
BUURTBEMIDDELING ROTTERDAM

Het investeren in betrokkenheid van burgers

.....

BUURTBEMIDDELING ROTTERDAM

Het investeren in betrokkenheid van burgers

Lucas Meijs en Bas Delleman

Inhoud

Voorwoord	7
Inleiding	11
<i>Doelstelling en methode</i>	12
<i>Vraagstelling & opbouw</i>	14
Deel 1 Investeren in betrokkenheid	21
Deel 2 De institutionele context: betrokkenheid onderhouden	29
Deel 3 Buurtbemiddeling als sociaal leren	51
De praktijk aan het woord	67
Conclusies en aanbevelingen	73
Referentielijst	82



Voorwoord

Precies tien jaar geleden kregen tien wijkbewoners uit Lombardijen een training in buurtbemiddeling als eerste stap in een meerjarig experiment in drie Rotterdamse buurten. Een centrale vraag daarin was of deze methode van conflicthantering kon bijdragen aan de leefbaarheid en aan het versterken van de eigen mogelijkheden van mensen om met burenp Problemen om te gaan. De Erasmus Universiteit, die de proces- en effectevaluatie van het experiment verzorgde, kon daar duidelijk positief op antwoorden.

Tien jaar later kan ik met trots zeggen dat buurtbemiddeling een juweeltje is en dat het zijn waarde heeft bewezen. Het is een mes dat aan twee kanten snijdt. Buren helpen buren. Vrijwilligers worden opgeleid en hebben daar ook als persoon zelf wat aan, terwijl ruzies door hun bemiddeling worden beslecht. Eigenlijk zijn er alleen maar winnaars, ook al leidt niet elke bemiddeling tot een positief resultaat. Tien jaar later hebben ruim 300 bewoners van Rotterdam de training met succes gevolgd en is buurtbemiddeling in meer dan 45 wijken beschikbaar. Het is opvallend dat de vrijwilligers als groep een afspiege-

ling vormen van de samenstelling van de Rotterdamse bevolking. Bij de start van het experiment was het de vraag of dit zou lukken en nu is het bijna vanzelfsprekend. Toch is het bijzonder en zegt het veel over buurtbemiddeling zelf en over de wijze waarop het in deze stad is georganiseerd. Een bijkomend effect is dat die bewoners zich veel meer met de wijk zijn gaan bezighouden, een meerwaarde die vooraf niet was ingecalculeerd. Buurtbemiddeling werd “investeren in betrokkenheid van burgers”, zoals ook de titel van dit essay luidt.

Tien jaar buurtbemiddeling is in de eerste plaats een felicitatie aan alle vrijwilligers die ontzettend hard werken om de sfeer en de leefbaarheid in de wijken goed te houden. Het is ook een compliment aan de zes woningcorporaties, de politie en de deelgemeenten, als directe partners van buurtbemiddeling. Zij schiepen de voorwaarden ‘van onderop’, zodat buurtbemiddeling zich heeft kunnen ontwikkelen tot wat het nu is.

Tien jaar is een mooi moment om je de vraag te stellen of je het opnieuw op dezelfde manier zou organiseren. Buurtbemiddeling staat als een huis en we willen er graag mee door in geheel Rotterdam. Maar wat kan er nog beter, wat willen we beter en wat kan anders? Die vragen moet je continu stellen. Een bijdrage daarin levert dit essay.

De Stuurgroep Buurtbemiddeling heeft prof. dr. Lucas Meijs van de Erasmus Universiteit gevraagd dit onderzoek te doen om een ‘prikkelende’ discussie op gang te brengen over items die voor de toekomst van buurtbemiddeling van belang kunnen zijn. Het essay maakt onderdeel uit van een uitgebreid ontwikkelingsstraject onder de titel “Perspectief op buurtbemiddeling Rotterdam”, dat zich tot ver in 2007 zal uitstrekken.

Namens de Stuurgroep wens ik alle partners in buurtbemiddeling een vruchtbare samenwerking en veel succes bij de volgende tien jaar.

Lucas Bolsius

Wethouder Financiën, Sport, Buitenruimte én Buurtbemiddeling van de Gemeente Rotterdam en voorzitter van de Stuurgroep Buurtbemiddeling

november 2006



Inleiding

Buurtbemiddeling is een voorbeeld van (nieuwe) initiatieven in de lokale samenleving die verbonden kunnen worden met het concept van de 'civil society'. 'Civil society' is hierbij het domein tussen overheid en markt waar burgers in georganiseerd verband hun verantwoordelijkheid nemen, vaak in non-profit organisaties. Maar natuurlijk zijn niet alle non-profit organisaties hetzelfde. Buurtbemiddeling is in de beeldvorming toch vooral een voorbeeld van 'ongebonden initiatieven' dat zich vertaalt in kleine lokale organisaties (*grassroots*). Dit ter onderscheid van afdelingen en verenigingen die onderdeel zijn van grotere landelijk georganiseerde organisaties zoals 'Het Rode Kruis' of de 'KNHB' (Hockeybond) of 'verstatelijkte' organisaties die hun verleden wel hebben in de 'civil society', maar daar nu gevoelsmatig buiten (lijken te) staan zoals het bijzonder onderwijs of de publieke omroepen. Het zijn juist de kleinere lokale initiatieven zoals buurtbemiddeling die te maken hebben met de voortdurende veranderingen in de lokale context, juist omdat ze voor de noodzakelijke beroepsmatige ondersteuning van hun werkzaamheden op die lokale omgeving terug moeten vallen.

Buurtbemiddeling bestaat in Rotterdam nu 10 jaar. In die 10 jaar is er veel veranderd in de context van de buurtbemiddeling. Politie, woningbouwcorporaties, deelgemeentelijke organisaties en welzijnsorganisaties hebben reorganisaties en strategische heroriëntaties meegemaakt en politieke coalities zijn veranderd. Deze veranderingen vertalen zich iedere keer weer naar 'aanslagen' op de continuïteit van buurtbemiddeling, waarbij de organisatie 'buurtbemiddeling' haar legitimiteit en toegevoegde waarde moet uitleggen. Aanslagen die overleefd worden, maar die voor afleiding zorgen van het 'echte werk'. Toch is er tegelijkertijd een duidelijke continuïteit van de werkvorm 'buurtbemiddeling' en daarmee ook van de organisatie die zich daarmee bezighoudt. Het is deze continue spanning rondom de continuïteit van de organisatie van buurtbemiddeling, terwijl het nut niet betwist wordt, die centraal staat in dit onderzoek.

Doelstelling en methode

De voorliggende rapportage beschrijft het spanningsveld van veranderingen in de institutionele context, de continuïteit van buurtbemiddeling en het resultaat van buurtbemiddeling als sociaal leren.

Concreet heeft dit onderzoek als doelstelling een inhoudelijke bijdrage te leveren voor een werkconferentie in het kader van de 'doorontwikkeling' van buurtbemiddeling in Rotterdam. Centraal bij buurtbemiddeling in Rotterdam staan de betrokkenheid en mogelijkheden van burgers.

Het onderzoek geeft inzicht in 1) de relatie tussen buurtbemiddeling en de betrokkenheid van burgers op elkaar in de wijk en 2) drie ontwikkelingen (ketenvorming, *'business-like behaviour'* en zakelijk vrijwilligersmanagement) die gevolgen kunnen hebben voor buurtbemiddeling. Verder gaat het onderzoek in op buurtbemiddeling als sociaal leren. Hierbij staat de interactie tussen betrokkenen bij buurtbemiddeling in de (door)ontwikkeling van buurtbemiddeling centraal. Het onderzoek is gebaseerd op algemeen literatuuronderzoek aangevuld met tien interviews met stakeholders van de Rotterdamse buurtbemiddeling en deelname aan drie bijeenkomsten over buurtbemiddeling. Het onderzoek heeft niet de pretentie om inzicht te geven in 10 jaar buurtbemiddeling. Het gaat hier slechts om een schets van (theoretische) kansen en bedreigingen voor de verdere ontwikkeling van buurtbemiddeling. Tussen de tekst en in een afwijkende (groene) lay-out staan in dit essay vijf 'boxen' opgenomen. Elke box beschrijft voor buurtbemiddeling de consequenties van uit de voorgaande tekst.

Vraagstelling & opbouw

In dit onderzoek staat de betrokkenheid van burgers op elkaar in de wijk centraal. Achtergrond is de vraag wat de effecten zijn van buurtbemiddeling op de betrokkenheid en de mogelijkheden van burgers om bij te dragen aan de veiligheid en leefbaarheid in de wijk. Betrokkenheid wordt gedefinieerd als het beschikbaar krijgen van *private resources* (mensen, munten, middelen, massa en media) voor min of meer publieke problemen (wat soms feitelijk private problemen van anderen in de directe omgeving zijn, zoals bij een burenruzie). Het (b)lijkt om een 'tweede golf' van directe, private betrokkenheid te gaan wanneer er sprake is van een crisis of overlast (zie bijvoorbeeld de overweldigende reacties op de tsunami, Katrina en andere rampen). Dat werkt ook in Nederland. Het maken van een 'eerste golf' van directe, private betrokkenheid voor preventie blijkt veel moeilijker zoals veel welzijnsinitiatieven ontdekken¹. Buurtbemiddeling is in feite en in essentie een reactie op (bestaande) problemen en daarmee een

1 *Een aanname in dit onderzoek is dat er in post-paternalistische samenlevingen op de lange termijn geen politieke legitimiteit is voor collectieve financiering van organisaties die zich bezighouden met issues waar mensen individueel niet bij betrokken zijn, c.q. dus niet bereid zijn zich vrijwillig in te zetten in munten of menskracht.*

vorm van 'tweede golf' betrokkenheid. Echter, zeker de Rotterdamse aanpak met vrijwilligers uit de eigen wijk in plaats van daarbuiten, biedt mogelijkheden voor het ontwikkelen van meer directe betrokkenheid om te voorkomen dat problemen te groot worden.

Het eerste deel van het onderzoek (*'investeren in betrokkenheid'*) gaat in op de mogelijkheden voor de betrokken professionele organisaties² (woningbouw corporaties, politie, winkeliers / ondernemersverenigingen, scholen, deelgemeenten, welzijnsorganisaties etc) om te investeren in de betrokkenheid van de burgers in (en buiten) de buurt. Vanzelfsprekend is buurtbemiddeling daarbij slechts één van de mogelijkheden.

In dit eerste deel wordt antwoord gegeven op de volgende drie vragen:

1. *mobilizing community capacity*

Hoe kan energie voor buurtbemiddeling gemobiliseerd worden? (Wat zijn vindplaatsen? Wat zijn weravingsargumenten? Kan het 'geforceerd' of 'beloond' worden door studiepunten?)

2 *Onder professioneel verstaan wij in dit onderzoek organisaties en personen die beroepsmatig bij buurtbemiddeling betrokken zijn. De term is met nadruk niet bedoeld als een diskwalificatie van de werkzaamheden van de vrijwilligers.*

2. *managing and organizing capacity*
Hoe moet deze energie effectief georganiseerd worden? (Wat is de rol van beroepskrachten? Wat is de rol van training? Wat kunnen deelnemers van elkaar leren?)
3. *governance capacity*
Hoe moet deze energie, in afstemming met andere partijen, gericht worden? (Wat is de rol van andere organisaties? Hoe verhouden buurtbemiddelaars zich tot andere professionals?)

