



☰ DIVERSITEITSKADER ▶

1. WERKWIJZE ▶

2. COMPETENTIES ▶

3. INFORMELE NETWERKEN ▶

4. DIVERSITEIT TEAM ▶

5. PROCES ▶

WIJKTEAMS

voor álle doelgroepen effectief

Een diversiteitskader met praktische tips

DIVERSITEITSKADER



- achtergrondinformatie ▶
- literatuur ▶
- colofon ▶

☰ DIVERSITEITSKADER ▶

- Wat is een diversiteitskader? ▶
- Waarom aandacht hiervoor? ▶
- Obstakels ▶
- Visie Jeroen Olthof ▶

1. WERKWIJZE ▶

2. COMPETENTIES ▶

3. INFORMELE NETWERKEN ▶

4. DIVERSITEIT TEAM ▶

5. PROCES ▶



WAT IS EEN DIVERSITEITSKADER?

Dit kader is een totaalpakket voor wijkteams en gemeenten om het aanbod van de wijkteams optimaal aan te laten sluiten bij de diversiteit aan bewoners in de wijken. Wij maken onderscheid tussen inhoudelijke bouwstenen en het proces, die nodig zijn om te komen tot een diversiteits-proof wijkteam. Wanneer de wijkteams erin slagen de werkwijze, de competenties van medewerkers, de teamsamenstelling en de samenwerking met informele netwerken in de gemeente op een diversiteits-sensitieve wijze vorm te geven, zullen ze daadwerkelijk maatwerk kunnen leveren aan alle diverse bewonersgroepen. Deze bewoners worden dan tijdig bereikt en de hulpverlening zal goed aansluiten bij hun leefwereld.

Het aansluiten bij cliënten met een migratieachtergrond is niet het doel op zich. Het is een professionele vaardigheid om te komen tot effectieve hulp. Dit is niet alleen in het belang van de cliënt, maar ook in het belang van de samenleving als geheel. Als problematiek niet effectief wordt aangepakt zal die in de toekomst eerder groeien dan verminderen. Het verergeren van problemen of zelfs ernstige escalatie leiden uiteindelijk tot nog meer persoonlijk leed en meer en duurdere hulpverlening. Diversiteits-sensitief werken is in ieders belang, omdat iedereen gebaat is bij een effectieve, duurzame en betaalbare zorg- en hulpverlening.

Dit diversiteitskader is bedoeld als hulpmiddel voor wijkteams en gemeenten, het is niet bedoeld als blauwdruk. Afhankelijk van de lokale situatie en ambities kunnen partijen deze bouwstenen gebruiken om hun eigen groeimodel richting een diversiteits-proof wijkteam vorm te geven. Wij geven tips en voorbeelden om het proces in haalbare stappen te doorlopen, zodat het uiteindelijk mogelijk zal worden om duurzame aandacht voor dit thema te realiseren.

HOE WERKT DEZE INTERACTIEVE PDF?

U kunt via het menu aan de rechterzijde door het document navigeren. Wij raden u aan ter introductie eerst de onderdelen onder 'diversiteitskader' te lezen. U vindt voor iedere bouwsteen en het proces een checklist. Hier kunt u aanvinken aan welk onderdeel u reeds voldoet. Om deze te bewaren moet u het bestand opslaan met wijzigingen.

☰ DIVERSITEITSKADER ►

- Wat is een diversiteitskader? ►
- Waarom aandacht hiervoor? ►
- Obstakels ►
- Visie Jeroen Olthof ►

1. WERKWIJZE ►

2. COMPETENTIES ►

3. INFORMELE NETWERKEN ►

4. DIVERSITEIT TEAM ►

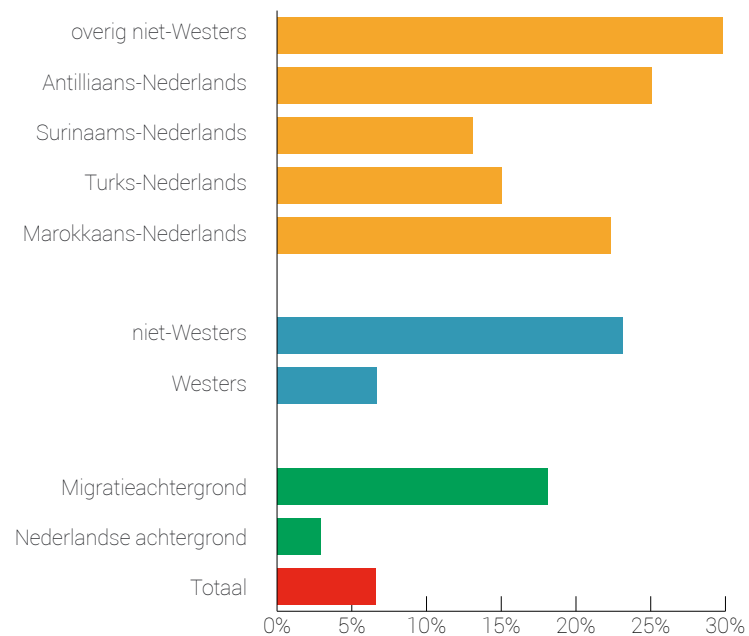
5. PROCES ►



WAAROM AANDACHT VOOR DIVERSITEIT?

Uit recent onderzoek blijkt dat bewoners met een migratieachtergrond of bewoners die hun land van herkomst zijn ontvlucht vaker hulp nodig hebben dan gemiddeld. Vooral gezinnen en ouderen met een migratieachtergrond hebben meer problemen. Denk aan armoede, een slechte gezondheid, opvoedingsproblemen, onderwijsuitval en werkloosheid. Zie in onderstaand figuur het verschil in armoede tussen mensen met een migratieachtergrond en met een Nederlandse achtergrond.

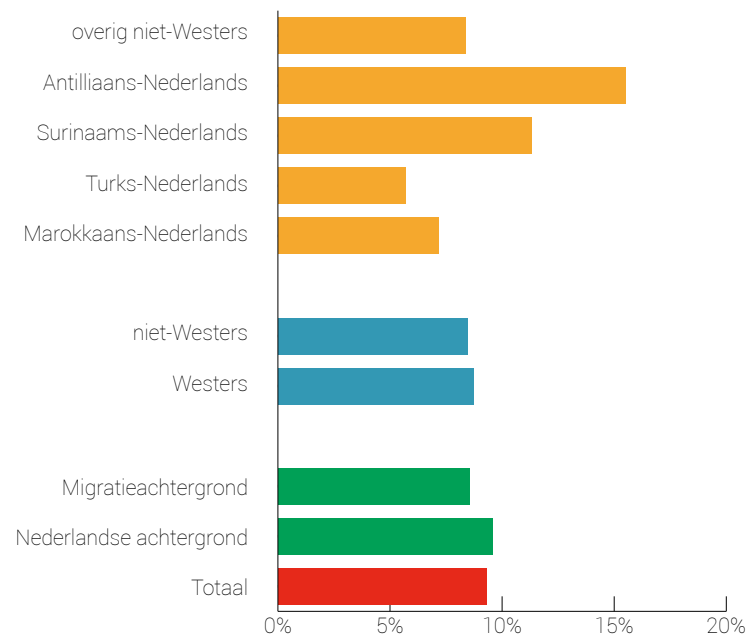
FIGUUR 1
Percentage kinderen in armoede naar herkomst in 2015¹



1 Tierolf, B., Steketee, M., Gilsing, R. & Bellaart, H. (2017).

Ze ervaren bovengemiddeld veel problemen, maar maken toch relatief weinig gebruik van de hulpverlening en ondersteuning van wijkteams. Ze worden niet tijdig bereikt. Dat zien we bijvoorbeeld in de jeugdhulp, vooral bij gezinnen met een Turkse of Marokkaanse achtergrond:

FIGUUR 2
Kinderen in de jeugdhulp 2015²



2 Gilsing, R., Pels, T., Bellaart, H. & Tierolf, B. (2015).

■ DIVERSITEITSKADER ►

- Wat is een diversiteitskader? ►
- Waarom aandacht hiervoor? ►
- Obstakels ►
- Visie Jeroen Olthof ►

1. WERKWIJZE ►

2. COMPETENTIES ►

3. INFORMELE NETWERKEN ►

4. DIVERSITEIT TEAM ►

5. PROCES ►



Er is niet alleen verschil in het gebruik van zorg en hulpverlening. Er is ook vaker sprake van een mismatch tussen hulpvraag en hulpaanbod. Dit heeft te maken met:

- Onbekendheid met het aanbod en schaamte om met problemen naar buiten te treden;
- Cultuurverschillen, een andere probleemdefinitie;
- Taalproblemen, angst voor miscommunicatie;
- Wantrouwen tegenover professionals.

En:

- Weinig maatwerk, weinig extra tijd bij de hulpverlening;
- Moeite met het overbruggen van cultuurverschillen door professionals; een tekort aan kennis van de leefwereld en achtergronden;
- Weinig outreachend werk en geen samenwerking met migrantenorganisaties;
- Weinig diversiteit in het personeel: geen herkenbaarheid voor bewoners.

Doordat burgers met een migratieachtergrond in veel gevallen pas in een laat stadium bij de hulpverlening terechtkomen, kunnen problemen escaleren en is zwaardere en duurdere zorg nodig.

Als er hulp wordt geboden is er bovendien niet altijd een goede 'match'. Dit alles zorgt ervoor dat de hulp niet effectief en efficiënt is. De maatschappelijke problematiek is op sommige leefgebieden aanzienlijk en de vraag om een beter bereik en effectievere hulp is daarom urgent.

OBSTAKELS

In ons onderzoek zijn we diverse argumenten tegengekomen die gemeenten en wijkteams ervan weerhouden om aandacht te schenken aan diversiteitsaspecten in het werk van de wijkteams. Hieronder geven we een opsomming van de zeven meest gehoorde argumenten, met onze tegenargumenten over waarom ze geen hout snijden.

1. "We hebben geen doelgroepenbeleid meer, specifiek beleid is uit."

Het wegvallen van het doelgroepenbeleid in gemeenten sinds 2010 heeft inmiddels geleid tot minder specifieke aandacht voor de diversiteit in de zorg- en hulpverlening. Gemeenten gaan er veelal vanuit dat de wijkteams maatwerk leveren en dat dit als vanzelfsprekend ook geldt bij cliënten met een migratieachtergrond, zo bleek uit ons onderzoek van vorig jaar.³ Specifiek beleid voor doelgroepen is echter wat anders dan diversiteitsbeleid. Met diversiteitsbeleid tracht een gemeente het algemene beleid voor alle inwoners, met diverse achtergronden, evenredig toegankelijk en effectief te maken.

Zoals een beleidsmedewerker uit de gemeente Den Haag zegt: "Onze gemeente bestaat voor 52,8% uit inwoners met een migratieachtergrond, maar de wijkteams bereiken maar een klein deel, terwijl de maatschappelijke problemen bij die groep relatief groot zijn. Dan doen we iets niet goed."

³ Bellaart, H., Day, M. & Hamdi, A. (2017).

■ DIVERSITEITSKADER ▶

- Wat is een diversiteitskader? ▶
- Waarom aandacht hiervoor? ▶
- Obstakels ▶
- Visie Jeroen Olthof ▶

1. WERKWIJZE ▶

2. COMPETENTIES ▶

3. INFORMELE NETWERKEN ▶

4. DIVERSITEIT TEAM ▶

5. PROCES ▶

2. “De gemeente moet zich niet teveel bemoeien met het inhoudelijke werk van de wijkteams.”

Dit blijkt een dilemma. De gemeente koopt zorg in en maakt afspraken met aanbieders. Ook voor wijkteams geldt dit. Dit gebeurt echter op hoofdlijnen. Er zijn maar een paar gemeenten in Nederland die afspraken maken met de wijkteams over de toegankelijkheid en de gewenste effectiviteit voor alle doelgroepen. Sommige ambtenaren zeggen dat ze rekening moeten houden met de politieke realiteit. Maar bestuurders wisselen vaak als er verkiezingen zijn geweest. Wanneer een ambtenaar zich achter dit thema schaaft, kan het duurzaam aandacht krijgen.

Anderen menen dat het nodig is om ondubbelzinnig eisen te stellen aan de wijkteams. Zulke eisen om rekening te houden met diversiteitsaspecten kunnen komen van de gemeenteraad aan het bestuur of van het bestuur aan de wijkteams. Wanneer de gemeente niet gedurende langere tijd de vinger aan de pols houdt, valt de aandacht al snel weer weg en wordt er geen substantiële vooruitgang geboekt. Tussen deze twee benaderingen zijn combinaties mogelijk. De gemeente kan de continuïteit in het verbeterproces bewaken en tegelijkertijd ruimte geven aan de wijkteams om dat proces zelf vorm te geven.

3. “Waarom ons richten op bewoners met een migratieachtergrond? Mensen verschillen op veel meer dan alleen afkomst!”

Dit is zeker waar, maar uit ons onderzoek blijkt dat een benadering vanuit een brede visie op diversiteit in de praktijk niet effectief is.

In een gemeente verdween alle focus en was het moeilijk om bepaalde concrete problemen aan te pakken. Toen een wijkteammedewerker zich specifiek wilde richten op voorlichting van ouderen met een migratieachtergrond, werd gezegd dat alle ouderen dan benaderd moesten worden en dat ook LHBT- en LVB-ers voorgelicht moesten worden. Hierdoor is het initiatief meteen al gestrand.

Maak duidelijk dat diversiteitsbeleid zich richt op alle aspecten waarop mensen kunnen verschillen, maar dat daarbinnen wel nadruk gelegd kan worden op één of meer diversiteitsaspecten, zoals etnisch-culturele diversiteit of LHBT. Deze focus is legitiem als op een bepaald aspect de urgentie hoger is, er specifieke problemen zijn of er nog een grotere inhaalslag nodig is.

4. “Ieder mens is verschillend, daar houden we vanzelf al rekening mee.”

Wijkteamwerkers zijn zich niet altijd bewust van de impact van culturele verschillen en de migratieachtergrond. Het kost moeite om de vanzelfsprekendheden te doorbreken. Een open houding is niet genoeg. Een wijkteamprofessional zegt: *“We moeten van onbewust onbekwaam naar bewust bekwaam. Mijn collega’s zeggen wel eens dat ze het allemaal wel weten vanuit hun opleiding, terwijl dat in de praktijk heel erg tegenvalt. Het aanleren van intercultureel vakmanschap is heel belangrijk. Vanochtend had ik, samen met een collega, een gesprek met een familie uit Afrika. Ik merkte dat mijn collega niet verder kwam. Door echt door te vragen, kwam ik meer te weten over hoe belangrijk de familiebanden waren. Als je die vaardigheid niet hebt, is de hulp onvoldoende effectief.”*

☰ DIVERSITEITSKADER ▶

- Wat is een diversiteitskader? ▶
- Waarom aandacht hiervoor? ▶
- Obstakels ▶
- Visie Jeroen Olthof ▶

1. WERKWIJZE ▶

2. COMPETENTIES ▶

3. INFORMELE NETWERKEN ▶

4. DIVERSITEIT TEAM ▶

5. PROCES ▶

Bewustwording van de impact van verschillen kan het best gebeuren door middel van concrete en sprekende voorbeelden, het oefenen van casuïstiek in rollenspel, met behulp van verhalen van de bewoners met een migratieachtergrond zelf, of met behulp van een confrontatie zoals op de website 'Onderhuids'.

5. “Wij kunnen niet onze manier van werken aanpassen aan al die verschillende mensen. Zij moeten zich aanpassen, niet wij.”

Inderdaad is het belangrijk dat mensen die in Nederland zijn komen wonen zich aanpassen. Ze zijn verplicht om de Nederlandse taal te leren en ze moeten de belangrijkste elementen van de Nederlandse samenleving kennen. Maar er zijn ook kenmerken die men niet zal willen of kunnen aanpassen, zoals bepaalde culturele gewoonten. Mensen kunnen verschillen op veel kenmerken, zoals leeftijd, seksuele geaardheid, verstandelijke vermogens, afkomst, et cetera. Een wijkteammedewerker zal ondanks die verschillen iedereen moeten kunnen helpen, ook mensen met een migratieachtergrond. Wat je kunt doen om een goede match te verkrijgen en in hoeverre de werkwijze aangepast moet worden, is iets waar in de teams over gesproken kan worden. Uiteindelijk gaat het erom dat de hulp die een wijkteam biedt effectief is. Een wijkteammedewerker hoeft zich niet aan te passen aan de normen en waarden van een cliënt. Maar om effectief te kunnen zijn, moet je wel om kunnen gaan met cultuur- en taalverschillen, en dien je weet te hebben van iemands leefwereld en achtergrond. Door dit open te bespreken en de kwaliteit van het werk als uitgangspunt te nemen kan het draagvlak voor diversiteit worden vergroot.

6. “De sleutelpersonen uit de eigen gemeenschap kunnen hen het beste helpen.”

Het is waar dat sleutelpersonen en informele netwerken een belangrijke steun kunnen zijn, maar het moge duidelijk zijn dat er iets niet klopt als de formele hulpverlening geen aansluiting kan vinden bij burgers met een migratieachtergrond, zodat die afhankelijk worden van vrijwillige inzet. De wijkteams zijn er immers voor iedereen en moeten iedere burger kunnen helpen. In de grote steden zien we steeds vaker dat de informele netwerken van vrijwilligers zware hulpvragen krijgen en soms over hun eigen grenzen en mogelijkheden heengaan. Zij krijgen er niet voor betaald en doen het werk uit betrokkenheid. Samenwerking tussen formele en informele hulpverlening kan veel opleveren, maar moet dan wel evenwichtig zijn vormgegeven. De gemeente heeft volgens veel gemeenteambtenaren de taak om dit in goede banen te leiden.

7. “Bij ons speelt dit niet, want we hebben in onze wijk maar weinig bewoners met een migratieachtergrond”.

Het is begrijpelijk dat er meer aandacht is voor diversiteit in heel gemengde wijken, maar ook in wijken waar een lager percentage burgers met een migratieachtergrond woont, kan het van belang zijn aandacht aan het thema te besteden.

☰ DIVERSITEITSKADER ▶

- Wat is een diversiteitskader? ▶
- Waarom aandacht hiervoor? ▶
- Obstakels ▶
- Visie Jeroen Olthof ▶

1. WERKWIJZE ▶

2. COMPETENTIES ▶

3. INFORMELE NETWERKEN ▶

4. DIVERSITEIT TEAM ▶

5. PROCES ▶



Visie van Jeroen Olthof

wethouder in Zaanstad en voorzitter van de G32 Sociale Pijler



“Sinds de decentralisering van de Jeugdwet en de WMO naar de gemeenten in 2015, zijn we erg druk geweest met het opzetten van de wijkteams. Als voorzitter van de G32 Sociale Pijler heb ik de afgelopen jaren veel overlegsituaties meegemaakt en veel conferenties bezocht. Het is mij opgevallen dat het onderwerp ‘diversiteit’ weinig ter sprake kwam. Vóór 2015 kreeg het onderwerp meer aandacht. Het is goed dat er nu door Kennisplatform Integratie & Samenleving opnieuw een impuls wordt gegeven. De timing is ook goed, want de organisatie van de wijkteams is goed opgestart en ze zijn klaar voor verdere inhoudelijke verdieping.”

