaan mee naar Reda Social. Op den duur zullen de SFA enkel projectaanvragen van Reda Social bekostigen en ook hen niet structureel gaan financieren. Aan de start van dit onderzoek was deze samenwerking nog niet duidelijk.

In dit hoofdstuk is er gekeken naar de achtergrond van de verschillende actoren in samenwerkingsrelatie tussen de Samenwerkende Fondsen enerzijds en Era Nobo anderzijds om een beeld te krijgen van de verschillende partijen. Verder is er uitgelegd hoe er te werk wordt gegaan. Centraal in dit onderzoek staat de vraag wat de knelpunten in die samenwerking tussen de SFA en Era Nobo zijn geweest. Om die vraag te kunnen beantwoorden zal in de komende hoofdstukken verschillende deelvragen besproken worden. In hoofdstuk 5 wordt beschreven wat volgens de betrokkenen de belangrijkste verschillen in interpretaties waren over de regelgeving rondom Era Nobo. In hoofdstuk 6 wordt er ingegaan op hoe de betrokkenen aankijken tegen de communicatie over en weer.



## 5. Interpretaties in de regelgeving

Met elke nieuwe organisatie ontstaat er ook regelgeving. Uit de gesprekken met verschillende respondenten bleek dat er grote verschillen zijn in de interpretatie van die regelgeving. In dit hoofdstuk zal een antwoord gegeven worden op de eerste hoofdvraag: *Wat zijn volgens de betrokkenen de belangrijkste verschillen in interpretaties van de regelgeving tussen de Nederlandse subsidiefondsen en Era Nobo?* Met regelgeving wordt hier regelgeving in de ruimste zin van het woord bedoeld. Het gaat naast de officiële regels ook om de ongeschreven regels en de samenwerkingsvormen. Hier zal eerst besproken worden hoe de regelgeving rondom Era Nobo tot stand is gekomen en wat het doel van Era Nobo is volgens de betrokkenen. Vervolgens zullen de verschillen in interpretatie aan bod komen.

### 5.1 Totstandkoming regelgeving

Volgens de respondenten zijn de voormalig directeur van het Skanfonds, de voormalig voorzitter van het adviescollege en de algemeen adviseur van de SFA de grondleggers van Era Nobo. Deze partijen staan ook aan de basis van de regelgeving die is ontstaan bij de oprichting. Hierin moet een onderscheid gemaakt worden in de regels die opgesteld zijn voor de losse aanvragen en voor Era Nobo.

#### 5.1.1 Losse projecten

Voor de losse projecten kunnen organisaties een subsidie ontvangen door het aanvraagformulier van de fondsen in te vullen. De mening van het adviescollege en algemeen adviseur zijn hierin erg belangrijk aangezien zij volgens de respondenten goed aan kunnen geven wat realistische doelstellingen zijn. Zo geeft de voormalig directeur van het Skanfonds aan dat hij meer verantwoordelijk was voor het rechtsgedeelte en dat hij de rest over liet aan de anderen. *‘We hebben het met zijn drieën vorm gegeven, maar verder heb ik me er niet veel mee bemoeid. Bij ons was het een hamerstuk.’* De respondenten die nu werken bij de fondsen in Nederland praten hier wel anders over en geven aan ook inhoudelijk betrokken te zijn bij de totstandkoming van het aanvraagformulier. De coördinator van het Oranjefonds vertelt: *‘We hebben het in beider overleg vastgesteld, zowel met adviescolleges als met de fondsen onderling. Het wordt wel weer bezien en dan gaan we het traject weer volgen. Nu is het een vrij summiere aanvraag. Fondsen moeten het eens worden en dan moeten we het nog eens worden met het adviescollege waarbij we dan vaak meer willen weten dan er aangeleverd kan worden.’* Hierbij gaf hij aan dat de aanvraag niet te hoogdrempelig moet worden voor de aanvragers. Dit

merkten zij zelf maar is ook als advies meegegeven door het adviescollege. *'Het formulier moet niet te dik zijn, een van de vooroordelen is dat de Antilliaan niet veel leest.'*

### 5.1.2 Era Nobo

Bij de opstelling van de regels bij Era Nobo zijn de hiervoor genoemde partijen ook betrokken geweest. Als extra partij is het bestuur van Era Nobo er ook verantwoordelijk voor geweest. Hoewel het in samenspraak is geweest met de andere partijen was de insteek vanuit de Samenwerkende Fondsen erg helder. *'Het hobbyisme moest eruit en het moest professioneel worden. Daarom hebben we heel sterk ingezet op een directie die echt sturing gaat geven en met werkers die goed opgeleid zijn, minimaal mbo of hbo maatschappelijk werk. Die gaan de wijken in en die gaan programmatisch met de bewoners aan de slag, om dat allemaal alleen maar aan vrijwilligers over te laten was in onze beleving een stap te ver.'* Een respondent van het adviescollege vertelt: *'Era Nobo moest gaan voor een integrale wijkaanpak. De aanpak moest zijn om het niet zelf te doen maar de mensen het te leren.'* Om de verschillende doelstellingen te bereiken werd afgesproken dat de wijkmedewerkers het eerste jaar in vier wijken zouden gaan werken. Daarvoor zou elk van hen een plan van aanpak maken en aangeven wat ze wilden bereiken en hoe ze dit vorm zouden geven.

## 5.2 Interpretatieverschillen

De respondenten geven elk aan dat de regelgeving binnen de samenwerking duidelijk was. Toch komt uit de interviews naar voren dat enkele respondenten er over die regelgeving een andere mening op nahouden. Hier wordt beschreven hoe dit zich uit.