Het tweede deel van het onderzoek (*‘De institutionele context: betrokkenheid onderhouden’*) richt zich op hoe de institutionele context³ van buurtbemiddeling de betrokkenheid van vrijwilligers (potentieel) kan ver-

-
- 3 *Institutionele context verwijst niet naar organisaties maar naar de set van ‘spelregels’ die het gedrag van betrokkenen reguleren. Vaak is dit een proces waarin organisaties zich aanpassen aan de omgeving en daarmee op elkaar gaan lijken (institutioneel isomorfisme). DiMaggio en Powell (1987) onderscheiden drie verschillende achterliggende krachten:*
- *‘coercive isomorphism’ waarbij organisatie gedwongen worden om op elkaar te gaan lijken door bijvoorbeeld politieke invloed;*
 - *‘mimetic isomorphism’ waarbij organisaties op elkaar gaan lijken omdat ze het gedrag van bijvoorbeeld de grootste organisaties imiteren in tijden van onzekerheid;*
 - *‘normative isomorphism’ wat wordt geassocieerd met professionalisering waardoor er bepaalde algemeen geldende gedragsnormen komen zoals dienstverlening volgens het ‘boekje’.*

minderen. In die context van buurtbemiddeling spelen min of meer autonome algemene ontwikkelingen die betrokkenheid kunnen wegduwen.

In dit deel van het onderzoek richten we ons op drie belangrijke potentiële '**rode vlaggen**'.

De eerste rode vlag is de opkomst van de ketens in allerlei welzijn/zorg omgevingen. De tweede rode vlag is de opkomst van het denken in 'rendement', 'kostprijs' en 'productboeken' (dat ook in de non-profit sector steeds meer voorkomt) en dat gevangen kan worden onder de term 'business like behaviour'. De derde rode vlag, in feite het sluitstuk van de andere twee, is de tendens om vrijwilligerswerk en vrijwillige inzet volstrekt functioneel in te zetten. In dit tweede deel wordt dus een antwoord gegeven op de vraag:

- Wat zijn potentiële negatieve effecten op de (betrokkenheid van) vrijwilligers buurtbemiddeling bij de algemene trend van:
 1. de ketens in welzijn,
 2. het denken in 'rendement', 'kostprijs' en 'productboeken',
 3. de functionele insteek van vrijwilligerswerk en vrijwillige inzet.

Het derde deel van dit onderzoek (*'Buurtbemiddeling als sociaal leren'*) richt zich op de positie van buurtbemiddeling als instrument voor de ontwikkeling van sociaal leren. Sociaal leren is volgens Wildemeersch (1995) het leren functioneren van groepen of sociale verbanden in nieuwe, onverwachte, onzekere en moeilijk te voorspellen omstandigheden. Het is gericht op het oplossen van onvoorziene (context)problemen en wordt gekenmerkt door een optimaal gebruik van het potentieel dat in de groep of het sociale verband aanwezig is.

In dit derde deel wordt antwoord gegeven op de volgende vragen:

- Is buurtbemiddeling te beschouwen als een vorm van sociaal leren?
- Welke leerprocessen zijn te onderscheiden binnen buurtbemiddeling?
- Welke mogelijkheden biedt sociaal leren om het effect van buurtbemiddeling te versterken?



Deel 1

Investeren in betrokkenheid

Het is een veel gehoorde klacht dat mensen onvoldoende betrokken zijn op en bij elkaar. Er is behoefte aan meer sociale cohesie. Buurtbemiddeling, zeker volgens de Rotterdamse aanpak, is juist afhankelijk van het bestaan van die onderlinge betrokkenheid en sociale cohesie. Tegelijkertijd draagt buurtbemiddeling zelf ook weer bij aan die betrokkenheid en sociale cohesie. In dit onderdeel wordt ingegaan op het concept van de betrokkenheidarena (zie Meijs, 2005), waarmee professionele organisaties en beleidsmakers hun rol in het onderhouden en van betrokkenheid vorm kunnen geven.

De betrokkenheidarena kent drie processen: Besturen, mobiliseren en organiseren. Deze drie processen vertalen zich in drie vermogens (zie figuur 1):

- Mobiliseren: *community capacity*
- Besturen: *governance capacity*
- Organiseren: *management capacity*



Figuur 1 De drie processen van de betrokkenheidarena.

Het eerste onderdeel is **Community capacity**. Dit is de mogelijkheid van een groep of samenleving om (vrijwillige, private) energie (mensen, munten, middelen, massa en media) los en in beweging te krijgen voor het **oplossen** van de **gezamenlijke**, publieke **problemen**. Om vrijwillige energie te mobiliseren zijn verschillende methoden bruikbaar. Een eerste methode is een breed uitgedragen appèl op mensen om hun verantwoordelijkheid te nemen. Een tweede methode is het heel expli-

ciet waarderen en erkennen dat mensen een bijdrage leveren. Voor vrijwilligerswerk is nu algemeen erkend dat je dat ook een beetje voor jezelf doet. Een continue zoektocht naar extra erkenning en beloningen, bijvoorbeeld met ‘elders verworven competenties of ‘sociale air-miles’ (het Rotterdamse ‘Pot met Goud op Zuid’), is van groot belang. De derde methode bestaat uit het mogelijk maken, of zelfs forceren, dat mensen een bijdrage kunnen leveren. Denk daarbij onder andere aan werknemersvrijwilligerswerk in de tijd van het bedrijf, maatschappelijke stages / ‘*service learning*’ als onderdeel van het onderwijs; maar ook nieuwe eenmalige activiteiten zoals de Nederlandse varianten van “make a difference day (MADD)”. Hierbij wordt het mogelijk gemaakt een bijdrage te leveren omdat er bijvoorbeeld door het combineren van twee activiteiten (*Service learning* is een combinatie van dienstverlening en leren) extra tijd vrij komt in de drukke agenda’s. Er kan gewerkt worden met sociale druk maar ook met harde dwang. Het opruimen van de rotzooi na Koninginnedag door HALT-gestrafte is geen vrijwilligerswerk, maar het verhoogt wel de capaciteit van een gemeenschap om een leuk feestje te geven!

Het tweede onderdeel van de betrokkenheidarena is **Governance capacity**. Dit is het vermogen van een lokale of nationale gemeenschap om te komen tot een

gezamenlijke, **gedeelde visie en agenda**. Azie-55 na de tsunami maakt duidelijk dat mensen in actie komen als ze **zelf** vinden dat er wat moet gebeuren en wanneer het ook duidelijk is wat ze **zelf** kunnen doen. De vele voorbeelden van fondsenwerving zijn breed geïmitteerd. Voor meer 'alledaagse' en meestal complexere problemen en uitdagingen loopt dat niet zo vanzelf. Het begin van de betrokkenheid is dan om veel meer partijen in een vroegtijdig stadium te betrekken bij de probleemdefiniëring en het bedenken hun eigen bijdrage aan de oplossing. Concreet betekent dit vooral dat samenwerking tussen (professionele) organisaties veel eerder in het proces moet plaats vinden (bij de eerste probleem(v)erkenning) en dat veel meer organisaties (anders dan de 'usual suspects') moeten worden betrokken.

Het derde onderdeel is **Management capacity**. Dit is het vermogen van mensen en organisaties om die uitgelokte of geforceerde 'vrijwillige' bijdrage (*community capacity*) effectief in te zetten voor het bereiken van de **gezamenlijke doelstelling** (*governance capacity*). Dit is de primaire verantwoordelijkheid van non-profit organisaties die als het ware veerkrachtig(er) moeten worden. Theoretisch mag verwacht worden dat iedere management- of organisatiefout met betrekking tot vrijwilligers, donaties, transparantie en verantwoording afleg-

gen die een non-profit organisatie maakt, de betrokkenheid van mensen verlaagt. Hoewel er natuurlijk wel voorbeelden zijn van particulier initiatief dat juist het gevolg is van slecht functionerende non-profit organisaties, lijkt een strategie om gewone burgers niet goed te behandelen in de hoop dat ze dan zelf aan de slag gaan niet verstandig!

De drie capaciteiten zijn met elkaar verbonden. De link tussen *governance capacity* en *community capacity* is de nieuwe energie die ontstaat wanneer bijvoorbeeld maatschappelijk betrokken bedrijven en fondsen niet alleen een handige co-financier zijn aan het einde van de rit, maar ook de kans krijgen om de inhoudelijke agenda mee te bepalen. De koppeling tussen *governance capacity* en *management capacity* is de ontwikkeling van nieuwe diensten die nodig zijn voor het aanpakken van de (nieuwe) uitdaging. Daar kan een startsubsidie een belangrijker rol spelen. De koppeling tussen *management capacity* en *community capacity* zijn de nieuwe partnerschappen tussen allerlei partijen zoals bedrijven (maatschappelijk betrokken ondernemen), scholen (maatschappelijke stages en 'Pot met Goud op Zuid') en verschillende non-profit organisaties.

Box 1 Benodigheden voor het goed functioneren van buurtbemiddeling.

CONSEQUENTIES VOOR BUURTBEMIDDELING

Bij het toepassen van de **betrokkenheidarena** op buurtbemiddeling staat de buurt in het hart van de arena. Buurtbemiddeling is een instrument waarmee een buurt gezond en vitaal kan worden gemaakt. Buurtbemiddeling is daarmee ook een methode om binnen te komen in bepaalde wijken en buurten, zeker langs alternatieve kanalen. In de Rotterdamse aanpak worden hierbij vooral buurtbewoners zelf ingezet. In andere steden worden hiervoor vaak mensen uit andere buurten of met erkende professionele competenties (mediator) gebruikt. De Rotterdamse aanpak biedt daarmee meer mogelijkheden om in moeilijke buurten binnen te komen.

Om buurtbemiddeling te laten functioneren als instrument om wijken te revitaliseren is het nodig dat:

1. voldoende mensen en (professionele) organisaties deelnemen aan buurtbemiddeling - betaald alsook onbetaald, (*mobilizing*); belangrijk aandachtspunt daarbij is dat het niet alleen om de buurtbemiddeling zelf gaat. Als andere buurtbewoners die zelf niet durven of willen bemiddelen, taart willen bakken voor de buurtbemiddelaars dan creëert dat ook betrokken-

- heid; bijdragen verlenen aan buurtbemiddeling moet daarom actief gepromoot worden;
2. buurtbemiddeling goed georganiseerd wordt (*organising*); belangrijkste punt hierbij is dat er goed vrijwilligersbeleid is voor de buurtbemiddelaars en dat projectleiders niet teveel tijd kwijt zijn met het garanderen van de randvoorwaarden voor de organisatie. Tevens zal de organisatie van buurtbemiddeling transparant en *accountable* moeten zijn naar zowel de professionele stakeholders als naar de brede buurt; deze verschillende activiteiten moeten goed gebalanceerd worden hetgeen, zoals in het tweede deel beschreven wordt, niet eenvoudig is;
 3. er samenhang is met andere trajecten en programma's van de betrokken professionele organisaties (*governance*); hierbij kan gedacht worden aan een goede afstemming (zowel op de inhoud als de uitvoering) met bijvoorbeeld het huisuitzettingsbeleid van de corporatie of schuldsanering door andere hulpverleners.