“De komst van wijkteams was bedoeld om alle bewoners tijdig te bereiken en effectief te helpen. Preventie en vroegtijdige hulp vormen het uitgangspunt. We willen starten vanuit de kracht van mensen en hen helpen om het beste uit zichzelf te halen. Er gaat veel goed, maar op het punt van preventie kan het beter. Wijkteams zouden meer bezig moeten zijn met preventie, met het bereiken

van mensen die hun problemen achter de voordeur verstoppen en pas in beeld komen als het water hen echt aan de lippen staat. Eén van de groepen waarbij dit gebeurt zijn inwoners met een migratieachtergrond. We zien bij deze inwoners een oververtegenwoordiging in de zwaardere zorg en een ondervertegenwoordiging in de zorg ‘aan de voorkant’. Eén van de uitdagingen voor de wijkteams is om deze inwoners beter te bereiken. Daarbij zijn begrip voor en kennis over wie er in dat geval tegenover je aan tafel zit belangrijk. Als professional heb je een open blik nodig, interesse in de achtergrond van een inwoner en het besef dat die achtergrond kan verschillen van de jouwe. Dat betekent iets voor de vragen die je stelt, voor de aanpak waar je samen voor kiest. Het betekent ook iets voor de manier waarop de professionals in de wijkteams contact maken met inwoners die ze nu wellicht niet bereiken.”

“Door regelmatig contact te hebben met inwoners met een migratieachtergrond en hun organisaties in de verschillende wijken, kunnen wijkteams alerter zijn op specifieke problemen en kwesties. Hierdoor zullen de medewerkers van de wijkteams ook bij deze inwoners bekendere gezichten worden, wat de drempel wellicht lager maakt om op hen af te stappen en om hulp te vragen. In Zaanstad hebben we onder andere een uitdaging in de wijken Poelenburg en Peldersveld. Het wijkteam daar zet continu belangrijke stappen om beter aansluiting te vinden bij alle inwoners. Wij als gemeente zijn ervoor verantwoordelijk dat de wijkteams de ruimte én de aansporing krijgen om nog beter in contact te komen met kwetsbare, lastiger te bereiken groepen. Hoe dat dan precies moet, dat laat ik graag over aan de professionals. Want die weten als geen ander hoe ze onze inwoners moeten helpen.”

- achtergrondinformatie ▶
- literatuur ▶
- colofon ▶

☰ DIVERSITEITSKADER ▶

- Wat is een diversiteitskader? ▶
- Waarom aandacht hiervoor? ▶
- Obstakels ▶
- Visie Jeroen Olthof ▶

1. WERKWIJZE ▶

2. COMPETENTIES ▶

3. INFORMELE NETWERKEN ▶

4. DIVERSITEIT TEAM ▶

5. PROCES ▶



1

Werkwijze

In dit hoofdstuk staat de diversiteits-sensitieve werkwijze van de wijkteams centraal. Met werkwijze bedoelen we de gebruikte methodieken, de procedures en de wijze van handelen van de professional ten opzichte van de cliënt. Het is cruciaal om structureel aandacht te besteden aan de diversiteitsaspecten in de werkwijze van een wijkteam, omdat hierdoor het zorgaanbod beter aan de behoeften van burgers met een migratieachtergrond zal voldoen. De focus ligt op outreachend werken, het versterken van eigen kracht, methodieken op maat en organisatorische randvoorwaarden, belangrijke onderdelen van de werkwijze van wijkteams.

CHECKLIST

OUTREACHEND WERKEN

We halen proactief de hulpvraag op bij de burgers met een migratieachtergrond. We weten ons te verplaatsen in hun leefwereld en deze leefwereld binnen te gaan ►

We weten welke vindplaatsen van burgers met een migratieachtergrond er binnen onze gemeente zijn en we hebben goede afspraken gemaakt met deze vindplaatsen over de meest geschikte werkwijze ►

We hebben een gelijkwaardige samenwerking met vrijwilligers en intermediairs ►

EIGEN KRACHT VERSTERKEN

Bij het versterken van de eigen kracht houden we rekening met specifieke factoren die bij burgers met een migratieachtergrond kunnen meespelen ►

We leggen de burgers goed uit waarom we de eigen kracht willen versterken en hoe we dat doen ►

METHODIEKEN OP MAAT

We werken met methodes en tools die rekening houden met de etnisch-culturele diversiteit van de burgers ►

We beschikken over de sensitiviteit om te weten wanneer we de diversiteitsbril op en af moeten zetten ►

ORGANISATORISCHE RANDVOORWAARDEN

We genieten naamsbekendheid bij burgers met een migratieachtergrond ►

We hebben de organisatorische randvoorwaarden verankerd in onze organisatie om een diversiteits-sensitieve werkwijze te garanderen ►

We nemen als organisatie ruim de tijd voor intake en contact maken met burgers met een migratieachtergrond ►

We faciliteren kennis- en ervaringsuitwisseling binnen het wijkteam in de vorm van structurele casuïstiekbespreking, waarbinnen diversiteit een rol speelt ►

We hebben de mogelijkheid om een tolk in te schakelen wanneer het nodig is ►

- achtergrondinformatie ►
- literatuur ►
- colofon ►

☰ DIVERSITEITSKADER ►

▶ 1. WERKWIJZE ►

- Inleiding & checklist ►
- Outreachend werken ►
- Eigen kracht versterken ►
- Methodieken op maat ►
- Randvoorwaarden ►

2. COMPETENTIES ►

3. INFORMELE NETWERKEN ►

4. DIVERSITEIT TEAM ►

5. PROCES ►



Bijna alle wijkteams ervaren als knelpunt dat burgers met een migratieachtergrond vaak pas laat bij hen komen met hun problemen. Ze trekken pas aan de bel als het probleem zo hevig is geëscaleerd dat het eigenlijk die dag nog opgelost moet worden, wat vaak onmogelijk is. Dat leidt dan tot frustratie, afhaken en een groeiend wantrouwen jegens het wijkteam. Het kost professionals soms veel tijd voordat het vertrouwen van de cliënt is gewonnen.⁴ Voor het opbouwen van deze vertrouwensband is meestal maar zeer beperkt de tijd, terwijl voldoende tijd nodig is om de hulpvraag goed naar boven te halen. Burgers met een migratieachtergrond zijn minder snel geneigd hun zorgvraag te delen met professionals als zij hen niet vertrouwen. Als burgers met een migratieachtergrond wel uit zichzelf bij het wijkteam aankomen, sluit de werkwijze niet altijd goed aan. Tenslotte wordt door wijkteams vaak als knelpunt genoemd dat het overbruggen van taalproblemen ingewikkeld is.

OUTREACHEND WERKEN

Wat is de relatie met diversiteit?

Outreaching werken draait erom dat wijkteamprofessionals zoveel mogelijk aanwezig zijn op de plekken waar burgers elkaar ontmoeten en hun sociale leven betekenis krijgt. Outreaching wijkteamprofessionals dienen *“erop af te gaan, present te zijn in de frontlinie, in de haarvaten van wijken en de buurt, op de stoepjes, achter de voordeur en in de achtertuintjes”*.⁵ Op deze plekken liggen de hulpvragen van de burgers, daarom dienen ze proactief op deze plekken opgehaald te worden. Wijkteams hebben in het algemeen moeite met outreachend werken, vooral als het gaat om bewoners met een migratieachtergrond. Ze hebben weinig inzicht in en contact met informele netwerken en vindplaatsen binnen hun eigen gemeente, waardoor wijkteams moeite hebben om burgers met een migratieachtergrond te bereiken en aansluiting te vinden.⁶

4 Bellaart, H., Day, M. & Hamdi, A. (2017).

5 Khonraad, S. (2012), p.203.

6 Bellaart, H., Day, M. & Hamdi, A. (2017).

Waarom is het belangrijk?

Outreaching werken is van essentieel belang voor het bereiken van de meest kwetsbare burgers in de samenleving, zoals burgers met een migratieachtergrond. Deze groep wordt niet goed bereikt met een werkwijze die uitgaat van zelfstandigheid en assertiviteit van de hulpvrager, vaardigheden die maatschappelijk kwetsbare burgers met een migratieachtergrond vaak niet hebben. Dit heeft te maken met onbekendheid met hulpverleningsinstanties, wantrouwen jegens professionals, taalproblemen, psychische en psychiatrische problemen en armoede. Door hulp zo dicht mogelijk bij de burger te organiseren kan er adequaat worden ingezet op preventie, waardoor het vervallen in zwaardere zorg minder vaak voorkomt. Outreaching werken voorkomt dus escalatie van problemen en daarmee onnodig hoge kosten.

Werken op vindplaatsen van burgers en scholieren met een migratieachtergrond maakt het aanbod van de wijkteams laagdrempelig. Het maakt het in contact komen met burgers en het signaleren van hun behoeften makkelijker. Het is hiervoor wel noodzakelijk om een goede vertrouwensband op te bouwen met sleutelfiguren op deze vindplaatsen.

Waar moet je op letten?

Zorg ervoor dat de medewerkers weten hoe ze outreachend kunnen werken. Op welke plekken moet je zichtbaar zijn om burgers met migratieachtergronden goed te bereiken? Denk ook aan spreekuren op scholen waar veel leerlingen met een migratieachtergrond zijn. Welke sleutelfiguren kun je in je netwerk opnemen? Hoe werk je samen met intermediairs van zelforganisaties?

VOORBEELD

Outreachend werken jeugdteam Zaanstad

Een Jeugdteam in de gemeente Zaanstad werkt in wijken waar 80% van de bewoners een migratieachtergrond heeft. De grootste groep is van Turkse afkomst. Onder de cliënten heeft eveneens zo'n 80% een migratieachtergrond. Het uitgangspunt van de werkwijze is: hoe ziet een gezin eruit en wat zijn hun vragen? Hoe kunnen wij hierop aansluiten? *"Wij gaan de wijk in, organiseren activiteiten en houden de lijntjes kort. We zoeken doelbewust contact met sleutelfiguren uit diverse migrantengroepen. We proberen minder 'eng' te zijn."*, aldus een wijkteammedewerker. Tijdens de herfstvakantie organiseerde het wijkteam kinderactiviteiten. Tijdens één van die activiteiten stelde de hulpverlener van het jeugdteam zich voor aan moeders met een Turkse achtergrond. Zij kon het vertekende beeld over het jeugdteam (angst voor uithuisplaatsing etc.) voor een groot deel wegnemen. Door outreachend te werken en heel dicht aan te sluiten bij vragen van inwoners is de drempel sterk verlaagd. In [dit artikel](#) leest u meer over de werkwijze van Jeugdteam Zaanstad.

TOOLS EN LINKS

- Op de website van Movisie vindt u de *infographic* 'Wat werkt bij outreachend werken'.
- In [dit dossier](#) leest u meer over kansen en dilemma's voor outreachend werk in sociale wijkteams.
- De publicatie 'Doen wat nodig is' is een weergave van de bevindingen van de gemeenten Eindhoven, Enschede, Leeuwarden, Utrecht en Zaanstad. Zij hebben geëxperimenteerd met doen wat nodig is om daadwerkelijk maatwerk aan mensen te leveren.
- In de publicatie 'Met één hand kun je niet klappen' wordt beschreven welke drempels er zijn voor gezinnen met een migratieachtergrond om naar de jeugdhulp te stappen. Het is tevens een stappenplan om in samenwerking met migrantenorganisaties de toegankelijkheid te verbeteren.
- In de publicatie 'Toeval bestaat niet' staan vier goede voorbeelden van teams waar de samenwerking met actieve burgers en/of burgerinitiatieven succesvol verloopt.



EIGEN KRACHT VERSTERKEN

De werkwijze van de meeste wijkteams gaat uit van de eigen kracht van het gezin, vooral kijken naar wat een gezin wél kan, de regie zoveel mogelijk bij het gezin laten, en het sociale netwerk laagdrempelig en generalistisch versterken. Outreachend werken is niet bij alle gemeenten in de wijkteams belegd. Sommige wijkteams werken alleen met cliënten die ze via andere organisaties doorverwezen krijgen. In een verkenning naar wijkteams en diversiteit geven zelforganisaties en wijkteamprofessionals aan dat burgers met een migratieachtergrond moeten wennen aan de aanpak van het wijkteam.⁷ De verwachting dat hulp door professionals wordt aangeboden en uitgevoerd sluit niet altijd aan op de nieuwe werkwijze, waarin het belangrijk is dat cliënten zelf naar oplossingen zoeken. Op basis van het onderzoek 'Versterken eigen kracht in diversiteitscontext' beschrijven we welke mogelijkheden de nieuwe werkwijze biedt om rekening te houden met de belevingswereld van cliënten met een migratieachtergrond. Meer informatie vindt u in het [eindrapport](#).

Onderstaande tips zijn niet bedoeld als algemene blauwdruk voor het werken met cliënten met een migratieachtergrond, elke cliënt heeft immers een eigen unieke achtergrond én problematiek. Dit vraagt om een persoonsgerichte benadering.

TIPS

Ga direct in op de primaire vraag van de cliënt, biedt praktische hulp.

De eigen kracht versterken begint bij aansluiting vinden bij de leefwereld van de cliënt. Om complexe problemen te tackelen is het belangrijk om eerst praktische hulp te bieden. Veel cliënten met een migratieachtergrond verwachten dat een hulpverlener aan de slag gaat met de concrete problematiek die zij aandragen. Het is belangrijk om daar als professional op in te spelen en meteen de allereerste vraag van de cliënt waar hij/zij mee binnenkomt te beantwoorden, in plaats van de achterliggende vraag te gaan zoeken. Zo neemt de hulpverlener de cliënt bij de hand en wint diens vertrouwen, om pas later de persoonsproblemen op te pakken (bijvoorbeeld met behulp van de zelfredzaamheidsmatrix).

Straal een open en eerlijke houding uit, zonder vooroordelen.

Communicatie met cliënten met een migratieachtergrond kan soms lastig zijn door taalproblemen, cultuurverschillen in de wijze van communiceren en wederzijdse beeldvorming. Cliënten zijn volgens henzelf het meest gebaat bij een open, eerlijke, betrokken houding zonder vooroordelen. Wees nieuwsgierig met respect voor de achtergrond van de cliënt. Durf vragen te stellen over die achtergrond. Probeer je bewust te zijn van mogelijke vooroordelen en je eigen vanzelfsprekendheden. Een goede aansluiting bij de leefwereld van de cliënt en een open, betrokken én flexibele houding zijn essentieel voor effectieve hulpverlening.

Geef een goede uitleg.

Probeer de nieuwe werkwijze uit te leggen in heldere taal, aangepast aan het niveau van de cliënt, zonder cultuurverschillen te overdrijven. Doe dat zo nodig in diens moedertaal, eventueel met behulp van een tolk. Neem de tijd om uit te leggen wat de werkwijze is en waarom het belangrijk wordt gevonden om de eigen kracht van de cliënt

⁷ Koçak, S. & Jonkman, H. (2016).

te versterken. Zonder uitleg kan de cliënt de indruk krijgen dat de hulpverlener hem niet wil helpen, blijkt uit interviews met de doelgroep zelf. Leg ook goed uit wat een wijkteam doet en waarvoor naar anderen wordt doorverwezen.

Breng netwerken in kaart met niet-geprotocolleerde methodieken.

In de praktijk zien we dat veel professionals nog zoekende zijn hoe ze de regie zoveel mogelijk bij het gezin en/of de cliënt kunnen laten. Ze vinden het lastig om netwerken in kaart brengen. Niet alle gezinnen willen hun netwerken delen. Wijkteams zouden daarom meer gebruik kunnen maken van methodieken waarvan bekend is dat die helpen om de eigen kracht van migrantengezinnen in kaart te brengen en die niet helemaal geprotocolleerd zijn, maar ruimte bieden aan professionals om gezinnen echt de regie te geven. Meer informatie over de methodieken vindt u in het [rapport](#) over het versterken van de eigen kracht.

Werk samen met zelforganisaties/informele hulp.

In samenwerking met sleutelpersonen kan de sociale steun in de omgeving van de cliënt vergroot worden, als de cliënt daarvoor openstaat. Zo maak je gebruik van de sociale dimensie van de eigen kracht. Zie ook het hoofdstuk '[Informeel netwerken](#)'.

METHODIEKEN OP MAAT

Waarom is het van belang?

Door cultuurverschillen en taalproblemen kan het voorkomen dat methodieken niet goed aansluiten bij de leefwereld en mogelijkheden van burgers met een migratieachtergrond. Het is dan verstandig om de essentiële onderdelen van de methodiek aan te houden, maar wel specifieke nadruk te leggen op bepaalde onderdelen. Anders dan bij burgers met een Nederlandse achtergrond, verdienen bij burgers met een migratieachtergrond de inhoudelijke thema's weerbaar opvoeden, mantelzorg, discriminatie en vluchtelingen speciale aandacht.

Wat kan je doen en waar moet je opletten?

Allereerst besteden wij aandacht aan de Tool Guide om de algemene werkwijze aan te passen. De thema's die om extra accentuering vragen worden hieronder uiteengezet, in deze volgorde:

1. Algemene werkwijze aanpassen
2. Weerbaar opvoeden
3. Discriminatie
4. Mantelzorg
5. Vluchtelingen

1. Algemene werkwijze aanpassen

- Kennisplatform Integratie & Samenleving heeft in 2016 een '[Tool Guide](#)' opgesteld om met behulp van specifieke tools de algemene werkwijze van wijkteams aan te passen en aan te vullen. Een voorbeeld van zo'n tool is het 'cultureel interview'. Dit is een vragenlijst die de professional ondersteunt om met de cliënt in gesprek te gaan over zijn leefwereld en migratiegeschiedenis. Het afnemen van het cultureel interview helpt de opvattingen en het gedrag van de cliënt beter te duiden.
- De '[Yücelmethode](#)' maakt visueel inzichtelijk wat de problemen zijn, hoe cliënten het probleem snel kunnen verkleinen en wie daarbij kan helpen. De visualisatie maakt deze methode bijzonder geschikt voor cliënten met een migratieachtergrond.



2. Weerbaar opvoeden

Ouders met een migratieachtergrond hebben specifieke vragen over de opvoeding van hun kinderen, omdat die opgroeien in twee culturen. Een concreet voorbeeld van zo'n vraag is: *"Hoe ondersteun ik mijn kind in het omgaan met uitsluitingsmechanismen?"* Waarden die ouders belangrijk vinden in de opvoeding kunnen schuren met wat in de Nederlandse samenleving als de norm geldt. In de

reguliere opvoedingsondersteuning is er nog te weinig aandacht voor het opvoeden in twee culturen. Bij de inzet van methoden bij deze opvoedingsondersteuning dienen wijkteams zich af te vragen hoe diversiteitsgevoelig algemene interventies eigenlijk zijn. Waar nodig moeten ze specifieke interventies inzetten (bijvoorbeeld waardenopvoeding).

