

# **Luisteren naar de meester**

Amsterdam, 14 februari 2005

Agnes van den Andel

Met medewerking van:  
Carla Kolner

# Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Masterclass interactieve beleidsvorming</b>	<b>4</b>
2.1	Inleiding	4
2.2	Samenvatting: in plaats van een brief, interactief....	4
2.3	Ervaringen van gemeenten	6
<b>3</b>	<b>Jeugd betrekken</b>	<b>8</b>
3.1	Inleiding	8
3.2	Vinden en Binden	8
3.3	Lessen vanuit de praktijk: gemeenten en WhoZnext	9
<b>4</b>	<b>Wonen, zorg en welzijn</b>	<b>12</b>
4.1	Inleiding	12
4.2	Ontwikkeling van Wonen Zorg en Welzijn	12
4.3	Huidige stand van zaken en ontwikkelingen	13
<b>5</b>	<b>Masterclass Vinex-wijken en vrijwilligerswerk</b>	<b>15</b>
5.1	Inleiding	15
5.2	Sociale infrastructuur	15
<b>6</b>	<b>Integraal vrijwilligerswerkbeleid</b>	<b>18</b>
6.1	Inleiding	18
6.2	Wat is integraal beleid?	18
6.3	Voorbeelden uit de praktijk	19
<b>7</b>	<b>Multiculturele zelforganisaties (MZO's)</b>	<b>22</b>
7.1	Inleiding	22
7.2	Multiculturele zelforganisaties (MZO's) en gemeentelijk beleid	22
7.3	'Vinden en binden van MZO's' (theorie "bonding en bridging")	23
7.4	Subsidierelatie gemeente met MZO	25
7.5	MZO's en vrijwilligerswerk(beleid)	26
<b>8</b>	<b>Maatschappelijk betrokken ondernemen</b>	<b>28</b>
8.1	Vrijwilligers en bedrijfsleven	28
	<b>Bijlagen</b>	
Bijlage 1	Met dank aan...	32
	Colofon	33

# 1 Inleiding

De commissie vrijwilligersbeleid heeft tijdens de commissieperiode de pilotgemeenten een extra aanbod gedaan in de vorm van masterclasses. Enerzijds vanuit de gedachte dat pilotgemeenten kennis kunnen uitwisselen met elkaar en met deskundigen over diverse onderwerpen die verband houden met het betrekken van vrijwilligers. Anderzijds vanuit de zoektocht om kennisontwikkeling te bevorderen en als input te gebruiken voor het advieswerk van de commissie. De pilotgemeenten werd gevraagd of zij behoefte hadden aan een dergelijke ondersteuning, het idee werd met enthousiasme ontvangen.

In de zomer van 2003 is het plan van de masterclasses verder uitgewerkt. Bij de pilotgemeenten werd geïnventariseerd voor welke onderwerpen het meeste belangstelling was. De meerderheid gaf aan behoefte te hebben aan thema's in het kader van het derde speerpunt van de commissie: vrijwilligers betrekken. In het najaar van 2003 is gestart met de masterclasses<sup>1</sup>.

De onderwerpen die aan bod zijn geweest in de drie groepen zijn:

- Interactieve beleidsvorming (3 x);
- Jeugdparticipatie (2 x);
- Maatschappelijk betrokken ondernemen;
- Wonen zorg en welzijn en vrijwilligerswerk;
- Vinexwijken en vrijwilligerswerk;
- Betrekken van allochtonen, contacten met multiculturele zelforganisaties (MZO's);
- Integraal vrijwilligersbeleid (2x);

Voor elk onderwerp werden masters gezocht die samen met de mentor van de masterclasses de inhoud van de diverse onderwerpen vorm hebben gegeven.

In deze notitie wordt een samenvatting gegeven van deze inhoud van de masterclasses, de ervaringen van de gemeenten, en de lessen van de masters.

Noot 1 Voor de deelnemende pilotprovincies zijn in de loop van 2004 aparte workshops georganiseerd.

## 2 Masterclass interactieve beleidsvorming

### 2.1 Inleiding

De eerste masterclass voor alle gemeenten was een inleiding over interactieve beleidsvorming. Dit eerste thema vormde de basis voor alle daarop volgende masterclasses "vrijwilligers betrekken".

De commissie heeft in mei voor alle gemeenten een publicatie uitgebracht over interactieve beleidsvorming en vrijwilligers betrekken<sup>2</sup>. Van deze publicatie is voor de theorie in dit hoofdstuk een samenvatting gemaakt (paragraaf 1.1). In paragraaf 1.2 wordt beschreven welke knelpunten gemeenten met betrekking tot interactieve beleidsvorming in de eigen gemeente tijdens de masterclass hebben aangegeven en zijn besproken door de master. Voor deze eerste masterclass zijn twee masters uitgenodigd verbonden aan het Instituut voor Publiek en Politiek, Arina Angerman en Karel Ploeger.

### 2.2 Samenvatting: in plaats van een brief, interactief....

Met het betrekken van burgers of instellingen bij beleid wordt meestal bedoeld dat een overheidsorganisatie burgers of instellingen zodanig benadert dat deze bereid zijn om deel te nemen aan een maatschappelijke activiteit die beleidsrelevant is. Gemeenten hebben verschillende motieven om vrijwilligers te betrekken. De meest voorkomende reden is dat een gemeente via de vrijwilligersorganisaties zicht wil hebben op het vrijwilligersveld, tijdig de knelpunten wil ondervangen die zich voordoen, en gebruik wil maken van de kansen en mogelijkheden die het vrijwilligersveld biedt. Het zicht hebben op het vrijwilligersveld is een onderdeel van de regievoering van de gemeente bij het ontwikkelen, uitvoeren en toetsen van het beleid.

Interactieve beleidsvorming is een doelgerichte toepassing van het betrekken van burgers, in dit geval vrijwilligers, namelijk die toepassing waarbij het ontwikkelen van beleid centraal staat. Een definitie van interactieve beleidsvorming is het ontwikkelen van "(...) beleid waarbij burgers, maatschappelijke organisaties, bedrijven en andere overheden in een zo vroeg mogelijk stadium bij het beleid worden betrokken om in een open wisselwerking en/of samenwerking met hen tot de voorbereiding, bepaling, de uitvoering en/of de evaluatie van beleid te komen"<sup>3</sup>

Grofweg zijn er drie redenen waarom overheden interactief beleid voeren:

- 1 *het verbeteren van de kwaliteit van beleidsbeslissingen;*
- 2 *het verbeteren van de totstandkoming van een overheidsbesluit;*
- 3 *het verbeteren van het contact tussen overheid en vrijwilligers/ burgers.*

Noot 2 In plaats van een brief: interactief.... commissie vrijwilligersbeleid voor jaar 2004.

Noot 3 Pröpfer, I en D. Steenbeek, de aanpak van interactief beleid: elke situatie is anders. Bussum: Coutinho, 1999.

Als gemeenten, op welke wijze dan ook, gaan starten met het betrekken van vrijwilligers en hun organisaties, vergroten ze de kans van slagen door aan te sluiten bij de belevingswereld van de vrijwilligers. En hoe divers de groep ook is, het is in het algemeen belangrijk om:

- nut en noodzaak duidelijk te maken voor vrijwilligers en hun organisaties;
- concreet te zijn;
- een interactief proces uit te zetten in een vastgesteld tijdbestek.

In veel gevallen betrekken gemeenten vrijwilligers om zicht te krijgen en te behouden op het vrijwilligersveld, om vervolgens beleid te ontwikkelen dat later weer getoetst wordt. In onderstaand schema wordt aangegeven welke soorten van 'betrekken' er zijn en welke werkvormen daarbij kunnen worden toegepast:

Tabel 2.1 Soorten van `vrijwilligers betrekken'<sup>4</sup>

informereren	informatieavonden, wijkkranten, conferenties, excursies, tentoonstellingen, campagnes.
raadplegen	inspraak, hoorzitting, klankbordgroepen, referendum, denktank, schouw, enquête, panels, focusgroepen, allerlei debatformen, elektronische peilingen, foto, wedstrijden, prijsvragen
adviseren	adviesraden, wijkplatforms, dorpsraden, expertmeeting, planteams, ronde tafelgesprekken
coproduceren	overleggroep, projectgroep, werkateliers, werkgroepen, participatiebijeenkomsten, convenanten
meebeslissen	medezeggenschapsraden, stuurgroep, agenda-recht, recht van initiatief, referendum

Meebeslissen is de meest vergaande vorm van betrekken, en wordt ook wel interactieve beleidsvorming genoemd. In de praktijk komt deze vorm nauwelijks voor. De meest voorkomende vormen zijn raadplegen en adviseren. Deze vormen kunnen aangemerkt worden als min of meer interactieve processen. Betrekken in de vorm van informeren is geen interactief proces. De vorm, de wijze waarop je een interactief proces wilt opzetten, hangt sterk samen met de keuze wie je wilt betrekken, hoe ver de invloedssfeer van de betrokken vrijwilligers kan reiken, maar ook wat past bij een bepaalde schaalgrootte. Het ligt voor de hand dat bestuurders van een kleine dorpsgemeenschap veel meer proberen zicht te krijgen of te houden door te netwerken in het informele circuit dan op formele wijze een interactief proces op te zetten.

Een grote gemeente kan er voor kiezen om helemaal geen interactief proces op te zetten, omdat gezien de schaalgrootte een formele inspraakronde meer efficiënt is en representativiteit onmogelijk te bewerkstelligen is. De mate waarin de vrijwilligersorganisaties invloed wordt gegund op het beleid tijdens een interactief proces, of de mate waarin zij dit zelf wenselijk achten, is ook bepalend voor de vorm. Indien de gemeente het wenselijk acht dat de invloed van de vrijwilligersorganisaties ver reikt, kan er bijvoorbeeld voor gekozen worden om een klankbordgroep in het leven te roepen met een onafhankelijke status en een eigen budget.

Wat de gemeente ook besluit met betrekking tot de reikwijdte van invloed, het belangrijkste is daarover te communiceren met degenen die betrokken

Noot 4 Instituut voor Publiek en Politiek, masterclasses vrijwilligerswerkbeleid, commissie Vrijwilligerswerkbeleid, najaar 2003.

gaan worden. De wijze waarop de interactieve processen zijn opgezet zijn sterk afhankelijk van de lokale situatie, en de doelstellingen die de gemeenten hebben geformuleerd.

