Amsterdam University of Applied Sciences

Amsterdam University of Applied Sciences

Goed jongerenwerk vergt goed gesprek

Abdallah, Sebastian; de Boer, Nico; Sinke, Ellen; Sonneveld, Jolanda; Spierts, Marcel

Link to publication

Citation for published version (APA):
Abdallah, S., de Boer, N., Sinke, E., Sonneveld, J., & Spierts, M. (2010). *Goed jongerenwerk vergt goed gesprek*. Gemeente Amsterdam, Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling.

General rights
It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Disclaimer/Complaints regulations
If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please contact the library: http://www.hva.nl/bibliotheek/contact/contactformulier/contact.html, or send a letter to: University Library (Library of the University of Amsterdam and Amsterdam University of Applied Sciences), Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

Download date: 02 11 2020

Goed jongerenwerk vergt goed gesprek

Colofon

Dit is een uitgave van de Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling van de gemeente Amsterdam in samenwerking met Youth Spot van de Hogeschool van Amsterdam (HvA), januari 2010.
De volgende stadsdelen en organisaties hebben aan dit rapport meegewerkt: Geuzenveld-Slotermeer / Stichting Dock, Oud-Zuid / Combiwel, Zuideramstel / Welzijn ZuiderAmstel, Westerpark / IJsterk.

Tekst HvA
Sebastian Abdallah, Nico de Boer, Ellen Sinke, Jolanda Sonneveld, Marcel Spierts
Eindredactie HvA
Sandra Wüst
Productie
Dorella van Stavel
Fotografie
iStockphoto en Fotobank Intranet Amsterdam
Vormgeving
Studio Zwaan Tekst en Beeld
Drukwerk
Onkenhout



Lodewijk Asscher - Wethouder Jeugd

Voorwoord

Op weg naar goed jongerenwerk!

Wat is goed jongerenwerk? Wat wordt daaronder verstaan door de diverse instellingen in de stad die zich met dit onderwerp bezighouden?

Iedereen heeft daar een beeld bij. Maar komen die beelden ook met elkaar overeen? En spreken we wel dezelfde taal? Om tot een eenduidige lijn van het jongerenwerk in de stad te komen en de kwaliteit en effecten van jongerenwerk beter in beeld te krijgen, hebben DMO, stadsdelen, DZS, SAS, Welzijnsinstellingen,Youth Spot (het onderzoek en praktijkcentrum voor jongeren en jongerenwerk van de Hogeschool van Amsterdam) en de OSA (Ondernemerskring Sociale Sector Amsterdam) in 2008 de handen ineengeslagen. De resultaten liggen voor u in twee publicaties: een methode om de kwaliteit te verbeteren en een instrument om de effecten van het jongerenwerk te meten.

Goed jongerenwerk begint met een goede opleiding voor jongerenwerkers. Net zo belangrijk is een goed gesprek tussen opdrachtgever en opdrachtnemer waarin duidelijke afspraken worden gemaakt over kwaliteit en prestaties. Dat is in Amsterdam in de meeste gevallen een gesprek tussen de overheid en een welzijnsinstelling.

Via een *pilot* in zes stadsdelen is onderzocht hoe dat goede gesprek tussen overheid en opdrachtnemer van het jongerenwerk gevoerd moet worden om tot een productieve relatie te komen. In dezelfde *pilots* is met succes een instrument getest om de effecten van het jongerenwerk te meten.

Ik denk dat we hiermee een belangrijke stap hebben gezet in het werken naar een eenduidig stadsbreed goed jongerenwerk. Dit sluit aan bij onze ambities in het kader van Systeem in Beeld; namelijk samenwerking tussen stad, stadsdelen en uitvoerders om te komen tot helder beleid, duidelijke afspraken met eenduidige criteria voor kwaliteit en meetbare prestaties. Ik zie zo'n samenwerking als een belangrijke sleutel tot professionalisering van het jongerenwerk in de stad.
Het is belangrijk om ervoor te zorgen dat alle jongeren in de stad toegang hebben tot voorzieningen van goede kwaliteit. Hierbij mag het voor een jongere niet uitmaken in welk deel van de stad hij of zij opgroeit. Dit betekent wat mij betreft dat verdere uitwerking zal plaatsvinden conform de aanpak 80+20>100. Dat wil zeggen uniform waar het kan, met ruimte voor lokaal maatwerk.

Ik vind dat deze publicatie daarvoor een goede handleiding biedt en ik hoop dat u er inspiratie uit haalt om uw belangrijke werk effectiever voort te zetten.

Lodewijk Asscher
Wethouder Jeugd

Inhoud

Voorwoord 3

Samenvatting 5

1 Voorgeschiedenis en verantwoording 10
1.1 Voorgeschiedenis 10
1.2 Uitvoering 12

2 Werken aan de kwaliteit van het jongerenwerk 14
2.1 Het niemandsland tussen doelen en uitvoering 14
2.2 Omgaan met het niemandsland 16
2.3 Voorlopige conclusie: een goed gesprek arrangeren 20

3 Wat is goed jongerenwerk? 21
3.1 Visie 21
3.2 Aanbod 22
3.3 Methodisch werken 23
3.4 Randvoorwaarden 23

4 Wat is een goed gesprek? 25
4.1 Aanknopen bij Beleidsgestuurde contractfinanciering (BCF) 25
4.2 Extra aandacht nodig in vier fasen 26
4.3 Ten slotte: arrangeer het goede gesprek 33

Bijlagen 35
Rapportage *pilots*
- Stadsdeel Geuzenveld-Slotermeer 36
- Stadsdeel Oud-Zuid 49
- Stadsdeel Westerpark 56
- Stadsdeel Zuideramstel 65

Samenvatting



In opdracht van de Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling van de gemeente Amsterdam heeft het expertisecentrum voor jongerenwerk van de Hogeschool van Amsterdam, Youth Spot, in de loop van 2009 het project Kwaliteitsprofilering uitgevoerd. Aanleiding was ontevredenheid over de relatie tussen financiers en aanbieders van jongerenwerk, onder meer uitgesproken in rapportages van de Rekenkamer Amsterdam en Systeem in beeld.

In het project stonden twee vragen centraal

1 Wat is goed jongerenwerk?
2 Hoe voeren de belangrijkste actoren daarover het gesprek?

In de stadsdelen Geuzenveld-Slotermeer, Oud-Zuid, Westerpark en Zuideramstel zijn na een desk *research interviews* gehouden met jongeren, jongerenwerkers, managers, ambtenaren en bestuurders. De uitkomsten daarvan zijn gelegd naast een literatuurstudie naar de situatie elders in Nederland. Wat zijn de belangrijkste bevindingen?

Er is redelijke overeenstemming over wat goed jongerenwerk is

Om te beginnen viel op dat er tussen alle betrokkenen een redelijke overeenstemming bestaat over wat goed jongerenwerk is. Goed jongerenwerk is missiegestuurd en vooral gericht op participatie: volwaardig burgerschap. Daartoe moet het jongerenwerk bijdragen aan het ontwikkelen van eigen kracht en talent, in principe bij alle jongeren die daar behoefte aan hebben en in een maatschappelijk gewenste richting.
In voorkoming en bestrijding van overlast heeft jongerenwerk een specifieke rol, maar niet als enige. Jeugdbeleid is een stuk breder dan jongerenwerk. Inzoomend op de functies lijkt iedereen het erover eens dat goed jongerenwerk jongeren opspoort en een band met hen aangaat. Vervolgens faciliteert het jongeren om activiteiten te ontwikkelen die in relatie staan met de samenleving. Het aanbod dient divers te zijn om die verschillende functies te kunnen uitvoeren: zowel ambulant als in jongerencentra als op andere locaties. Bij de uitvoering speelt naast de intuïtie van de jongerenwerker ook methodisch werken een belangrijke rol. Deels zijn dat methoden voor het werken met jongeren zelf, deels methoden voor het (samen)werken in een netwerk.
Een belangrijke – zo niet de belangrijkste – voorwaarde voor goed jongerenwerk is een zekere duurzaamheid: continuïteit in de institutionele inbedding, goed opgeleide jongerenwerkers, programmatisch werken met voldoende mandaat en discretionaire ruimte en goede accommodaties.

Maar ook grote moeite om tot kwaliteitsprofilering te komen

De belangrijkste belemmeringen om tot kwaliteitsprofilering te komen, liggen dus niet in onenigheid over de aard van het jongerenwerk. Die liggen meer in de manier waarop het gesprek over goed jongerenwerk gevoerd wordt.
Voor een goed gesprek over jongerenwerk zou je willen dat er gedurende langere tijd dezelfde mensen aan dat gesprek deelnemen. Precies dat is de eerste belemmering die we in enkele (niet alle) *pilots* van het project Kwaliteitsprofilering tegenkwamen: een onthutsende discontinuïteit.
Uiteraard was het toeval dat tijdens de uitvoering van de *pilot* in een van de stadsdelen de aanbieder van jongerenwerk failliet ging (IJsterk in Westerpark). De meeste mensen die we interviewden, waren nog maar kort bij de kwaliteitsprofilering in het stadsdeel betrokken. Dat onder jongerenwerkers (en hun managers) het verloop groot is, is al vaker geconstateerd. Indicatief is dat de kersverse manager jongerenwerk bij IJsterk al vóór het faillissement naar elders vertrok. Nieuw voor ons was dat ook

beleidsambtenaren Jeugd vaak kort op hun plek zitten. Dat was zelfs een belemmering bij het zoeken van stadsdelen die bereid waren deel te nemen aan deze *pilot*: van de vier vooraf geselecteerde stadsdelen haakten er twee af omdat de beleidsambtenaar net een andere functie had aanvaard. Dat personeelsverloop maakt een goed gesprek moeilijk om de eenvoudige reden dat er geen duurzaamheid in zit: de relaties moeten steeds opnieuw worden opgebouwd.