AANVULLENDE METHODIEKEN EN TOOLS

- ∞ Handreiking voor professionals: de teambijeenkomst 'Waardenopvoeding in Diversiteit' is ontwikkeld door pedagoog Cecile Winkelman samen met onderzoekers Marjolijn Distelbrink en Trees Pels voor beroepskrachten van Centra voor Jeugd en Gezin (CJG's) en wijk- en jeugdteams. Doel hiervan is om professionals die werkzaam zijn bij reguliere instellingen kennis en ervaringen te laten uitwisselen, zodat ze de juiste opvoedondersteuning kunnen bieden aan ouders met een migratieachtergrond.
- ∞ 'Triple P' is een wereldwijd programma voor positief opvoeden. Het heeft een aanbod voor zowel jonge kinderen als tieners en kan ingezet worden bij zowel lichte als zwaardere opvoedingsproblematiek. 'Triple P divers' is een aanvulling hierop vanuit het diversiteitsperspectief.
- ∞ De methode 'Coach je kind' is een interventie die steun biedt aan ouders met een migratieachtergrond om in hun opvoeding om te gaan met de kloof die hun kinderen ervaren met de Nederlandse samenleving.
- ∞ De methode 'Opvoeddebatten voor migrantenvaders' is gericht op het vergroten van de bewustwording van vaders met een migratieachtergrond van het belang van hun bijdrage in de opvoeding hier in Nederland.
- ∞ Het programma 'Wijkopvoedacademie' stimuleert ouders om met elkaar in gesprek te gaan, van elkaar te leren en allianties aan te gaan met scholen en instellingen in de buurt.
- ∞ Het 'Ouderschapspel' kan ouders krachtiger maken en stimuleert een groepsgesprek dat ouders herkenning, erkenning en inspiratie biedt. Het is gericht op alle ouders die met andere ouders willen praten over hun ouderschap.
- ∞ Het 'Ecogram sociaal netwerk' wordt gebruikt om het sociale netwerk van een jongere of opvoeder in kaart te brengen en om de krachten en risico's van dat netwerk te kunnen beoordelen.
- ∞ In de publicatie 'Opvoeding in de migratiecontext' komen, naast algemene thema's als veranderingen en diversiteit in opvoedingswaarden en opvoedpraktijken, specifieke onderwerpen aan de orde. Dit zijn onder andere de religieuze opvoeding, opvoeding tussen twee culturen, seksespecifieke opvoeding en problematische opvoedsituaties.



3. Discriminatie

Discriminatie en racisme zijn geen recente fenomenen. Actuele gebeurtenissen en een verharding van het maatschappelijke debat hebben er echter wel toe geleid dat specifieke vormen van discriminatie en racisme, zoals antisemitisme en islamofobie, zijn toegenomen. In Nederland zijn er veel interventies ontwikkeld om discriminatie te voorkomen en te bestrijden. Door preventieactiviteiten kunnen de wijkteams een rol spelen in het voorkomen en bestrijden van discriminatie. In dit overzicht staan een aantal voorbeelden van tools die de wijkteams kunnen inzetten.



METHODIEKEN

- 🔗 [Keti Koti tafels](#), een dialoogmethode om stil te staan bij het slavernijverleden en de hedendaagse gevolgen hiervan.
- 🔗 [‘Welkom in mijn wijk’](#) van Dander, een uitwisselingsprogramma voor basisscholen. Het programma versterkt het (zelf)vertrouwen bij kinderen om met onbekende kinderen om te gaan. Het leert basisschoolleerlingen ook over verschillende wijken in hun eigen woonplaats.
- 🔗 [This is me!](#) helpt jongerenwerkers die de weerbaarheid en identiteit van jongeren met een migratieachtergrond willen versterken en willen verbinden aan de Nederlandse samenleving.

MEER INFORMATIE

- 🔗 Het kennisdossier ‘Discriminatie’ vindt u [hier](#).
- 🔗 In [dit artikel](#) leest u meer over het voorkomen van discriminatie.
- 🔗 Test uzelf: met [deze test](#) komt u te weten wat uw verborgen voorkeuren zijn.
- 🔗 [Hier](#) vindt u een schematisch overzicht van werkwijzen die zijn gericht op het bestrijden van discriminatie.
- 🔗 Op [deze overzichtspagina](#) leest u meer over weerbaarheid van jongeren.



4. Mantelzorg

Mantelzorgers met een migratieachtergrond lopen meer risico op overbelasting dan mantelzorgers met een Nederlandse achtergrond. Zelf zoeken ze vaak geen hulp, terwijl hulpverleners deze veelal geïsoleerde groep ook niet (goed) weten te bereiken. Omdat veel wijkteams deze mantelzorgers niet bereiken, leven er veel vragen over deze groep.⁸

METHODIEKEN

- De AMWAHT-methode, de afkorting van 'Alle Mantelzorgers Werken Aan Hun Toekomst', is een beproefde methode om moeilijk bereikbare groepen mantelzorgers te activeren en hun zelfsturend vermogen te vergroten.
- De handreiking 'Zorg voor de mantelzorg' biedt inzicht in de knelpunten die mantelzorgers met een migratieachtergrond ervaren. Ook leest u hoe u geïsoleerde mantelzorgers kunt bereiken en ondersteunen.

MEER INFORMATIE

- Het factsheet 'Mantelzorgers met een migratieachtergrond ondersteunen' voor gemeenten vindt u [hier](#).
- Bij Movisie leest u over het praktijkvoorbeeld 'Dagbesteding voor Turkse en Marokkaanse vrouwen in Amersfoort'.

⁸ Gerven, A. van & Miguel Fernández, F. (2011).

5. Vluchtelingen

De afgelopen jaren zijn er veel vluchtelingen naar Nederland gekomen. Wanneer ze een verblijfsstatus krijgen komen ze in een gemeente te wonen. Psychosociale problemen en opvoedingsproblemen komen veel voor, maar deze groep weet de weg in de Nederlandse samenleving vaak nog niet goed te vinden. Ook is hun Nederlandse taalvaardigheid meestal nog erg beperkt. Wijkteams kunnen een belangrijke ondersteunende rol spelen voor deze doelgroep, maar het vergt ook specifieke aandacht om hen tijdig te bereiken en goed bij hun mogelijkheden en wensen aan te sluiten.



METHODIEKEN

- Present is een methode die groepen mensen die zich incidenteel willen inzetten in contact brengt met mensen die hulp nodig hebben. Het doel is dat meer mensen vanzelfsprekend naar elkaar omzien. Present is bij uitstek een methode die ingezet kan worden voor vluchtelingen.
- De Toolkit taalondersteuning van volwassen vluchtelingen is ontworpen ter ondersteuning van organisaties, met name vrijwilligers, die instaan voor taalcoaching aan volwassen vluchtelingen. De toolkit bestaat uit 57 tools en andere hulpmiddelen, verdeeld onder de verschillende secties van de website. De tools kunnen worden gedownload en aangepast aan de nood en behoeften in verschillende omstandigheden.

MEER INFORMATIE

- Bij Pharos vindt u meer informatie over vluchtelingen en asielzoekers.
- In deze handreiking van de VNG leest u over het wegwijs maken van statushouders in de gemeente en de gezondheidszorg.
- Op de website van Kennisplatform Integratie & Samenleving vindt u het themadossier 'Vluchtelingen' waarin kennis is gebundeld over de integratie en participatie van vluchtelingen.



RANDVOORWAARDEN VOOR EEN DIVERSITEITS-SENSITIEVE WERKWIJZE

Om tot een diversiteits-sensitieve werkwijze te komen is het niet voldoende om alleen de werkwijze van de wijkteams zelf diversiteits-sensitief te maken. Ook de volgende organisatorische randvoorwaarden zijn van belang:

- Voldoende tijd om vertrouwen op te bouwen en verschillen te overbruggen;
- Voldoende vaardigheden om de werkwijze aan te passen en uit te voeren;
- Voldoende bekendheid en een goed imago van het wijkteam bij de bewoners;
- Voldoende mogelijkheden om taalproblemen te ondervangen.

VOORBEELD

Een medewerker van een jeugdteam gaf ons dit voorbeeld: *"Als je geen vertrouwen geniet, kan je ook niet goed werken. Als ik er geen tijd voor maak, dan raak ik ze kwijt. Ik zag dat bij verwijzing naar specialistische GGz bij een depressief meisje. Na het eerste gesprek ging ze niet meer. De tijd die daar genomen wordt is vaak echt te kort. Ze gaan te snel naar de problemen en dat schrikt af. Langer de tijd nemen zorgt ervoor dat de hulp effectiever is."*

Voldoende tijd voor vertrouwen.

Wanneer een cliënt met een migratieachtergrond veel verschilt van de wijkteamprofessional, is het logisch dat de intake en hulpverlening wat extra tijd kunnen vergen. Denk aan:

- Het verduidelijken van de hulpvraag;
- Het in kaart brengen van migratieachtergrond en familieverbanden;
- De communicatie wanneer er een taalachterstand is of met een tolk gewerkt moet worden;
- Het overbruggen van cultuurverschillen;
- Het opbouwen van vertrouwen.

Een extra tijdsinvestering in het begin zorgt ervoor dat er een basis van vertrouwen is, waardoor de professional achterliggende vragen en behoeften beter in kaart kan brengen. Dit levert bij latere contacten teruggewonnen tijd op.

Investeren in het contact maken tijdens de intake helpt ook om beter achter de hulpvraag te komen. Veel burgers met een migratieachtergrond zijn niet goed in staat om zelf een hulpvraag te formuleren. Ook bij het doorverwijzen zal een goede persoonlijke overdracht naar een andere hulpverlener de effectiviteit van de ondersteuning vergroten.

Voldoende vaardigheden om de werkwijze aan te passen en uit te voeren.

De werkwijze en methodieken van wijkteams zullen in de praktijk alleen effectief zijn als de professional voldoende vaardigheden heeft om deze ook goed aan te passen aan de cliënt en de werkwijze diversiteits-sensitief uit te voeren. Door hier in teamoverleg en casuïstiekbesprekingen regelmatig over uit te wisselen kan dit goed ontwikkeld worden. Zie onderdeel [casuïstiekbespreking](#) in het hoofdstuk 'competenties'.



Voldoende bekendheid en een goed imago van het wijkteam bij de inwoners.

Burgers met een migratieachtergrond hebben vaak geen duidelijk beeld over de rol van de wijkteams. Soms bestaan er wantrouwen en negatieve vooroordelen jegens de wijkteams. Een bekend vooroordeel over Jeugdteams is dat professionals willen dat ouders hun kinderen op een Nederlandse manier opvoeden. Doe je dat niet, dan zou de kinderrechter de ouders zonder meer onder toezicht stellen of de kinderen 'afpakken'. Het gevolg van onbekendheid en negatieve beeldvorming is dat burgers met een migratieachtergrond niet snel uit zichzelf op de wijkteams afstappen. Het is daarom van belang om de bekendheid van het wijkteam onder burgers met een migratieachtergrond te vergroten. Hierbij valt te denken aan goede voorlichting over wat de wijkteams doen.

TIP

Organiseer een voorlichtingsbijeenkomst over de wijkteams samen met migrantenorganisaties, vrijwilligers en sleutelfiguren. Maak er tweerichtingsverkeer van door ook te vragen naar de wensen van de bewoners ten aanzien van de wijkteams.

Voldoende mogelijkheden om taalproblemen te ondervangen.

Taalproblemen zijn een belangrijk knelpunt, met name voor vluchtelingen. Toch zitten ook zij met hulpvragen die wijkteams moeten behandelen en dan is het soms nodig om met een tolk of tolkentelefoon te werken. Indien hier niet in wordt geïnvesteerd, zal het onmogelijk zijn om de hulpvraag boven tafel te krijgen. Het is daarom raadzaam om vanuit de organisatie (wijkteam/gemeente) zorg te dragen voor budget voor een tolk of luidsprekertelefoon voor noodzakelijke gevallen. Ook kan men denken aan vertaalde folders.



MEER INFORMATIE

- 🔗 Wanneer moet je nu wel of niet laten tolken en door wie? De recent ontwikkelde '[Kwaliteitsnorm tolkgebruik bij anderstaligen in de zorg](#)' biedt antwoord op deze vragen.



2

Competenties

Effectieve hulpverlening staat of valt met de kennis, houding en vaardigheden van de hulpverlener. Een goede relatie tussen hulpverlener en cliënt is ook bepalend voor het effect van de hulp. De professional moet het perspectief van de cliënt goed kunnen herkennen, oog hebben voor de migratieachtergrond, de mogelijke cultuurverschillen overbruggen en effectief communiceren, ook wanneer er sprake is van een lagere taalvaardigheid.⁹ Een wijkteammedewerker zal zich ervan bewust moeten zijn dat de migratieachtergrond van de cliënt om speciale 'interculturele competenties' vraagt: specifieke kennis en vaardigheden, zelfreflectie en een open, onderzoekende, sensitieve houding. Hiermee kan de professional zich optimaal instellen op de diversiteitskenmerken van cliënten, zodat de hulpverlening daar goed bij zal aansluiten.

Bellaart, Day & Hamdi¹⁰ adviseren in hun rapport om prioriteit te geven aan het aanleren en/of verbeteren van interculturele competenties. Niet eenmalig maar doorlopend, door na de benodigde cursussen op het gebied van interculturele deskundigheidsbevordering zorg te dragen voor een follow-up. Bijvoorbeeld in de vorm van casuïstiekbesprekingen waarbij ook samenwerkingspartners en migrantenorganisaties betrokken zijn.

CHECKLIST

De professionals van het wijkteam beschikken over de basiscompetenties waarmee zij zich kunnen instellen op de leefsituatie, migratieachtergrond en culturele kenmerken van de cliënt, zodat de hulpverlening goed aansluit op diens wensen en behoeften ►

Het wijkteam besteedt voldoende aandacht aan interne en externe deskundigheidsbevordering en bijscholing om de medewerkers toe te rusten voor het werk met een doelgroep met diverse achtergronden ►

Naast scholing en training zorgt het wijkteam voor regelmatige onderlinge casuïstiekbesprekingen, evenals inbreng van sleutelpersonen en migrantenorganisaties ►

⁹ Bellaart H., Day, M. & Hamdi, A. (2017); Ince, D. & Van den Berg, G. (2010); Van de Haterd, J., Poll, A. & Felten, H. (2010); Tan, N., Bekkema, N. & Öry, F. (2008); De Vries, S., Van de Ven, C. & Winthagen, T. (2007).

¹⁰ Bellaart H., Day, M. & Hamdi, A. (2017).



INTERCULTURELE COMPETENTIES

Volgens Vlaar en collega's¹¹ is een beroepscompetentie "een geïntegreerd geheel van kennis, inzicht, vaardigheden, houding en persoonlijke eigenschappen waarmee op adequate wijze adequate resultaten kunnen worden behaald in een beroepscontext." Net als algemene competenties zijn ook interculturele competenties goed te ontwikkelen.¹²

Mede aan de hand van Achahchah en van Werkhoven¹³ beschrijven wij hieronder aandachtspunten en tips voor de benodigde kennis, vaardigheden en houding die professionals binnen een wijkteam nodig hebben.

Kennis

De basiskennis die nodig is betreft kennis over de betekenis van het migrant-zijn, kennis van de eigen vanzelfsprekendheden, kennis over bepaalde dimensies van cultuurverschillen (zoals individualistische of collectivistische culturen) en kennis over taboeonderwerpen. Enige inhoudelijke achtergrondkennis over mogelijke specifieke oorzaken van probleemgedrag kan eveneens geen kwaad.¹⁴

Met kennis van cultuurverschillen bedoelen wij niet dat iedere wijkteammedewerker een deskundige moet zijn op het gebied van alle (sub)culturen die Nederland rijk is. Het gaat meer over de hoofdlijnen, zodat je de juiste vragen kunt stellen. Stereotypering moet daarbij worden vermeden, want ieder individu geeft zelf vorm aan een cultuur. De professional moet daarom vragen stellen aan de cliënt zelf over diens persoonlijke invulling van de achtergrond en cultuur en moet niet uitgaan van stereotype beelden daarover.¹⁵

¹¹ Vlaar, P., Van Hattum, M., Van Dam, C. & Broeken, R. (2006).

¹² Van de Haterd, J., Poll, A. & Felten, H. (2010).

¹³ Achahchah, J. & Werkhoven, J.M. van (2017).

¹⁴ Pels, T., Distelbrink, M. & Tan, S. (2009).

¹⁵ Bellaart, H. (2004).

TIPS

- Wees je bewust van je eigen vanzelfsprekendheden en besef dat die voor een cliënt heel anders kunnen zijn (bijvoorbeeld: "Een meisje van 18 jaar moet zelfstandig haar eigen keuzes kunnen maken").
- Verdiep je in de betekenis van het migrant-zijn in Nederland. Wat betekent het om in een minderheidspositie te verkeren? Wat betekent het om 'in twee culturen te leven'?
- Zorg dat je voldoende basiskennis hebt om cultuurverschillen te herkennen en te duiden.
- Houdt rekening met het kennisniveau van de cliënt.

Vaardigheden

Naast kennis heb je ook interculturele vaardigheden nodig. Deze vaardigheden ontwikkel je voornamelijk in de praktijk.

TIPS

- Zorg dat je vaardig genoeg bent in het opbouwen van een vertrouwensrelatie met een cliënt met een migratieachtergrond. Het helpt om te laten merken dat je de leefwereld en context begrijpt.
- Zorg voor voldoende communicatieve vaardigheden en maak gebruik van verschillende communicatiestijlen (direct/indirect, verbaal/non-verbaal).
- Gebruik waar nodig eenvoudige taal, ondersteunend beeldmateriaal, en ontwikkel vaardigheid in het werken met een tolk of tolkentelefoon.

Houding

Een effectieve houding begint bij het kennen van de eigen vanzelfsprekendheden, normen en waarden en het ruimte bieden aan andere opvattingen. Ince en Van den Berg¹⁶ spreken over het vermijden van vooroordelen. Dit vraagt van professionals inzicht in en reflectie op de eigen veronderstellingen, waarden en normen die hun denken, handelen en interactie met de cliënt beïnvloeden. Een open, sensitieve en respectvolle houding zonder vooringenomenheid. Openstaan voor andermans opvattingen en overtuigingen betekent ook dat je je eigen opvattingen en overtuiging ter discussie durft te stellen. Een wijkteammedewerker wordt, net als ieder ander, beïnvloed door zijn of haar achtergrond, ervaringen en positie in de samenleving.

TIPS

- Bedenk dat wat jij als vanzelfsprekend of normaal gedrag bestempelt, niet vanzelfsprekend of normaal voor de ander hoeft te zijn.
- Heb oog voor interculturele aspecten, maar overdrijf niet. Het is niet de enige verklarende factor voor gedrag. Kijk verder dan iemands etnisch-culturele achtergrond. Probeer te achterhalen welke (andere) factoren er meespelen bij een waargenomen probleem.
- Ga onzekerheden niet uit de weg maar ga met een 'open mind' aan de slag.
- Wanneer normen botsen of er wederzijds vooroordelen naar boven komen, trek dan niet te snel conclusies, maar probeer in een open gesprek de raakvlakken te zoeken en een brug te slaan.

¹⁶ Ince, D. & Van den Berg, G. (2010).

DESKUNDIGHEIDSBEVORDERING

Niet iedere goed opgeleide professional beschikt per definitie over voldoende interculturele competenties. Werken met cliënten met allerlei verschillende achtergronden en achterstanden is niet eenvoudig. Bijscholing is soms nodig. Wij hebben in ons onderzoek gezien dat een deel van de professionals in wijkteams graag meer interculturele kennis en vaardigheden wil opdoen, maar er is ook een deel dat de eigen mogelijkheden overschat en de noodzaak van deskundigheidsbevordering niet inziet. Het je eigen maken van het totale pakket van interculturele competenties vereist een lange termijn-inspanning. Een workshop van een middag in het team is een goed begin, maar volstaat doorgaans niet. Het structureel monitoren van de competenties van wijkteammedewerkers is noodzakelijk¹⁷.