## 2.3 Ervaringen van gemeenten

In deze paragraaf wordt weergegeven welke knelpunten de gemeenten in de praktijk ondervinden en de reactie van de master op deze knelpunten.

### *Contact leggen met specifieke doelgroepen:*

Veel gemeenten worstelen met het leggen en onderhouden van contacten met nieuwe of voor hen nog onbekende doelgroepen. Tips vanuit de master:

- Zoeken naar (vinden van) de juiste sleutelfiguren. Voor gemeenten die specifieke groepen willen betrekken is het van belang de juiste sleutelfiguren te vinden die hen kunnen informeren over de behoeften en wensen van die doelgroepen en hun (zelf)organisaties.
- Ga naar de mensen toe: de beste manier om contacten te leggen is het bezoeken van plaatsen, evenementen en festiviteiten waar deze groepen zijn te vinden. Het kan noodzakelijk zijn om hiervoor creatieve en ludieke activiteiten te verbinden.
- Dit geldt ook voor raadsleden. Het is van belang raadsleden veelvuldig te laten deelnemen aan bijeenkomsten en evenementen die voor de doelgroep zelf belangrijk zijn.

### *Representativiteit*

Wanneer is de betrokken groep representatief, en is representativiteit altijd noodzakelijk. Op zich is het niet verkeerd om representativiteit na te streven, maar het is niet reëel om te veronderstellen dat de groep betrokken vrijwilligers en hun organisaties representatief is. Soms heeft het zelfs de voorkeur om een selecte groep te betrekken, bijvoorbeeld als het om een specifiek onderwerp gaat.

Bij het streven naar representativiteit geeft de master de volgende aandachtspunten.

- Maak de toetsing van beleid breder dan het panel. Panel met vertegenwoordigers laten vaak niet de stem van alle doelgroepen horen.
- Probeer niet alleen met vrijwilligersorganisaties maar ook met individuele burgers in contact te komen. Hoe breder het draagvlak des te beter komt het beleid van de grond.
- Voorkom dat vaste (dominante) sleutelfiguren te veel de dienst gaan uitmaken. Zorg regelmatig voor nieuwe mensen, andere geluiden. Kies daar meerdere instrumenten voor.
- Zoek als gemeente naar speelse en creatieve methoden om met organisaties en burgers in contact te komen. Dat hoeft niet altijd op een formele manier. Noemt project "lusten en lasten" Breda (good practice/ABCD methode): mensen konden tijdens feestelijke dag toch wensen en vragen kwijt op kaartjes. Discussie ontstaat over hoe je als gemeente breed kunt inzetten terwijl je ook niet om de mensen heen kunt die zich betrokken tonen en veel energie in de gemeente steken. Dat zijn ook vaak de mensen waar je als gemeente de adressen van hebt en waar je gehoor vindt op je oproep. Oplossing zit 'm toch in meerdere methoden die verschillende doelgroepen aanspreken. Raadsleden kunnen bijvoorbeeld ook enquêtes afnemen en zich vertonen tijdens evenementen van doelgroepen waar ze met deze mensen in gesprek kunnen raken.

### *Vastleggen procedure interactief traject in de raad*

Een interactief traject ingaan vraagt veel gerichte inspanning en kost vaak veel tijd. Het vraagt een zorgvuldige afweging vooraf over de doelen van het traject, de verwachtingen van de verschillende betrokkenen en over de wijze waarop met de uitkomsten van dit traject wordt omgesprongen. Zeker voor de deelnemers aan het traject is het van belang van tevoren helderheid te krijgen over hetgeen met de uitkomsten gebeurt en welke financiële speelruimte er is.

Adviezen van de master:

- Informeer de raad tijdig over de inhoud en aanpak van het traject;
- Maak van tevoren helder wat de kaders zijn en wat de speelruimte is voor alle deelnemende partijen
- Leg besluiten vast over de aanpak en tevens over de wijze waarop met de resultaten wordt omgesprongen
- Betrek de individuele raadsleden bij de activiteiten en discussies
- Informeer de raad tussentijds regelmatig over de vorderingen
- Committeer de raad aan de resultaten

## 3 Jeugd betrekken

### 3.1 Inleiding

Bij de deelnemers van de masterclass was veel belangstelling voor het thema jeugd betrekken. De steunpunten willen graag jongeren als nieuwe vrijwilligers werven en de gemeenteambtenaren willen jongeren betrekken bij het vrijwilligerswerkbeleid. De optiek van jongeren kan nieuwe impulsen geven aan het vrijwilligerswerkbeleid.

Voor het onderwerp jeugd betrekken zijn twee verschillende masters gevraagd voor twee klassen. Henk Gossink adviseur bij Publiek Domein en Hans van Helden, zelfstandig adviseur en voormalig campagneleider Whoznext. Een project gericht op jeugdparticipatie in de sport.

In dit hoofdstuk is de inhoud van deze twee masterclasses samengevoegd.

### 3.2 Vinden en Binden

Jongeren vragen om een specifieke benadering als een gemeente wil dat zij bij het beleid worden betrokken.

Het door de master gepresenteerde interactiekwadrant geeft de spelregels aan om jongeren te betrekken bij interactief beleid. Bij jongeren dient vooral geïnvesteerd te worden in de beginfase van het interactieve traject.

De betrokkenen van de gemeente zullen actief op zoek moeten gaan naar de jongeren, in de wijk, op school op hangplekken. Bovendien is het van belang dat de betrokkenen van de gemeente contact leggen met belangrijke sleutelfiguren (sleutelfiguren uit jongerengroepen maar ook met personen die veel contact hebben met jongeren).

Het is belangrijk zo onbevooroordeeld mogelijk tegen de leefwereld van jongeren aan te kijken. Ontwikkel die leefwereld als referentiekader (wat is de context en wat zijn de codes) en probeer als ambtenaar die beelden niet te toetsen met de eigen werkelijkheid.

Probeer een relatie met jongeren op te bouwen, maar wees ervan bewust dat die relatie geen jaren duurt. Zorg dus voor voldoende contact in de wereld van jongeren en vooral met sleutelfiguren.

Als een relatie met jongeren is opgebouwd is het belangrijk om aan te geven wat zij willen bereiken met een interactief traject, en wat de gemeente wil bereiken met het traject. Belangrijk is om na te gaan welke gezamenlijke belangen een rol spelen bij het traject.

Het interactieve traject is voor jongeren het meest interessant als het op een campagne-achtige manier wordt ingezet. Creëer een duidelijk doel en een eindstreep. Houdt het traject compact en geef een grote zichtbaarheid aan het traject. De wijze waarop een interactief traject wordt ingezet kan variëren. Belangrijk is om hier de wensen van de jongeren in mee te nemen en hen serieus te nemen. Betrokkenen dienen er wel op te letten dat de vorm de inhoud niet gaat verdringen.

#### ***Zeven tips***

- 1 Vertel je verhaal aan het jeugdjournaal
  - Niet hurken met verkleinwoorden en dergelijke, maar een helder verhaal;
- 2 Organiseer de ontmoeting



- Met direct contact tussen bestuurders en jongeren bereik je meer, dan wanneer je de jongeren voor jezelf houdt
- 3 Voer campagne
    - Creëer een grote zichtbaarheid, houd het compact, creëer een duidelijk doel en eindstreep, werk toe naar een climax;
  - 4 Heb wisselende contacten
    - Een serieuze verkering duurt zes weken...
  - 5 Het stopwoord is doen
  - 6 Tijdelijk is een blijvertje
    - Houdt niet vast aan vaste vormen o.i.d.
  - 7 Liever spannend dan speels
    - Jongeren willen serieus genomen worden, speelse werkvormen kunnen dat gevoel in de weg staan. Om hen betrokken te houden is het beter om spanning in de activiteiten creëren.<sup>5</sup>

### 3.3 Lessen vanuit de praktijk: gemeenten en WhoZnext

De meeste gemeenten hadden vragen over het vinden en binden van jongeren. Vanuit de praktijk van whoZnext werd antwoord gegeven op het vraagstuk van vinden en binden.

WhoZnext is een meerjarig programma gericht op het betrekken van jongeren (12-20 jaar) bij het ontwikkelen, organiseren en uitvoeren van het aanbod gericht op sport en bewegen. WhoZnext beweegt zich in de sectoren sport, onderwijs, wijk/buurt.

De kern van het actieprogramma was het ontwikkelen van J-teams, teams bestaande uit een groep jongeren geleid door een coach (ook een jongere) die in hun eigen omgeving aan de slag gaan om met jongeren samen het aanbod rondom sport en bewegen te verbeteren.

Vanuit het landelijke project Jeugd in Beweging (1996-2001) en vanaf 2002 door het Nederlands Instituut voor Sport en Beweging (NISB) is ondersteuning geboden aan de J-teams (materiaal ontwikkeld, intervisie en trainingen, pr-activiteiten) en een massa-mediale campagne gevoerd via bioscoopreclames. Momenteel wordt de landelijke ondersteuning overgedragen aan een aantal provinciale sportraden en sportservice bureaus.

- Ga een intensieve relatie aan met sleutelpersonen die een goed contact met groepen jongeren/allochtonen hebben. Investeer veel in deze relatie. Sommige sleutelfiguren kan je zien als *magneten* die vaak al groepen jongeren om hen heen hebben, het netwerk goed kennen. Vaak zijn het populaire jongeren die lang niet altijd makkelijk toegankelijk zijn (voor de gemeente). Meestal is het *niet* de voor de hand liggende persoon die meteen door een school of sportvereniging wordt aangedragen. Het kost tijd om deze personen op te sporen. Het is van belang goed naar deze mensen te luisteren (ze hebben veel kennis over en ervaring met de doelgroep) en te investeren in het contact.
- Bij WhoZnext hebben deze sleutelpersonen de rol van *coach* van een j-team op zich genomen. Vaak was de sportbuurtwerker een sleutelfiguur.
- Laat als gemeente weten dat je er bent, bezoek evenementen voor jongeren, ga de straat op of bezoek het buurthuis en praat met jongeren. Geef het tijd. Geef niet te snel op. Op een gegeven moment komen de

Noot 5 Zie voor een uitgebreide beschrijving van de tips ook Jeugdparticipatie, daar blijven we aan werken: OLPJ, mei 1998, Amsterdam.

juiste figuren boven drijven. Soms weet je al meteen wie je hebben moet. Stop ook energie in het 'naast deze personen gaan staan' en probeer hen niet direct voor je karretje te spannen. Bouw een relatie op!