Echter: ook waar de duurzaamheid onder de gesprekspartners wel aanwezig was, deden zich belemmeringen voor. Veelal hadden die te maken met onduidelijke of strijdige opvattingen over de manier waarop het gesprek gevoerd zou moeten worden. In sommige stadsdelen was het niet helemaal duidelijk wat het staande beleid nu was of hanteerden ambtenaren en bestuurders verschillende interpretaties ervan.

Maakt dat de start van het gesprek al moeilijk, in het vervolg wordt het nog moeilijker doordat veelal een duidelijke structuur voor de contacten ontbreekt. Die contacten zijn frequent en vaak tussen alle niveaus (van jongere en jongerenwerker tot bestuurder), maar niet altijd is duidelijk wat de functie van die contacten is. Soms wordt de grens met operationele aansturing overschreden en dreigen met name beleidsambtenaren zich te veel met de uitvoering van het werk te bemoeien.

In de contacten tussen aanbieder en stadsdelen blijken regelmatig verschillende verwachtingen te bestaan die niet worden uitgesproken. Zo stapt het jongerenwerk uit loyaliteit met de jongeren vaak in een 'gat': het rapporteert niet over een gebrekkige aansluiting tussen verschillende voorzieningen (zoals zorg en onderwijs) maar repareert die zelf op individueel niveau. Dat is gemakkelijker en pragmatischer en uit maatschappelijk oogpunt ook niet ongewenst (ontkokering!), maar door het in het verborgene te doen, onthoudt de aanbieder zijn financier informatie die essentieel is voor beleidsontwikkeling. Sommige aanbieders stellen expliciet dat ze zulke informatie inderdaad liever niet leveren uit angst voor een mogelijke aanbesteding in de toekomst, ook als het betreffende stadsdeel nadrukkelijk stelt niet tot aanbesteding te willen overgaan.
Ook de veelgebruikte 'wat/hoe-formule' lijkt negatieve kanten te hebben. In principe leidt die immers tot de taakverdeling dat de financier het 'wat' bepaalt en de aanbieder zich beperkt tot het 'hoe'. In de praktijk blijft de aanbieder als maatschappelijke organisatie echter toch ook beleid uitstippelen. Zo ontstaan er twee vormen van beleid naast elkaar, maar komt het beleid van de aanbieder niet altijd ten goede van de beleidsbepaling door de financier.

Hoge – maar niet altijd even duidelijke – verwachtingen zijn er van de mogelijkheden van vraagsturing. Soms beschouwt het stadsdeel zichzelf als verwoorder van de vraag. Het is immers de democratisch gelegitimeerde beheerder van collectieve middelen, die namens burgers voorzieningen inkoopt. Ook de aanbieder ziet zichzelf soms als vertegenwoordiger van de vraag, namelijk doordat de jongerenwerker als geen ander de leefwereld van de jongeren kent en dus als woordvoerder namens de jongeren kan spreken.
Zowel de financier als de aanbieder vindt het daarbij van belang om 'de vraag van de jongere' als uitgangspunt te nemen. Ze zijn het er doorgaans over eens dat dat niet mag leiden tot 'men vraagt, wij draaien'. Kennelijk moet de vraag eerst worden gewogen of getransformeerd tot beleidsmatig relevante input.

De aanbieders moeten het stadsdeel soms informatie leveren waarvan de functie onduidelijk is. Met name de jongerenwerkers klagen over de plicht om van alles te registreren zonder dat duidelijk is waarvoor dat nodig is. Managers spreken het vermoeden uit dat stadsdelen soms feiten in hun rapportages verlangen die na inlevering meteen het archief ingaan.
Dat vermoeden komt overeen met de cultuur van 'institutioneel wantrouwen' (WRR 2004) die we in hoofdstuk 2 beschrijven. Zulke feiten worden immers niet gevraagd omdat ze relevante beleidsinformatie zijn, maar omdat ze mogelijk ooit van belang kunnen zijn en de financier zich nu alvast wil indekken tegen het eventuele verwijt dat hij er niet naar gevraagd heeft.

Een laatste belemmering in de communicatie is een zekere tunnelvisie die uitgaat van het te strak hanteren van de beleidsgestuurde contractfinanciering. Financier en aanbieder spreken in dat kader zo duidelijk mogelijk prestaties af en leggen die vast in een contract. Dat contract bepaalt vervolgens in grote mate de inhoud van de communicatie. De vraag wat er verder zoal in de wereld gebeurt, raakt ondergesneeuwd door een – op zichzelf terechte – aandacht voor de vraag hoe het er voor staat met de uitvoering van de afspraken.

Gesprek zorgvuldiger inrichten

Op grond van deze bevindingen is een aantal aanbevelingen te doen over de structuur van het gesprek tussen financier en aanbieder van jongerenwerk. Een goed bruikbare standaard daarvoor wordt gevormd door de Beleidsgestuurde contractfinanciering (BCF). Daarin zijn vier fasen te onderscheiden:

- het stadsdeel formuleert een heldere opdracht op basis van helder beleid;
- de aanbieder formuleert een helder aanbod;
- tussentijds communiceren over uitvoering en trends in de praktijk;
- verantwoording.

Het advies is om in elk van deze fasen het gesprek zorgvuldiger in te richten. Het gaat daarbij onder meer om:

- ruimte voor de aanbieder om naar eigen professionele inzichten te handelen;
- een ‘harde’ gespreksvorm voor signalering van algemene trends;
- zorgvuldige omgang met vraagsturing;
- effectmeting als bodem, niet als doel van de verantwoording;
- het organiseren van uitwisseling en publieke rivaliteit.

Leeswijzer

Hoofdstuk 1 de voorgeschiedenis en verantwoording van het project
Hoofdstuk 2 de uitkomsten van de literatuurstudie naar aanpakken elders
Hoofdstuk 3 een tentatief antwoord op de vraag 'Wat is goed jongerenwerk?'
Hoofdstuk 4 de voorwaarden voor een goed gesprek over goed jongerenwerk
Bijlage de integrale rapportages per stadsdeel



1

Voorgeschiedenis en verantwoording

De kwaliteit van het jongerenwerk verbeteren door te kijken hoe financiers en aanbieders er een goed gesprek over kunnen voeren – dat is in de kern het doel van het Amsterdamse project Kwaliteitsprofilering, waarvan u op dit moment het eindverslag leest.

Dat doel is heel simpel en tegelijkertijd kennelijk buitengewoon complex. Een echt goed gesprek tussen financiers en uitvoerders van jongerenwerk komt immers niet vaak voor. De financier maakt vaak niet goed duidelijk wat hij wil of vraagt te veel, de uitvoerder maakt evenmin goed duidelijk wat hij kan en wat hij niet kan. Het gevolg is voorspelbaar: frustratie, ontevredenheid, overspannen verwachtingen, shopgedrag en een onderbenutting van wat het jongerenwerk de samenleving te bieden heeft.

De afgelopen jaren is al heel wat uit de kast gehaald om die communicatie te verbeteren, zowel aan de kant van de financiers als aan de kant van de uitvoerders, maar een echte oplossing bleef tot op heden buiten bereik. Dat zou wel eens kunnen komen doordat er nooit rechtstreeks is gekeken naar de manier waaróp beide partijen met elkaar in gesprek zijn. In plaats daarvan is gestreefd naar certificatie van organisaties, verzakelijking, standaardisering en andere vormen van *mechanisering* van het gesprek. Te vaak kwamen die middelen in plaats van het doel: het goede gesprek.
In het project Kwaliteitsprofilering is juist wel rechtstreeks naar de kwaliteit van het gesprek gekeken. Vertrekpunt daarbij was dat financier en uitvoerder hun wensen en mogelijkheden inzake de kwaliteit van het jongerenwerk helder dienden te formuleren. Anders gezegd: ze dienden zich duidelijker te profileren op gewenste en te leveren kwaliteit; alleen op basis van die heldere kwaliteitsprofilering is een goede *match* te maken van vraag en aanbod, zo was de veronderstelling.
Die kwaliteitsprofilering bleek inderdaad zowel simpel als complex…

Tweelingbroer

Het project Kwaliteitsprofilering is tegelijkertijd uitgevoerd met wat je zijn tweelingbroer zou kunnen noemen: het project Effectmeting. Deze beide projecten vormden de twee lijnen van het door DMO gefinancierde project Kwaliteitsprofilering & Effectmeting.
Was het doel van het project Effectmeting om een bodem in het goede gesprek te leggen door rechtstreeks de effecten (*output* én *outcome*) centraal te stellen, het project Kwaliteitsprofilering zoomde juist in op de manier waarop het gesprek werd gevoerd.