Aanbod

Er bestaan verschillende modellen en trainingen om het interculturele vakmanschap van professionals te bevorderen. Waar de één zich meer toespitst op het werkdomein, legt de ander de focus op specifieke vaardigheden, bijvoorbeeld op het gebied van communicatie. De organisatie dient goed na te denken over het doel van de deskundigheidsbevordering, afgestemd op de werkpraktijk van de professionals. We noemen hier een aantal veelgebruikte trainingen en/of modellen. Deze lijst is zeker niet uitputtend. Met gericht zoeken is er online meer aanbod te vinden. Er zijn maatschappelijke instellingen, koepelorganisaties, particuliere bureaus en opleidingsinstituten, die trainingen voor het bevorderen van intercultureel vakmanschap aanbieden.

¹⁷ Shadid, W. (2007).

TIPS

- De trainingen en adviestrajecten van kenniscentrum Pharos zijn bedoeld om de professionals uit wijkteams Jeugd en Wmo in staat te stellen om effectiever te communiceren met laagopgeleiden, migranten en vluchtelingen.
- Het model 'Beschermjassen' wordt door verschillende aanbieders gebruikt voor training van intercultureel vakmanschap.
- De online beschikbare 'Interculturele Effectiviteit Training' van de Rijks Universiteit Groningen kan helpen om je bewust te worden van de rol van cultuur in contact met mensen van verschillende achtergronden, je inzicht geven in je eigen gedrag en je andere gedragsmogelijkheden aanreiken.



- De training 'Cultuursensitief werken en vroegsignalering LVB- en GGZ-problematiek bij migrantenjeugd', wordt regelmatig online en live aangeboden.
- De training 'Cultuursensitief werken voor wijkteams' rond jeugd van Lucertis en Learning Connected (een organisatie die online trainingen aanbiedt).
- Het 'TOPOI-model' focust op communicatie met de cliënt en is te gebruiken als reflectiekader wanneer zich misverstanden voordoen.
- De website intercultureelvakmanschap.nl is in het leven geroepen in het kader van het programma Diversiteit in Jeugdbeleid. Deze site biedt handvatten en instrumenten voor gedragswetenschappers om hen te helpen in het werk met cliënten met diverse achtergronden.
- Via de website bijscholingwmo.nl kan men een divers aanbod aan trainingen vinden op het gebied van WMO en diversiteit.
- De Tool Guide 'Blijvende aandacht voor diversiteit in jouw wijk' bouwt voort op eerder theoretisch en praktisch onderzoek op het gebied van cultuursensitief werken. De tools zijn praktische adviezen die gemakkelijk zijn over te nemen en in te zetten in het werkveld van de wijkteammedewerker.
- Met het 'Leerpakket Wmo competenties' vergroot je als sociale professional op een praktische en laagdrempelige manier je kennis en vaardigheden die passen bij het werken volgens de Wmo en Welzijn Nieuwe Stijl.
- De 'Kennisbouwstenen voor professionals die integraal werken in de wijk' bieden ondersteuning bij plannen voor deskundigheidsbevordering en bevatten verwijzingen naar relevante bronnen en hulpmiddelen. Kennis van de doelgroep cliënten met een migratieachtergrond maakt deel uit van deze tool.

☰ DIVERSITEITSKADER ►

1. WERKWIJZE ►

2. COMPETENTIES ►

- Inleiding & checklist ►
- Interculturele competenties ►
- Deskundigheidsbevordering ►
- Casuïstiekbespreking ►

3. INFORMELE NETWERKEN ►

4. DIVERSITEIT TEAM ►

5. PROCES ►



CASUÏSTIEKBESPREKING

Naast bijscholing van individuele professionals of teams is het raadzaam om regelmatig de kennis op te frissen. Casuïstiekbespreking blijkt een goede vorm te zijn om blijvend van elkaar te leren. Door zowel met collega's als andere relevante partners het eigen handelen te bespreken kunnen professionals zich ontwikkelen op het gebied van diversiteitgevoelig werken. Zo wordt kennis gedeeld en wordt het diversiteitsperspectief onderdeel van de reguliere manier van werken. Wanneer een team divers is samengesteld geeft dit de mogelijkheid om de aanwezige kennis te benutten en te verdiepen. Wel is het zaak om op te letten dat die ene collega met een migratieachtergrond niet als enige bron van kennis gebruikt wordt, want dat kan ook een beperkte visie opleveren. Meer leest u hierover bij [Diversiteit van het team](#).

VOORBEELD

Een teamleider vertelt: *"Casuïstiekbesprekingen halen veel angst weg bij wijkteammedewerkers. Door het bespreken van deze casussen in een veilige omgeving vergroot je interculturele competenties en verklein je de handelingsverlegenheid van medewerkers."*

TIPS

- Organiseer casuïstiekbesprekingen samen met sleutelfiguren uit de wijk en migrantenzelforganisaties. Gebruik daarvoor typische voorbeeldcasussen, geen casussen van bestaande cliënten. Hierdoor hoeft geen rekening te worden gehouden met de privacy van cliënten.
- Een methodiek die kan worden toegepast om gericht op gedragsniveau casuïstiek te bespreken is de '[Nijmeegse Actie-leren aanpak](#)'. In het verslag van Workshop 2 van de conferentie '[Wijkteams: effectief omgaan met diversiteit](#)' op 30 oktober 2017 vindt u informatie over deze aanpak met betrekking tot het thema diversiteit. Bij deze methodiek is het van belang om zo divers mogelijke gesprekspartners aan tafel te hebben om de aanpak vanuit verschillende perspectieven te kunnen benaderen.
- In het verslag van Workshop 6 van de conferentie '[Wijkteams: effectief omgaan met diversiteit](#)' vindt u meer informatie over het versterken van interculturele competenties in de praktijk van wijkteams.



3

Samenwerken met informele netwerken

Uit onderzoek van onder andere Kennisplatform Integratie & Samenleving¹⁸ en Tonkens en Verhoeven¹⁹ blijkt dat migrantenorganisaties een grote bijdrage kunnen leveren aan het verbeteren van de toegankelijkheid van wijkteams. Ze kunnen ook bijdragen aan een goede aansluiting van de werkwijze bij bewoners met een migratieachtergrond. De samenwerking tussen wijkteams en migrantenorganisaties kan lonen, met name om gezinnen te bereiken met veel afstand tot voorzieningen. Het verkrijgen van een duurzame samenwerking heeft in de praktijk wel een aantal haken en ogen.²⁰ Met het wegvallen van het doelgroepenbeleid is de betrokkenheid van migrantenzelforganisaties onder druk komen te staan. Veel migrantenorganisaties zijn uit beeld geraakt, terwijl de diversiteitsvraagstukken nog wel actueel zijn. De bijdrage van zelforganisaties komt het beste uit de verf als zij structureel en volwaardig betrokken zijn in het lokale netwerk. Dit is echter lang niet overal het geval. Gemeenten en instellingen zijn zich vaak niet bewust van de mogelijke meerwaarde van zelforganisaties. Soms is er te weinig begeleiding voor de vrijwilligers of een tekort aan geld voor hun onkostenvergoedingen.

CHECKLIST

We weten waarom samenwerking van belang is ▶

We zien de mogelijke meerwaarde van samenwerking ▶

We weten met wie we samen kunnen werken ▶

Het is ons duidelijk welke rollen zelforganisaties en vrijwilligers kunnen vervullen ▶

We weten wat de randvoorwaarden voor een succesvolle samenwerking zijn ▶

18 Bellaart, H., Day, M. & Hamdi, A. (2017).

19 Tonkens, E. & Verhoeven, I. (2011).

20 Ponzoni, E. & Distelbrink, M. (2016).

achtergrondinformatie ▶

literatuur ▶

colofon ▶

☰ DIVERSITEITSKADER ▶

1. WERKWIJZE ▶

2. COMPETENTIES ▶

▶ 3. INFORMELE NETWERKEN ▶

Inleiding & checklist ▶

Belang samenwerking ▶

Meerwaarde samenwerking ▶

Rollen ▶

Randvoorwaarden ▶

4. DIVERSITEIT TEAM ▶

5. PROCES ▶



HET BELANG VAN SAMENWERKING TUSSEN WIJKTEAMS EN INFORMELE NETWERKEN

Diverse onderzoeken²¹ laten zien dat er ondergebruik is van vrijwillig aanvaarde hulp, vooral bij gezinnen met een Turkse of Marokkaanse achtergrond. Tegelijkertijd zijn groepen met een migratieachtergrond oververtegenwoordigd in de jeugdbescherming en reclassering (duurdere intensieve hulp). Door te investeren in een preventieve aanpak worden deze bewoners eerder toegeleid naar zorg. De vraag is of deze investering voldoende maatschappelijk rendement zal opleveren, zoals de kostenbesparingen die preventie mogelijk met zich meebrengt. Als gezinnen de benodigde zorg niet krijgen zal hun problematiek immers eerder toe- dan afnemen, wat uiteindelijk zal leiden tot hogere maatschappelijke kosten.

De problematiek is bij de doelgroep met een migratieachtergrond vaak extra complex. Dit geldt niet alleen bij gezinsproblematiek. In ons praktijkonderzoek gaven wijkteammedewerkers aan dat ook ouderen met een migratieachtergrond minder goed worden bereikt door de wijkteams.

De kloof tussen de huishoudens met een migratieachtergrond en de wijkteams kan worden overbrugd door intermediairs uit buurt- en migrantenzelforganisaties, sleutelpersonen uit de gemeenschappen en, steeds vaker, ook uit professionele welzijnsorganisaties. Op verschillende plekken in het land bestaan projecten en activiteiten die bijdragen aan de toeleiding naar hulpverlening. Voorbeelden zijn het project Tussen In van Stichting al-Amal in Utrecht en De Schilderswijk Moeders van Buurtcentrum De Mussen in Den Haag.

Volgens Bellaart en Pehlivan²² kunnen deze sleutelpersonen uit informele netwerken de aansluiting tussen wijkteams en migrantengroepen zo goed verbeteren door hun laagdrempeligheid, de vertrouwdheid, het spreken van dezelfde taal en hun aandacht voor de religieuze en culturele beleving. Wijkteams kunnen deze maatschappelijk kwetsbare groepen tijdig bereiken als ze met de informele netwerken samenwerken. Vooralsnog lijken de informele netwerken echter nog vaak los te staan van het formele systeem.²³

Een ander belang is het vergroten van de bekendheid van wijkteams. Mond-tot-mond reclame speelt een belangrijke rol in veel migrantengemeenschappen, evenals voorlichting op plaatsen waar migranten vaak komen zoals moskeeën, migrantenorganisaties en buurthuizen. Ook informatieverspreiding door bijvoorbeeld Wmo-ambassadeurs of peers lijkt bij deze groepen te werken.²⁴

Wijkteams krijgen het niet allemaal alleen voor elkaar, zeker niet bij groepen inwoners waar ze minder bekendheid genieten. Door de onbekendheid en de drempels naar de wijkteams toe zijn bewoners met een migratieachtergrond meer dan gemiddeld afhankelijk van verwijzers. Doorgaans gaan deze mensen niet direct naar wijkteams toe, maar doen dat pas als zij daar door de school of de huisarts op gewezen worden. Verwijzers hebben een belangrijke signalerende rol en kunnen bijdragen aan een zo vroeg mogelijke aanpak van problemen.²⁵ Over het algemeen blijken veel wijkteams, twee jaar na de start begin 2015, nog niet toe aan outreachend en preventief werken, bijvoorbeeld door informele netwerken te betrekken bij de casuïstiek.²⁶ Juist deze elementen lijken vooral bij migrantengroepen van wezenlijk belang voor tijdig bereik en preventie.

22 Bellaart, H. & Pehlivan, A. (2011b).

23 Day, M., Pels, T. & Gilsing, R. (2016).

24 Dijk, T. van (2012).

25 Samenwerkend Toezicht Jeugd (2015).

26 Arum, S. & Schoorl, R. (2016).

21 Gilsing, R., Pels, T., Bellaart, H. & Tierolf, B. (2015); Heineke, D., De Bruin, H., Den Engelsman, L. & Peters, J. (2012).

☰ DIVERSITEITSKADER ►

1. WERKWIJZE ►

2. COMPETENTIES ►

3. INFORMELE NETWERKEN ►

- Inleiding & checklist ►
- Belang samenwerking ►
- Meerwaarde samenwerking ►
- Rollen ►
- Randvoorwaarden ►

4. DIVERSITEIT TEAM ►

5. PROCES ►

DE MEERWAARDE VAN SAMENWERKING MET INFORMELE NETWERKEN

Een meerwaarde is dat wijkteams en vrijwilligers van informele netwerken elkaar kunnen versterken. Beiden hebben specifieke kennis en toegang die voor de andere partij nuttig kunnen zijn om bewoners beter te ondersteunen. Bij de vrijwilligers zijn dit onder andere het vertrouwen dat zij van bewoners met een migratieachtergrond genieten, de herkenbaarheid, taal, nabijheid en een gedeelde positie. Juist doordat zij geen deel uitmaken van het formele systeem, zijn ze soms in staat dichterbij te komen. Daar tegenover hebben wijkteamprofessionals juist de professionele kennis die soms nodig is om problemen te kunnen oplossen, soms de bevoegdheid om in te grijpen als het nodig is, toegang tot andere hulp die mogelijk van belang is en toegang tot kennis die van belang kan zijn.²⁷

We onderscheiden twee hoofdeffecten van de inzet van vrijwilligers bij het bereiken van en toeleiden naar de reguliere hulpverlening van bewoners met een migratieachtergrond²⁸.

1. (Sociale) ondersteuning en empowerment van de cliënten;
2. Verkleining van de kloof tussen de zorgbehoefte van cliënten en het aanbod van wijkteams.

1. (Sociale) ondersteuning en empowerment van de cliënten

De inzet van de getrainde vrijwilligers draagt bij aan een grotere zelfredzaamheid van de cliënten, meer zelfvertrouwen en een actievere houding. Ook kan het sociale netwerk van bewoners worden ingeschakeld. Zelfredzaamheid, zelfvertrouwen, een meer actieve houding en sociale inbedding beïnvloeden elkaar en dragen bij aan de empowerment van cliënten, wat hun welzijn vergroot. Dit biedt een steviger basis voor de reguliere hulpverlening om hun problematiek effectief aan te kunnen pakken. De empowerment van cliënten kan doorwerken op:

- **De zelfredzaamheid:** Indien nodig pakken de vrijwilligers (samen met cliënten) praktische zaken op, zoals de administratie en het ordenen van de financiën, of afspraken maken en formulieren invullen. Ook leiden ze cliënten toe naar buurtactiviteiten en taallessen, geven ze cliënten informatie over hoe zaken te regelen en laten ze zien hoe zij aanvullende hulp kunnen vragen. Ze helpen de cliënten letterlijk en figuurlijk om meer wegwijs te worden. Dit vergroot niet alleen de taalvaardigheid, maar ook de zelfredzaamheid van de cliënten.
- **Het zelfvertrouwen en een positiever beeld van de toekomst:** Door de ondersteuning van de vrijwilligers voelen cliënten zich gehoord, serieus genomen en gesteund. In combinatie met meer kennis en een grotere zelfredzaamheid draagt dit bij aan hun zelfvertrouwen en een positiever beeld van de toekomst: ze zien het leven weer zitten, 'hebben er weer zin in'. Uit eerdere studies naar de inzet van vrijwilligers bij geïsoleerde ouderen bleek, dat aandacht en het gevoel te worden gehoord leiden tot een verhoogd welzijn, een actievere instelling en dat ze mede daardoor bijdragen aan een betere gezondheid.²⁹

²⁷ Ponzoni, E. & Distelbrink, M. (2016).

²⁸ Zie de publicatie 'Bereikt en geholpen' met een analyse van de maatschappelijke meerwaarde van het project Schilderswijk Moeders in Den Haag.

²⁹ Verwey-Jonker Instituut & Ecorys (2013).

☰ DIVERSITEITSKADER ►

1. WERKWIJZE ►

2. COMPETENTIES ►

3. INFORMELE NETWERKEN ►

- Inleiding & checklist ►
- Belang samenwerking ►
- Meerwaarde samenwerking ►
- Rollen ►
- Randvoorwaarden ►

4. DIVERSITEIT TEAM ►

5. PROCES ►



- **Een actievere houding van cliënten ten opzichte van de samenleving (toename van de participatie).** Cliënten krijgen door de begeleiding van de vrijwilligers meer kennis over de samenleving en activiteiten, en weten de weg naar de activiteiten beter te vinden. Maatschappelijke participatie, bijvoorbeeld door actief te worden op de school van de kinderen, versterkt de zelfredzaamheid van geïsoleerde vrouwen en kan kansen bieden op de ontwikkeling van kennis en competenties.³⁰

2. Verkleining van de kloof tussen de zorgbehoefte van cliënten en het aanbod van wijkteams

Vrijwilligers zorgen ervoor dat meer cliënten bij de wijkteams komen en dat ze er sneller komen. De vrijwilligers verlagen de drempel voor cliënten naar reguliere hulp waardoor ze daar meer voor openstaan. Daarnaast ondersteunt de vrijwilliger zowel de cliënt als de reguliere hulpverlener tijdens een traject, waardoor cliënten blijven komen en de aansluiting tussen cliënt en professional beter wordt. Dit laatste gaat bijvoorbeeld over het vertalen van het gesprek of het overbruggen van de interculturele afstand tussen cliënt en professional. Het is waarschijnlijk dat de ondersteuning door vrijwilligers het rendement van de hulpverlening verhoogt, mede doordat de professional diversiteits-sensitiever gaat werken.

- **Cliënten krijgen vaker en sneller de juiste hulp.** De inzet van de vrijwilligers leidt ertoe dat cliënten eerder bij de reguliere zorg terechtkomen. De vrijwilligers bereiken immers cliënten die de reguliere hulpverlening, organisaties of activiteiten zonder hen niet bereiken. Hierdoor is er op **korte termijn** meer inzet vanuit de zorg en dus zijn er aanvankelijk ook hogere kosten. De aannames is echter dat deze zorg een deel van de escalatie van problematiek voorkomt. Dit bespaart op de **langere termijn** intensievere hulpverlening en de bijbehorende nog hogere kosten.

- **De hulpverlening sluit beter aan bij de behoefte (toename van de effectiviteit van trajecten).** De vrijwilligers fungeren voor cliënten als brug naar de reguliere hulpverlening. Ze nemen wantrouwen tegenover hulpverlening weg en blijven in de regel gedurende (een deel van) het hulpverleningstraject betrokken. De rol van vrijwilligers is letterlijk en figuurlijk die van tolk: taal- en cultuurverschillen tussen cliënt en hulpverlening vormen veel minder of geen belemmering meer.

