



## **Met samenwerking aan het werk**

### **Onderzoek naar samenwerking met migrantenorganisaties**

Eindrapport

Een onderzoek in opdracht van Ministerie voor Wonen, Wijken en  
Integratie

Bram Frouws MSc  
drs. Jaap Wils  
Lot Coenen MA

Projectnummer: B3564

Zoetermeer, 8 juli 2010

De verantwoordelijkheid voor de inhoud berust bij Research voor Beleid. Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Vermenigvuldigen en/of openbaarmaking in welke vorm ook, alsmede opslag in een retrieval system, is uitsluitend toegestaan na schriftelijke toestemming van Research voor Beleid. Research voor Beleid aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

## Voorwoord

In het Meerjaren Kaderprogramma "Aan de goede kant van de eer" zetten verschillende migrantenkoepels zich in om samenwerking tussen migrantenorganisaties, lokaal bestuur en professionele instanties tot stand te brengen. De totstandkoming van deze samenwerking is gebaat bij inzichten en ervaringen die in Nederland zijn opgedaan bij samenwerking tussen migrantenorganisaties enerzijds en lokale instanties anderzijds. Om deze reden heeft het ministerie van VROM/WWI Research voor Beleid gevraagd onderzoek te doen naar de ervaringen in de samenwerking tussen de bovengenoemde partijen.

Het resultaat van het onderzoek is een beschrijving van de elementen van een succesvolle samenwerking: wat zijn de condities waaronder migrantenorganisaties en professionals succesvol samen kunnen werken, en waarom lukt dat in sommige gevallen beter dan in andere gevallen? Dit beschrijven we aan de hand van acht verdiepende casestudies waarin samenwerkingsverbanden, vanuit het perspectief van verschillende hoofdrolspelers nader zijn onderzocht.

Het onderzoek is uitgevoerd door Bram Frouws, Lot Coenen en Martine van Ommeren. Bram Frouws en ondergetekende verzorgden de rapportage. Onze hartelijke dank gaat uit naar alle personen, bij migrantenorganisaties, gemeenten, andere ketenpartners en landelijke koepels die hebben meegewerkt aan dit onderzoek.

*Bram Frouws*  
*Jaap Wils*



# Inhoudsopgave

Samenvatting en conclusies	7
Deel I: Hoofdrapport	15
1 Inleiding	17
1.1 Aanleiding en doel van het onderzoek	17
1.2 Achtergrond en afbakening van het onderzoek	18
1.3 Onderzoeksopzet	21
1.4 Leeswijzer	26
2 Migrantenorganisaties en samenwerking: een algemeen beeld	27
2.1 Migrantenorganisaties: een grote variëteit	27
2.2 Karakter van de samenwerking	28
2.2.1 Betrokken partijen	28
2.2.2 Randvoorwaardelijke maatregelen	28
2.2.3 Duur en doelen van samenwerking	29
2.3 Opzet en totstandkoming van samenwerking	29
2.3.1 Aanleiding, motivatie en functie van samenwerking	30
2.3.2 Onderwerp van samenwerking	30
2.3.3 Rol en taakverdeling	31
2.3.4 Samenwerkingsvormen	33
2.3.5 Een korte typering van de acht cases	33
3 Ontwikkeling en totstandkoming van samenwerking	37
3.1 Inleiding	37
3.2 Ingrediënten voor de ontwikkeling en totstandkoming van een succesvolle samenwerking	38
3.2.1 Draagvlak voor samenwerking	38
3.2.2 Positionering in de project- of beleidscyclus	39
3.2.3 Inhoud van de samenwerking	40
3.2.4 Duidelijkheid afbakening	41
3.2.5 Gelijkwaardigheid en erkenning	43
3.2.6 Duurzame samenwerking	44
3.2.7 Afhankelijkheid: van één persoon of één partij	45
3.2.8 Vertrouwen	47
4 Uitvoering van samenwerking	49
4.1 Inleiding	49
4.2 Ingrediënten voor de uitvoering van een succesvolle samenwerking	49
4.2.1 Contact	49
4.2.2 Manier van werken en wederzijds begrip	51
4.2.3 Kritiek en zelfreflectie	52

4.2.4	Monitoring en het zichtbaar maken van successen	53
4.2.5	Professionaliteit en capaciteit	54
5	Lessen voor aanpak eengerelateerd geweld	57
5.1	Inleiding	57
5.2	Eengerelateerd geweld en samenwerking	57
5.3	Stappen tot succesvolle samenwerking	58
	Deel II: Caseverslagen	63
	Bijlage Lijst met geïnterviewde personen	85

# Samenvatting en conclusies

## 1. Achtergrond en opzet

### Achtergrond

In 2006 is op rijksniveau gestart met een interdepartementale aanpak van eengerelateerd geweld. Hierin werken onder meer de ministeries van Justitie, VWS en VROM/ Wonen, Wijken en Integratie (WWI) samen. Het programma heeft tot doel het aantal slachtoffers van eengerelateerd geweld terug te brengen. Dit landelijke programma bestaat uit diverse maatregelen die zowel gericht zijn op het verbeteren van de aanpak, als op mentaliteits- en gedragsveranderingen binnen de doelgroepen. De maatregelen zijn ondergebracht in één of meer van de volgende vier thema's:

- Maatschappelijke preventie
- Bescherming
- Strafrechtelijke aanpak
- Bestuur

Het ministerie voor WWI richt zich op de maatschappelijke preventie van eengerelateerd geweld en is daartoe in 2006 het programma 'Aan de goede kant van de eer' gestart. Dit programma beoogt onder meer de samenwerking tussen migrantengemeenschappen en betrokken instanties tot stand te brengen.

De totstandkoming van deze samenwerking is gebaat bij inzichten en ervaringen die in Nederland zijn opgedaan bij samenwerking tussen migrantenorganisaties enerzijds en lokale instanties anderzijds. Om deze reden heeft het ministerie van VROM/WWI Research voor Beleid gevraagd onderzoek te doen naar de ervaringen in de samenwerking tussen de bovengenoemde partijen op andere terreinen dan eengerelateerd geweld.

De doelstelling van het onderzoek luidt:

*Het bundelen van inzichten en ervaringen die in Nederland zijn opgedaan bij diverse samenwerkingsvormen tussen migrantenorganisaties/ gemeenschapsgroepen enerzijds en lokale instanties (bestuur, politie etc.) anderzijds.*

In de inventarisatie van samenwerkingsvormen is gezocht naar samenwerkingsvormen tussen organisaties die betrekking hebben op maatschappelijke vraagstukken binnen de lokale veiligheidscontext. De scope van deze samenwerkingsverbanden is bewust breder dan het thema eengerelateerd/huiselijk geweld, om een zo breed mogelijk scala aan samenwerkingsvormen mee te kunnen nemen in het onderzoek.

### Opzet van het onderzoek

Voor de drie centrale begrippen in dit onderzoek zijn de volgende definities gehanteerd:

- *Migrantenorganisaties*: "groepen die het publieke domein betreden en zichzelf tot organisatie met een omschreven doelstelling verklaren".
- *Samenwerking*: "de relaties die migrantenorganisaties met gemeenten en andere maatschappelijke instellingen aangaan."

- *Eergerelateerd geweld*: "elke vorm van geestelijk of lichamelijk geweld gepleegd vanuit een collectieve mentaliteit in reactie op een (dreiging van) schending van de eer van een man of vrouw en daarmee van zijn of haar familie waarvan de buitenwereld op de hoogte is of dreigt te raken".

Het onderzoek bestond uit drie onderdelen: een groepsgesprek met vertegenwoordigers van de migrantenkoepels en andere betrokken partijen, een telefonische 'screening' (korte interviews) onder 33 migrantenorganisaties en acht verdiepende cases rondom concrete samenwerkingsprojecten tussen migrantenorganisaties enerzijds en gemeente en professionele instellingen anderzijds. De acht casestudies zijn telkens uitgevoerd door middel van een face-to-face interview met vertegenwoordigers van de migrantenorganisatie en twee telefonische interviews met samenwerkingspartners, waaronder in ieder geval altijd de gemeente waarin de organisatie actief is. In dit onderzoek is dus een centrale rol weggelegd voor de migrantenorganisaties.

Hieronder volgt een samenvatting van de belangrijkste conclusies uit het onderzoek.

## **2. Algemeen beeld migrantenorganisaties en samenwerking**

Migrantenorganisaties zijn op uiteenlopende manieren te classificeren. In het onderzoek is een brede afbakening gebruikt. Tussen migrantenorganisaties in het algemeen bestaat dan ook een grote variëteit en hetzelfde geldt voor de onderzochte organisaties. Deze variëteit betreft niet alleen de etnische achterban, terrein en doelgroep. Ook zijn er grote verschillen wat betreft professionaliteit, omvang, bestuurlijke organisatie, taalbeheersing en progressiviteit. Dat heeft implicaties voor mogelijke onderwerpen van samenwerking en het verwachtingsniveau ten aanzien van samenwerking waarmee samenwerkingspartners rekening moeten houden.

De onderzochte migrantenorganisaties hebben vrijwel allemaal in meer of mindere mate contacten met ketenpartners. Vooral met gemeente, politie, vrouwenopvang en welzijnsorganisaties wordt veel samengewerkt, maar ook met GGD, belangenorganisaties, FNV, Vluchtelingenwerk, woningcorporaties en centra voor maatschappelijke ontwikkeling bestaan samenwerkingsverbanden. Het initiatief voor samenwerking kan zowel bij migrantenorganisaties zelf als bij samenwerkingspartners liggen. Ook kunnen koepelorganisaties van migranten zoals het Inspraak Orgaan Turken (IOT), het Samenwerkingsverband van Marokkaanse Nederlanders (SMN) en Vluchtelingenorganisaties Nederland (VON) hier een rol in spelen.

Een meerderheid van de migrantenorganisaties geeft aan dat er sprake is van duidelijkheid over wat iedere partij binnen de samenwerking staat te doen. In veel gevallen zijn deze afspraken ook op papier gezet. Echter, het komt ook voor dat afspraken alleen mondeling zijn gemaakt, waardoor het niet altijd transparant is wie wat doet of financiert. Wat betreft randvoorwaarden geven veel migrantenorganisaties aan dat het project dat ze uitvoeren ook geschikt kan zijn voor andere thema's en / of doelgroepen. Dat vereist wel maatwerk, inleving en kennis van de doelgroep, zodat de aanpak wordt aangepast aan de specifieke kenmerken en behoeften van die doelgroep.



Wat betreft doelen van samenwerking streven de onderzochte organisaties vooral aspecten op het gebied van preventie na, zoals het bespreekbaar maken van maatschappelijke thema's of het bevorderen van participatie in de samenleving. Een enkele keer houden organisaties zich ook bezig met interventie.

Bij zowel migrantenorganisaties als samenwerkingspartners is sprake van een grote overtuiging van het belang van een ketenaanpak waarin migrantenorganisaties een rol spelen. Dat heeft volgens respondenten bij gemeenten te maken met het bereiken van de doelgroep door migrantenorganisaties en de inzet en flexibiliteit in de aanpak die deze organisaties aan de dag leggen.

Veel van de onderzochte organisaties zijn, zonder dat hier specifiek naar is gezocht, actief op het thema huiselijk en eerge relateerd geweld. Andere thema's waarop de organisaties actief zijn bijvoorbeeld onderwijs, participatiebevordering, leefbaarheid, ouderenparticipatie, het voorkomen van discriminatie of tienermoeders.

Binnen de onderzochte samenwerkingsverbanden hebben de migrantenorganisaties verschillende rollen. In enkele gevallen hebben organisaties een initiërende rol. Zij blijken dan betrokken te zijn bij de voorbereiding en/of ontwikkeling van een project of beleid, vaak in combinatie met een beroep op de kennis en deskundigheid van de migrantenorganisatie. Migrantenorganisaties zijn verder voornamelijk actief op het gebied van preventie en interventie, met de nadruk op preventie. Dan gaat het bijvoorbeeld om het geven van voorlichting en het contact leggen met sleutelfiguren. Ook uit parallel uitgevoerd onderzoek, gericht op huiselijk geweld<sup>1</sup>, blijkt dat gemeenten migrantenorganisaties vooral inzetten in de uitvoering en voor het bereiken van de doelgroep. Het actief betrekken van migrantengroepen bij de aanpak van huiselijk geweld wordt door gemeenten gezien als een belangrijke mogelijkheid, soms zelfs als voorwaarde, voor het bereiken van migranten. Een aantal gemeenten gaf in het parallelle onderzoek aan geen heil te zien in het betrekken van migrantenorganisaties bij de ontwikkeling van een aanpak. Dit omdat de eisen ten aanzien van het halen van bepaalde doelen en het nakomen van afspraken wel gesteld kunnen worden aan professionele instellingen, maar niet aan vrijwilligersorganisaties.

Over de rol van gemeenten zijn betrokkenen bij zowel migrantenorganisaties als samenwerkingspartners relatief eensgezind. Het is van belang dat de regierol bij de gemeente ligt. Gemeenten moeten partijen bij elkaar brengen, luisteren naar signalen uit de samenleving en de voorwaarden scheppen voor een goede infrastructuur voor samenwerking.

Het onderzoek is toegespitst op twee samenwerkingsvormen: projectmatige en programma-tische samenwerking. Een groot deel van de samenwerkingsverbanden die we zijn tegengekomen in de screening en de casestudies is projectmatig. Daarnaast bleek vaak sprake te zijn van een mengvorm. Gemeenten waarmee is gesproken, geven aan dat samenwerking met migrantenorganisaties soms onderdeel is van het algemene beleid ten aanzien van subsidiering van zelforganisaties. Vaak is echter ook sprake van een projectmatige aanpak.

---

<sup>1</sup> Research voor Beleid voerde voor het Ministerie van VROM/WWI een parallel onderzoek uit naar de gemeentelijke aanpak van huiselijk geweld, zie: Judith Zweers, Jaap Wils, Sonja van der Kemp (2010). Migranten en de gemeentelijke aanpak van huiselijk geweld. Research voor Beleid, Zoetermeer.

### **3. Voorwaarden voor succesvolle ontwikkeling, totstandkoming en uitvoering van samenwerking**

In dit onderzoek zijn op basis van ervaringen met samenwerking in de praktijk 13 voorwaarden geïdentificeerd voor succesvolle ontwikkeling, totstandkoming en uitvoering van samenwerking. Hieronder noemen we deze kort. In het rapport zijn deze voorwaarden nader uitgewerkt. Deze 13 voorwaarden zijn toegepast in de lessen voor de aanpak van eergelateerd geweld (zie verderop in deze samenvatting).

#### *1. Draagvlak voor samenwerking bij de gemeente*

Draagvlak voor samenwerking met migrantenorganisaties op het niveau van lokaal bestuur, bestendigheid in beleid ten aanzien van migrantenorganisaties en duidelijkheid over en een focus op wat het beleid dient te bereiken dragen bij aan succesvolle samenwerking met migrantenorganisaties.

#### *2. Positionering in de project- of beleidscyclus*

Het is van belang migrantenorganisaties zoveel als mogelijk te betrekken in de gehele cyclus van een aanpak: ontwikkeling, uitvoering en evaluatie.

#### *3. Inhoud van de samenwerking*

Bepaling van de inhoud van samenwerkingsprojecten moet niet alleen top-down plaatsvinden vanuit een gemeente maar ook bottom-up vanuit migrantenorganisaties.

#### *4. Duidelijkheid afbakening*

Het is van belang dat sprake is van een duidelijke afbakening van taken, rollen en verantwoordelijkheden en dat migrantenorganisaties geen taken gaan uitvoeren waarvoor niet de vereiste deskundigheid aanwezig is.

#### *5. Gelijkwaardigheid en erkenning*

Het is van belang migrantenorganisaties zoveel als mogelijk te beschouwen als gelijkwaardige partners en niet alleen als doelgroep of uitvoeringsinstelling.

#### *6. Duurzame samenwerking*

Het is aan te bevelen na een gedegen keuze voor samenwerking met een migrantenorganisatie te investeren in een duurzame relatie.

#### *7. Afhankelijkheid van één persoon of één partij*

Grote afhankelijkheid van één persoon brengt de continuïteit van samenwerking in gevaar. Van belang is daarom taken en verantwoordelijkheden te spreiden over meerdere personen en samenwerking te verankeren in het beleid.

#### *8. Vertrouwen*

In de samenwerking met migrantenorganisaties is onderling vertrouwen van cruciaal belang.

#### *9. Contact*

Samenwerking met migrantenorganisaties vraagt om persoonlijk contact.

#### *10. Manier van werken en wederzijds begrip*

Samenwerking met migrantenorganisaties vraagt om een meer flexibele aanpak en minder formele manier van werken.

#### *11. Kritiek en zelfreflectie*

Samenwerking kan verbeterd worden wanneer kritiek geuit wordt en sprake is van zelfreflectie.

#### *12. Monitoring en het zichtbaar maken van successen*

Monitoring van resultaten, evaluatie en het zichtbaar maken en verspreiden van successen zijn essentiële onderdelen van een succesvolle samenwerking.

#### *13. Professionaliteit en capaciteit*

Samenwerkingspartners dienen rekening te houden met de beperkte capaciteit en soms beperkte professionaliteit in aanpak of organisatieprocessen van migrantenorganisaties.

### **4. Lessen voor de aanpak van eengerelateerd geweld**

In het onderzoek is met nadruk niet gekeken naar eventuele samenwerkingsverbanden gericht op de aanpak van eengerelateerd geweld. Doel is juist leerpunten op andere terreinen te gebruiken ten behoeve van de aanpak van eengerelateerd geweld. In het laatste deel van deze samenvatting staan we daarom stil bij de lessen die zijn te trekken voor de aanpak van eengerelateerd geweld.

#### **Eengerelateerd geweld en samenwerking**

In het Meerjaren Kaderprogramma "Aan de goede kant van de eer" (MKP) is een belangrijke rol weggelegd voor het bevorderen van de contacten en samenwerking met migrantenorganisaties. De noodzaak van samenwerking is dat risicogroepen nu moeilijk worden bereikt. De afstand tussen risicogroepen en betrokken instanties is groot door een gebrek aan wederzijdse bekendheid, contact en vertrouwen. Uit eerder onderzoek blijkt dat samenwerking moeizaam tot stand komt, onder andere doordat:

- Er is frustratie bij migrantenorganisaties over de opstelling van betrokken instanties. De organisaties willen niet alleen worden gezien als informant en doelgroep, maar ook als serieuze en gelijkwaardige gesprekspartner. Daarnaast is er nog onvoldoende vertrouwen in goede omgang met en opvolging van verzoeken om hulp van migranten.
- Aan de andere kant is er bij betrokken keteninstanties sprake van angst voor rolonduidelijkheid. Migrantenorganisaties kunnen diverse rollen innemen, zoals het optreden als probleemhouders, experts, ervaringsdeskundigen en bruggenbouwers tussen de betrokken gemeenschap en andere organisaties. Niet altijd is duidelijk welke van deze rollen een migrantenorganisatie inneemt. Bovendien bestaat de vrees dat zij daarnaast te veel de rol van hulpverlener innemen, terwijl dat nu juist een rol is die is weggelegd voor professionele instanties.

Het MKP beoogt een stimulans te geven aan de totstandkoming van samenwerking. De rol voor migrantenorganisaties bestaat vooral uit:

- Het geven van voorlichting en het wegnemen van wantrouwen over instanties bij de achterban.
- Het vergroten van bekendheid over gedragsalternatieven en toepassing ervan.

### **Specifieke karakter eerge relateerd geweld**

Succesfactoren in de samenwerking op andere terreinen zijn niet zonder meer toepasbaar ten behoeve van de aanpak van eerge relateerd geweld. Dit heeft te maken met het specifieke karakter van eerge relateerd geweld voor migrantenorganisaties. Met name drie elementen zijn hierin belangrijk.

- Het bespreekbaar maken van de problematiek ligt gevoelig bij de achterban.
- Er is wantrouwen ten opzichte van politie en hulpverlenende instanties. Daarnaast bestaat nog wel eens het gevoel dat geschillen 'binnen de eigen kring' opgelost moeten worden.
- De consequenties van niet of onvoldoende handelen door instanties zijn potentieel groot. Verkeerde inschattingen kunnen uiteindelijk grote gevolgen hebben voor slachtoffers.

Uit bovenstaande volgt dat het opzetten van samenwerking voor de aanpak van eerge relateerd geweld met name specifieke aandacht vraagt voor investeringen in vertrouwen en duidelijkheid over elkaars rol.

### **Stappen tot succesvolle samenwerking**

De hierboven beschreven specifieke context van samenwerking in de aanpak van eerge relateerd geweld en de succesfactoren die eerder zijn beschreven in deze samenvatting, gebruiken we voor het benoemen van aspecten die van belang zijn voor het tot stand brengen van een succesvolle samenwerking. Deze stappen beschrijven we aan de hand van vier vragen en vanuit het perspectief van een gemeente. Zij hebben in het Meerjaren Kaderprogramma immers de regierol bij het tot stand brengen van samenwerking.

#### *1. Wie zijn geschikte samenwerkingspartners?*

- Het vinden van geschikte organisaties zal doorgaans vooral via het eigen netwerk van de gemeente plaatsvinden, bijvoorbeeld via medewerkers die in het dagelijks werk contacten hebben met migrantenorganisaties en sleutelpersonen die belangrijke posities in de gemeenschap innemen. Naast persoonlijke netwerken kunnen ook formele netwerken in gemeenten aanwezig zijn, zoals adviesraden of overlegplatforms. Landelijke migrantenorganisaties zoals IOT, SMN en VON vormen een andere ingang om op lokaal niveau organisaties te vinden.
- Vanuit de gemeente dient een gedegen afweging plaats te vinden van de geschiktheid van samenwerkingspartners. Enerzijds moet worden omgegaan met de gevoeligheid en het wantrouwen ten opzichte van de professionele ketenorganisaties bij de achterban. Anderzijds bestaat er ook bij de ketenorganisaties terughoudendheid ten opzichte van de rol van migrantenorganisaties. Dit spanningsveld vereist gezag, overtuiging en een stabiele organisatie bij de betrokken migrantenorganisaties.

- Bij de afweging is de signatuur van de organisatie een specifiek aandachtspunt. Inzicht in de grondslag van een organisatie is van belang en daarin bestaan grote verschillen tussen organisaties. De ene organisatie is conservatiever dan de andere. Dat heeft implicaties voor de aanpak van een gevoelig thema zoals eengerelateerd geweld.
- Het is van belang rekening te houden met de professionaliteit (heldere structuur van de organisatie, duidelijke doelstellingen, transparantie over financiering, zakelijkheid in de contacten) en beschikbare capaciteit bij een organisatie. Bij migrantenorganisaties is vaak sprake van een sterke afhankelijkheid van één persoon. Deze ene persoon kan gemakkelijk overvraagd worden. Daar komt bij dat organisaties vaak sterk steunen op vrijwilligers. Eventueel kan gekozen worden de samenwerking te koppelen aan het proces van verdere ontwikkeling van professionalisering.

## *2. Op welk moment worden organisaties betrokken en op welke manier?*

- Samenwerking vraagt om een investering in vertrouwen. Dit vertrouwen begint met het erkennen van het belang van de specifieke rol die de migrantenorganisaties spelen. Voorkomen moet worden dat migrantenorganisaties een kant en klaar plan van aanpak krijgen voorgeschoteld waarin zij alleen als toegang tot de achterban worden gebruikt.
- Het uitspreken van erkenning werkt alleen als organisaties tegelijkertijd ook een serieuze rol in de aanpak krijgen. Dat is van belang, juist omdat rondom het thema eengerelateerd geweld wantrouwen een rol kan spelen. Erkenning kan dit wantrouwen wegnemen en bijdragen aan vertrouwen. Een serieuze rol in de aanpak betekent dat migrantenorganisaties worden betrokken in de gehele cyclus van een aanpak: ontwikkeling, uitvoering en evaluatie. Dit zorgt voor draagvlak bij de achterban, bereidheid tot samenwerking en maakt gebruik van aanwezige kennis en deskundigheid.

## *3. Wat zijn aandachtspunten bij het opzetten van samenwerking?*

- Voor samenwerking is een spanningsveld aanwezig in de onderlinge verwachtingen over mogelijkheden en rollen. Heldere afspraken over verwachtingen en taken bleken in de onderzochte cases een belangrijke basis voor succes. Dit geldt nog sterker bij de aanpak van eengerelateerd geweld. De rol van de migrantenorganisatie houdt op een bepaald punt op en daar begint de rol van professionele hulpverlening en/of politie en justitie. Bij de start van de samenwerking is het cruciaal hier duidelijkheid in te scheppen, bijvoorbeeld door het opstellen van een samenwerkingsovereenkomst of convenant.
- De wijze van monitoring van voortgang en evaluatie van de opbrengsten zijn van belang. Bij voorkeur wordt in de startfase nagedacht wat van migrantenorganisaties op het gebied van monitoring gevraagd kan worden. De mogelijkheden van migrantenorganisaties moeten niet uit het oog worden verloren. Gezocht moet worden naar een balans waarin de inzet en idealisme van betrokkenen niet ten koste gaan van teveel administratieve verplichtingen. Een deel van de migrantenorganisaties kan waarschijnlijk wel uit de voeten met rapportageverplichtingen. Bij een ander deel kan mogelijk meer met een visitatie-instrument worden gewerkt. Deze meer kwalitatieve informatie kan met een beperkte schriftelijke verantwoording worden gecombineerd.

#### 4. Hoe kan samenwerking in stand worden gehouden?

- Samenwerking met migrantenorganisaties leidt doorgaans vooral tot wederzijdse tevredenheid en succes wanneer sprake is van een persoonlijke relatie. Door het investeren in een persoonlijke relatie ontstaat wederzijds vertrouwen en begrip. Vanuit gemeenten en ketenorganisaties kan dit enige aanpassing van contact en werkwijze betekenen. Schrijven, mailen en elkaar alleen treffen in het formele vergadercircuit werkt niet. Persoonlijk contact is veel belangrijker. Daarnaast is ook enige "culturele empathie" bij alle partijen van belang. Het gaat dan om het in kunnen leven in het gevoel en gedrag van mensen met een andere culturele achtergrond.
- Ook de wijze van betrekken van migrantenorganisaties bij formele overlegcircuits is een aandachtspunt. Vanuit samenwerkingsoogpunt is het belangrijk dat partijen aanwezig zijn bij bijvoorbeeld ketenoverleg waarbij meerdere partijen aanschuiven. Daar vindt informatieoverdracht plaats, ontstaan korte lijnen in contact en wordt vertrouwen opgebouwd. Aanwezigheid is voor migrantenorganisaties niet altijd mogelijk, bijvoorbeeld vanwege gebrek aan capaciteit. Vooraf dient daarom duidelijkheid te zijn over de gewenste mate van betrokkenheid van migrantenorganisaties bij dergelijk overleg, omdat onverwachte afwezigheid tot irritatie kan leiden.
- Het instandhouden van samenwerking is niet eenvoudig omdat meerdere risicofactoren aanwezig zijn. Vooral investering in een persoonlijke relatie is van belang. Tegelijkertijd zijn migrantenorganisaties vanwege het vaak vrijwillige karakter van het werk en de afhankelijkheid van één of een beperkt aantal personen kwetsbaar. Om samenwerking in stand te houden kan daarom worden gekozen voor het versterken van organisaties door middel van deskundigheidsbevordering door bijvoorbeeld de gemeente (eventueel aangeboden door een externe partij) of de lokale Vrijwilligerscentrale, zodat deze kunnen investeren in professionalisering en versterking van de capaciteit van de organisatie. Structurele financiering is echter geen panacee. Het creëert ook afhankelijkheid van de gemeente en kan van invloed zijn op het vertrouwen van de achterban. In dit laatste ligt juist de legitimiteit van een organisatie.