### 5.2.1 Rollen

Een punt dat veel interpretatieverschillen met zich mee heeft gebracht zijn de onduidelijkheden die zijn ontstaan over de rollen die men ten opzichte van elkaar heeft. De respondenten van de Samenwerkende Fondsen geven aan dat het de doelstelling van hen was om een organisatie op te zetten die op den duur zelfstandig verder zou kunnen gaan opereren. *'We wilden financieren, maar niet structureel. Maximaal voor een paar jaar.'* Jaarlijks hebben zij de exploitatiekosten van Era Nobo betaald. Hiernaast krijgt Era Nobo een extra bedrag om uit te geven aan verschillende projecten. De financiering die door de Samenwerkende Fondsen gedaan wordt zou volgens hen overgenomen kunnen worden door ofwel de overheid ofwel door andere organisaties waarmee een samenwerkingsverband aangegaan zou kunnen worden. Wijkmedewerkers kijken er echter anders tegenaan en zeggen hierover: *'Men is niet duidelijk geweest. Vier jaar is dan wel vier jaar maar waarom zet je dan een stichting op.'*

Voor de medewerkers geldt dat voor hen de rol van Era Nobo niet duidelijk is. Zoals eerder aangegeven krijgt Era Nobo naast de exploitatiekosten jaarlijks een bedrag dat zij vrij kunnen besteden. Wanneer zij extra geld willen voor projecten moeten zij dit net als anderen aanvragen bij het adviescollege. *‘Dat is het paradox van Era Nobo. We moeten via de reguliere weg aanvragen doen.’* Hierover zei een respondent van de Samenwerkende Fondsen *‘niet de huisfinancier van Era Nobo te willen zijn.’* Hiermee gaf hij aan dat de insteek van hen niet was om zich als fondsen compleet aan een partij te willen binden. De financiering van de Fondsen richt zich onder andere op de start van organisaties en in die lijn zou de samenwerking volgens hem gezien moeten worden. Hoewel hij begrijpt dat zij zich als anders definiëren is dit wat hen betreft niet de bedoeling geweest. Een verklaring voor dit verschil in opvatting kan zijn dat de medewerkers niet zijn betrokken bij de regelgeving en de invulling van Era Nobo. Zij zijn vanaf het eerste moment enkel de uitvoerenden geweest.

Een voorbeeld waaruit naar voren komt dat de wijkmedewerkers van Era Nobo er een andere mening op nahouden als het gaat om de financiering van soorten projecten en de mogelijkheden daartoe blijkt uit de volgende uitspraak van een van de medewerkers. *‘De Samenwerkende Fondsen hebben duidelijk tegen Era Nobo gezegd dat ze geen fonds of onderwijsinstituut zijn en daarom ook geen activiteiten kunnen doen die daarbij horen. Daarom mogen ze geen cursussen geven die in die lijn liggen, want daar zijn ze niet voor. Era Nobo had een onderwijsproject van 200000 gulden maar de Samenwerkende Fondsen vonden het een luxe project en heeft het daarom afgeblazen. Wat ze willen is dat mensen bezig gehouden worden. Een computer cursus mag dus wel gegeven worden maar een meisje via een onderwijsproject omscholen tot een kamermeisje zodat ze een baan kan krijgen om haar eigen geld te verdienen mag niet.’*

Medewerkers geven aan dat ze de noden van de wijkbewoners zien en daar graag naar willen handelen. De mogelijkheden die de Samenwerkende Fondsen daartoe bieden zijn wat hen betreft niet genoeg. De activiteiten van Era Nobo richten zich voornamelijk op cursussen die gegeven worden en in sommige gevallen moet dat verder gaan, zo zeggen de medewerkers. *‘Mensen in een wijk hadden spullen als een bril nodig. Wij wilden die voor haar kopen maar we werden door Nederland terug gefloten, want we waren immers geen fonds. Je helpt echter een hele familie door 1 iemand te helpen, dat begrijpen ze niet.’* De kloof tussen de wijkmedewerkers en de SFA ligt hem in de opvatting over welke en hoe projecten gedaan moeten worden om een verbetering van de wijk in te zetten. De algemeen coördinator van het Oranjefonds zegt hierover, *‘Er is tijdlang een discussie geweest dat Era Nobo zelf als fonds wilde fungeren en zelf projecten wilde financieren. Nou dat is niet de bedoeling.’*

## 5.2.2 Doelstellingen en de haalbaarheid van projecten

Ook binnen de doelstellingen zijn er verschillen op te merken. De doelstelling van zowel de Samenwerkende Fondsen als van de medewerkers van Era Nobo was dat Era Nobo zou werken aan een integrale wijkaanpak. Met deze integrale aanpak wordt volgens de oud-directeur van het Skanfonds bedoeld dat de medewerkers van Era Nobo de wijk in moeten om de mensen daar te mobiliseren om zelf actie te ondernemen. *'Het is een wijk met mensen en je moet mensen uitrusten om dingen in de wijk zelf op te pakken.'* Ook de medewerkers geven aan dat ze integraal hulp willen bieden zodat de mensen in de wijk zelfredzaam worden. Evenals de Samenwerkende Fondsen geven zij aan dat dit door kleinschalige projecten het best bereikt wordt. Een van de medewerkers geeft aan: *'Door kleinschalig te helpen in een kleine gemeenschap zullen mensen elkaar ook eerder helpen.'*

Hoe echter invulling moet worden gegeven aan de integrale aanpak, verschilt onder de partijen. Vanuit de Samenwerkende Fondsen leeft het idee dat Era Nobo projectmatig te werk moet gaan. *'Het moest steeds meer projectmatig worden zodat dat ze per project geld konden krijgen'* aldus een medewerker van het Skanfonds, *'Dat is een beetje het idee geweest.'* Hiermee zou Era Nobo op den duur minder afhankelijk van de Samenwerkende Fondsen worden. Het idee was dat Era Nobo via de projecten verantwoordelijk zou kunnen zijn voor de eigen financiering. Voor losse projecten zouden ze projectaanvragen kunnen blijven doen bij het adviescollege. Daarbij is het idee van de Samenwerkende Fondsen dat er nieuwe initiatieven en activiteiten moeten komen. *'Ze moesten permanent in beweging zijn. We wilden niet dat iedereen zijn eigen koersje ging varen'*, vertelt de oud-directeur van het Skanfonds.