Een betere aansluiting kan op termijn voor een effectievere hulpverlening zorgen.³¹ De inzet van migrantenorganisaties kan ervoor zorgen dat migranten die een kloof ervaren jegens reguliere voorzieningen beter te bereiken en te helpen zijn.³² Hierdoor kan de reguliere hulpverlening beter aansluiten bij de leefwereld van de cliënt. Vrijwilligers met een migratieachtergrond kunnen vanuit het perspectief van de cliënt meedenken en eventueel onbegrip en wantrouwen tegenover (Nederlandse) instanties wegnemen.³³ Daarnaast stellen Nederland en Razenberg dat het beter is gezondheids- en preventieprogramma's voor oudere migranten af te stemmen op de taal en cultuur van de doelgroep. Dit is mogelijk door de inzet van sleutelfiguren om het vertrouwen te winnen; langs deze weg kan ook de kloof tussen, in dit geval oudere, migranten en aanbieders van zorg- en welzijnsvoorzieningen kleiner worden.³⁴

³¹ Hamdi, A., Bellaart, H., Koçak, S. & Van den Toorn, J. (2017); Bellaart, H. & Pehlivan, A. (2011b).

³² Bellaart, H. & Pehlivan, A. (2011b); Nederland, T. & Razenberg, I. (2016).

³³ Bellaart, H. & Pehlivan, A. (2011b).

³⁴ Nederland, T. & Razenberg, I. (2016).

³⁰ Bijvoorbeeld: Distelbrink, M., De Gruijter, M. & Pels, T. (2007).

VOORBEELD

Schilderswijk Moeders Den Haag³⁵

De Schilderswijk Moeders bereiken en begeleiden vrouwen met problemen op verschillende leefgebieden, doorgaans vrouwen met een klein of geen sociaal netwerk. Een Schilderswijk Moeder probeert deze vrouwen zelfredzaam en sociaal actief te maken. Zij is de persoon bij wie de cliënt met problemen en vragen terecht kan voor een luisterend oor en advies, als een goede vriendin. Ook geeft ze informatie en wijst de cliënt letterlijk en figuurlijk de weg in de samenleving. Ze geeft het goede voorbeeld: doet voor hoe praktische zaken geregeld kunnen worden of neemt een cliënt mee naar afspraken en activiteiten. Vervolgens laat de Schilderswijk Moeder de cliënt stap voor stap zelf zaken oppakken. De cliënt ervaart hierdoor dat ze zaken zelf aankan; ze krijgt (weer) vertrouwen in haar eigen kunnen en ziet de toekomst (weer) rooskleuriger in. Daarnaast fungeert de Schilderswijk Moeder als intermediair naar de reguliere hulpverlening, waardoor cliënten sneller en vaker de juiste hulp krijgen en deze hulp effectiever is. Door al deze factoren zullen de problemen van cliënten stabiliseren of afnemen.

Dit uiteindelijke resultaat voor de cliënten komt tot stand na de inzet van reguliere hulpverlening. In de praktijk blijkt dat circa 80 tot 90% van de cliënten aanvullende hulp nodig heeft. De problematiek van de cliënten is zeer divers. Daarom is het aanbod aan reguliere hulpverlening dat ook: schuldhulpverlening, de psychiater, de huisarts, opvang voor (mishandelde) vrouwen, et cetera. Ook al is het uiteindelijk stabiliseren en verminderen van problematiek van cliënten niet direct de verdienste van de Schilderswijk Moeders, ze vervullen wel een belangrijke ondersteunende rol en intermediaire rol. Daardoor kan de reguliere hulpverlening de cliënt tijdig(er) bereiken en effectiever en efficiënter kan zijn. De Schilderswijk Moeders functioneren als randvoorwaarde voor een goede hulpverlening.

Studie van de kosten en baten van de Schilderswijk Moeders laat zien dat de kosten van het project ruimschoots worden gecompenseerd door de voordelen ervan: het eerder signaleren van problematiek, de vroegere ondersteuning van cliënten en het voorkomen van escalatie van problemen en kosten

- achtergrondinformatie ▶
- literatuur ▶
- colofon ▶

☰ DIVERSITEITSKADER ▶

1. WERKWIJZE ▶

2. COMPETENTIES ▶

3. INFORMELE NETWERKEN ▶

- Inleiding & checklist ▶
- Belang samenwerking ▶
- Meerwaarde samenwerking ▶
- Rollen ▶
- Randvoorwaarden ▶

4. DIVERSITEIT TEAM ▶

5. PROCES ▶

³⁵ Hamdi, A., Van Kapel, M. & Bellaart, H. (2017).





Het is duidelijk met wie wijkteams kunnen samenwerken

Een belangrijke randvoorwaarde voor een succesvolle samenwerking is dat er inzicht is in welke partijen of personen hiervoor in aanmerking komen. Door de sociale kaart van de lokale zelforganisaties en sleutelpersonen in beeld te brengen, kan duidelijk worden wie (potentiële) samenwerkingspartners zijn, en wat hun mogelijkheden, wensen en behoeften zijn. Belangrijk is ook om na te gaan of personen daadwerkelijk namens een bepaalde groep kunnen spreken en draagvlak hebben. Inzicht hebben in de sociale kaart is een belangrijke voorwaarde om effectief samen met informele netwerken in de wijk te kunnen opereren.

ROLLEN DIE ZELFORGANISATIES EN VRIJWILLIGERS KUNNEN VERVULLEN

Circa 43% van de wijkteams geeft aan weinig tijd te besteden aan het organiseren van informele netwerken, bijvoorbeeld met migrantenorganisaties.³⁶ Dat het niet altijd even gemakkelijk is om een dergelijk netwerk op te zetten, blijkt uit onderzoek van Ponzoni³⁷ en Ponzoni & Distelbrink³⁸, dat ingaat op de samenwerking tussen migrantenorganisaties en zorgprofessionals. Er blijkt soms sprake te zijn van verschillende verwachtingen. Zo stelt Ponzoni dat professionals de zorg toegankelijker willen maken door bijvoorbeeld cursussen of andersoortige hulp aan te bieden via de migrantenorganisaties, terwijl die dit op hun beurt niet zomaar vinden passen bij het emanciperen en empoweren van hun doelgroep.

Desondanks valt er voor wijkteams heel wat te winnen met een informeel netwerk waar migrantenorganisaties toe behoren, vooral in wijken die etnisch divers zijn samengesteld. Als sommige migrantengroepen lastiger te bereiken zijn voor wijkteams of er sprake is van wantrouwen jegens de hulpverlening, kunnen migrantenorganisaties en vrijwilligers een brug slaan³⁹. Zij kunnen allerlei rollen en taken op zich nemen.

³⁶ Arum, S. & Schoorl, R. (2016).

³⁷ Ponzoni, E. (2012).

³⁸ Ponzoni, E. & Distelbrink, M. (2014).

³⁹ Bellaart & Pehlivan, 2011a.



Mogelijke rollen en taken van migrantenorganisaties en vrijwilligers:

- Vroegtijdig bereik en een verbetering van de toegankelijkheid, onder meer door:
 - Een proactieve benadering van personen en gezinnen;
 - Het faciliteren van of zelf voorlichting geven over wijkteams en andere hulpverlening;
 - Het wijkteam kan spreekuur houden bij de zelforganisaties;
 - Doorverwijzen naar de wijkteams of andere relevante hulpinstanties.
- Empowerment en ondersteuning van cliënten:
 - Persoonlijke gesprekken;
 - Het gezamenlijk ondernemen van activiteiten;
 - Concrete, praktische ondersteuning zoals het helpen maken van een afspraak bij een instantie of het invullen van formulieren;
 - Letterlijk de weg wijzen in de wijk en daarbuiten.
- Wantrouwen wegnemen, het motiveren van cliënten.
- Fungeren als intermediair tussen cliënten en professionals bij (zorg) instellingen of –instanties:
 - Optreden als vertrouwenspersoon van een cliënt;
 - Meegaan met cliënten naar afspraken bij instanties (bijvoorbeeld om te tolken en te ondersteunen);
 - Het ondersteunen van professionals bij het goed begrijpen van cliënten (bijvoorbeeld over hun verwachtingen en wensen).

RANDVOORWAARDEN DIE VAN BELANG ZIJN VOOR SUCCESVOLLE SAMENWERKING

- Zorg ervoor dat zelforganisaties en vrijwilligers duidelijk weten wat de wijkteams zijn, waar ze voor zijn en voor wie. Dit is een belangrijke randvoorwaarde om tot een succesvolle samenwerking te kunnen komen.
- Zorg bij het aangaan van samenwerking voor het duidelijk afstemmen van verwachtingen en mogelijkheden. Geef duidelijk aan wat de wijkteams en de gemeente kunnen doen en wat van de zelforganisaties en vrijwilligers wordt verwacht. Besteed hierbij ook voldoende aandacht aan wat zelforganisaties en vrijwilligers van hun kant aangeven te kunnen en te verwachten.
- Besef dat de inzet van zelforganisaties en vrijwilligers kosten met zich meebrengt. Ook als er geen inkomen wordt betaald of subsidie verstrekt, zal de samenwerking tijd van professionals eisen en dus kosten met zich meebrengen. De meerwaarde zit erin dat wijkteams uiteindelijk effectiever en efficiënter kunnen opereren en daarmee de tijdsinvestering in de samenwerking (meer dan) compenseren.
- Besteed voldoende aandacht en tijd aan elkaar te leren kennen en een vertrouwensband op te bouwen. Doorgaans is de ervaring dat bewoners met een migratieachtergrond in Nederland daar meer dan gemiddeld waarde aan hechten.⁴⁰
- Overvraag vrijwilligers niet. Zij kunnen de tekortkomingen van de reguliere hulpverlening, zoals wijkteams, niet ondervangen.⁴¹

⁴⁰ Bijvoorbeeld in Hamdi, A., Bellaart, H., Koçak, S. & Van den Toorn, J. (2017).

⁴¹ Tonkens, E. & Verhoeven, I. (2011).

- Werk samen op basis van gelijkwaardigheid. Betrek ze als partners en niet alleen als vindplaats. Erken daarbij ook de belangrijke rol die zelforganisaties en vrijwilligers kunnen vervullen. Neem hun signalen serieus en geef een terugkoppeling of informatie over wat het wijkteam wel en niet doet. Zowel wijkteam als migrantenorganisatie kunnen door kennis te delen de wijkbewoners beter ondersteunen.⁴²
- Zorg voor een passende training en begeleiding van de vrijwilligers door professionals. Uit onderzoek naar samenwerking tussen wijkteams en zelforganisaties op het vlak van opvoedondersteuning⁴³ blijkt dat professionals vrijwillige werkers kunnen ondersteunen in de hulp die zij aan gemeenschappen en individuele ouders en jeugdigen bieden. Dit vergt een andersoortige inzet van professionals dan men gewend is.
- Zorg ervoor dat de inzet van vrijwilligers (uit migrantenorganisaties) wordt gewaardeerd. Ondanks dat het vrijwilligerswerk is, is het verstrekken van een passende onkosten- of vrijwilligersvergoeding vaak belangrijk voor het gevoel van waardering bij de vrijwilligers.
- Samenwerking met vrijwilligers kan ook worden vormgegeven via het WIFA-model. In dit model staan de aspecten waarderen, informeren, faciliteren en afstemmen centraal in de samenwerking tussen beroepskracht en vrijwilliger:
 - Waardering en respect tussen vrijwilligers en beroepskrachten;
 - Het informeren van vrijwilligers over bewoners, de situatie, de uitvoering van taken en de organisatie;
 - Het faciliteren van randvoorwaarden, relevante kennis en toerusting van vrijwilligers;
 - Afstemming tussen vrijwilligers en beroepskrachten over hulp aan bewoners.

- Zet in op een duurzame samenwerking en professionele inbedding i.p.v. losstaande projecten. Om een duurzame, effectieve samenwerking te bevorderen is een meer structurele samenwerking en financiering van belang. Het is immers de bedoeling dat de inzet van vrijwilligers de effectiviteit van de wijkteams en de bredere reguliere hulpverlening vergroot.
- Voor een duurzame samenwerking is een breed draagvlak essentieel, zowel binnen de wijkteams als de migrantenorganisaties. Steun van de gemeente is daarbij ook belangrijk, in de vorm van een bij de samenwerking tussen formele en informele werkers aansluitend beleidskader. Een kader waarin de gemeente erkent dat algemeen beleid niet betekent dat er geen noodzaak meer is tot maatwerk, waarin samenwerking met informele werkers juist cruciaal kan zijn om alle doelgroepen te bereiken en te bedienen. De transformatiedoelen, gericht op een betere samenwerking tussen burgers en beroepskrachten, bieden er ruimte voor en vragen erom.

⁴² Ponzoni, E. & Distelbrink, M. (2016).

⁴³ Ponzoni, E. & Distelbrink, M. (2016).

☰ DIVERSITEITSKADER ►

1. WERKWIJZE ►

2. COMPETENTIES ►

3. INFORMELE NETWERKEN ►

- Inleiding & checklist ►
- Belang samenwerking ►
- Meerwaarde samenwerking ►
- Rollen ►
- Randvoorwaarden ►

4. DIVERSITEIT TEAM ►

5. PROCES ►

MEER INFORMATIE

Hieronder volgt een overzicht van relevante tools en links betreffende samenwerking met informele netwerken:

- ∞ In 2017 heeft Kennisplatform Integratie & Samenleving het maatschappelijk rendement van de 'Schilderswijk Moeders' in Den Haag in beeld gebracht. Zoals eerder besproken, is dit een voorbeeld van de inzet van getrainde en door professionals begeleide vrijwilligers om geïsoleerde vrouwen met een migratieachtergrond te bereiken en toe te leiden naar professionele hulpverlening.
- ∞ 'Opvoedondersteuning in de multi-etnische wijk', onderzoek naar verbindingen tussen wijkteams en informele ondersteuners. Dit onderzoek focust op mogelijke vormen van samenwerking tussen wijkteams en migrantenorganisaties. Welke vormen zijn denkbaar in het jeugdveld, welke rollen hebben de verschillende partijen daarbij en welke voorwaarden zijn nodig voor duurzame samenwerking?
- ∞ Voor wijkteams die een soepele samenwerking willen is het spel 'Doen durven of de waarheid' ontwikkeld. Door dit kaartspel te spelen kan een team op een leuke en snelle manier concrete afspraken maken over het optimaliseren van de samenwerking.
- ∞ Toolkit voor groepsbijeenkomst(en): 'Samenwerking tussen formele en informele opvoedondersteuning'. Kennisplatform Integratie & Samenleving heeft een toolkit ontwikkeld die organisaties kunnen gebruiken om een brug te slaan tussen formele en informele opvoedondersteuners. Hoe kunnen zij elkaar versterken en, bovenal, hoe verbind je deze groepen? De toolkit bestaat uit een PowerPoint, een handreiking voor de bijeenkomstleider en hand-outs voor de deelnemers. Daarnaast is er een drietal brochures voor zowel de formele als de informele werkers en de gemeente.
- ∞ Toolkit van 'Zorg Beter met Vrijwilligers' met informatie, checklists, scholingsmateriaal en hulpmiddelen om de inzet van vrijwilligers goed en structureel te regelen.
- ∞ Methode om zelforganisaties te versterken: 'Samenwerken én netwerken'. Doel is om zelforganisaties inzicht te geven in hun eigen kwaliteiten en netwerk, en om hen te stimuleren om het eigen netwerk beter te benutten voor samenwerking. De methode is ontwikkeld voor mensen die 'de kar trekken' binnen zelforganisaties. De methodiek is ook interessant voor sociale professionals die zelforganisaties ondersteunen en faciliteren.
In een korte film wordt getoond hoe het stappenplan in de praktijk is gebracht door enthousiaste en betrokken vrouwen van Moedercentra in Alkmaar en Den Haag. De film is heel bruikbaar in combinatie met het stappenplan 'Samenwerken én netwerken'.
- ∞ Met de 'Samenspel Vrijwilligersscan' kun je achterhalen wat je kunt verbeteren in de onderlinge samenwerking. Hoe beoordelen vrijwilligers de samenwerking? Hoe kijken jij en je collega's er tegenaan? Wat willen leidinggevenden graag verbeteren? Deze scan is ontwikkeld in de zorgsector, maar is goed te gebruiken in sociale wijkteams.



☰ DIVERSITEITSKADER ►

1. WERKWIJZE ►

2. COMPETENTIES ►

3. INFORMELE NETWERKEN ►

- Inleiding & checklist ►
- Belang samenwerking ►
- Meerwaarde samenwerking ►
- Rollen ►
- Randvoorwaarden ►

4. DIVERSITEIT TEAM ►

5. PROCES ►





- ⌘ 'Samenwerken in de wijk'. Deze publicatie beschrijft de tien meest genoemde vraagstukken rond samenwerking tussen wijkteamprofessionals en de professionals daaromheen. Ze zijn verzameld uit onderzoeksrapporten en evaluaties. Deze inventarisatie geeft professionals handvatten om de ervaren dilemma's en vragen te duiden en te bekijken wat een oplossing kan zijn.
- ⌘ Toegang tot de jeugdzorg. In de publicatie 'Met één hand kun je niet klappen' wordt beschreven welke drempels er zijn voor gezinnen met een migratieachtergrond om naar de jeugdhulp te stappen. Het biedt tevens een stappenplan om in samenwerking met migrantenorganisaties de toegankelijkheid te verbeteren.
- ⌘ Burgerinitiatieven. In de publicatie 'Toeval bestaat niet' staan vier goede voorbeelden van teams waar de samenwerking met actieve burgers en/of burgerinitiatieven voorspoedig verloopt.

VIDEO'S

- ⌘ 'Wijkcontactpersonen in de gemeente Den Haag'
- ⌘ 'Schilderswijk Moeders halen vrouwen uit hun isolement'

- achtergrondinformatie ▶
- literatuur ▶
- colofon ▶

☰ DIVERSITEITSKADER ▶

1. WERKWIJZE ▶

2. COMPETENTIES ▶

3. INFORMELE NETWERKEN ▶

- Inleiding & checklist ▶
- Belang samenwerking ▶
- Meerwaarde samenwerking ▶
- Rollen ▶
- Randvoorwaarden ▶

4. DIVERSITEIT TEAM ▶

5. PROCES ▶



4

Diversiteit van het team

Veel wijkteams zouden graag een meer divers samengesteld team hebben. Vooral in de grotere steden, waar het percentage bewoners met een migratieachtergrond tussen de 20 en 60% is, wil men graag meer collega's met een migratieachtergrond. De diversiteit in een team kan bijdragen aan de herkenbaarheid door de bewoners, aan de kennisontwikkeling binnen een team en aan de aansluiting bij de cliënten waar taal- en cultuurverschillen een grote rol spelen. In onze studie uit 2016⁴⁴ geeft de meerderheid van de gemeenten aan dat de personeelssamenstelling van de wijkteams geen afspiegeling is van de bevolkingssamenstelling van de wijk. Hieronder geven wij aan wat de meerwaarde van een divers team kan zijn en onder welke randvoorwaarden dat het meest succesvol is.

CHECKLIST

Het wijkteam ziet in een divers samengesteld team een meerwaarde voor de kwaliteit van het werk, passend bij de bevolkingssamenstelling van hun werkgebied ►

Het wijkteam is zich bewust van de randvoorwaarden die nodig zijn om een team meer divers te maken, te houden, en de diversiteit van meerwaarde te laten zijn ►

- achtergrondinformatie ►
- literatuur ►
- colofon ►

☰ DIVERSITEITSKADER ►

1. WERKWIJZE ►

2. COMPETENTIES ►

3. INFORMELE NETWERKEN ►

► 4. DIVERSITEIT TEAM ►

- Inleiding & checklist ►
- Meerwaarde ►
- Randvoorwaarden ►

5. PROCES ►

44 Bellaart, H., Day, M. & Hamdi, A. (2017).



MEERWAARDE

Wat is de meerwaarde van een divers samengesteld team?