- Binden van jongeren en binden van sleutelfiguren vraagt nauwelijks om een aparte strategie; ga uit van de eindgebruiker. Vanuit WhoZnext is een tweeledig traject gestart. Eén traject gericht op jongeren en één traject gericht op intermediairs. Zoals later bleek was het meestal niet nodig een apart traject met intermediairs te starten. De intermediairs worden immers het liefst meteen bij het traject gericht op jongeren betrokken. Dan raken ze het meest enthousiast. Wel wordt binnen WhoZnext soms ingespeeld op specifieke vragen van intermediairs; zo is er een aparte training voor coaches opgezet.

- Een geldelijke vergoeding als bindmiddel kan een bescheiden bijdrage leveren. Bij WhoZnext is afhankelijk van de personen een bescheiden en passende vergoeding uitgekeerd aan de coaches. Drie maal lukte het zelfs een bedrijf (betrokken partij in een gemeente) deze vergoeding te laten betalen. Deze vergoeding garandeert volgens de master geen continuïteit. Het geld heeft wel een aanjaagfunctie en kan voor sommigen net de prikkel zijn die nodig is. Anderen willen er helemaal niets voor hebben.

Op de vraag of het niet leidt tot onduidelijkheid en reacties als sommige wel en anderen niet worden betaald geeft de master aan daarvan niets te hebben gemerkt. Het was binnen WhoZnext geen onderwerp van gesprek.

- Uit de discussie blijkt dat een geldelijke vergoeding binnen het vrijwilligersbeleid nogal gevoelig ligt. Het staat haaks op de principes van vrijwilligerswerk. Toch kan ook daar in bepaalde gevallen een bescheiden vergoeding uitkomst bieden, als er een concrete klus tegenover staat.

- Publiciteit als bindmiddel doet wonderen!

Jongeren zullen zelf niet snel aan publiciteit denken. Het is goed als dit op landelijk of gemeentelijk niveau wordt geregeld. De bioscoopreclame had een stimulerend effect op jongeren en coaches om mee te doen. Ook een artikel in een krant of plaatselijk blaadje werkt goed ('kunnen ze thuis laten zien'). Aandacht vanuit de lokale radio en tv is helemaal een opsteker.

Gemeenten geven hier volgens de master vaak te weinig aandacht aan. Pr zorgt voor de noodzakelijke erkenning en waardering.

- Betrokkenheid bij organisatie van activiteiten en betrokkenheid bij beleid: een complexe relatie....

Uit de evaluatie van WhoZnext is niet duidelijk geworden hoe het kan dat in één gemeente de jongeren ook na de organisatie van activiteiten betrokken bleven bij het gemeentelijk beleid terwijl in een andere gemeente die betrokkenheid heel snel terug liep. Meerdere factoren blijken van invloed.

De contacten tussen jongeren en de instanties (gemeente ed.) zijn wisselend en vaak afhankelijk van personen, de situatie en de gepleegde inzet. Zie ook les 1.

- Realiseren van plannen van onderop werkt beter dan het aanbieden van model van bovenaf.
- Binnen WhoZnext is gewerkt met de principes en gedragscodes die het in de 'sport' goed doen: zoals competitie, hoge eisen stellen, opkomstverplichting ('in een sportteam moet je er toch ook zijn') en duidelijke regels voor wat wel en niet is toegestaan. Vanuit het competitie principe zijn in bepaalde gemeenten prijzen gekoppeld aan het beste plan van

jongeren. Hier zijn goede ervaringen mee opgedaan.

Overigens: dezelfde principes die het in de sport goed doen werken vaak totaal niet in een andere sector waar andere principes gelden (bv. in de cultuursector). Het is dus van belang om de heersende opvattingen, codes en tradities binnen die bepaalde sector te kennen.

- Houd binnen het gemeentelijk budget een bedrag open voor initiatieven van jongeren, al zijn die tijdens het opstellen van de begroting nog niet helder. Voor jongeren werkt zo'n bedrag heel stimulerend. Verder is het ook goed binnen elk budget 10% extra te reserveren voor zogenaamde 'illegale' activiteiten. Jongeren mogen dan tijdens de rit nog bedenken wat ze hiervoor doen. Vaak levert dat creatieve voorstellen op. Tijdens de bespreking van dit punt kwam ook aan de orde dat het goed is als gemeenten hun criticasters opzoeken en met hen in overleg gaan. Vaak zijn gemeenten hiervoor beducht en gaan gemeenten mensen die 'tegenwind' geven juist uit de weg. Toch kan dit veel opleveren aan informatie. Verder kunnen ook 'probleemsituaties' in een wijk een goed moment vormen om contacten te leggen.
- Investeer in de vorm van het overleg: Voor bijeenkomsten geldt dat het leuk en verrassend moet zijn. Het is goed om jongeren op een ander been te zetten en ze met 'lastige' vragen te confronteren. Het 'lagerhuis debat' b.v. werkt vaak goed bij jongeren, maar er zijn nog veel andere methoden.

## 4 Wonen, zorg en welzijn

### 4.1 Inleiding

De deelnemers aan de masterclass vrijwilligers betrekken en vinex-locaties/herontwikkelingswijken, hebben met hele specifieke vraagstukken te maken. De steden worden geconfronteerd met een forse uitbreiding van het aantal inwoners (door de vinex-locatie) of dienen het vrijwilligerswerk weer opnieuw op te bouwen in een wijk die vernieuwd wordt. Wonen zorg en welzijn is een thema dat veel van deze gemeenten bezig houdt, ook zeker in relatie tot vrijwilligerswerk. In dit hoofdstuk een verslag van de masterclass wonen, zorg en welzijn en vrijwilligerswerk. De master Bart Lammers is zelfstandig adviseur en oprichter van bureau Ruyterveer.

### 4.2 Ontwikkeling van Wonen Zorg en Welzijn

De master geeft in zijn inleiding de historische ontwikkeling van wonen zorg en welzijn (WZW) in vogelvlucht: de geschiedenis van de vermaatschappelijking. Onder vermaatschappelijking van de (GGz-)zorg wordt verstaan: "het streven naar een zo min mogelijke institutionalisering van de zorg en een zo groot mogelijke maatschappelijke integratie van de (psychiatrische) cliënt".

#### *Ouderen*

Begin vorige eeuw zijn de bejaardenoorden ontstaan voor de gegoede klasse ter verkrijging van een vooral gezellige en rustige oude dag.

Langzamerhand verschoof de doelstelling en werkwijze van tehuizen voor gezonde ouderen naar 'zieke' ouderen omdat ouderen ook ouder werden (en dus vaker kwalen kregen) en gezonde ouderen een dergelijk (zieken)huis niet echt zagen zitten.

De identiteit van de bejaarden oorden verschoof enerzijds richting verpleeghuisfuncties en anderzijds richting een toenemende wens om zo lang mogelijk zelfstandig te blijven. Met het onderbrengen van de toenmalige wbo in de awbz (halverwege de jaren 90) was de trend naar afbouw van verzorgingshuizen gezet. In de plaats daarvan kwamen o.a. WoZoCo's, woonzorgcomplexen als antwoord op de scheiding van wonen en zorg. In feite een stuip-trekking van de toenmalige verzorgingshuizen.

#### *Psychiatrie*

De oorsprong van de vermaatschappelijking gedachte in de psychiatrie is over komen waaien uit Italië: 'Niet de gek, maar de wereld is gek' sterker nog 'van de gek kan je leren hoe je de wereld moet hanteren'.

De eerste aanzetten tot vermaatschappelijking werden ingezet begin jaren 70. Santpoort is hier een mooi voorbeeld van. Dit jaar wordt waarschijnlijk het laatste paviljoen in Santpoort gesloten. Een proces van ruim 30 jaar. De gevolgen van sluiting van Santpoort zijn dagelijks in een stad als Amsterdam te zien.

### *Verstandelijke gehandicapten*

Het ijkpunt voor de vermaatschappelijking in de zwakzinnigenzorg is: 'Denendal' ook deze beweging is sterk beïnvloed door 'Italië'. In de affaire denendal lag ook zwaar het accent op zelfontplooiing. Verstandelijke gehandicapten hadden, volgens de professionals' recht op zelfontplooiing' en dat kon op 2 manieren. Door de samenleving binnen te halen (verdunding) of door de 'klanten' de samenleving in te sturen.

### *Lichamelijke gehandicapten*

Als lichamelijk gehandicapt kwam je tot de jaren '70 van de vorige eeuw of in een inrichting voor zwakzinnigen terecht of in een verpleeghuis. Daarnaast bestonden er een aantal internaten voor lichamelijke gehandicapten. In de jaren 70-80 kwam daar langzamerhand verandering in door de opkomst van Focus. Kleine eenheden van geclusterde woningen gekoppeld aan hulp. Focus heeft nu last van de wet van de remmende voorsprong. Het zijn kleine instituutjes die haaks staan op de wens van scheiden van wonen en zorg.

Leerpunt uit ontwikkeling:

Categorale insteek heeft het hele zorgveld behoorlijk ingewikkeld gemaakt. Nu gaan zorginstellingen de wijk in, nog steeds categoriaal. Is vaak inefficiënt en onlogisch. Woningaanbod is niet toegesneden op het zo lang mogelijk zelfstandig blijven wonen.

## **4.3 Huidige stand van zaken en ontwikkelingen**

Op dit moment wordt (snelle) zorg in de wijk belangrijk gevonden. Dit kan bereikt worden door meer integraal werken tussen verschillende dienst- en zorgaanbieders. Termen hierbij zijn woondienstzones, wijkservicebureaus en integrale dienstenteams. Er is nu een discussie over: wat is specifiek, en wat is algemeen. Kan de dienst voor iedereen worden aangeboden of blijft het voorbehouden aan hulpbehoevenden.