Het werken binnen die doelstellingen en verwachtingen van de Fondsen wordt door verschillende medewerkers van Era Nobo als moeilijk ervaren. Ze geven aan dat het wat hen betreft ook niet gewenst is om die continue beweging in te zetten aangezien dit volgens hen niet het gewenste effect oplevert. *'Goedlopende projecten worden na een paar jaar gestopt omdat er telkens nieuwe projecten moeten komen.'* Hierbij wordt aangegeven dat met die werkwijze de verwachtingen niet realistisch zijn. *'Er wordt van de bevolking verwacht dat ze binnen 4 jaar alle ogen de zelfde kant op hebben staan maar dat kan niet!'* Een andere medewerker gaat hierop verder. *'In Nederland zien ze het niet maar als 2 of 3 mensen na een cursus van ons werk hebben gevonden zijn ze zo blij, dat is pas succes.'* Ze geven meerdere malen aan dat het tijd nodig heeft wil er een grote verandering zichtbaar zijn. Wat de fondsen wat hen betreft niet begrijpen is dat de mensen die geholpen zijn ook een positief effect hebben op de omgeving. Zo is er een cursus Bolo i Pasapalu waar mensen leren om banket en borrelhapjes te maken. Deze cursus is bedoeld voor werklozen en stelt hen in staat om op een

goedkope manier wel de hapjes klaar te kunnen maken voor feesten als de heilige commune. Een van de wijkmedewerkers geeft aan: *'Curaçao is een land van feest, en daarbij horen feestelijke hapjes. Als je dat niet kunt maken is het een schaamte voor de hele familie. De feesten zijn een stuk van onze cultuur, dat hoort bij ons, klaar.'* Na een dergelijke cursus kunnen buurtbewoners elkaar in de toekomst helpen en dat heeft uiteindelijk effect op een hele wijk. Hiermee geven zij weer het belang van sommige cursussen aan. De subsidieverstrekkers zijn echter niet echt ontevreden over het werk wat Era Nobo doet, maar zeggen hierover dat ze Era Nobo nog steeds als beginnende organisatie zien die wel de inzet heeft en *'ongetwijfeld beter zou worden in de toekomst.'*

### 5.3 Conclusie

De regelgeving in de samenwerking tussen de Samenwerkende Fondsen en Era Nobo is volgens de betrokkenen tot stand gekomen door overleg tussen de fondsen, het adviescollege en het bestuur van Era Nobo. Toch zijn er grote verschillen in de omgang met die regels door de wijkmedewerkers van Era Nobo enerzijds en de Samenwerkende Fondsen anderzijds. Waar het voor de Samenwerkende Fondsen duidelijk was dat zij niet aan structurele financiering doen en Era Nobo enkel de eerste jaren een goede start wilden geven, was dit voor de werknemers niet duidelijk. Zij begrijpen niet dat er dan überhaupt een organisatie opgezet wordt. Dit geldt eveneens voor de doelstellingen van de Samenwerkende Fondsen die wat betreft de wijkmedewerkers onhaalbaar zijn. Zij zien kleine successen en zijn daar erg tevreden mee terwijl de fondsen meer verwachtten. Het lijkt erop dat een groot deel van de conflicten die er zijn, zijn ontstaan doordat Era Nobo gezien wordt als een fonds, als 'de Samenwerkende Fondsen op Curaçao', terwijl dit niet het geval is.

Het bestuur van Era Nobo is de spil tussen de SFA en de wijkmedewerkers. Al het contact wat er tussen de verschillende organisaties is geweest is via hen gegaan. Het is de vraag of het bestuur haar medewerkers duidelijk op de hoogte heeft gesteld wat de insteek voor de SFA is geweest en of het bestuur de nodige impulsen heeft gegeven om de afspraken te realiseren. Daarbij kan het zijn dat de interpretatieverschillen zijn ontstaan doordat de wijkmedewerkers noch bij de totstandkoming van de regels zijn betrokken noch bij de invulling van Era Nobo. Het bestuur van Era Nobo heeft geen gesprekken met de wijkmedewerkers gevoerd over de haalbaarheid van de doelstellingen terwijl zij zich wel moeten verantwoorden als doelen niet behaald zijn. Doordat de medewerkers door geen van de partijen en dus ook niet door hun eigen bestuur betrokken zijn bij de totstandkoming van de regelgeving zijn er bij hen frustraties ontstaan.

De wijkmedewerkers hebben zelf wel opvattingen over hun taken en hoe zij hier invulling aan willen geven, maar die opvattingen hebben niet veel te maken met de doelstellingen en afspraken die er gemaakt zijn bij de oprichting van Era Nobo. Wanneer dit verschil komt doordat zij niet goed in zijn gelicht door hun eigen bestuur, valt dit interpretatieverschil het bestuur van Era Nobo erg aan te rekenen.

## 6. Communicatie tussen de betrokkenen

Zoals hiervoor al is gesteld zijn er diverse actoren (SFA, Era Nobo, Adviescollege) die allemaal al dan niet met elkaar communiceren. De wijze hoe ze communiceren, heeft invloed op het effect dat de communicatie teweeg brengt. Het contact dat er is tussen het adviescollege, de Samenwerkende Fondsen en het bestuur van Era Nobo gaat voornamelijk via de mail en telefoon. 1 a 2 keer per jaar gaat er een delegatie van de Samenwerkende Fondsen naar de Antillen om alle partijen en verschillende lopende projecten op te zoeken. Ieder van de respondenten van de SFA en het adviescollege geeft aan dat er met face to face contact toch het meest wordt bereikt. Volgens verschillende respondenten hebben de Samenwerkende Fondsen er bewust voor gekozen om zowel het adviescollege als de algemeen adviseur bij de verschillende projecten te betrekken. Zelf geven ze aan dat dit ook nodig is omdat er grote culturele verschillen zijn tussen Nederland en de Antillen. Het adviescollege wordt gezien als de spil tussen de Samenwerkende Fondsen en Era Nobo.

In dit hoofdstuk zal een antwoord gegeven worden op de tweede deelvraag binnen dit onderzoek; *‘Hoe communiceren betrokkenen met elkaar en waar leidt dit toe?’* Hier wordt eerst gekeken naar het communicatieverloop tussen de Samenwerkende Fondsen met het adviescollege en met Era Nobo. Daarna zal er bekeken worden hoe de communicatie binnen Era Nobo gaat. Tot slot komt de relatie tussen het adviescollege en Era Nobo aan bod.