- Meer diversiteit zorgt voor meer kennis over en invoelend vermogen voor bepaalde doelgroepen. Een Turkse Nederlander in het team kan een verklaring geven voor bepaald gedrag in een familie met een Turkse achtergrond. Een medewerker met een LHBT achtergrond kan soms beter aanvoelen wat een LHBT cliënt doormaakt. Wijkteamprofessionals die zelf een migratieachtergrond hebben, kunnen zorgen voor een betere aansluiting bij cliënten met een migratieachtergrond. Zij kunnen zich goed inleven in problemen en oplossingen bedenken die passen in de cultuur van de hulpvrager.⁴⁵ Wel moet de leidinggevende opletten dat de diversiteit geen inperkende vorm krijgt: als die ene collega met een migratieachtergrond als enige bron van kennis gebruikt wordt, kan dat ook een beperkte visie opleveren.
- Sommige cliënten vinden het prettig om een hulpverlener te hebben die dezelfde achtergrond heeft. Omdat ze dan sneller begrepen worden, of omdat ze in de eigen taal kunnen praten. Daarnaast kan een gedeelde achtergrond (en taal) zorgen voor een vertrouwensband en een betere communicatie.⁴⁶ Andere cliënten willen juist liever geen hulpverlener uit de eigen etnische groep, vooral niet als die uit de eigen wijk komt. Er is soms angst voor roddel of dat de hulpverlener bepaalde zaken zal doorvertellen. Maak hierin een zorgvuldige afweging.
- Divers samengestelde teams kunnen vernieuwender en creatiever zijn, meer probleemoplossend vermogen hebben en meer effectiviteit in de aanpak. Dit komt doordat medewerkers verschillende gezichtspunten hebben. Veel diversiteit kan echter ook leiden tot meningsverschillen en discussie. De meerwaarde kan floreren als de leidinggevende hier goed mee omgaat door verschillen tot uiting te laten komen, maar daarna wel een gezamenlijke lijn te kiezen.

- Wanneer bewoners zich kunnen herkennen in het team, verlaagt dat de drempel om naar een wijkteam toe te stappen. Het geeft een goed imago onder verschillende doelgroepen.
- Diversiteit maakt de organisatie aantrekkelijker voor talent met diverse achtergronden.

VOORBEELD

"Een multi-etnisch team maakt je wijkteam toegankelijker en helpt je beter aan te sluiten bij de leefwereld van de gezinnen in je wijk", zegt Monique Schweitz, werkzaam bij een Jeugdteam in de gemeente Zaanstad. "Wij hebben medewerkers met diverse achtergronden, Turks, Surinaams, etc. Ons team bestaat voor 65% uit professionals met een migratieachtergrond. Net zoveel als er ook aan gezinnen met een migratieachtergrond in de wijk wonen. Daardoor zijn we niet alleen heel herkenbaar voor de bewoners in de wijk. We leren ook veel van elkaar en in sommige gevallen vinden gezinnen het prettig om in hun eigen taal met een professional te kunnen praten. Hierdoor is ook het contact met vertegenwoordigers van migrantenorganisaties makkelijker gelegd. Daarnaast hebben we vrijwilligers bij ons werken als een soort intermediair tussen migrantengroepen en de jeugdhulp. Zo'n divers team en de samenwerking met sleutelpersonen vergroot de bekendheid van de jeugdhulp en vooral het vertrouwen in ons."

⁴⁵ Heineke, D., De Bruin, H., Den Engelsman, L. & Peters, J. (2012).

⁴⁶ Bellaart, H. (2016b).

RANDVOORWAARDEN

Het blijkt lastig voor wijkteams om divers samengestelde teams te realiseren. Welke randvoorwaarden zijn nodig om een divers samengesteld team te verkrijgen, te behouden en om de diversiteit van meerwaarde te laten zijn?

- **Werving:** Wijkteams geven aan dat het vaak moeilijk is de juiste mensen te vinden en daarna te behouden. Ze gebruiken echter altijd dezelfde wervingskanalen en netwerken, terwijl kandidaten met een migratieachtergrond zich soms op alternatieve wervingskanalen richten. Met wat extra inzet en andere wervingskanalen is de kans op succes daarom groter⁴⁷. Een goed startpunt is ook specifieke aandacht voor de werving van stagiaires met diverse achtergronden. Met het aantrekken van meer etnisch divers personeel blijkt in de praktijk vaak een sneeuwbaaleffect te kunnen ontstaan, doordat zij weer in hun eigen netwerken kunnen werven en omdat de organisatie aantrekkelijker wordt voor 'kleurrijk talent'.
- **Selectie:** Bij de selectie van kandidaten speelt het psychologische mechanisme mee dat wij geneigd zijn om iemand te kiezen die op ons lijkt en naadloos in het team past. Onbewuste of bewuste vooroordelen kunnen een rol spelen. Wie zich daarvan bewust is, kan beter selecteren. Vaak helpt het als de selectiecommissie zelf ook divers is samengesteld om het gedrag van de sollicitant vanuit meerdere gezichtspunten te beoordelen.
- **Leiding geven aan een divers team:** Veel verschillende gezichtspunten in een team kan meerwaarde hebben, maar zonder goede leiding kan het ook tot grote spraakverwarring leiden. Er moet ruimte zijn om naar de ander te luisteren, ook al verkondigt die een heel andere mening dan gebruikelijk. Een leidinggevende met oog voor innovatie zorgt ervoor dat iedere mening in het team telt en dat er gezamenlijk gezocht wordt naar de beste oplossing. Ook bewaakt de leidinggevende de diversiteit in kennisbronnen. Op die manier zorgt diversiteit voor een effectievere aanpak.



- **Matching van hulpverlener en cliënt:** Het kan handig zijn als hulpverlener en cliënt dezelfde achtergrond hebben of dezelfde taal spreken. Maar het is een valkuil om matching op basis van achtergrond een vanzelfsprekendheid te laten zijn. Het kunnen aansluiten bij cliënten in al hun diversiteit is een verantwoordelijkheid van het gehele team. Voorkom dat medewerkers met een migratieachtergrond alle cliënten met een migratieachtergrond toebedeeld krijgen, of dat zij het gevoel krijgen als tolk te worden ingezet. Deel actief kennis. Werk – af en toe – in duo's om van elkaar te leren.
- **Behoud:** Met alleen het aantrekken van etnisch divers personeel is een organisatie er nog niet. De organisatie moet goede medewerkers ook kunnen behouden. Uit onderzoek naar de uitstroom van medewerkers met een migratieachtergrond bij de

⁴⁷ De Vries, S. et al. (2005); Van Beek, A. & Van Doorne-Huiskes, A. (2011); Janssens, M. (2002); SER (2009).

☰ DIVERSITEITSKADER ▶

1. WERKWIJZE ▶

2. COMPETENTIES ▶

3. INFORMELE NETWERKEN ▶

4. DIVERSITEIT TEAM ▶

- Inleiding & checklist ▶
- Meerwaarde ▶
- Randvoorwaarden ▶

5. PROCES ▶

rijksoverheid blijkt dat zij hun werkgever, vaker dan medewerkers met een Nederlandse achtergrond, uit ontevredenheid verlaten.⁴⁸ Het onderzoek draagt daarvoor de volgende redenen aan: ontevredenheid over de omgang met collega's en leidinggevende, minder doorgroeimogelijkheden, teveel aandacht voor het anders-zijn, collega's staan te weinig open voor diversiteit en een gebrek aan steun van de leidinggevende. Een medewerker met een migratieachtergrond moet zich geaccepteerd voelen op de werkvloer. Daarvoor is draagvlak voor diversiteitsbeleid nodig. Voorkom dat er wordt gezegd: "*Hij is alleen maar aangenomen omdat we zo nodig meer diversiteit moesten hebben*". Zorg voor een goede inwerkperiode en mentoring op de werkvloer.

- **Organisatiecultuur.** Oog voor diversiteit op de werkvloer zorgt voor meer tevreden en loyale medewerkers, meer onderling vertrouwen en respect en een verbeterde interne en externe communicatie. Voor een optimale kwaliteit van het werk met een divers cliëntenbestand is een organisatiecultuur nodig waarin ieders potentieel maximaal benut wordt, en waar men een open en respectvolle houding tegenover elkaar aanneemt. In zo'n sfeer kan het uitvoerende werk zich steeds blijven ontwikkelen.

TIPS

- Wanneer het moeilijk is om medewerkers met een migratieachtergrond te werven, kan detachering vanuit een andere organisatie een oplossing bieden. In Amsterdam is de diversiteit van de samenstelling in wijkteams (Ouder-Kindteams) snel gegroeid door detachering van medewerkers met een migratieachtergrond vanuit specialistische organisaties zoals SensaZorg en SIPI. Ook in Zaanstad is ervaring opgedaan met detachering van GGZ-professionals uit I-Psy (Interculturele psychiatrie) in het team.
- De [toolkit voor werkgevers 'Divers Talent werkt!'](#) van ART1 Midden-Nederland bevat vele praktische tips.
- Het college voor de rechten van de mens heeft een [training 'Selecteren zonder vooroordelen'](#) ontwikkeld.
- Straal in uw communicatie uit dat uw organisatie positief staat tegenover diversiteit.
- Gebruik wervingskanalen die bereikbaar zijn voor meerdere doelgroepen.
- Gebruik [deze checklist](#) om u bewust te worden van het creëren van gelijke kansen in het wervings- en selectiebeleid.
- Zorg ervoor dat er in de organisatie vertrouwenspersonen en mentoren van nieuwe medewerkers zijn die oog hebben voor diversiteitsaspecten.
- Inventariseer of er specifieke behoeften en wensen zijn onder uw divers samengestelde personeel. Is er bijvoorbeeld behoefte aan een gebedsruimte? Probeer rekening te houden met voorschriften rond voedsel, zoals vegetarisch, halal of koosjer eten, bijvoorbeeld op personeelsdagen.

48 Hofhuis, J., Van der Zee, K. I. & Otten, S. (2008).



5

Proces

Om de inhoudelijke bouwstenen met succes te kunnen gebruiken, is aandacht voor het proces nodig. Uit de literatuur en uit ons onderzoek in de praktijk van de wijkteams is gebleken dat een procesmatige begeleiding nodig is om duurzame resultaten te bereiken. Het wordt een wankel bouwwerk wanneer de focus bijvoorbeeld alleen ligt op één van de bouwstenen of er geen visie is als onderliggend fundament. We hebben de afgelopen decennia geleerd dat veel van de goedbedoelde initiatieven na enige tijd weer uitdoefden omdat de stappen voorwaarts niet werden verankerd in beleid, er geen breed draagvlak voor was, of de maatregelen te oppervlakkig waren om echt het verschil te maken.

Wij beseffen dat dit nogal wat vergt van de wijkteams, die kampen met een hoge werkdruk en weinig ruimte hebben voor innovatie. Wij adviseren dan ook een groeimodel, een stap-voor-stap aanpak. Een aanpak waarin niet alles tegelijk komt, maar wel vanuit een bepaalde visie en wel volhardend. Juist omdat het steeds kleine stappen vooruit zijn, is het nodig om het proces gedurende langere tijd te blijven bewaken. Een procesmatige benadering is nodig om de vier bouwstenen geleidelijk, in samenhang met elkaar te ontwikkelen. We onderscheiden grofweg drie fasen: de voorbereiding, de veranderingsfase en de verankering.

CHECKLIST

VOORBEREIDING

- We weten welke diversiteitsvraagstukken er leven in ons werkgebied ▶
- We weten welke groepen bewoners er zijn in onze wijk en welke groepen we tijdig bereiken en welke niet ▶
- We weten wat er leeft onder de bewoners met een migratieachtergrond, wat hun specifieke behoeften zijn en welk beeld zij van de wijkteams hebben ▶
- We hebben een gezamenlijke visie op diversiteit op papier gezet, dit besproken met de teams, en vastgesteld dat er draagvlak voor is ▶
- We hebben onze ambities en prioriteiten rond het thema diversiteit vastgesteld ▶

VERANDERING

- Er is een leidinggevende verantwoordelijk voor het veranderingsproces ▶
- Er is een structuur binnen de organisatie om activiteiten uit te voeren ▶
- De gemeente ondersteunt en monitort het proces ▶
- Er is een goede samenwerking tussen de gemeente, wijkteams en samenwerkingspartners ▶

VERANKERING

- De vier bouwstenen zijn duurzaam verankerd in het reguliere werkproces en het organisatiebeleid ▶

- achtergrondinformatie ▶
- literatuur ▶
- colofon ▶

■ DIVERSITEITSKADER ▶

1. WERKWIJZE ▶

2. COMPETENTIES ▶

3. INFORMELE NETWERKEN ▶

4. DIVERSITEIT TEAM ▶

▶ 5. PROCES ▶

- Inleiding & checklist ▶
- Voorbereiding ▶
- Verandering ▶
- Verankering ▶



VOORBEREIDING

Om te weten welke diversiteitsvraagstukken er leven in het werkgebied kan het nuttig zijn om een lokale probleemanalyse te maken.

Onderdeel daarvan is een beschrijving van welke groepen bewoners er in de wijk leven, en welke groepen tijdig worden bereikt en welke niet. Door gesprekken te organiseren met (groepen) bewoners met een migratieachtergrond wordt duidelijker wat hun specifieke behoeften zijn en welk beeld zij van de wijkteams hebben.

Het maken van een lokale probleemanalyse

Er komt geen verbeterproces op gang als er geen probleem wordt ervaren. Voor wijkteams is het daarom nodig dat er een goede probleemanalyse gemaakt wordt, die onderstaande vragen beantwoordt:

- Hoe is de diversiteit in onze gemeente?
- Hoe staat het met de toegankelijkheid van de wijkteams voor verschillende doelgroepen?
- Zijn er groepen die wij niet goed bereiken?
- Hoe staat het met onze deskundigheid op dit gebied?

Voor het maken van de probleemanalyse kan je goed gebruik maken van gemeentelijke wijkanalyses. Vrijwel iedere gemeente beschikt over dit soort rapportages. Ze zijn vaak algemeen en gaan niet specifiek over inwoners met een migratieachtergrond. Hiervoor kan je nog wat aanvullend onderzoek doen. Hieronder geven we een checklist die je kan helpen om een kernachtige analyse te maken.

Wijkanalyse gericht op inwoners met een migratieachtergrond

- Hoe is de samenstelling van de bevolking? Wie wonen er, welke leeftijdsopbouw is er in de wijk, hoe zit het met het opleidingsniveau, etnische achtergronden en welke demografische ontwikkeling wordt er verwacht?
- Met betrekking tot burgers met een migratieachtergrond in kwetsbare situaties: wie zijn dat, kennen we ze, wat weten we over hen en over wat zij nodig hebben? Welke groepen hebben we niet in beeld? Wat bieden we hen nu vanuit het wijkteam en vanuit verschillende maatschappelijke organisaties aan? Welke leemten zijn er?
- Is het aanbod bekend en duidelijk voor bewoners met een migratieachtergrond? Welke communicatiekanalen en middelen worden ingezet? En welke zijn effectief om alle doelgroepen te bereiken?
- Welke vrijwillige dienstverlening is er? Hoe is de relatie en samenwerking met migrantenzelforganisaties? Wie doet wat?
- Kracht in de wijk: welke groepen of individuen met een migratieachtergrond zijn betrokken in de wijk en bij andere wijkbewoners, en hoe zetten zij zich in? Hoe willen ze zich verbinden aan de wijkteams? Wie is geïnteresseerd in vrijwilligerswerk binnen de wijkteams? Onder welke voorwaarden? Welke signalen en tips hebben zij voor de wijkteams? Wat moet er volgens hen in de wijk gaan gebeuren, wat hebben zij nodig om hun werk voort te zetten en eventueel te verbeteren? Zijn er groepen nog niet betrokken die dat mogelijk wel willen? Hoe zijn zij te benaderen?

☰ DIVERSITEITSKADER ►

1. WERKWIJZE ►

2. COMPETENTIES ►

3. INFORMELE NETWERKEN ►

4. DIVERSITEIT TEAM ►

5. PROCES ►

- Inleiding & checklist ►
- Vorbereiding ►
- Verandering ►
- Verankering ►



VOORBEELD

Een wijkanalyse

In Veenendaal zijn twaalf burgers met een migratieachtergrond individueel geïnterviewd over hun ervaringen en problemen en over hun beeld van de wijkteams. Tevens is aan wijkteammedewerkers gevraagd waar zij tegenaan lopen als het gaat om de hulpverlening aan Veenendaalse burgers met een migratieachtergrond. Hieruit bleek dat de wijkteams deze groep burgers onvoldoende bereiken (vooral de Somalische gemeenschap) en dat zij de problemen onvoldoende kunnen oplossen. De wijkteammedewerkers vinden dat het te lang duurt voordat de kernbehoefte van deze cliënten boven water wordt gehaald, omdat er geïnvesteerd moet worden in een vertrouwensband via informeel contact voordat er tot zakelijke gesprekken kan worden overgegaan. Er is geen beleid om deze groepen tijdig te bereiken.

TIPS

- Neem voldoende tijd voor de probleemanalyse.
- Betrek de gemeente en maak gebruik van het beschikbare materiaal, zoals wijkanalyses.
- Gebruik de buurtmonitor integratie. Deze website presenteert verschillende demografische en sociaaleconomische indicatoren naar herkomst, waardoor je op buurtniveau inzicht krijgt in de stand van de integratie.
- Voor meer informatie over de terminologie rond en afbakening van generaties van burgers met een migratieachtergrond kun je terecht bij het [Centraal Bureau voor de Statistiek](#).

Perspectief van inwoners met een migratieachtergrond

'Cliëntgericht werken' is als term ingeburgerd in de wijkteams. Maar lukt het om werkelijk aan te sluiten bij noden en behoeften van inwoners en cliënten met een migratieachtergrond? Kunnen de wijkteams maatwerk leveren aan deze doelgroep? Wat is voor inwoners en cliënten belangrijk als het gaat om goede zorg en ondersteuning? Hoe kijken de doelgroepen tegen de wijkteams aan? Zijn ze bekend en vertrouwd? Zijn de diverse doelgroepen tevreden over de teams?

In samenwerking met onze pilotgemeenten hebben we in dit project het perspectief van inwoners met een migratieachtergrond verkend. Veel gehoorde opmerkingen zijn:

- We kennen de wijkteams niet goed en weten niet precies wat ze doen;
- We hebben het idee dat er niet goed naar ons geluisterd wordt en dat ze onze situatie niet goed begrijpen;
- De werkwijze van de wijkteams sluit niet goed bij ons aan;
- Er wordt te veel doorverwezen. Het lijkt alsof organisaties langs elkaar heen werken.

Om maatwerk te kunnen leveren is het relevant om het perspectief van wijkbewoners met een migratieachtergrond goed te kennen. Hieronder geven wij tips over de manier waarop u met deze groep in contact kunt komen en naar hun verhaal kunt luisteren.

