



## **De Stichting Sociaal Culturele Activiteiten Naarden (SCAN)**

Amsterdam, 8 maart 2000

Peter Kwakkelstein

**van dijk, van soomeren en partners**

Van Dijk, Van Soomeren en Partners BV  
KvK Amsterdam nummer 33176766  
Van Diemenstraat 374, 1013 CR Amsterdam  
Tel: 020 625 75 37 Fax: 020 627 47 59  
Website: [www.dsp-advies.nl](http://www.dsp-advies.nl)  
E-mail: [dsp@dsp-advies.nl](mailto:dsp@dsp-advies.nl)

# Inhoudsopgave

|   |                             |   |
|---|-----------------------------|---|
| 1 | Inleiding                   | 3 |
| 2 | SCAN en haar aanbod         | 4 |
| 3 | SCAN als organisatie        | 5 |
| 4 | SCAN en lokale netwerken    | 7 |
| 5 | SCAN en de gemeente         | 8 |
| 6 | Conclusies en aanbevelingen | 9 |

# 1 Inleiding

In het kader van het Onderzoek Jeugdbeleid Naarden is ons door de gemeente gevraagd om een beoordeling te geven van "de prijs/prestatieverhouding, de omvang van de dienstverlening en de wijze waarop de Stichting SCAN aan het te vernieuwen beleid invulling zou kunnen geven". In dit separate rapport doen wij verslag van onze bevindingen terzake.

Opgemerkt moet worden dat de medewerking aan het onderzoek van de zijde van de directie, de medewerkers en het bestuur van de Stichting SCAN van harte en naar tevredenheid is verlopen.

## 2 SCAN en haar aanbod

### *Algemeen*

De Stichting SCAN is in veel opzichten een traditionele organisatie van jeugd en jongerenwerk: aanbod gericht en locatie gebonden. Zoals uit het onderzoeksrapport blijkt ontplooit SCAN uiteenlopende activiteiten voor verschillende (leeftijds-)groepen. Het betreft zowel reguliere - als incidentele activiteiten. Reguliere activiteiten worden uit reguliere subsidiegelden van de gemeente gefinancierd, incidentele activiteiten met incidentele (project-) subsidies. De deelname aan activiteiten toont aan dat zij aan een behoefte voldoen. De vraag of de middelen optimaal worden benut en de gemeente zogezegd 'waar voor haar geld' krijgt kan naar de mening van de onderzoekers over het algemeen positief beantwoord worden. Met een staf van 6 mensen verdeeld over 3,2 formatieplaatsen worden veel activiteiten 'weggezet' voor uiteenlopende doelgroepen.

De Stichting stemt haar activiteiten, binnen de mogelijkheden, af op de doelgroepen die zij wil bedienen. Er is sprake van meer vraag naar activiteiten dan de Stichting met de huidige faciliteiten kan verzorgen. Als er enige ruimte ontstaat worden echter nieuwe activiteiten opgepakt.

### *Bereik*

Door de vestigingsplaats van SCAN is in de loop der tijd een sterke binding ontstaan met de buurt. Ongetwijfeld komt het merendeel van de bezoekers uit de buurt. Daardoor heeft het centrum een buurtfunctie gekregen, een functie die enigszins afdoet aan het karakter van SCAN als een voorziening voor de gehele gemeente. Hoewel de medewerkers en het bestuur van de Stichting de buurtfunctie van het Centrum waardevol achten is het niet zo dat zij de betekenis van SCAN daartoe per se willen beperken. De huidige positie en de ervaringen die daar worden opgedaan kunnen als een basis dienen voor de ontwikkeling van functies op andere plaatsen in de gemeente. Deze stellingname biedt zeker perspectieven voor de betrokkenheid van de Stichting SCAN bij de ontwikkeling van het jeugdbeleid in de gemeente.

Een recent voorbeeld daarvan is het experiment 'ambulant jongerenwerk' dat door SCAN in 1999 is uitgevoerd. In korte tijd zijn daarin contacten gelegd met groepen jeugdigen in de hele gemeente.<sup>1</sup>

Noot 1 Zie "Eindverslag ambulant werk", Stichting SCAN, juli 1999.