Met betrekking tot de woningbouw: er is nog niet voldoende aanbod van woningen waarmee de vermaatschappelijking van de zorg gestalte zou kunnen krijgen.

In de wet en regelgeving zijn er diverse ontwikkelingen gaande. De AWBZ wordt "opgeschoond". Alleen de oorspronkelijke voorzieningen blijven in de AWBZ en de extra voorzieningen die in de loop der jaren er bij zijn gekomen worden onder nieuwe wetgeving geplaatst. Het is de bedoeling dat gemeenten de nieuwe wetgeving ten uitvoer gaan brengen (Wet op de Maatschappelijke zorg. De hoogte van de bedragen en de verdeling van de budgetten in het kader van de nieuwe wetgeving is nog onduidelijk.

De indicatiestelling wordt of gecentraliseerd of gaat volledig naar gemeenten, en er komt een "slot op de toegang tot intramurale zorg".

### *Wat betekent dit voor het vrijwilligerswerk?*

Het belangrijkste gegeven voor het vrijwilligerswerk in de drie-hoek Wonen Zorg en Welzijn is dat de druk op de mantelzorg toeneemt.

Er wordt door bijvoorbeeld de gewijzigde wetgeving een enorme druk gelegd op de sociale omgeving van een hulpbehoevende. Dit betekent voor gemeenten en vrijwilligerscentrales dat zij extra alert moeten zijn op de ondersteuning van de mantelzorg.

Bijvoorbeeld het creëren van een pool van vrijwilligers die de mantelzorgers zo nu en dan kunnen ontlasten.

Het versterken van het vrijwilligerswerk in de driehoek, zowel in herstructureringswijken als op vinex-locaties kan via het georganiseerd vrijwilligerswerk, maar zeker ook via de ongeorganiseerde vrijwilliger. De gemeente zal nieuwe wegen moeten gaan bewandelen om het vrijwilligersbestand in de driehoek op het juiste niveau te houden. De sociale cohesie in een wijk is belangrijk voor de driehoek. Er zijn diverse voorbeelden om op een andere manier met vrijwilligerswerk om te gaan. In sommige delen van de VS wordt er gebruik gemaakt van flexibele inzet van "losse" vrijwilligers die af en toe tijd over hebben om vrijwilligerswerk te doen. Zij kunnen via een sms dienst aangeven dat ze "een uurtje" over hebben en worden direct ingezet voor dat uurtje. In Nederland kennen we het zogenaamde free-flex dat in diverse steden succesvol is. De deelnemende gemeenten bespreken op welke wijze zij trachten het vrijwilligerswerk maar ook zorg in de wijken zichtbaar te krijgen.

In Almere proberen ze bijvoorbeeld bewoners meer contact met elkaar te laten krijgen door buurtenquêtes (door bewoners zelf).

Daarnaast kan gedacht worden aan een flexibele pool van vrijwilligers die oproepbaar allerhande klusjes doen in de wijken (free-flex).

Het leerpunt uit de geschiedenis: minder sectoraal werken moet zeker worden meegenomen als de gemeente aan de slag gaat met het versterken van het vrijwilligerswerk.

## 5 Masterclass Vinex-wijken en vrijwilligerswerk

### 5.1 Inleiding

Tijdens deze masterclass is de deelnemers gevraagd of het mogelijk is om een sociaal wijkontwikkelingsplan te maken voor een vinex-locatie.

In sociaal opzicht begint de ontwikkeling van een nieuwbouwwijk op het moment dat de woningen worden opgeleverd en betrokken.

In die zin is het een logische gedachte om voor een nieuwbouwwijk een sociaal wijkontwikkelingsplan te maken, waarin je als overheid (en betrokken instanties) neerlegt hoe je de sociale ontwikkeling in een bepaalde wijk denkt te gaan faciliteren, stimuleren en ondersteunen.

Anderzijds kun je ook stellen dat het sociale leven in een wijk van onderop, door de bewoners, vorm moet krijgen. Daar moet de overheid, noch de instanties, zich mee bemoeien. Het sociale leven, de onderlinge contacten, verbanden, ontmoetingen en uitwisselingen spelen zich per definitie voor een groot deel in de informele sfeer af.

De master Jaap Draaisma is verbonden als planoloog aan het bureau Stad in Beeld.

De master begint met een inleiding over het ontwikkelen van een sociale infrastructuur in Vinex-wijken.

### 5.2 Sociale infrastructuur

Voor een nieuwbouwwijk is het van groot belang om met een aantal “openbare” voorzieningen te starten; voorzieningen in de sfeer van winkels, onderwijs, openbaar vervoer, speelplaatsen, groen, sportterreinen, kinderopvang, buurthuis, etc.

Deze sociaal-economische voorzieningen kunnen tezamen een infrastructuur vormen die een belangrijke stimulans (of blokkade, bij ontbreken of slecht functioneren) vormt de ontwikkeling van het sociale leven in een wijk.

#### **Vanaf start: voorzieningen, met symbolische waarde en evt. tijdelijk**

De eerste jaren na de oplevering van de eerste woningen een nieuwbouwwijk worden meestal gekenmerkt door het pionieren temidden van de zandvlakte en de bouwproductie. Veel voorzieningen ontbreken nog. Al is het maar omdat ze door het gering aantal bewoners nog volstrekt onrendabel zijn.

In de planning van de nieuwbouwwijk staat opgenomen wat voor voorzieningen er in de sfeer van gebouwen en diensten gerealiseerd *gaan* worden. Daarin wordt al dan niet ruimte geschapen om het sociale leven in een wijk, de ontmoeting, het contact, de uitwisseling van en tussen bewoners te stimuleren (van park, speelplaats, buurthuis, sportclub tot café). De eerste jaren van een nieuwbouwwijk bestaat er meestal nog niets en soms wordt er bewust voor gekozen om dat zo te houden. Afhankelijk van het type woningen en type wijk en het sociaal gedrag wat daar door planners bij wordt bedacht, worden er meer of minder voorzieningen in de wijk opgenomen.

Maar hoe je het ook wendt of keert, er zal in elke nieuwbouwwijk na verloop van tijd een soort sociaal leven ontstaan.

In een sociaal wijkontwikkelingsplan kan een overheid aangeven wat voor sociaal leven zij denkt dat er in een bepaalde wijk zal ontstaan, hoe zij daartoe faciliteert / bijdraagt, hoe ze beoordeelt wat voor sociaal leven er daadwerkelijk ontstaat en wat ze daarmee doet.

### **Waarom overheidsbemoeienis met sociale leven in een nieuwbouwwijk?**

Waarom zou de overheid zich bezig houden met de ontwikkeling van het sociale leven in een nieuwbouwwijk. De eerste 10 jaar (of nog langer) komt alles stapsgewijs tot stand, incl. de voorzieningen. Het sociale leven ontstaat vanzelf door de onderlinge contacten tussen de bewoners. Dat zijn gemiddeld de wat rijkere bewoners, die de eerste jaren volop bezig zijn met hun huis en vaak de komst van kinderen. Die mensen zijn goed in staat om te bepalen wat voor sociaal leven zij willen en kunnen dat zelf wel opbouwen. Daarvoor is ook tijd nodig.

Sociale wijkopbouw, het bewust stimuleren van het smeden, ontstaan, vormen van sociale verbanden tussen bewoners en groepen bewoners, komt wat geforceerd over in een nieuwbouwwijk.

De overheid kan zijn tijd, geld en energie beter besteden aan wijken waar sociale problemen dreigen te ontstaan of waar problemen zijn. Of sociale verbanden stimuleren tussen bewoners van een nieuwbouwwijk en een aangrenzende aandachtswijk.

### **Programma en Planning**

De belangrijkste rol van de overheid in deze is, om ervoor te zorgen dat in een nieuwbouwwijk de goede voorwaarden op het goede moment gerealiseerd worden, waardoor het sociale leven gestimuleerd en gefaciliteerd wordt. Dat hoort in het programma van een goed nieuwbouwplan te zitten. Correctie daarop door signalen van de eerste generatie bewoners zal vaak nodig zijn; is bij starre plannen vaak moeilijk realiseerbaar.

Toch lijkt het aanpassen van het (nieuwbouw)programma beter dan het starten van sociale wijkopbouw in de betreffende wijk.

### **Start met de simpele dingen:**

Zorg voor voorzieningen die ook een ontmoetingsfunctie hebben. Van scholen tot parken.

Heel wat nieuwbouwwijken (of delen daarvan; de schaalkwestie speelt een grote rol bij het sociale leven) ontberen elke voorziening. Of omdat men bedacht heeft dat een bepaald type wijk dat niet nodig heeft (alleen tweeverdieners zonder kinderen, met grote privé tuinen en andere private voorzieningen) of omdat dat in het kader van de concentratie in één multifunctioneel complex elders wordt gerealiseerd.

Voorzieningen voor bijvoorbeeld kinderen kunnen op het kleinste schaalniveau van burens en ouders in een straat ontstaan. In veel wijken speelt *het buurthuis* een belangrijke rol als ontmoetingsplek voor wijkbewoners.