## **Deel I: Hoofdrapport**





# 1 Inleiding

## 1.1 Aanleiding en doel van het onderzoek

In 2006 is op rijksniveau gestart met een interdepartementale aanpak van eengerelateerd geweld. Hierin werken onder meer de ministeries van Justitie, VWS en VROM/ Wonen, Wijken en Integratie (WWI) samen. Het programma heeft tot doel het aantal slachtoffers van eengerelateerd geweld terug te brengen. Dit landelijke programma bestaat uit diverse maatregelen die zowel gericht zijn op het verbeteren van de aanpak, als op mentaliteits- en gedragsveranderingen binnen de doelgroepen. De maatregelen zijn ondergebracht in één of meer van de volgende vier thema's:

- Maatschappelijke preventie
- Bescherming
- Strafrechtelijke aanpak
- Bestuur

Het ministerie voor WWI richt zich op de maatschappelijke preventie van eengerelateerd geweld en is daartoe in 2006 het programma 'Aan de goede kant van de eer' gestart. Dit programma beoogt onder meer de samenwerking tussen migrantengemeenschappen en betrokken instanties tot stand te brengen.

De totstandkoming van deze samenwerking is gebaat bij inzichten en ervaringen die in Nederland zijn opgedaan bij samenwerking tussen migrantenorganisaties enerzijds en lokale instanties anderzijds. Om deze reden heeft het ministerie van VROM/WWI Research voor Beleid gevraagd onderzoek te doen naar de ervaringen in de samenwerking tussen de bovengenoemde partijen op andere terreinen dan eengerelateerd geweld.

De doelstelling van het onderzoek luidt:

Het bundelen van inzichten en ervaringen die in Nederland zijn opgedaan bij diverse samenwerkingsvormen tussen migrantenorganisaties/ gemeenschapsgroepen enerzijds en lokale instanties (bestuur, politie etc.) anderzijds.

In de inventarisatie van samenwerkingsvormen is gezocht naar samenwerkingsvormen tussen organisaties die betrekking hebben op maatschappelijke vraagstukken binnen de lokale veiligheidscontext. De scope van deze samenwerkingsverbanden is bewust breder dan het thema eengerelateerd/huiselijk geweld, om een zo breed mogelijk scala aan samenwerkingsvormen mee te kunnen nemen in het onderzoek.

### Onderzoeksvragen

#### *Vorm van de samenwerking*

- Welke partijen (migrantenorganisaties, lokale instanties in de keten, landelijke organisaties) zijn betrokken bij de samenwerking rondom veiligheidsgerelateerde thema's?
- Welke samenwerkingsvormen tussen migrantenorganisaties en lokaal bestuur /gemeenten en professionele instellingen zijn er op dit terrein?

- Welke randvoorwaardelijke maatregelen zijn genomen voor het functioneren van samenwerking tussen betrokken partijen?
- Wat zijn de kenmerken van de samenwerking met betrekking tot duur en doelen voor samenwerking?

#### *Opzet en totstandkoming samenwerking*

- Wat zijn aanleidingen voor het tot stand komen van samenwerking?
- Welke motivatie hebben de partners voor samenwerking? Wat is de functie van de samenwerking?
- Op welke wijze wordt de samenwerking ingezet?
- Wat is het onderwerp van de samenwerking?
- Hoe is de rol- en taakverdeling binnen de samenwerking?
- Is de samenwerking onderdeel van gemeentelijk/instellingsbeleid en zo ja, welke positie neemt de samenwerking binnen dit beleid in?
- Werken alle (potentiële) betrokkenen samen, of zijn er actoren die niet betrokken zijn bij de samenwerking?
- Is er met betrekking tot de samenwerkingsvormen sprake van beleid of projecten?
- Is er sprake van incidentele samenwerking of is de samenwerking verankerd in het beleid van de betrokken partijen

#### *Opbrengst van de samenwerking*

- Hoe beoordelen betrokkenen (binnen gemeenten en migrantenorganisatie) op beleids- en uitvoerend niveau de kwaliteit en bruikbaarheid van de samenwerking?
- Wat zijn de opbrengsten van de samenwerking? Heeft het bijvoorbeeld bijgedragen aan het contact en het vergroten van wederzijdse kennis en vertrouwen?
- Welke succes- en faalfactoren zijn te onderscheiden wat betreft de samenwerking, de inrichting van de aanpak en de uitvoering van de samenwerking?
- In welke mate zijn deze samenwerkingsvormen bruikbaar ten behoeve van de aanpak van eergereleerd geweld?
- Welke functies kunnen deze samenwerkingsvormen vervullen in de aanpak van eergereleerd geweld?

#### *Toepasbaarheid voor de aanpak van eergereleerd geweld*

- Wat zijn mogelijke duurzame opbrengsten van samenwerkingsinitiatieven?
- Welke goede praktijken zijn te onderscheiden?
- Onder welke condities kunnen goede praktijken elders navolging vinden?

## **1.2 Achtergrond en afbakening van het onderzoek**

In deze paragraaf gaan we nader in op de achtergrond van dit onderzoek en lichten we de belangrijkste begrippen nader toe.

### **Migrantenorganisaties**

Het IMES (Institute of Migration and Ethnic Studies) doet onderzoek naar migrantenorganisaties in Nederland. Het instituut heeft een uitgebreide database opgesteld met ongeveer 6000 organisaties. Onder organisaties wordt voor deze database verstaan: "groepen die het publieke domein betreden en zichzelf tot organisatie met een omschreven doelstelling ver-

klaren". Deze brede afbakening van het begrip migrantenorganisaties is ook voor dit onderzoek gebruikt.

De organisaties die vallen onder de noemer migrantenorganisaties zijn op uiteenlopende manieren te classificeren. Voor de hand liggende indelingen<sup>1</sup> zijn naar:

- etnische (sub)groep
- terrein (religieus, sport, politiek, cultuur, media, hulpverlening)
- specifieke doelgroep (vrouwen, jongeren, ouderen, studenten)

Daarnaast kan onderscheid gemaakt worden naar lokaal, regionaal of landelijk actieve organisaties en naar de functie. Organisaties kunnen een recreatieve, culturele of sociaal-maatschappelijke functie hebben. Tot slot verschillen de organisaties onderling sterk in mate van professionaliteit. Hiermee wordt met name bedoeld op een zakelijke omgang met andere partijen en transparantie in doelstellingen, structuur en verantwoording.

Voor het onderzoek hebben we ons gericht op lokaal actieve organisaties. De nadruk ligt daarbij op organisaties met een maatschappelijke functie. Daarbij is aandacht voor spreiding over verschillende etnische subgroepen en specifieke doelgroepen. Als laatste is in zekere mate rekening gehouden met de professionaliteit van organisaties. Vertegenwoordigers van organisaties moeten in staat zijn op heldere wijze te reflecteren op de eigen organisatie en de activiteiten die worden uitgevoerd.

### **Samenwerking**

Centraal thema in het onderzoek is samenwerking met migrantenorganisaties. Onder samenwerking wordt in dit onderzoek verstaan: "de relaties die migrantenorganisaties met gemeenten en andere maatschappelijke instellingen aangaan". Deze relaties worden door migrantenorganisaties aangegaan om gebruik te maken van faciliteiten en subsidiemogelijkheden of om andere organisaties te informeren of te overtuigen.

Samenwerking is geen doel op zich, maar een middel om doelen te bereiken. Dit kunnen doelen van de migrantenorganisaties zijn (bijvoorbeeld activiteiten organiseren gericht op de doelstellingen van de organisatie die anders niet tot stand hadden kunnen komen) en doelen van andere organisaties (bijvoorbeeld invulling geven aan gemeentelijk beleid).

Samenwerking kan vele vormen aannemen en is dan ook vanuit diverse perspectieven te beschouwen. In dit onderzoek ligt de nadruk op samenwerkingsvormen van migrantenorganisaties met gemeenten en andere professionele instellingen. Deze samenwerking is grofweg te verdelen in vier vormen:

- 1 *Beperkte en incidentele samenwerking*. Gericht op beperkte financiering van één of meer activiteiten van de organisatie of incidenteel gebruik van gemeentelijke faciliteiten.
- 2 *Projectmatige samenwerking*. Gericht op financiering van de organisatie zelf of projecten van de organisatie. Deze samenwerking kan ook bestaan uit gebruik van ruimte of andere faciliteiten van de gemeente voor langere tijd (niet specifiek voor één bijeenkomst)

---

<sup>1</sup> A. van Heelsum, *Migrantenorganisaties in Nederland*, 2004 (geschreven in opdracht van Forum).

- 3 *Programmatische samenwerking*. Dit is een meerjarige structurele samenwerking. De migrantenorganisatie levert een bijdrage aan het realiseren van beleid van de gemeente en ontvangt daarvoor doorgaans financiering. Deze samenwerking kan samengaan met investering in de professionaliteit van de migrantenorganisatie.
- 4 *Netwerken en informatie-uitwisseling*. Samenwerking waarin informatie-uitwisseling, advisering en betrekken bij activiteiten en beleid centraal staat. Dit kan bijvoorbeeld via adviesorganen of overlegplatforms.

Het onderzoek spitst zich toe op de tweede en derde categorie. De eerste categorie is vanwege het incidentele karakter minder interessant. De laatste categorie heeft doorgaans niet betrekking op samenwerking van migrantenorganisaties met anderen, maar van een groep organisaties of sleutelpersonen. Deze is daarom minder geschikt. In hoofdstuk 2 komen we terug op de verdeling van de cases volgens deze classificaties.

### **Eergerelateerd geweld**

Zoals in paragraaf 1.1 aangegeven richt het onderzoek zich op samenwerking op andere terreinen dan eergerelateerd geweld. Uiteindelijk dienen de ervaringen wel bruikbaar te zijn voor het tot stand brengen van samenwerking tussen migrantenorganisaties en lokale instanties gericht op de aanpak van eergerelateerd geweld. Voor een goed begrip van de context staan we daarom kort stil bij eergerelateerd geweld en beleidsinitiatieven op dit terrein.

In Nederland heeft zich vanaf eind jaren negentig een aantal ernstige eergerelateerde misdrijven voorgedaan<sup>1</sup>. Vanaf dat moment werd er van eerwraak gesproken. Vanaf 2005 wordt, na onderzoek<sup>2</sup> in opdracht van het Ministerie van Justitie de werkdefinitie 'eergerelateerd geweld' gehanteerd omdat eerwraak te beperkt verwijst naar het doden van meestal een meisje of vrouw vanwege (dreiging van) schending van de seksuele eer. Onder eergerelateerd geweld wordt verstaan:

"Eergerelateerd geweld is elke vorm van geestelijk of lichamelijk geweld gepleegd vanuit een collectieve mentaliteit in reactie op een (dreiging van) schending van de eer van een man of vrouw en daarmee van zijn of haar familie waarvan de buitenwereld op de hoogte is of dreigt te raken".

Deze definitie biedt naast eermoord ruimte aan andere vormen van eergerelateerd geweld, zoals mishandeling en gedwongen uithuwelijking.

### **Aanpak van eergerelateerd geweld**

Ten behoeve van de aanpak van eergerelateerd geweld is in 2006 op rijksniveau gestart met een interdepartementaal programma waarin onder meer de ministeries van Justitie en VWS en het ministerie van VROM/WWI samenwerken. Het programma heeft tot doel het aantal slachtoffers van eergerelateerd geweld terug te brengen. Dit landelijke programma bestaat uit diverse maatregelen die zowel gericht zijn op het verbeteren van de aanpak, als op mentaliteits- en gedragsveranderingen binnen de doelgroepen. De maatregelen zijn ondergebracht in één of meer van de volgende vier thema's:

<sup>1</sup> Bakker, H. *Eergerelateerd geweld in Nederland. Een bronnenboek*. Utrecht, 2005.

<sup>2</sup> Ferwerda, H.B., van Leiden, I. *Eerwraak of eergerelateerd geweld? Naar een werkdefinitie*. Advies en Onderzoeksgroep Beke, 2005.

- maatschappelijke preventie
- bescherming
- strafrechtelijke aanpak
- bestuur

Voor het onderzoek is het thema maatschappelijke preventie relevant. Voor dit thema is onder andere het Meerjaren Kaderprogramma "Aan de goede kant van de eer" (MKP) gestart. Het MKP richt zich op:

- het verbeteren van contacten en samenwerking vanuit minderhedengemeenschappen bij de aanpak betrokken instanties;
- het verhogen van (zelf)redzaamheid van personen uit gemeenschappen waar eengerelateerd geweld zich traditioneel voordoet;
- het bevorderen van mentaliteits- en gedragsverandering.<sup>1</sup>

Een belangrijk aspect binnen het programma is voorlichting aan (potentiële) slachtoffers, daders en andere betrokkenen over de professionele hulpverlening. Betrokkenen moeten beter hun weg naar de professionele hulpinstanties weten te vinden en niet schromen benodigde hulp in te schakelen. Met name op het terrein van voorlichting wordt onder migrantenorganisaties een actieve inzet bevorderd. Hierbij is er ook aandacht voor het stimuleren van contact en samenwerking van gemeenschapsgroepen met professionele instellingen en gemeenten. In een eerder onderzoek<sup>2</sup> is geconstateerd dat sprake is van een kloof tussen potentiële risicogroepen en instanties. Om de kloof te dichten is in het MKP extra aandacht gericht op versterking van de samenwerking. In 10 gemeenten<sup>3</sup> zijn afspraken gemaakt over lokale samenwerking in beleid en uitvoering tussen gemeenten, migrantenorganisaties en professionele hulpverleners.

### 1.3 Onderzoeksopzet

Het onderzoek bestond uit drie onderdelen: een groepsgesprek met vertegenwoordigers van twee migrantenkoepels (IOT en SMN) en andere betrokken partijen (Forum, Netwerken Sociale Initiatieven/Provincie Zuid-Holland), een telefonische 'screening' onder migrantenorganisaties en acht verdiepende cases rondom concrete samenwerkingsprojecten tussen migrantenorganisaties enerzijds en gemeente en professionele instellingen anderzijds. In elk van de cases is gesproken met zowel vertegenwoordigers van migrantenorganisaties als met twee samenwerkingspartners van de migrantenorganisaties, waaronder in ieder geval altijd de gemeente waarin de organisatie actief is. De interviews met vertegenwoordigers van migrantenorganisaties vonden face-to-face plaats. De interviews met samenwerkingspartners zijn telefonisch uitgevoerd.

Belangrijk uitgangspunt in deze onderzoeksopzet is dat de samenwerking vanuit verschillende perspectieven is onderzocht (zowel de migrantenorganisaties zelf als de samenwer-

<sup>1</sup> Brief Nr. 21 van de minister voor Wonen, Wijken en Integratie aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal over Eengerelateerd geweld (30 388).

<sup>2</sup> COT Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement. *Ernstig eengerelateerd geweld: Een casusonderzoek*. Den Haag, 2005.

<sup>3</sup> Arnhem, Eindhoven, Deventer, Enschede, Hengelo, Den Haag, Delft, Amsterdam, Rotterdam en Almelo.

kingspartners). Wel is in deze onderzoeksopzet bewust gekozen voor een centrale rol voor de migrantenorganisaties. Dit omdat het aan onderzoeken ontbreekt waarin het perspectief van de migrantenorganisaties op samenwerking met andere partijen centraal staat.

Hieronder bespreken we elk van de onderzoeksfasen in meer detail.

### **Fase 1: Groepsgesprek**

Het project is gestart met een groepsgesprek met vertegenwoordigers van de migrantenkoepels, Forum en Netwerken Sociale Initiatieven (NSI).

- In dit gesprek is ingegaan op de terreinen die qua betrokken ketenpartners en/of thematiek raakvlakken hebben met (de aanpak van) eengerelateerd geweld. Dit resulteerde in een overzicht van relevante (veiligheidsgerelateerde) thema's.
- Daarnaast zijn de selectiecriteria voor de casestudies besproken, voorgelegd en aangevuld. De set selectiecriteria die hieruit voortvloeide vormde het uitgangspunt waarop de definitieve selectiecriteria zijn gebaseerd (zie verderop in deze paragraaf).
- Alle betrokkenen hebben vervolgens migrantenorganisaties en samenwerkingsverbanden aangedragen vanuit hun eigen werkveld en/of ervaring. De contactgegevens van deze organisaties zijn genoteerd en de organisaties zijn meegenomen in de telefonische screening.
- Tot slot is gesproken over de visie van de experts (Forum, NSI, vertegenwoordigers van migrantenkoepels, Federatie Opvang) op de elementen waaraan een samenwerking moet voldoen om succesvol ingezet te kunnen worden in de aanpak van eengerelateerd geweld.

### **Fase 2: Telefonische screening**

#### **Overzicht migrantenorganisaties**

Ten behoeve van de telefonische screening is allereerst gewerkt aan het verkrijgen van een overzicht van migrantenorganisaties en de bijbehorende contactpersonen. Hiervoor zijn verschillende sporen gevolgd:

- In een internetenquête onder de G54 gemeenten in het parallel onderzoek dat Research voor Beleid voor het Ministerie van VROM/WWI uitvoerde voor naar de gemeentelijke aanpak van huiselijk geweld is gevraagd naar migrantenorganisaties waarmee wordt samengewerkt.
- De migrantenkoepels is gevraagd input te leveren en contactgegevens aan te leveren van organisaties waarvan zij weten dat ze samenwerken met ketenpartners. Dit leverde input op vanuit:
  - Samenwerkingsverband Marokkanen in Nederland
  - Team Ondersteuning Participatie Antillianengemeenschappen Nederland
  - Vluchtelingenorganisaties Nederland
  - Forum
  - Federatie Opvang
- Voor de Turkse migrantenorganisaties is ervoor gekozen alle regionale federaties te benaderen, evenals de lokale Turkse migrantenorganisaties die tijdens het groepsgesprek door experts zijn aangedragen.

- Tot slot is gebruik gemaakt van een sneeuwbal methode: aan de migrantenorganisaties is gevraagd of zij andere organisaties kennen die samenwerken met ketenpartners.

Op deze wijze is een totaal aantal van 33 migrantenorganisaties en hun contactpersonen verzameld.

### Screening: korte telefonische interviews

Deze 33 migrantenorganisaties zijn gedurende de maanden juli, augustus, september en oktober telefonisch benaderd. Een overzicht van de respons is hieronder weergegeven:

	<i>Niet bereikt</i>	<i>Weigering deelname</i>	<i>Bereikt</i>	<i>Totaal</i>
Turks/Koerdische organisatie	1		9	10
Marokkaanse organisatie	2	1	4	7
Vluchtelingenorganisatie	1		3	4
Antilliaanse organisatie	2		2	4
Overig	3	1	4	8
<b>Totaal</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>22</b>	<b>33</b>

Onder 'overige' organisaties vallen hier alle organisaties die zich niet richten op één migrantengroep, maar die een bredere achterban hebben, bijvoorbeeld gebaseerd op sekse of religie. Uiteindelijk zijn korte telefonische interviews afgenomen met 22 organisaties. De interviews richtten zich op de volgende thema's:

- De *eigenschappen* van de samenwerking (samenwerkingspartners, duur van de samenwerking);
- De *achtergronden* van het project (onderwerp, ervaringen tot nu toe, overdraagbaarheid van het project naar andere onderwerpen en/of migrantengroepen);
- Een *verdieping*: initiatiefnemers, financiering, wijze waarop afspraken zijn vastgelegd, doel van het project, bereik, ingezette medewerkers, betrokkenheid van de migrantenorganisatie bij verschillende stappen in de beleidscyclus en onderlinge kennis over taken en verantwoordelijkheden;
- De *afronding*: bereidheid tot deelname aan verder onderzoek, contactgegevens.

### Bereikbaarheid migrantenorganisaties

De migrantenorganisaties zelf kenden zoals gezegd een centrale rol in het onderzoek. Allereerst moest de informatie over samenwerkingsverbanden bij de migrantenorganisaties vandaan komen tijdens de telefonische screening. Vervolgens vormden de migrantenorganisaties ook de kern van de acht verdiepende casestudies. Met de migrantenorganisatie vond een face-to-face interview plaats en de migrantenorganisatie diende de contactgegevens van de samenwerkingspartners aan te leveren voor de vervol ginterviews.

Al tijdens de telefonische screening bleek de bereikbaarheid van de migrantenorganisaties, door de vakantieperiode gevolgd door aansluitend de ramadanmaand slecht. Om die reden zijn alle organisaties ook in oktober ten minste twee keer benaderd. Vervolgens bleek ook het benaderen van de migrantenorganisaties voor verdiepende casestudies, het maken van afspraken en het aanleveren van documenten en contactpersonen bij samenwerkingspartners niet altijd even gemakkelijk.

### **Fase 3: Acht verdiepende casestudies**

#### **Criteria voor selectie van cases**

In het groepsgesprek zijn de criteria voor het selecteren van de casestudies besproken, aangevuld en uitgewerkt. Samengenomen leidde dit tot de volgende set van mogelijke selectie criteria. In de selectie is zo veel mogelijk rekening gehouden met deze criteria. Vanzelfsprekend is het bij acht cases niet mogelijk in gelijke mate met al deze criteria rekening te houden.

#### *Criteria t.a.v. organisatie*

- Mate van organisatie (vrijwillig, semi-professioneel of professioneel)
- Spreiding naar achterban: verschillende etniciteiten moeten vertegenwoordigd zijn

#### *Criteria t.a.v. de samenwerking*

- Enige diversiteit in deelnemende ketenpartners (ten minste enkele cases waarbij politie en/of vrouwenopvang betrokken zijn)
- Mate van betrokkenheid van de migrantenorganisatie in de gehele beleids- of projectcyclus
- Kennis over de resultaten van de samenwerking
- Zoals toegelicht in paragraaf 1.2: het onderzoek spitste zich toe op projectmatige of programmatische samenwerking

#### *Criteria t.a.v. het project*

- Bij voorkeur bevat de selectie 1 of meer projecten die lopen op een lange termijn, niet alleen kortlopende projecten
- Enige diversiteit in onderwerpen van de projecten
- Zowel samenwerkingvormen op het gebied van preventie, interventie als nazorg.
- Zoveel mogelijk projecten waarbij er duidelijke afspraken zijn gemaakt tussen de partners

#### **Selectie van cases**

In de selectie is allereerst gekeken naar het onderwerp van de samenwerking. De eerste selectie is gebaseerd op projecten die zich richten op veiligheidsgerelateerde thema's, en waarbij relevante ketenpartners betrokken zijn.

Daarnaast zijn projecten uitgesloten van selectie wanneer:

- De projecten zijn opgestart in het kader van 'Aan de goede kant van de eer': hiermee is het ministerie al bekend.
- De migrantenorganisaties onvoldoende in staat waren om te reflecteren op de eigen organisatie

Op basis van de beschreven criteria zijn we gekomen tot de volgende selectie van cases.



Organisatie / Case	Plaats
Stichting Mooi	Den Haag
Marokkaanse Vrouwen Vereniging Nederland (MVVN)	Amsterdam
Organisatie van Marokkaanse Vrouwen in Amsterdam (OMVA)	Amsterdam
Maatjes in de Ambulante Jongerenzorg (Stichting MAJ)	Eindhoven
Stichting Bevordering Betrokkenheid Harderwijk (SBBH)	Harderwijk
Stichting Intern Studiecentrum Ekmel	Amsterdam
Stichting Vluchtelingen Organisaties Rijnmond (SVOR)	Rotterdam
Dona Daria	Rotterdam

In hoofdstuk 2 geven we een nadere toelichting op elk van deze organisaties.

### **Uitvoering van de casestudies**

In de casestudies zijn het verloop van de samenwerkingen en de succes- en faalfactoren die het resultaat van de samenwerking beïnvloeden onderzocht, om daarmee handvatten te kunnen bieden voor toekomstige (bijstelling van) samenwerkingstrajecten. In de casestudies is de benodigde informatie op twee manieren verzameld. Via een beperkte documentenstudie en via interviews met betrokkenen.

#### *Documentenstudie*

Elke casestudie begon met het opvragen en bestuderen van relevante (beleids) documenten, zoals voorbereidende stukken over de opzet van de samenwerking, collegeprogramma's, beleidsplannen, beleidsevaluaties van gemeentelijk beleid, handelingsplannen of interne documenten bij de betrokken professionele instellingen (politie, hulpverlening), voortgangsverslagen en/of tussentijdse evaluaties van de samenwerking. Een constatering is dat dergelijke stukken met betrekking tot samenwerking met migrantenorganisaties slechts in beperkte mate beschikbaar zijn en/of moeilijk te verkrijgen zijn.

#### *Interviews*

Per case zijn drie interviews uitgevoerd. Een face-to-face interview met een contactpersoon bij de migrantenorganisatie en twee telefonische interviews met andere betrokkenen bij de samenwerking, waarbij in ieder geval altijd de gemeente waarin de organisatie actief is.

Tijdens de gesprekken kwamen de volgende thema's aan de orde:

- De opzet, werking en uitvoering van de samenwerking.
- De ervaringen met en resultaten van de samenwerking: wat heeft het opgeleverd?
- De succes- en faalfactoren die het resultaat van de samenwerking hebben beïnvloed.