### 3 SCAN als organisatie

#### *Leiding*

In de afgelopen periode is SCAN geleid door een 'deeltijd-directeur'. De keuze daarvoor, ingegeven door onzekerheid omtrent toekomstige ontwikkelingen in het jeugdbeleid van de gemeente, is wellicht begrijpelijk maar ook te betreuren. Een gelukkige factor is dat de Stichting voor deze functie een ervaren en zeer competente functionaris aan zich heeft weten te binden. De beperkte tijd die de directeur van SCAN echter beschikbaar heeft dwingt hem zijn aandacht geheel te geven aan de dagelijkse leiding de organisatie. Juist in een periode waarin de gemeente voor belangrijke ontwikkelingen staat op het terrein van het jeugdbeleid zal hij vanwege de beperkte aanstelling geen rol van betekenis kunnen spelen buiten de eigen organisatie.

Het is ook niet zeker dat de Stichting erin zal slagen om hem, wanneer dat opportuun is, in de toekomst voor meer tijd aan de instelling te binden. Het vinden van ervaren en competente leidinggevendenden voor organisaties van de schaal van SCAN is problematisch, zeker gezien de huidige ontwikkelingen op de arbeidsmarkt.

#### *Medewerkers*

De Stichting heeft voor de uitvoering van haar werkzaamheden een aantal professionele medewerkers in dienst en maakt daarnaast gebruik van vrijwilligers. Vrijwillige medewerkers zijn gewoonlijk belangrijk voor het functioneren van een instelling als SCAN, maar vooral de professionele medewerkers staan voor de kwaliteit van de organisatie. Voor professionaliteit is scholing alleen niet voldoende. Ervaring, contacten en kennis van de lokale netwerken dragen daar evenzeer in hoge mate toe bij. De medewerkers van de Stichting beschikken naar het oordeel van de onderzoekers over een grote professionaliteit. Dit blijkt niet alleen uit de wijze waarop zij hun werk opvatten en uitvoeren, maar ook uit hun flexibiliteit om met activiteiten de 'beweeglijkheid' van jeugdigen te volgen en hen daardoor te binden. Er is geen verstarring in het uitvoerend werk van de Stichting aangetroffen, noch van 'verenging' in het denken. Ondanks dat er sprake is van een vrij traditionele, locatie gebonden organisatie en van beperkingen in het bereik (buurtgebonden), getuigen de betrokken medewerkers van een brede visie en hebben zij vernieuwende ideeën. Zij bewijzen hiermee gelijke tred te houden met de veranderende functies van kinderwerk en jongerenwerk in deze tijd. Dat zij ook in staat zijn deze ideeën in praktijk te brengen bewijzen de experimenten van het afgelopen jaar in het jongerenwerk ('zaterdagavond opening' en 'ambulante jongerenwerk') en de ontwikkelingen in het kinderwerk (onder meer: 'spel op maat', 'spelotheek' en 'vrijtijdsactiviteiten voor kinderen'). Dankzij de professionaliteit en de initiatiefrijkheid van haar medewerkers beschikt de SCAN over een belangrijk potentieel voor ontwikkelingen in het Naardense jeugdbeleid.

#### *Bestuur*

Het Stichtingsbestuur stelt zich actief op naar de organisatie. Dit is voor een organisatie van beperkte omvang, zoals SCAN, van grote betekenis. De opstelling van het bestuur ten aanzien van toekomstige lokale ontwikkelingen is positief en welwillend, maar ook behoedzaam. Het bestuur zal niet uit zichzelf een prominente rol in die ontwikkelingen opeisen. Het verwacht een duidelijk initiatief van de gemeente aan de hand van een helder scenario waarin duidelijk wordt wat de rol van de Stichting kan zijn. Voorts verwacht zij dat de gemeente de Stichting ook voldoende faciliteert om die rol op zich te kunnen nemen.