Soms speelt zij een belangrijke rol in de ontwikkeling van het sociale leven in een buurt, soms is het vooral een locatie waar cursussen, trainingen en



voorstellingen gegeven worden en is er weinig sociaal leven omheen. Een buurthuis zal geheel of gedeeltelijk door vrijwilligers gerund worden. Veelal bieden zij ruimte aan tal van vrijwilligersorganisaties

### **Lessen van de master en de gemeenten**

- Probeer in te spelen op de fasering van het bouwprogramma.  
In het ontwikkelingsproces van een nieuwbouwwijk zitten momenten waarop het geheel tussentijds wordt bijgesteld. Wees daarbij met inbreng vanuit het sociaal beleid / vrijwilligersbeleid.
- Al bij de eerste visievorming voor een te ontwikkelen nieuwbouwwijk zou de sociale input geleverd moeten worden.  
Inbreng sociaal programma en visie is nu onvoldoende (bij de gemeente Arnhem moet de nieuw opgerichte sector 'voorzieningen' hiervoor gaan zorgen); in de sociale sector is niet veel visievorming over hoe het sociale leven er over 10-15 jaar uit zou kunnen (laat staan 'moeten') zien. In de stedenbouw heeft men daar blijkbaar minder moeite mee, want voor elke nieuwbouwwijk zijn vooraf impliciete gedachten over het sociale leven in zo'n wijk, tot de identiteit aan toe.
- Hoe geef je vorm aan een eigen vrijwilligersbeleid in een Vinex wijk?  
Vanuit overheid moet je vrijwilligers faciliteren en stimuleren. Overheid kan dit doen via schakels zoals het welzijnswerk. Het probleem is dat de welzijnsclub helaas snel de burgerinitiatieven gaat overnemen, afpakken, zelf doen. Zelfstandige actieve burgers komen er zo niet. Hoe je als overheid voorkomt dat de tussenliggende schakel (welzijnswerk) het werk onteigend/afpakt, dat is de grote uitdaging.  
Arnhem: door een eigen gemeentelijk beleid t.a.v. alle sectoren van het vrijwilligersbeleid (zorg, onderwijs, sport, welzijn, veiligheid, etc.) met name door ondersteuning van de vrijwilligerscentrale.  
Utrecht: door een welzijnsclub daarvoor de opdracht te geven, die dan bij alle sectoren van vrijwilligersbeleid de inbreng en inzet van bewoners moet stimuleren en faciliteren.
- Zet nieuwe technologie in  
Bijvoorbeeld de mogelijkheden van ICT inzetten voor het stimuleren en faciliteren van vrijwilligers.

## 6 Integraal vrijwilligerswerkbeleid

### 6.1 Inleiding

Paragraaf 1 van dit hoofdstuk is ontleend uit de publicatie van Schakels: "integraal vrijwilligerswerkbeleid", die als een van de producten van de commissie vrijwilligerswerkbeleid is uitgebracht.

Bert Westerink (oud wethouder Groningen en zelfstandig adviseur) en Hans van Breunese (schakels?) zijn voor de twee masterclasses uitgenodigd. De inhoud van de twee masterclasses zijn samengevoegd.

### 6.2 Wat is integraal beleid?

Beleidssterreinen waarin de samenhang van maatschappelijke ontwikkelingen tot uitdrukking komt en waarbij een breed perspectief gewenst is, hebben baat bij een integrale beleidsvoering. In de jaren negentig is lokaal integraal jeugdbeleid tot stand gekomen, waarin aspecten als veiligheid, onderwijs, zorg en preventie met elkaar in verband werden gebracht tot samenhangend beleid. Ook op het gebied van ontwikkelingssamenwerking wordt de noodzaak tot integraal beleid al langer gevoeld. Hierbij zijn regionale en mondiale ontwikkelingen op het gebied van economie, financiën en defensie op elkaar afgestemd tot een samenhangend beleid.

Integraal vrijwilligerswerkbeleid heeft geen vastomlijnd en statisch *eind*product, het is eerder een manier van denken en handelen. De strategische beleidsnota is onderdeel van de beleidscyclus. Het proces ter voorbereiding op deze nota en de daaropvolgende uitvoering zijn van net zo groot belang. Integrale beleidsontwikkeling:

- zegt iets over het proces, de totstandkoming van het beleid;
- is gericht op concrete doelen, bijvoorbeeld datgene wat aan het einde van een ontwikkeltraject als nota wordt gepresenteerd;
- is de wijze van intersectoraal samenwerken, nadrukkelijk ook in de uitvoering van het beleid.

Integraal vrijwilligerswerkbeleid kan 'smal' en 'breed' opgevat worden. Hiermee wordt een keuze gemaakt of een signaal, vraag of knelpunt in het veld wél of geen onderwerp van het vrijwilligerswerkbeleid is. De reikwijdte van integraal vrijwilligerswerkbeleid is in feite een continuüm, afgebakend door twee uitersten:

#### *De smalle benadering*

Bij een smalle benadering van integraal vrijwilligerswerkbeleid richt het zich alleen op de overkoepelende, gemeenschappelijke items binnen het vrijwilligersdomein. In principe is alleen datgene dat voor elke vrijwilliger of organisatie die met vrijwilligers werkt geldt, onderdeel van beleid. Deze benadering beperkt de mogelijkheid tot beleidsvoering tot overkoepelende thema's zoals verzekeringen, wettelijke regelingen, sociale activering, promotiecampagnes, vrijwilligersprijzen, voorzieningenbeleid en deskundigheidsbevordering. Deze thema's dienen dan vooraf tussen de verschillende beleidssectoren te worden afgesproken.

Hoofdzakelijk gaat het hierbij om zaken in de voorwaardelijke sfeer om organisaties goed te laten draaien. Het vrijwilligerswerkbeleid gaat in op de grootste gemene deler. Meer specifieke wensen, behoeften of noden van vrijwilligers worden niet behandeld of overgelaten aan een andere gemeentelijke afdeling. De ambtenaar die zich bezig houdt met het integrale beleid werkt relatief zelfstandig en heeft collega's op deelterreinen vooral nodig bij inventarisatie van gegevens en implementatie van maatregelen.

#### *De brede benadering*

Het vrijwilligerswerkbeleid richt zich bij een brede benadering op alle denkbare onderwerpen, kansen en knelpunten die zich in het vrijwilligersdomein voor kunnen doen. Alles wat zich binnen die deelterreinen afspeelt en wat invloed heeft op vrijwilligers en vrijwilligersorganisaties, komt in aanmerking voor vrijwilligerswerkbeleid en vraagt derhalve betrokkenheid van bestuur en betrokken ambtenaren. Vrijwilligerswerkbeleid is in deze benadering 'van' alle ambtenaren die in hun werk met vrijwilligers(organisaties) te maken hebben. De beleidsmedewerker vrijwilligerswerkbeleid voert de coördinatie over dit beleid en draagt daarbij zorg voor de afstemming van te nemen maatregelen. De ambtenaar vrijwilligerswerkbeleid onderhoudt daartoe voortdurend contact met collega's op deelterreinen. Deze benadering biedt dus meer ruimte om in te gaan op signalen en vernieuwingen, hetgeen een aantal eisen stelt aan de interne organisatie zodat:

- signalen worden opgevangen en doorgespeeld naar de verantwoordelijke beleidsambtenaar;
- het beleidskader duidelijkheid schept voor de verwerking van signalen;
- de verantwoordelijke ambtenaar in staat is afwegingen te maken, tot actie over te gaan en daarover helder te communiceren.

Of het nu een brede of smalle benadering betreft, bij integraal vrijwilligerswerkbeleid gaat het er vooral om dat medewerkers die normaliter vanuit hun eigen beleidsterrein incidenteel en misschien zelfs toevallig met vrijwilligerswerk bezig zijn, de samenwerking met collega's aangaan. In de ontwikkeling van het beleid, en ook in de uitvoering. In de praktijk komt dit nog niet veel voor. Dit houdt verband met het ontbreken van een gedeelde visie op vrijwilligerswerk en omdat er binnen het gemeentelijk apparaat weinig wordt samengewerkt op dit vlak.<sup>6</sup> Nu door toedoen van de vrijwilligersimpuls (TSV en de Commissie Vrijwilligersbeleid) het belang van vrijwilligerswerkbeleid onder de aandacht is gebracht, en handreikingen voor beleidsvorming beschikbaar komen, is de basis gelegd voor integrale beleidsontwikkeling op dit terrein.

### **6.3 Voorbeelden uit de praktijk**

#### **Tips van de master**

- Een belangrijke tip is dat het goed is om intern in kaart te brengen wie binnen welke sector met vrijwilligers werkt en welke impliciete of expliciete definities van vrijwilligers(werk) worden gehanteerd.

Noot 6    Lagendijk, Strik ' Regie over gemeentelijk vrijwilligerswerkbeleid' 2004

Zo'n overzicht is voor velen vaak een eye-opener, geeft inzicht in de omvang en parallellen tussen de afdelingen, de verschillende uitgangspunten die worden gehanteerd en roept vaak discussie op.

- De definitiediscussie (hoe lastig soms ook) moet niet uit de weg worden gegaan. Sommigen gemeenten kiezen voor een brede definitie om geen keuze te hoeven maken. Helaas verschuif je het probleem dan vaak naar achteren en dus naar de implementatie.
- Naast de definitie discussie gaat het volgens de master vooral om het formuleren en uitwerken van concrete doelen en het kiezen van instrumenten die je als gemeente kan inzetten.
- Er is iets te zeggen voor een smalle (je beperkt je en je hoeft je dus niet met alles en iedereen bezig te houden) maar ook voor een brede definitie (je sluit niemand op voorhand uit en kunt een open gesprek met iedereen aangaan). Het is belangrijk dat een gemeente zich de consequenties realiseert van een dergelijke keuze. Bijvoorbeeld als een gemeente kiest voor vrijwilligerswerkbeleid als het stimuleren van actief burgerschap kiest deze gemeente vooral voor een politiek gekleurde definitie en voor een sterke koppeling van de vrijwilligersorganisaties aan de gemeente. Dit kan inhouden dat minder wordt gedaan voor zelforganisaties die op eigen kracht draaien, zichzelf bedruipen en minder maatschappelijk betrokken zijn. Een dergelijke keuze heeft ook gevolgen voor de rol van de vrijwilligerscentrale. Goed is in ieder geval om onderscheid te maken tussen soorten organisaties en de verschillen in de relatie tussen die organisaties en de gemeente.
- Belangrijk keuzemoment voor een gemeente is wie ze bij de discussie over vrijwilligerswerkbeleid betrekken en wanneer. Ook dient een keuze gemaakt te worden voor een intern cq. extern traject en in welke volgorde. Dit uit zich o.a. in de uitnodigingen aan de organisaties en aan de interne medewerkers. Zoals bij alle participatie-trajecten geldt ook hier dat het niet per definitie zo is dat er meer tevredenheid is indien meer actoren betrokken worden. Een brede aanpak schept ook meer verwachtingen en dat brengt altijd risico's met zich mee. Voor de juiste aanpak is geen gulden regel te geven. Een en ander is sterk afhankelijk van de situatie en de mogelijkheden.