1.1 Voorgeschiedenis

Het project Kwaliteitsprofilering is bepaald niet over één nacht ijs gegaan. De eerste gedachten hierover dateren van september 2006. Op initiatief van DMO en het Platform Jeugdbeleid (bestaande uit ambtenaren jeugdbeleid van de stadsdelen) werd een expertmeeting gehouden over de vernieuwing van het jongerenwerk. Het expertisecentrum Youth Spot van de Hogeschool van Amsterdam leverde daar een bijdrage aan.

Algemene conclusie was dat er tussen jeugdbeleid en jongerenwerk in de praktijk een spanningsvolle verhouding bestond: men verstond elkaar niet goed en verwijten gingen over en weer. Op zich, zo was het vervolg op die constatering, is die spanning geen probleem. Beide hebben hun eigen verantwoordelijkheid, eigen kennisbronnen, eigen interventiestrategieën enzovoort. De onderlinge verhouding moest echter een stuk productiever worden: jongerenwerk kan meer bijdragen aan de doelen van het jeugdbeleid en jeugdbeleid kan meer profijt halen uit de inzet van het jongerenwerk, spanningen of niet. Dat zou wel het een en ander vergen van de manier waarop deze verhoudingen zijn ingericht.
Zowel tijdens de *expertmeeting* als daarna is gezocht naar een verklaring voor die spanning en naar mogelijkheden om die productief te maken. De oorzaak van de spanning werd aan de ene kant gezocht bij het jongerenwerk. Dat zou niet professioneel genoeg zijn, hobbyistisch, onstuurbaar en niet bereid om zich te voegen naar staand beleid, zowel van de lokale overheid als van andere partners in het jeugdbeleid, zoals de politie en het onderwijs.
Maar er werden meer oorzaken gezien: stadsdelen zouden overspannen verwachtingen hebben, voor een dubbeltje op de eerste rij willen zitten en niet bereid zijn duurzaam te investeren in jongerenwerk van voldoende kwaliteit. Het lukt de overheid onvoldoende om heldere beleidsdoelen te formuleren en een samenhangende visie ontbreekt.
Aan beide kanten werd destijds ook op andere manieren gewerkt aan manieren om de samenwerking te verbeteren. De stadsdelen deden dat gezamenlijk in SAS-verband met het Verbeterprogramma Welzijn, dat later onder meer zou resulteren in een productboek en een gestandaardiseerde subsidiesystematiek. Tezelfdertijd werd met name in het jongerenwerk het fenomeen aanbesteding ontwikkeld. Veel stadsdelen kozen nieuwe aanbieders, soms van buiten Amsterdam. De welzijnsorganisaties voerden in diezelfde periode (met de middelbare en hogere beroepsopleidingen jongerenwerk) het deels met Europees geld gefinancierde project *Catch the Coach-to be* uit, waarbij onder meer jongeren uit de doelgroep werden opgeleid tot jongerenwerkers.

Van visieontwikkeling via certificering naar kwaliteitsprofilering

Naast deze langer lopende projecten werd aanvankelijk het werken aan gezamenlijke visieontwikkeling gezien als dé manier om de samenwerking te verbeteren. Visieontwikkeling zou de katapult kunnen zijn om het jongerenwerk opnieuw op de kaart te zetten. Daartoe moesten er wel duidelijke opbrengsten aan visieontwikkeling worden gekoppeld. Het moest niet leiden tot vage intentieverklaringen, maar het jongerenwerk voorzien van heldere doelen en bescheiden verwachtingen, kwaliteitsstandaarden, aanzetten voor innovatie en kennisontwikkeling, competentie- en opleidingseisen en aanwijzingen voor sturing en verantwoording.
Al vrij snel werd echter duidelijk dat gezamenlijke visieontwikkeling niet het perspectief kon zijn. In het kader van het Verbeterprogramma Welzijn en van de aanbestedingen kozen de stadsdelen steeds nadrukkelijker voor de rol van opdrachtgever en zagen ze de welzijnsaanbieders steeds meer als opdrachtnemer. Bij die verhouding past de wat/hoe-formule: de opdrachtgever bepaalt het wat, de opdrachtnemer het hoe. Van gezamenlijke visieontwikkeling zou dus geen sprake meer zijn.
Op verzoek van DMO ontwikkelde Youth Spot vervolgens een projectvoorstel, waarin niet meer gezamenlijke visieontwikkeling maar certificering het sleutelwoord was. Het doel zou moeten zijn om de kwaliteit van het aanbod van jongerenwerk van een keurmerk te voorzien, zodat de financier als opdrachtgever zou weten waar hij aan toe was.
Tegen dat idee rees echter verzet bij een deel van de *founders* van Youth Spot: de welzijnsinstellingen die jongerenwerk bieden. Hun bezwaar betrof de rol van de overheid bij zulke certificering: het zou niet aan de overheid, maar aan de gezamenlijke aanbieders van jongerenwerk moeten zijn om hun aanbod te certificeren. Ook de portefeuillehouders van de Amsterdamse stadsdelen zagen niet veel in een actieve rol op het gebied van certificering: zij wilden liever rechtstreeks kijken naar de effectiviteit van de door het jongerenwerk ingezette interventies.

Twee sporen

Het zoeken naar mogelijkheden om de samenwerking tussen jeugdbeleid en jongerenwerk te verbeteren kwam in een stroomversnelling toen de Amsterdamse brancheorganisatie voor de sociale sector OSA in mei 2008 een 'Amsterdamse arena over effectmeting' organiseerde. Tijdens deze bijeenkomst maakten

de deelnemers, zowel welzijnsinstellingen als stadsdelen, kennis met effectmeting volgens de methodiek van *social return on investment*. Duidelijk werd dat de relatie tussen stadsdelen en jongerenwerkaanbieders gebaat zou kunnen zijn bij meer zicht op de mogelijkheden van deze vorm van effectmeting. Daarnaast zou echter gericht gekeken moeten worden naar de kwaliteit van de manier waarop beide partijen met elkaar in gesprek zijn.

Dat besef leidde in het najaar van 2008 tot een gemeenschappelijk projectvoorstel van OSA en Youth Spot om langs twee lijnen tot verbetering van de relatie tussen jeugdbeleid en jongerenwerk te komen. Deze lijnen worden in de offerte als volgt beschreven:

- *Kwaliteitsprofilering*

Naast zicht op de gewenste resultaten willen opdrachtgevers zo veel mogelijk zekerheid over de kwaliteit van de producten die ze inkopen. De gedachte daarachter is, dat men waar voor zijn geld wil en dat het dus verstandig is die waarde van een keurmerk te voorzien. Zo'n keurmerking zou certificatie kunnen worden genoemd. Nadeel van die term is dat ze te statisch is, een beoordelend instituut suggereert (à la KEMA-keur), alsmede een eindpunt. In dit geval gaat het veeleer om een dynamisch proces, waarin stad en jongerenwerkaanbieder tot overeenstemming komen over een standaard voor wat goed jongerenwerk is. Het ligt voor de hand dat de stadsdelen diezelfde standaard hanteren, maar ze kunnen daarbinnen ook specificaties aanbrengen. Net als certificatie kan kwaliteitsprofilering op verschillende onderdelen van het totale proces worden toegepast: de organisatie/instelling in haar geheel, het dienstenaanbod en de uitvoerder.

- *Effectmeting*

Zowel vanuit de centrale stad als vanuit de stadsdelen is er op dit moment een sterke roep om effectmeting van het welzijnswerk in het algemeen en het jongerenwerk in het bijzonder. Opdrachtgevers en de politiek rond de opdrachtgevers willen weten wat het werk oplevert. Die terechte vraag is echter niet eenvoudig te beantwoorden: er zijn methodologische problemen die maken dat halve pogingen tot effectmeting wel stoer klinken, maar averechtse gevolgen kunnen hebben. Aan elke vorm van effectmeting liggen voorwaarden ten grondslag.
OSA en Youth Spot voorzagen allebei complicaties bij ondoordachte effectmeting en adviseerden daarom er voorzichtig mee om te gaan, dat wil zeggen: effectmeting en kwaliteitsprofilering experimenteel en ontwikkelingsgericht te beproeven in een zestal stadsdelen. In twee daarvan zou alleen met effectmeting worden geëxperimenteerd, in twee andere alleen met kwaliteitsprofilering, in de laatste twee met beide.
Najaar 2008 gaf DMO het groene licht voor de uitvoering van dit projectplan.

1.2. Uitvoering

Meteen daarna ging de uitvoering van start. Er werd contact gezocht met de vooraf geselecteerde stadsdelen en de aanbieders van jongerenwerk aldaar. Dat ging niet van een leien dakje en dat vormde meteen de eerste leerervaring.
In het eerste vooraf geselecteerde stadsdeel bleek te weinig continuïteit omdat daar net een aanbesteding had plaatsgevonden. In het tweede was de beleidsambtenaar net vertrokken en had bovendien eveneens een aanbesteding plaatsgevonden. Kennelijk ging er dus op het punt van continuïteit wel eens iets mis. Later in het project bleek dat inderdaad een van de belangrijkste beletsels voor een goed gesprek over kwaliteit: steeds andere deelnemers.

Literatuurstudie

Gelijk met het begin van de werkzaamheden in de *pilots* ging de *desk research* en de literatuurstudie van start. Het zoeken was naar pogingen in, maar vooral buiten, Amsterdam om de samenwerking tussen financiers en aanbieders te verbeteren. In hoofdstuk 2 doen we daarvan uitgebreider verslag.