### 6.1 Communicatie tussen de SFA en het Adviescollege

Zoals aangegeven is er tussen de SFA en het adviescollege veelal contact per e-mail en telefoon. Hierbij heeft voornamelijk de projectmanager van het adviescollege veel contact met de fondsen aangezien hij ervoor zorgt dat de aanvragen zo zorgvuldig mogelijk worden gedaan. De relatie tussen het adviescollege en de SFA wordt als goed omschreven. Zo zegt de algemeen coördinator bij het Oranjefonds: *‘Wij boffen dat we elkaar redelijk goed verstaan.’* Vervolgens legt hij uit dat elk van de bestuursleden van het adviescollege in Nederland heeft gestudeerd en redelijk hoog is opgeleid. Daarbij kennen ze de Nederlandse cultuur ook goed en, zo geeft hij aan: *‘begrijpen ze ons goed als wij dingen op onze botte Nederlandse manier zeggen.’* Vaak worden de adviezen van het adviescollege overgenomen. Ze zijn dan ook zeer te spreken over hen als tussenpersoon. Zo zegt een respondent bij de SFA: *‘Zij weten wat wij willen en dat is belangrijk voor ons.’* De liaison-officer van het adviescollege, die contact onderhoudt met Era Nobo en hen adviseert, bespreekt de

noodzaak van het adviescollege om te weten wat Nederland wil. *Ik ga een keer in het jaar naar Nederland. Je moet weten wat die mensen denken, je werkt ten slotte op mandaat van hen.*'

De keren dat er door de SFA toch anders wordt besloten over het al dan niet toekennen van een project wordt dit goed beargumenteerd. Vaak gebeurt dit tijdens de keren dat er een delegatie naar de Antillen komt. *Soms is er lichte wrevel, dan is het goed het erover te hebben*', vertelt een respondent van het Skanfonds. Dit heeft volgens hem niet alleen tot gevolg dat er een goede relatie blijft bestaan, maar ook dat het college nog beter weet wat de wensen van de Fondsen zijn zodat zij er in de toekomst nog beter op in kunnen spelen.

Hoewel de respondenten bij het adviescollege over het algemeen ook erg tevreden zijn over de samenwerking wordt de tijd die er over een aanvraag wordt gedaan wel als *'te lang'* ervaren. Zo geeft een van de respondenten aan dat het zomaar 7 maanden kan duren voor er een antwoord van de SFA komt en zelfs dan kan het zijn dat er nog meer vragen gesteld worden zodat het proces nog langer duurt. Doordat de besturen van de fondsen van de SFA niet vaak samenkomen, valt er volgens deze respondent niet veel aan te doen. *'Als er iets aan de hand is gaan er weer een paar maanden overheen, vroeger met Katholieke Noden alleen ging het makkelijker.'* (Het Skanfonds heette vroeger Stichting Katholieke Noden)

Het besluit van de SFA om te stoppen met de financiering van Era Nobo was niet naar wens van het adviescollege. Zij hebben via besprekingen met beide partijen de moeite genomen om Era Nobo naar eigen zeggen *'meer van de grond te krijgen'*. Hij vertelt verder *'we hebben twee keer respijt gehad van de SFA Nederland, maar toen een derde directeur wegging heeft de SFA besloten het einde in te zetten.'* Een andere respondent bij het adviescollege zegt hierover: *'Weggaan elke keer is geen optie. Er is geen eenheid tussen de fondsen, net als in de politiek.'* Een respondent bij de SFA is hier heel duidelijk over. Hij vindt het logisch dat het adviescollege het niet altijd eens kan zijn met hun beslissingen maar is hier verder heel duidelijk over. *'Wij geven het geld, dus wij nemen de besluiten.'*

## **6.2 Communicatie tussen de SFA en Era Nobo**

Het contact dat de SFA met Era Nobo heeft gaat voornamelijk via het bestuur tenzij het een aanvraag betreft voor een los project. Dan gaat het contact via het adviescollege. Vanuit het adviescollege is er één liaison-officer voor Era Nobo. Hij houdt het contact en is op de hoogte van de zaken die er spelen. De contacten tussen de verschillende partijen kunnen volgens alle partijen nogal moeilijk verlopen. Vanaf het begin hebben de SFA aangestuurd op het belang voor Era Nobo om te zoeken naar andere financiers dan zij. Toen dit naar eigen zeggen nog steeds



niet gebeurd was zijn er verschillende gesprekken geweest om het bespreekbaar te maken. Hierover vertelt een respondent van het Skanfonds: *Met het bestuur van Era Nobo hebben we regelmatig om de tafel gezeten en dat waren lastige gesprekken, van 'Wij als bestuur bepalen het en jullie betalen het' en wij hadden daar wel andere ideeën over.'* Vervolgens gaf hij aan dat de algemeen adviseur in zulke zaken erg belangrijk is. Hij kan dus af en toe als mediator fungeren tussen de verschillende partijen om meer overeenstemming te krijgen.

Het kan nogal eens botsen tussen het bestuur van Era Nobo en de SFA. Waar de medewerkers bij de SFA heel duidelijk aangeven dat er met de financiering van Era Nobo gestopt gaat worden en dat er maar een kleine kans is dat er na 2009 nog subsidiegelden naar de organisatie gaan, geeft een bestuurslid van Era Nobo aan: *'Hoewel samenwerkende fondsen eruit wil moeten ze ook in de toekomst wel 10 tot 30 % blijven bijdragen want we kunnen het niet alleen. We willen wel op eigen benen staan maar nu is dit nog niet mogelijk.'*

De wijkmedewerkers worden niet bij de besluitvorming betrokken en worden naar eigen zeggen ook niet gehoord. Zij vinden de verhoudingen in de relatie erg scheef. *In een overleg moet je als gelijkwaardige partners om de tafel zitten, jij met je geld, wij als werkers.'*

Hierbij geven ze aan het niet eens te zijn met de richting die de SFA op wil. Zij hebben van hen meegekregen meer marktgeoriënteerd te moeten gaan werken, hier doelen ze op het projectmatige werken waar de SFA graag van willen dat ze daarnaar toe gaan. Hier zegt een van de wijkmedewerkers echter over: *'Armoedebestrijding mag geen commerciële zaak zijn. Vaderlandsliefde moet voor iedereen een zorg zijn.'* Hoewel er de mogelijkheid is voor Era Nobo om losse projecten via het adviescollege aan te vragen, wordt hier maar deels gebruik van gemaakt. Verschillende wijkmedewerkers geven aan liever aanvragen van 7500 gulden te doen dan bedragen die hoger liggen, omdat het anders erg lang duurt voor er een antwoord komt vanuit Nederland. Vaak is het te laat voor hetgeen het nodig was. Om die reden zoeken zij in sommige gevallen liever geld bij andere fondsen. *'Niet alles hoeft weer door die molen heen.'*

### 6.3 Communicatie binnen Era Nobo

Elke week is er een vergadering waar alle leden van Era Nobo aan deel nemen. Hier wordt de gang van zaken van de organisatie besproken. Wanneer een van de medewerkers een aanvraag voor een projectsubsidie wil doen, gaat dit eerst langs het bestuur. Een van de medewerkers: *‘Hier binnen de organisatie is het maar hopen dat het bestuur je projectplan goed vind. Hier is echt een heel sterke hiërarchie. Als je hier iets te direct zegt lijkt het soms of je niet genoeg respect toont, dus vindt je een manier om daar mee om te gaan, want je wilt je baan behouden.’* Het contact tussen de SFA en Era Nobo gaat vrijwel nooit direct en gaat altijd via het adviescollege. Dit komt door de structuur van de samenwerking. Een andere medewerker volgt, *‘In Nederland probeert men meer een platte structuur na te leven in organisaties, maar hier werkt dat anders. De directeur praat met het adviescollege en brengt verslag uit. Als je daar tegenin gaat en zelf contact zoekt of zegt dat er dingen mis zijn wordt de directeur op de vingers getikt.’* Deze hiërarchische structuur hoort volgens de respondenten nu eenmaal bij de cultuur op de Antillen. Respect is erg belangrijk en commentaar geven lijkt voor de medewerkers geen optie omdat zij hun baan veilig willen stellen.