Omdat het succes van buurtbemiddeling en betrokkenheid op de wijk elkaar wederzijds beïnvloeden, moeten de professionele organisaties rondom buurtbemiddeling ook investeren in algemene betrokkenheid. Buurtbemiddeling kan niet worden losgezien van allerlei andere activiteiten in het kader van bijvoorbeeld leefbaarheid of het bevorderen van sociale cohesie.



Deel 2

De institutionele context: betrokkenheid onderhouden

Betrokkenheid moet onderhouden en zeker niet ondermijnd worden! In dit deel wordt gekeken naar de drie **potentiële rode vlaggen** voor de betrokkenheid van burgers bij initiatieven zoals buurtbemiddeling. De eerste rode vlag is de opkomst van ketens. De ketenproblematiek is met name de rode vlag van *governance capacity*. De tweede rode vlag is die van het *'business-like behaviour'*. Dit is de rode vlag van het onderdeel *management- en organizing capacity*. De derde rode vlag heeft te maken met de vrijwilligersproblematiek. Dit vertaalt zich naar *community capacity*. Dit zijn drie relevante ontwikkelingen in de context van buurtbemiddeling. Ontwikkelingen die zich autonoom, of liever gezegd los, van buurtontwikkeling voltrekken. Ontwikkelingen die ook meer te maken hebben met algemeen beleid

dan met specifiek beleid voor buurtontwikkeling. De schets van de 'rode vlaggen' geeft niet een huidige bedreiging aan maar geeft **waarschuwingen voor doorschieten in de toekomst.**

KETENS

De eerste rode vlag is de opkomst van de ketens in allerlei welzijn/zorg omgevingen. Hoewel er relatief veel over ketens gesproken wordt, is de literatuur erg normatief van aard. Belangrijke inhoudelijke aanjager in Nederland is de stichting Ketennetwerk.

Van der Aa en Konijn (2001; p. 14) beschrijven dat maatschappelijke doelen door de overheid moeten worden bereikt in samenwerking met andere publieke instellingen of met private partners. Soms neemt de overheid zelf actie en waar mogelijk sluit men aan op initiatieven van anderen. Overheidsinstellingen moeten dus beschikken over mechanismen om maatschappelijke opgaven actueel en adequaat om te zetten in concrete doelen. Deze samenwerking tussen organisaties die bij hetzelfde probleem betrokken zijn wordt populair aangeduid met ketens. De schakels in de keten zijn de verschillende professionele organisaties.

Preciezer geformuleerd zijn ketens:

- een instrument om overzicht en ordening te creëren in de complexiteit en turbulentie van de netwerksamenleving;
- een manier om met menselijke diversiteit en dynamiek om te gaan;
- een hulpmiddel voor het realiseren van maatschappelijke opgaven in relatie tot vraagsturing en maatwerk;
- een instrument om publieke verantwoordelijkheden en private aansprakelijkheden te onderscheiden en te verbinden (*Van der Aa en Konijn, 2001; p. 16*).

Als voordeel van ketens wordt vaak de mogelijkheid van integrale aanpak en ketenbeheer genoemd. “Ketens verbinden de handelingen van organisaties die samen iets kunnen betekenen voor een cliënt. Doel daarbij is een sluitende aanpak van handelingen die de cliënt nodig heeft of wenst. Cliënten hebben vaak te maken met meerdere instanties of professionals die hun activiteiten en werkprocessen niet op elkaar hebben afgestemd” (*Van der Aa en Konijn, 2001; p. 17*). In aansluiting op sociaal leren, zie deel drie, geldt ook voor ketens dat deze optimaal functioneren als “een zelfsturend en zelflerend systeem waarbij partners weten wat ze aan elkaar hebben en er afspraken zijn voor wie wat doet op welk moment” (*Van der Aa en Konijn, 2001; p. 92*).

Een belangrijk onderdeel van de keten is de ketenregisseur. Deze moet de verschillende schakels bij elkaar brengen en richting geven. Van der Aa en Konijn (2001, p. 97) stellen dat o.a. flexibiliteit, sterke motivatie gedreven door een eigen passie en een concrete werkwijze, (gewenste) eigenschappen van ketenregisseurs zijn. (Voor overige eigenschappen zie Van der Aa en Konijn, 2001). De ketenregisseur is een mensenkenner. Wat betreft de belangrijkste competenties geldt onder andere de kunde om uit alle macht (totaal aan kennis, ervaringen, inzichten en kennis) te kijken, vooruit te zien, de uitgangssituatie in te schatten alsook de taal van zijn omgeving te spreken (*Van der Aa en Konijn, 2001*).

Box 2 De rode vlag van ketenvorming voor buurtbemiddeling.

DE RODE VLAG VAN KETENVORMING VOOR BUURTBEMIDDELING

Het fundamentele nadeel van ketens is dat deze gemaakt worden van goed beschreven en gedefinieerde schakels. Hoewel het op zich positief is dat de verschillende deelnemers worden gedwongen tot het nauwkeurig definiëren van hun dienstenpakket, heeft het als nadeel dat het voor nieuwe 'spelers' en innovatie(s) van buitenaf bemoeilijkt wordt om toe te treden. Ketens kunnen dan misbruikt worden voor het buitensluiten van concurrerende professionele instellingen of nieuwe initiatieven van burgers. Vaker inderdaad vormen zij een dam voor de ongepolijste deelname van betrokken burgers, al is het maar alleen omdat er overdag vergaderd wordt en het voor de ketenregisseur onoverzichtelijk wordt met al die betrokken burgers.

Voor buurtbemiddeling is het dus echt zaak om deel te zijn van een keten. Deelname aan een keten vormt de beste garantie voor financiering en verwijzingen. Continuïteit kan daarmee worden gegarandeerd. Maar deelname aan ketens heeft ook nadelen. Ten eerste zijn ketens potentieel nadelig voor het zelfsturend vermogen dat waarschijnlijk een belangrijk onderdeel is van de motivatie van, en waardecreeatie door, de vrijwilligers. De 'spelregels' van de keten beperken de vrijheid van handelen naar vorm en inhoud.

De andere schakels willen precies weten wat ze van buurtbemiddeling kunnen verwachten en hebben er moeite mee als de verschillende buurtbemiddelingorganisaties afwijkend van elkaar functioneren. Ten tweede, het moeten meedoen aan de keten kan een grote aanslag betekenen op de tijd van de coördinator of projectleider. Verwacht mag worden dat veel tijd op gaat aan het vertegenwoordigen van de werksoort in de keten en het behartigen van de belangen van de werksoort in de keten. Lopend onderzoek van CIVIQ, Instituut Vrijwillige Inzet, laat zien dat een aanzienlijk deel van de tijd van ondersteuners van vrijwilligers opgaat aan andere werkzaamheden dan het ondersteunen van vrijwilligers. Ten derde kunnen ketens de mogelijkheden beperken tot echte systeeminnovaties, hoewel deelname aan ketens vaak goed is voor het benoemen en verbeteren van de (proces)kwaliteit. Echter, wanneer een keten eenmaal beschreven is, zullen er onvermijdelijk processen van weerstand tegen (weer een) verandering optreden.

‘BUSINESS-LIKE’ BEHAVIOUR

De tweede rode vlag is de opkomst van het ‘*business-like behaviour*’. In principe horen non-profit organisaties vooral actief te zijn in markten waar de cliënten zelf niet voldoende kunnen betalen, ook niet via verzekeringen, om het product of de dienst zelf volledig te betalen. Mochten de cliënten dat namelijk wel kunnen dan zouden er (ook) winstgerichte aanbieders op de markt zijn! Concreet betekent dit dus dat er altijd een derde partij is die een deel van de kosten op zich neemt omdat de cliënt armlastig is of omdat de cliënt meer of duurdere diensten nodig heeft dan waarin de verzekering of regeling voorziet. Echter, door de grote druk om efficiënt en effectief (gedefinieerd als zoveel mogelijk klanten tegen zo min mogelijk kosten helpen) te opereren richten veel gesubsidieerde dienstverlenende non-profit organisaties zich vooral op cliënten waarbij de kosten gedekt worden uit de vastgestelde vergoedingen voor dienstverlening.

In de Angelsaksische literatuur wordt dit omschreven als ‘*business-like behaviour*’. Dart (2004) geeft verschillende benaderingen van *business-like* voor non-profit organisaties. De eerste betekenis van ‘*business-like*’ verwijst naar activiteiten die wel gerelateerd zijn aan, maar niet direct horen tot, de kern van de non-profit organisatie en die louter worden uitgevoerd omdat ze winst opleve-

ren (Skloot, 1987). De tweede betekenis van *business-like* richt zich op het functioneren van de organisaties, bijvoorbeeld door bedrijfsmatig denken of bedrijfsmatige instrumenten voor te schrijven of te introduceren. Dart (2004) vindt vier velden waarop zijn ‘*community service organization*’, *business-like* wordt: “*business-like goals, business-like organization in terms of service delivery, business-like organization in terms of management and business-like organizational rhetoric*” (2004, p. 297). De consequentie van deze vier terreinen van ‘**bedrijfje spelen**’ is dat de **moeilijke klanten**, die dus niet efficiënt af te handelen zijn, **doorgestuurd** worden.

Deze analyse wordt ondersteund door de praktijk-observaties van Paul Light (2001) van ‘The Brooking Institution’ die stelt dat concurrentie voor non-profit organisaties kan leiden tot een ‘*tread-mill*’ waarin de organisaties meer op zoek zijn naar geld, innovatie of gewoon iets nieuws dan naar manieren om hun kerntaken te verbeteren! Hij pleit voor het definiëren van ‘*non-profit-like*’ om daarmee een dam op te werpen tegen de druk om ‘*business-like*’ te zijn. Echt ‘*nonprofit-like*’ betekent volgens hem: 1) extreem goed diensten verlenen en 2) publieke toegankelijkheid in plaats van private exclusieve diensten verlenen. In andere woorden, non-profit organisaties hebben dus een portfolio waarin die activiteiten overheersen die 1) hoge relevantie hebben voor de

moeilijke doelgroep en die 2) hoog onderscheidend zijn aan activiteiten van andere (non-profit) aanbieders.

De opkomst van het marktdenken en de daarmee veranderende financiering dwingt non-profit organisaties echter om diensten- en productenboeken te maken. Onderdeel hiervan is ook een verdergaande protocollering. Richtlijnen en protocollen doen hun opmars nu vooral in de (gezondheids)zorg en in de individuele maatschappelijke hulp- en dienstverlening. Protocollering houdt in: 'beheersing van het primaire proces door arbeidsindeling, stroomlijning en standaardisering van interventies met behulp van richtlijnen en protocollen, waarin werkwijzen (bij voorkeur met bewezen werkzaamheid) nauwkeurig beschreven zijn.' (Van Vliet en Plemper, 2003; p. 76). Protocollering is veel te vinden in situaties waarin het mogelijk is het primaire proces op te delen in stukjes.

Dit staat haaks op de aard van 'echte' non-profit organisaties die, zoekend naar **hoge relevantie en hoog onderscheidend vermogen**, juist bezig zijn met vooral omschreven werkwijzen of benaderingen vanwege de complexiteit en diversiteit van de problemen.