Uiteindelijk kon het project Kwaliteitsprofilering concreet van start in de stadsdelen Zuideramstel, Oud-Zuid, Westerpark en Geuzenveld-Slotermeer met respectievelijk de aanbieders Welzijn ZuiderAmstel, Combiwel, IJsterk en Stichting Dock.
Na een korte oriëntatie op het aanbod en de gehanteerde procedures en beleidsnota's in het stadsdeel zijn daar vervolgens halfgestructureerde interviews gehouden met een of meer groepen jongeren, met jongerenwerkers, met de managers van die jongerenwerkers, met de beleidsambtenaren en met de portefeuillehouder welzijn of jongerenwerk van het stadsdeel. In Geuzenveld-Slotermeer werden daarnaast op verzoek van het stadsdeel interviews gehouden met medewerkers van Streetcornerwork en met buurtcoördinatoren.
Na de interviews kregen het stadsdeel en de jongerenwerkaanbieder een conceptrapportage toegestuurd. Daarin stond behalve een weergave van de interviews ook aanknopingspunten voor een goed gesprek over goed jongerenwerk. Die rapportage stond vervolgens ter discussie tijdens een werkconferentie. Betrokkenen konden daar verbetersuggesties geven, maar zeker zo belangrijk was, dat ze op dat moment een start konden maken met het beoogde goede gesprek.

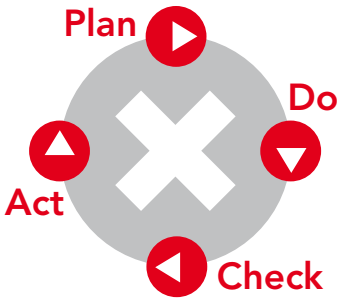
We danken hierbij alle mensen die bereid waren ons op soms rare momenten te woord te staan. Zonder hun informatie en hun bereidheid om hun opvattingen met ons te delen was dit onderzoek niet mogelijk geweest. We hopen dat we al onze gesprekspartners met onze beschrijvingen, conclusies en aanbevelingen recht doen.

2

Werken aan de kwaliteit van het jongerenwerk

Aan kwaliteitsprofilering van het jongerenwerk wordt al langer dan vandaag gewerkt, ook als het niet zo genoemd wordt. De verschillende pogingen en aanzetten zijn goed te beschrijven door na te gaan wat ze doen met het niemandsland tussen de algemene beleidsdoelen en de praktische uitvoering van het werk.

In principe is het zo eenvoudig: je stelt je een doel, kiest het beste middel om dat doel te bereiken, voert dat middel uit, kijkt of het tot het gewenste resultaat heeft geleid; zo niet, dan kies je een ander middel. De Amerikaanse statisticus William Edwards Deming (1900-1993) ontwikkelde volgens dat model de naar hem genoemde Deming-cirkel met de vier stappen *plan, do, check & act*. Dit model kan in grote lijnen ook richting geven aan de praktijk van financiering en uitvoering van het welzijnswerk in het algemeen en het jongerenwerk in het bijzonder, maar bereikt daar toch al snel zijn grenzen.



2.1 Het niemandsland tussen doelen en uitvoering

In die praktijk blijkt er vooral een moeilijk te nemen niemandsland te bestaan tussen enerzijds het maken van het plan en anderzijds de uitvoering daarvan. Aan de ene kant van dat niemandsland bevinden zich de algemene beleidsdoelen, de in visie- en beleidsnota's vastgelegde doelen als: emancipatie, participatie, uitvalpreventie, overlastbestrijding, perspectiefontwikkeling, talentontwikkeling enzovoort. Aan de andere kant bevinden zich concrete uitvoeringspraktijken als: cursussen, inloop, trajectbegeleiding, uitstapjes, disco's enzovoort.

Betere opdrachtgevers

De Rekenkamer Amsterdam meldde in mei 2008 in het rapport 'Jeugdbeleid in Amsterdam, vrijetijdsbesteding voor jongeren: de stadsdelen vergeleken' dat stadsdelen onvoldoende in staat zijn heldere beleidsdoelen te formuleren voor de instellingen in het jongerenwerk en dat zij onvoldoende duidelijk maken welke resultaten en ambitieniveau zij verwachten. Er worden te weinig afspraken gemaakt tussen stadsdelen en instellingen over spelregels, procedures en te leveren informatie. Instellingen rapporteren daardoor niet aan de stadsdelen wat ze hebben bereikt, maar alleen wat ze hebben gedaan. De Rekenkamer doet onder meer de aanbeveling het opdrachtgeverschap beter in te vullen door heldere, meetbare beleidsdoelen te formuleren en duidelijker aan te geven welke resultaten van het jongerenwerk worden verwacht.

In principe hoort er een aansluiting te zijn tussen die algemene beleidsdoelen en de concrete uitvoeringspraktijken. Vaak wordt net gedaan alsof je in één stap van de algemene doelen naar de uitvoering van het jongerenwerk kunt, alsof het een kwestie van vertalen is. Dat leidt niet zelden tot overtrokken verwachtingen. Zo vindt de Rekenkamer Amsterdam in 2008 het ambitieniveau van veel stadsdelen voor het jongerenwerk te hoog. Ambities als (duurzame) gedragsverandering, verbetering van veiligheid en verhoging van opleidingsniveau, zijn een brug te ver.

In de praktijk is de relatie tussen algemene doelen en het operationele werk een stuk ingewikkelder dan op papier. Dat heeft vooral te maken met de aard van de sociale problemen waar het jongerenwerk geacht wordt een antwoord op te geven. Die sociale problemen (overlast, integratie, leefbaarheid, onbenutte talenten) zijn zogeheten *wicked problems* (Hoenderkamp 2008). Ze zijn ambigu en ambivalent, we kunnen ze moeilijk definiëren en ze zijn daardoor vaak ongrijpbaar. Ze zijn ook dikwijls hardnekkig, we weten niet wanneer ze zijn opgelost. Er bestaat nauwelijks kennis over welke interventies succesvol zijn en welke niet. Het probleem van de sociale werkelijkheid die minder maakbaar is dan velen zouden willen, bestaat al langer. Doen alsof het niet bestaat leidt tot mechanistisch en schematisch denken en handelen.
De kwestie is hoe je met dat niemandsland omgaat. Direct oversteken kan niet, maar een zekere bescheidenheid (in de vorm van afscheid van al te grote ambities en verwachtingen en het inzetten van een zorgvuldige omsingeling) wil niet zeggen dat er geen discussie of strijd over de inzet en de kwaliteit van het werk moet plaatsvinden.

Van *new public management* naar *governance*

De laatste jaren groeit het besef dat er veranderingen nodig zijn in de manier waarop lokale overheden en aanbieders van welzijnswerk omgaan met het niemandsland tussen algemene beleidsdoelen en uitvoerend jongerenwerk. Met name de overheid wil steeds duidelijker boter bij de vis: ze wenst duidelijkheid over de manier waarop en de mate waarin het welzijnswerk erin slaagt de door de overheid gestelde doelen te realiseren.
De manier waarop ze dat doet, wordt sterk gekleurd door het fenomeen *new public management*, de in de jaren negentig onder invloed van het neoliberalisme populair geworden opvatting dat de overheid in grote mate bestuurd kan worden als een bedrijf. Volgens het gedachtegoed van het n*ew public management* bekleedt de overheid een centrale rol bij het financieren van door anderen te leveren diensten, vergelijkbaar met die van een inkoper in het bedrijfsleven. Die opvatting blijkt onder meer uit nieuwe vormen van toezicht, het op afstand zetten van publieke organisaties, het sturen op prestaties en kritische succesfactoren, het ontwikkelen van prestatie-indicatoren en het gebruikmaken van prestatie-afspraken bij gesubsidieerde instellingen.
Er is de laatste jaren een gedeeltelijke correctie gekomen op dat beeld, namelijk volgens de gedachte van *public governance*. Daarin ziet de overheid zichzelf niet langer als de bepaler van het lokale krachtenveld meer veeleer als één van de spelers, die door anderen al dan niet kan worden erkend als regisseur. Ook volgens dat gedachtegoed draagt de lokale overheid overigens de verantwoordelijkheid voor een efficiënte besteding van de haar in beheer gegeven collectieve middelen en moet er dus enige vorm van rekenschap worden afgelegd.
De aanbieders van welzijnswerk hebben enerzijds geen andere keus dan mee te gaan in deze nieuwe verhouding, aangezien de financier deze wenst, anderzijds hebben ze er ook een zeker voordeel bij. In de oude verhoudingen hadden ze immers in veel gevallen te maken met een overheid die toezag op de *input* of de *throughput* van hun organisaties. Concreet betekende dat, dat ze tot op het niveau van middelgrote uitgaven, zoals de aanschaf van kantoormeubilair en de invulling van de personele bezetting, verantwoording moesten afleggen. Dat bracht met zich mee, dat ze niet konden ondernemen. De overheid bepaalde in grote mate het strategisch beleid van de aanbieders. Onder de nieuwe verhoudingen kregen de aanbieders van jongerenwerk in principe meer vrijheid. Vogelvrijheid soms. Dat wil zeggen: ze moesten zich in toenemende mate als vrije ondernemers gaan gedragen op een onzekere markt. Ook op die markt bleef het niemandsland tussen algemene beleidsdoelen en concrete uitvoering een moeilijk te nemen terrein.