### **Ervaringen van gemeenten**

- Het werkt goed om de politiek in een vroeg stadium te betrekken. De commissie heeft accenten gelegd, daarmee richting gegeven en het onderwerp stond daardoor hoog op de agenda. Heeft ook positief doorgevoerd in verdere besluitvorming.
- Voor het integraal oppakken van vrijwilligerswerkbeleid is het organiseren van een integraal intern overleg belangrijk. Het beleidsterrein leent zich ervoor om intersectoraal te worden besproken. Om deze reden is het nuttig om dwarsverbanden tussen de sectoren te verhelderen en expliciet te maken. Voor de beleidsambtenaar vrijwilligerswerkbeleid is het van belang om de andere sectoren niet alleen te betrekken (en dus tijd te claimen) maar er ook iets tegenover te kunnen stellen. Dat kan ook door bijvoorbeeld een project te ontwikkelen waar verschillende sectoren iets mee kunnen.
- De wethouder kan een belangrijke rol spelen in het stimuleren van ambtenaren om tijd te steken in het vrijwilligerswerkbeleid.
- Ook werkt het verhelderend dat alle ambtenaren aan het begin van een interne conferentie eerst allen zelf aangeven wat ze binnen hun sector

doen met vrijwilligers en met welke organisaties zij contact hebben.  
Dit is input voor de discussie over wat vrijwilligerswerk nu precies wel en niet is.

- Bespreken wat ambtenaren in hun vrije tijd doen aan vrijwilligerswerk is een interessante invalshoek bij het ontwikkelen van beleid. Het is goed dit vrijwilligerswerk onder de aandacht te brengen (bv. in nieuwsbrief).

## 7 Multiculturele zelforganisaties (MZO's)

### 7.1 Inleiding

Eén van de masterclasses is speciaal gewijd aan het onderwerp 'allochtonen betrekken'. Dit op verzoek van de gemeenten binnen deze groep. Het onderwerp is concreet ingevuld door Wesley Amzand (Beleidsadviseur diversiteit en sociale vernieuwing van de gemeente Amsterdam) en Halim El Madkouri (beleidsadviseur Forum). Door beide personen is een inleiding verzorgd en is discussie gevoerd met de gemeenten. De discussie had betrekking op een breed scala van onderwerpen. Aan de orde kwamen: de rol en functie van multiculturele zelforganisaties, het leggen van contacten met allochtone burgers, het - via MZO's - betrekken van allochtonen bij het gemeentelijk (vrijwilligerswerk)beleid en de integratie en inburgering van allochtonen.

In dit hoofdstuk wordt de kern van beide presentaties door elkaar weergegeven en wordt tevens ingegaan op de bijdragen en belangrijkste vragen van de gemeenten.

Deze masterclass werd verzorgd door Halim El-Madkouri, sinds kort programmaleider religie, emancipatie en identiteitsontwikkeling bij Forum.

### 7.2 Multiculturele zelforganisaties (MZO's) en gemeentelijk beleid

De MZO is een organisatievorm waarop multiculturele groepen zich binnen eigen etnische groep verenigen en voor hun belangen opkomen. De MZO's richten hun activiteiten meestal uitsluitend op de eigen groep. Veel activiteiten van de MZO's (denk aan het organiseren van informatiebijeenkomsten, feesten en religieuze of culturele activiteiten zoals muziek en dansavonden) zou je kunnen beschouwen als vrijwilligerswerk, maar zo zien de groepen het zelf meestal niet.

In Amsterdam ZO staan 200 MZO's geregistreerd. Ongeveer 20% van de MZO's is niet actief. Het merendeel van de inwoners van Amsterdam Z.O. zijn van (oorspronkelijk allochtone afkomst). Er leven vooral veel Surinamers, Ghanezen en Antillianen. Om en nabij 100 nationaliteiten.
--

Het belang van MZO's voor gemeenten is groot!

MZO's vormen een wezenlijk onderdeel van de eigen identiteit van minderheden. Indien je ze als gemeente niet ondersteunt of zekere erkenning geeft kan dat problemen opleveren.

Multiculturele zelforganisaties zijn voor gemeenten een belangrijk aangrijpingspunt om in contact te komen met allochtone burgers en om problemen binnen de eigen groep aan te pakken. Het is vooral een streven om multiculturele groepen zelf eigenaar te laten worden voor het oplossen van problemen binnen de eigen groep. Dit schept daarmee ook een belangrijke basis voor het betrekken van allochtonen bij gemeentelijk beleid (op welk terrein dan ook).

Hoe beter de contacten van de MZO's met de gemeente des te beter de organisaties de contacten met de eigen achterban kunnen onderhouden en des te beter ook de communicatie is tussen die bevolkingsgroep en de gemeente (vooral bij probleemsituaties is dat erg belangrijk).

Uit onderzoek is duidelijk geworden dat *emancipatie in eigen kring* en de mate van de organisatiegraad van een bepaalde bevolkingsgroep, de politieke participatie van de desbetreffende groep aanzienlijk verhoogt. In dit opzicht is de rol van zelforganisaties onmisbaar in het vorm geven aan de (lokale) democratie. Waar één ieder zich in herkent ongeacht achtergrond. In de eigen MZO doen leden allerlei vaardigheden op die later van nut kunnen zijn bij een baan of rol in de politiek.

In veel gemeenten ontbreekt helaas een duidelijke visie over hoe contact met de allochtone groepen te krijgen en hoe ze te ondersteunen.

Ook in Amsterdam Z.O heeft het lange tijd geduurd voordat er een duidelijke visie was over de rol en functie van MZO's. De afgelopen decennia buitelden conferenties en nota's over elkaar heen. Toch liet de gemeente veel culturele minderheden aan hun lot over. Aangezien de overlast van vooral jongeren de laatste jaren sterk is toegenomen heeft het beleid een omslag doorgemaakt en is het verhard ('zero-tolerance'). Het beleid is nu sterk gericht op het terugdringen en aanpakken van de overlast en op empowerment van etnische groepen. De gemeente ziet nu meer in hoe belangrijk goede contacten met de MZO's zijn voor het aanpakken van de problemen. Participatie is nu sleutelwoord en speerpunt van beleid omdat door participatie de samenhang binnen de eigen groep versterkt kan worden. Belangrijk project in Amsterdam ZO is 'de veilige vindplaats' (gericht op voorkomen en het terugdringen van overlast van jeugd).

### 7.3 'Vinden en binden van MZO's' (theorie "bonding en bridging")

Gemeenten hebben een belangrijke rol in het 'vinden en binden' van MZO's. Dit is in het belang van de integratie van culturele minderheden en voor het voorkomen van radicale bewegingen (radicalisering). MZO's moeten op de gemeente kunnen terugvallen wanneer dat echt nodig is. Gemeenten kunnen allerlei instrumenten aanwenden om de participatie van MZO's te bevorderen. Onder andere kunnen inspraakprocedures een goede methode zijn. MZO's worden dan gedwongen een standpunt in te nemen en die te verwoorden, ze voelen zich daardoor serieus genomen.

In dit kader komt de 'sociaal kapitaal theorie' van Putmann (o.a. boek "Bowling alone" en "Making democracy work") aan de orde. Gaat uit van twee principes:

Bonding: is gericht op het versterken van samenhang binnen de eigen groep (met als gevolg dat de groep laag scoort op integratie);

Bridging: is gericht op het bevorderen van de contacten met de andere groep (waardoor men wel verder komt en beter integreert).

Deze theorie is relevant en interessant als je kijkt naar de rol van de gemeente t.o.v. MZO's en naar subsidiecriteria (zie ook verder). Als je aparte culturele groepen subsidieert versterk je de samenhang binnen de groep maar kan je tegelijkertijd 'bridging' belemmeren. Kan leiden tot segregatie. Als groepen heel kwetsbaar zijn is het wel goed te werken aan bonding. Echter tegelijkertijd moet aandacht gericht zijn op bridging. Het geldende principe is: zonder bonding geen bridging. Als gemeente moet je beide stimuleren. Voor het bouwen van een brug moet je twee oevers hebben.

Belangrijke knelpunten die je tegenkomt in de relatie van gemeenten met MZO's zijn:

Onbekendheid met elkaars werkwijzen, verantwoordelijkheden en taken;  
Instellingen ervaren M.Z.O's als lastig en belemmerend voor hun activiteiten;

M.Z.O's tonen soms weinig initiatief, het is niet altijd duidelijk wat ze willen;

M.Z.O's ervaren soms dat instellingen (bijvoorbeeld welzijnsinstellingen) hen betuttelen of zelfs misbruiken ("ze pikken onze ideeën en maken er eigen activiteiten van waarvoor ze geld krijgen en wij niet" – zie kader);

Er is een gebrek aan goede accommodatie;

Gemeenten gaan vaak te veel uit van allerlei vanzelfsprekendheden die in de praktijk blijken niet te kloppen. Beeldvorming over en weer belemmert een goede communicatie onderling.

Het leggen en instandhouden van contacten met MZO's ligt vaak bij één of enkele personen. Dit brengt de continuïteit van de contacten in gevaar.

Gemeenten schakelen vaak welzijnsorganisaties in voor het leggen en onderhouden van contacten met MZO's. Uit ervaring blijkt dat deze organisaties soms ook een belemmerende factor kunnen zijn. Professionals voelen zich vaak bedreigd door vrijwilligers. El Madkouri: "In plaats van MZO's te ondersteunen lopen instellingen soms weg met de subsidies die voor de MZO's bedoeld waren. Veel welzijnsorganisaties beheren het geld voor de MZO's (omdat zij geen rechtspersoon zijn). Het komt voor dat een groot deel van het geld door de welzijnsorganisaties wordt opgeslokt". Het is van belang dat welzijnsorganisaties hun beleid aanpassen en daadwerkelijk over gaan tot het ondersteunen en faciliteren van MZO's, onder andere door hen een goede accommodatie te bieden.

*Tips van de master(s) om contacten te bevorderen:*

Het is belangrijk dat de gemeente de belangrijkste sleutelfiguren en vertegenwoordigers van MZO's persoonlijk kent. Voor mensen uit MZO's is het ook belangrijk een persoonlijk contact te hebben, een gezicht te kennen binnen de gemeente, dat verkleint de afstand aanzienlijk en wekt vertrouwen. Dergelijke contacten leg je nu eenmaal niet via internet. Projecten zoals homestart zijn daarom belangrijke vormen van begeleiding van allochtone gezinnen<sup>7</sup>.