### 6.4 Communicatie tussen het adviescollege en Era Nobo

Zoals eerder aangegeven staat Era Nobo op twee manieren in contact met het adviescollege. Ten eerste door losse project aanvragen die ze kunnen indienen via de eerder genoemde reguliere procedure. Ten tweede door de liaison-officer die is aangewezen vanuit het adviescollege. Net als dat het adviescollege de Samenwerkende Fondsen advies geeft, geeft de liaison-officer Era Nobo advies. Dit contact gaat voornamelijk via het bestuur. Wanneer er problemen zijn of wanneer het bestuur advies wil kan hij hen hierbij helpen. De samenwerking tussen het adviescollege en Era Nobo is volgens de verschillende respondenten niet echt vlekkeloos. Zo geeft de liaison-officer aan dat er niet veel met zijn adviezen gedaan werd en dat hij niet echt bij de organisatie betrokken werd. Hierbij gaf hij als voorbeeld dat hij na een bestuursvergadering de notulen veel te laat kreeg opgestuurd waardoor hij niet tijdig op de hoogte was van problemen. Hij vertelt hierover: *‘Als fonds kun je nog zulke goede mensen in je bestuur hebben zitten, je moet als organisatie wel willen luisteren naar adviseurs.’* Hierbij vertelt hij dat er meerdere malen aangeboden is om te helpen vanuit Nederland maar dat het bestuur het toch graag zelf wilden oplossen. Daarbij geeft hij aan dat het de communicatie niet beter maakt dat er veel wisselingen in de directie zijn geweest. Sinds de oprichting van Era Nobo in 2004 zijn er drie nieuwe directeuren geweest. Elk van hen met een eigen visie. Daarbij zorgt het ook voor onrust in de organisatie.

Wijkmedewerkers geven echter aan dat het adviescollege ook haar eigen rol heeft binnen de samenwerking en dat zij zich daaraan moeten aanpassen. Ze geven aan dat hoewel het adviescollege onderdeel is van de SFA zij wel sterk een eigen mening hebben. *Het adviescollege heeft ook zo haar eigen idee van hoe ze de dingen willen zien. Wij moeten binnen dat kader zien te blijven.'*

## 6.5 Conclusie

Waar de communicatie tussen de SFA en het adviescollege volgens de respondenten goed verloopt, is dit minder het geval rondom Era Nobo. Zowel intern als in de communicatie richting het adviescollege en de SFA zijn er mankementen.

Het adviescollege speelt een belangrijke rol in de samenwerking tussen de Samenwerkende Fondsen en Era Nobo. Ze behandelen ten eerste de losse aanvragen die gedaan worden en daarbij is de liaison-officer een adviseur die zich voornamelijk richt op het adviseren van Era Nobo. De communicatie tussen het adviescollege en de SFA loopt zogezegd goed. Dit komt volgens de SFA door 'dezelfde taal' die gesproken wordt door het adviescollege. In het contact houden zij rekening met de cultuurverschillen en wordt er gezorgd dat er met zorg gecommuniceerd wordt zodat er geen misverstanden ontstaan. Ook het adviescollege is tevreden, doordat zij merken dat er wat gedaan wordt met de adviezen. Hoewel ze het niet altijd met elkaar eens zijn worden de verschillen goed beargumenteerd waardoor de samenwerking geen gevaar loopt. Het contact tussen de overige betrokkenen verloopt naar eigen zeggen moeizaam. Zowel het adviescollege als de Samenwerkende Fondsen wijt dit deels aan het bestuur van Era Nobo dat niet goed zou functioneren. Dit komt volgens hen onder andere door de *'koppigheid van het bestuur om adviezen niet aan te nemen'* en de vele wisselingen in de directie die hebben plaatsgevonden. Ook de communicatie binnen Era Nobo verloopt moeizaam. De wijkmedewerkers kunnen hun gevoelens niet uiten aangezien dat niet past binnen de hiërarchische structuur die Era Nobo kent. Ze geven aan dat het belangrijker is hun baan te behouden dan dat ze commentaar geven op de gang van zaken.

## 7. Conclusie

Per 1 juni 2009 is Era Nobo opgegaan in Reda Social. Deze overgang is gemaakt omdat de Samenwerkende Fondsen wilden stoppen met de financiering van Era Nobo. Dit komt onder andere voort uit de beginselen van de fondsen dat zij niet aan structurele financiering willen doen. Echter is de samenwerking voor geen van de betrokkenen geweest wat het zou moeten zijn en zijn er verschillende knelpunten aan te wijzen in die samenwerking. In dit hoofdstuk zal er een antwoord gegeven worden op de hoofdvraag binnen dit onderzoek; *Wat zijn de knelpunten in de samenwerking tussen de Samenwerkende Fondsen Nederlandse Antillen en Era Nobo?* Eerst zal er een korte weergave van de resultaten gegeven worden per actor. Daarna zal er een analyse gehouden worden waar die verschillen en knelpunten vandaan komen.

### 7.1 De Samenwerkende Fondsen

In de samenwerking tussen de SFA en Era Nobo speelt naast deze partijen het adviescollege een belangrijke rol. Elk van de partijen kijkt erg anders tegen de samenwerking aan.