2.2 Omgaan met het niemandsland

Kennelijk is bedrijfsmatig werken niet vanzelfsprekend dé manier om het niemandsland tussen doelen en werk adequaat te bezetten. Laten we op zoek naar een betere oplossing eens preciezer beschrijven hoe er de afgelopen decennia met dat niemandsland is omgesprongen. Er blijken dan – min of meer historisch – drie stadia te onderscheiden:

1 afstand houden;
2 de confrontatie aangaan;
3 zekerheden inbouwen over delen van het proces.

Wat valt er op als we naar die drie stadia kijken?

Afstand houden

De klassieke verhouding tussen financier en aanbieder was er een van afstand houden. De financier – in Amsterdam de centrale stad en de stadsdelen – positioneerde zich vooral op het niveau van de beleids- en doelbepaling en liet de uitvoering van het werk over aan de aanbieder. De overheid besefte dat ze niet voldoende kennis in huis had om de welzijnsaanbieder operationeel aan te sturen, maar bleef uiteraard kritisch toezien op een verantwoorde besteding van de middelen en soms ook op de dagelijkse praktijk van het werk. In grote lijnen mocht de aanbieder echter zelf bepalen hoe hij het werk uitvoerde. Dit wederzijds afstand houden had enkele voordelen, maar ook nadelen. Zo kon er – soms jarenlang – een zure verhouding tussen overheid en aanbieder voortbestaan omdat beide partijen uiteenlopende verwachtingen hadden over wat er diende te gebeuren. Tussen de beleidsbepaling en de uitvoering vormde zich een niemandsland waaromheen aanbieder en financier zich verschansten. Doordat over het tussengebied geen sluitende afspraken waren gemaakt, kon de overheid het bovendien op onverwachte momenten nadrukkelijk betreden en alsnog dwingende aanwijzingen geven over de manier waarop het werk uitgevoerd moest worden. Dat gebeurde bijvoorbeeld regelmatig rond plotselinge excessen van overlast of incidenten met groepen jongeren.
Deze klassieke, afstandelijke verhouding is al enkele jaren op haar retour, maar nog steeds niet geheel uit Nederland verdwenen.

Confrontatie zoeken

Zeker de afgelopen tien jaar is er een toenemende behoefte – zowel bij gemeenten als bij welzijnsaanbieders – om het niemandsland te betreden of minstens kleiner te maken. Gemeenten willen beter zicht op de waar die ze krijgen voor hun geld en aanbieders willen meer zekerheid over de ruimte die ze hebben om hun organisatie te runnen. Dat maakt het noodzakelijk dat financiers en aanbieders op een of andere manier de confrontatie met elkaar aangaan en dus het niemandsland betreden. Die confrontatie kreeg in Nederland verschillende verschijningsvormen.

- *De wat/hoe-formule*

Kern van de wat/hoe-formule is de gedachte dat het mogelijk is rechtstreeks te redeneren van algemene doelen naar operationele effecten. De overheid bepaalt de doelen (het wat) en de aanbieder mag de uitvoering (het hoe) zelf uitmaken. Die wat/hoe-formule is de afgelopen jaren zeer populair geworden, maar is desondanks niet waterdicht. Een zuiver onderscheid tussen wat en hoe is immers in de praktijk niet te maken omdat er altijd enige interactie plaatsvindt tussen het wat en het hoe. Financiers zullen zich moeten laten informeren door aanbieders voordat ze kunnen bepalen wat ze aan aanbod kunnen vragen. In de bepaling van het 'wat' speelt het 'hoe' voortdurend een rol en financiers kennen zich ook het recht toe zich daarmee te bemoeien. In de beleidsdoelen zijn bijna altijd noties over de uitvoering van het werk verweven. We komen daar in hoofdstuk 3 nog uitgebreid op terug.

Verbeterprogramma Welzijn SAS: productboek en cyclus

Vanaf medio 2005 ontwikkelden de samenwerkende Amsterdamse stadsdelen (verenigd in de SAS) gedachten over een verbeterprogramma welzijn. Die gedachten kwamen begin 2006 in een stroomversnelling toen de Rekenkamer Amsterdam onderzoek deed naar de subsidiëring van welzijnsinstellingen. Vanaf begin 2006 draaide het 'Verbeterprogramma Welzijn'. Onder leiding van een stuurgroep werkten vijf projectgroepen aan respectievelijk goed opdrachtgeverschap, subsidieverordening, subsidievolgsysteem, productboek en toetsingscriteria. Concreet leidde dat tot een productboek, een kostprijssystematiek, een model voor een cyclus, een model subsidieverordening en een subsidievolgsysteem. Doel van het productboek is eenduidigheid aan te brengen in de subsidieverstrekking ten behoeve van het welzijnsaanbod in Amsterdam. De basis daarvoor wordt gevormd door een uniforme beschrijving van de producten.
Opmerkelijk aan deze productbeschrijvingen is dat ze met opzet 'beleidsneutraal' zijn. De specifieke invulling (dus in het kader van welke doelstelling of doelgroep het product wordt ingezet) is niet opgenomen in dit boek. Dit wordt uitgewerkt in de subsidieaanvraag en in de daarop volgende subsidiebeschikking.

De producten zijn:

- **bijeenkomst**
- **cursus**
- **frontofficecontacten**
- **Informatie**
- **netwerkcoördinatie**
- **netwerkdeelname**
- **signalering**
- **faciliteit**
- **openstelling**
- **dienstverlening**
- **dienstverlening derden**
- **peuterspeelzaal**
- **peuterspeelzaal VVE**
- **hulpverlening**
- **flexibele Begeleiding**
- **begeleiding**

Het gaat dus veeleer om de eenheden waarin de inhoud kan worden uitgedrukt, dan om de inhoud zelf.
De cyclus budgetsubsidie die in het kader van het verbeterprogramma is voorgesteld en al in veel stadsdelen is geïmplementeerd, gaat uit van negen stappen: vraagformulering, aanvraag, acceptatiebrief, beschikking, activiteitenverslag eerste helft van het jaar, signaleringsverslag en trendrapport, kengetallen, activiteitenverslag heel jaar, verantwoording en ten slotte afrekening. Bij elke stap wordt een termijn of een datum genoemd.
In deze cyclus lijkt op het eerste gezicht meer ruimte voor inhoud te bestaan dan in de cyclus van de Beleidsgestuurde contractfinanciering (zie hoofdstuk 4), met name door het signaleringsverslag en trendrapport. Toch legt ook deze cyclus een zware nadruk op de formele verantwoording. Zo is onduidelijk hoe de vraagformulering voortbouwt op het signaleringsverslag en het trendrapport.

- *Institutioneel wantrouwen*

De confrontatie tussen financier en aanbieder krijgt niet zelden het karakter van een 'institutioneel wantrouwen', een term die in Nederland is geïntroduceerd door de WRR in zijn rapport 'Bewijzen van goede dienstverlening' (WRR 2004). Volgens de WRR zijn er grote problemen in de maatschappelijke dienstverlening (in het bijzonder welzijn, zorg, huisvesting, arbeidsvoorziening en onderwijs), die vooral zijn toe te schrijven aan de 'boedelscheidingen' tussen beleid en uitvoering, tussen doelen en middelen en tussen kaderstelling en mandatering. Misschien wel het belangrijkste effect daarvan is een stapeling van toezicht en verantwoording. Die stapeling is niet alleen duur (er gaan veel collectieve middelen in zitten), ze is bovendien niet effectief omdat toezicht nooit totaal is (er is altijd méér toezicht nodig) en omdat ze het gedeelde en relationele karakter van maatschappelijke dienstverlening ontkent. In plaats van een scheiding tussen uitvoerder en toezichthouder pleit de WRR voor kennisallianties tussen beide, voor gepaste openbare verantwoording in bijvoorbeeld de vorm van visitaties, intercollegiale toetsing en *peer reviews* en voor samenhangend, sober & selectief toezicht.
Ook in de relatie tussen financier en welzijnsaanbieder is de boedelscheiding en de accentuering van het toezicht op formele vereisten goed herkenbaar, zoals we in hoofdstuk 4 uitgebreider zullen laten zien.

- *Aanbesteden*

Een relatief nieuwe vorm van de confrontatie tussen financier en aanbieder organiseren is het aanbesteden van welzijnsdiensten en -producten. De financier maakt in een bestek duidelijk wat hij wenst, nodigt partijen uit om daar een offerte voor te maken en kiest vervolgens op een door hem bepaalde combinatie van prijs en kwaliteit een aanbieder.
Deze vorm won de afgelopen jaren snel aan populariteit, omdat ze tot vernieuwing zou kunnen leiden en een zakelijk gesprek tussen financier en aanbieder mogelijk zou maken. Intussen lijkt ze op haar grenzen te stuiten doordat er ongewenste effecten mee gepaard gaan: bestekken en procedures zijn niet altijd helder, de 'oude' aanbieders klagen over verlies aan continuïteit in de basis voor hun bedrijfsvoering, 'nieuwe' aanbieders blijken niet altijd berekend op hun taken en met de procedure gaat nogal wat menskracht heen, die ook op andere manieren zou kunnen worden benut.
In het kader van kwaliteitsprofilering houdt aanbesteden in, dat je 'de markt' het werk laat doen. Om de marktverhoudingen zo weinig mogelijk te verstoren is het zelfs wenselijk dat er zo weinig mogelijk communicatie plaatsvindt tussen aanbesteder en intekenende partij.