## 1.4 Leeswijzer

Het rapport bestaat uit twee delen. Deel I is te beschouwen als het hoofdrapport. In hoofdstuk 2 schetsen we allereerst een algemeen beeld van de migrantenorganisaties die centraal stonden in dit onderzoek, de samenwerking en de rol van gemeenten hierin. Het hoofdstuk gaat in op de vorm van samenwerking en de opzet en totstandkoming van de samenwerking. Hoofdstuk 2 sluit af met een korte typering van de acht cases. In de hoofdstukken 3 en 4 volgt de kern van het onderzoek, waarin de bevindingen van de acht verdiepende casestudies centraal staan: wat zijn de condities waaronder migrantenorganisaties en professionals succesvol samen kunnen werken, en waarom lukt dat in sommige gevallen beter dan in andere gevallen? Hoofdstuk 3 beschrijft de voorwaarden voor een succesvolle ontwikkeling en totstandkoming van samenwerking met migrantenorganisaties. Hoofdstuk 4 beschrijft vervolgens de voorwaarden voor een succesvolle uitvoering van samenwerking. Op basis hiervan trekken we in hoofdstuk 5 lessen voor de samenwerking met migrantenorganisaties ten behoeve van de aanpak van eengerelateerd geweld. Deel II bestaat uit de caseverslagen van de acht onderzochte samenwerkingsprojecten.

## 2 Migrantenorganisaties en samenwerking: een algemeen beeld

In dit hoofdstuk schetsen we een algemeen beeld van de migrantenorganisaties in dit onderzoek en de samenwerking tussen deze organisaties en gemeenten en professionele maatschappelijke instellingen. Het hoofdstuk geeft een antwoord op de onderzoeksvragen zoals weergegeven in het vorige hoofdstuk onder '*vorm van de samenwerking*' en '*opzet en totstandkoming van de samenwerking*'. Dit doen we op basis van de screening onder migrantenorganisaties, het groepsgesprek met vertegenwoordigers van de migrantenkoepels en andere betrokken partijen en de acht verdiepende cases. Aandachtspunt hierbij is dat de conclusies niet zonder meer toepasbaar zijn op migrantenorganisaties in het algemeen. Het aantal onderzochte organisaties is te klein om de bevindingen te generaliseren naar het volledige veld van migrantenorganisaties in Nederland. Tot slot bespreken we in dit hoofdstuk ook de bevindingen uit een parallel onderzoek naar migranten en de gemeentelijke aanpak van huiselijk geweld en relateren we deze bevindingen aan het onderhavige onderzoek.

### 2.1 Migrantenorganisaties: een grote variëteit

Volgens het IMES zijn er naar schatting 6.000 migrantenorganisaties in Nederland. Deze organisaties verschillen onderling sterk in de etnische (sub-)doelgroep die zij vertegenwoordigen, maar ook in doelstellingen die zij willen bereiken. Zoals in paragraaf 1.2 beschreven is er enig onderzoek gedaan om migrantenorganisaties in Nederland nader te typeren<sup>1</sup>. Ook uit dit onderzoek blijkt er een grote variëteit in etnische groepen, terreinen en specifieke doelgroepen waarop deze organisaties zich richten. In absolute zin zijn er voor de etnische groepen Turken, Surinamers en Marokkanen het meeste organisaties aanwezig. In relatieve zin zijn er ten opzichte van de omvang van de gemeenschap de meeste organisaties bij Molukkers, Ethiopiërs/Eritreërs en Chinezen. Terreinen waar organisaties zich op richten zijn met name religie, onderwijs en hulpverlening. Sommige organisaties richten zich bovendien specifiek op vrouwen, jongeren of ouderen.

Los van verscheidenheid in (etnische) achterban, terrein en doelgroep bestaat er ook op andere aspecten een grote variëteit tussen de organisaties. Zo zijn er grote verschillen in de mate van professionaliteit. Hoewel dit deels samenhangt met de beschikbaarheid van betaalde arbeidskrachten, is dit niet in alle gevallen een bepalende factor. Tijdens de screening onder migrantenorganisaties bleek bijvoorbeeld ook sprake van een variëteit in de wijze waarop het belangrijkste aanspreekpunt van de organisatie in staat is op professionele en heldere wijze te vertellen over of reflecteren op de eigen organisatie en de projecten die de organisatie onder handen heeft. Taalbeheersing en het ontbreken van overzicht over de eigen activiteiten bleken regelmatig knelpunten in de communicatie. Daar staat tegenover dat ook de vrijwillige organisaties soms opmerkelijk goed georganiseerd zijn.

---

<sup>1</sup> A. van Heelsum, *Migrantenorganisaties in Nederland*, 2004 (geschreven in opdracht van Forum).

Qua omvang en bestuurlijke organisatie verschillen migrantenorganisaties enorm. Sommigen zijn Europees georiënteerd, hebben nauwe samenwerkingsverbanden met het land van herkomst en hebben academisch opgeleide bestuursleden, andere organisaties zijn klein, werken met vrijwilligers en zijn gericht op de wijk. Dat betekent dat er andere belangen spelen, op andere niveaus en dat er verschillen bestaan in wat samenwerkingspartners kunnen verwachten van een migrantenorganisatie. Voor de onderzochte organisaties geldt dat deze voornamelijk lokaal of regionaal en een enkele keer landelijk opereren.

## **2.2 Karakter van de samenwerking**

In deze paragraaf gaan we nader in op het karakter van de onderzochte samenwerkingsverbanden. De input hiervoor komt uit de telefonische screening onder migrantenorganisaties en de acht verdiepende casestudies. We bespreken achtereenvolgens welke partijen (migrantenorganisaties, lokale instanties, landelijke organisaties) betrokken zijn bij de samenwerking rondom veiligheidsgelateerde thema's, welke randvoorwaardelijke maatregelen zijn genomen voor het functioneren van de samenwerking en wat de kenmerken zijn met betrekking tot de duur en doelen voor samenwerking.

### **2.2.1 Betrokken partijen**

De migrantenorganisaties in de screening en de casestudies hebben vrijwel allemaal in meer of mindere mate contacten met ketenpartners. Vooral met de gemeente, politie, vrouwenopvang of welzijnsorganisaties bestaan veel banden en samenwerkingsprojecten. Andere partijen die door de migrantenorganisaties genoemd worden zijn de GGD, belangenorganisaties, FNV, Vluchtelingenwerk, woningcorporaties en de Centra voor Maatschappelijke Ontwikkeling (CMO). Voor de grotere, Turkse federaties geldt dat er in een enkel geval ook direct contact met de overheid op Rijksniveau is. Daarnaast komt het veel voor dat migrantenorganisaties samenwerken met andere zelforganisaties. De migrantenorganisaties in de screening hebben weinig contact met provincies. Eén van de organisaties stelt dat provincies "ontoegankelijk zijn voor plaatselijke organisaties".

### **2.2.2 Randvoorwaardelijke maatregelen**

Randvoorwaardelijke maatregelen voor het goed laten functioneren van samenwerkingsprojecten zijn bijvoorbeeld het hebben van helderheid over taken en rollen en het maken van afspraken hierover op papier. Een meerderheid van de migrantenorganisaties geeft aan dat er sprake is van duidelijkheid over wat iedere partij binnen de samenwerking staat te doen. Bij de meest organisaties zijn deze afspraken ook op papier gezet. Het komt echter ook voor dat afspraken alleen mondeling zijn gemaakt of pas in een later stadium op papier worden gezet. Als gevolg daarvan kan het voorkomen dat niet altijd transparant is wie wat doet of financiert. Bij veel migrantenorganisaties, ook in de acht verdiepende cases, is de procedure dat de organisatie aan het begin van het jaar een jaarplan opstelt met daarin de geplande activiteiten voor dat jaar. De gemeente kan daar feedback op leveren en aan het einde van het jaar stelt de organisatie een jaarverslag op.

De mate waarin in de vorm van een samenwerkingsproject aandacht is gegeven aan de specifieke doelgroep, is een ander aspect waarover tijdens de screening is gesproken met migrantenorganisaties. Veel migrantenorganisaties in de screening zeggen over hun eigen projecten of samenwerkingsvormen dat deze ook geschikt kunnen zijn voor andere thema's en/of andere doelgroepen. Ze stellen wel dat het dan van belang is dat de aanpak wordt aangepast aan de specifieke kenmerken en behoeften van de doelgroep, bijvoorbeeld wat betreft taal en cultuur. Dat vereist maatwerk, inleving en kennis van de doelgroep, zo stellen de vertegenwoordigers van migrantenorganisaties.

Overige randvoorwaardelijke maatregelen of aspecten komen uitgebreid aan bod in de volgende hoofdstukken waarin we de voorwaarden voor het respectievelijk ontwikkelen (hoofdstuk 3) en uitvoeren (hoofdstuk 4) van een succesvolle samenwerking bespreken.

### **2.2.3 Duur en doelen van samenwerking**

De duur van samenwerking verschilt sterk, al is een gemene deler dat veel samenwerkingen op projectbasis plaatsvinden. De meeste samenwerkingsprojecten bij de onderzochte migrantenorganisaties kennen een looptijd van minimaal een jaar. Bij sommige organisaties is sprake van een meer structurele, al langer lopende samenwerking. Zo zijn er organisaties die al tien jaar of langer actief zijn en daarbij samenwerken met andere partijen. Uit de screening blijkt het voor organisaties soms lastig dat samenwerkingsprojecten vaak een beperkte looptijd kennen, wat kan zorgen voor onzekerheid bij de organisatie. In hoofdstuk 3 gaan we dieper in op de duurzaamheid van samenwerking.

Wat betreft doelen van samenwerkingsprojecten streven de onderzochte migrantenorganisaties vooral aspecten op het gebied van preventie na. De organisaties waarmee is gesproken hebben als doel bijvoorbeeld het bespreekbaar maken van allerlei maatschappelijke thema's, het voorkomen van bepaalde sociale problematiek, het verlagen van de drempel naar reguliere hulpverlening, het uit een sociaal isolement halen van groepen (zoals oudere, allochtone vrouwen), het bevorderen van participatie in de samenleving, bewustwording en het bij elkaar brengen van groepen. Een enkele keer zijn organisaties ook meer bezig op het gebied van interventie, bijvoorbeeld wanneer het doel is het gericht bieden van hulpverlening aan een bepaalde groep mensen. In één van de acht verdiepende cases ging het bijvoorbeeld om psychosociale hulpverlening en rechtshulp aan Marokkaanse vrouwen.

## **2.3 Opzet en totstandkoming van samenwerking**

In deze paragraaf bespreken we de opzet en totstandkoming van samenwerkingen met migrantenorganisaties. Achtereenvolgens komen de aanleiding, motivatie en functie, het onderwerp, de rol- en taakverdeling en de samenwerkingsvormen aan bod.

### 2.3.1 Aanleiding, motivatie en functie van samenwerking

Er is bij zowel migrantenorganisaties als samenwerkingspartners sprake van een grote overtuiging van het belang van een ketenaanpak waarin migrantenorganisaties een rol spelen, zo blijkt met name uit de acht verdiepende cases.

Hoewel het belangrijk is de meerwaarde van migrantenorganisaties niet alleen te zoeken in het bereiken van de doelgroep, schuilt hierin wel een heel belangrijk aspect wat betreft de motivatie voor en functie van samenwerking met migrantenorganisaties. Migrantenorganisaties weten, zo geven verschillende respondenten in het onderzoek aan, mensen te bereiken die andere, reguliere instellingen niet altijd bereiken. Hierdoor weten migrantenorganisaties soms de eerste stap naar maatschappelijke participatie te bewerkstelligen.

Een ander aspect waaruit de meerwaarde van migrantenorganisaties bij de aanpak van maatschappelijke thema's blijkt, is volgens veel betrokkenen de enorme inzet en flexibiliteit die zij vaak aan de dag leggen. Veel migrantenorganisaties drijven op gemotiveerde vrijwilligers, die zich soms zelfs dag en nacht inzetten voor hun doel. In één van de cases, waarbij het ging om opvang van jongeren, is de voorzitter zelf letterlijk dag en nacht beschikbaar als jongeren problemen hebben. Een dergelijke flexibiliteit draagt volgens veel respondenten bij aan het behalen van resultaten.

Het belang van vrijwilligerswerk door migrantenorganisaties is volgens een respondent bij een gemeente groot. Niet alleen is het voor gemeenten financieel aantrekkelijk, maar het zorgt ook voor gemeenschapszin binnen en tussen migrantengemeenschappen.

Wat betreft de functie van samenwerking hebben de meeste onderzochte samenwerkingsprojecten, zoals ook beschreven in de vorige paragraaf, een preventieve functie. In veel mindere mate komt het voor dat de onderzochte samenwerkingsprojecten een interventie of nazorg functie hebben.

### 2.3.2 Onderwerp van samenwerking

Een meerderheid van de onderzochte migrantenorganisaties noemt het thema huiselijk en eengerelateerd geweld als thema waarop ze actief zijn. Hoewel deze organisaties meestal ook op andere terreinen projecten hebben, noemen 9 organisaties het project over huiselijk of eengerelateerd geweld het belangrijkste samenwerkingsproject<sup>1</sup>.

Andere thema's waarop de migrantenorganisaties actief zijn:

- Onderwijs (bijv. voorkomen van schooluitval)
- Participatiebevordering
- Leefbaarheid van wijken
- Ouderenparticipatie
- Armoedebestrijding

---

<sup>1</sup> De onderzoekers hebben in de gesprekken met migrantenorganisaties het onderwerp huiselijk of eengerelateerd geweld zelf niet in het gesprek ingebracht. Desondanks noemen veel migrantenorganisaties uit eigen beweging dit thema.

- Taalonderwijs
- Voorkomen van criminaliteit
- Opvoedingsondersteuning
- Discriminatie op de werkvloer
- Tienermoeders
- Loverboys
- Deskundigheidsbevordering bij hulpverleners

De thema's waar de onderzochte organisaties zich mee bezig houden bevinden zich dus voornamelijk op het terrein van onderwijs/scholing, welzijn en veiligheid. Wanneer migrantenorganisaties zich bezig houden met veiligheidsgerelateerde thema's is dit veelal met de thema's huiselijk en eengerelateerd geweld.

### 2.3.3 Rol en taakverdeling

#### Rol van de migrantenorganisatie

In eerder onderzoek van Research voor Beleid zijn mogelijke rollen van migrantenorganisaties in de aanpak van huiselijk geweld geïdentificeerd<sup>1</sup>. Deze zijn ook breder te gebruiken om de rol in een samenwerking te kunnen typeren. Het gaat om de volgende rollen.

- Het initiëren en mede organiseren van activiteiten voor selectieve preventie (d.w.z. het voorkomen van huiselijk geweld bij groepen die een verhoogd risico lopen).
- Kennis en inzichten verschaffen aan de netwerkpartners.
- Het benaderen van risicogroepen voor preventieve activiteiten.
- Het verspreiden van voorlichtingsmateriaal ter preventie van huiselijk geweld.
- Het signaleren en melden volgens de gemaakte afspraken met ketenpartners.
- Betrokkenheid bij de ontwikkeling van hulpverleningsprogramma's.

Een andere, meer abstracte, indeling in rollen is gegeven in onderzoek van de UvA<sup>2</sup>. Daar wordt aangegeven dat migrantenorganisaties kunnen optreden als probleemhouders, experts, ervaringsdeskundigen en bruggenbouwer tussen de betrokken gemeenschap en andere organisaties. De meer uitvoerende rol die migrantenorganisaties kunnen innemen wordt hierin niet benoemd.

Uit de screening en de acht verdiepende cases blijkt de veelheid aan mogelijke rollen die migrantenorganisaties kunnen hebben in samenwerkingsprojecten. In enkele gevallen hebben organisaties een initiërende rol. Zij blijken dan betrokken te zijn bij de voorbereiding en/of ontwikkeling van een project of beleid, vaak in combinatie met een beroep op de kennis en deskundigheid van de migrantenorganisatie. In gevallen waarbij het initiatief bij een andere partij ligt, kan het voorkomen dat een migrantenorganisatie alleen betrokken is bij de uitvoering. Vaak is overigens niet geheel duidelijk waar het initiatief vandaan komt. Een migrantenorganisatie kan bijvoorbeeld iets signaleren, dit aankaarten bij de gemeente

<sup>1</sup> Katrien de Vaan, Seth van Vugt, Felicie van Vree (2009). Modelaanpak huiselijk geweld. Research voor Beleid, Zoetermeer.

<sup>2</sup> Brenninkmeijer e.a., *Eengerelateerd geweld in Nederland, onderzoek naar de beleving en aanpak van eengerelateerd geweld*, UvA, 2008.

waarna de gemeente hier mee aan de slag gaat en op een later moment hier weer mee terug komt bij de migrantenorganisatie.

Migrantenorganisaties zijn verder voornamelijk actief op het gebied van preventie en interventie, met de nadruk op preventie. Dan gaat het bijvoorbeeld om het geven van voorlichting en het contact leggen met sleutelfiguren.

### **Rol van de gemeente**

Parallel aan dit onderzoek, heeft Research voor Beleid in opdracht van het Ministerie van VROM/WWI onderzoek uitgevoerd naar de mate waarin gemeenten in hun beleid op het terrein van huiselijk geweld aandacht besteden aan het bereiken van migranten en de mate waarin zij daarbij samenwerken met migrantenorganisaties<sup>1</sup>.

Uit dit parallelle onderzoek blijkt dat het actief betrekken van migrantengroepen bij de aanpak van huiselijk geweld door gemeenten wordt gezien als een belangrijke mogelijkheid, soms zelfs als voorwaarde, voor het bereiken van migranten. Op welke wijze en in welke mate is hiervan sprake? De belangrijkste betrokkenheid bestaat uit de inzet van migranten als vrijwilliger in de uitvoering (van folders verspreiden tot voorlichting geven en als intermediair optreden). Ook noemen veel gemeenten het belang van sleutelfiguren om toegang te krijgen tot bepaalde gemeenschappen. Het gaat dan vooral om een imam of een 'maatschappelijk geslaagd' persoon met een allochtone achtergrond die aanzien heeft binnen de eigen groep. In veel beperktere mate worden migranten betrokken bij de ontwikkeling van de aanpak van huiselijk geweld of wordt hun advies in deze gevraagd. Ten slotte worden migranten, waarbij vaak de landelijke koepels worden benaderd, gevraagd informatie te geven over achtergronden van bepaalde migrantengroepen.

Een aantal gemeenten gaf in het parallelle onderzoek aan geen heil te zien in het betrekken van migrantenorganisaties bij de ontwikkeling van een aanpak. Dit omdat de eisen ten aanzien van het halen van bepaalde doelen en het nakomen van afspraken wel gesteld kunnen worden aan professionele instellingen, maar niet aan vrijwilligersorganisaties. Een andere reden die gemeenten opvoeren is dat dan ook andere doelgroepen betrokken moeten worden bij de ontwikkeling van een aanpak. Naast migranten gaat het dan bijvoorbeeld om ouderen en kinderen/jongeren. Gezien de beperkte capaciteit moeten gemeenten keuzes maken en daarom voor andere doelgroepen kiezen.

Vooruitlopend op het volgende hoofdstuk kan echter gesteld worden dat het betrekken van migranten(organisaties) vooraan in de cyclus van het project of beleid, dus al tijdens de ontwikkeling, een belangrijke voorwaarde is voor het succes van een samenwerking. Dat zorgt ervoor dat er draagvlak bestaat, dat inzichtelijk wordt in hoeverre een aanpak aansluit bij de behoeften van de doelgroep en dat migrantenorganisaties zich erkend voelen en gezien worden als gelijkwaardige partner.

Over de rol van de gemeenten zijn respondenten bij zowel migrantenorganisaties als gemeenten en andere samenwerkingspartners relatief eensgezind. In de samenwerking met

---

<sup>1</sup> Judith Zweers, Jaap Wils, Sonja van der Kemp (2010). Migranten en de gemeentelijke aanpak van huiselijk geweld. Research voor Beleid, Zoetermeer.



migrantenorganisaties is het van belang dat er een regisseur is en die regierol moet bij de gemeente liggen. Gemeenten moeten partijen bij elkaar brengen, luisteren naar signalen uit de samenleving en de voorwaarden scheppen voor een goede infrastructuur voor samenwerking.

#### **2.3.4 Samenwerkingsvormen**

Samenwerking kan vele vormen aannemen en is dan ook vanuit diverse perspectieven te beschouwen. Zoals in paragraaf 1.2 aangegeven ligt in dit onderzoek de nadruk op samenwerkingsvormen van migrantenorganisaties met gemeenten en andere professionele instellingen. Deze samenwerking is grofweg te verdelen in vier vormen:

1. Beperkte en incidentele samenwerking.
2. Projectmatige samenwerking.
3. Programmatische samenwerking.
4. Netwerken en informatie-uitwisseling.

Een groot deel van de samenwerkingsverbanden die we zijn tegengekomen in de screening en de casestudies is projectmatig en kent een beperkte looptijd. Deze looptijd varieert van één tot vijf jaar. Daarnaast bleek vaak sprake te zijn van een mengvorm. Gemeenten waarmee is gesproken, geven aan dat samenwerking met migrantenorganisaties soms onderdeel is van het algemene beleid ten aanzien van subsidiering van zelforganisaties. Vaak is echter ook sprake van een projectmatige aanpak. Dit bleek ook uit het parallel uitgevoerde onderzoek naar migranten en de gemeentelijke aanpak van huiselijk geweld. Een meerderheid van de ondervraagde gemeenten met maatregelen voor het bereiken van migranten gaf in dit onderzoek aan dat deze maatregelen deels structureel zijn ingebed in het beleid en deels projectmatig zijn. Dit heeft er mee te maken dat maatregelen vaak projectmatig beginnen. Na afloop van de subsidie wordt de maatregel ofwel beëindigd of worden andere financieringsbronnen gezocht om het project voort te kunnen zetten. Vaak lukt dit, maar dat is lang niet altijd het geval, zo bleek uit het parallel uitgevoerde onderzoek.

Voor de projecten zijn niet altijd geldelijke middelen beschikbaar. Van de 22 onderzochte organisaties geven 14 aan gedeeltelijk of geheel financiering te krijgen voor de uitvoering van het project. Deze financiering komt van verschillende bronnen, zoals de gemeente, een landelijke subsidieregeling, fondsenwerving onder de eigen doelgroep, een koepelorganisatie of andere fondsen. Er is dus regelmatig sprake van cofinanciering. Dit kan betekenen dat de onderzochte organisaties met het project aan de eisen van meerdere financiers moeten voldoen die uiteenlopende doelstellingen kunnen hebben.

#### **2.3.5 Een korte typering van de acht cases**

Voordat we in de volgende twee hoofdstukken op basis van acht verdiepende casestudies de voorwaarden voor het ontwikkelen en uitvoeren van een succesvolle samenwerking bespreken, sluiten we eerst dit hoofdstuk af met een korte typering van deze acht cases. In de tabel hieronder classificeren we de cases eerst aan de hand van het type samenwerking (volgens de indeling beschreven in paragraaf 1.2), de etnische achterban van de organisa-

tie, het terrein waarop de organisatie actief is en de doelgroep waarop het onderzochte project zich richt.

Organisatie	Type samenwerking	Etnische achterban	Terrein	Doelgroep
IMAR (Stichting Mooi) <sup>1</sup>	Programmatisch	Marokkaans	Hulpverlening (preventie)	Marokkaanse jongeren
Marokkaanse Vrouwen Vereniging Nederland (MNVN)	Projectmatig	Marokkaans	Hulpverlening	Marokkaanse vrouwen
Organisatie van Marokkaanse Vrouwen in Amsterdam (OMVA)	Projectmatig (deels ook netwerken en informatieuitwisseling)	Marokkaans	Maatschappelijke ontwikkeling	Oudere migrantenvrouwen
Maatjes in de Ambulante Jongerenzorg (Stichting MAJ)	Programmatisch	Antilliaans	Hulpverlening	Antilliaanse tienermoeders
Stichting Bevordering Betrokkenheid Harderwijk (SBBH)	Projectmatig	Turks	Maatschappelijke ontwikkeling	Allochtone jongeren
Stichting Intern Studiecentrum Ekemel	Projectmatig	Turks	Onderwijs	Turkse jongeren
Stichting Vluchtelingen Organisaties Rijnmond (SVOR)	Programmatisch	Vluchtelingen	Maatschappelijke ontwikkeling	Vluchtelingen
Dona Daria	Programmatisch	Allochtonen	Maatschappelijke ontwikkeling	Oudere migrantenvrouwen

Na dit overzicht bespreken we nog kort enkele kenmerken van elke case. De cases staan in meer detail beschreven in Deel II van dit rapport.

### IMAR project

Het actieprogramma Impuls Marokkaanse Risicjongeren (IMAR) is een grootsopgezet vanuit het Rijk gefinancierd programma gericht op het terugdringen van criminaliteit binnen de Marokkaanse doelgroep in de gemeente Den Haag. Belangrijkste kenmerken van deze case zijn:

- IMAR richt zich op het terugdringen van schoolverzuim, het voorkomen en terugdringen van werkloosheid en resocialisatie en gezinsaanpak.

<sup>1</sup> De IMAR case wijkt enigszins af van de overige cases, omdat in de uitvoering van deze case de Stichting MOOI de centrale positie innam. Stichting MOOI is echter een welzijnsorganisatie en is niet te beschouwen als migrantenorganisatie of zelforganisatie. Omdat op uitvoerend niveau wel veel wordt samengewerkt met verschillende migrantenorganisaties is de IMAR case toch geselecteerd. De Stichting MOOI neemt in de case de centrale positie in. Omdat het IMAR project gericht is op Marokkaanse jongeren, is in de tabel onder etnische achterban 'Marokkaans' ingevuld. Stichting MOOI richt zich vanzelfsprekend ook op andere doelgroepen.

- De gemeente heeft het project geïnitieerd en een groot aantal partijen bij de uitvoering betrokken. Aanvankelijk waren geen migrantenorganisaties betrokken. Vanaf 2008 zijn meer organisaties betrokken bij het project, waaronder ook migrantenorganisaties. De Stichting MOOI is vanaf toen begonnen met het IMAR loket, wat moet zorgen voor meer bekendheid en een lagere drempel voor de achterban.
- De rol van migrantenorganisaties ligt met name op uitvoerend niveau.

#### **Marokkaanse Vrouwen Vereniging Nederland (MVVN)**

De Marokkaanse Vrouwen Vereniging Nederland is een vrijwilligersorganisatie in Amsterdam die zich landelijk inzet voor de rechtspositie van Marokkaanse vrouwen. MVVN biedt deze vrouwen tijdens spreek- en inloopuren rechtshulp en (psychosociale) hulpverlening. Belangrijkste kenmerken van deze case zijn:

- MVVN heeft als gevolg van bezuinigingen de stap moeten maken van een semi-professionele organisatie naar een vrijwilligersorganisatie. Door een gebrek aan menskracht en financiering is de organisatie niet in staat op dezelfde manier als voorheen de activiteiten te ontplooiën.
- De financiering vindt nu geheel vanuit subsidie van de gemeente plaats.