De SFA zien drie punten waar het wat hen betreft in de samenwerking op mis is gelopen. Ten eerste is Era Nobo wat hen betreft hun financiële zaken niet goed op orde hebben. De reden daartoe is volgens de directrice van het Skanfonds dat ze niet genoeg achter het geld zijn aangegaan. *‘Op Curaçao moet je de lobby opzoeken en ik vind dat Era Nobo dat niet of te weinig heeft gedaan.’* Een tweede knelpunt rondom Era Nobo is het bestuur wat volgens de oud-directeur van het Skanfonds niet naar behoren functioneerde. *‘Het bestuur is vanaf de eerste dag zwak geweest.’* Ingrijpen was naar eigen zeggen geen optie. Hij vertelt verder: *‘Als Nederlanders konden we dat al helemaal niet zeggen want dan waren we koloniaal en het was al heel erg moeizaam.’* Het derde moeizame punt komt hieruit voort volgens een van de respondenten. Hij geeft aan dat door het zwakke bestuur de wijkmedewerkers hun eigen gang konden gaan. *‘Ze hadden hun eigen stokpaardjes maar begrepen niet vanuit een integrale visie hoe een wijk in elkaar zit.’*

### 7.2 Het adviescollege

Ook bij het adviescollege ziet men mankementen rondom Era Nobo. Wat hier opvalt, is dat de projectmanager en de liaison-officer deels andere meningen zijn toegedaan. De liaison-officer is milder tegenover de SFA dan de projectmanager. Volgens hen zijn er verschillende dingen aan de hand. De projectmanager begint: *‘De Samenwerkende Fondsen wilden te veel. Volgens ons is Era Nobo wel goed aan het werk.’* De liaison-officer is het hier maar deels mee eens en vertelt hierover *‘Era Nobo*

*heeft het niet erg goed gedaan de afgelopen jaren, het doel was om in zeven wijken te werken, dit is er in een of twee gelukt.’ Later wordt hij genuanceerder en geeft hij aan dat hoewel Era Nobo niet de gewenste resultaten geboekt heeft ze wel veel gedaan hebben. Het probleem is dat ze een communicatieplan gemist hebben. ‘Ze hebben het niet gepromoot, ik wist wat ze deden maar in Nederland wisten ze dat niet. In het jaarverslag staat heel veel maar als je het niet verkoopt werkt het niet. In je reclame moet je niet bescheiden zijn.’*

Ook zij zien een probleem in de medewerkers. Over het bestuur zegt de liaison-officer *‘De mensen die nu in het bestuur zitten zijn een bepaalde status gewend en zijn derhalve niet meer gewend om in de wijken te zijn om daar gewoon met de mensen te praten.’* Het niet ingaan van de wijken verwijt hij de wijkmedewerkers ook. Aangezien hij ervan uit gaat dat je met de mensen moet praten om te zien wat er nodig is de wijken ziet hij daar een punt wat verbeterd had moeten worden. *‘Bij Era Nobo werken teveel hbo’ers die alleen maar op kantoor blijven werken die gewoon naar buiten hadden moeten gaan. Het is een kwestie van controle hebben in de wijken waar je verantwoordelijk voor bent.’*

### **7.3 Era Nobo**

De medewerkers van Era Nobo zijn vooral teleurgesteld in de samenwerking met Nederland en hebben het idee niet gehoord te worden. Zij geven aan dat de Samenwerkende Fondsen onrealistische verwachtingen hebben en dat zij die in een kort tijdbestek niet van de grond kunnen krijgen. Zelf zijn ze tevreden met de resultaten die ze behalen. *‘Door kleinschalig te helpen in een kleine gemeenschap zullen de mensen elkaar ook meer helpen. Men krijgt meer zelfvertrouwen. Het zijn kleine succesjes maar het werkt.’* Daarbij geven ze aan dat de budgetten die ze krijgen niet realistisch zijn gezien de resultaten die behaald moeten worden. Hierover zegt een van de medewerkers: *‘Soms is er veel geld nodig voor een project maar moeten we hier werken met veel minder. Als een project voor veel minder geld in Nederland ook niet gedaan kan worden, waarom zou het hier dan wel kunnen.’*

Omdat Era Nobo een van de weinige organisaties op het eiland zijn met professionals maakt de overgang naar Reda Social hen naar eigen zeggen nog meer gefrustreerd. Ze geven aan dat het zonde is van hun kennis en ervaring en rekenen het de SFA aan dat zij dat laten overwaaien. Ze geven aan dat de SFA verantwoordelijk is voor hetgeen gebeurd is. Een van hen zegt: *‘Sta voor wat je zegt. Ga maar naar Afrika als je dat niet wilt en de verantwoording niet wilt nemen, we zijn geen vreemden, we zijn familie!’*

## 7.4 Analyse van de knelpunten

De verschillende organisaties betrokken in de samenwerking tussen de Samenwerkende Fondsen en Era Nobo zijn het er allen over eens dat er punten in de samenwerking waren die minder goed verliepen. Elk van de organisaties kijkt echter met een andere bril naar die samenwerking en ze hebben elk een ander idee van de knelpunten. Hier worden opvallende knelpunten besproken en bekeken waar die vandaan komen.

### *Kloof tussen de subgroepen*

Alle actoren bespreken de cultuurverschillen die moeilijkheden geven in de samenwerkingsrelatie. De SFA heeft dit door middel van het adviescollege en de algemeen coördinator proberen op te vangen. Zij kennen de Nederlandse gebruiken goed en kunnen daar mee omgaan. Verder kan de algemeen adviseur hen in advies voorzien als het gaat om communicatie naar een actor op de Antillen. De SFA geeft aan dat dit te maken heeft met de studie die elk van de bestuursleden in Nederland gevolgd heeft. Echter laten zij buiten beschouwing dat elk van de wijkmedewerkers bij Era Nobo ook een aantal jaren in Nederland heeft gewerkt. De geschillen die naar voren komen tussen de SFA enerzijds en de wijkmedewerkers anderzijds zou eerder te maken kunnen hebben met emotionele betrokkenheid bij de wijkhulp dan met culturele verschillen. De wijkmedewerkers werken in het veld en hebben naar eigen zeggen andere ideeën over de oplossing voor de noden dan de Samenwerkende Fondsen. Ook binnen het adviescollege is hier een verschil in te zien. Waar de liaison-officer rationeler praat over de samenwerking en aangeeft dat hij werkt in mandaat van Nederland is het de projectleider die meer kritiek heeft op de SFA. Hij is evenals de medewerkers van Era Nobo persoonlijker betrokken bij projecten dan de liaison-officer en de rest van het bestuur van het adviescollege. Hierin zijn de verschillen in de door Martin besproken subgroepen goed zichtbaar. Hier bespreekt ze dat je een cultuur vanuit meerdere perspectieven moet bekijken omdat een maatschappij uit subgroepen bestaat.<sup>66</sup> Het lijkt dat interpretatieverschillen en knelpunten in de communicatie niet alleen te maken hebben met etnische en culturele verschillen maar ook met het al dan niet horen bij een bepaalde subgroep. Een voorbeeld hiervan is dat de afstand die er is tussen de bestuursleden van het adviescollege, die allen een Antilliaanse afkomst hebben, groter lijkt met de wijkmedewerkers Era Nobo dan de afstand die er is tussen hen en de Samenwerkende Fondsen. Hoe dichter groepen bij elkaar staan en weet hebben van elkaars achtergrond en denkbeelden, hoe beter de communicatie verloopt.