Creëren van bondgenootschappen: Het is belangrijk dat gemeenten zich een juist beeld vormen van wat de MZO's wel en niet kunnen doen en vanuit dat juiste beeld contacten uitbouwen en versterken. Ook is het goed als gemeenten hun verwachtingen ten aanzien van hun rol en taken uitspreken. Door samenwerking en regelmatig contact kan het wederzijds vertrouwen groeien.

Bekijk binnen welke beleidsterreinen de relatie met MZO's van belang is en screen dit beleid op mogelijke raakvlakken en mogelijkheden om de krachten te bundelen. Screen dit beleid ook op mogelijke tegenbewegingen.

Noot 7 Homestart heeft als doel ouders te stimuleren de kracht te (her)vinden om moeilijke situaties het hoofd te bieden en (weer) greep te krijgen op het eigen leven en voorkomen dat er ernstige en langdurige problemen ontstaan in een gezin door het vergroten van het zelfvertrouwen van de ouders en het versterken van hun sociale relaties. Het project Homestart wordt in verschillende Nederlandse gemeenten uitgevoerd.



Door de gemeente worden verschillende vragen gesteld die te maken hebben met het vinden en binden van vrijwilligers uit de allochtone groepen: *Hoe organiseert men betrokkenheid van doelgroep(en) bij projecten (zoals bijvoorbeeld in Amsterdam bij het project 'veilige vindplaatsen'?)* Volgens Amzand is het van groot belang om vertegenwoordigers van de eigen doelgroep een prominente rol te geven in een stuurgroep of projectgroep. Bij het project 'Veilige vindplaatsen' is een stuurgroep geformeerd waarin vertegenwoordigers van allerlei organisaties zitten (wijkteam politie, wijkbureau, vertegenwoordigers van de Antilliaanse gemeenschap, de Welzijnsstichting Alcides etc). Het gaat er om dat er draagvlak is binnen de eigen groep. Daarnaast is het ook belangrijk genoeg deskundigheid binnen de groep te halen. Beide zaken (eigen groep/deskundigheid) moeten aan elkaar gekoppeld worden.

*Hoe komt het dat je in besturen, wijkraden en medezeggenschapsraden in Nederland zo weinig allochtonen tegenkomt?*

El Madkouri: opvallend is het gegeven dat alle allochtone leden van de 2<sup>de</sup> kamer afkomstig zijn uit MZO's. Het is dus zeker zo dat actieve deelname binnen MZO's een belangrijke factor is voor deelname in de maatschappij buiten de MZO. Toch is het geen garantie. Angst is de beste voedingsbodem voor allerlei uitsluitingsprincipes. Veel allochtone leden hebben angst om de overstap te maken van de eigen MZO naar meer algemene raden en overlegorganen. Binnen de eigen groep hebben ze aanzien en zijn ze belangrijk, daarbuiten moeten ze hun positie opnieuw bevechten. Bovendien moeten ze binnen de eigen groep verantwoording afleggen voor hetgeen ze daarbuiten doen.

#### **7.4 Subsidierelatie gemeente met MZO**

Door MZO's subsidies te geven verwachten gemeenten te vaak dat de MZO's ook het gemeentelijke beleid uitvoeren. De subsidies worden dan ook gekoppeld aan concrete activiteiten die in de lijn liggen van het gemeentelijk beleid. Probleem is echter dat MZO's geen uitvoeringsinstanties zijn van gemeentelijk beleid. Te hoge verwachtingen van gemeenten leveren in de regel aan beide kanten alleen maar frustraties op. Er volgen een aantal suggesties en tips van de masters.

Een goede communicatie tussen beide partijen over de uitgangspunten van het (subsidie)beleid, de eisen en verwachtingen van de gemeente, de mogelijkheden en wensen van de MZO's en de gewenste resultaten is van groot belang.

MZO's moeten goed uitgelegd krijgen waar ze aan toe zijn en waarom een en ander verandert aan je subsidiebeleid. Voor gemeenten die toe zijn aan een herijking van het subsidiebeleid (bv. Eindhoven) is het zaak de wijzigingen goed te onderbouwen en te verkopen. Het verkooppraatje is net zo belangrijk als de wijzigingen zelf.

Een positieve benadering is cruciaal: geef eerder aan wat je wel subsidieert in plaats van wat niet. Als een gemeente zich positief uit over het belang van de organisatie wekt dat ook vertrouwen en goodwill. Indien MZO's geen subsidie krijgen (in geval van afwijzing) is het belangrijk dat de gemeente met de MZO's meedenkt over mogelijke alternatieven. Dan kan de relatie toch overeind blijven.

Gemeenten doen er verder ook niet goed aan om subsidies van de een op andere dag te stoppen. Beter is het om subsidies af te bouwen. Belangrijk uitgangspunt bij het vertrekken van subsidies en de communicatie erover is dat de zelfredzaamheid van de MZO's wordt versterkt (in plaats van doodknuffelen of bot afwijzen).

De subsidierelatie tussen de gemeente Amsterdam en de MZO's zijn de laatste jaren veranderd. Vanaf 1990 kregen MZO's waarderingssubsidies met een min of meer structureel karakter. Nu zijn subsidies meer gebaseerd op een inkoopmodel volgens een zakelijk uitgangspunt. MZO's krijgen geen structurele subsidies maar éénmalige projectsubsidies (wel soms enkele jaren achter elkaar). Hiermee wordt voorkomen dat er een vanzelfsprekendheid ontstaat en de gemeente de organisaties niet meer kan aanspreken op kwaliteit van producten. De subsidies zijn in het algemeen niet gericht op het instandhouden van de organisatie (overhead ed.) maar op concrete activiteiten die zijn aldus gericht op: het terugdringen van bepaalde problemen bij doelgroepen en het versterken van cohesie binnen de groep en dus op empowerment en participatie.

## 7.5 MZO's en vrijwilligerswerk(beleid)

Geconcludeerd wordt dat de discussie over vrijwilligersbeleid bij MZO's een hele andere is dan onder ander doelgroepen zoals bv. jeugd. De discussie binnen MZO's gaat al snel over integratie en minder specifiek over het vinden en binden van vrijwilligers. Beide onderwerpen liggen wel dicht tegen elkaar aan en hebben duidelijke raakvlakken.

Ei Madkouri geeft in zijn presentatie de volgende praktische suggesties mee aan de gemeenten (die daarmee ook het terrein vrijwilligerswerkbeleid overstijgen):

### Algemeen

Maak als gemeente heel duidelijk hoe je tegen M.Z.O.'s aankijkt  
Maak een sociale kaart van MZO's en hun omgeving. M.Z.O.'s, informele verbanden en sleutelfiguren zouden een vaste plek moeten krijgen op de kaart  
Benader M.Z.O.'s niet als professionele organisaties  
Koester geen te hoge verwachtingen  
Wees niet bang voor een eventuele etnische (politieke) macht: blijf de democratische spelregels benadrukken.  
Kortom: wordt bondgenoot van elkaar en laat je niet tegen elkaar uitspelen  
Zorg voor een aansprekende kleur van je instelling/organisatie

### Subsidies

Geef duidelijk aan wat wel en wat niet in aanmerking komt voor subsidie  
Neem in de subsidie verordening wat de rol van Welzijn/Sociaal cultureel werk is jegens M.Z.O.'s. Spreek ze daar ook op als het nodig is!  
Maak van tevoren duidelijke afspraken over de wijze van verantwoording  
Evalueer die relatie regelmatig.  
Het is helemaal niet verkeerd om eisen te stellen; basisuitgangspunten hiervoor:

*Rechtstaat*: niet alleen in termen van *legaliteit* maar ook in termen van *loyaliteit* aan een aantal basis waarden en normen waarop die rechtstaat op stoelt.

Zoveel mogelijk *redzaam* en *zelfstandig*

*Reikwijdte* & deelname aan (publiek) *debat*: mate van bijdrage aan de publieke zaak.

## **Communicatie**

Stel binnen uw instelling één of meerdere 'netwerkmanagers' aan die de relaties met de verschillende actoren in de omgeving beheren (zorg dat deze regelmatig rapporteren en anderen op de hoogte houden)

Organiseer bijvoorbeeld eens in zoveel tijd open dagen. M.Z.O.'s zouden zich veel meer open stellen voor (algemene) instellingen in hun omgeving: Instellingen zouden zich beter moeten presenteren aan de omgeving: nodig M.Z.O.'s uit op bezoek om ze kennis te laten maken met uw instelling van dichterbij: maak je goed zichtbaar

Organiseer gezamenlijke activiteiten rondom thema's die belangstelling genereren van beide partijen

Vertel elkaar tijdig over eventuele oneffenheden

Openheid naar elkaar toe: zeg wat je beperkingen zijn

Wees niet bang elkaar te confronteren met de wederzijdse beeldvorming: mits op betere relaties gericht (vraag advies aan deskundigen hierover)

Zorg dat je ervaringen goed gedocumenteerd zijn en daarmee overdraagbaar zijn.

Breng M.Z.O.'s in contact met autochtone vrijwilligers!: dit kan soms voor een communicatieve impuls en verfrissende inzichten zorgen.

## 8 Maatschappelijk betrokken ondernemen

Voor de masterclass maatschappelijk betrokken ondernemen is de Master Henk Kinds uitgenodigd. Henk Kinds is adviseur bij community partnership consultants (CPC).

De onderstaande tekst is ontleend uit de brochure maatschappelijk betrokken ondernemen van de commissie vrijwilligersbeleid uit de serie "Vrijwilligers die wil je erbij hebben". Bij de samenstelling van de brochure is gebruik gemaakt van de kennis van de master en van enkele publicaties van dr. LPCM Meijs.

De ervaringen van gemeenten zijn in dit hoofdstuk niet beschreven. Bij de meeste gemeenten staat maatschappelijk betrokken ondernemen nog in de kinderschoenen.