#### **Organisatie van Marokkaanse Vrouwen in Amsterdam (OMVA)**

De organisatie van Marokkaanse Vrouwen in Amsterdam is een organisatie voor en door Marokkaanse vrouwen. De organisatie vervult een brugfunctie voor vrouwen waarvoor een drempel bestaat naar 'witte' instellingen. De organisatie ontvangt van het Stadsdeel Oost-Watergraafsmeer subsidie voor huisvesting en één betaalde kracht (gedetacheerd via welzijnsorganisatie Dynamo). Eén van de projecten van OMVA is het theesalon project. Belangrijkste kenmerken van deze case zijn:

- Het theesalon project is erop gericht eenzaamheid van 40+ vrouwen (uit verschillende etnische groepen) te bestrijden door het bieden van sociale contacten en culturele activiteiten.
- OMVA ontwikkelt zelf projecten, in samenwerking met de sociaal-cultureel werkster van Dynamo, en voert projecten uit.
- OMVA heeft regelmatig contact met het stadsdeel en andere migrantenorganisaties door middel van het driemaandelijks 'bestuurlijk overleg migrantenorganisaties (BOMO).

#### **Stichting Maatjes in de Ambulante Jongerenzorg (MAJ)**

De stichting MAJ richt zich met name op Antilliaanse tienermoeders. De stichting beheert enkele huizen in Eindhoven voor woonbegeleidingstrajecten en heeft als doel tienermoeders zelfredzaam te maken. Belangrijkste kenmerken van deze case zijn:

- MAJ werkt met enkele betaalde krachten die in dienst zijn van het Leger des Heils.
- MAJ heeft het initiatief genomen voor het project en is nu vooral actief in de uitvoering. De gemeente Eindhoven verleent subsidie.

#### **Stichting Bevordering Betrokkenheid Harderwijk (SBBH)**

De stichting Bevordering Betrokkenheid Harderwijk zet zich in voor meer betrokkenheid van allochtoon en autochtoon bij de multiculturele samenleving door het organiseren van activiteiten en ontmoetingen. In het project 'Mission Impossible' werken allochtone en autochtone jongeren samen aan een vrijwilligersklus. De belangrijkste kenmerken van deze case zijn:

- Aanvankelijk werd SBBH alleen betrokken voor het werven van jongeren uit de achterban. Inmiddels maken zij deel uit van het projectteam.
- Voor een succesvolle samenwerking is het noodzaak dat de migrantenorganisatie zich een gelijkwaardige partner voelt.
- Of het project ook dit jaar weer wordt uitgevoerd is nog onzeker. De gemeente wil geen toezeggingen doen betreffende de financiering.

#### **Stichting Intern Studiecentrum Ekmel**

De stichting Intern Studiecentrum Ekmel is een internaat voor jongens van 12 tot 18 jaar van voornamelijk Turkse afkomst. De stichting tracht de schoolprestaties van deze groep 'moeilijke' jongens te verbeteren. De belangrijkste kenmerken van deze case zijn:

- Ekmel werkt met vrijwilligers die zelf leerling bij Ekmel zijn geweest. Hierdoor zijn de vrijwilligers betrokken en gemotiveerd.
- Ekmel ontvangt weinig tot geen subsidie. Ekmel is afhankelijk van gelden die beschikbaar worden gesteld door middenstanders uit de achterban.

#### **Stichting Vluchtelingen Organisaties Rijnmond (SVOR)**

De stichting Vluchtelingen Organisaties Rijnmond is opgericht om de gemeenschappelijke belangen van vluchtelingen beter te kunnen behartigen en voor het voetlicht te brengen. Een van de projecten van SVOR is het project 'Vanzelfsprekend'. De belangrijkste kenmerken van deze case zijn:

- Het project "Vanzelfsprekend" had tot doel om problematiek rondom eegerelateerd geweld, maagdelijkheid en gedwongen huwelijken binnen vluchtelingen gemeenschappen aan de orde te stellen.
- SVOR heeft dankzij structurele subsidie enkele vaste krachten in dienst.
- SVOR heeft het project geïnitieerd. Het project is gefinancierd door het ministerie van OCW. De gemeente Rotterdam is betrokken geweest als co-financierder.

#### **Dona Daria**

Dona Daria is een organisatie gericht op de emancipatie van vooral allochtone vrouwen. Het project 55+ migrantenvrouwen is gericht op het toe leiden van ouderen migrantenvrouwen naar de algemene ouderenvoorzieningen.

De belangrijkste kenmerken van deze case zijn:

- Dona Daria is ontstaan vanuit verschillende vrouwen zelforganisaties en werkt met enkele betaalde krachten.
- Dona Daria heeft het project geïnitieerd. Het project wordt gesubsidieerd door het ministerie van OCW. De Rotterdamse deelgemeentes Delfshaven, Feyenoord en Noord treden op als co-financierders.

## 3 Ontwikkeling en totstandkoming van samenwerking

### 3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk en in het volgende hoofdstuk gaan we dieper in op aspecten waar een samenwerking tussen enerzijds migrantenorganisaties en anderzijds gemeenten en professionele instellingen aan moet voldoen. Wat zijn de ingrediënten voor een succesvolle samenwerking, ofwel de succesfactoren? Niet alleen de succesfactoren komen aan bod. We bespreken ook de valkuilen of faalfactoren die vermeden moeten worden.

De ingrediënten presenteren we op twee niveaus. Allereerst komen in dit hoofdstuk de voorwaarden voor ontwikkeling en totstandkoming van een samenwerking aan bod. Daarbij gaat het om het ontwikkelen en voorbereiden van projecten of beleid, het opzetten van de samenwerking en de rol van migrantenorganisaties.

Vervolgens komen in het volgende hoofdstuk de voorwaarden voor de uitvoering van samenwerking met migrantenorganisaties aan bod. Daarbij bespreken we zaken als de manier van werken, contact, professionaliteit en capaciteit.

De bevindingen in dit hoofdstuk en in het volgende hoofdstuk zijn tot stand gekomen op basis van interviews met vertegenwoordigers van migrantenorganisaties en hun samenwerkingspartners en de overkoepelende analyse hiervan door de onderzoekers. Waar relevant geven we in de tekst duidelijk het onderscheid aan tussen bevindingen op basis van de ervaringen van enerzijds migrantenorganisaties en anderzijds samenwerkingspartners.

In dit hoofdstuk komen achtereenvolgens de volgende succesfactoren voor de ontwikkeling en totstandkoming van een samenwerking met migrantenorganisaties aan bod.

- Draagvlak voor samenwerking
- Positionering in de project- of beleidscyclus
- Inhoud van de samenwerking
- Duidelijke afbakening
- Gelijkwaardigheid en erkenning
- Duurzame samenwerking
- Afhankelijkheid: van één persoon of één partij
- Vertrouwen

## 3.2 Ingrediënten voor de ontwikkeling en totstandkoming van een succesvolle samenwerking

### 3.2.1 Draagvlak voor samenwerking

"Het gaat er om vanuit een sterke ketenaanpak een gezamenlijke visie tot stand te brengen", *uitspraak samenwerkingspartner.*

"Samenwerking met migrantenorganisaties is het zo klein mogelijk maken van de brug tussen doelgroep en aanpak", *uitspraak samenwerkingspartner.*

In een aantal cases stellen de respondenten dat het succes van samenwerking met migrantenorganisaties in een gemeente, samenhangt met het bestuurlijke en ambtelijke draagvlak voor samenwerking bij de gemeente. In gemeenten of stadsdelen waar draagvlak bestaat voor het samenwerken met en betrekken van migrantenorganisaties bij de aanpak van maatschappelijke thema's overheerst meer wederzijdse tevredenheid over samenwerking dan op plaatsen waar dit niet het geval is.

Bepalend is of de portefeuillehouder in het lokaal bestuur belang hecht aan samenwerking met migrantenorganisaties. In de vraag of sprake is van draagvlak voor de samenwerking met migrantenorganisaties speelt volgens sommige respondenten ook de vertegenwoordiging van de doelgroep in bestuur en politiek van een stad een rol. Daarbij wordt gewezen op het belang van iemand zoals stadsdeelvoorzitter Ahmed Marcouch in Amsterdam. Een goed voorbeeld uit één van de cases is het Stadsdeel Amsterdam Oost-Watergraafsmeer. Daar bestaat een sterk draagvlak voor samenwerking met migrantenorganisaties wat bijvoorbeeld resulteert in een goede overlegstructuur, het bestuurlijk overleg migrantenorganisaties. Veel andere stadsdelen in Amsterdam kennen een dergelijke overlegstructuur niet. Een dergelijke overlegstructuur zorgt voor korte lijnen tussen gemeente, welzijnsorganisaties en de verschillende migrantenorganisaties die actief zijn in het stadsdeel. Verschillende betrokkenen dragen als voorbeeld hoe dit tot uiting kwam de moord op Theo van Gogh aan. De moord vond plaats in het stadsdeel en binnen zeer korte tijd na de moord wisten verschillende migrantenorganisaties elkaar te vinden en organiseerde men samen een protestmars.

Uit de ervaringen van migrantenorganisaties blijkt dat deze het soms lastig vinden om te gaan met wijzigingen in het beleid van de gemeente ten aanzien van samenwerking met migrantenorganisaties. In twee van de cases in Amsterdam komt dit duidelijk naar voren. Een van de samenwerkingspartners stelt dat organisaties voorheen alleen subsidie konden krijgen voor één jaar. Vervolgens veranderde dit beleid en was het mogelijk voor drie jaar subsidie te krijgen, met ook ruimte voor bijvoorbeeld ontmoetingsbijeenkomsten zonder directe educatieve waarde. Nu is het beleid, mede als gevolg van bezuinigingen, weer strenger en is alleen subsidie beschikbaar wanneer de activiteiten aansluiten bij de speerpunten van de gemeente (homo-emancipatie, vrouwenemancipatie, armoede en discriminatie). Migrantorganisaties, die zowel naar eigen zeggen als volgens samenwerkingspartners, regelmatig al moeite hebben inzicht te krijgen in de meer formele en bestuurlijke processen in een gemeente (waarover later meer), moeten telkens weten in te spelen op een nieuwe realiteit. Zowel de organisaties zelf als de samenwerkingspartners bij professionele instellingen wijzen erop dat de organisaties hier vaak moeite mee hebben.

In één van de cases stelt een respondent bij een welzijnsorganisatie dat het zowel voor migrantenorganisaties als voor de eigen organisatie lastig is wanneer er als gevolg van een wijziging van beleid onduidelijk bestaat over wat een gemeente precies wil bereiken. Deze respondent stelt: "Ze weten wat ze willen doen, maar niet wat ze willen bereiken". "Gevolg daarvan is dat sprake is van meer input subsidie dan output subsidie". Met andere woorden, gemeenten zijn volgens deze respondent vaak meer bezig met de 'hoe-vraag', hoe een project uit te voeren, en niet met de 'wat-vraag', wat te bereiken met het project. Dit terwijl het volgens deze welzijnsorganisatie beter is wanneer de gemeente zich bezig houdt met deze laatste vraag, en de vraag hoe dat bereikt moet worden over laat aan de uitvoeringspraktijk. Een focus op de hoe-vraag kan er immers toe leiden dat het middel (de aanpak) en het doel niet in overeenstemming zijn met elkaar, waardoor het uiteindelijke doel niet wordt bereikt.

*Draagvlak voor samenwerking met migrantenorganisaties op het niveau van lokaal bestuur draagt bij aan een succesvolle samenwerking met migrantenorganisaties, waarbij sprake is van goed contact en het bereiken van de doelstellingen. Daarbij is van belang dat de portefeuillehouder belang hecht aan de inzet van en samenwerking met migrantenorganisaties. Ook bestendigheid in beleid ten aanzien van migrantenorganisaties en duidelijkheid over en een focus op wat het beleid dient te bereiken dragen bij aan succesvolle samenwerking met migrantenorganisaties.*

### 3.2.2 Positionering in de project- of beleidscyclus

*"Maak de migrantenorganisatie probleemeigenaar in plaats van ze een uitgewerkte aanpak voor te schotelen", uitspraak migrantenorganisatie.*

Migrantenorganisaties spreken in de cases nadrukkelijk de wens uit gezien te willen worden als partner van de gemeente of andere ketenpartners en niet alleen als uitvoerder van door andere partijen ontwikkelde initiatieven.

Dat houdt in dat migrantenorganisaties ook betrokken willen worden bij de ontwikkeling van projecten of beleid en niet pas bij de uitvoering. In verschillende cases komt naar voren dat wanneer ketenpartners migrantenorganisaties pas betrekken bij de uitvoering van een reeds ontwikkeld project, dit leidt tot een gebrek aan draagvlak bij de achterban. Bovendien zorgt dit voor frustraties bij migrantenorganisaties, waardoor een vruchtbare samenwerking op voorhand al gecompliceerd is.

Specifiek is het betrekken van migrantenorganisaties in de ontwikkelingsfase van belang, omdat vaak veel deskundigheid aanwezig is binnen migrantenorganisaties waarvan anders niet optimaal gebruik wordt gemaakt, zo bevestigen ook betrokkenen bij samenwerkingspartners. Dan kan het bijvoorbeeld voorkomen dat vanuit een gemeente iets bedacht wordt, maar dat migrantenorganisaties daar al langere tijd mee bezig zijn. Van die deskundigheid moeten gemeenten gebruik maken bij het bepalen van welke onderwerpen aan bod moeten komen. Het betrekken van een migrantenorganisatie helemaal vooraan in het traject maakt het bovendien makkelijker te peilen in hoeverre eigenlijk behoefte bestaat bij de achterban aan bepaalde activiteiten of in hoeverre bepaalde maatschappelijke problemen daadwerkelijk voorkomen bij de achterban.

Tegelijk klinken duidelijke geluiden vanuit gemeenten en andere ketenpartners dat de rol van migrantenorganisaties weliswaar cruciaal is en een duidelijke toegevoegde waarde heeft in de uitvoering van projecten en activiteiten, maar dat samenwerking met migrantenorganisaties lastiger is op meer strategisch beleidsmatig niveau. Dat vereist van beide kanten bepaalde aanpassingen in de manier van werken, aspecten die in het volgende hoofdstuk bij de bespreking van de ingrediënten voor het succesvol uitvoeren van een samenwerking aan bod komen.

De cyclus houdt niet op bij ontwikkeling en uitvoering van een project of van beleid. Ook evaluatie is van belang om te leren voor de toekomst en eventuele successen zichtbaar te maken. Evenals bij de ontwikkeling, dienen migrantenorganisaties volgens veel respondenten ook betrokken te worden in de evaluatiefase om te achterhalen in hoeverre een aanpak de doelgroep daadwerkelijk bereikt heeft en effect heeft gehad. Wat kan volgens de doelgroep zelf anders en beter en wat ging goed? In paragraaf 4.2.4 komen we terug op het evalueren van samenwerking met migrantenorganisaties.

*Het is van belang migrantenorganisaties zoveel als mogelijk te betrekken in de gehele cyclus van een aanpak: ontwikkeling, uitvoering en evaluatie. Dit zorgt voor draagvlak bij de achterban, bereidheid tot samenwerking bij migrantenorganisaties, maakt gebruik van aanwezige deskundigheid en maakt het mogelijk daadwerkelijke behoefte te peilen bij de achterban. Ook draagt dit bij aan het ontstaan van een relatie waarin sprake is van erkenning en wederzijds vertrouwen. Wel vereist een samenwerking op meer strategisch beleidsniveau van beide kanten bepaalde aanpassingen in manier van werken.*

### 3.2.3 Inhoud van de samenwerking

“Om subsidie te kunnen krijgen moet een organisatie zich aanpassen aan de gemeente, maar dat houdt niet noodzakelijk in dat de organisatie doet wat nodig is. De houding van gemeente is: dit is het kader, take it or leave it”, *uitspraak migrantenorganisatie.*

In de gesprekken met migrantenorganisaties blijkt het als knelpunt te worden ervaren dat de gemeente vaak volledig bepaalt op welke thema's migrantenorganisaties zich moeten richten. De gemeente heeft vaak bepaalde speerpunten en het is de wens van de gemeente dat organisaties zich bezig houden met die onderwerpen. Maar dat is niet altijd analoog aan de wens van de migrantenorganisatie.

Zoals eerder beschreven is het daarom van belang dat gemeenten met migrantenorganisaties om tafel gaan zitten en vragen wat zij belangrijk vinden en in samenspraak met migrantenorganisaties activiteiten opzetten. Vanzelfsprekend moet een gemeente daarbij de beleidsprioriteiten niet uit het oog verliezen, maar het betrekken van de deskundigheid van migrantenorganisaties bij het bepalen welke onderwerpen aan bod moeten komen doet recht aan de sterke signalerende functie van migrantenorganisaties. Wanneer de gemeente voorbij gaat aan migrantenorganisaties bij het bepalen van de inhoud, wordt die signalerende functie volgens enkele respondenten bij zowel gemeente, samenwerkingspartners als migrantenorganisaties onvoldoende benut. Belangrijk is, met andere woorden, dat het vaststellen van de inhoudelijke kaders niet alleen top-down maar ook bottom-up plaatsvindt, op basis van signalen uit de maatschappij.



In enkele cases wordt er op gewezen dat wanneer gemeenten hier niet goed naar luisteren het gevaar bestaat dat migrantenorganisaties alleen datgene gaan aanbieden waarvoor men blijkens subsidieverordeningen en beleidsprioriteiten subsidie kan krijgen. Logischerwijs is dat dan ook datgene wat in lijn ligt met de prioriteiten van de gemeente. Maar dat betekent niet dat geen behoefte is aan of belang is bij activiteiten gericht op andere thema's. Daarom is het van belang dat de gemeente open staat voor andere signalen.

In één van de cases blijkt dit een duidelijk knelpunt. Vanuit de migrantenorganisatie klinkt het dat onvoldoende recht wordt gedaan aan de specifieke kennis van de organisatie en de organisatie onvoldoende vrij is in de bepaling van de inhoudelijke activiteiten. Tegelijk stelt de gemeente echter dat de bewuste organisatie zich minder coöperatief opstelt bij vraagstukken die de eigen gemeenschap niet aangaan en dat de activiteiten van de organisatie weinig gericht zijn op daadwerkelijke integratie en participatie. Bij een dergelijk dispuut is het van belang, indien partijen willen samenwerken, toch tot een bepaling van de inhoud te komen waarin beide partijen zich voldoende kunnen vinden.

*Het is aan te bevelen dat de bepaling van de inhoud van samenwerkingsprojecten niet alleen top-down plaatsvindt vanuit een gemeente maar ook bottom-up vanuit migrantenorganisaties, zodat recht wordt gedaan aan de signalerende functie en deskundigheid van migrantenorganisaties, zonder de beleidsprioriteiten van de gemeente uit het oog te verliezen.*

### 3.2.4 Duidelijkheid afbakening

**"Migrantenorganisaties moeten niet het gat gaan opvullen dat reguliere instellingen laten vallen" uitspraak samenwerkingspartner.**

Bij het aangaan van samenwerking met migrantenorganisaties is het volgens een aantal respondenten bij samenwerkingspartners belangrijk vooraf een duidelijke afbakening van taken, rollen en verantwoordelijkheden af te spreken. Waar houdt de rol van een migrantenorganisatie op en begint die van professionele partners? En wat kan men van elkaar verwachten en, even zo belangrijk, wat kan men niet van elkaar kan verwachten? Zeker wanneer samenwerking betrekking heeft op hulpverlening of veiligheidsgerelateerde thema's is deze vraag relevant, omdat het direct raakt aan het welzijn of de veiligheid van mensen.

Verschillende betrokkenen bij ketenpartners van migrantenorganisaties wijzen op de neiging die soms bestaat bij migrantenorganisaties om te veel te willen doen en daarbij een stap te ver te gaan. Dat is volgens hen niet de bedoeling, aangezien hiervoor bij migrantenorganisaties vaak de deskundigheid ontbreekt. Migrantenorganisaties zijn immers doorgaans geen hulpverleningsorganisaties. Dit geldt bijvoorbeeld bij het inzetten van mensen uit de gemeenschap bij bemiddeling op hulpverlenings- of veiligheidsgerelateerde thema's. Het zijn over het algemeen geen professionals, en zeker bij gevoelige thema's kan het soms beter zijn te werken met een neutrale professional dan met iemand uit de gemeenschap. Voor iemand uit de gemeenschap kan het immers ingewikkelder zijn een neutrale positie in te nemen. Dat neemt niet weg, zo erkennen de samenwerkingspartners in de cases, dat in de aanpak zelf en in de ontwikkeling daarvan de migrantenorganisatie een be-

langrijke rol kan spelen, maar dat het in het geval van hulpverlening soms beter is de uitvoeringspraktijk over te laten aan professionals. Bij activiteiten die minder direct gerelateerd zijn aan hulpverlening kunnen migrantenorganisaties is er juist ook in uitvoerende zin een rol weggelegd voor migrantenorganisaties. Zoals eerder geconstateerd worden bij dergelijke activiteiten migrantenorganisaties ook voornamelijk in de uitvoerende rol ingezet.

In de praktijk komt dit bijvoorbeeld tot uiting bij doorverwijzingen, zo blijkt in één van de cases. Migrantenorganisaties kunnen binnen hun activiteiten op verschillende maatschappelijke thema's (veiligheid, welzijn, schooluitval, etc.) te maken krijgen met personen die op grond van hun situatie doorverwezen dienen te worden naar reguliere instellingen. Om verschillende redenen lijkt dit niet altijd in voldoende mate te gebeuren. Volgens een respondent bij een welzijnsinstelling die hier mee te maken heeft, lijkt het niet te komen door onbekendheid met de reguliere hulpverlening. Wat mogelijk wel een rol speelt is wantrouwen. Migrantenorganisaties kunnen het gevoel hebben dat samenwerkingspartners niet op zorgvuldige wijze omgaan met anonimiteit van bijvoorbeeld cliënten. Maar cliënten kunnen het ook zelf lastig vinden om de weg naar reguliere hulpverlening af te leggen en daarbij een vertrouwenspersoon of bijvoorbeeld straatcoach los te moeten laten. Doorverwijzing betekent namelijk ook dat een cliënt een tweede keer iemand in vertrouwen moet nemen, terwijl die moeilijke stap juist al genomen is door contact te zoeken met een vertrouwenspersoon binnen een migrantenorganisatie. Ten slotte kunnen ook financiële of strategische belangen een rol spelen, bijvoorbeeld wanneer migrantenorganisaties denken te moeten concurreren om subsidie met reguliere instellingen.

Om problemen te voorkomen in de uitvoering is een duidelijke afbakening vooraf van belang. Omgekeerd betekent dit overigens ook dat reguliere instellingen niet de taken moeten gaan uitvoeren waar migrantenorganisaties prima geschikt voor zijn en waarvan vooraf is afgesproken dat migrantenorganisaties er zelf verantwoordelijk voor zijn. Het duidelijk afbakenen hangt ook samen met capaciteit. Zoals we in het volgende hoofdstuk ook zullen bespreken kampen veel migrantenorganisaties met een beperkte menskracht. Dat betekent dat een migrantenorganisatie duidelijk en transparant moet aangeven waarvoor het wel of geen capaciteit heeft, zodat in dat opzicht door samenwerkingspartners niet te veel wordt verwacht van de organisatie.

Ten slotte is in het maken van duidelijke afspraken en een duidelijke afbakening volgens betrokkenen een belangrijke rol weggelegd voor de gemeente. In de samenwerking met migrantenorganisaties is het van belang dat er een regisseur is en die regierol moet bij de gemeente liggen. Gemeenten moeten partijen bij elkaar brengen, luisteren naar signalen uit de samenleving en de voorwaarden scheppen voor een goede infrastructuur voor samenwerking.

*Migrantenorganisaties zijn niet geschikt om alle taken en rollen uit te voeren. Met name bij hulpverlening of veiligheidsgerelateerde thema's is het van belang dat sprake is van een duidelijke afbakening van taken, rollen en verantwoordelijkheden en dat migrantenorganisaties geen taken gaan uitvoeren waarvoor niet de vereiste deskundigheid aanwezig is. Dat vraagt om duidelijke afspraken en transparantie. Het is aan te bevelen dat gemeenten hier in de regierol op zich nemen.*

### 3.2.5 Gelijkwaardigheid en erkenning

*"Migrantenorganisaties moeten worden gezien als partner en niet als doelgroep", uitspraak migrantenorganisatie.*

Zoals eerder in dit hoofdstuk beschreven willen migrantenorganisaties niet alleen in de uitvoering maar ook in de ontwikkeling van een aanpak, project of van beleid betrokken worden. Migrantenorganisaties willen nadrukkelijk gezien worden als gelijkwaardige partner en voor een succesvolle samenwerking is het dan ook van belang dat ketenpartners uitstralen de migrantenorganisatie als zodanig te beschouwen. Dat betekent ook dat professionals in de keten ten opzichte van migrantenorganisaties "vooral geen hautain gedrag moeten vertonen en dat ze zich moeten proberen te verplaatsen in de belevingswereld van de ander", zoals een betrokkene bij een gemeente in één van de acht cases het verwoordt. In het volgende hoofdstuk bespreken we enkele aspecten die hier aan kunnen bijdragen. Overigens geldt andersom natuurlijk ook dat migrantenorganisaties zich het perspectief van de samenwerkingspartners eigen moeten zien te maken.

Ondanks dat gelijkwaardigheid een belangrijke voorwaarde is voor succes, constateren enkele respondenten echter ook dat migrantenorganisaties soms de neiging hebben zich in een 'underdog' positie te manoeuvreren. Dit doen ze bijvoorbeeld door zelf voortdurend te wijzen op het feit dat ze niet serieus genomen worden door de gemeente. Een gevolg daarvan is dat gelijkwaardigheid per definitie niet meer mogelijk is.

Nauw verbonden met gelijkwaardigheid is ook erkenning van belang voor een succesvolle samenwerking. Bij sommige migrantenorganisaties in de cases leeft bijvoorbeeld het gevoel, los van of dit terecht is of niet, dat ze hetzelfde werk doen als het sociaal maatschappelijk werk van welzijnsinstellingen maar dan in de eigen tijd zonder er een vergoeding voor te krijgen. Daarbij speelt dus ook de financiële erkenning een rol.

Wat betreft erkenning, zo stellen zowel de organisaties zelf als de samenwerkingspartners, mogen migrantenorganisaties daarom best nadrukkelijker uitdragen en aantonen dat ze over unieke kennis en vaardigheden beschikken en dat andere organisaties misschien niet in staat zijn dat te leveren. Kortom, een meer proactieve houding en daarmee de gewenste erkenning ook opeisen.