Zekerheden inbouwen over delen van het proces

De klassieke weg – afstand houden – wordt steeds minder vaak bewandeld, de nieuwe weg – de confrontatie aangaan – steeds vaker. Zo vaak dat intussen ook de nadelen ervan scherp in het vizier komen: tunnelvisie (fixatie op het eenvoudigst te behalen resultaat), bureaucratie, kapitaalvernietiging en schijnzekerheid, om de belangrijkste maar even te noemen.
Inmiddels zijn er ook verschillende initiatieven gaande om met behoud van het goede de nadelen van de confrontatie te verkleinen. In de kern gaat het daarbij om het inbouwen van zekerheden in het proces op deelgebieden. Het gaat daarbij onder meer om het volgende:

- *Certificeren*

Naast zicht op de gewenste resultaten willen opdrachtgevers ook zoveel mogelijk zekerheid over de kwaliteit van de producten die ze inkopen. De gedachte daarachter is, dat men waar voor zijn geld wil en dat het dus verstandig is die waar van een keurmerk te voorzien. Certificatie kan op verschillende onderdelen van het totale proces worden toegepast: de organisatie/instelling in haar geheel, het dienstenaanbod en de uitvoerders.
In de jaren negentig van de vorige eeuw ontstond in de publieke sector een opleving van de aandacht voor kwaliteit. De dienstverlening moest niet alleen goedkoper, maar vooral beter: er moesten producten van zo hoog mogelijke kwaliteit worden geleverd. Met behulp van kwaliteitshandvesten moest niet alleen de afnemer duidelijk gemaakt worden wat hij kon verwachten, maar moet vooral ook de organisatie geprikkeld worden om goed te presteren. Dat had onder meer gevolgen voor de inrichting van de productiesystemen. De veronderstelling was dat de juiste inrichting van productieprocessen meer kwaliteit zou opleveren. Dat kwam tot uiting in de toepassing van instrumenten als klantenpanels en kwaliteitshandvesten (afnemers) en in kwaliteitsmodellen voor normering en certificering als ISO, INK, EFQM en HKZ. In die modellen wordt de instelling gecertificeerd op grond van de inrichting van de personele en administratieve organisatie.
Voor de kwaliteit van de uitvoerende professionals ging het Competentieprofiel Jongerenwerker als ijkpunt gelden. Het werd onderdeel van de zogeheten Beroepenstructuur Zorg & welzijn, die gezamenlijk tot stand is gebracht door de werkgeversorganisaties en vakbonden in de sector. Op basis van een omschrijving van de kernopgaven van het jongerenwerk en de kerntaken van de jongerenwerker, geeft het profiel een overzicht van de competenties van de jongerenwerker, geordend naar generieke en vakspecifieke competenties. Generieke competenties hebben onder meer betrekking op communicatief handelen, oplossingsgericht handelen, resultaatgericht handelen en innovatief handelen. Vakspecifieke competenties hebben onder meer betrekking op vindplaatsgericht werken, participatiebevordering, netwerkontwikkeling en het programmeren en organiseren van activiteiten.

- *Nog slechts bewezen effectieve interventies*

Een andere manier om zekerheid in te bouwen, is om aan subsidies de voorwaarde te verbinden dat er is bewezen dat de beoogde interventies daadwerkelijk het gewenste effect sorteren. Dat veronderstelt effectstudies waarbij op basis van wetenschappelijk onderzoek is aangetoond dat er sprake is van een

Effectieve interventies

Welke methoden zijn er in de sociale sector en hoe effectief zijn ze? Op zoek naar een antwoord op deze vraag is in 2009 bij Movisie het vijfjarige project Effectieve interventies van start gegaan. Het ministerie van VWS financiert dit project in het kader van het programma 'Beter in meedoen'.
Met onder meer *expertmeetings*, panels en conferenties gaat Movisie inventariseren wat deskundigen uit de praktijk van de sociale sector weten over wat werkt en wat niet werkt. Verder komt er een denktank '*Evidence based* werken in de sociale sector' met lectoren en andere wetenschappers. Bedoeling is dat er per doelgroep methoden worden omschreven, inclusief de randvoorwaarden daarvoor. Uiteindelijk moeten individuele werkers en instellingen deze informatie kunnen gebruiken om een passende methode of werkwijze te kiezen. Nadrukkelijk stelt Movisie daarbij dat het project moet bijdragen aan 'een evenwichtige mix van onderbouwde methoden en handelingsvrijheid voor de professional'.

causaal verband tussen een interventie en een daaruit volgend resultaat. Zulke effectstudies zijn niet alleen zeer kostbaar, het vasthouden aan deze eis houdt tevens een reductie in van het idee achter *evidence based* werken. Tegenover de smalle opvatting van effectonderzoek, staat een bredere opvatting, die wetenschappers, beleidsmakers en professionals uitdaagt om interventiepatronen in de sociale sector te ontdekken en zichtbaar te maken en de kennis daarover met anderen te delen.

- *Publieke rivaliteit organiseren*

Instellingen en professionals kunnen *feedback* van burgers en van andere instellingen en professionals organiseren over hun functioneren en de resultaten die ze behalen. Door prestaties onderling te vergelijken organiseren instellingen publieke rivaliteit. Organisaties, organisatie-eenheden of professionals stellen zoveel mogelijk zelf doelen, meten na verloop van een afgesproken periode in welke mate die doelen zijn bereikt en vergelijken de resultaten met voorgaande jaren of met de prestaties van vergelijkbare organisaties of eenheden. Publieke rivaliteit wakkert aan dat mensen het beste uit zichzelf halen, dat ze willen streven naar excellentie. Publieke rivaliteit lokt uitvinder- en uitblinkergedrag uit. Voor publieke rivaliteit is een klimaat van permanente verbetering nodig. Overheden en organisaties stimuleren dat werkeenheden en professionals de ruimte krijgen om zelf initiatieven aan te dragen en uit te werken. Instrumenten om publieke rivaliteit te organiseren zijn onder andere *peer reviews*, *benchmarking* en visitaties.

Visitatie van het jongerenwerk in Utrecht

De gemeente Utrecht heeft in 2008 een externe, onafhankelijke visitatiecommissie ingesteld om het jongerenwerk te beoordelen op aspecten als doel en doelgroep; kwaliteit en effectiviteit; samenwerking en afstemming; en aansturing en verantwoording. Daartoe heeft de commissie (onder voorzitterschap van Prof. dr. Micha de Winter) gesprekken gevoerd met jongeren, jongerenwerkers, managers, wethouders, gemeenteraadsleden en ambtenaren. De uitkomsten zouden zowel voor de gemeente als voor de betrokken welzijnsorganisaties van nut moeten zijn.
Een van de conclusies is dat er bij alle betrokkenen een gevoel van urgentie bestaat dat er op korte termijn iets aan het jongerenwerk gedaan moet worden. De productfinanciering hield beide partijen tot voor kort in een houtgreep en fnuikte elk nieuw initiatief. De doelen en verwachtingen liepen over en weer uiteen, waardoor het jongerenwerk het nooit goed kon doen. Heldere doelen in het kader van het jeugdbeleid en daarvan afgeleide resultaten en aansturing vormen een voorwaarde voor goed jongerenwerk. In het verlengde daarvan kunnen jongerenwerkers langdurige contacten opbouwen met jongeren op straat, in accommodaties, op school en indien nodig thuis. En dat vormt op zijn beurt weer de basis voor de samenwerking van het jongerenwerk met andere partijen in de jeugdketen.

2.3 Voorlopige conclusie: een goed gesprek arrangeren

In de omgang met het niemandsland tussen beleidsdoelen en concrete uitvoering zit een positieve ontwikkeling. Steeds duidelijker is geworden dat afstand houden geen wenselijke optie is. In het aangaan van de confrontatie worden veelbelovende instrumenten ingezet: van certificering tot visitatie en alles wat daartussen zit. Het probleem schuilt er hooguit in, dat die instrumenten met te weinig beleid en te los van elkaar worden ingezet. Daardoor lijkt het er soms zelfs op dat de instrumenten in de plaats komen van datgene wat er minstens zou moeten plaatsvinden: een goed gesprek over de manier waarop jongerenwerk en jeugdbeleid een productieve relatie kunnen aangaan.
In het project Kwaliteitsprofilering zijn we op zoek gegaan naar de manier waarop momenteel in vier Amsterdamse stadsdelen dat gesprek wordt gevoerd en hoe dat beter kan. In de komende hoofdstukken doen we verslag van die zoektocht door achtereenvolgens een antwoord te geven op de vraag wat goed jongerenwerk is (hoofdstuk 3) en op de vraag wat het goede gesprek is dat daarvoor nodig is (hoofdstuk 4).

3

Wat is goed jongerenwerk?

De vraag stellen is aanzienlijk eenvoudiger dan hem beantwoorden: wat is goed jongerenwerk? Een van de resultaten van het project Kwaliteitsprofilering is een voorlopig antwoord, gebaseerd op een rondgang langs vier stadsdelen.