Desondanks is er grote vraag naar verzakelijking en 'accountability' van het werk. Steeds meer gemeenten willen overgaan op productfinanciering. Het werk dient dan te worden gedefinieerd in een aantal herkenbare,

duidelijk omschreven, 'producten' die 'ingekocht' en 'verantwoord' kunnen worden. Deze ontwikkeling houdt onvermijdelijk ook een meer geprotocolleerde manier van werken in' (Van Vliet en Plemper, 2003; p. 77).

Box 3 De rode vlag van ‘business-like’ behaviour voor buurtbemiddeling.

DE RODE VLAG VAN ‘BUSINESS-LIKE’ BEHAVIOUR VOOR BUURTBEMIDDELING

‘Business-like’ behaviour, dienstenboeken, protocollering en de daaraan gekoppelde financiering hebben verschillende potentiële nadelen voor buurtbemiddeling. Het belangrijkste nadeel vertaalt zich in het kiezen van de ‘winstgevende’ klanten. Non-profit organisaties richten zich dan niet meer op de echt moeilijke klanten maar op relatief makkelijke klanten, met simpele eisen of behoeften en die van korte duur zijn. Deze makkelijke klanten passen binnen de financieringsstructuur omdat ze relatief minder werk en geld kosten dan de moeilijke klanten. De moeilijke klanten worden buiten gehouden en worden naar collega’s doorverwezen. Dit heeft voor andere organisaties, zoals misschien (of bijvoorbeeld) buurtbemiddeling, twee opties tot gevolg. Ze worden ofwel veroordeeld tot een protocolaanpak met eenduidige diensten en dus heldere kostprijs, of ze worden gebruikt als ‘afvoerputje’ voor alles wat ingewikkeld is, alles waar anderen ‘geen zin in hebben’ of alles waar anderen niet meer uit kunnen komen.

Deze twee risico’s vertalen zich potentieel in 1) het continu verlagen van de kostprijs per bemiddeling waarbij dus de (overhead) tijd per bemiddeling naar beneden moet, of 2)

het doorverwijzen van moeilijke gevallen naar buurtbemiddeling zonder daarvoor extra faciliteiten te geven.

Een tweede nadeel van *'business-like' behaviour* is dat het 'bedrijfs'-taalgebruik en de organisatiecultuur de vrijwilligers kunnen vervreemden. Verwacht mag worden dat een relevant deel van de vrijwilligers juist deze activiteiten doet ter compensatie van wat ze in het betaald werk gewend zijn of verwachten te moeten doen.

FUNCTIONEEL VRIJWILLIGERSWERK

De derde rode vlag, in feite het sluitstuk van de andere twee, is de tendens om vrijwilligerswerk en vrijwillige inzet volstrekt functioneel in te zetten. Het lijkt erop alsof de verdergaande professionalisering en verzakelijking om structurele vormen van vrijwilligerswerk vragen, terwijl de algehele tendens juist naar flexiblere vormen van vrijwillige inzet gaat. Voor sportverenigingen vrezden Boessenkool en Verweel (2004: 30) dat de groter wordende invloed van vrijwilligersmanagers en andere professionals in de Nederlandse sport gaat leiden tot “afkalving van het vrijwilligerswerk, toenemende gedwongen afhankelijkheid van beroepskrachten en voor steeds meer mensen onbetaalbare lidmaatschapskosten”. Hoewel de onbetaalbare lidmaatschapskosten niet zo relevant zijn voor buurtbemiddeling zijn nadelige effecten op de vrijwilligers zelf wel te vinden.

Vanuit deze vraag is het relevant om te kijken naar de verhouding tussen de vrijwilligers en de beroepskrachten. Het maakt voor de aansturing en beleving van de vrijwilligers behoorlijk uit of er sprake is van een beroepsmatig gedomineerde organisatie waarbij vrijwilligers nuttige, maar in principe aanvullende taken verrichten, of als het gaat om een organisatie waar vrijwilligers de primaire activiteiten uitvoeren, terwijl beroepskrachten voor inhoudelijke of administratieve

Vergelijksingscriteria	Programmamanagement
Structuur	
<i>Flexibiliseren</i>	Van taak naar vrijwilliger
<i>Integratie</i>	Losstaande programma's
<i>Integratie richting in landelijke organisatie</i>	Verticaal
<i>Management</i>	Een manager
<i>Bestuur</i>	Op afstand
Cultuur	
<i>Organisatiecultuur</i>	Zwak
<i>Betrokkenheid</i>	Laag
<i>Betrokkenheid bij meerdere organisaties</i>	Meestal
<i>Homogeniteit</i>	Klein
<i>Relatie</i>	Men kent elkaar niet
<i>Motivatie 1</i>	Doelgericht
<i>Motivatie 2</i>	Externe status verhogend
Proces	
<i>Entreekosten</i>	Lage sociale kosten
<i>Overstapkosten</i>	Laag
<i>Verwachtingen</i>	Expliciet
<i>Erkenning</i>	o.b.v. prestatie
<i>Bestede/ geïnvesteerde uren</i>	Laag
Omgeving	
<i>Noodzaak tot aanpassen aan omgeving</i>	Groot
<i>Aanpassingsvermogen</i>	Groot

Tabel 1 Vergelijking programma- en ledenmanagement
(Meijs en Hoogstad, 2001).

Ledenmanagement	
	Van vrijwilliger naar taak
	Geïntegreerde benadering
	Horizontaal (d.w.z. per afdeling)
	Groep van 'managers'
	Dichtbij
	Sterk
	Hoog
	Misschien
	Groot
	Men kent elkaar wel/ goed
	Sociaalgericht
	Interne status bevestigend
	Hoge sociale kosten
	Hoog
	Impliciet
	o.b.v. aantal jaren lid
	Hoog
	Klein
	Klein

ondersteuning zorgen. Meijs en Westerlaken (1994) maken het volgende onderscheid:

- De vrijwilligers-bestuurde organisatie is een organisatie waarbij de doelen worden gesteld door de vrijwilligers die het bestuur vormen, maar waarbij het dagelijkse management, de beleidsvoorbereiding en uitvoering in handen is van beroepskrachten. Een voorbeeld van een vrijwilligers-bestuurde organisatie is een stichting waarin naast het bestuur verder alleen beroepskrachten in de uitvoering en dagelijkse management zitten, zoals de stichting Kringloopwinkels, een stichting sportservice bureau;
- In de vrijwilligers-ondersteunde organisatie wordt het dagelijkse management, de beleidsvoorbereiding en de uitvoering van primaire taken gedaan door beroepskrachten. Vrijwilligers verrichten hier zogenaamde aanvullende en ondersteunende werkzaamheden; werk buiten het primaire proces. Denk daarbij bijvoorbeeld aan de stewards bij betaalde-voetbal organisaties of de vrijwilligers bij grotere sportscholen. Overigens, wat de beroepskrachten ondersteunend en niet primair proces noemen, vinden klanten vaak wel heel belangrijk.
- In vrijwilligersorganisaties, ook wel “all-volunteer” of “volunteer-run” organisaties genoemd, worden door vrijwilligers de doelen van de organisatie gesteld en gerealiseerd. Zij worden daarbij eventueel onder-

steund door beroepskrachten. Een voorbeeld van een vrijwilligersorganisatie is een klassieke vereniging.

De volgende vraag betreft de inhoud van het vrijwilligersmanagement. Er zijn twee verschillende posities ten opzichte van vrijwilligersmanagement (Meijs en Hoogstad, 2001). Het zogenaamde ledenmanagement is geënt op een archetypische Nederlandse organisatie waarbij **vanuit bestaande vrijwilligers** gewerkt wordt om **nieuwe uitdagingen** aan te pakken. Het programma-management is daarentegen gebaseerd op een zelfde versimpelde beeld van een Amerikaanse organisatie waarbij, geredeneerd vanuit doelen en taken (het programma), vrijwilligers worden geworven en ingezet. Programmamanagement lijkt op het bouwen van een auto aan een lopende band. Voordeel is dat er veel kleine, flexibele en onafhankelijke vrijwilligerstaken kunnen worden gemaakt en dat er snel een andere 'auto' kan worden gemaakt door enkele vrijwilligers te vervangen. Nadeel is dat de lopende band georganiseerd moet worden en dat door het grotere verloop veel druk is op werving, selectie en training. Hiernaast leidt niet 'sexy' vrijwilligerswerk tot enorme lege plekken langs de band en vindt er dus geen 'productie' plaats. Ledenmanagement lijkt op het bouwen van een auto in een zelfsturend team. Voordeel is dat de goed op elkaar betrokken groep vrijwilligers zelf hun werk inrichten en

oplossingen vinden voor het (tijdelijk) afwezig zijn van een medevrijwilliger en andere mogelijke verstoringen. Nadeel is dat de vrijwilligerstaken redelijk omvangrijk en inflexibel zijn, wat versterkt wordt als er vrijwilligers definitief wegvallen. Daarnaast is het heel moeilijk voor andere, nieuwe vrijwilligers om toe te treden tot dit selecte gezelschap; maar zolang dit selecte gezelschap het nut van de organisatie ziet, blijven ze wel 'auto's' maken! Vrijwilligersmanagement zal dus altijd een mengvorm moeten zijn.

Als laatste moet de vraag gesteld worden wat dit alles kan betekenen voor de bereidheid van mensen om zich in te zetten voor buurtbemiddeling. In een lopend onderzoeksproject over de toekomst van het vrijwilligerswerk hebben deze vraagstukken geleid tot een nieuw concept: "**volunteerability**". De term *volunteerability* is gebaseerd op "*employability*", wat te maken heeft met individuele factoren, persoonlijke omstandigheden en externe factoren (McQuaid en Lindsay, 2005). *Employability* wordt vaak gebruikt om (een gebrek aan) dynamiek aan te duiden van individuen op de arbeidsmarkt. Er is zowel een vraag- als een aanbodkant van kracht. Hetzelfde geldt voor de vrijwilligersarbeidsmarkt, omdat we mensen met bijvoorbeeld een handicap, jongeren, allochtonen etc. aan het vrijwilligerswerk willen helpen. Wij definiëren *volunteerability* als een

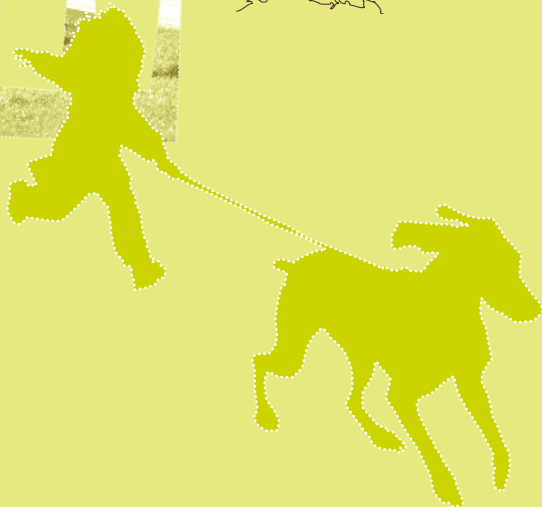
“individu’s huidige combinatie van vraag en aanbodfactoren op de arbeidsmarkt voor vrijwilligers” (Meijs et al, in print). *Volunteerability* is hoog als er een goede fit is tussen vraag en aanbod factoren. *Volunteerability* is laag als er geen goede fit is tussen vraag en aanbodfactoren. Vanuit het perspectief van *employ- / volunteerability* is het grote verschil tussen de markt voor betaalde arbeid en de markt voor vrijwillige arbeid, dat bij de betaalde arbeidsmarkt van individuen verwacht wordt dat ze zich aanpassen. Dit terwijl de druk om aan te passen in de vrijwilligersarbeidsmarkt juist bij de organisaties ligt.