Tenslotte betekent erkenning ook het erkennen van de verschillen tussen migrantenorganisaties. Zoals in het vorige hoofdstuk beschreven, bestaat er een grote variëteit tussen migrantenorganisaties in het algemeen en tussen de organisaties die onderdeel waren van dit onderzoek. Niet alleen wat betreft doelgroep, maar ook wat betreft bijvoorbeeld organisatie(structuur), omvang, visie, motivatie en thematiek. Het niet erkennen van deze variëteit leidt tot een 'one size fits all' benadering ten aanzien van migrantenorganisaties, een benadering die succesvolle samenwerking volgens betrokkenen bij gemeenten in de weg staat.

*Voor een succesvolle samenwerking is het van belang migrantenorganisaties zoveel als mogelijk te beschouwen als gelijkwaardige partners en niet alleen als doelgroep of uitvoeringsinstelling. Dat vraagt van migrantenorganisatie dat ze zich ook het perspectief van samenwerkingspartners eigen maken en zich niet in een underdogpositie manoeuvreren. Ook wederzijdse erkenning draagt bij aan succes, waarbij migrantenorganisaties deze erkenning door middel van een proactieve houding meer kunnen opeisen.*

### 3.2.6 Duurzame samenwerking

*“Als je echt iets wilt bereiken in de samenwerking met een migrantenorganisatie moet je investeren in een duurzame relatie”, uitspraak samenwerkingspartner.*

Op basis van zowel de screening als de casestudies is te constateren dat projecten vaak ad hoc en tijdelijk van aard zijn. In enkele cases wijzen respondenten bij zowel migrantenorganisaties als professionele ketenpartners op de beperking dat ook succesvolle projecten dreigen op te houden te bestaan wanneer het einde van een project nadert.

Uit de cases blijkt dat het over het algemeen veel tijd en energie kost voordat sprake is van een duurzame samenwerking tussen migrantenorganisaties en samenwerkingspartners. Echter, wanneer men elkaar uiteindelijk daadwerkelijk weet te vinden is over het algemeen sprake van tevredenheid over de samenwerking, zo bevestigen respondenten bij zowel gemeenten als professionele samenwerkingspartners. Belangrijke vraag is daarom hoe dit ad hoc karakter tegen te gaan en te zorgen voor borging van samenwerking.

Vanuit het perspectief van samenwerkingspartners is het belangrijk tijd en geld te investeren in een duurzame samenwerking met migrantenorganisaties. Pas wanneer sprake is van een meer langdurige en persoonlijke samenwerking met een migrantenorganisatie is het mogelijk daar echt de vruchten van te plukken, zo stellen enkele respondenten. Veel projecten verdwijnen echter weer na afloop van de looptijd, wat een knelpunt kan vormen voor een duurzame en waardevolle samenwerking. Ook door de deelnemers aan het groepsge-sprek werd nadrukkelijk gewezen op het belang van een duurzame samenwerking met het oog op het niet laten verdwijnen van succesvolle projecten na afloop van de looptijd.

Dat pleit er volgens samenwerkingspartners in twee van de cases voor na een gedegen keuze voor samenwerking met een migrantenorganisatie ook echt te investeren in die samenwerking en bij goede resultaten een duurzame relatie aan te gaan. In de selectie van onderzochte cases zien we dat bijvoorbeeld bij de twee organisaties in Rotterdam sprake is van een meer structurele subsidie in plaats van een projectsubsidie. Beide organisaties hebben zich ontwikkeld tot organisaties met een betaalde kracht en er wordt naar redelijke tevredenheid bij zowel de organisaties als de gemeente met elkaar samengewerkt. In hoofdstuk 5 komen we nog terug op de keuze waar gemeenten voor staan tussen meer projectmatige of structurele subsidie.

Het maken van een gedegen keuze voor een migrantenorganisatie is niet eenvoudig, zo werpen enkele respondenten bij samenwerkingspartners op. Vaak zijn er in een gemeente “tientallen, zo niet honderden organisaties” actief die wel “iets willen”. Dat betekent dat het

belangrijk is dat een gemeente vinger aan de pols houdt en contacten heeft in het veld van migrantenorganisaties en vooraf goed onderzoekt wat de mogelijkheden zijn voor een duurzame samenwerking.

Behalve dat de keuze voor een organisatie lastig kan zijn, voegen enkele respondenten hier aan toe dat vaak sprake is van veel personele wisselingen in uitvoering, ambtelijk apparaat en politiek. Daardoor ontbreekt persoonlijke historie en een gezamenlijk kader tussen migrantenorganisatie en gemeente. Een investering in een duurzame relatie vereist echter juist een investering in persoonlijk contact (zie ook paragraaf 4.2.1). Afhankelijkheid van bepaalde personen en wisselingen in personeel maken het lastig een dergelijk persoonlijk contact te bewerkstelligen en brengen daarmee de totstandkoming van een duurzame samenwerking in gevaar (zie ook de volgende paragraaf).

*Samenwerking met migrantenorganisaties leidt doorgaans vooral tot wederzijdse tevredenheid wanneer sprake is van een duurzame samenwerking en persoonlijk contact. Dat vergt een investering van tijd en energie maar betaalt zich ook uit. Het is daarom aan te bevelen na een gedegen keuze voor samenwerking met een migrantenorganisatie ook echt te investeren in een duurzame relatie.*

### 3.2.7 Afhankelijkheid: van één persoon of één partij

*"De organisatie van een migrantenorganisatie rust vaak op de schouders van één vrijwilliger", uitspraak samenwerkingspartner.*

In meerdere cases blijkt een kenmerk van de migrantenorganisaties dat deze sterk leunen op één persoon. Veelal is dit de voorzitter, zelf ook een vrijwilliger, die de activiteiten voor de organisatie moet zien te combineren met een betaalde baan. Samenwerkingspartners in deze cases stellen de bewuste migrantenorganisatie zelfs gelijk met deze persoon. Vaak is dit volgens de respondenten bij deze samenwerkingspartners ook iemand die, vanwege een sterke vereenzelviging met de organisatie, taken en activiteiten binnen de organisatie niet uit handen kan of wil geven. Een dergelijke houding verhoudt zich moeilijk met een gebrek aan tijd om die taken en activiteiten ook uit te voeren. Gevolg is, zo blijkt uit enkele cases, dat het voorkomt dat een migrantenorganisatie zaken laat liggen en afspraken niet nakomt en daardoor geen betrouwbare samenwerkingspartner kan zijn. Bovendien geldt, volgens respondenten bij samenwerkingspartners, in algemene zin dat deze persoon de migrantenorganisatie vaak geheel naar zichzelf vormt. Daardoor bestaat weinig ruimte voor andere vrijwilligers binnen de organisatie om zich te profileren. Als deze persoon wegvalt stort de organisatie vaak in. Dit heeft grote gevolgen voor de continuïteit van de activiteiten van de migrantenorganisatie en de migrantenorganisatie zelf. Een respondent bij de gemeente geeft als voorbeeld dat het zelfs voorkomt dat een oud bestuurslid de volledige administratie meeneemt.

De hierboven besproken mogelijke gevolgen van een te sterke afhankelijkheid van één persoon, pleiten er voor de afhankelijk van één persoon binnen migrantenorganisaties zoveel als mogelijk te beperken. Kanttekening die in de cases wordt gemaakt is echter dat het voor een goede uitvoering van activiteiten en het bereiken van de achterban nodig is dat 'het gezicht van de migrantenorganisatie' status heeft binnen de eigen gemeenschap. De

leidende figuur binnen de migrantenorganisatie moet tevens een sleutelfiguur zijn binnen de eigen gemeenschap, stellen respondenten in een aantal cases. Dit versterkt echter de afhankelijk van, en druk op, één persoon binnen de migrantenorganisatie.

De afhankelijkheid van één persoon speelt niet uitsluitend bij migrantenorganisaties. Respondenten bij zowel migrantenorganisaties als samenwerkingspartners geven aan dat dit ook bij gemeenten geldt. De wijze waarop de samenwerking met migrantenorganisaties verloopt, is soms sterk afhankelijk van één persoon. Er bestaat een grote verscheidenheid in de mate waarin een verantwoordelijk ambtenaar contact houdt met migrantenorganisaties. Sommige ambtenaren doen dit zeer intensief en bouwen de, zoals eerder beschreven, noodzakelijke persoonlijke contacten op. Voor andere ambtenaren geldt dit in veel mindere mate. Dat betekent vaak ook dat wanneer een ambtenaar die veel geïnvesteerd heeft in samenwerking met migrantenorganisaties vertrekt, men weer van voor af aan kan beginnen. Dit blijkt een duidelijk knelpunt in het kunnen opbouwen van de duurzame samenwerking die nodig is voor het behalen van resultaten. Dit brengt één van de migrantenorganisaties ertoe te suggereren dat het goed is beleidsmakers op relevante posities te selecteren op basis van de mate waarin ze ervaring hebben in de uitvoeringspraktijk van samenwerking met migrantenorganisaties.

De afhankelijkheid van één persoon bij zowel migrantenorganisatie als ketenpartners vraagt om een verankering van samenwerking in het beleid. Het is belangrijk dat de gehele keten zich conformeert aan samenwerking en een infrastructuur van samenwerking creëert zodat dit niet uit beeld raakt wanneer een bepaalde persoon wegvalt uit de organisatie.

Een andere vorm van kwetsbare afhankelijkheid waar in enkele cases op gewezen wordt, is wanneer een migrantenorganisatie volledig afhankelijk is van (project)subsidie van één partij, veelal de gemeente. Wanneer de gemeente het beleid wijzigt betekent dit dat een organisatie de activiteiten niet kan voortzetten. Daarom verdient het aanbeveling dat een migrantenorganisatie de afhankelijkheid spreidt, door ook geld aan te vragen bij andere fondsen, bij ministeries of via Europese gelden. Dat geldt bovendien niet alleen voor de financiële afhankelijkheid maar ook voor de partijen waarop een beroep kan worden gedaan voor ondersteuning, zoals de lokale Vrijwilligerscentrales of Welzijnsorganisaties die een rol kunnen spelen in de professionalisering van migrantenorganisaties. Ook daarbij geldt dat het belangrijk is dat een organisatie een beroep kan doen op verschillende ondersteuningspartners. Hierdoor kunnen ze gebruik maken van een veelzijdig pakket aan ondersteuningsmaatregelen en hoeven ze niet opnieuw een ondersteuningsrelatie op te bouwen wanneer professionele ondersteuning vanuit één partij wegvalt.

*Zowel bij migrantenorganisaties als bij samenwerkingspartners is vaak sprake van een sterke afhankelijkheid van één persoon. Wanneer deze wegvalt, brengt dat de continuïteit van samenwerking in gevaar. Van belang is daarom taken en verantwoordelijkheden te spreiden over meerdere personen en samenwerking te verankeren in het beleid. Datzelfde geldt voor de financiële afhankelijkheid van veel migrantenorganisaties van één partij, veelal de gemeente.*

### 3.2.8 Vertrouwen

**"Er blijft altijd een stukje achterdocht", uitspraak samenwerkingspartner.**

Eén van de belangrijkste voorwaarden voor succes in de samenwerking met migrantenorganisaties is volgens vrijwel alle betrokkenen dat er sprake is van onderling vertrouwen. Meerdere van de in dit hoofdstuk besproken aspecten, zoals een duidelijke afbakening, heldere verwachtingen en persoonlijk contact dragen bij aan vertrouwen. Ook openheid in communicatie en het doorbreken van taboes maken de weg vrij voor het opbouwen van vertrouwen.

Uit de cases blijkt dat niet altijd sprake is van voldoende vertrouwen en hoewel de potentie daarvoor zeker aanwezig is, draagt een concrete samenwerking niet per definitie bij aan het contact en het vergroten van wederzijdse kennis en vertrouwen. Het wantrouwen werkt vaak twee kanten op. Migrantenorganisaties hebben er bijvoorbeeld niet voldoende vertrouwen in dat ze serieus genomen worden of dat een gemeente het beste voor heeft met de doelgroep. Dit terwijl gemeenten of andere samenwerkingspartners niet voldoende vertrouwen op de capaciteiten en deskundigheid van een migrantenorganisatie.

Vertrouwen speelt niet alleen een rol tussen organisaties, maar ook tussen migrantenorganisatie en de eigen achterban. Betrokkenen bij zowel migrantenorganisaties als samenwerkingspartners stellen dat voor het welslagen van een project steun vanuit de achterban onontbeerlijk is. Dat betekent dat de organisatie of personen binnen de organisatie een bepaalde mate van status moeten hebben binnen de achterban. Ook moet de migrantenorganisatie contact houden met de achterban en deze regelmatig informeren over waar men mee bezig is. Op die manier blijft de achterban betrokken, wat zorgt voor onderling vertrouwen. In de overweging van een gemeente om in zee te gaan met een migrantenorganisatie, is het daarom ook van belang te onderzoeken wat precies de achterban van de migrantenorganisatie is en in hoeverre de migrantenorganisatie draagvlak heeft bij deze achterban.

*In de samenwerking met migrantenorganisaties is onderling vertrouwen van cruciaal belang. Een duidelijke afbakening van taken, heldere verwachtingen, persoonlijk contact, openheid in communicatie en het doorbreken van taboes dragen bij aan dit vertrouwen. Daarnaast is het van belang dat een migrantenorganisatie het vertrouwen en draagvlak bezit bij de eigen achterban.*





## 4 Uitvoering van samenwerking

### 4.1 Inleiding

Dit hoofdstuk sluit aan op het vorige hoofdstuk. Na de bespreking van de voorwaarden voor een succesvolle *ontwikkeling en totstandkoming* van samenwerking met migrantenorganisaties beschrijven we in dit hoofdstuk, wederom op basis van de inzichten uit de casestudies, de voorwaarden voor de *uitvoering* van een succesvolle samenwerking. Daarbij komen achtereenvolgens de volgende ingrediënten aan bod:

- Contact
- Manier van werken en wederzijds begrip
- Kritiek en zelfreflectie
- Monitoring en het zichtbaar maken van successen
- Professionaliteit en capaciteit.

### 4.2 Ingrediënten voor de uitvoering van een succesvolle samenwerking

#### 4.2.1 Contact

“Het geschreven woord is bij migrantenorganisaties minder van belang. Schrijven en mailen werkt niet”, *uitspraak samenwerkingspartner.*

Een heel belangrijk punt dat in het voorgaande hoofdstuk al enkele keren zijdelings aan de orde is gekomen is het contact tussen samenwerkingspartners en de wijze van contact met migrantenorganisaties.

Een gemene deler die naar voren komt in veel cases en interviews is dat het contact met migrantenorganisaties vaak moeizaam verloopt. Over het contact zijn samenwerkingspartners dan ook niet altijd onverdeeld positief. Dat hangt samen met bijvoorbeeld verschillen in communicatie, zoals geïllustreerd door bovenstaand citaat. Maar ook klinken geluiden dat het relatief veel voorkomt dat betrokkenen binnen migrantenorganisaties afspraken niet nakomen of zonder afmelding niet aanwezig zijn bij afspraken of bijeenkomsten.

Het aanwezig zijn bij vaste overleggen is een veelgenoemd punt. Vanuit samenwerkingsoogpunt is het belangrijk dat partijen aanwezig zijn bij ketenoverleg waarbij meerdere partijen aanschuiven. Daar vindt informatieoverdracht plaats, leert men elkaar kennen, ontstaan korte lijnen in contact en wordt vertrouwen opgebouwd. Vanuit verschillende samenwerkingspartners klinkt echter het verwijt dat vertegenwoordigers van migrantenorganisaties, hoewel ook uitgenodigd voor dergelijke overleggen, vaak afwezig zijn. Tegelijk stellen ook enkele respondenten bij migrantenorganisaties zelf dat het van belang is bij dergelijk overleg structureel aanwezig te zijn en spreken zij de intentie uit vaker bij overleg aanwezig te willen zijn.

Betrokkenen binnen samenwerkingspartners maken echter wel de kanttekening dat migrantenorganisaties relatief minder goed passen binnen het formele vergadercircuit, bijvoorbeeld omdat men niet gewend is te werken met een strakke agenda of omdat men gewend is eerst over wat andere zaken te praten alvorens met het overleg te beginnen, zoals we ook in de volgende paragraaf beschrijven. Voor overleggen waarbij de aanwezigheid van migrantenorganisaties specifiek van belang is valt daarom te denken aan aanpassingen in de wijze waarop dergelijke overleg wordt ingekleed, bijvoorbeeld wat betreft locatie en opzet zodat een meer informele setting ontstaat. In één van de cases werd als voorbeeld genoemd dat een overleg met vertegenwoordigers van migrantenorganisaties in een 'deftige' raadszaal van het gemeentehuis op voorhand weerstand kan oproepen. Een keuze voor een minder formele vergaderzaal of bijvoorbeeld zo nu en dan een bijeenkomst op de locatie van de migrantenorganisatie zelf kan mogelijk bijdragen aan beter contact.

Dat het contact moeizaam verloopt geldt niet alleen bij overleg in bredere kring maar ook bij bilateraal overleg. Een samenwerkingspartner stelt dat vooral "tijdsafspraken bovengemiddeld vaak fout gaan". Dat vraagt om het maken van "dubbel heldere afspraken" om misverstanden te voorkomen. Enkele samenwerkingspartners vermoeden dat dit een cultureel gegeven is, maar wijzen ook op de beperkte capaciteit bij migrantenorganisaties en/of het te sterk leunen op één persoon binnen de organisatie. De betrokkenen bij migrantenorganisaties zijn veelal vrijwilligers die naast hun werk actief zijn voor de migrantenorganisatie. Door de drukte die dit als gevolg heeft zijn ze niet altijd in staat zich aan afspraken te houden. Desondanks is duidelijk dat wanneer het meer dan eens voorkomt dat afspraken voor overleg mislopen, dit de samenwerking schaadt. Ook is opvallend dat betrokkenen bij migrantenorganisaties hier zelf geen melding van maken en het niet direct als een probleem lijken te zien.

De vraag is hoe om te gaan met de constatering dat afspraken soms moeizaam verlopen. Persoonlijk contact lijkt de belangrijkste remedie. Schrijven, een email sturen en in mindere mate zelfs bellen is niet effectief. Samenwerking met migrantenorganisaties vraagt om persoonlijk contact, zo luidt de eenduidige conclusie op basis van de acht cases. "Langsgaan werkt het beste". Behalve persoonlijk contact is het ook aan te bevelen enige regelmaat aan te brengen in het contact. Dit omdat het juist een proces is dat tijd vergt en omdat het contact snel kan verwateren wanneer geen sprake is van structureel en regelmatig contact. Dat vraagt ook geduld en energie van samenwerkingspartners, die zoals betrokkenen het zelf stellen niet moeten verwachten dat alles snel gaat. Samenwerking met een migrantenorganisatie komt bovendien niet van de grond wanneer men elkaar alleen treft in het formele vergadercircuit. Uit de cases blijkt duidelijk dat in die gevallen waar sprake is van persoonlijk contact, vaak ook sprake is van een succesvolle samenwerking en betrokkenen lovend over elkaar zijn. Een initiële investering in persoonlijk contact betaalt zich op langere termijn dan ook vaak uit.

*Het contact met migrantenorganisaties verloopt vaak moeizaam. Samenwerking met migrantenorganisaties vraagt daarom om persoonlijk contact. Schrijven, mailen en elkaar alleen treffen in het formele vergadercircuit werkt niet. Dat vergt geduld en energie, maar betaalt zich op langere termijn uit. Tegelijk is van belang dat migrantenorganisaties zich aan afspraken houden en aanwezig zijn bij overleg.*

#### 4.2.2 Manier van werken en wederzijds begrip

"Bij reguliere instellingen zitten ze meer achter de computer en zijn ze met rapportages bezig dan dat ze contact hebben met de doelgroep", *uitspraak migrantenorganisatie*.

"De migrantenorganisatie kan niet mee in de kaders en de trajectbenadering", *uitspraak samenwerkingspartner*.

Een duidelijk toegevoegde waarde van de casestudies is dat met de verschillende hoofdrolspelers binnen een samenwerking is gesproken. Daarmee is inzicht ontstaan in de verschillende en soms afwijkende perspectieven van de betrokken partijen. Hoewel er over het algemeen respect en waardering is voor elkaars werk, bestaat binnen veel samenwerkingen een zekere mate van onbegrip. Bovenstaande citaten, afkomstig uit een en dezelfde case zijn daar een treffend voorbeeld van. Men maakt elkaar verwijten die niet altijd stroken met de werkelijkheid maar vaak voortkomen uit onbekendheid en onbegrip met elkaars wijze van opereren en een gebrek aan contact. Interessant is dat op basis van deze constatering de respondent bij de betreffende samenwerkingspartner de intentie uitsprak weer een keer langs te gaan bij de migrantenorganisatie en te investeren in meer persoonlijk contact. Het bij elkaar brengen van de perspectieven, hoe beperkt ook, kan blijkbaar al een deel van het onbegrip uit de wereld helpen.

Een andere opvallende constatering is dat uit de interviews binnen de casestudies blijkt dat er regelmatig enige discrepantie bestaat tussen de opvattingen van enerzijds een migrantenorganisatie en anderzijds een samenwerkingspartner over elkaars bijdrage aan een project. Zo claimt soms zowel de migrantenorganisatie als een samenwerkingspartner het initiatief te hebben genomen of een project te hebben ontwikkeld. De waarheid is echter moeilijk te achterhalen en ligt vermoedelijk ergens in het midden.

"Je moet er mee om kunnen gaan dat je eerst een half uur over iets anders praat of thee drinkt", *uitspraak samenwerkingspartner*.

De manier van werken van migrantenorganisaties kan afwijken van wat samenwerkingspartners in Nederland gewend zijn. Migrantenorganisaties werken vaak op een minder formele, meer flexibele manier waarbij afspraken niet altijd op papier staan en niet alles wordt gerapporteerd. Een respondent bij de gemeente stelt dat het in de samenwerking met migrantenorganisaties dan ook niet goed werkt wanneer een gemeente "heel erg op de letter is". Samenwerking met migrantenorganisaties vereist dan ook een meer flexibele omgang. Reguliere instellingen moeten niet op een te formele manier willen samenwerken met migrantenorganisaties, zodat een betere beeldvorming ontstaat en men vertrouwen in elkaar krijgt.

Onbegrip, tenslotte, kan ook ontstaan vanuit onbekendheid met de normen en waarden van andere gemeenschappen, zoals wordt geïllustreerd door bovenstaand citaat. Dit werd in de cases geïdentificeerd als een duidelijke faalfactor. Dat vraagt aan de kant van samenwerkingspartners een zekere mate van ervaring of affiniteit met intercultureel werken.

*Ondanks respect en waardering voor elkaars werk, is ook sprake van veel onbegrip tussen migrantenorganisaties en samenwerkingspartners. Vaak komt dit voort uit onbekendheid en onbegrip met elkaars wijze van opereren en een gebrek aan contact. Samenwerking met migrantenorganisaties vraagt om een meer flexibele aanpak en minder formele manier van werken. Ook persoonlijk contact kan veel onbegrip uit de wereld helpen.*

#### 4.2.3 Kritiek en zelfreflectie

*"Vaak is het vrij anonieme kritiek op de gemeente als geheel waar men niet zo veel mee kan", uitspraak samenwerkingspartner.*

*"Alle deuren staan open, iedereen mag komen kijken", uitspraak samenwerkingspartner.*

In een goede samenwerking kunnen partners kritiek op elkaar uiten en is sprake van zelfreflectie. Dat maakt het mogelijk te leren van fouten, elkaar hier op te wijzen en resultaten in de toekomst te verbeteren. Een opvallende constatering in de casestudies is dat over het geheel genomen vanuit de migrantenorganisaties vrij veel kritiek klinkt op met name de gemeente, maar ook op andere samenwerkingspartners zoals welzijnsorganisaties. De vraag wat niet goed gaat levert doorgaans beduidend meer respons op dan de vraag wat er wel goed gaat. Respondenten binnen de gemeenten en samenwerkingspartners erkennen dit en stellen dat het goed is dat die kritiek wordt geuit en dat ze daar ook nadrukkelijk om vragen. Kritiek is waardevol als men daar vervolgens gesprekken over heeft en de klachten concreet gemaakt worden zodat het de samenwerking ten goede komt. Zoals bovenstaande citaten impliceren, wordt de kritiek echter vaak weinig expliciet gemaakt en gaan migrantenorganisaties niet altijd op uitnodigingen in om te komen praten over die kritiek. Samenwerkingspartners geven aan dat ze dan ook weinig met die kritiek kunnen.

Tegelijk stellen enkele vertegenwoordigers van samenwerkingspartners dat zelfreflectie ontbreekt of onvoldoende aanwezig is bij migrantenorganisaties. Vanuit deze organisaties klinkt niet vaak de vraag om kritiek of om wat zij beter of anders zouden moeten doen. Veelzeggend is in dit opzicht wellicht ook dat de vertegenwoordigers van migrantenorganisaties tijdens de interviews op de concrete vraag wat zij zelf een volgende keer anders of beter zouden doen niet goed antwoord wisten te geven.

*Samenwerking tussen migrantenorganisaties en lokaal bestuur en / of professionele instellingen kan verbeterd worden wanneer kritiek geuit wordt en men daar op constructieve wijze over in gesprek gaat. Dat vraagt echter ook om meer zelfreflectie, met name van de kant van migrantenorganisaties.*

#### 4.2.4 Monitoring en het zichtbaar maken van successen

*"Zorg voor overzicht en maak successen zichtbaar, zodat men kan leren van elkaar", uit-spraak migrantenorganisatie.*

Een evaluatie is niet alleen een sluitstuk maar moet een kernonderdeel vormen van een succesvol samenwerkingsproject, zo stellen enkele betrokkenen in de casestudies. Belangrijk is te leren van eerdere projecten en ervaringen en te leren van kritiek. Dat vraagt om een gedegen monitoring, ook in verband met het eerder gemaakte punt van de moeilijkheid die er voor gemeenten en andere ketenpartners schuilt in het maken van de juiste keuze voor een migrantenorganisatie om mee samen te werken. Zichtbare resultaten op basis van heldere evaluaties vereenvoudigen de afweging of men opnieuw met dezelfde organisatie in zee wil en het maken van een keuze voor de juiste samenwerkingspartner uit vele migrantenorganisaties.

Een goede monitoring en evaluatie van projecten maakt het bovendien mogelijk elkaars successen zichtbaar te maken, zodat men van elkaar kan leren en het wiel niet telkens opnieuw uitgevonden hoeft te worden. Het zichtbaar maken van successen vraagt om intensieve communicatie en disseminatie van goede praktijken, een rol die met name is weggelegd voor gemeenten.