Om kort te gaan: naar de mening van het bestuur is de gemeente aan zet, maar de gemeente kan rekenen op een positieve instelling van het bestuur waar het gaat om het belang van kinderen en jeugdigen in de gemeente.

Inhoudelijke en beleidsmatige kennis omtrent ontwikkelingen in het jeugd-beleid (breed gezien) lijkt ondervertegenwoordigd in het bestuur van de Stichting. Deze kennis is belangrijk voor de ontwikkeling van visie en voor het positioneren van de Stichting in het Naardense bestel. Weliswaar wordt het bestuur vanuit de organisatie op deze punten gevoed, maar zonder eigen autoriteit op deze gebieden kan het bestuur een noodzakelijke functie als 'klankbord' voor de leiding en de medewerkers niet adequaat vervullen. Daarnaast is een dergelijke autoriteit van het bestuur nodig om volwaardig namens de Stichting naar buiten te kunnen treden.

## 4 SCAN en lokale netwerken

De Stichting SCAN heeft contacten met andere instellingen en organisaties wanneer dat functioneel is voor - en in het verlengde is van - de eigen werkzaamheden. Dit functionele netwerk heeft soms geleid tot institutionele afspraken (bijvoorbeeld: een intentieverklaring met het AMW) en functioneert in andere gevallen via een 'persoonsregie' (medewerkers onderhouden contacten met medewerkers van andere instellingen en organisaties). Het naar buiten optreden van de Stichting wordt vooral bepaald door de rationaliteit van de eigen organisatie. Niettemin worden de ontwikkelingen om te komen tot een gecoördineerd jeugdbeleid vanuit de Stichting met belangstelling gevolgd en lijkt de bereidheid om daarin potentieel een actieve rol te spelen aanwezig. Dit geldt ook ten aanzien van andere maatschappelijke organisaties. Naast de functionele netwerken die de Stichting onderhoudt bestaat er zeker oog voor het belang om in Naarden te komen tot intensieve samenwerking. Men beseft dat dergelijke samenwerking op termijn onafwendbaar is:

- om het hele bestel van voorzieningen voor jeugdigen (en wellicht ook anderen dan jeugdigen) in Naarden te versterken;
- om de samenhang en de effectiviteit in de dienstverlening aan jeugdigen te bevorderen;
- om in het belang van jeugdigen in Naarden goede functionele verbindingen te leggen naar boven-lokale voorzieningen (jeugdzorg).

Het is in de visie van de Stichting echter aan de gemeente om voor dergelijke ontwikkelingen de regie en het voortouw te nemen.

## 5 SCAN en de gemeente

Bij de Stichting heerst op alle niveaus het gevoel dat men moet zwemmen tegen de stroom in om te overleven. Enerzijds is dat een uitdrukking van een zekere frustratie omdat goede plannen met de bestaande middelen niet (goed genoeg) tot uitvoering kunnen worden gebracht. Anderzijds klinkt hierin een zeker ressentiment door ten aanzien van de gemeente. Achtergrond daarvan is mede een gevoel van miskenning ten aanzien van de inspanningen van de Stichting. Ook bezuinigingen in het recente verleden hebben daartoe bijgedragen. Over het algemeen resulteert dit alles in een zekere defensieve opstelling van SCAN. Niettemin hebben de onderzoekers de indruk dat de wederzijdse gevoeligheden in een serieuze gedachteswisseling over de toekomst van het jeugdbeleid in Naarden overstegen kunnen worden wanneer de partijen zich daarin opstellen met wederzijds respect.