Box 4 De rode vlag van functioneel vrijwilligerswerk voor buurtbemiddeling.

DE RODE VLAG VAN FUNCTIONEEL VRIJWILLIGERSWERK VOOR BUURTBEMIDDELING

Buurtbemiddeling als werksoort heeft plaats in een institutionele context die leidt tot een verschuiving naar programmamanagement in een vrijwilligers-ondersteunde organisatie. In deze aanpak zijn de coördinatoren en projectleiders de dragende krachten van de organisatie en zijn de vrijwilligers uitvoerders die komen en gaan. Omdat vrijwilligers vooral geworven worden op (beperkte) taken die ze al beheersen, is ontwikkeling en groei van de vrijwilligers noch een doelstelling noch een resultaat.

Deze insteek past zeer goed bij die vorm van buurtbemiddeling waarbij gewerkt wordt met mediators of andere professionals die in dit geval hun professionaliteit als vrijwilliger beschikbaar willen stellen. Echter, de Rotterdamse aanpak werkt nu juist niet met vrijwillige experts van buiten maar met buurtbewoners die opgeleid moeten worden. Bij deze aanpak past veel meer de op onderlinge solidariteit en ondersteuning gerichte managementaanpak van ledenmanagement. Dit betekent dat ook in buurtbemiddeling de spanning gevonden kan worden tussen wat Van Landeghem (2006) omschrijft als *'De organisatie op maat van de vrijwilliger of de vrijwilliger op maat van de organisatie'*.



Deel 3

Buurtbemiddeling als sociaal leren

Buurtbemiddeling is in Nederland geïntroduceerd naar aanleiding van ervaringen in Amerika. Het wordt ingezet in het kader van het vergroten van de leefbaarheid en veiligheid in de buurt. Belangrijk is dat buurtbewoners zelf en samen verantwoordelijkheid nemen, manieren ontwikkelen om grip te krijgen op hun (levens)situatie en op de verscheidenheid aan vormen van sociale interventie die hiermee samenhangen (Wildemeersch et al., 1997). Het concept van de betrokkenheidarena geeft zicht op de dynamiek van betrokkenheid en processen die daarin een rol spelen. De vraag 'Hoe verder met buurtbemiddeling' appelleert aan maatschappelijke complexiteit in het algemeen en binnen de betrokkenheidarena in het bijzonder. Het gaat daarbij om een veranderingsproces waarbij succesfactoren zijn: het stellen van de goede vragen, het formuleren van adequate antwoorden en de implementatie van gemaakte afspraken. Sociaal leren biedt daarop een perspectief dat het mogelijk maakt de inzet van de (verschillende) kwali-

teiten en betrokkenheid van actoren aan te spreken om de complexiteit en dynamiek van de ontwikkelingsvraag ten aanzien van buurtbemiddeling als een gezamenlijke uitdaging tegemoet te treden.

'*Social learning*' of sociaal leren (Friedmann, 1987; Milbrath, 1989; Finger, 1995, Röling, 1995) is een principe dat zich in het kader van de sociaal – agogische theorievorming heeft geprofileerd. Het gaat over verantwoordelijkheid nemen naar aanleiding van uitdagingen (Wildemeersch et al., 1997). Sociaal leren wordt door Wildemeersch c.s. opgevat als groepsgericht en omgevingsgericht leren. Sociaal leren is het leren functioneren van groepen, organisaties of gemeenschappen in nieuwe, onverwachte, onzekere en moeilijk te voorspellen omstandigheden. Het is gericht op het oplossen van **onvoorziene contextproblemen** en wordt gekenmerkt door een optimaal gebruik van het probleemoplossing-potentieel dat in die groep of gemeenschap aanwezig is. Het sociaal leren is kritisch reflexief, met andere woorden het is gebaseerd op het ter discussie stellen van achtergronden en uitgangspunten van de vertrouwde probleemdefinities; het is interactief en communicatief, wat betekent dat maximaal gebruik wordt gemaakt van de dialoog tussen betrokkenen; het is handelings- en ervaringsgericht, of het is gefundeerd in het principe van reflectie-in-actie; en tenslotte is het interdisciplinair,

omdat de oplossing van relatief complexe problemen de samenwerking veronderstelt van een diversiteit aan actoren. Het gaat over samenwerking, actie, reflectie en communicatie.

Sociaal leren heeft dus in eerste instantie te maken met pogingen om concrete problemen op te lossen die zich in de sociale context voordoen. Wildemeersch et al. (1997) bepleiten als antwoord daarop het organiseren van sociale leerprocessen; laat leren tot stand komen tegen de achtergrond van complexiteit, en laat het gaan om het leren omgaan met de onzekerheid an sich en niet met het doel om die onzekerheid weg te werken.

Buurtbemiddeling wordt ingezet om de leefbaarheid en veiligheid in de buurt te verhogen. Bij buurtbemiddeling wordt in een concrete (afgeschermd) situatie tussen partijen geleerd om op een andere manier met een conflict om te gaan. De rol van de buurtbemiddelaar is vergelijkbaar met die van een verkeersregelaar ("u even stoppen, nu u" etc.). Partijen wordt op die manier geleerd zich anders te gedragen met als perspectief een duurzame gedragsverandering. Het is niet vanzelfsprekend dat buiten de afgeschermd omgeving van de bemiddelingsgesprekken, onder invloed van externe factoren, dit gedrag een duurzaam repertoire wordt. Met de oplossing van één conflict is nog geen

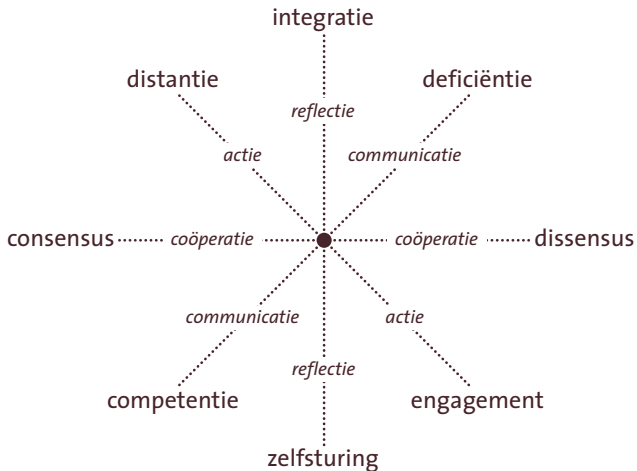
structurele verandering in de leefbaarheid en veiligheid gerealiseerd.

De betrokkenheidarena benoemt processen en vermogens ten aanzien van de rol in het onderhouden en ontwikkelen van betrokkenheid door professionele organisaties en beleidsmakers. In het kader van sociaal leren gaat het erom die processen en vermogens zo inhoud en vorm te geven dat deelnemers bereid en in staat zijn optimaal hun capaciteit en kwaliteit ter beschikking te stellen. Dat betekent dat zij in de gelegenheid komen om hun (nieuwe) ervaringen in verband te brengen met hun mentale modellen, betekenisstructuren en zo kunnen leren om tot verandering te komen.

Nieuwe ervaringen zijn voor individueel leren van cruciaal belang, maar ervaringen alleen leiden niet tot leren. Er is ook tijd nodig om over de ervaringen na te denken en daarop bezinnen. Sociaal leren is een vorm van collectief leren. Collectief leren is niet de verzameling van individuele leerprocessen. Het gaat juist om de verbinding tussen die leerprocessen, om collectieve betekenisgeving (Wierdsma, 1999; Dixon, 2002). Dixon noemt dat 'leren in de wandelgangen', waarmee bedoeld worden doelbewuste, systeembrede processen die organisaties gebruiken om de constructie van collectieve betekenis te faciliteren, zoals dialooggroepen, netwerkbijeenkomsten, Open Space Interventies, action-learninggroe-

pen e.d. Het zijn plaatsen waar ideeën met elkaar worden verbonden en waar nieuwe ideeën worden geboren.

Wildemeersch et al. (1995) beschrijven een viertal paradoxen of basisassen: actie, reflectie, coöperatie en communicatie, waarlangs het sociaal leren vorm en inhoud krijgt (zie figuur 2).



Figuur 2 Een model van sociaal leren (Wildemeersch et al., 1995)

De actie-as, met als spanningsveld competentie en deficiëntie (willen ingrijpen vs. gevoelde onmacht), geeft aan dat activiteiten op gang komen door een behoefte om iets te veranderen (nood(zakelijkheids-)ervaring). Dit zet mensen in beweging om zelf iets te doen of anderen daarbij te ondersteunen. In een dynamische samenleving van competente actoren is het voortdurend in beweging wie de vragers en wie de aanbieders zijn.

De reflectie-as, met als spanningsveld betrokkenheid en distantie (betrokkenheid bij de groep vs. zelfreflectie), laat zien dat voor leerprocessen reflectie noodzakelijk is. Dat kan *single-loop learning* zijn: doen we de dingen goed, en *double-loop learning*: doen we de juiste dingen? (Schön & Argyrus, 1974). Dit kan echter omslaan naar negatieve gevoelens van “niets is goed of niets lijkt meer op wat het was”. Daarom is het ook belangrijk om aandacht te besteden aan de verbondenheid van de mensen met de situatie. Kritische reflectie kan alleen plaatsvinden in een lerend gezelschap als er sociale ruimte is om kritiek te geven en te krijgen.

De volgende as beschrijft de communicatie-as, met als spanningsveld integratie en zelfsturing (de verhoudingen binnen een groep vs. de behoefte om naar buiten te treden). Eenzijdige communicatie vindt vooral plaats wanneer echte experts betrokken zijn bij het proces en/of wanneer er met verborgen agenda's wordt gewerkt. Verborgen agenda's staan dus het leerproces in de weg

omdat ze een open en geborgen sfeer voor kritische reflectie in de weg staan. Meerzijdige communicatie heft de scheiding op tussen expert en leek (iedereen heeft eigen competenties); de norm is niet competitie, maar samenwerking.

De laatste as beschrijft de coöperatie met als spanningsveld consensus en dissensus (gezamenlijk iets willen doen vs. de behoefte aan onafhankelijkheid). Accepterend dat alle groepen conflictueus zijn, is de kunst om het conflict productief te maken (Wildemeersch, 2001).

De collectieve inspanningen van betrokken deelnemers in het proces van sociaal leren zullen **‘een verschil uitmaken’** als creatieve processen langs de assen ‘actie, reflectie, communicatie en coöperatie’ in overeenstemming worden gebracht met aspecten van macht en problemen rond verantwoordelijkheid. Creativiteit op het gebied van sociaal leren is het resultaat van pogingen om dynamische balansen te vinden op deze vier assen. Bij macht gaat het om gedifferentieerde toegang hebben tot en verschillend gebruik van, hulpbronnen, betekenissen en normen die voorhanden zijn in structuren die relatief onafhankelijk van betrokken actoren opereren (Giddens, 1979), of op gedifferentieerde wijze participeren in het publieke debat over zaken die aan de orde zijn. Meer toegang betekent meer macht. Als

op een creatieve manier geprobeerd wordt om problemen op te lossen en om te gaan met macht, dan worden actoren onvermijdelijk geconfronteerd met vraagstukken inzake rechtvaardigheid, solidariteit, emancipatie, duurzaamheid of afhankelijkheid ten opzichte van elkaar of ten aanzien van hun handelen ten opzichte van de omgeving (Wildemeersch et al, 1997).