Het zijn bovendien niet alleen de respondenten vanuit gemeenten of professionele instellingen die wijzen op het belang van evaluaties. Juist ook vanuit migrantenorganisaties klinkt een duidelijke roep om evaluatie van projecten. Daarbij is het van belang, zoals eerder beschreven, migrantenorganisaties en hun achterban nadrukkelijk te betrekken bij evaluaties. Kanttekening hierbij is wel dat het de vraag is hoe dit verband houdt met de bevinding dat migrantenorganisaties een meer informele manier van werken waarbij niet alles gerapporteerd hoeft te worden vaak beter past. Dat vraagt mogelijk om een andere manier van evalueren: minder gericht op kwantitatieve output en rapportages, meer gericht op kwalitatieve informatie op basis van bijvoorbeeld gesprekken met stakeholders en achterban.

Eén van de respondenten bij samenwerkingspartners suggereert dat het misschien wel beter is de administratieve eisen die gesteld worden aan migrantenorganisaties minimaal te houden. Vaak zeggen bijvoorbeeld verantwoordingsrapportages niet zo veel. Visitaties echter leveren veel meer informatie op. Kortom, ook wanneer een gemeente zicht wil houden op de activiteiten van een migrantenorganisatie werkt langsgaan mogelijk beter dan 'contact op papier'. Een te vergaande professionalisering of formalisering van migrantenorganisaties moet volgens een aantal betrokkenen dan ook niet het doel zijn. De overheid moet de voorwaarden scheppen, maar vervolgens moeten migrantenorganisaties het ook zelf regelen.

Tegelijk stelt een respondent bij een andere gemeente dat in verantwoording van projecten het grootste probleem schuilt wat betreft samenwerking met migrantenorganisaties. Het komt vaak voor dat een migrantenorganisatie na afloop van een project niet duidelijk weet te maken welke activiteiten zijn georganiseerd en wat daarvan de resultaten zijn geweest. Daardoor kan de gemeente niet controleren of het project volgens de afspraken is uitgevoerd.

In beide punten schuilt een waarheid. Vanzelfsprekend moet een gemeente geen subsidies verstrekken aan migrantenorganisaties zonder dat deze daar enige vorm van verantwoording over hoeven af te leggen. Zaak is echter een bepaalde modus vivendi te vinden tussen verantwoording in de vorm van formele rapportages met 'harde cijfers' en een meer 'zachte verantwoording' op basis van gesprekken met organisatie en achterban en visitaties.

*Monitoring van resultaten, evaluatie en het zichtbaar maken en verspreiden van successen zijn essentiële onderdelen van een succesvolle samenwerking. Migrantenorganisaties dienen hier nadrukkelijk ook zelf bij betrokken te worden. Visitaties ten behoeve van verantwoording leveren vaak meer informatie op over de activiteiten van migrantenorganisaties dan formele rapportages.*

#### 4.2.5 Professionaliteit en capaciteit

*"De vrijwilligers zijn top, zeer professioneel", uitspraak samenwerkingspartner.  
"Er is vaak geen methodiek, geen plan van aanpak en geen dossieropbouw", uitspraak samenwerkingspartner.*

Deze citaten zijn indicatief voor hoe men in enkele van de cases vanuit samenwerkingspartners aankijkt tegen de professionaliteit van migrantenorganisaties. Over de motivatie en de kundigheid van de vrijwilligers werkzaam bij migrantenorganisaties zijn de respondenten vaak vol lof. Over de professionaliteit van de aanpak of organisatieprocessen is men echter minder te spreken. Zoals eerder gesteld is het daarom van belang een modus vivendi te vinden tussen een professionele en formele manier van werken en een meer flexibele en informele aanpak.

Er komt veel op migrantenorganisaties af. Juist vanwege het wijdverbreide inzicht dat migrantenorganisaties een belangrijke rol spelen in de aanpak van maatschappelijke thema's, wordt er veelvuldig een beroep op ze gedaan, zo blijkt uit de gesprekken met vertegenwoordigers van migrantenorganisaties. Dit terwijl een aantal van de organisaties die zijn onderzocht in de acht cases, organisaties zijn met een zeer beperkte capaciteit in menskracht die (bijna) uitsluitend werken met vrijwilligers. Bovendien is in veel gemeenten waar de onderzochte organisaties actief zijn, sprake geweest van bezuinigingen waardoor organisaties minder financiële speelruimte hebben voor het organiseren van projecten. Dat betekent dat veel organisaties niet de mogelijkheid hebben om aan alle verzoeken te voldoen of alle verwachtingen waar te maken.

Het gebrek aan capaciteit wordt in sterke mate erkend door de samenwerkingspartners die aan het woord kwamen in de acht cases. Echter, zo stellen zij, belangrijk is dan ook dat migrantenorganisaties dit duidelijk aangeven en 'nee' zeggen wanneer ze door capaciteitsbeperkingen niet in staat zijn gehoor te geven aan een verzoek. Dat is niet altijd het geval, waardoor er vervolgens een samenwerking kan ontstaan waarin beide partijen niet van elkaar op aan kunnen.

De beperkte capaciteit bij migrantenorganisaties betekent ook dat de potentie van sommige migrantenorganisaties niet ten volle benut wordt, zo stelt één van de samenwerkingspartners vast. In één van de cases wordt duidelijk het gevoel uitgesproken dat de betreffende

migrantenorganisatie nog veel meer potentie heeft en veel meer zou kunnen bereiken, als niet de voorzitter alles alleen lijkt te moeten doen. Overigens dient hier wel aangetekend te worden dat tussen migrantenorganisaties, zoals beschreven in hoofdstuk 1, een grote variëteit bestaat, ook wat betreft capaciteit. Dit geldt eveneens voor de 8 onderzochte organisaties.

Uit bovenstaande volgt dat goede, gemotiveerde vrijwilligers van essentieel belang zijn voor migrantenorganisaties. Dat schept voor migrantenorganisatie de verplichting vrijwilligers ook goed te behandelen. Vanuit een enkele migrantenorganisatie klinkt duidelijk het belang door van het onderhouden van een goed vrijwilligersnetwerk. Daarbij is het ook aan te raden dat migrantenorganisaties gebruik maken van de ondersteuning die wordt geboden door bijvoorbeeld Vrijwilligerscentrales bij het werven van vrijwilligers.

Tenslotte, dienen samenwerkingspartners er rekening mee te houden dat bestaande netwerken binnen de migrantengemeenschappen snel overbelast kunnen raken, zo blijkt uit enkele cases. Dit kan het geval zijn bij thema's waarvoor veel aandacht is in de maatschappij en bij de overheid. Gemeenten en instellingen storten zich vaak op dezelfde mensen en netwerken waardoor deze, bijvoorbeeld bij onderwerpen zoals mantelzorg en huiselijk geweld, overvraagd kunnen raken.

*In de optiek van samenwerkingspartners laat de professionaliteit in aanpak of organisatieprocessen van migrantenorganisaties soms te wensen over, hoewel men over de professionaliteit van vrijwilligers vaak zeer tevreden is. Als gevolg van bezuinigingen en een gebrek aan vrijwilligers kampen veel migrantenorganisaties met een beperkte capaciteit. Zowel migrantenorganisaties zelf, door duidelijk aan te geven of ze gehoor kunnen geven aan een verzoek, als samenwerkingspartners dienen rekening te houden met deze beperkte capaciteit.*





## 5 Lessen voor aanpak eengerelateerd geweld

### 5.1 Inleiding

In de voorgaande hoofdstukken stond de samenwerking tussen migrantenorganisaties, gemeenten en andere instellingen centraal. De focus lag daarbij op succesfactoren in de samenwerking op diverse terreinen. Met nadruk is niet gekeken naar eventuele samenwerkingsverbanden gericht op de aanpak van eengerelateerd geweld. Doel is juist leerpunten op andere terreinen te gebruiken ten behoeve van de aanpak van eengerelateerd geweld. Dit hoofdstuk staat stil bij de lessen die zijn te trekken.

Eerst schetsten we de context waarbinnen samenwerking in de aanpak van eengerelateerd geweld plaatsvindt. Deze context gebruiken we gezamenlijk met de succesfactoren uit voorgaande hoofdstukken voor het benoemen van aspecten die van belang zijn voor het tot stand brengen van een succesvolle samenwerking. Deze stappen beschrijven we vanuit het perspectief van een gemeente. Zij hebben in het Meerjaren kaderprogramma 'Aan de goede kant van de eer' immers de regierol in het tot stand brengen van de samenwerking.

### 5.2 Eengerelateerd geweld en samenwerking

#### **Noodzaak en knelpunten bij samenwerking bij eengerelateerd geweld**

In hoofdstuk 1 is kort de opzet en achtergrond van het MKP beschreven. Het MKP richt zich op het verhogen van de zelfredzaamheid van personen uit gemeenschappen waar eengerelateerd geweld zich traditioneel voordoet en het bevorderen van een mentaliteit- en gedragsverandering. Hierbij is een belangrijke rol weggelegd voor het bevorderen van contacten en samenwerking met migrantenorganisaties. Zij spelen een centrale rol tussen de migrantengemeenschappen aan de ene kant en professionele instellingen (diverse ketenpartners als hulpverlenende instanties en politie) en gemeenten aan de andere kant.

De noodzaak van samenwerking is dat risicogroepen nu moeilijk worden bereikt. De afstand tussen risicogroepen en betrokken instanties is groot door een gebrek aan wederzijdse bekendheid, contact en vertrouwen. Hoewel de noodzaak tot samenwerking aanwezig is, blijkt uit onderzoek dat deze echter nog moeizaam tot stand komt. Er wordt een spanningsveld in de onderlinge verwachtingen over mogelijkheden en rollen geconstateerd.<sup>1</sup>

- Enerzijds is er frustratie bij migrantenorganisaties over de opstelling van betrokken instanties. De organisaties willen niet alleen worden gezien als informant en doelgroep, maar ook als serieuze en gelijkwaardige gesprekspartner. Daarnaast is er nog onvoldoende vertrouwen in goede omgang met en opvolging van verzoeken om hulp van migranten.
- Aan de andere kant is er bij betrokken keteninstanties sprake van angst voor rolonduidelijkheid. Migrantengemeenschappen kunnen optreden als probleemhouders, experts, erva-

---

<sup>1</sup> Brenninkmeijer e.a., *Eengerelateerd geweld in Nederland, onderzoek naar de beleving en aanpak van eengerelateerd geweld*, UvA, 2008.

ringsdeskundigen en bruggenbouwer tussen de betrokken gemeenschap en andere organisaties. De vrees bestaat dat zij daarnaast te veel de rol van hulpverlener innemen.

Gezien de geconstateerde knelpunten beoogt het MKP een stimulans te geven aan de totstandkoming van samenwerking. In het MKP krijgen migrantenorganisaties een rol in het verkleinen van de afstand tussen de eigen achterban en de betrokken instanties. Richting de eigen achterban bestaat deze rol vooral uit:

- het geven van voorlichting en het wegnemen van wantrouwen over instanties.
- het vergroten van bekendheid over gedragsalternatieven en toepassing ervan.

Voor gemeenten en de diverse instanties die een rol spelen bij eengerelateerd geweld is de meerwaarde van de samenwerking dat de toegankelijkheid voor de doelgroep wordt verhoogd en de kennis over de wijze van omgang met de problematiek wordt vergroot.

### **Specifieke karakter eengerelateerd geweld**

Succesfactoren in de samenwerking op andere terreinen zijn niet zonder meer toepasbaar op de aanpak van eengerelateerd geweld. Dit heeft te maken met het specifieke karakter van eengerelateerd geweld voor migrantenorganisaties. Met name drie elementen zijn hierin belangrijk.

- Het bespreekbaar maken van de problematiek ligt gevoelig bij de achterban.
- Er is wantrouwen ten opzichte van politie en hulpverlenende instanties. Dit wantrouwen heeft te maken met negatieve beelden van bijvoorbeeld de vrouwenopvang en politie en de angst dat er onvoldoende zorgvuldig met informatie wordt omgegaan. Daarnaast bestaat er nog wel eens het gevoel dat geschillen 'binnen de eigen kring' opgelost moeten worden.
- De consequenties van niet of onvoldoende handelen door instanties zijn potentieel groot. Verkeerde inschattingen kunnen uiteindelijk grote gevolgen hebben voor slachtoffers.

Uit bovenstaande volgt dat het opzetten van samenwerking voor de aanpak van eengerelateerd geweld met name specifieke aandacht vraagt voor investeringen in vertrouwen en duidelijkheid over elkaars rol.

## **5.3 Stappen tot succesvolle samenwerking**

Hoe kan in een gemeente worden gekomen tot succesvolle samenwerking met migrantenorganisaties bij de aanpak van eengerelateerd geweld? Hieronder gaan we in op belangrijke aspecten en succesfactoren. Deze zijn behandeld op basis van de onderstaande vragen:

- Wie zijn geschikte samenwerkingspartners?
- Op welk moment worden organisaties betrokken en op welke manier?
- Wat zijn aandachtspunten bij het opzetten van samenwerking?
- Hoe kan samenwerking in stand worden gehouden?

### **1. Wie zijn geschikte samenwerkingspartners?**

Bij het zoeken naar geschikte samenwerkingspartners staan aspecten centraal als het zoeken van organisaties die de juiste achterban vertegenwoordigen, het karakter of signatuur van een organisatie en de capaciteit.

- Het vinden van geschikte organisaties zal doorgaans vooral via het eigen netwerk van de gemeente plaatsvinden. Regelmatig zijn er in gemeenten medewerkers die in het dagelijks werk (bijvoorbeeld op het beleidsveld Integratie) contacten hebben met migrantenorganisaties en sleutelpersonen die belangrijke posities in de gemeenschap innemen. Persoonlijke netwerken kunnen zo goed inzicht geven in het gemeentelijke veld. Daarnaast zijn persoonlijke contacten ook een belangrijke factor voor het creëren van draagvlak bij migrantenorganisaties. Naast persoonlijke netwerken kunnen ook formele netwerken in gemeenten aanwezig zijn. Via adviesraden of overlegplatforms kan dan zicht worden gekregen op geschikte organisaties die via bestaande relaties aanwezig zijn. Waarschijnlijk zijn echter niet alle relevante organisaties via dergelijke circuits te bereiken. Landelijke migrantenorganisaties als IOT, SMN en VON vormen een andere ingang om op lokaal niveau organisaties te vinden.
- De gevraagde centrale rol van migrantenorganisaties tussen de achterban aan de ene kant en professionele instellingen aan de andere kant stelt stevige eisen aan de organisatie. Zoals in de vorige paragraaf beschreven moet enerzijds worden omgegaan met de gevoeligheid en het wantrouwen ten opzichte van de professionele ketenorganisaties bij de achterban. Anderzijds bestaat er ook bij de ketenorganisaties terughoudendheid ten opzichte van de rol van migrantenorganisaties. Dit spanningsveld vereist gezag, overtuiging en een stabiele organisatie bij de betrokken migrantenorganisaties. Vanuit de gemeente dient daarom een gedegen afweging plaats te vinden van de geschiktheid van samenwerkingspartners.
- Bij de afweging is de signatuur van de organisatie een specifiek aandachtspunt. Zoals beschreven in het vorige hoofdstuk bestaan er grote verschillen tussen organisaties. De ene organisatie is conservatiever dan de andere. Dat heeft implicaties voor de aanpak van eengerelateerd geweld. Bij zaken zoals gemeenschappelijke maaltijden met kerst of tijdens de Ramadan of het organiseren van buurtbijeenkomsten gaat het vaak goed, maar meer gevoelige thema's zoals vrouwenemancipatie, huiselijk en eengerelateerd geweld liggen lastiger. Een organisatie kan goed functioneren en op praktisch vlak kan alles bespreekbaar zijn, dit hoeft echter niet te gelden voor samenwerking op het gebied van eengerelateerd geweld. Inzicht in de grondslag van een organisatie is van belang.
- Verder is het van belang rekening te houden met de professionaliteit en beschikbare capaciteit bij een organisatie. Bij migrantenorganisaties is vaak sprake van een sterke afhankelijkheid van één persoon. Wanneer deze wegvalt, brengt dat de continuïteit van samenwerking in gevaar. Bovendien kan deze ene persoon gemakkelijk overvraagd worden. Daar komt bij dat organisaties vaak sterk steunen op vrijwilligers. De professionaliteit kan daarom sterk uiteenlopen en de inzetbaarheid van mensen is ook begrensd. Bij het aangaan van een samenwerkingsrelatie dient dan ook oog te zijn voor de professionaliteit van de organisatie en de inzet die zij gedurende langere tijd kan leveren. Bij professionaliteit gaat het om zaken als een heldere structuur van de organisatie, duidelijke doelstellingen, transparantie over financiering, zakelijkheid in de contacten en voldoende beschikbare capaciteit.
- Eventueel kan gekozen worden de samenwerking te koppelen aan het proces van verdere ontwikkeling van professionalisering. Meerdere genoemde knelpunten hebben te maken met onvoldoende capaciteit en professionaliteit op organisatieniveau. Tegelijkertijd

is de inzet en deskundigheid op uitvoeringsniveau vaak wel groot. Om te voorkomen dat de samenwerking tot ontevredenheid leidt, kan er ook voor worden gekozen specifiek in te zetten op professionalisering.

## **2. Op welk moment worden organisaties betrokken en op welke manier?**

Het moment waarop organisaties in het beleidsproces worden betrokken kan belangrijk zijn voor het creëren van draagvlak. Hetzelfde geldt voor de wijze waarop dit gebeurt.

- Zoals in paragraaf 5.2 is geconstateerd, vraagt samenwerking in de aanpak van eengerelateerd geweld om een investering in vertrouwen. Dit vertrouwen begint met het erkennen van het belang van de specifieke rol die de migrantenorganisaties spelen. Juist een gebrek aan waardering en gevoel van miskennis blijkt bij organisaties in de cases een belangrijk aspect. Nog meer dan in andere samenwerkingsverbanden is het uitspreken van erkenning en het benoemen van de gelijkwaardigheid van belang. Voorkomen moet worden dat migrantenorganisaties een kant en klaar plan van aanpak krijgen voorgeschoteld waarin zij alleen als toegang tot de achterban worden gebruikt. De migrantenorganisaties zijn meer dan alleen de toegangspoort. Zij zijn partners met een centrale rol. Door het expliciet uitspreken van een "erkenningsrelatie" kan vertrouwen worden gecreëerd.
- Het uitspreken van erkenning werkt alleen als organisaties tegelijkertijd ook een serieuze rol in de aanpak van eengerelateerd geweld krijgen. Dit betekent dat migrantenorganisaties worden betrokken in de gehele cyclus van een aanpak: ontwikkeling, uitvoering en evaluatie. Dit zorgt voor draagvlak bij de achterban, bereidheid tot samenwerking en maakt gebruik van aanwezige kennis en deskundigheid. Bovendien kan betrokkenheid in een vroeg stadium voorkomen dat makkelijke kritiek achteraf kan worden gegeven. Alle organisaties committeren zich vanaf het begin.

## **3. Wat zijn aandachtspunten bij het opzetten van samenwerking?**

Belangrijke aandachtspunten bij het uitwerken van de samenwerking zijn met name duidelijkheid over rollen en taken en afspraken over de voortgang en monitoring.

- In paragraaf 5.2 kwam aan de orde dat specifiek voor samenwerking bij eengerelateerd geweld een spanningsveld aanwezig is in de onderlinge verwachtingen over mogelijkheden en rollen. In de onderzochte samenwerkingsverbanden op andere terreinen bleek dat heldere afspraken over verwachtingen en taken een belangrijke basis voor succes zijn. Dit geldt gezien het aanwezige spanningsveld nog sterker bij de aanpak van eengerelateerd geweld. Binnen migrantengemeenschappen kan volgens enkele respondenten bij gemeenten, de neiging bestaan geschillen 'in eigen kring' te willen oplossen. De rol van de migrantenorganisatie houdt echter op een bepaald punt op en daar begint de rol van professionele hulpverlening en/of politie en justitie. Bij de start van de samenwerking is het cruciaal hier duidelijkheid in te scheppen. Een mogelijkheid hiervoor is het opstellen van een gezamenlijke samenwerkingsovereenkomst of convenant. Dit heeft als bijkomend voordeel dat de rol van migrantenorganisaties expliciet erkend wordt. In het MKP is bijvoorbeeld gekozen voor een convenant als vorm. De deelnemende migranten-

koepels hebben een handelingsprotocol<sup>1</sup> opgesteld waarin de eigen taken ten opzichte van de achterban en de gemeenten en ketenpartners wordt beschreven.

- Naast de geschikte afspraken over de taken en rolverdeling is het ook goed stil te staan bij de wijze van monitoring van voortgang en evaluatie van de opbrengsten. Hierdoor ontstaat inzicht in de gedane inspanningen en de opbrengsten ervan. Dit maakt duidelijk wat werkt en waar verbeteringen nodig zijn. Bij voorkeur wordt in de startfase nagedacht wat van migrantenorganisaties op het gebied van monitoring gevraagd kan worden. De mogelijkheden van migrantenorganisaties moeten niet uit het oog worden verloren. Zoals eerder gezegd is de capaciteit beperkt en loopt ook de mate van professionaliteit uiteen. Gezocht moet worden naar een balans waarin de inzet en idealisme van betrokkenen niet ten koste gaan van teveel administratieve verplichtingen. Zeker omdat migrantenorganisaties een meer informele manier van werken gewend zijn, waarbij niet alles gerapporteerd hoeft te worden. Eventueel kan binnen de groep betrokken migrantenorganisaties diversiteit in aanpak worden aangebracht. Een deel van de organisaties kan waarschijnlijk wel uit de voeten met rapportageverplichtingen. Bij een ander deel kan mogelijk meer met een visitatie-instrument worden gewerkt. Dit kan bijvoorbeeld door deskundigen gesprekken te laten houden met de organisatie en betrokken stakeholders en activiteiten te laten bezoeken. Deze meer kwalitatieve informatie is met een beperkte schriftelijke verantwoording te combineren.

#### **4. Hoe kan samenwerking in stand worden gehouden?**

In de uitvoering van de samenwerking spelen veel praktische elementen een rol. Goed begrip van deze factoren leidt tot meer succes in de onderlinge samenwerking. Het gaat om elementen als wijze van contact, wederzijds begrip voor elkaars positie en werkwijze, het beroep op capaciteit dat kan worden gedaan en de duurzaamheid van de relatie.

- Samenwerking met migrantenorganisaties leidt doorgaans vooral tot wederzijdse tevredenheid en succes wanneer sprake is van een persoonlijke relatie. Door het investeren in een persoonlijke relatie ontstaat wederzijds vertrouwen en begrip. Vanuit gemeenten en ketenorganisaties kan dit enige aanpassing van contact en werkwijze betekenen. Schrijven, mailen en elkaar alleen treffen in het formele vergadercircuit werkt niet. Persoonlijk contact is veel belangrijker. Daarnaast is ook enige "culturele empathie" bij alle partijen belang. Het gaat dan om het in kunnen leven in het gevoel en gedrag van mensen met een andere culturele achtergrond.
- Naast persoonlijk contact is ook de wijze van betrekken van migrantenorganisaties bij formele overlegcircuits een aandachtspunt. Vanuit samenwerkingsoogpunt is het belangrijk dat partijen aanwezig zijn bij bijvoorbeeld ketenoverleg waarbij meerdere partijen aanschuiven. Daar vindt informatieoverdracht plaats, ontstaan korte lijnen in contact en wordt vertrouwen opgebouwd. Aanwezigheid is voor migrantenorganisaties niet altijd mogelijk. Zeker als veel werk wordt gedaan door één persoon (die het bovendien vaak vrijwillig uitvoert) kan deze snel worden overvraagd. Indien uitgenodigde organisaties echter afwezig zijn, roept dit irritatie bij anderen op. Vooraf dient daarom duidelijkheid

---

<sup>1</sup> VON/IOT/SMN/STO-Overijssel. Notitie ten behoeve van handelingsprotocol aanpak eergegrelateerd geweld.

te zijn over de gewenste mate van betrokkenheid van migrantenorganisaties bij dergelijk overleg. Vanuit migrantenorganisaties betekent dit dat duidelijk moet worden aangegeven wanneer aanwezigheid te veel belastend is. Eventueel kunnen alternatieven worden gezocht zoals minder frequente aanwezigheid of beperkte vertegenwoordiging van organisaties. Van belang is uiteindelijk vooral dat partijen zich uitspreken over elkaars verwachtingen over de communicatiewijze.

- Het instandhouden van samenwerking is niet eenvoudig omdat meerdere risicofactoren aanwezig zijn. Zoals hierboven aangegeven is vooral investering in een persoonlijke relatie van belang. Tegelijkertijd zijn migrantenorganisaties vanwege het vaak vrijwillige karakter van het werk en de afhankelijkheid van één of een beperkt aantal personen kwetsbaar. Om samenwerking in stand te houden kan daarom worden gekozen voor het versterken van een organisatie. In enkele onderzochte cases was sprake van een bewuste structurele ondersteuning van organisaties door de gemeente. Deze kunnen daardoor investeren in professionalisering en versteviging van de capaciteit van de organisatie. Dit heeft zeker voordelen voor de positie van de migrantenorganisatie in het samenwerkingsverband. Tegelijkertijd is structurele financiering geen panacee. Het creëert ook afhankelijkheid van de gemeente en kan van invloed zijn op het vertrouwen van de achterban. In dit laatste ligt juist de legitimiteit van een organisatie.

## Deel II: Caseverslagen





## Den Haag: IMAR project (Impuls Marokkaanse risicjongeren)

### Achtergrond en doelstelling

#### Achtergrond

Het actieprogramma IMAR staat voor Impuls Marokkaanse Risicjongeren 2006-2009 en is een aanvulling op het Meerjaren Ontwikkelingsprogramma Grote Steden Beleid 2005-2009. Het project is in 2006 begonnen toen het Rijk (Ministerie van Justitie) extra geld beschikbaar stelde voor het terugdringen van criminaliteit binnen de Marokkaanse doelgroep. Den Haag ontving hiervoor tot 2009 een bedrag van € 3,3 miljoen en vanaf 2010 jaarlijks € 900.000. In Den Haag is ervoor gekozen de IMAR gelden te besteden aan persoonsgebonden trajecten en zich te richten op preventie. De doelgroep bestaat uit Marokkaanse jongeren tussen de 12-24 die dreigen af te glijden naar criminaliteit (lichte begeleidingstrajecten) of crimineel of doorstromer zijn (intensievere trajecten) en gezinnen van deze jongeren die hulp nodig hebben bij de adequate begeleiding van hun kinderen (gezinscoachingtrajecten).

#### Looptijd

Het IMAR project is gestart in 2006 en loopt momenteel nog.

#### Doelstelling

Het IMAR project kent drie domeinen:

- Het terugdringen van schoolverzuim
- Voorkomen en terugdringen van werkloosheid
- Resocialisatie en gezinsaanpak

Het overkoepelende doel is het verminderen van de oververtegenwoordiging van Marokkaanse jongeren in de criminaliteitscijfers.