Dat voorlopige antwoord is zoiets als het kleinste gemene veelvoud van de opvattingen in die vier stadsdelen: datgene waarover ze het in zekere mate allemaal eens zijn. We structureren in dit hoofdstuk dat kleinste gemene veelvoud langs de vierdeling die we ook in de inleiding hanteerden:

- visie
- aanbod
- methodisch werken
- randvoorwaarden

We gaan met name in op de eerste drie daarvan, het laatste aspect komt uitgebreider aan de orde in het vierde hoofdstuk.

3.1 Visie

Missiegestuurd

Goed jongerenwerk is missiegestuurd: de jeugd heeft de toekomst, we willen als samenleving de nieuwste generatie niet laten verpieteren en daarnaast: verwaarlozing van jongeren kan je in een later stadium duur komen te staan. Jongeren staan niet buiten de samenleving, maar maken er integraal onderdeel van uit. Dat geeft ze rechten, maar ook plichten. Een goede en heldere visie geeft houvast om samenhang in de uitvoering te creëren.

Participatie

Centraal in die missie staat, dat jongeren erbij horen, onderdeel zijn van de samenleving. Jongeren moeten zoveel mogelijk als volwaardig burger worden behandeld. De opgave is dan ook: verbetering van de participatie van jongeren. Verbetering van de participatie is doel, maar ook middel: het aanbod dient uit te gaan van de vraag van jongeren en zoveel mogelijk gebruik te maken van hun eigen inbreng.

Eigen kracht en talent ontwikkelen

Alle jongeren hebben wel ergens een eigen kracht of talent. Het is de kunst daarbij aan te sluiten en die kracht in een maatschappelijk gewenste richting te ontwikkelen. Talentontwikkeling is er dus niet alleen voor jongeren die zijn bevoorrecht met een speciaal talent. Ontmoeting en de mogelijkheid om te experimenteren zijn wezenlijke voorwaarden voor het ontdekken van talenten.

Brede focus

Jongerenwerk is bedoeld voor alle jongeren, maar heeft specifieke aandacht voor risicojongeren – geen exclusieve aandacht, want dat zou risicojongeren isoleren en van jongerenwerk een randverschijnsel maken. Bij die risico's scoren sociaaleconomische factoren (armoede, opleiding) en sociaal-culturele factoren (etnische spanningen, discriminatie) hoog. Verbinding van jongeren (arm/rijk, hoger/lager opgeleid, etnisch divers) en verbinding met anderen (intergenerationeel) is een belangrijke opdracht aan het jongerenwerk. Soms is categorale aandacht nodig (denk aan meidenwerk) om ontwikkeling mogelijk te maken.

Maatschappelijk belang telt ook

Niet alleen jongeren, ook de maatschappij in haar geheel heeft een belang bij goed jongerenwerk. Dat ligt niet alleen bij de ontwikkeling van eigen kracht van jongeren, maar ook in het beperken van de schade van experimenteergedrag. Goed jongerenwerk normeert zonder uit te sluiten.

Overlast

Een specifiek maatschappelijk belang is het bestrijden van overlast. Dat is geen exclusieve verantwoordelijkheid voor jongerenwerkers, maar ze hebben er wel een taak in. De aanpak van overlast vergt een gezamenlijke analyse met de andere betrokkenen (waaronder politie, justitie, woningcorporaties, jeugdzorg en buurtbewoners) en daarna een samenhangende aanpak waarin elke partner zijn eigen rol heeft. Cruciaal in de rol van het jongerenwerk is de vertrouwensrelatie met de jongeren.

Jeugdbeleid breder dan jongerenwerk

In het jeugdbeleid is een doorgaande lijn van kinder-, via tiener- naar jongerenwerk van belang. Ook op andere beleidsterreinen zoals werk&inkomen, stedelijke vernieuwing, onderwijs en cultuur hebben specifieke jongerenbelangen aandacht nodig. Jongerenwerk is maar één van de actoren.

3.2 Aanbod

Voor de duidelijkheid: we geven hieronder geen inventarisatie van het aanbod in de vier onderzochte stadsdelen. We construeren op basis van de *pilots* een antwoord op de vraag: waarover zijn de vier stadsdelen het in grote lijnen eens als het gaat om het aanbod?

Functies

Goed jongerenwerk vervult in grote lijnen een aantal functies:

- Het spoort jongeren op, legt contact met hen, leidt hen toe naar de voorzieningen en activeert hen om zinnige activiteiten te ondernemen. Recreatie kan in een breder palet een zinnige activiteit zijn, maar is niet het exclusieve werkterrein van het jongerenwerk.
- Het jongerenwerk biedt onderdak voor ontmoeting tussen jongeren, gezamenlijk talent ontdekken, experimenteren met gedrag en het ontwikkelen van activiteiten.
- Het jongerenwerk legt met de jongeren de relatie met de rest van de wereld, zowel met voorzieningen als maatschappelijke verbanden.

Divers aanbod

Het aanbod van goed jongerenwerk is divers op geleide van die functies:

- Voor de eerste functie is het nodig dat het jongerenwerk ambulant en outreachend is. Dat vergt jongerenwerkers die de taal van de straat spreken.
- Voor de tweede functie is het nodig dat er voorzieningen zijn waar jongeren zich thuis voelen, maar die tevens uitdagend, 'leuk' en educatief zijn. Interessante tussenvormen zijn middelen als een mobiele bus.

- Voor de derde functie moeten de voorzieningen transparant zijn. Jongerenwerk moet – naast de eigen voorzieningen – zoveel mogelijk gebruik maken van andere voorzieningen in de buurt, zoals scholen en sportclubs. En – mits een eigen sfeer behouden kan blijven – moeten de jongerenvoorzieningen ook door andere groepen gebruikt mogen worden.

Tussen die vormen van aanbod bestaat samenhang en ze veronderstellen elkaar: zonder een ontmoetings- en activiteitencentrum leidt outreachend werken nergens toe en zonder ambulant werk slibt een centrum snel dicht.

3.3 Methodisch werken

Intuïtie en standaardmethoden

Goed jongerenwerk maakt gebruik van methoden die blijken te werken. Wetenschappelijk gezien zijn er vooralsnog bijna geen 'bewezen effectieve' methoden. Wel komen er steeds meer publicaties die in de praktijk beproefd handelen beschrijven. Op die manier wordt het mogelijk optimaal gebruik te maken van het vakmanschap en de intuïtie van (ervaren) jongerenwerkers.

Eigen competenties

Een goede jongerenwerker beschikt over een aantal competenties:

- Contact leggen: met diverse groepen jongeren, ook de moeilijk bereikbare, een (vertrouwens)band aangaan door in te spelen op de leefwereld van de jongeren, vindplaatsgericht werken.
- Informeren: jongeren informatie verschaffen over maatschappelijke functies en voorzieningen.
- Activeren: jongeren aansporen om maatschappelijke zinvolle activiteiten te ondernemen en zelf aansprekende activiteiten organiseren voor en met jongeren.
- Coachen: jongeren bij de hand nemen en begeleiden bij het maken van keuzen.
- Confronteren/normeren: jongeren laten beseffen dat ze deel uitmaken van een samenleving die ook eisen stelt
- Bemiddelen: in conflictueuze situaties jongeren en andere partijen met elkaar in relatie brengen.

Met dat laatste nadert de jongerenwerker de tweede set competentie, namelijk die welke hij nodig heeft om in een netwerk te functioneren.

Competenties voor het functioneren in een netwerk

Naast competenties die hij in een directe relatie met de jongere(n) hanteert, moet de jongerenwerker ook beschikken over competenties die in een netwerk met anderen (zoals politie, jeugdzorg, gezondheidszorg, maatschappelijke dienstverlening, onderwijs en sport) worden ingezet:

- Signaleren: anderen in het netwerk wijzen op jongeren die gebaat zouden zijn bij gebruik van andere voorzieningen.
- Terrein effenen en toeleiden: jongeren gebruik laten maken van andere maatschappelijke voorzieningen.
- Makelen: vraag van jongeren en voorzieningen bij elkaar brengen, bijvoorbeeld door met een budget in te kopen.
- Integraal werken: samenhang, afstemming en overleg tussen de werksoorten kinder-, tiener-, jongeren- en opbouwwerk.