Wildemeersch (1995) stelt verder dat deze vorm van sociaal leren wellicht wat naïef en omslachtig in de oren klinkt bij mensen die de efficiëntie en effectiviteit van experts verkiezen boven de omslachtige procedures van inspraak- en participatiebevordering. Er zijn echter twee redenen om sociaal leren niet direct aan de kant te schuiven. Allereerst zorgen onzekere, onvoorspelbare contexten (wat zeker ook geldt voor de ontwikkeling van buurtbemiddeling) ervoor dat sociale leerprocessen bijzonder belangrijke hulpbronnen van besluitvorming en beleidsvoering op allerlei niveaus worden. De competentie om te kunnen participeren in processen van sociaal leren zijn in de risicomaatschappij nuttig en noodzakelijk en voorkomen nieuwe vormen van sociale uitsluiting. Ten tweede is de gevoelde onmacht om iets te doen aan de maatschappelijke problemen groot, omdat participatiecompetentie ontbreekt. Volgens Wildemeersch (2001) kan participatiecompetentie mensen motiveren.

Deze benadering van sociaal leren moet gekoppeld worden aan '*learning communities*' of '*communities of practice*' (werkgemeenschappen). Zo suggereren Jansen en van der Veen (1992) dat de volwasseneneducatie een rol kan spelen in het stimuleren van allerlei groepen in de samenleving die met de oplossing van sociale problemen bezig zijn. Ook kan deze 'community education' volgens hen een ondersteunende rol spelen bij het ontwikkelen van interorganisationele netwerken, bij het trainen van actieve leden, en bij het ondersteunen van conflicthantering. In hun ogen komt het ondersteunen van deze groepen neer op een combinatie van ervaringsleren en methodische activering.

Vertaald naar de organisatie van buurtbemiddeling betekent dit dat eerst en vooral leerdoelen geformuleerd dienen te worden: wat is succes in het kader van buurtbemiddeling en de buurtbemiddelingsorganisatie? Het is belangrijk een infrastructuur te realiseren die het mogelijk maakt om de kennis en ervaringen die worden opgedaan in buurtbemiddelingen structureel en voortdurend terug te koppelen naar zowel de uitvoering van buurtbemiddeling als de besluit- en beleidsvorming van de opdrachtgevers op een manier die leerprocessen faciliteert en het leervermogen vergroot. Zodoende wordt het mogelijk naast resultaten en andere bedrijfseconomische parameters ook de kennis en ervaring te verta-

len in faciliterend en flankerend beleid. Dat maakt het mogelijk buurtbemiddeling uit te breiden en het effect ervan te verbreden en te verdiepen en de bijdrage van buurtbemiddeling aan de leefbaarheid en veiligheid te optimaliseren.

Bij het inrichten van (sociale) leerprocessen gaat het om de ontwikkeling van een cyclus waarin vier stadia worden doorlopen (Dixon, 2002):

1. organisatiebreed genereren van informatie.
2. integratie van nieuwe informatie in de (eigen) organisatiecontext.
3. collectieve interpretatie van de informatie.
4. bevoegdheid tot verantwoord handelen op grond van geïnterpreteerde informatie.

Het doorlopen van de verschillende stadia stelt eisen aan de infrastructuur van de samenwerking. Er vanuit gaande dat er sprake is van organisatiebreed genereren van informatie dienen systemen zo geconfigureerd te worden dat de informatie de binnengrenzen van de organisatie kan passeren. Daardoor wordt ze toegankelijk voor andere leden van de organisatie en kan ze worden geïntegreerd in het inzicht dat de leden hebben in hun eigen werk. Te denken valt daarbij aan projectgroepen, kennisbestanden, netwerkbijeenkomsten e.d.

Als leden van de organisatie in staat zijn 'hun informatie te integreren in de organisatiecontext' is er een infrastructuur nodig die voortdurende collectieve interpretatie mogelijk maakt. Het gaat daarbij om op dialoog gebaseerde bijeenkomsten in plaats van vergaderingen met presentaties, waarin aan alle meningen gelijk gewicht wordt toegekend.

Als collectieve interpretatie heeft plaatsgevonden, is de vraag welke infrastructuur mensen 'de bevoegdheid geeft naar die collectieve interpretatie te handelen'. Het is belangrijk het werk zo te organiseren dat ten behoeve van de snelheid en flexibiliteit de besluitvorming te spreiden. De ontwikkeling van een structuur die buurten / wijken voldoende autonomie biedt om te kunnen handelen naar hetgeen ze waarnemen en leren, maar voldoende coördinatie om, met vermijding van organisatorische chaos, samen te werken aan een gemeenschappelijk doel. Deze **autonomie** wordt het best bereikt door een gecentraliseerde structuur die buurtbemiddelingsteams zelfsturend maken. De coördinatie wordt bereikt door integratie van informatie en collectieve interpretatie.

De cirkel wordt rond gemaakt door de meting van resultaten om te zien wat er is geleerd. Hierbij is het belangrijk dat elke eenheid de autonomie krijgt om naar hun

collectieve interpretatie te handelen. Daartoe is een infrastructuur nodig waarin medewerkers van deze eenheden zelf verantwoordelijk zijn voor zowel de werkprocessen als de resultaten ervan. Voor de meting dienen met betrokken medewerkers maatstaven te worden vastgesteld die voor hun eigen werkprocessen bepalend zijn.

Box 5 De betekenis van sociaal leren voor buurtbemiddeling.

SOCIAAL LEREN EN BUURTBEMIDDELING

Bij buurtbemiddeling wordt partijen geleerd zich anders te gedragen met als perspectief een duurzame gedragsverandering bij partijen. Het is te beschouwen als een (sociaal) leerproces waarin partijen en bemiddelaar intensief samenwerken. Er wordt aanspraak gedaan op (communicatie-) vaardigheden en er wordt actief informatie en kennis uitgewisseld tussen alle betrokkenen op basis van reflectie op gedrag tijdens de bemiddeling en het geschil dat daartoe aanleiding was. Om buurtbemiddeling te laten functioneren als instrument om wijken te revitaliseren (zie ook box 1, p. 26), dient de samenwerking tussen andere betrokken actoren, zoals opdrachtgevers, opdrachtnemers en hun achterban eveneens ingericht te worden als een leerproces. Dat wil zeggen dat in de samenwerking ruimte is voor reflectie en goede communicatie (met als belangrijke kenmerken elkaar constructief aanspreken op verantwoordelijkheid en dialoog) waarin informatie- en kennisuitwisseling centraal staan en zich richten op gemeenschappelijke en gedragen verbeterpunten. Daarbij gaat het in eerste instantie om de uitvoering van de buurtbemiddelingsprojecten en het faciliteren daarvan.

Een logisch vervolg is echter verbreding naar andere beleidsterreinen.

Gegeven de betrokkenheidarena zijn de belangrijkste aan-grijpingspunten beïnvloeding van besluitvorming en werk-processen. Om daarin tot verandering, tot (sociaal) leren, te komen vraagt het van de betrokkene de vaardigheden en een infrastructuur die beïnvloeding van mentale modellen en gezamenlijke betekenisgeving mogelijk maakt.

Door de kennis en ervaringen die worden opgedaan in (de organisatie van) buurtbemiddelingen structureel en voortdurend, op een hier beschreven lerende manier, terug te koppelen naar de besluit- en beleidsvorming van de opdrachtgevers, wordt het mogelijk naast resultaten en andere bedrijfseconomische parameters ook de kennis en ervaring te vertalen in faciliterend en flankerend beleid. Daardoor ontstaat de mogelijkheid buurtbemiddeling uit te breiden, het effect ervan te verbreden en te verdiepen en zodoende de bijdrage van buurtbemiddeling aan de leefbaarheid en veiligheid te optimaliseren.



De praktijk aan het woord

Tegen de achtergrond van het hiervoor geschetste theoretische kader is een lijst van aandachtspunten geformuleerd. Daarmee zijn semi-gestructureerde interviews gehouden met tien stakeholders van de Rotterdamse buurtbemiddeling. Deze aandachtspunten zijn ook ingebracht in drie bijeenkomsten met vertegenwoordigers van opdrachtgevers van de buurtbemiddelingsprojecten. Uit de confrontatie van de uitkomst van de interviews en de bijeenkomsten met het geschetste theoretische kader is een beeld ontstaan dat onderstaand wordt beschreven.

Het beeld uit de praktijk is zonder uitzondering dat buurtbemiddeling nuttig, leuk en leerzaam is. Dat beeld wordt geschetst door zowel de bemiddelaars, de projectleiders als door vertegenwoordigers van de opdrachtgevende partijen, deelgemeenten, woningcorporaties en politie (de context). Een belangrijk aspect daarbij is dat buurtbemiddeling geen deel uitmaakt van de bestaande instituties en onafhankelijk is. Het principe van 'buren helpen buren' is laagdrempelig

voor zowel aanvragers van bemiddeling als (potentiële) bemiddelaars. Het werkt ook aanstekelijk. De meeste bemiddelaars zijn door collegae of projectleiders benaderd of zijn zelf als partij bij een bemiddeling betrokken geweest. De meeste motivatie putten bemiddelaars uit de samenwerking, geslaagde bemiddelingen en uit de eigen ontwikkeling.

De bemiddelaars geven aan dat de voornaamste reden om te stoppen is wanneer hun beschikbaarheid vermindert door bijvoorbeeld verhuizen of andere persoonlijke omstandigheden. Om het werk vol te houden is het voor hen wel belangrijk dat ze goed gefaciliteerd worden. Voor bemiddelaars gaat dat over training, goede projectleiding en dergelijke.

Voor de professionele organisaties, die stakeholder zijn van buurtbemiddeling, komt het nut en daarmee de energie vooral uit het feit dat hen 'lastige' problemen uit handen worden genomen. De positie en werkwijze van de projectleider worden in het algemeen als belangrijke succesfactor genoemd. Er bestaan echter verschillen in de werkwijzen van projectleiders. Duidelijk is dat het echte succes van een project voor een groot deel afhankelijk is van een 'goed' functionerende projectleider. Bijzonder daarbij is dat er meestal geen eenduidige (contractuele) afspraken zijn over werkwijze van en rap-

portage door de projectleider aan de opdrachtgevers en anderen. Echter, ook zonder goed functionerende projectleider kunnen de buurtbemiddelaars nog lang doorfunctioneren.