### Uitvoering van de samenwerking

#### Initiatief en financiering

De gemeente Den Haag heeft het project geïnitieerd en is volledig verantwoordelijk voor de uitvoering. Het project wordt gefinancierd door de gemeente, vanuit genoemde Rijksgelden. Vanaf 2008 zijn er meer organisaties, ook deels op eigen initiatief betrokken bij IMAR.

#### Betrokken partijen

Bij IMAR is een groot aantal organisaties betrokken. Behalve de gemeente Den Haag zijn dit onder andere:

- De Stichting MOOI: Mooi is in 2008 betrokken bij IMAR voor de organisatie en uitvoering van het IMAR loket. Doel daarvan was het verbeteren van de samenwerking, het vergroten van de bekendheid, het zorgen voor een lagere drempel voor de achterban en het aanbieden van één locatie waar men terecht kan voor voorlichting.
- Startbaan: afdeling van de Dienst Sociale Zaken en Werkgelegenheid van de Gemeente Den Haag, die arbeidstoeleiding van jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt realiseert.
- Bureau MOED: Voert case management uit op scholen voor jongeren waarbij de school niet veel meer kan bieden en de andere instellingen ook niet.
- Centrum 16/22: Levert coaches en werkt samen met afdelingen leerplicht en voortijdig schoolverlaten (vsv) van de gemeente Den Haag.
- RADAR: Verzorgt vroegtijdige interventie in gezinnen en is gericht op multi-probleem

gezinnen.

- Stedelijk Mobiel Jongeren Team (SMJT), vanuit welzijnsorganisatie Zebra: Leggen contact met groepen op straat.
- Next projecten: Een Haagse organisatie van Marokkaanse signatuur, die zicht bezigt houdt met begeleiding en normen en waarden van jongeren.
- JIT: Het Jeugdinterventieteam, valt onder jeugdzorg en verzorg een preventieve en intensieve aanpak. JIT is ook betrokken geweest bij de ontwikkeling van IMAR.
- De Politie: screent IMAR deelnemers.

### **Rol migrantenorganisatie(s)**

Bij de opzet en ontwikkeling van IMAR waren aanvankelijk geen migrantenorganisaties betrokken. In 2008 constateerde men echter dat de relatie tussen gemeente en de Marokkaanse gemeenschap onder druk stond, onder andere doordat de gemeenschap zich niet gehoord voelde. Het project was bovendien vrij onbekend bij de doelgroep en er was niet één punt waar men terecht kon. Dit alles leidde tot een gevoel van machteloosheid en een gebrek aan betrokkenheid bij de Marokkaanse doelgroep. Daarop is men vanuit de gemeente meer gaan communiceren met de gemeenschap en zijn er sinds 2008 beduidend meer organisaties betrokken bij IMAR die wortels hebben in zowel de Haagse als de Marokkaanse gemeenschap. De rol van deze migrantenorganisaties ligt met name op uitvoerend niveau.

- Bureau BIMS Integratieprojecten: organiseert onder andere dialoogbijeenkomsten.
- Stichting Jongeren4You(th): verzorgt een Buddy project voor Marokkaanse jongeren in Transvaal.
- De Verbetering: gericht op het bereiken van ouders en bijbrengen van meer kennis van opvoeding
- Stichting Achabab: vanuit constatering dat er weinig activiteiten waren voor jongeren in de wijk Escamp verzorgt Achabab laagdrempelige activiteiten als brugfunctie naar Marokkaanse jongeren.
- Bismillah: verzorgt een laagdrempelig inlooppunt ('satelliet loket') in Transvaal.
- Stichting Sportlive: probeert jongeren te bereiken met sportactiviteiten.
- 4ward consultancy: Biedt Marokkaanse meiden mental coaching via sport

### **Contact en professionele ondersteuning**

Er is regelmatig een IMAR overleg waarbij vanuit alle partners iemand aanwezig is. Daardoor zijn 'de lijnen kort' en kan men snel doorverwijzen. Wat betreft professionalisering werkt er nu bij de gemeente iemand die zich bezighoudt met het trainen en professionaliseren van jongerenwerkers.

## **Succesfactoren, faalfactoren en waardevolle lessen**

### **Het eerder betrekken van migrantenorganisaties**

Het project is een duidelijk voorbeeld van het belang van het in vroegtijdig stadium betrekken van migrantenorganisaties bij de ontwikkeling van een project of activiteiten. De gemeente Den Haag heeft dit aanvankelijk niet gedaan, maar erkent dat men dit een volgende keer anders zou doen en dat het eerder betrekken van migrantenorganisaties een duidelijk leerpunt is.

### **Doorverwijzen**

Het doorverwijzen verloopt in dit project niet altijd goed. Jongeren die aankloppen bij migrantenorganisaties worden maar zelden doorverwezen naar reguliere hulpverlening. Daar

kunnen verschillende redenen voor zijn, zoals de neiging te veel te willen wat niet op het eigen terrein ligt, onbekendheid met reguliere hulpverlening, wantrouwen, de 'angst' dat de anonimiteit van een cliënt in het geding is of financiële en strategische belangen van het binnen de eigen geledingen houden van een cliënt. Ook kan het zijn dat jongeren het zelf lastig vinden om bijvoorbeeld hun eigen straatcoach los te laten en aan te kloppen bij de reguliere hulpverlening.

#### Signalerende functie

Belangrijk in dit project is de rol van migrantenorganisaties in het signaleren van zaken die niet goed lopen in de samenleving of in het gemeentelijk beleid. Daarmee is het mogelijk de burg tussen doelgroep en aanpak zo klein mogelijk te maken.

#### Rol van de gemeente: regie, controle en professionalisering

Betrokkenen geven aan dat het van belang is dat de gemeente migrantenorganisaties betrekt, maar wel de regie houdt en de verantwoordelijkheid neemt dat migrantenorganisaties professioneel werken. Migrantenorganisaties moeten dit door middel van rapportages ook aantonen. Daarnaast is het de rol van de gemeente partijen direct met elkaar aan tafel te krijgen als zaken niet goed lopen. Binnen IMAR lijkt dit momenteel redelijk goed te lopen. Wel klinkt er de kritiek dat de houding van de gemeente aanvankelijk weinig constructief was. De gemeente bepaalde in het begin alles zelf. Bovendien ontbrak er sturing en een georganiseerde keten. Er was sprake van versnippering over verschillende instellingen en loketten die allemaal "iets doen". Synergie tussen de verschillende activiteiten binnen IMAR is van belang. De gemeente moet hierin de regierol hebben, zodat men vanuit een sterke ketenaanpak een gezamenlijke visie tot stand kan brengen.

#### Conclusie

IMAR is een groots opgezet, vanuit het Rijk gefinancierd programma gericht op Marokkaanse risicjongeren. De gemeente heeft een centrale rol en het project geïnitieerd. Binnen IMAR werkt een groot aantal partijen, waaronder organisaties vanuit de Marokkaanse gemeenschap, samen op tal van projecten. Dat draagt het risico in zich van versnippering. Een duidelijke knelpunt is dat de gemeente het project zelf heeft ontwikkeld en migrantenorganisaties/de Marokkaanse gemeenschap aanvankelijk niet heeft betrokken bij de ontwikkeling. Daarin is verbetering gekomen en inmiddels functioneert het project beter.

## Amsterdam: Marokkaanse Vrouwen Vereniging Nederland (MVVN)

### Achtergrond en doelstelling

#### Achtergrond

De Marokkaanse Vrouwen Vereniging Nederland is een vrijwilligersorganisatie die zich inzet voor de rechtspositie van Marokkaanse vrouwen. In deze case is geen sprake van een concreet project, maar van algemene activiteiten gericht op het bieden van ondersteuning aan Marokkaanse vrouwen die bijvoorbeeld hulp nodig hebben in relatie tot de twee rechtssystemen waarmee ze te maken hebben (Nederlands en Marokkaans recht). Daarnaast biedt MVVN ook (psychosociale) hulpverlening. Vanuit reguliere hulpverleningsorganisaties worden vrouwen doorverwezen naar MVVN, vanwege de specifieke kennis van de culturele achtergrond en de juridische kennis van MVVN. Echter, op dit moment is MVVN door een gebrek aan menskracht en financiering in veel mindere mate in staat deze activiteiten te ontplooiën.

#### Looptijd

De case richt zich op doorlopende activiteiten en niet op een specifiek project. Van een bepaalde looptijd is dan ook geen sprake.

#### Doelstelling

Het doel van MVVN is het behartigen van de belangen van en versterken van de rechtspositie van Marokkaanse vrouwen.

### Uitvoering van de samenwerking

#### Initiatief en financiering

Tot 2005 was MVVN een semi-professionele organisatie met een betaalde kracht en een eigen locatie. Als gevolg van bezuinigingen bij de gemeente Amsterdam is het nu een vrijwilligersorganisatie en heeft de organisatie een aantal keren moeten verhuizen. De financiering vindt nu geheel vanuit subsidie van de gemeente plaats.

#### Betrokken partijen

MVVN werkt samen met een groot aantal instellingen, waarvan we er twee die ter sprake zijn gekomen bespreken.

- Met de gemeente Amsterdam heeft MVVN een subsidierelatie in het kader van de Subsidieverordening Integratie, Participatie en Sociale Cohesie. Daarnaast wordt MVVN ook gevraagd mee te denken over het te voeren beleid. Zo is MVVN betrokken geweest bij de evaluatie van het Samenwerkingsverband Allochtone Vrouwenorganisaties.
- Een andere samenwerkingspartner is de Vrijwilligerscentrale Amsterdam (VCA). VCA ondersteunt vrijwilligersorganisaties in Amsterdam en verzorgt trainingen. MVVN zoekt ongeveer 1 à 2 keer per jaar ondersteuning bij VCA.

#### Rol migrantenorganisatie

MVVN gaat over het algemeen haar eigen weg en bepaalt de eigen activiteiten. MVVN organiseert dagelijks op eigen initiatief een spreekuur voor Marokkaanse vrouwen. Daarnaast tracht MVVN door middel van beleidsbeïnvloeding haar signalerende functie ontplooiën.

#### Contact en professionele ondersteuning

Er is sprake van relatief veel onbegrip in deze case. Vanuit de migrantenorganisatie klinkt

de suggestie dat het goed zou zijn meer contact en meer beraad met de gemeente te hebben. Tegelijk stelt de gemeente dat MVVN traditiegetrouw wordt uitgenodigd voor alle door de gemeente georganiseerde activiteiten, maar hier weinig gebruik van maakt. Wel is het contact tussen MVVN en de samenwerkingspartners, wanneer er contact is, over het algemeen goed en is er erkenning voor wat MVVN in het verleden heeft bereikt voor Marokkaanse vrouwen. MVVN kan professionele ondersteuning krijgen van de Vrijwilligerscentrale Amsterdam en maakt hier ongeveer 1 à 2 keer per jaar gebruik van.

### **Succesfactoren, faalfactoren en waardevolle lessen**

#### Erkenning en gelijkwaardigheid

Voor MVVN is het van belang dat er sprake is van erkenning door de overheid, met behoud van autonomie. Wanneer MVVN benaderd wordt met de vraag of ze taallessen of fietsles kunnen organiseren voor een groep Marokkaanse vrouwen, doet dat geen recht aan de in 25 jaar opgebouwde specifieke kennis van MVVN en voelt de organisatie zich niet erkend en serieus genomen. Wanneer de organisatie zich geen gelijkwaardige partner voelt, komt een succesvolle samenwerking niet van de grond.

#### Zichtbaarheid in het veld

Zowel vanuit MVVN zelf als vanuit een samenwerkingspartner klinkt de suggestie dat MVVN zichtbaarder zou moeten zijn in het veld. De waarde van de organisatie moet extern meer worden uitgedragen en daar kan MVVN zich pro-actiever in opstellen.

#### Structuur

Van belang is dat een bepaalde mate van structuur aanwezig is bij een migrantenorganisatie. Op bepaalde vaste momenten moeten er voorstellen worden ingediend bij de gemeente. Als daar een vaste structuur voor aanwezig is, komt het niet meer voor dat deadlines gemist worden. Ook maakt een structuur het eenvoudiger voor nieuwe vrijwilligers om in te stromen in de organisatie.

#### Afhankelijkheid en capaciteit

MVVN blijkt, zoals veel organisaties, sterk afhankelijk te zijn geweest van de gemeente Amsterdam. Bezuinigingen hebben ervoor gezorgd dat MVVN niet langer beschikt over een betaalde kracht en een eigen locatie. De organisatie blijkt die omslag nog niet goed gemaakt te hebben en kampt met een gebrek aan capaciteit waardoor de activiteiten niet meer in dezelfde mate als voorheen zijn uit te voeren. Het gebrek aan capaciteit zorgt ervoor dat MVVN afspraken niet altijd kan nakomen en het contact soms moeilijk tot stand komt.

#### Conclusie

MVVN heeft een unieke functie in Nederland op het gebied van rechtshulp aan Marokkaanse vrouwen, maar verwacht de activiteiten in de toekomst door gebrek aan financiën en capaciteit verder te moeten afbouwen. Belangrijk signaal uit deze case is dat de organisatie, al dan niet terecht, zich niet volledig erkend voelt. Bovendien lijkt de organisatie te sterk te leunen op één persoon en daardoor niet in staat afspraken goed na te komen.

## Amsterdam: Organisatie van Marokkaanse Vrouwen in Amsterdam (OMVA)

### Achtergrond en doelstelling

#### Achtergrond

OMVA is een organisatie voor en door Marokkaanse vrouwen. Voor veel Marokkaanse vrouwen, vooral oudkomers, bestaat een drempel naar de 'witte instellingen'. OMVA vervult een brugfunctie voor die vrouwen. Eén van de projecten van OMVA is het theesalon project. Dit project is er op gericht eenzaamheid van 40+ vrouwen te bestrijden door het bieden van sociale contacten en culturele activiteiten. Het theesalon project helpt deze vrouwen een weg te vinden in de samenleving. Ook geeft OMVA voorlichting en bespreekt men actuele maatschappelijke thema's. De kernbegrippen met betrekking tot de activiteiten van OMVA zijn zelfredzaamheid, participatie en integratie. De doelgroep van OMVA bestond vroeger uit enkel Marokkaanse vrouwen, maar vanuit het belang van de dialoog tussen groepen is deze verbreed en bereikt OMVA nu ook andere etnische groepen.

#### Looptijd

Het theesalon project loopt van november 2009 tot juni 2010. De voortgang van het project na 2010 is nog onzeker vanwege het wegvallen van een deel van de subsidie.

#### Doelstelling

De doelstelling van het project is vrouwen die in een isolement verkeren te motiveren deel te nemen aan de maatschappij.

### Uitvoering van de samenwerking

#### Initiatief en Financiering

De subsidieverlening aan OMVA verloopt volledig via het Stadsdeel Oost-Watergraafsmeer. Het stadsdeel biedt structurele subsidie aan OMVA voor één betaalde kracht en huisvesting. Voor materiaal moet OMVA zelf fondsen aanschrijven en financiering voor activiteiten verloopt via projectsubsidie. De constructie met OMVA wijkt af van die met andere migrantenorganisaties. OMVA krijgt nauwelijks subsidie voor activiteiten, maar krijgt wel als enige organisatie subsidie voor een betaalde kracht. Zowel gemeente (stadsdeel) als OMVA zelf neemt initiatief voor samenwerking.

#### Betrokken partijen

De belangrijkste samenwerkingspartners zijn:

- Stadsdeel Oost-Watergraafsmeer: Met het stadsdeel is sprake van een structurele samenwerking, ondermeer vanwege de structurele subsidie en door het driemaandelijkse overleg.
- Welzijnsorganisatie Dynamo: De betaalde medewerker van OMVA is in dienst bij Dynamo en voor 14 uur per week gedetacheerd bij OMVA. Dynamo ontvangt daarvoor geoormerkte subsidie van het stadsdeel. Dynamo ondersteunt OMVA bij het aanvragen van subsidies, OMVA kan deelnemen aan deskundigheidsbevordering en kan gebruik maken van het facilitaire apparaat van Dynamo (bijv. promotiemateriaal).

Daarnaast werkt OMVA samen met GGZ, huisartsen, ROC, de buurtregisseur, politie en andere migrantenorganisaties.

### **Rol migrantenorganisatie**

OMVA bedenkt regelmatig zelf projecten, in samenwerking met de sociaal-cultureel werker van Dynamo, en voert projecten uit. OMVA voert dus een eigen programma en neemt zelf initiatief voor activiteiten. Daarnaast is OMVA door middel van het overleg met de gemeente ook betrokken bij het beleid van het stadsdeel. OMVA wordt ook vaak benaderd door instellingen die iets willen doen op het gebied van voorlichting en die de Marokkaanse doelgroep willen bereiken. Over het algemeen loopt dat goed, zolang OMVA ook betrokken wordt en niet alleen gebruikt wordt omdat een organisatie de doelgroep wil bereiken.

### **Contact en professionele ondersteuning**

Er is regelmatig contact met het stadsdeel en het contact is goed. In Oost-Watergraafsmeer is sprake van een driemaandelijks zogeheten BOMO, bestuurlijk overleg migrantenorganisaties. Daarin zijn de besturen van migrantenorganisaties in het stadsdeel Oost vertegenwoordigd. Door dit overleg weten gemeente en organisaties elkaar goed te vinden en zijn de lijnen kort. Het BOMO werkt als een doorgeefluik. Er worden voorstellen in besproken en migrantenorganisaties geven adviezen aan het stadsdeel. Met Dynamo heeft OMVA één keer in de zes weken overleg.

Er vindt bij OMVA geen professionele ondersteuning plaats door de gemeente, maar wel door welzijnsorganisatie Dynamo. Bovendien kan OMVA wanneer er behoefte is aan professionele ondersteuning ook andere organisaties benaderen, zoals Odyssee dat zich bezig houdt met deskundigheidsbevordering van migrantenorganisaties.

### **Succesfactoren, faalfactoren en waardevolle lessen**

#### **Rol van de gemeente (stadsdeel)**

De rol van het stadsdeel is een belangrijke succesfactor in dit project. Waar veel migrantenorganisaties kritisch zijn op de gemeente, is OMVA positief. Ze kunnen er terecht met vragen en het stadsdeel staat open voor adviezen van OMVA en gaat daar serieus mee om. Belangrijk daarbij is dat de portefeuillehouder belang hecht aan samenwerking met migrantenorganisaties en daar op bestuurlijk niveau draagvlak voor is. In het stadsdeel Oost-Watergraafsmeer is dit duidelijk het geval. Migrantenorganisaties worden als belangrijke partner gezien in het beleid.

#### **Betrekken van de migrantenorganisatie**

Het stadsdeel schat de signalerende functie van OMVA op waarde en weet OMVA te vinden wanneer er vragen zijn. Die signalerende functie is van belang, omdat daarmee de behoefte bij de doelgroep is te peilen en de vraag is te beantwoorden of een bepaalde aanpak of een project wel nodig is. Ook door middel van het driemaandelijkse overleg worden migrantenorganisaties in Amsterdam-Oost nadrukkelijk betrokken bij het beleid. Een duidelijk faalfactor volgens OMVA is wanneer de organisatie alleen gebruikt wordt om een 'groep Marokkaanse vrouwen met bepaalde kenmerken' te bereiken.

#### **Bereiken van de doelgroep**

OMVA bereikt een groep vrouwen die andere instellingen veelal niet bereiken. Deelname aan een project van OMVA betekent vaak de eerste stap naar maatschappelijke participatie. Er komen veel vrouwen op af, en daarmee heeft OMVA een belangrijke meerwaarde in het bereiken van de doelgroep.

#### Afspraken en communicatie

OMVA heeft geleerd van te voren duidelijke afspraken te maken over samenwerking, ook om te voorkomen dat organisaties project-ideeën van OMVA zelf gaan uitvoeren. Daarnaast geeft OMVA aan dat onderlinge communicatie van belang is voor samenwerking en dat de organisatie zelf ook beter en meer zou moeten communiceren.

#### Rekening houden met menskracht

Ten slotte is het van belang rekening te houden met de beperkte menskracht bij migrantenorganisaties. Er is een gebrek aan vrijwilligers, zeker onder Marokkaanse vrouwen. Er komt vaak veel af op de vrijwilligers bij migrantenorganisaties die over het algemeen erg hard werken. Ook daarom zijn duidelijke en goede afspraken van belang, zodat partijen weten wat ze van elkaar kunnen verwachten. Eén van de samenwerkingspartners constateert ook "dat OMVA vooral de voorzitter is". Ze lijkt alles alleen te doen. De organisatie heeft veel potentie en zou nog veel meer kunnen bereiken met meer menskracht. In algemene zin is het belangrijk rekening te houden met het feit dat bestaande netwerken binnen de migrantenorganisaties snel overbelast zijn, zeker bij onderwerpen die hoog op de politieke agenda staan.

#### Conclusie

De samenwerking met en de meerwaarde van OMVA wordt vanuit verschillende perspectieven als positief beoordeeld. Het contact met samenwerkingspartners is goed, mede door een structureel overleg met het stadsdeel. Vanuit het stadsdeel bestaat een sterk draagvlak voor samenwerking met migrantenorganisaties. De signalerende functie van OMVA en andere migrantenorganisaties wordt op waarde geschat en adviezen worden serieus genomen. OMVA voelt zich erkend en krijgt waardering voor de activiteiten die het ontplooit en de mate waarin de organisatie een geïsoleerde groep vrouwen weet te bereiken.



## Eindhoven: Maatjes in de Ambulante Jongerenzorg (MAJ)

### Achtergrond en doelstelling

#### Achtergrond

De stichting MAJ is ontstaan vanuit de problemen op het gebied van communicatie en begeleiding die veel Antilliaanse vrouwen (jonge moeders) ervoeren met Jeugdzorg. De stichting is met name gericht op Antillianen maar is er ook voor andere groepen. De focus van deze case is op het project tienermoeders, een woonbegeleidingstraject voor (aanstaande) tienermoeders. De doelgroep bestaat uit Antilliaanse tienermoeders of meisjes die in aanraking komen met geweld, bijvoorbeeld als slachtoffer van loverboys. MAJ beschikt over 5 huizen voor opvang van jongeren. Drie daarvan zijn voor de opvang van tienermoeders, 2 voor jongeren in het algemeen. MAJ beheert deze huizen in samenwerking met het Leger des Heils. Daarnaast begeleidt MAJ jongeren naar andere instellingen of naar zelfstandig wonen.

#### Looptijd

De stichting MAJ bestaat officieel vanaf 2003, maar vanaf de jaren '90 is men al actief. Het tienermoedersproject is gestart in 2004 en loopt nog.

#### Doelstelling

Het doel van het project is (Antilliaanse) tienermoeders zelfredzaam maken op het gebied van huisvesting, woonvaardigheden, verzorging en opvoeding van het kind, financieel budgetbeheer, het behalen van een startkwalificatie en het doorbreken van een risicovol sociaal netwerk.

### Uitvoering van de samenwerking

#### Initiatief en financiering

Het tienermoeder project is een initiatief van MAJ. De organisatie heeft een concept opgesteld voor de aanpak en is daarbij ondersteund door Jeugdzorg. De voorfase van het project begon in 2001 met behulp van financiering uit gelden verbonden aan de Stimuleringsprijs SVM. In 2004 is het project voortgezet met behulp van structurele financiering door gemeente Eindhoven, Grote Stedenbeleid. Daarnaast ontving het project financiering uit de Direkshon-gelden en het Bestuurlijk arrangement Antilliaanse risicojongeren.

#### Betrokken partijen

De meest direct betrokken partijen zijn:

- Gemeente Eindhoven: De gemeente verleent subsidie aan MAJ. De samenwerking tussen MAJ en gemeente is begonnen toen MAJ de aanbesteding won voor de Direkshon gelden.
- Woningcorporatie: MAJ werkt samen met een woningcorporatie, voor de begeleiding naar zelfstandig wonen van jonge moeders.
- Politie: MAJ heeft zitting in het stuurgroep overleg Veiligheidshuis, waar de politie ook deel van uitmaakt. Daarnaast neemt de politie regelmatig contact op met MAJ wanneer ze te maken hebben met een cliënt van MAJ.
- Leger des Heils: Betaalde krachten van MAJ zijn in dienst bij het Leger des Heils. Samen beheert men de opvanghuizen. Daarnaast verzorgt het Leger des Heils de administratieve zaken.
- Welzijn Eindhoven / JEM & Kids: JEM & Kids staat voor Jonge Eindhovense Moeders en hun kinderen en heeft een inloop en coördinatie functie binnen het project voor tiener-

moeders. Sturing binnen het project vindt vooral door JEM & Kids plaats.

- Jeugdzorg: MAJ is door Jeugdzorg ondersteund bij het opstellen van een concept voor de aanpak van het tienermoedersproject.

### **Rol migrantenorganisatie**

Vanuit een al langere met projecten voor Antilliaanse tienermoeders heeft MAJ het initiatief genomen voor het woonbegeleidingsproject. MAJ is nu vooral actief in de uitvoering van het project en beheert een aantal opvanghuizen. De begeleiding van tienermoeders vindt plaats door medewerkers van MAJ.

### **Contact en professionele ondersteuning**

MAJ neemt deel aan het overleg in het kader van het Veiligheidshuis, wat één keer per maand plaatsvindt. Vanuit één van de samenwerkingspartners klinkt het signaal dat het contact met MAJ soms moeizaam verloopt. Het is lastig om afspraken te maken en MAJ zoekt op eigen initiatief niet snel de samenwerking. Ook ontbreekt MAJ vaak bij het platformoverleg, waar de informatieoverdracht plaats vindt. Vanuit Jeugdzorg vindt professionele ondersteuning en training plaats. Daarnaast kunnen organisaties terecht bij het vrijwilligerspunt.

## **Succesfactoren, faalfactoren en waardevolle lessen**

### **Relatie met de gemeente**

MAJ is tevreden over de samenwerking met de gemeente. Er zijn vaste gelden, men kan goed met de gemeente praten en er sprake van een gelijkwaardige relatie. Een knelpunt is wel dat wanneer nieuwe medewerkers bij de gemeente komen werken het persoonlijk contact en de relatie opnieuw opgebouwd moeten worden. Nieuwe medewerkers willen soms anders gaan werken en nemen MAJ niet helemaal serieus omdat ze organisatie nog niet kennen. Tegelijk klinkt vanuit Welzijn Eindhoven echter de suggestie dat in het tienermoeders project meer regie vanuit de gemeente gevoerd zou moeten worden.