---

<sup>66</sup> Martin, J. Organizational Culture, 110

### *Kloof in samenwerking donor en ontvanger*

Een tweede knelpunt wat zichtbaar is in de samenwerking tussen Era Nobo en de SFA is de in hoofdstuk 2 besproken kloof die kan ontstaan tussen een donor van geld en haar ontvanger. In deze casus uit die kloof zich in de geschillen rondom de financiering van Era Nobo. Waar de Fondsen voor ogen hadden om een investering in Era Nobo te doen zodat zij op den duur als zelfstandige organisatie verder zouden kunnen gaan, zien de medewerkers van Era Nobo het geld als een structureel gegeven. Beide hebben lange termijn plannen maar die zijn niet op elkaar afgestemd. Waar de donor, in dit geval de Samenwerkende Fondsen, zich houdt aan gemaakte afspraken, gaat de ontvanger, hier Era Nobo, liever flexibeler om met die afspraken. Het bestuur van Era Nobo lijkt ervan uit te gaan dat de financiering vanuit Nederland door gaat terwijl dit duidelijk niet het geval is. Er is door de SFA geprobeerd hierover te communiceren maar dit heeft nergens toe geleid. De wijkmedewerkers rekenen het de Fondsen aan dat zij niet de projecten uit kunnen voeren die zij uit willen voeren. Ook zij willen flexibeler met gemaakte afspraken omgaan. Waar het niet afgesproken is willen zij zich als fonds gedragen en dat is nooit een mogelijkheid geweest.

### *Het bestuur als knelpunt*

Het bestuur kan als derde knelpunt gezien worden in deze casus. Dit komt door verschillende dingen. Ten eerste hebben ze de communicatieslag richting iedere andere actor gemist. Richting de SFA hebben zij behaalde resultaten niet goed naar voren gebracht waardoor de SFA niet goed op de hoogte was van behaalde resultaten. Daarbij hebben ze hulp van zowel de SFA als het adviescollege genegeerd. De communicatie met de eigen wijkmedewerkers heeft ook tekortkomingen gehad. Doordat er sprake is van een hiërarchische structuur binne Era Nobo is er geen sprake voor overleg. Wijkmedewerkers hebben niet de ruimte om in te gaan tegen het bestuur en worden door hen niet betrokken in overleggen. Dit is anders dan in Nederland bij de SFA waar er sprake is van een platte structuur. Het bestuur is door hun hoge status erg overtuigd van hun eigen zaken en staan niet open voor hulp van buitenaf. Terwijl de SFA in de loop der jaren meerdere keren aan heeft gegeven te stoppen met subsidiëren zijn er geen nieuwe gelden binnen gekomen. Dit zou gezien kunnen worden als een gebrek aan ondernemerszin. Het lijkt dat ze zich tevreden stellen met hun hoge posities en dat ze uit het oog zijn verloren waar hun organisatie daadwerkelijk om draait.

### *Culturele verschillen*

Tot slot zijn er de culturele verschillen die zorgen voor problemen in de samenwerking. Zoals aangegeven werkt de samenwerking met het Adviescollege volgens de SFA goed omdat zij dezelfde ‘taal’ spreken. Ze hebben er in de samenwerking met Era Nobo echter geen rekening mee gehouden dat het ook belangrijk kan zijn om de cultuur van de Curaçaoënaars te kennen. Keuzes die zij maken, op basis van eigen ideeën en denkbeelden leiden volgens Era Nobo tot verkeerde resultaten. Hierbij komen de in hoofdstuk drie genoemde verschillen in werkstijlen naar voren. De SFA hebben vanuit hun ideeën en ingenieursstijl een plan gemaakt over hoe zij de samenwerking met Era Nobo graag zien. Ze hebben van tevoren bedacht hoe dit bereikt zou kunnen worden en welke resultaten er behaald zouden moeten worden. De werknemers van Era Nobo gaan hier echter anders mee om. Zij werken vanuit een bricoleurstijl en werken met hetgeen voor handen is en willen adequaat reageren als zij een probleem zien, zonder een duidelijk plan voor ogen te hebben. Een voorbeeld is de manier van financieren. Er is afgesproken dat zij aanvragen moeten doen voor gelden en ze mogen zelf geen subsidies verstrekken. Wanneer zij echter zien dat er noden naar zijn, dan willen zij daar gelijk naar reageren.



## **8 Discussie en aanbevelingen**

Hoewel getracht is een zo volledig mogelijk beeld te geven van de samenwerking tussen de SFA en Era Nobo zijn er verschillende beperkingen binnen het onderzoek aan te wijzen. Deze zullen hier besproken worden. Vervolgens zullen er in paragraaf 8.2 aanbevelingen gedaan worden voor vervolgonderzoek.

### **8.1 Discussie**

Na de resultaten gezien te hebben zijn er verschillende punten te benoemen die de analyse beïnvloed kunnen hebben. Ten eerste ontbreekt een uitgebreid interview met bestuursleden van Era Nobo. Meerdere keren is een poging gedaan, via de telefoon, de mail en met face-to-face contact om een afspraak te maken. Dit is bij meerdere van de bestuursleden geprobeerd. Dit is telkens niet gelukt omdat er werd aangegeven dat ze te druk waren met de overgang naar Reda Social. Een andere reden was dat zij aangaven dat er al een interview met de wijkmedewerkers was geweest en dat dat toch genoeg moest zijn. Wel is er twee keer een kort gesprek met een van de bestuursleden geweest die kort het een en ander heeft toegelicht. Deze gesprekken zijn echter aan het begin van het onderzoek gehouden waardoor latere informatie niet geverifieerd kon worden. Dit kan als een mankement gezien worden in dit onderzoek omdat alle partijen in meer en mindere mate commentaar op het beleid van het bestuur hebben gehad. Aan de ene kant zou gezegd kunnen worden dat er hierdoor een eenzijdig beeld is ontstaan rondom de rol van het bestuur. Aan de andere kant zou gezegd kunnen worden dat hetgeen over hen gezegd wordt bevestigd kan worden door hun weigering met me te spreken. Bij de verslaglegging is in ieder geval getracht van een afstand naar te kijken naar de rol van het bestuur.