De organisatie rond doorverwijzing kan volgens de projectleiders en vertegenwoordigers van opdrachtgevers verbeterd worden, waardoor er meer bemiddelingen gerealiseerd kunnen worden. De verwachting is dat daardoor meer efficiëntie bereikt wordt en de bijdrage aan de leefbaarheid en de veiligheid in de verschillende wijken verhoogd wordt. Wat in dit verband opvalt, is dat de betrokken partijen naar elkaar wijzen als naar oorzaken wordt gezocht voor het achterblijven van verwijzingen. Opdrachtgevers verwachten vooral van de projectleider dat deze door het onderhouden van goede contacten hierin een bijdrage levert. Een aantal projectleiders lijkt echter het standpunt te huldigen dat het faciliteren van de bemiddelaars prioriteit heeft boven de contacten met verwijzers en opdrachtgevers. Het beeld dat wordt geschetst is dat het belangrijk is om verwijzers goed inzicht te geven in werkwijzen en resultaten. Daarnaast is het van groot belang hen zoveel mogelijke ervaring te laten opdoen met buurtbemiddeling. Niet zelden gebeurt het dat verwijzers enthousiaste promotors worden als ze eenmaal (goede) ervaring hebben opgedaan en weten hoe het werkt. Een extra

stimulans daarvoor is kennis van ‘*best practices*’ uit andere wijken.

In elke wijk is sprake van een opdrachtgeversoverleg. Een belangrijk element in dat overleg is de continuïteit van het project. Die continuïteit lijkt over het algemeen te worden bedreigd door de beschikbare middelen of de manier waarop die middelen beschikbaar gemaakt (moeten) worden. Daarbij speelt een rol dat in de beleving van veel betrokken partijen buurtbemiddeling een duur instrument is. Onduidelijk blijft op basis van welke criteria men de efficiëntie en effectiviteit beoordeelt. Duidelijk is echter dat de werkwijze van de projectleider hierin een belangrijke rol vervult; geeft hij informatie en heeft hij regelmatig contact met betrokken partijen?

Opvallend is ook hier dat de verschillende partijen de oorzaak voor genoemde problemen vooral adresseren bij de andere betrokken partijen. De samenwerking met elkaar wordt ervaren als een goede mogelijkheid om problemen in een wijk breder te bespreken. Alle partijen spreken daarbij uit dat het belangrijk is dat geïnvesteerd wordt in professionalisering van de samenwerking en buurtbemiddeling. Algemeen is de behoefte om te komen tot standaardisatie op basis van meer eenduidige richtlijnen ten aanzien van de samenwerking tussen opdrachtgevers onderling en tussen de

opdrachtgevers en de opdrachtnemers (en de door hen beschikbaar gestelde projectleiders). Daarbij wordt met name door opdrachtgevers een appél gedaan op een meer sturende rol van de gemeentelijke projectleiding en actualisering van het bestaande kwaliteitsprotocol. Tegelijkertijd waarschuwen opdrachtgevers ervoor dat er ruimte moet blijven om wijken 'op maat' te bedienen.

Er bestaat behoefte om het rendement van buurtbemiddeling inzichtelijk te maken: wat zijn de effecten op (middel-)lange termijn en wat doet het fenomeen (of instrument) 'buurtbemiddeling' met betrokken wijkbewoners en bemiddelaars? Vooral de bijeenkomsten met vertegenwoordigers van opdrachtgevers maakten duidelijk dat het delen van ervaring en kennis (*best practices*, tips en trucs) door de deelnemers als nuttig en gewenst wordt ervaren.

Conclusies en aanbevelingen

De inhoudelijke aspecten van de beleving van buurtbemiddeling door de buurtbemiddelaars en betrokkenen zelf staan min of meer haaks op de 'rode vlaggen' zoals geschetst in het literatuuronderzoek. Hierdoor zijn de 'rode vlaggen' inderdaad een potentiële bedreiging voor buurtbemiddeling in Rotterdam.

Als het gaat om de inhoud van buurtbemiddeling dan wordt breed gedeeld dat het principe '**buren helpen burens**' goed werkt en aanstekelijk enthousiasme oproept. Maar er zijn ook duidelijke signalen van institutionele druk om te veranderen en aan te passen. Zo is er druk op buurtbemiddeling om efficiënter te worden en de effectiviteit aan te tonen. Dit zijn twee goede voorbeelden van de normatieve druk vanuit '*business-like behaviour*'; de eerste rode vlag. Er komen vragen over de kosten, er wordt gezocht naar verlaging van de kostprijs en dus moet het aantal bemiddelingen omhoog. Dit alles leidt tot een roep om de werkzaamheden van buurtbemiddeling (en misschien ook wel buurtbemiddelaars) inzichtelijk te maken. Dit inzichtelijk maken

wordt ook gevraagd vanuit de tweede 'rode vlag': ketenvorming. Inzichtelijk maken wat er gedaan wordt door buurtbemiddeling en de -bemiddelaars past bij deelname aan professioneel overleg en ketens. Hiervan zijn de eerste effecten van de potentiële nadelen zichtbaar aan het worden. Een aantal projectleiders (b)lijkt klem te zitten tussen hun rol als deelnemer aan professionele circuits om aan bemiddelingen te komen en hun rol als ondersteuner van de bemiddelaars. Zij lijken (te) veel tijd kwijt te zijn aan het onderhouden van de randvoorwaarden. De derde rode vlag van het functioneel inzetten van vrijwilligers is nog niet waarneembaar. Daarvoor is buurtbemiddeling in Rotterdam nog (gelukkig) een zaak van buurtbewoners zelf!

Verder komt uit de interviews een algemeen beeld van, om het wat plastisch uit te drukken, drie planeten (uitvoering, projectleiders en context) die om elkaar heen draaien. Ze maken deel uit van hetzelfde universum en beïnvloeden elkaar; ze trekken elkaar aan en ze stoten elkaar af. Alle actoren delen unaniem het enthousiasme ten aanzien van buurtbemiddeling. Ze hebben een min of meer gedeelde definitie en acceptatie van het succes ervan en delen de visie op veiligheid en leefbaarheid. Ze verschillen vooral in hun visie over de belangrijke vervolgstappen. Voor de context staat de vraag over kosten en baten centraal. De projectleiders beleven vooral

vraagstukken ten aanzien van de continuïteit, terwijl de bemiddelaars in het ‘hier en nu’ blijven en vooral aan de slag willen, maar wel goed ondersteund. Tegelijkertijd zijn de bewoners van de drie planeten zich **onvoldoende bewust van deze kansen** die de wederzijdse verschillen en beïnvloeding bieden. De verschillen worden vaak geformuleerd in termen van ‘onbegrip’ over het anders functioneren van de andere partij.

Er blijkt vooral sprake te zijn van verschillende planeten bij het beantwoorden van de vraag: “hoe nu verder?”. Tijdens de interviews geven de bemiddelaars, maar ook de projectleiders aan dat zij de toekomst vooral zoeken in verhoging van kwantiteit en enigszins in kwaliteit. Het wordt beter als er meer bemiddeld wordt; daarvoor zijn meer vrijwilligers nodig, moet er voldoende training worden aangeboden en moet (op sommige plaatsen) voor betere accommodatie worden gezorgd. Projectleiders formuleren de toekomst veelal in de autonomie (zowel ten aanzien van de werkwijze als de organisatie) van het eigen gebied. Daarmee bedoelen zij voldoende vrijheid van handelen ten opzichte van de gemeentelijke projectorganisatie voor een eigen wijze van werken en organiseren. Daarbij spreken ze wel hun twijfel uit of dat mogelijk en haalbaar is. Voor de opdrachtgevende organisaties, de context, staat de toekomst toch voor een groot deel in het teken van de rode

vlaggen. Buurtbemiddeling moet 'grijpbaarder' en 'planbaarder' worden.

Box 1 (zie pagina 26) geeft een overzicht van de toepassing van de betrokkenheidarena op buurtbemiddeling, voldoende mensen, goede organisatie en samenhang met andere trajecten en programma's. Gezien vanuit betrokkenheid van burgers is opvallend in het onderzoek dat de continuïteit van de werkvorm buurtbemiddeling wordt gegarandeerd door de beschikbaarheid en het enthousiasme van de vrijwilligers. Discontinuïteit van de werkvorm wordt vaak veroorzaakt doordat de positie van beroepskrachten / coördinatoren in gevaar komt. Vervolgens wordt veel tijd besteed aan het over-eind houden van de ondersteuning. Ondersteuning die overigens wel essentieel is voor het functioneren van de vrijwilligers. De belangrijkste oorzaken voor het niet uit de starblokken komen van een project of de teloorgang daarvan wordt door alle actoren in het bijzonder toegeschreven aan het (dis)functioneren van de projectleider of coördinator daarvan. Tegelijkertijd blijkt dat er geen eenduidige visie is op de organisatie van de buurtbemiddeling en daarmee ontbreekt het de projectleiders aan een eenduidig kader.

Voor **succesvolle doorontwikkeling** van buurtbemiddeling is goede samenwerking tussen alle betrokken

partijen onontbeerlijk, op een manier die het elk van de partijen mogelijk maakt een bijdrage te leveren die aansluit bij diens mogelijkheden en kwaliteiten. Leidend daarbij zijn de (on)mogelijkheden van de buurtbemiddelaars. Uniek voor de Rotterdamse situatie is de inzet van buurtbewoners waardoor niet in iedere buurt en wijk dezelfde diensten geleverd kunnen worden. De betrokken partijen moeten dus eigenlijk per buurtbemiddelingsorganisatie om de tafel om inzicht te krijgen en elkaar aan te spreken op de (on)mogelijkheden van betrokken actoren om een bijdrage te leveren.

Box 2 (zie pagina 33) beschrijft de rode vlag van ketenvorming voor buurtbemiddeling. De beleidsmakers (context) zoeken verbetering in het realiseren van doelmatigheid, maar definiëren deze onvoldoende. Een gemeenschappelijke definitie van de doelmatigheid lijkt te zijn dat buurtbemiddeling de instituties lastige problemen uit handen neemt, maar er is weinig overeenstemming over de kosten / baten verhouding. Verbetering ten aanzien van doelmatigheid en doeltreffendheid wordt daarom ook gezocht in verdergaande professionalisering. Hoewel dit begrip door de deelnemers aan het onderzoek niet eenduidig is gedefinieerd geven de gesprekken aanleiding om professionalisering uit te leggen als betere coördinatie en afstemming tussen alle betrokkenen bij buurtbemid-

deling. Protocollering, in feite het gelijk trekken van de verschillende praktijken, en verbreding naar andere doelgroepen, dus het overnemen van succesvolle initiatieven van elkaar, worden daarin als belangrijke instrumenten gezien. Er wordt op beperkte schaal ervaring opgedaan met verbreding van de dienstverlening naar specifieke doelgroepen: jongeren, groepsbemiddeling e.d. In meerdere wijken is door de opdrachtgevers behoefte aan dergelijke verbreding uitgesproken. Een dergelijke verbreding en protocollering sluiten niet goed aan bij de Rotterdamse praktijk waarbij buurtbemiddeling wijkspecifiek is. Over het hoofd wordt gezien dat buurtbemiddeling afgezien van effectiviteit en efficiëntie een instrument blijkt te zijn dat bijdraagt aan de ontwikkeling van mensen in wijken. De ontwikkeling van de mensen en hun eigen voorkeuren zijn daarbij de sterkte en de beperking. Weerstand bij bemiddelaars en projectleiders tegen deze, door de context gewilde ingewikkeldere zaken, is vermoedelijk verklaarbaar door de *'hands on'*-mentaliteit, die als nadeel heeft dat die verblindt bij het zoeken naar betere dienstverlening. Het onderzoeken van de weerstand en het bieden van faciliteiten zoals scholing, kunnen de weg naar innovatie openen. Daarnaast kan geconstateerd worden dat er ook een grote meerwaarde is omdat buurtbemiddeling een instrument is dat toegang geeft tot probleemwijken.