### **Communicatie**

Communicatie is erg belangrijk. Migrantenorganisaties moeten duidelijk aangeven wat de beperkingen zijn, bijvoorbeeld qua capaciteit. Ook moet duidelijk zijn waar migrantenorganisaties terecht kunnen als ze willen weten hoe bepaalde zaken aangepakt moeten worden. Er zou dan ook meer ondersteuning en feedback richting migrantenorganisaties moeten zijn. Te denken valt aan één loket, ondergebracht bij de gemeente, waar een migrantenorganisatie alle vragen kan stellen.

### **Persoonlijke aanpak en flexibiliteit**

MAJ is, ook volgens de samenwerkingspartners heel flexibel en pragmatisch, en boekt successen met die aanpak. Die aanpak is heel persoonlijk. De voorzitter kent iedereen, zit overal bovenop en is zeer gedreven. Wel vereist die flexibiliteit ook een flexibele insteek van de kant van bijvoorbeeld de gemeente. Een voorbeeld is dat de cliëntenadministratie van MAJ niet op orde was. Het was goed geweest wanneer de organisatie daar een goede administrateur voor had aangenomen. Anderzijds, stelt één van de samenwerkingspartners ook dat het misschien wel beter is de administratie met migrantenorganisaties minimaal te houden. Rapportages zeggen vaak niet zo veel. Die tijd kan beter worden geïnvesteerd in visitaties. De overheid moet voorwaarden scheppen, maar ook niet teveel willen professionaliseren. "Laat mensen het zelf regelen".

#### Uitvoering versus beleid

Samenwerkingspartners zijn zeer te spreken over de activiteiten van MAJ op uitvoeringsniveau, wat sterk samenhangt met het hierboven gemaakte punt van flexibiliteit. Echter, één van de samenwerkingspartners geeft aan dat het op strategisch beleidsniveau lastiger gaat. MAJ past niet goed binnen een formele structuur. Er ontbreekt professionaliteit en zaken zijn niet vastgelegd, wat een ketensamenwerking of trajectbenadering moeilijk maakt. Dat vereist een mentaliteitsverandering bij reguliere instellingen, die niet te formeel moeten werken in de samenwerking met migrantenorganisaties zodat men vertrouwen in elkaar krijgt en er een betere beeldvorming ontstaat.

#### Conclusie

Door een intensieve, persoonlijke, flexibele en pragmatische aanpak weet MAJ veel te bereiken voor (Antilliaanse) tienermoeders. MAJ staat dag en nacht klaar voor de cliënten en heeft veel aanzien binnen de gemeenschap. Over samenwerking met MAJ zijn de meningen verdeeld. Het vereist een andere, meer flexibele en minder formele manier van werken. Het contact loopt niet altijd soepel en van een constructieve samenwerking is niet altijd sprake. Dat geldt vooral op strategisch/beleidsniveau. Op uitvoerend niveau is de aanpak van MAJ zeer succesvol.

## Stichting Bevordering Betrokkenheid Harderwijk (SBBH)

### Achtergrond en doelstelling

#### Achtergrond

Het project 'Mission Impossible' beoogt jongeren te enthousiasmeren voor vrijwilligerswerk. 'Mission Impossible' wordt jaarlijks georganiseerd op 'make a difference day'. De dag start met een gezamenlijk ontbijt. Vervolgens gaan de jongeren in groepje onder begeleiding van een coach aan de slag met een vrijwilligersklus. De dag wordt afgesloten met een warme maaltijd. De jongeren ontvangen een vergoeding voor het vrijwilligerswerk. Deze vergoeding wordt door de jongeren besteed aan een zelfgekozen goed doel in Harderwijk of uitgeven aan een maatschappelijk nuttige activiteit.

#### Looptijd

'Mission Impossible' is een jaarlijks terugkerend project. In 2007 is het project voor het eerst uitgevoerd. Er bestaat onduidelijkheid over de voortzetting van het project in de toekomst omdat de financiering nog niet rond is. De welzijnorganisatie hoopt dat de gemeente over de brug komt.

#### Doelstelling

De doelstellingen van het project 'Mission Impossible' zijn:

- Jongeren enthousiasmeren voor vrijwilligerswerk.
- Jongeren van verschillende culturele achtergronden met elkaar in contact laten komen.

### Uitvoering van de samenwerking

#### Initiatief en financiering

Het initiatief voor het project is genomen door de plaatselijke welzijnorganisatie 'Welzijn op maat'. In 2007 en 2008 is het project gefinancierd door de gemeente, in 2009 door ALCOA/SAPA (een grote industrieel met een vestiging in Harderwijk).

#### Betrokken partijen

- De gemeente Harderwijk: De gemeente heeft een locatie, geld en materiaal beschikbaar gesteld voor het project.
- ALCOA/SAPA Harderwijk: ALCOA/SAPA is bij de laatste uitvoering van het project betrokken geweest als financier.
- Welzijn op maat: Welzijn op maat heeft het initiatief genomen en draagt de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het project.
- Youth United (Christelijk jongerenwerk): Youth United is verantwoordelijk geweest voor het werven van de christelijke jongeren.
- De woningbouwstichting (UWOON) en de Stichting Steunpunt Vrijwilligers Werk: Zij hebben de verschillende vrijwilligersklussen aangedragen.

#### Rol migrantenorganisatie

De rol die SBBH inneemt bij het organiseren van 'Mission impossible' is door de jaren heen gegroeid. Tijdens de eerste uitvoering van het project had SBBH alleen een uitvoerende rol: SBBH mobiliseerde haar achterban en verzorgde het ontbijt en de warme maaltijd. Bij de laatste uitvoering van het project was SBBH onderdeel van het projectteam.

### **Contact en professionele ondersteuning**

De gemeente biedt via Stichting Steunpunt Vrijwilligers Werk de mogelijkheid aan vrijwilligersorganisaties om een cursus deskundigheidsbevordering voor vrijwilligers te volgen. Het contact met de gemeente verloopt op project basis.

Het contact met Welzijn op maat is rondom 'make a difference day' erg intensief. Maar ook door het jaar heen proberen beiden het contact te onderhouden.

### **Succesfactoren, faalfactoren en waardevolle lessen**

#### **Erkenning en gelijkwaardigheid**

Voor SBBH is het van belang dat de samenwerkingspartners laten blijken dat zij waardering hebben voor het werk dat SBBH verricht. Ze willen betrokken zijn bij de opzet van het project en niet alleen bij het werven van de jongeren uit hun achterban. Voor een succesvolle samenwerking is het noodzaak dat de migrantenorganisatie zich een gelijkwaardige partner voelt. De welzijnsorganisatie beaamt dit en vindt het belangrijk dat SBBH onderdeel is van het projectteam. De gemeente daarentegen ziet niet in wat de toegevoegde waarde is van de deelname van SBBH aan het projectteam.

#### **Communicatie**

Communicatie is erg belangrijk. Het feit dat SBBH en de samenwerkingspartner op twee dimensies van elkaar verschillen wil de communicatie nog wel eens bemoeilijken. De vrijwilligers van SBBH zijn allochtoon en vrijwilliger de medewerkers van de samenwerkingspartners zijn autochtoon en professionals.

Voorwaarden voor een goede communicatie zijn dat er één contactpersoon is bij alle partijen en dat er regelmatig overleg is tussen de partijen. De samenwerkingspartners moeten wel bereid zijn overleg te voeren buiten kantooruren.

#### **Vrijwilligers**

Migrantenorganisaties zijn vrijwilligersorganisaties. Van vrijwilligers is niet te verwachten dat ze over de inhoudelijke kennis van een professional beschikken. Hier moeten samenwerkingspartners rekening mee houden. Daarnaast voelen vrijwilligers zich vaak persoonlijk betrokken bij een project. De keerzijde hiervan is dat dit er toe kan leiden dat spanningen hoog op kunnen lopen.

#### **Relatie**

Zowel SBBH als de samenwerkingspartners geven aan dat het belangrijk is te investeren in de relatie met partners. Dit betekent dat men ook na het afronden van een project het contact moet onderhouden. De samenwerking wordt waardevoller naarmate partijen elkaar beter leren kennen en weten wat ze aan elkaar hebben.

#### **Conclusie**

De rol van SBBH in de organisatie van 'Mission Impossible' is door de jaren heen gegroeid. SBBH en de welzijnsorganisatie zijn tevreden over de opbrengsten van het project. Het geeft jongeren de kans te laten zien dat ze bereid zijn zich in te zetten voor de samenleving. SBBH en de welzijnsorganisatie willen het project dan ook graag jaarlijks blijven organiseren. Helaas is de gemeente tot nog toe niet bereid zorg te dragen voor de financiering van het project in 2010.

## Stichting Intern Studiecentrum Ekmel

### Achtergrond en doelstelling

#### Achtergrond

Stichting Intern Studiecentrum Ekmel is een internaat voor jongens van 12 tot 18 jaar van voornamelijk Turkse afkomst. Ekmel begeleidt deze jongens bij het maken van hun huiswerk en stimuleert het contact tussen de school en de ouders van de jongens. In deze case is geen sprake van een afgebakend project. De case betreft de hoofdactiviteiten van Ekmel: het internaat.

#### Looptijd

Ekmel is in 2000 opgericht en zal haar activiteiten in de toekomst blijven voortzetten.

#### Doelstelling

Het contact tussen school en de ouders van allochtone jongeren verloopt vaak moeizaam. De ouders zijn niet bekend met het Nederlandse schoolsysteem en spreken geen of slechts beperkt Nederlands. Dit heeft tot gevolg dat er te weinig controle is van de school en de ouders op de schoolprestaties van deze jongeren waardoor het veelvuldig voorkomt dat deze verslechteren. Ekmel tracht door middel van huiswerkbegeleiding en het stimuleren van contact tussen de school en de ouders de schoolprestaties van de jongeren op peil te houden.

### Uitvoering van de samenwerking

#### Initiatief en financiering

Ekmel heeft het project geïnitieerd en is verantwoordelijk voor de uitvoering. Het project wordt hoofdzakelijk gefinancierd door middenstanders uit de achterban van Ekmel en algemene fondsen zoals het Oranje Fonds. Tot en met 2008 ontving Ekmel van het Stadsdeel Slotervaart een subsidie voor het geven van huiswerkbegeleiding. Door een verandering in het beleid van het stadsdeel is het vanaf 2009 voor Ekmel niet langer mogelijk om subsidie aan te vragen voor de huiswerkbegeleiding.

#### Betrokken partijen

Naast het stadsdeel Slotervaart zijn ook de scholen van de jongens betrokken bij de activiteiten van Ekmel. De jongens van Ekmel bezoeken het Calvijn met Junior College, het Meridiaan College en het Comenius Lyceum.

#### Rol migrantenorganisatie

Ekmel heeft het project geïnitieerd en is verantwoordelijk voor de uitvoering.

#### Contact en professionele ondersteuning

Ekmel heeft op zeer regelmatige basis contact met de bovengenoemde scholen. Het contact verloopt soepel en de lijntjes zijn kort. Wanneer er problemen zijn rondom een leerling weten de scholen en Ekmel elkaar direct te vinden. Het contact met het stadsdeel Slotervaart verloopt op projectbasis. De gemeente biedt zelforganisaties ondersteuning aan bij het indienen van subsidieaanvragen.

## **Succesfactoren, faalfactoren en waardevolle lessen**

### Vrijwilligers

De mate van professionaliteit van een migrantenorganisatie wordt sterk bepaald door de beschikbaarheid en de continuïteit van de vrijwilligers. Het is voor de migrantenorganisatie dus van belang om te investeren in haar vrijwilligers. De vrijwilligers van Ekmel zijn vaak als leerling begonnen bij Ekmel en hebben daardoor een sterke binding met Ekmel. Dit zal niet wegnemen dat de ene vrijwilliger van Ekmel beter is dan de andere, zoals één van de samenwerkingspartners van Ekmel opmerkte.

### Subsidie

Subsidie is van belang om de organisatie van de migrantenorganisatie naar een hoger niveau te tillen. Tegelijkertijd is professionaliteit van de migrantenorganisatie een voorwaarde om in aanmerking te komen voor een subsidie. Het is daardoor moeilijk voor migrantenorganisaties om de slag naar professionaliteit te maken. De subsidieaanvraag vergt een grote tijdsinspanning van de op vrijwilligers draaiende organisaties. Het is goed als de gemeente ondersteuning biedt bij het indienen van subsidieaanvragen.

### De achterban

De migrantenorganisatie moet kennis hebben van de achterban en moet gesteund worden door de achterban. Om dit te bewerkstelligen is het van belang dat de migrantenorganisatie communiceert met de achterban over het wel en wee van de organisatie. Ook is het van belang dat het bestuur van de migrantenorganisatie de samenstelling van de achterban weerspiegelt zodat zij uit eigen ervaring weten wat er speelt in de achterban. Het komt veel voor dat het bestuur van migrantenorganisaties vooral bestaat uit oudere mannen. Volgens Ekmel moeten zij plaats maken voor jongeren.

### Openheid

In de afgelopen jaren heeft Ekmel, op verzoek van de gemeente, haar deuren geopend voor buurtbewoners. Ekmel organiseert nu diverse activiteiten voor de buurt zoals de culturele markt 'De bazaar' en een voetbal toernooi. Toch geven de samenwerkingspartners aan dat zij behoefte hebben aan meer openheid van zaken over bepaalde onderwerpen zoals de sociaal-emotionele ontwikkeling van de jongens en religie.

### Conclusie

Alle betrokken partijen geven aan de aanpak van Ekmel als succesvol te ervaren. Ekmel behaalt haar doelstelling: de jongens presteren goed op school. Het goede contact met de scholen en de ouders van de leerlingen, de continuïteit in het bestuur van Ekmel en de daarmee samenhangende strakke organisatie zijn bepalend voor dit succes. Het is wel de vraag of de aanpak van Ekmel ook geschikt is voor andere doelgroepen. In de Turkse cultuur is het gebruikelijk om jongeren naar een internaat te brengen. Dit is niet in alle culturen het geval.

## Stichting Vluchtelingen Organisaties Rijnmond (SVOR)

### **Achtergrond en doelstelling**

#### **Achtergrond en doelstelling**

Het project 'Vanzelfsprekend' van Stichting Vluchtelingen Organisaties Rijnmond (SVOR) had tot doel om de problematiek rondom eengerelateerd geweld, maagdelijkheid en gedwongen huwelijken binnen vluchtelingengemeenschappen aan de orde te stellen. Vanwege het gevoelige karakter van deze onderwerpen en de nauwe relatie tot (cultureel bepaalde) normen en waarden, is ervoor gekozen om mensen uit verschillende vluchtelingengemeenschappen – de Somalische, Irakese, Iraanse, Afghaanse, Eritrese en Koerdische – op te leiden om van binnenuit het gesprek in de gemeenschappen op gang te brengen.

#### **Looptijd**

Het project 'Vanzelfsprekend' is in 2006 van start gegaan. Het is in 2008 afgesloten.

### **Uitvoering van de samenwerking**

#### **Initiatief en financiering**

SVOR heeft het initiatief genomen bij het opzetten van het project. Het project 'Vanzelfsprekend' is gefinancierd door het ministerie van OCW. De gemeente Rotterdam is betrokken geweest als co-financierder.

#### **Betrokken partijen**

- Odyssee: Ontwikkelde het trainingsinstrument.
- Srevidentie: Heeft de voorlichting aan de gespreksleidsters verzorgd.
- Zelforganisaties: Zij hebben hun achterban en vrijwilligers gemobiliseerd om deel te nemen aan het project.
- De GGD en de Politie: Indien nodig zijn de deelnemers van het project doorverwezen naar de politie of de GGD.

#### **Rol migrantenorganisatie**

SVOR is de initiatiefnemer van het project. Ze hebben zorg gedragen voor het opzetten van de financiering, hebben de bureaus Odyssee en Srevidentie ingeschakeld en hebben het project uitgezet bij de verschillende zelforganisaties.

#### **Contact en professionele ondersteuning**

Het contact met de gemeente verloopt op projectbasis. Dit betekent dat er minimaal twee keer per jaar contact is tussen SVOR en de gemeente. Wanneer zich problemen voordoen is er vaker contact. Het contact tussen SVOR en de gemeente is goed. Het is zelfs mogelijk om binnen de samenwerking kritiek op elkaar te hebben.



## **Succesfactoren, faalfactoren en waardevolle lessen**

### Continuïteit van projecten

SVOR geeft aan dat de gemeente te weinig oog heeft voor de continuïteit van een project. Het project 'Vanzelfsprekend' heeft geen vervolg gekregen waardoor de gesprekleidsters niet zijn ingezet. De gemeente ziet dit anders. Volgens de gemeente is het thema eergereleerd geweld opgenomen in andere projecten zoals het project 'Praathuis' van SVOR. De gesprekleidsters zijn binnen dit project en andere projecten ingezet.

### Verantwoording van de subsidiegelden

De gemeente Rotterdam geeft aan dat een voorwaarde voor een succesvolle samenwerking tussen de gemeente en migrantenorganisaties is dat de migrantenorganisatie verantwoording moet kunnen afleggen over de besteding van de subsidie door middel van een rapportage.

### Binding met de achterban

Een andere voorwaarde voor succes is volgens de gemeente de binding met de achterban. Een migrantenorganisatie moet weten wat er speelt in haar achterban.

### Conclusie

Zowel SVOR als de gemeente geven aan tevreden te zijn over de samenwerking. Wel bestaat er onduidelijkheid over de uiteindelijke inzet van de gesprekleidsters. SVOR heeft hierdoor het gevoel dat de potentie van het project niet volledig wordt benut.

## Dona Daria

### Achtergrond en doelstelling

#### Achtergrond

Veel migrantenouderen voelen zich eenzaam en leven in een isolement. Ze nemen weinig deel aan maatschappelijke activiteiten, hebben weinig contact met ouderen met een andere culturele achtergrond en zijn onvoldoende op de hoogte van ouderenvoorzieningen in Nederland.

In het project '55+ Migrantenvrouwen actief' werden Marokkaanse, Turkse en Kaapverdi-aanse vrouwen die weinig tot geen gebruik maken van algemene voorzieningen begeleid naar een plek in de buurt waar zij samenkomen. Daar kregen zij de cursus 'Ouder worden ouder zijn' aangeboden. De cursus bestaat uit vijf bijeenkomsten. Tijdens de cursus werd gewerkt aan het zelfbeeld en de zelfredzaamheid van de vrouwen, ze werden gestimuleerd om na te denken over de toekomst en ze kregen handvatten aangeboden om zelf actief te worden. Aansluitend op de cursus brachten de vrouwen een bezoek aan de algemene instellingen (o.a. Ouderenwerk, maatschappelijk werk instellingen). De vrouwen werden begeleid door een vrijwilliger van Dona Daria die hun taal spreekt.

#### Looptijd

Het project '55+ migrantenvrouwen actief' is in 2008 van start gegaan en eind 2009 afgerond.

#### Doelstelling

Het project '55+ Migrantenvrouwenactief' had de volgende doelstellingen:

- Maatschappelijke participatie van migrantenvrouwen van 55 jaar en ouder in de Nederlandse samenleving.
- Migrantenvrouwen van 55 jaar en ouder stimuleren aan hun ontwikkeling te werken en hun zelfredzaamheid te vergroten.
- Kennis van migrantenvrouwen vergroten op het gebied van ouderenvoorzieningen.
- De kloof verkleinen tussen de eerste generatie migrantenvrouwen en jongeren.
- Contact tussen migrantenvrouwen met verschillende culturele achtergronden.
- Inzicht in de behoeftes en hulpvragen die 55+ migrantenvrouwen hebben.
- Het begeleiden van vrouwen naar voorzieningen en activiteiten in hun wijk.

### Uitvoering van de samenwerking

#### Initiatief en financiering

Dona Daria is de initiatiefnemer van het project. Het ministerie van OCW is betrokken als financierder. De deelgemeentes Delfshaven, Noord en Feyenoord zijn co-financierders.

#### Betrokken partijen

Bij het project '55+ migrantenvrouwen' zijn naast het ministerie van OCW en de deelgemeenten onder andere de volgende algemene organisaties betrokken:

- Ouderenwerk
- Vraagwijzer
- Nivon (Rotterdams centrum voor cultuur en natuur)
- Mantelzorg
- Humanitas
- Laurus Feyenoord

Deze algemene instellingen faciliteren plekken waar de migrantenvrouwen kunnen samenkomen en geven voorlichting over hun werkzaamheden als onderdeel van de cursus 'Ouder worden ouder zijn'. Tijdens het bezoek van de migrantenvrouwen aan de algemene instellingen werden zij begeleid door vrijwilligers van Dona Daria die de taal van de migrantenvrouwen spreken. Deze vrijwilligers moesten het vertrouwen creëren dat nodig is om de vrouwen over de drempel heen te helpen. In de praktijk blijkt dat deze vrijwilligers ook na het afronden van het project nog regelmatig benaderd worden door de migrantenvrouwen om hen te begeleiden wanneer zij de algemene instellingen bezoeken.

#### **Rol migrantenorganisatie**

Dona Daria is de initiatiefnemer van het project en is verantwoordelijk geweest voor het op poten zetten van de financiering van het project. Daarnaast is Dona Daria actief geweest in de uitvoering van het project. Ze hebben het werven van de migrantenvrouwen en de vrijwilligers, het organiseren van de cursus 'Ouder worden ouder zijn' en het leggen van contacten met de algemene instellingen voor hun rekening genomen.

#### **Contact en professionele ondersteuning**

Bij aanvang van het project is er veel contact geweest met het ministerie en de deelgemeenten rondom de financiering van het project. Beiden partijen hadden verzaakt één projectleider en contactpersoon aan te wijzen waardoor de communicatie niet altijd even soepel verliep.

Het contact met de algemene instellingen is pas later op gang gekomen. Stichting Humanitas heeft aangegeven dat de communicatie met Dona Daria in het begin moeizaam verliep. Humanitas werd niet goed op de hoogte gebracht van de activiteiten van Dona Daria en afspraken werden onvoldoende nagekomen. Gaandeweg het project hebben de partijen elkaar leren kennen en hebben ze de communicatie op elkaar afgestemd. Beiden zijn nu tevreden over de communicatie.

Op het moment ontvangt Dona Daria professionele ondersteuning van Humanitas in de vorm van een Kaapverdiaanse medewerker van Humanitas die als begeleider deelneemt aan de activiteiten van Dona Daria.

### **Succesfactoren, faalfactoren en waardevolle lessen**

#### **Verbanden leggen tussen projecten**

Om optimaal gebruik te maken van de subsidies die de deelgemeente verstrekt is het nodig dat de deelgemeente verbanden legt tussen de verschillende projecten die zij subsidieert. De deelgemeente kan op die manier de migrantenorganisaties gebruik laten maken van haar netwerk en de voorzieningen die andere organisaties realiseren met behulp van de subsidie die zij van de deelgemeente ontvangen. Dona Daria heeft door bemiddeling van de deelgemeente gebruik gemaakt van een ontmoetingsruimte die de deelgemeente financiert voor een andere organisatie.

#### **Contactpersoon en interne communicatie**

Voor de interne en externe communicatie van een organisatie is het van belang dat één persoon uit de organisatie de rol van projectleider op zich neemt en het contact voert met de andere partijen. De gemeente en Dona Daria hebben beiden aangegeven dat zij op dit gebied een steekje hebben laten vallen.

### Kennis van de achterban

Humanitas wil graag de groep allochtone ouderen bereiken en hen gebruik laten maken van hun diensten en producten. Dona Daria heeft de kennis en de ervaring om deze groep te bereiken en weet hoe ze de doelgroep moet verleiden om deel te nemen aan de activiteiten van Humanitas en andere algemene organisaties. Aanvankelijk had Humanitas wat moeite met de werkwijze van Dona Daria. De afspraken die gemaakt waren met Dona Daria werden niet strikt nagekomen. Maar nu de samenwerking zijn vruchten gaat afwerpen en Humanitas bekend raakt met de werkwijze van Dona Daria krijgt Humanitas meer vertrouwen in Dona Daria en zijn ze Dona Daria zeer erkentelijk voor het succes van het project.

### Conclusie

Over het algemeen heerst er tevredenheid over de samenwerking. De kennis die Dona Daria heeft van de achterban is van doorslaggevend belang geweest voor het succes van het project. Door een gebrek aan structuur in de organisatie bij zowel de gemeente als Dona Daria (ontbreken van een projectleider en contactpersoon) zijn er gedurende het project een aantal communicatieproblemen geweest, zowel intern als extern.

## Bijlage Lijst met geïnterviewde personen

Gemeente	Naam <sup>1</sup>	Organisatie
<b>Den Haag</b>	dhr. Kajouane	Welzijnsorganisatie Stichting MOOI
	mw. Mataiche	Welzijnsorganisatie Stichting MOOI
	dhr. Benning	Gemeente Den Haag
	dhr. Kooij	Jeugd Interventie Team (JIT); Jeugdzorg
<b>Amsterdam</b>	-	Marokkaanse Vrouwen Vereniging Nederland
	mw. Groag	Vrijwilligers Centrale Amsterdam
	dhr. Abaida	DMO Amsterdam (schriftelijk)
<b>Eindhoven</b>	mw. Deane	MAJ
	dhr. Verhoef	Gemeente Eindhoven
	mw. Meijs	Welzijn Eindhoven
<b>Amsterdam</b>	-	Organisatie van Marokkaanse Vrouwen in Amsterdam (OMVA)
	mw. Lamme	Stadsdeel Oost-Watergraafsmeer
	dhr. Berkhout	Welzijnsorganisatie Dynamo
<b>Harderwijk</b>	dhr. Karaaslan	Stichting Bevordering Betrokkenheid Harderwijk (SBBH)
	dhr. van der Ende	Gemeente Harderwijk
	mw. Zijlstra	Welzijnsorganisatie Welzijn op Maat
<b>Amsterdam</b>	dhr. Uysal	Stichting Intern Studiecentrum Ekmel
	dhr. Rachid	Stichting Intern Studiecentrum Ekmel
	dhr. Abdullah	Stichting Intern Studiecentrum Ekmel
	dhr. Hasic	Stadsdeel Slotervaart
	dhr. Fikkers	Comenius Lyceum
<b>Rotterdam</b>	mw. Patrocinio	Dona Daria
	mw. Andries	Deelgemeente Noord
	mw. Arts	Humanitas
<b>Rotterdam</b>	dhr. Salman	Stichting Vluchtelingen Organisaties Rijnmond (SVOR)
	dhr. Bouchtaoui	Gemeente Rotterdam

<sup>1</sup> De vermelding '-' in de kolom 'naam' betekent dat de respondent niet bij name genoemd wil worden in het rapport.



Research voor Beleid  
Bredewater 26  
Postbus 602  
2700 MG ZOETERMEER  
tel: 079 3 222 222  
fax: 079 3 222 212  
e-mail: [info@research.nl](mailto:info@research.nl)  
[www.research.nl](http://www.research.nl)