TIPS

- Werk samen met een externe deskundige als u het lastig vindt om contact te leggen met burgers en zelforganisaties met een migratieachtergrond. Hierdoor kunnen sneller grotere stappen worden gezet.
- Betrek lokaal erkende sleutelpersonen en migrantenzelforganisaties, die snel een scherp zicht op de wijk kunnen bewerkstelligen.
- Breng in kaart welke bewoners in gesprek willen met de wijkteams.



- Formuleer vervolgens vragen voor gesprekken met sleutelpersonen, bewoners en migrantenzelforganisaties.
- Plan de gesprekken met sleutelpersonen. Bedenk goed wie je wilt benaderen en ga bewust ook op zoek naar sleutelpersonen waar je nog geen of weinig contact mee hebt.
- Organiseer eventueel een bijeenkomst samen met een zelforganisatie voor wijkbewoners met een migratieachtergrond. Een spiegelbijeenkomst is hiervoor een geschikte vorm.



MEER INFORMATIE

- Het programma 'Integraal Werken in de Wijk' heeft kennisbouwstenen ontwikkeld, met behulp waarvan je kunt bekijken welke kennis van specifieke doelgroepen nodig is. De bouwstenen zijn opgebouwd rond zeven kennisdomeinen waarmee sociale wijkteams veel te maken krijgen: lichamelijke gezondheid, dagelijks functioneren, inkomen, participatie, opvoeden en opgroeien, veiligheid en psychische gezondheid.
- Pharos biedt een handreiking om cliënten te bevragen over de kwaliteit van de zorg en de deelname aan cliëntenonderzoek te vergroten.

Ontwikkeling van een gezamenlijke visie, het creëren van draagvlak

Uit ons onderzoek naar wijkteams en diversiteit blijkt dat er binnen veel gemeenten en wijkteams onduidelijkheid bestaat over het begrip 'diversiteit'. Valt etnische diversiteit hieronder, of is diversiteit breder, waarbij je ook kijkt naar gender, leeftijd en seksuele oriëntatie? Daarnaast is er vaak geen overeenstemming over de noodzaak om aandacht aan dit thema te besteden, of de mate waarin dat moet. Daardoor smoren goed bedoelde initiatieven soms door gebrek aan draagvlak. Zonder een gedeelde visie blijft het thema discussie oproepen. Daarom is een gezamenlijke visie op het diversiteitsperspectief voor de wijkteams en de gemeentelijke opdrachtgever een goed fundament. De beschrijving van deze visie biedt antwoord op de volgende vragen:

1. Waarom is aandacht voor diversiteit noodzakelijk?

- Maak duidelijk welk maatschappelijk vraagstuk (zie Het maken van een lokale probleemanalyse) aan de orde is en welke problemen er ontstaan als er niet expliciet rekening wordt gehouden met diversiteit.
- Maak duidelijk wat de impact van verschillen kan zijn. Veel mensen zijn zich niet bewust van cultuurverschillen, vooroordelen en de invloed van migratie op mensen. Wanneer professionals vooral gericht zijn op individuele verschillen onder de cliënten vanuit hun eigen referentiekader, wordt de invloed van cultuur en migratieachtergrond gebagatelliseerd.⁴⁹ Daarom is het raadzaam om voldoende tijd te besteden aan bewustwording van de impact van diversiteit en aan het doorbreken van vanzelfsprekendheden. Indien men bereid is om op een andere manier naar de wereld, naar anderen, te kijken, komt men los van de macht van de vanzelfsprekendheid, en is het makkelijker om met diversiteit om te gaan.⁵⁰

⁴⁹ Bellaart, H. (2011a).

⁵⁰ Van Gerven, A., Ramcharan, R., Hamaker, D. & De Vries, S. (2010).



2. Op welke aspecten van diversiteit richten we ons?

Maak duidelijk dat diversiteitsbeleid zich richt op alle aspecten waarop mensen kunnen verschillen, maar dat daarbinnen wel nadruk gelegd kan worden op één of meer diversiteitsaspecten, zoals etnisch-culturele diversiteit of LHBT. Deze focus is legitiem als op een bepaald aspect de urgentie hoger is of als er nog een grotere inhaalslag nodig is.

3. Wat levert het op?

- Alle diverse doelgroepen worden goed en tijdig bereikt. Wijkteams zijn bekend, worden vertrouwd en zijn herkenbaar voor de cliënt.
- De werkwijze sluit goed aan bij de behoefte van de verschillende doelgroepen.
- Wijkteams werken samen met informele netwerken van vertegenwoordigers van verschillende migrantengemeenschappen in de wijk.
- De medewerkers van de wijkteams beschikken over intercultureel vakmanschap: zij begrijpen de impact van de migratie- of vluchtgeschiedenis, de culturele verschillen, de minderheidspositie en (taal)achterstand, en kunnen daarmee omgaan.
- Op organisatorisch niveau is diversiteit duurzaam verankerd in de wijkteams. Het management zorgt voor toegankelijkheid en aansluiting bij diverse doelgroepen. In evaluaties en cliëntenraadplegingen wordt de mening van cliënten met een migratieachtergrond expliciet meegenomen.

4. Op welke organisatieaspecten willen we verbeteringen realiseren?

Maak duidelijk waar de organisatie de prioriteiten legt en dat het uiteindelijk de bedoeling is dat het diversiteitsperspectief in alle aspecten van de organisatie terug te vinden is.



5. Hoe ontwikkel je een visie?

Organiseer een sessie met vertegenwoordigers van één of meer wijkteams en bespreek bovenstaande vragen. Een externe deskundige kan de sessie eventueel begeleiden.

6. Perspectieven: hoe verkrijg je draagvlak?

Draagvlak is er als de collega's zien dat aandacht voor diversiteit meerwaarde heeft, dat er een probleem mee opgelost kan worden. Bij de introductie van diversiteitsbeleid ontstaat per definitie weerstand: "Is dat nou noodzakelijk?" "Doen wij het dan niet goed?". Zeker in deze tijd is het een gevoelig thema dat heftige emoties op kan roepen. Het blijkt goed te werken om de nadruk te leggen op effectieve hulpverlening en politieke gevoeligheden te vermijden.



Met het wegvallen van het gemeentelijke doelgroepenbeleid is het vanzelfsprekend geworden dat de wijkteams maatwerk leveren, ook aan cliënten met een migratieachtergrond. Hierin lopen wijkteamprofessionals echter vaak tegen praktische beperkingen aan, die hen minder effectief kunnen maken.⁵¹ Verbetering van de effectiviteit door aandacht voor diversiteit is een thema dat bespreking tijdens één of meerdere bijeenkomsten nodig heeft.

Het opstarten van een traject kost tijd, waardoor het noodzakelijk is dat het management achter het initiatief staat. En behalve het management moeten ook gemeenten het proces steunen en faciliteren. Zij zijn immers verantwoordelijk voor de match tussen vraag en aanbod. Dit is belangrijk, omdat instellingen vaak al voldoende cliënten binnenkrijgen, wachtlijsten hebben en dus niet altijd uit zichzelf druk voelen om extra energie te steken in het bereiken van 'moeilijk bereikbare groepen'.

Een ander perspectief op culturele diversiteit en inclusie is dat van maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo). Iedereen heeft recht op gelijke kansen en behandeling, ongeacht de culturele achtergrond of andere persoonskenmerken. Veel organisaties hebben inmiddels de 'Charter Diversiteit' ondertekend, een formele belofte om te gaan werken aan diversiteitsbeleid. In de praktijk blijkt deze zelfgekozen stok achter de deur een stimulans om het proces blijvend aandacht te geven.⁵²

VOORBEELD

Een goede, breed gedragen visie op diversiteit werd opgesteld in de pilot in Veenendaal. Wijkteamorganisatie Veens Welzijn stelde op basis van haar eigen prioriteiten rond diversiteit een visie op en stemde deze af met de gemeente, waar tegelijkertijd werd gewerkt aan een integrale visie op sociaal beleid. Een mogelijkheid bij uitstek om de neuzen van wijkteams en gemeente dezelfde kant op te krijgen.

Bepalen van ambities en prioriteiten

Het is uiteindelijk belangrijk dat het diversiteitsperspectief met alle inhoudelijke aspecten van de organisatie verweven is. Dit is makkelijker gezegd dan gedaan. Het kost tijd en de nodige aansturing om dit perspectief als een vanzelfsprekend onderdeel in de haarvaten van de organisatie te krijgen. Het is onmogelijk om op alle aspecten tegelijkertijd verbeteringen te realiseren. Daarom is het van belang dat wijkteams prioriteiten stellen en haalbare stappen zetten, door duurzame aandacht aan dit thema te besteden. Dat kan per gemeente en zelfs per wijk verschillen.

Wijkteams kunnen voor de vier inhoudelijke bouwstenen van dit diversiteitskader (en subthema's daarbinnen) een prioriteitenlijst maken:

- Deskundigheid en bewustwording;
- Werkwijze en toegankelijkheid;
- Samenwerking met informele netwerken;
- Personeelsbeleid.

51 Bellaart, H., Day, M. & Hamdi, A. (2017).

52 Diversiteit in Bedrijf (2017).

VOORBEELD

In Roermond werken gemeente en wijkteams samen aan het thema diversiteit. Er is een werkgroep samengesteld uit medewerkers van de wijkteams (het Zorgteam en het CJG). Een stuurgroep met managers en ambtenaren van de gemeente monitort de voortgang en denkt mee over het proces. Allereerst zijn de meningen van alle stakeholders en sleutelpersonen uit migrantengroepen geraadpleegd. Het grootste probleem bleek het niet-tijdig bereiken van vooral inwoners met een Marokkaanse of Turkse achtergrond. Vervolgens is er een visiebijeenkomst geweest en een plan van aanpak gemaakt. De werkgroep heeft geïnventariseerd aan welke kennis over diversiteit behoefte is binnen de teams en welke sleutelfiguren er zijn binnen de migrantengemeenschappen.

Als speerpunt is de samenwerking met sleutelpersonen uit het informele netwerk gekozen. Werkgroepsleden hebben actief contact gezocht met migrantenorganisaties en sleutelpersonen en gevraagd naar hun behoeften. Er zijn nu vaste contactpersonen in de wijkteams voor het informele netwerk. Daarnaast is er aandacht voor deskundigheid. Er loopt een interne training in de CJG-teams en er wordt inzichtelijk gemaakt welke competenties er al in de teams zijn en welke acties er nog aanvullend nodig zijn. De behoeftes onder de medewerkers worden in kaart gebracht. Plan voor volgend jaar is om gezamenlijk bijeenkomsten te organiseren met sleutelpersonen uit migrantenorganisaties en wijkteams om van elkaar te leren.

Deskundigheidsbevordering en het vergroten van het bewustzijn vormen vaak de eerste prioriteit, omdat ze passen bij de beginfase van visie- en draagvlakontwikkeling. Het is een kritische succesfactor omdat zonder de juiste kennis, houding en vaardigheden de andere aspecten ook moeilijk tot ontwikkeling kunnen komen.

Personeelsbeleid krijgt in het sociaal domein vaak weinig prioriteit. Toch geldt dat aandacht voor diversiteit binnen de organisatie het meest oplevert als er aandacht is voor zowel inhoudelijk beleid als personeelsbeleid.

Juist omdat de wijkteams weinig tijd kunnen vrijmaken voor het ontwikkelen van diversiteitsbeleid en haalbare stappen noodzakelijk zijn, is het zo belangrijk om het proces te bewaken.



MEER INFORMATIE

- Op [deze website](#) van Diversiteit in Bedrijf vindt u het 'Charter Diversiteit', een intentieverklaring gericht op diversiteit en inclusie op de werkvloer.
- Op de '[Themakaart Diversiteitsbeleid](#)' van Movisie leest u meer over diversiteit in gemeentelijk beleid.
- Kennisplatform Integratie & Samenleving heeft [een audit](#) ontwikkeld met daarin een uitgebreide handreiking en tips voor diversiteitsbeleid binnen organisaties.
- [Hier](#) vindt u de checklist van Kennisplatform Integratie & Samenleving voor diversiteitsbeleid in gemeenten.



VERANDERING

Alleen als de meerwaarde van diversiteit concreet wordt en het een regulier onderdeel wordt van de *core business* van de organisatie, is het mogelijk om duurzame resultaten te bereiken.⁵³ Dat gaat allemaal niet vanzelf. In de praktijk is gebleken dat het proces serieuze aansturing behoeft en zal stagneren als slechts enkelen zich hiervoor verantwoordelijk voelen. Uit onderzoek blijkt dat het niet voldoende is om dit aan een projectleider buiten het management over te laten, maar dat het management zelf de eindverantwoordelijkheid moet nemen.⁵⁴ Het proces zal zowel top-down als bottom-up moeten verlopen.⁵⁵

Rol van het management van de wijkteams

Commitment van het management is onmisbaar voor een succesvol diversiteitsbeleid.⁵⁶ Het management van het wijkteam moet duidelijk en consistent uitdragen dat diversiteit belangrijk is. Zonder die inzet, het liefst met draagvlak op gemeentelijk niveau, wordt diversiteit niet serieus genomen.⁵⁷ Het is essentieel om als management van de wijkteams de verantwoordelijkheid te nemen om het veranderingsproces te leiden. Vervolgens is het aan de medewerkers om het op de werkvloer vorm te geven. Om het proces aan te kunnen sturen is het raadzaam om voor de uitvoering van allerlei activiteiten op de werkvloer een structuur binnen de organisatie op te zetten, bijvoorbeeld met werkgroepen die rapporteren aan het management.

Rol van de gemeente

De wil en de noodzaak om meer diversiteits-sensitief te gaan werken is aanwezig bij alle gemeenten die wij hebben gesproken. Het gevoel van urgentie en de stappen die de gemeenten vervolgens hebben gezet lopen echter erg uiteen. Sommige gemeenten stellen dat het gemakkelijk is diversiteit op de prioriteitenlijst te verschuiven, terwijl anderen gemeenten de aandacht voor diversiteit wat structureler hebben ingebouwd. Een belemmerende factor voor de ondersteuning is dat de gemeente voor een deel afhankelijk is van de politiek en de politieke prioriteiten kunnen veranderen. Daarnaast speelt dat gemeenten zoekende zijn met betrekking tot hun nieuwe ondersteunende en faciliterende rol, terwijl ze tegelijkertijd ook opdrachtgever zijn.

Ook voor veel gemeenten geldt dat het helpt om de politieke lading van diversiteitskwesties te verminderen door de nadruk te leggen op een goed bereik van alle bewoners en de effectiviteit van de wijkteams.

Stimuleren

De gemeente heeft een belangrijke stimulerende rol om innovatie op gang te brengen. De gemeenteraad kan invloed uitoefenen zodat er een proces in gang wordt gezet. In 2017 is dat in twee gemeenten met een positief effect gebeurd. Organisaties als de VNG en de G32 Sociale Pijler kunnen hier aandacht voor vragen. Daarnaast kunnen Wmo-raden invloed uitoefenen. In gemeenten zoals Utrecht, Amsterdam en Zwolle zijn er gemeentelijke adviesraden op het gebied van diversiteit, die met succes aandacht hebben gevraagd voor diversiteitsvraagstukken.

☰ DIVERSITEITSKADER ►

1. WERKWIJZE ►

2. COMPETENTIES ►

3. INFORMELE NETWERKEN ►

4. DIVERSITEIT TEAM ►

5. PROCES ►

- Inleiding & checklist ►
- Vorbereiding ►
- Verandering ►
- Verankering ►

53 Bellaart, H., Oostrik, S., Razenberg, I. & Smits van Waesberghe, E. (2016).

54 Bellaart, H., Oostrik, S., Razenberg, I. & Smits van Waesberghe, E. (2016).

55 Bellaart, H. (2016a).

56 SER (2009); Hunt, V., Layton, D. & Prince, S. (2015); De Vries, S. et al. (2005).

57 Aronson, D. (2002).

Aansturen

Uit ons onderzoek bleek dat gemeenten op het gebied van diversiteit niet zo snel eisen willen stellen aan wijkteams. Veel gemeenten willen met wijkteams afspraken op hoofdlijnen; ze willen zich niet teveel met de uitvoering moeten bemoeien. Als het gaat om meer diversiteits-sensitief werken, zien sommige gemeenten vooral een rol voor zichzelf weggelegd als verbinder. Ze willen bijvoorbeeld contacten die zij hebben met zelforganisaties en sleutelfiguren delen met de wijkteams, of ze willen beide partijen letterlijk met elkaar in contact brengen. Een enkele gemeente opperde om de duurzaamheid in te bouwen door bij subsidieaanvragen van (vrijwilligers)organisaties als voorwaarde te stellen dat zij met wijkteams samenwerken en dat andersom ook van de wijkteams te verwachten.

VOORBEELD

Nijmegen heeft wel specifiek beleid op diversiteit. De gemeente vraagt in de aanbesteding van zorgtaken naar de diversiteitsgevoeligheid van de aannemers, die daar dus ook naar dienen te handelen. Dit wordt echter niet generiek gedaan. Zorgverleners in de regio, waar de bevolking minder divers is, hebben hier bijvoorbeeld minder mee te maken en krijgen ook niet specifiek de taak mee om iets te doen met diversiteit. Verder beschikt Nijmegen over een werkgroep Diversiteit waarin verschillende experts zitten die kunnen adviseren over het proces binnen de teams. De gemeente spreekt liever over inclusie en niet over diversiteit, omdat daar toch een bepaald beeld aan hangt. Het inzetten van diversiteitsambassadeurs kan een goede impuls geven.

Zoals hiervoor is aangegeven, is de gemeente belangrijk als stimulator van het proces. Zij is immers verantwoordelijk voor de match tussen vraag en aanbod. In de praktijk blijkt dat verbeterprocessen gemakkelijk van het gemeentelijke prioriteitenlijstje kunnen vallen. Bij de zorginkoop kunnen 'eisen' worden gesteld met betrekking tot diversiteitsaspecten en bereik van doelgroepen. Rond het beleid voor statushouders heeft Pharos in samenwerking met de VNG en de GGD/GHOR een checklist gemaakt, die goed bruikbaar is voor diversiteitsaspecten in bredere zin.

Faciliteren

Zoals al eerder gesteld, willen de gemeenten het liefst faciliteren. Als ze vanuit de wijkteams het signaal krijgen dat er een noodzaak is om in het kader van bereik en aansluiting meer aandacht te besteden aan diversiteit, willen ze daar graag ondersteuning bij bieden. Enkele gemeenten geven bijvoorbeeld aan deskundigheidsbevordering van de professionals te kunnen financieren. Andere gemeenten hebben hun eigen ondersteunings- en opleidingsprogramma's voor wijkteams. Deze ondersteunende rol kan ook op het gebied van diversiteit impact hebben.

Monitoren

Regelmatige monitoring en gesprekken met wijkteams over de werkplannen en jaarverslagen kunnen ook bijdragen aan het levend houden van het proces.

Coördineren

De gemeente heeft het overzicht. In de praktijk van twee grote gemeenten bleek dat het proces rond diversiteitsbeleid te ingewikkeld was geworden. Er waren veel betrokken partijen en niemand nam het voortouw. Het proces stagneerde daardoor. Het werd pas nieuw leven ingeblazen toen de gemeenteraad vragen ging stellen. Toen de gemeente de coördinatie op zich nam kwam het proces weer goed op gang.