### *Verschuivende verhoudingen*

De Stichting SCAN is vooral gericht op de haar bereikende vraag vanuit de lokale samenleving. Daarbij spelen de randvoorwaarden die SCAN moet stellen vanzelfsprekend een belangrijke rol: het ruimte-gebruik; de financiële mogelijkheden en de beperkte menskracht. De laatste tijd krijgt SCAN steeds meer te maken met een opstelling van de gemeente als 'opdrachtgever'. Op zichzelf is dit te verklaren vanuit de verschuivende posities in het lokale bestel, waarin de financierende overheid steeds duidelijker haar verantwoordelijkheid neemt en moet nemen. Wanneer er echter er geen richtinggevend beleidskader bestaat waaraan de gemeente haar legitimatie ontleend en waaraan iedere betrokkene het handelen van de gemeente kan toetsen, dan is de kans dat zij weerstanden ontmoet groot. Deze weerstanden vinden hun oorsprong in onzekerheid en twijfel omtrent de oogmerken van de gemeente. De bemoeienis van de gemeente kan dan al snel het etiket van 'bemoeizucht en controle' krijgen.

Een gemeente die een dergelijk beleidskader ontbeert heeft zelf ook weinig houvast voor de toewijzing van middelen en het honoreren van nieuwe initiatieven en projecten. In de praktijk zal het handelen van de gemeente dan ook gauw overkomen als behoudend optreden met als belangrijkste referentie het financiële argument.

Het is van belang dat de verschuivende verhoudingen in het welzijns- en jeugdbeleid onderwerp zijn van een open debat tussen de lokale overheid en de instellingen. De gemeente zal daarin geloofwaardig moeten maken dat zij zich in dat beleid als representant van haar (jeugdige) burgers wil opstellen, en daarmee als opdrachtgever voor instellingen. Instellingen zullen van hun kant de transformatie naar 'dienstverlenende organisaties' moeten kunnen accepteren en volbrengen. De verhouding tussen gemeente en dienstverleners zal in de toekomst over het geheel genomen een zakelijker karakter krijgen, waarin de gemeente 'de vraagzijde' vertegenwoordigt en de instellingen de aanbieders van diensten zijn.



## 6 Conclusies en aanbevelingen

### *Prijs/prestatie verhouding*

Opgemerkt moet worden dat er momenteel geen duidelijke toetsing mogelijk is aan een geformuleerd gemeentelijk beleidskader voor jeugdbeleid en aan daaruit afgeleide afspraken met instellingen omtrent de prestaties die zij voor de verleende subsidie zullen leveren. Kijken we naar de wijze waarop de Stichting SCAN omgaat met de middelen die zij kan besteden en de activiteiten die daarvoor worden uitgevoerd, dan kan over het algemeen worden geconstateerd dat er sprake is van een gunstige verhouding tussen prijs en prestatie.

### *Omvang van de dienstverlening*

De dienstverlening van de Stichting is gevarieerd en gericht op doelgroepen van verschillende leeftijden. Als gemeentelijke voorziening heeft het bereik van een aantal vaste activiteiten van de Stichting een zekere beperking tot de buurt waarin het Centrum van de Stichting is gevestigd. De Stichting heeft echter de potentie om, onder bepaalde randvoorwaarden, het bereik van haar activiteiten te vergroten naar andere delen van de gemeente (zie aanbevelingen).

### *Bijdrage aan vernieuwing*

De Stichting kan, mits aan bepaalde voorwaarden wordt voldaan (zie elders), een prominente rol spelen in de ontwikkeling en de uitvoering van het jeugdbeleid van de gemeente Naarden. Alle betrokkenen (bestuur, leiding, medewerkers) zijn bereid om met de gemeente en andere partners overleg te voeren over de toekomstige koers.

### *Aanbevelingen*

- 1 Het is raadzaam om te trachten de huidige directeur van SCAN geheel voor de zaak van het Naardense jeugd- en jongerenbeleid te winnen door hem voor te stellen een volledige aanstelling te accepteren.
- 2 Het is tevens raadzaam om in de functieomschrijving van de directeur externe functies op te nemen die hem in staat stellen om deel te nemen aan lokale netwerken en overleggen en daarin eventueel een prominente rol te spelen.
- 3 Het verdient aanbeveling om het bereik van SCAN te vergroten door het ambulante jeugd- en jongerenwerk structureel te maken. Het experiment heeft aangetoond dat daaraan behoefte is en dat SCAN weet hoe het moet worden aangepakt. Te denken valt aan de toekenning van één formatieplaats voor deze functie.
- 4 Het is aan te bevelen om de mogelijkheden voor een functionele afstemming tussen dit ambulante jeugd- en jongerenwerk en de wijkcoördinatoren te onderzoeken.
- 5 Het is raadzaam om de ontwikkeling van het kinderwerk zoals dat door de Stichting uitgevoerd nauwlettend te volgen. De behoefte aan deze werksoort is groeiend en in de werkwijze van SCAN tekent zich een aanpak af die wellicht relevant is voor andere wijken van de gemeente.