Een tweede punt waar rekening mee gehouden moet worden is dat de interviews in een roerige periode gehouden zijn. De gesprekken op Curaçao hebben plaatsgevonden tussen 16 mei en 13 juni 2009. De overgang van Era Nobo bij Reda Social ging per 1 juni 2009 in. De verschillende partijen en vooral de leden van Era Nobo en Reda Social waren hier volop mee bezig. Het kan zijn dat uitspraken die gedaan erg fel zijn omdat ze midden in de overgang zaten waar de medewerkers van Era Nobo het elk niet mee eens waren.

Als onderzoeker heb ik zelf ook verschillen ervaren in de interviews. De emoties bij de werknemers liepen hoog op in de interviews die met hen gehouden zijn. Dit was niet het geval bij de subsidieverstrekkers die vooral erg rationeel in de gesprekken stonden. Als onderzoeker heb ik

geprobeerd om zo neutraal mogelijk te zijn en om op een afstand te kijken naar hetgeen verteld is. Toch blijf ik een Nederlandse onderzoeker waardoor het kan dat er alsnog een gekleurd beeld kan zijn ontstaan.

## **8.2 Aanbevelingen**

Nu de verschillende discussiepunten behandeld zijn, zullen hier verschillende aanbevelingen voor vervolgonderzoek gedaan worden. In dit onderzoek is gekeken naar de samenwerking tussen donoren van ontwikkelingsgelden en haar ontvangers door middel van een casus.

Uit de resultaten komt naar voren komt dat er niet alleen cultuurverschillen zijn tussen landen maar ook tussen de verschillende arbeidsgroepen als sociale entiteiten. In dit onderzoek lopen die resultaten door elkaar. Om meer over een niveau te kunnen zeggen zou je bij een vervolgonderzoek kunnen richten op een onderzoek binnen een land, of richten op specifieke lagen van de bevolking. Een voorbeeld hiervan is een onderzoek dat zich richt op wijkmedewerkers op Curaçao en in Nederland.

Een tweede punt waar een vervolgonderzoek zich op zou kunnen richten is een andere onderzoeksmethode. In dit onderzoek is de data voornamelijk verkregen door individuele gesprekken met de respondenten. In een vervolgonderzoek zou er bijvoorbeeld meer gebruik van focusgroepen gemaakt kunnen worden waar verschillende partijen met elkaar geconfronteerd kunnen worden. Ook kan er bijvoorbeeld met respondenten meegelopen kunnen worden om te kijken of in de praktijk ook gezien kan worden wat er in interviews besproken is.

## Literatuurlijst

### Boeken

- Chandler, D., (2007). *Semiotics: The Basics*. 2<sup>nd</sup> edition. Routledge, New York.
- Fiske, J. (1990) *Introduction to communication studies*, 2<sup>nd</sup> edition. Routledge, Londen
- Hofstede, G., (1991) *Allemaal andersdenkenden*, Contact, Amsterdam
- Jong, J. de, (2002) *De werkvloer van het Koninkrijk*, Amsterdam
- Koot, W. en Boessenkool, J. (red) (1993), *Intercultureel Management, omgaan met cultuurverschillen, belangen en macht*
- Kummeling, H.R.B.M., & Saleh, J.M. (red) (2007), *Nieuwe verhoudingen in het Koninkrijk der Nederlanden*, Universiteit Utrecht
- Lévi-Strauss, C., (1976) *Het wilde denken, (oorspronkelijke titel La Pensée Sauvage)*, Meulenhof Nederland bv, Amsterdam
- Marscha, V., (2003) *Sociale cohesie en multiculturaliteit op Curaçao*, Universiteit Utrecht
- Marscha, V. en Verweel, P., (2000) *De waarheid van Curaçao*, SWP Amsterdam
- Marscha, V. en Verweel, P., (2003) *De cultuur van de angst*, SWP Amsterdam
- Nekkers, J.A. en Malcontent, P.A.M. (red) (1999), *De geschiedenis van vijftig jaar Nederlandse ontwikkelingsamenwerking 1949-1999*, SDU Uitgevers, Den Haag,
- Oomkes, F.R., (2000) *Communicatieleer*, Boom Onderwijs Amsterdam,
- Pinto, D., (1994) *Interculturele communicatie*, Bohn Stafleu Van Loghum, Houten/Diegem (1<sup>e</sup> druk 1990)
- Shadid, W.A., (1998) *Grondslagen van interculturele communicatie*, Bohn Stafleu Van Loghum, Houten/ Diegem
- Tennekes, J., *Communicatie en cultuurverschil* in *Intercultureel Management*, oktober 1993

### Documenten

- Fundashon Era Nobo, *Jaarverslag 2008*, de Curaçaose Courant
- Samenwerkende Fondsen voor de Nederlandse Antillen en Aruba, *folder maak kennis met ons werk*, Interpress, Curaçao

## Internet

- [www.minbzk.nl](http://www.minbzk.nl)
- [www.minaz.nl](http://www.minaz.nl)
- [www.bzk.nl](http://www.bzk.nl)
- [www.hdr.org](http://www.hdr.org)
- [www.usona.an](http://www.usona.an)
- [www.samenwerkendfondsen.org](http://www.samenwerkendfondsen.org)
- [www.verenigingvanfondsen.nl](http://www.verenigingvanfondsen.nl)

## Lijst met Respondenten

### *Nederland*

Freek Mekking	Oranjefonds
Bas Pieck	Skanfonds
Thomas van der Ven	Skanfonds

### *Curaçao*

George William	Amfo
Louis Santine	Adviescollege
Victor Salas	Adviescollege
Irwin Temmer	Era Nobo
Jacqueline Wilson	Era Nobo
Livienne Omoneukanrin-Roojer	Era Nobo
Sheila Philips	Era Nobo
Rudny	Era Nobo
Herman George	Reda Social
Ruud Wijngaarden	Reda Social

### *Lezingen*

Frans Versteeg	Usona
----------------	-------

### *Data van andere studenten*

Henriëtte Hulzebosch	Skanfonds	via Joeri Kabalt en Bas Martens
Irwin Temmer	Era Nobo	via Fabrice Lijten