VOORBEELD

De pilot in Amsterdam laat goed zien hoe afstemming tussen beleid (gemeente) en praktijk (wijkteam) voor een grote synergetische kracht kan zorgen. De urgentie werd het eerst op beleidsniveau gevoeld door een amendement vanuit de gemeenteraad. Hierdoor hechtte de gemeente belang aan aansluiting bij het Diversiteit in Transformatie-traject van de Amsterdamse wijkteams, dat een betere aansluiting beoogde bij gezinnen die ver afstaan van het jeugdstelsel. Daarnaast werd de urgentie ook op praktijkniveau gevoeld door de professionals zelf. Zij gaven aan meer ondersteuning nodig te hebben om preventief te kunnen werken. Ook het programmateam van de Amsterdamse OKT's heeft, na het vrijkomen van meer ruimte, stevig ingezet om diversiteit organisatiebreed aan te pakken.

Wanneer een wijkteam meer rekening wil houden met diversiteit is het logisch om dat niet op 'een eiland' te doen. Het kan voordelen hebben om bepaalde activiteiten samen met andere wijkteams te doen. In grotere steden zijn bijvoorbeeld migrantenorganisaties actief die door de hele stad werken. Gecoördineerde samenwerking van de wijkteams (Wmo en jeugd) met zo'n migrantenorganisatie is dan handig. Tevens kan het van nut zijn om de benaderingswijzen rond het thema diversiteit op elkaar af te stemmen met ketenpartners, verwijzers, specialistische zorg en huisartsen.

In ons onderzoek en op de conferentie bleek er grote overeenstemming te zijn over het feit dat de gemeente de aangewezen partij is om de lokale samenwerking tussen wijkteams, migrantenorganisaties en ketenpartners te coördineren.

VERANKERING

Wanneer er succes wordt geboekt, is het zaak om de vooruitgang duurzaam te verankeren in het reguliere werkproces. Dit kan door gedurende het proces verbeteringen aan te brengen. De intakeprocedure kan bijvoorbeeld worden aangepast. Soms is er binnen één wijkteam een innovatieve werkwijze met succes uitgetoetst. In dat geval is het goed om het ook in andere teams te introduceren.

Een integraal veranderingsproces kan alleen slagen als de verbeterpunten worden omgezet in beleid dat voor de hele instelling geldt.⁵⁸

Zowel het management van de wijkteams als de gemeente kunnen bewaken dat de behaalde resultaten worden behouden en dat terugval wordt voorkomen. Net als voor andere doelstellingen van een organisatie geldt ook ten aanzien van diversiteit, dat doelstellingen die niet worden gemonitord gaandeweg uit het zicht verdwijnen.⁵⁹

⁵⁸ Bellaart, H. (2001).

⁵⁹ Bellaart, H., Oostrik, S., Razenberg, I. & Smits van Waesberghe, E. (2016).

Achtergrondinformatie

achtergrondinformatie ▶

literatuur ▶

colofon ▶

VERANTWOORDING VAN HET ONDERZOEK

We baseren ons op literatuuronderzoek en op de bevindingen uit ons onderzoek in de praktijk in 2016 en 2017. In 2016 hebben wij onder andere een enquête uitgezet onder wijkteams en gemeenteambtenaren van de vijftig gemeenten met de hoogste percentages bewoners met een migratieachtergrond. Daaruit bleek onder meer dat er wel aandacht is voor diversiteit in het werk van de wijkteams, maar niet substantieel en niet duurzaam.

Daarom hebben we in 2017 onderzocht wat de mogelijkheden zijn om in de praktijk het diversiteitsdenken duurzaam in te bedden in de organisatie. Wij hebben interviews gehouden met landelijke kennisinstituten, met de VNG, de G32 sociale pijler, en met vele gemeenten, wijkteams en migrantenorganisaties. We hebben in pilots in Amsterdam, Amersfoort, Roermond en Veenendaal de ontwikkelingen rond diversiteit in de wijkteams op de voet gevolgd. De bevindingen hebben we voorgelegd aan expertgroepen en de klankbordgroep. Tenslotte hebben we veel informatie over de praktijk opgehaald tijdens onze landelijke conferentie op 30 oktober 2017 te Utrecht.

ONDERSTEUNING OP LANDELIJK NIVEAU

We hebben gesproken met de VNG, de overleggroep G32 Sociale Pijler en het samenwerkingsverband Integraal werken in de wijk (IWW), waarin kennisinstituten Movisie, NCJ, NJi en Vilans samenwerken. Zij trachten de ontwikkeling van wijkteams vanuit het landelijk niveau te ondersteunen. Ze vinden dat ze tot nu toe nog weinig aandacht geschonken hebben aan het thema diversiteit. De wijkteams waren vooral bezig met de organisatie en komen nu pas toe aan verdieping. De focus bij de wijkteams ligt nog steeds te veel op zwaardere problematiek. Aan preventie, lichte hulp en bereik van bepaalde doelgroepen komt men onvoldoende toe. Dat maakt innovatie op het gebied van diversiteit wel lastiger.

De meeste gemeenten weten van de problemen rond toegankelijkheid en zouden een effectievere hulpverlening voor bewoners met een migratieachtergrond willen, maar volgens de respondenten weten ze niet precies hoe ze dat kunnen realiseren. Er was alleen projectmatige aandacht; in plaats daarvan zou het een meer structurele plek moeten krijgen in de beleidscyclus.

☰ DIVERSITEITSKADER ▶

1. WERKWIJZE ▶

2. COMPETENTIES ▶

3. INFORMELE NETWERKEN ▶

4. DIVERSITEIT TEAM ▶

5. PROCES ▶



Kansen

De VNG heeft nu een pool van ervaringsdeskundigen die worden ingezet bij gezondheidsvoorlichtingen, maar ook mee kunnen naar gesprekken met gemeenten die de deur nog een beetje dicht houden. Eind 2017 start de VNG (OTAV) samen met Pharos een programma voor ondersteuning aan gemeenten ten aanzien van statushouders. Ook gaat de VNG het project 'Village Deal' starten, waarin ze met twaalf kleine gemeenten aan de slag gaan met een integrale aanpak in het sociale domein. Hierin kan het thema diversiteit worden meegenomen.

De landelijke kennisinstituten binnen IWW merken dat diversiteit in multiculturele wijken wél een groot thema is. Daar bestaan verschillende programma's en initiatieven. Het IWW programma waarin de samenwerking tussen formeel en informeel centraal staat, waarbij ook gekeken is naar diversiteit, kan op dat gebied ondersteuning bieden.

Bij IWW worden er op dit moment kenniskaarten met bouwstenen opgesteld die ook ingaan op diversiteitsaspecten. Vooral bij het onderwerp Participatie is er aandacht voor de groep cliënten met een migratieachtergrond.

De kennisinstituten willen graag ondersteuning bieden bij dit thema door diversiteitsaspecten een plaats te geven in algemene programma's.

achtergrondinformatie ▶

literatuur ▶

colofon ▶

☰ DIVERSITEITSKADER ▶

1. WERKWIJZE ▶

2. COMPETENTIES ▶

3. INFORMELE NETWERKEN ▶

4. DIVERSITEIT TEAM ▶

5. PROCES ▶



LITERATUUR

- Achahchah, J. & Werkhoven, J.M. van (2017). *Blijvende aandacht voor diversiteit in jouw wijk : Tools om jouw wijkteam diversiteitsproof te maken*. Utrecht: Kennisplatform Integratie & Samenleving.
- Aronson, D. (2002). Managing the diversity revolution: Best practices for 21st century business. *Civil Rights Journal*, 6, pp. 46-66.
- Arum, S. & Schoorl, R. (2016). *Sociale (wijk)teams in beeld. Stand van zaken na decentralisaties*. Utrecht: Movisie.
- Beek, A. van & Doorne-Huiskes, A. van (2011). Diversiteit en kwaliteit: een uitdagende relatie. *Tijdschrift voor HRM*, 14 (4), 6-29.
- Bellaart, H. (2001). *Matrix Interculturalisatie. Voor begeleiding van het interculturalisatieproces in de sectoren Zorg en Welzijn*. Utrecht: Forum. Instituut voor Multiculturele Ontwikkeling.
- Bellaart, H. (2004). *Verlangen naar de zee. Begeleiden van het interculturalisatieproces in GGZ-Instellingen*. Utrecht: Sectorfondsen Zorg en Welzijn.
- Bellaart, H. & Pehlivan, A. (2011a). *Beleidsstrategisch onderzoek naar bereik en toegankelijkheid jeugdvoorzieningen*. Utrecht: FORUM.
- Bellaart, H. & Pehlivan, A. (2011b). *Met één hand kun je niet klappen!* Utrecht: FORUM.
- Bellaart, H. (2016a). Hoe vergroot je als medewerker het urgentiebesef in je organisatie? In: S. Jalhay, M. Ceuterick & P. Degelin – red. (2016). *Bouwstenen voor een cultuursensitieve zorg- en welzijnsorganisatie*. Brussel. Uitgeverij Politeia nv.
- Bellaart, H. (2016b). *Maatwerk in een interculturele context*. Utrecht: i-psy, interculturele psychiatrie.
- Bellaart, H., Day, M. & Hamdi, A. (2017). *Wijkteams en diversiteit. Hoe wijkteams inspelen op etnisch-culturele diversiteit*. Utrecht: Kennisplatform Integratie & Samenleving.
- Bellaart, H., Oostrik, S., Razenberg, I. & Smits van Waesberghe, E. (2016). *Effectief diversiteitsbeleid: Tel uit je winst!* Utrecht: Kennisplatform Integratie & Samenleving.
- Day, M., Pels, T. & Gilsing, R. (2016). *Eigen voorzieningen van migranten in het jeugddomein*. Utrecht: Kennisplatform Integratie & Samenleving/Het Verwey Jonker-Instituut.
- DeWalt, D. A. & Hink, A. (2009). Health literacy and child health outcomes: A systematic review of the literature. *Pediatrics*, 124, S265-S274.
- Dijk, T. van (2012). *Migranten en de Wmo. Een verkenning naar aanbod, gebruik en toegankelijkheid van informatievoorzieningen, individuele voorzieningen en dagbesteding in de G4*. Utrecht: Pharos Kennis- en adviescentrum migranten, vluchtelingen en gezondheid.
- Distelbrink, M., Gruijter, M. de & Pels, T. (2007). *Zelfredzaamheid bevorderen in Almelo. Handreiking aan de gemeente Almelo voor het bevorderen van zelfredzaamheid van allochtone oudere vrouwen van de eerste generatie*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.
- Diversiteit in Bedrijf (2017). *Van diversiteit naar inclusie. Kennisdocument etnische, culturele en religieuze achtergrond*. Den Haag: Stichting van de Arbeid en Raad voor het Overheidsperoneelsbeleid.

- Gerven, A. van & Miguel Fernández, F. (2011). *Zorgt u ook voor iemand? De positie van allochtone mantelzorgers en hun gebruik van ondersteuningsmogelijkheden in zes Nederlandse steden*. Utrecht: FORUM.
- Gerven, A. van, Ramcharan, R., Hamaker, D. & Vries, S. de. (2010). *Lessen over diversiteitsbeleid bij gemeenten, provincies en waterschappen*. Den Haag: Stichting A+O fonds Gemeenten, A&O Provincies en A&O-fonds Waterschappen.
- Gilsing, R., Pels, T., Bellaart, H., Tierolf, B. (2015). *Grote verschillen in gebruik jeugdzorg naar herkomst. Kennisplatform integratie en samenleving analyseert cbs-cijfers 2011-2013*. Utrecht: Kennisplatform Integratie & Samenleving.
- Hamdi, A., Bellaart, H., Koçak, S. & Toorn, J. van den (2017). *Match tussen zorgaanbod en zorgvraag van Hagenaars met een migratieachtergrond. Verkenning van bereik en aansluiting van de gezondheidszorg in Den Haag*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.
- Hamdi, A., Kapel, M. van & Bellaart, H. (2017). *Bereikt en geholpen: verkenning maatschappelijk rendement van Schilderswijk Moeders*. Utrecht: Kennisplatform Integratie & Samenleving/Verwey-Jonker Instituut.
- Haterd, J. van de, Poll, A. & Felten, H. (2010). *Naar interculturele competentieprofielen in het preventieve en ontwikkelingsgerichte jeugdbeleid*. Utrecht: Nederlands Jeugdinstituut.
- Heineke, D., Bruin, H. de, Engelsman, L. den & Peters, J. (2012). *Bereik bereikt? Een onderzoek naar het bereik van CJG's onder migrantengezinnen*. Utrecht: Conclusion Advies en Management B.V.
- Hofhuis, J., Zee, K.I. van der & Otten, S. (2008). *Uitstroom van allochtonen bij de Rijksoverheid*. Den Haag: Arbeidsmarkt en Opleidingsfonds Rijk.
- Hunt, V., Layton, D. & Prince, S. (2015). *Why diversity matters*. London: McKinsey & Company.
- Ince, D. & Berg, G. van den (2010). *Overzichtsstudie interventies migrantenjeugd. Ontwikkelingsstimulering, preventie en vroeghulp*. Utrecht: Nederlands Jeugdinstituut.
- Janssens, M. (2002). *Kritische Succesfactoren van een Diversiteitsbeleid*. Trivisi: KU Leuven.
- Jayne, M. E. A. & Dipboye, R. L. (2004). Leveraging diversity to improve business performance: research findings and recommendations for organizations. *Human Resource Management*, 43 (4), 409-424.
- Khonraad, S. (2012). Outreachend in de rafelrand: frontlijnwerk in risicosituaties. In: Sprinkhuizen, A. & Scholte, M. (red.), *De sociale kwestie hervat. De Wmo en sociaal werk in transitie*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Koçak, S. & Jonkman, H. (2016). *Over sociale wijkteams en diversiteit*. Utrecht: Kennisplatform Integratie & Samenleving.
- Nederland, T. & Razenberg, I. (2016). *Eenzaamheid onder ouderen van Turkse of Marokkaanse komaf*. Utrecht: Kennisplatform Integratie & Samenleving/Verwey Jonker-Instituut.
- Pels, T., Distelbrink, M. & Tan, S. (2009). *Meetladder Diversiteit Interventies. Verhoging van bereik en effectiviteit van interventies voor verschillende (etnische) doelgroepen*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

- Pels, T. & Vollebergh, W. (red.) (2006). *Diversiteit in opvoeding en ontwikkeling. Een overzicht van recent onderzoek in Nederland*. Amsterdam: Aksant.
- Ponzoni, E. (2012). *Opvoeden in diversiteit: verbinding tussen formele en informele ondersteuning van opvoeders in Amsterdam*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.
- Ponzoni, E. & Distelbrink, M. (2014). *Opvoedsteun in de buurt: schakelen tussen formele en informele voorzieningen*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.
- Ponzoni, E. & Distelbrink, M. (2016) *Opvoedondersteuning in de multi-etnische wijk: Onderzoek naar verbindingen tussen wijkteams en informele ondersteuners*. Utrecht: Kennisplatform Integratie & Samenleving/Verwey-Jonker Instituut.
- Samenwerkend Toezicht Jeugd (2015). *Toegang tot jeugdhulp vanuit de wijkteams*. Een uitgave van het Ministerie van Volksgezondheid Welzijn en Sport.
- SER (2009). *Diversiteitsbeleid in het personeelsbestand*. Den Haag: Sociaal Economische Raad.
- Shadid, W. (2007). *Grondslagen van interculturele communicatie. Studieveld en werkterrein*. Amsterdam: Kluwer.
- Tan, N., Bekkema, N. & Öry, F. (2008). *Toepasbaarheid van opvoedingsondersteuning voor Marokkaanse en Turkse gezinnen in Nederland*. Leiden: TNO Kwaliteit van Leven.
- Tierolf, B., Steketeer, M, Gilsing, R. & Bellaart, H. (2017). *Leefomstandigheden van kinderen met een migratieachtergrond*. Utrecht: Kennisplatform Integratie & Samenleving.
- Tonkens, E. & Verhoeven, I. (2011). *Bewonersinitiatieven: proeftuin voor partnerschap tussen burgers en overheid. Een onderzoek naar bewonersinitiatieven in de Amsterdamse wijkaanpak*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam/Stichting Actief burgerschap.
- Verwey-Jonker Instituut & Ecorys (2013). *Gezien en gehoord – Het maatschappelijk rendement van MOTTO. Aandacht voor zingeving en levensvragen bij ouderen*. Rotterdam / Utrecht: Ecorys / Verwey-Jonker Instituut.
- Vlaar, P., Hattum, M. van, Dam, C. van & Broeken, R. (2006). *Klaar voor de toekomst. Een nieuwe beroepenstructuur voor de branches welzijn en maatschappelijke dienstverlening, gehandicaptenzorg, jeugdzorg en kinderopvang*. Utrecht: NIZW.
- Vries, S. de, Ven, C. van de & Winthagen, T. (2007). *Aan de slag met diversiteit. Praktische tips voor HR-beleid*. Hoofddorp, TNO Kwaliteit van Leven.
- Vries, S. de, Ven, C. van de, Nuyens, M., Stark, K., Schie, J. van, & Sloten, G.C. van (2005). *Diversiteit op de werkvloer: hoe werkt dat? Voorbeelden van diversiteitsbeleid in de praktijk*. Hoofddorp: TNO.



COLOFON

Auteurs: Drs. Hans Bellaart, Verwey-Jonker Instituut
Drs. Ahmed Hamdi, Verwey-Jonker Instituut
Mehmet Day, Msc, Verwey-Jonker Instituut
Drs. Jamila Achahchah, Movisie

M.m.v: Suzan de Winter-Kocak, Afaf Sahraoui,
Yanna de Boer en Clous Holleman

Tekstredactie: Mariette van Staveren

Vormgeving: Ontwerpburo Suggestie & illusie

Foto's: Hollandse Hoogte en Hans Bellaart

Financier: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Uitgave: Kennisplatform Integratie & Samenleving
P/a Verwey-Jonker Instituut
Kromme Nieuwegracht 6
3512 HG Utrecht
T (030) 230 3260

De publicatie kan gedownload worden via de website van het Kennisplatform Integratie & Samenleving: www.kis.nl.

ISBN 978-90-5830-867-2

© Verwey-Jonker Instituut, Utrecht 2018.

Het auteursrecht van deze publicatie berust bij het Verwey-Jonker Instituut. Gedeeltelijke overname van teksten is toegestaan, mits daarbij de bron wordt vermeld.

The copyright of this publication rests with the Verwey-Jonker Institute. Partial reproduction of the text is allowed, on condition that the source is mentioned.

Kennisplatform Integratie & Samenleving

Kennisplatform Integratie & Samenleving doet onderzoek, adviseert en biedt praktische tips en instrumenten over vraag- stukken rond integratie, migratie en diversiteit. Daarnaast staat het platform open voor vragen, signalen en meningen en formuleert daar naar beste vermogen een antwoord op.

Deze kennisuitwisseling is bedoeld om een fundamentele bijdrage te leveren aan een pluriforme en stabiele samenleving. Blijf op de hoogte van alle projecten, vragen en antwoorden en andere kennisuitwisseling via www.kis.nl, de [nieuwsbrief](#), [Twitter](#) en [LinkedIn](#).

Kennisplatform Integratie & Samenleving is een programma van het Verwey-Jonker Instituut en Movisie. T 030 230 32 60 | E info@kis.nl