- 6 Het is aan te bevelen dat de gemeente er bij het Stichtingsbestuur op aandringt dat het voor de eigen kring uitbreiding zoekt teneinde de inhoudelijke basis van het bestuur te verstevigen.
- 7 Het gemeentebestuur doet er goed aan om het initiatief te nemen voor een open gedachtewisseling met het bestuur van de Stichting SCAN (en de directeur) om 'de lucht te klaren' en verkennende besprekingen te voeren over het toekomstig jeugdbeleid in de gemeente en de rol van de Stichting daarin.
- 8 Een versterking van het lokale welzijnsbestel in Naarden lijkt gediend met het stimuleren van samenwerking en afstemming tussen verschillende welzijnsorganisaties. De gemeente is erbij gebaat dat in deze ontwikkeling een maatschappelijke organisatie mede de rol van 'voortrekker' op zich neemt. Immers, de daadwerkelijke vorming van netwerken, het zoeken van nieuwe mogelijkheden voor samenwerking en het aandragen van oplossingen voor specifieke vraagstukken kan niet uitsluitend vanuit het gemeentehuis worden geregeld. Wanneer het voorgestelde 'gestructureerde overleg'<sup>2</sup> tussen de gemeente en de maatschappelijke partners beperkt blijft tot 'vergaderen op het gemeentehuis' dan valt er weinig van te verwachten. Een 'aanjager' onder de maatschappelijke organisaties is hierbij van groot belang. Het zal immers ook nodig zijn dat maatschappelijke organisaties zich 'in eigen kring' bezinnen op hun functies ten behoeve van het jeugdbeleid.  
Ook de geringe ambtelijke capaciteit legt beperkingen op aan wat de gemeente op eigen kracht kan opbrengen. De impulsen die vanuit de gemeente gegeven kunnen worden moeten in het maatschappelijk veld ook worden opgepakt. Daartoe is op dat niveau een min of meer coördinerende actor nodig. Deze actor zal zich niet 'boven' de andere instellingen moeten plaatsen, maar dienstbaar moeten zijn met als referentie de gezamenlijk en onder regie van de gemeente gemaakte afspraken. Deze actor is ook 'sparring-partner' van de beleidsambtenaren die de vorming en uitvoering van het jeugdbeleid coördineren. De Stichting SCAN lijkt daarvoor potentieel een geschikte kandidaat, mits aan bepaalde randvoorwaarden wordt voldaan. Het is aan de gemeente (regie) om in het maatschappelijk veld het pad te effenen en de Stichting te positioneren om deze rol op zich te kunnen nemen.
- 9 Wanneer de gemeente de ontwikkelingen in Naarden in gang wil zetten min of meer conform de aanbevelingen van het onderzoek, dan is aan te bevelen dat de gemeente de Stichting SCAN in de gelegenheid stelt om in de periode van transformatie ondersteuning te krijgen van bijvoorbeeld een provinciaal ontwikkelingsinstituut.
- 10 In het licht van een toekomst gericht jeugdbeleid is het raadzaam dat de gemeente een debat entameert over veranderende verhoudingen tussen maatschappelijke organisaties en de lokale overheid. Het is aan te bevelen dat de gemeente zich daarin de positie verwerft als 'vertegenwoordiger van de vraagzijde'<sup>3</sup> en de instellingen beschouwt als 'aanbieders van diensten'.

Noot 2 Zie aanbeveling terzake in het onderzoeksrapport.

Noot 3 De condities die daarvoor nodig zijn worden in het onderzoeksrapport besproken.