Box 3 (zie pagina 39) beschrijft de gevolgen voor buurtbemiddeling van de rode vlag *'business-like' behaviour*. Regelmatig wordt door vertegenwoordigers van de context in het onderzoek aangegeven dat zij buurtbemiddeling duur vinden. Daarbij wordt niet duidelijk welke criteria voor kosten en baten bij de beoordeling gebruikt worden. Deze groep doet ook een appèl om door aanpassing van het bestaande kwaliteitsprotocol de aanpak meer te standaardiseren. De verwachting is dat daarmee de kostprijs en kostenstructuur inzichtelijk worden. Standaardisering vanuit kostenperspectief is een echte rode vlag voor buurtbemiddeling in Rotterdam. Standaardisatie kan, echter, wel een goede bijdrage leveren in het doorontwikkelen van buurtbemiddeling als deze stimuleert en uitnodigt tot uitwisseling van kennis en informatie. Te denken valt daarbij aan scholing van bemiddelaars, projectleiders en verwijzers; kwaliteit van de organisatie, projectleiders, bemiddelaars en verwijzers en de informatie-uitwisseling. Deze standaardisatie maakt het tevens mogelijk **doelmatigheid en doeltreffendheid inzichtelijk te maken**.

Box 4 (zie pagina 48) geeft een samenvatting van de rode vlag van functioneel vrijwilligerswerk voor buurtbemiddeling. Hierin komen als het ware de twee onderwerpen 'ketenvorming' en *'business-like' behaviour* terug. Er is duidelijk een normatieve druk op organisaties die

met vrijwilligers werken om over te stappen op een andere managementbenadering (programmamanagement) terwijl er juist inhoudelijke redenen zijn voor buurtbemiddeling in Rotterdam om grote delen van de ledenmanagementbenadering intact te laten.

Box 5 (zie pagina 63) beschrijft de betekenis voor buurtbemiddeling van sociaal leren.

De buurtbemiddelaars die deelnamen aan het onderzoek geven zonder uitzondering aan dat zij en de deelnemers aan bemiddelingen van de bemiddeling leren. De oplossingen die in de bemiddeling worden gevonden blijken meestal duurzaam voor buurtbewoners.

De bijeenkomsten met de stakeholders schetsen het beeld dat er behoefte is aan uitwisseling van kennis en ervaring. Tegelijkertijd vindt er nauwelijks dergelijke uitwisseling plaats. De bijeenkomsten die werden georganiseerd in het kader van dit onderzoek werden door de deelnemers goed gewaardeerd en verdienden, naar zij aangaven, zeker vervolg.

Kennisuitwisseling en -ontwikkeling faciliteren de mogelijkheid om met en van elkaar te leren. Het dient tevens als katalysator voor doorontwikkeling van buurtbemiddeling op wijk- en gemeenteniveau. De organisatie van de bijeenkomsten binnen de organisaties van opdrachtgevers en tussen de vertegenwoordigers van de

verschillende opdrachtgevers op project- en gemeentelijk niveau, stimuleert dergelijke uitwisseling.

Tenslotte, biedt de methode van buurtbemiddeling een krachtig instrument voor de doorontwikkeling als die als uitgangspunt wordt genomen voor de organisatie ervan: actoren helpen actoren om hun bijdrage inhoud, vorm, en vooral continuïteit te geven.

De uitdaging daartoe is kernachtig geformuleerd door een van de deelnemers bij een van de bijeenkomsten:

“HET GOUD WAAROP WE ZITTEN EN LEVEN WORDT ONVOLDOENDE GEËXPLOITEERD!”

Referentielijst

- Aa, A. van der en Konijn, Th. 2001. *Ketens, ketenregisseurs en ketenontwikkeling. Het ontwikkelen van transparante en flexibele samenwerkingsverbanden in netwerken*. Utrecht: Uitgeverij LEMMA BV, 135 p.
- Boessenkool, J. en Verweel, P. 2004. 'Stop professionaliseren, red de sportvereniging'. In: ViO, jrg. 1, nr. 2, p. 28-35.
- Bruin, C. de. 2004. *Maatschappelijk betrokken ondernemen en de rol van de locale overhead als bemiddelaar*. Ongepubliceerde scriptie, Rotterdam School of Management, Rotterdam, The Netherlands
- Dart, Raymond. 2004. 'Being "business-like" in a non-profit organization: a grounded and inductive typology'. In: *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, vol. 33, nr. 2, p. 290-310.
- Dekker, P. (red.). 2002. *Particulier initiatief en publiek belang. Beschouwingen over de aard en toekomst van de Nederlandse non-profitsector*. Den Haag: SCP. 196 p.
- DiMaggio, P. en Powell, W.W. 1987. 'The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organisational fields'. In: Milofsky, C. (ed.). *Community organizations: Studies in resource mobilization and exchange*. New York: Oxford University Press, p. 77-100.

- Dixon, N. 2002, *De organisatieleercyclus. Hoe we collectief kunnen leren*. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.
- Duyvendak, J.W. 2003. 'Transformaties van een professie; het opbouwwerk en de grote overgang'. In: Hortulanus, R.P. en Machielse, J.E.M. 2003. *Beschouwingen over de sociale sector*. 's Gravenhage: Elsevier Overheid. p. 99 - 105
- Hortulanus, R.P., Liem, P.P.N. en Sprinkhuizen, A.M.M. 1997. *Domeinen van Welzijn. Welzijnbeleving en welzijnsbeleid in de jaren '90*. 's Gravenhage: VUGA Uitgeverij B.V. 3^e druk. 335 p.
- Hortulanus, R.P. en Machielse, J.E.M. 2003. *Beschouwingen over de sociale sector*. 's Gravenhage: Elsevier Overheid. 135 p.
- Hortulanus, R.P. 1995. *Stadsbuurten. Een studie over bewoners en beheerders in buurten met uiteenlopende reputaties*. 's Gravenhage: VUGA Uitgeverij B.V., 309 p.
- Jansen, T., en Van Der Veen, R. 1992. 'Reflexive modernity, self-reflective biographies: Adult education in the light of the risk society'. In: *International Journal of Lifelong Education*. 11(4), 275-286.
- Light, Paul. 2001. "Nonprofit-like" tongue twister or aspiration". In: *Nonprofit Quarterly*, july 2001, via www.brookings.edu/views/articles/light/20010700nq.htm op 10/02/06.
- Landeghem, Caroline van. 2006. '*De organisatie op maat van de vrijwilliger of de vrijwilliger op maat van de organisatie*'. Presentatie tijdens de onderzoeksdag vrijwilligerswerk onderzocht, 2006. Erasmus Universiteit.

- McQuaid, R.W. en Lindsay, C. 2005. 'The Concept of Employability'. In: *Urban Studies*, 42(2): 197-219.
- Meijs, L.C.P.M., Ten Hoorn E. M. en Brudney, J.L. (under review, Voluntary Action). 'Improving Societal Use of Human Resources: From Employability to Volunteerability'.
- Meijs, L.C.P.M. 2005. *'The resilient society: volunteering, civil society and corporate community involvement in transition'*. Inaugural address, Rotterdam School of Management / ERIM, Rotterdam.
- Meijs, L.C.P.M. en Phoelich, L. 2004. *Impactagenda: een methode om maatschappelijk betrokken ondernemen op lokaal niveau te stimuleren*. Commissie Vrijwilligersbeleid, Den Haag. Pp. 6.
- Meijs, L.C.P.M. en Westerlaken, C. 1994. 'Vrijwilligersorganisaties en HRM, Talenten: beleid of misleid?' In: *Personeelbeleid* Jrg. 30, nr. 6, p. 37-43.
- Meijs, L.C.P.M. Meijs en Hoogstad, E.D. 2001. 'New ways of managing volunteers: combining membership management and program management'. In: *Voluntary action*. Vol 3, Nr. 3, p. 41-61.
- Skloot, E. 1987. 'Enterprise and commerce in nonprofit organizations'. In: Powell, Walter W (ed.). *The nonprofit sector: A research handbook*. Yale university press, New Haven/London. p. 380-393.

-
- Vliet, K van en Plemper, E. 2003. 'De geprotocolleerde professional?' In: Hortulanus, R.P. en Machielse, J.E.M. 2003. *Beschouwingen over de sociale sector*. 's Gravenhage: Elsevier Overheid.
- Wildemeersch, D. 1995. *Een verantwoorde uitweg leren. Over sociaal-agogisch handelen in de risicomaatschappij*. Oratie. Nijmegen: Katholieke Universiteit/ISPA.
- Wildemeersch, D. 2001. *Sociaal leren voor duurzaamheid in de risicomaatschappij 4^e Stoutenburg lezing*.
www.stoutenburg.nl/Publicaties/Wildemeersch.htm.
- Wildemeersch, D., Jansen, Th., Vandenbeeke, J. en Jans, M. 1994. 'Paradoxen van sociaal leren. Een bijdrage tot een sociaal agogische theorievorming'. In: *Sociale Interventie* 1997/4, p. 198-208.

Dit essay is geschreven in opdracht van de Stuurgroep Buurtbemiddeling Rotterdam.

Leden van de Stuurgroep zijn:

Lucas Bolsius, *wethouder en voorzitter*

Marja de Bruyn, *directeur De Nieuwe Unie*

Peter Hoogvliet, *vestigingsdirecteur Vestia Hoogvliet*

Henk de Jong, *directeur Politie Rotterdam-Rijnmond*

Kees van Pelt, *voorzitter Deelgemeente Hoogvliet*

Gerard Riesthuis, *gemeente Rotterdam*

Arthur van Thiel, *stedelijk projectleider buurtbemiddeling*

Het onderzoek voor dit essay diende mede als voorbereiding op de brede werkconferentie 'Perspectief op Buurtbemiddeling Rotterdam', welke op 6 juni 2006 werd gehouden in de Burgerzaal van het Stadhuis. Beide zijn onderdeel van een verdiepings- en ontwikkelingstraject in het kader van 10 jaar buurtbemiddeling Rotterdam.

Conferentieorganisatie: Gerard Riesthuis en Arthur van Thiel.

Met dank aan een klankbordgroep bestaande uit:

Eric Geraets, *Deelgemeente Hoogvliet*

Thea Klop, *Com.wonen*

Adrie Lesuis, *Vestia Rotterdam*

Jenny Vermeeren, *De Nieuwe Unie*

Rob van Wijk, *Politie Rotterdam-Rijnmond*

COLOFON

<i>tekst</i>	Lucas C.P.M. Meijs is bijzonder hoogleraar 'Vrijwilligerswerk, Civil Society en Ondernemingen' aan de RSM Erasmus University, en Bas Delleman is organisatieadviseur en mediator
<i>medewerker</i>	Bregje van Marle – van Wayenburg, interviews
<i>ontwerp en lay-out</i>	A10plus
<i>illustraties</i>	Sybren Vlasblom
<i>drukwerk</i>	Drukkerij Graféno bv

oplage 1500 exemplaren

november 2006

Wilt u een exemplaar ontvangen?

Stuur een mail aan: avanthiel@buurtbemiddeling.org