### 8.1 Vrijwilligers en bedrijfsleven

Vrijwilligersorganisaties kunnen het vaak niet alleen af. Maar gelukkig staan ze er ook lang niet altijd alleen voor. Niet alleen de overheid kan bijspringen, maar ook bedrijven kunnen dit doen. De afgelopen jaren is er steeds meer aandacht gekomen voor dergelijke partnerschappen, die in de praktijk allerlei vormen blijken aan te nemen. De gemeente kan een belangrijke rol spelen bij het totstandkomen van deze samenwerkingen, door partijen bij elkaar te brengen en de samenwerking te faciliteren, al dan niet als derde partner daarbinnen.

Prof. dr. Lucas Meijs heeft een schema gemaakt (zie hieronder), waarin wordt aangegeven op welke manier bedrijven en vrijwilligersorganisaties hun relatie kunnen vormgeven. Dit stelt de gemeente en andere 'makelaars' in staat hun eigen rol te bepalen en biedt hen een leidraad in hun pogingen de verschillende partijen bij elkaar te brengen.

		Filantropisch	Transactioneel	Integratief
Munten				
Middelen				
Mensen				
Massa				
Media				
Welke partners wel/niet?	Zwarte lijst <sup>8</sup>	Voorwaarden	Voorwaarden	Voorwaarden

Bron: Meijs en Van der Voort, 2003.

In de linkerkolom staan de bronnen die de partners kunnen inbrengen om elkaar binnen het partnerschap te helpen: de vijf M's. *Munten* staat uiteraard voor geld, *middelen* voor faciliteiten, kantoorbenodigdheden etc. *Mensen* verwijst naar vrijwilligerswerk door werknemers en *massa* naar het 'gewicht' dat een partner in de schaal kan leggen in de vorm van reputatie, netwerken

Noot 8 In de 'zwarte lijst' kunnen bedrijven en organisaties worden opgenomen waarmee samenwerking op voorhand wordt uitgesloten, bijvoorbeeld omdat een bedrijf gebruik maakt van kinderarbeid of een bepaald soort producten verkoopt waardoor een vrijwilligersorganisatie haar naam in geen geval aan dit bedrijf wil verbinden.

en lobbyactiviteiten. *Media* tenslotte duidt op het vermogen de missie van de twee partners en het partnerschap onder de aandacht te brengen, zowel intern als extern.

De bovenste rij geeft drie verschillende soorten samenwerkingsrelaties weer, die ook wel worden beschreven als drie stadia in een continuüm<sup>9</sup>:

*Filantropisch*: Een bedrijf doneert munten of middelen aan een vrijwilligersorganisatie zonder daar een tegenprestatie voor te verwachten. De relatie beperkt zich tot deze overdracht.

*Transactioneel*: Beide partijen hebben eigen doelen en investeren en profiteren van daaruit van de samenwerking. De afspraken die men maakt zijn dan ook gebaseerd op wederzijds profijt; men streeft naar een winwinsituatie.

*Integratief*: De twee partijen hebben gezamenlijke doelen, gezamenlijk beleid en een gedeelde missie. De samenwerking is duurzaam en strategisch van aard.

Het invullen van (een deel van) deze tabel helpt bij het beantwoorden van de vraag met welke partners men wel en met welke niet tot een samenwerking wil komen, en onder welke voorwaarden dan. De onderste rij benadrukt dat beide partijen over deze vraag moeten nadenken.

De in het schema beschreven vormen van samenwerking wordt ook wel maatschappelijk betrokken ondernemen genoemd.

De term maatschappelijk betrokken ondernemen verwijst naar een betrokken houding van een bedrijf, niet noodzakelijk verbonden aan de kernactiviteiten van het bedrijf. De term is een specificering van het containerbegrip maatschappelijk verantwoord ondernemen, dat in z'n algemeenheid verwijst naar ondernemingen die, in allerlei mogelijke opzichten, hun maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen.

De inzet van bedrijven in het kader van maatschappelijk betrokken ondernemen neemt de laatste jaren vastere vormen aan en wordt steeds beter gefaciliteerd door directies, waarmee het een vaste plaats heeft veroverd binnen de bedrijfsstructuur. Uit een onderzoek van Samenleving en Bedrijf blijkt dat 49% van de bedrijven met minder dan tien werknemers zich reeds bezighoudt met maatschappelijke activiteiten. Voor middelgrote bedrijven ligt dit percentage op 74%, en van het grootbedrijf verricht 82% activiteiten in dit kader. Met name op gemeentelijk niveau zijn succesvolle allianties te verwachten. Ondanks het belang en de kansen op lokaal niveau zijn gemeenten echter nog zelden initiator. Uit onderzoek dat in het kader van het boekje *SamenWerken aan MeerWaarde, Handreiking maatschappelijk verantwoord ondernemen* (VNG, 2002) is verricht blijkt dat het vooral de bedrijven zijn die samenwerkingsprojecten initiëren. Slechts bij 1 op de 10 projecten doet een gemeente dit. Hier ligt dus nog veel ruimte voor gemeenten om zichzelf een actievere rol aan te meten. In de VNG-publicatie wordt dit onderschreven, door een accent te leggen op de 'winst' die gemeenten kunnen behalen bij maatschappelijk betrokken ondernemen. Een gedeeld belang van de moderne onderneming en de gemeente ligt op het vlak van de gerichtheid op mens, milieu en maatschappij.

Noot 9 *Ontleend aan J.E. Austin & The Peter Drucker Foundation (2000). The Collaboration Challenge. How Nonprofits and Businesses Succeed Through Strategic Alliances. San Francisco: Jossey-Bass*

De toegevoegde waarde in de vorm van inzet van kapitaal en menselijk kapitaal vanuit het (lokale) bedrijfsleven bevordert de slagkracht van een gemeente en kan leiden tot resultaten dichtbij huis, die snel zichtbaar worden voor de lokale samenleving.

Er zijn verschillende manieren waarop samenwerking tussen bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties tot stand kan komen. In veel gemeenten heeft de vrijwilligerscentrale (samenwerking op het gebied van) maatschappelijk betrokken ondernemen tot één van de speerpunten gemaakt en besteedt hieraan veel aandacht. Zij zijn zelf vaak ook actief bezig met het benaderen van bedrijven. De website [www.vrijwilligersplein.nl](http://www.vrijwilligersplein.nl) biedt vele mogelijkheden voor het verkrijgen van informatie over samenwerkingsprojecten op allerlei terreinen en in diverse vormen.

Lokale makelaars, onder andere te vinden op [www.betrokken.nu](http://www.betrokken.nu), kunnen een bedrijf helpen bij een inventarisatie van leuke en zinvolle projecten. De makelaars richten zich op projecten die zowel voor de maatschappelijke organisaties als voor de bedrijven meerwaarde hebben. De lokale makelaar kan ook digitaal geconsulteerd worden. De site is een initiatief van CIVIQ, het kenniscentrum en adviesbureau voor vrijwilligerswerk. CIVIQ stimuleert met haar programma Maatschap in Betrokkenheid (MIB) structurele samenwerking tussen bedrijven en maatschappelijke organisaties. Ga voor uitgebreide informatie naar [www.civiq.nl](http://www.civiq.nl).

#### **Tot slot: adviezen van de master**

- Het bedrijfsleven zo vroeg mogelijk als partner betrekken bij de plannen. Zij hebben ook ideeën. Schets de mogelijkheden van het maatschappelijk ondernemen, maar luister vooral goed naar de ideeën van de bedrijven.
- Probeer zicht te krijgen op de bedrijfsdoelen die de ondernemer kan bereiken door vrijwilligerswerk te steunen. Je moet niet alleen vrager zijn, maar ook iets te bieden hebben.
- Zet het traject niet te ambtelijk in, generaliserend: het zijn tenslotte ondernemers, die graag snel concrete resultaten willen zien. "Wat gaan we nu doen" is een door ondernemers geliefkoosde slotvraag.
- Probeer zoveel mogelijk uit te zoeken wie welke contacten heeft in het gemeentehuis. Het kan best dat er al een goed netwerk is.
- Kijk goed naar wie de verantwoordelijkheid gaat nemen voor het project maatschappelijk ondernemen. Is de beleidsmedewerker vrijwilligerswerkbeleid wel de juiste persoon om de kar te trekken?
- Maak iemand ambassadeur van het maatschappelijk ondernemen. Het liefst de burgemeester!

## Bijlagen

## Bijlage 1 Met dank aan...

### *Pilotgemeenten:*

- Gemeente Alkmaar
- Gemeente Almere
- Stadsdeel Amsterdam Zuid Oost
- Gemeente Arnhem
- Gemeente Dongen
- Gemeente Eindhoven
- Gemeente Heerhugowaard
- Gemeente Hellendoorn
- Gemeente Hoogezand Sappemeer
- Gemeente Ridderkerk
- Gemeente Utrecht
- Gemeente Zwolle
- Gemeente Vlissingen

### *Mentoren masterclasses:*

- Lucas Meijs
- Nico van der Spek
- Paul van Soomeren

### *Masters:*

- Arina Angerman
- Karel Ploeger
- Henk Gossink
- Hans van Helden
- Bart Lammers
- Jaap Draaisma
- Bert Westerink
- Hans van Breunese
- Halim El-Madkouri
- Henk Kinds



# Colofon

## **Uitgave**

Commissie Vrijwilligersbeleid

## **Secretariaat**

Postbus 20350  
2500 EJ Den Haag  
t: 070 – 340 78 23  
f: 070 – 340 67 19  
e: [hh.hoek@minvws.nl](mailto:hh.hoek@minvws.nl)  
w: [www.vrijwilligersbeleid.nl](http://www.vrijwilligersbeleid.nl)

## **Rapportage Masterclass**

Tekst: Agnes van den Andel en Carla Kolner (DSP-groep)

## **Commissie Vrijwilligersbeleid**

### *Voorzitter*

Marry Visser- van Doorn

### *Leden*

Hans Baaijens, John Bos, Marianne Burgman, Helen Burleson-Esajas,  
Frank Dales, Elly Dings-Nielsen, Bram Donkers,  
Jokke Jorritsma-van Oosten, Willem Lageweg, Lucas Meijs, Aleid Rensen,  
Berry van Rijswijk, Brahim Seali, Marie José Smulders, Nico van der Spek,  
Johan Wakki

### *Secretaris*

Henk Hoek

### *Communicatie*

Loes Phoelich

februari 2005