3.4 Randvoorwaarden

Duurzaamheid

Goed jongerenwerk is een zaak van lange adem. Dat geldt voor de hele *range* aan functies, van contact leggen via activeren tot en met bemiddelen. Zonder duurzame investeringen is die lange adem niet op te brengen. Vanuit de *pilots* (zowel van de financiers als de aanbieders) kwamen oproepen tot koers-

vastheid, continuïteit en stabiliteit, Concreet betekent dat:

- Continuïteit in de organisatie, zowel bij de financier als bij de aanbieder van jongerenwerk. Nog concreter: onder meer maatregelen om het grote verloop onder jongerenwerkers en beleidsambtenaren jeugd in te dammen. Dit kan gevolgen hebben voor de afweging om wel of niet extern aan te besteden.
- Goed opgeleide jongerenwerkers, die na hun initiële opleiding regelmatig worden bijgeschoold. Punt van discussie is in welke mate jongerenwerkers afkomstig moeten zijn uit de doelgroep. Enerzijds is dat een pre: ze spreken dan de taal van de doelgroep en hebben er affiniteit mee. Anderzijds kan het ook een probleem met zich meebrengen, doordat ze dan bij normeren en activeren moeilijk afstand kunnen nemen.
- Programmatisch werken: niet om de haverklap een nieuwe beleidsprioriteit maar duurzaam inzetten op duidelijke doelen.
- Mandaat en discretionaire ruimte: onderdeel van dat programma dient een soort vrije ruimte te zijn: ruimte voor het jongerenwerk om naar bevind van zaken snel, flexibel en naar eigen inzicht te handelen.
- Accommodaties die uitnodigend, uitdagend en prikkelend zijn maar tevens veilig, herbergzaam en goed onderhouden.
- Passie: goed jongerenwerk is alleen te realiseren als je een zekere gedrevenheid voor jongeren en jongerenwerk voelt. Het werk is veeleisend en soms ondankbaar. Het vergt bovendien voortdurende alertheid en flexibiliteit. Zonder passie houdt niemand dat vol. Niet alleen jongerenwerkers hebben die passie nodig: ook hun managers, de ambtenaren en bestuurders kunnen niet zonder.

Een goed gesprek

Een specifieke voorwaarde voor die duurzaamheid is het bestaan van een goed gesprek tussen stadsdelen en jongerenwerkaanbieders. Uit de *pilots* kwamen geluiden als:

- op basis van een heldere visie van het stadsdeel;
- met de mogelijkheid om tussentijds te finetunen;
- met behulp van logische registratiecijfers;
- ruimte voor het verhaal achter het verhaal;
- samen de maatschappelijke effecten in kaart brengen;
- zakelijk en betrokken.

Het zijn precies die aspecten waarnaar we in dit project Kwaliteitsprofilering op zoek waren.
In het volgende hoofdstuk komen ze uitgebreid aan de orde.

4

Wat is een goed gesprek?

Bij het onderzoek in de *pilots* bleek steeds opnieuw dat de vraag 'Wat is goed jongerenwerk?' altijd een context behoeft. In een situatie met jongerenwerkers en beleidsambtenaren die zelden meer dan twee jaar op dezelfde stoel zitten, aanbestedingen van (delen van) het jongerenwerk, onhelder beleid en aanbieders die soms hun eigen gang gaan zou je het bijna toeval noemen als jongerenwerk op een productieve manier bijdraagt aan het jeugdbeleid. Kunnen we dat toeval helpen door het gesprek tussen financier en aanbieder een betere structuur te geven? Het project Kwaliteitsprofilering leverde daarvoor sterke aanwijzingen.

4.1 Aanknopen bij Beleidsgestuurde contractfinanciering (BCF)

Van oudsher werd het welzijnswerk, en dus ook het jongerenwerk, op een klassiek publiekrechtelijke manier aangestuurd: via een subsidiebeschikking. De afgelopen jaren krijgt die relatie een iets meer privaatrechtelijk tintje en wordt steeds vaker het model van de Beleidsgestuurde contractfinanciering gevolgd. In grote lijnen gaat het daarbij om een financieringmethode tussen overheid en maatschappelijke organisaties waarbij die laatsten de beleidsdoelen van de eerstgenoemde realiseren op basis van een tweezijdige overeenkomst. Concreet zetten beide partijen in het algemeen een tiental stappen:

1 politiek-bestuurlijk beleidskader, gevoed door informatie van de aanbieders
2 analyse van vraag en aanbod
3 opdrachtformulering door de overheid
4 offerte door organisatie (op basis van een productboek)
5 beoordeling van de offerte en de begroting
6 afsluiten van het contract
7 productie en dienstverlening
8 tussentijdse communicatie en eventueel bijstelling van het contract
9 eindrapportage en registratie
10 beoordeling en subsidievaststelling

Enkele jaren geleden kwam adviesbureau Berenschot (Wiendels en Jansen 2003) nog tot de beoordeling dat de Beleidsgestuurde contractfinanciering in de praktijk hapert. Dat lag er volgens Berenschot aan dat de organisaties hun informatie over de lokale samenleving weinig gestructureerd leveren, onder meer doordat de gemeenten er niet naar op zoek zijn. Lang niet alle gemeenten hebben een visie op welzijn of op maatschappelijke ontwikkelingen. De gemeenten maken lang niet altijd een marktanalyse als onderdeel van de subsidiecyclus, maar werken met een vaste partner. In de werkplannen van de organisaties is het gemeentelijk beleid slecht terug te vinden. Dat komt doordat de organisaties

de beleidsprioriteiten van de eigen gemeente niet kennen en de gemeenten de organisaties maar zelden een heldere vraag meegeven. De beoordeling van de subsidieaanvraag vindt doorgaans weinig gestructureerd plaats, met relatief veel aandacht voor de formele en financiële vereisten en relatief weinig aandacht voor de inhoud.
Onderhandelingen vinden vervolgens nauwelijks plaats. Voor de meeste gemeenten is het geen expliciete stap in het proces. Het komt zelfs voor dat gemeenten eenzijdig vaststellen dat de organisatie meer of andere diensten moet leveren dan de organisatie zelf had geoffreerd. De inhoud van de subsidiebeschikking is vaak beperkt, slechts een kwart van de gemeenten zegt de resultaten in meetbare vorm vast te leggen. Dat maakt dat het in de meeste subsidierelaties onmogelijk is om achteraf objectief vast te stellen of een organisatie voldaan heeft aan zijn verplichtingen. Positief is Berenschot over de rolvastheid van gemeenten en organisaties: de gemeenten houden zich inmiddels nog maar nauwelijks bezig met de *input* en de *throughput*. Echter: ook de *output* onttrekt zich aan hun gezichtsveld. De organisaties leveren weliswaar hun jaarverslagen en jaarrekeningen, maar die bieden lang niet altijd de informatie die de gemeenten nodig hebben. Controle en evaluatie zijn geconcentreerd op de financiële kant: is de organisatie binnen het budget gebleven en is er wellicht zelfs wat geld over?

Kortom, het landelijke beeld is helder: er ligt met de BCF een kader, vastgelegd in stappen, maar het kost overheden en instellingen moeite om zich eraan te houden. Misschien is er ook wel kritiek mogelijk op het kader en kan het allemaal mooier en beter: voorlopig is het echter zinvol om het kader te blijven hanteren. Ook de subsidiesystematiek die de samenwerkende Amsterdamse stadsdelen hebben ontwikkeld bouwt voort op de BCF.

4.2 Extra aandacht nodig in vier fasen

Bij het beoordelen van de situatie rond kwaliteitsprofilering hebben we de (stappen van de) Beleidsgestuurde contractfinanciering als uitgangspunt genomen. Het was echter niet noodzakelijk om in het kader van kwaliteitsprofilering van elke stap in extenso te beoordelen of deze in de praktijk wel op de juiste manier werd gezet. Het bleek mogelijk de tien stappen van de BCF te vereenvoudigen tot vier fasen in het proces:

Stappen in Beleidsgestuurde contractfinanciering	Fasen in het kader van kwaliteitsprofilering
1 Politiek-bestuurlijk beleidskader, gevoed door informatie van de aanbieders 2 Analyse van vraag en aanbod 3 Opdrachtformulering door de overheid	Het stadsdeel formuleert een heldere opdracht op basis van helder beleid
4 Offerte door organisatie 5 Beoordeling van de offerte en de begroting 6 Afsluiten van het contract	De aanbieder formuleert een helder aanbod
7 Productie en dienstverlening 8 tussentijdse communicatie en eventueel bijstelling van het contract	Tussentijds communiceren over uitvoering en trends in de praktijk
9 Eindrapportage en registratie 10 Beoordeling en subsidievaststelling	Verantwoording

Wat kunnen we op basis van de *pilots* in de vier stadsdelen zeggen over wens en werkelijkheid in die vier fasen? Die vraag beantwoorden we hieronder per fase.

Fase 1 - Het stadsdeel formuleert heldere opdracht op basis van helder beleid

De uitgangspunten voor het jongerenwerk staan verwoord in de beleidsnota's van de stadsdelen. Het kader voor het stadsdeelbeleid wordt veelal gevormd door de nota Jong Amsterdam, het onderwijs- en jeugdplan 2006-2010, waarin de gemeente Amsterdam haar beleidsdoelen heeft vastgelegd.
Het beleid in de stadsdelen kenmerkt zich door een brede opzet. Termen als 'jeugd ontwikkelt zich optimaal', 'participeert in de samenleving', 'ontmoet leeftijdgenoten en andere leeftijdgroepen' vormen de basis van het beleid. Over nut en noodzaak van zulke brede formuleringen leven verschillende gedachten. In de stadsdelen Geuzenveld-Slotermeer en Westerpark is men er merendeels positief over. Juist de eenvoud daarvan maakt ze krachtig, aldus de portefeuillehouder in Westerpark. Beleid dat te concreet is opgesteld kan beperkend werken op de invulling ervan, brede kaders geven het jongerenwerk veel vrijheid bij het ontwikkelen van een aanbod.

Vooral jongerenwerkers vinden de uitgangspunten van het beleid echter juist vaak te vaag verwoord. De meeste jongerenwerkers zeggen liever een duidelijker richting te krijgen dan veel ruimte om er een eigen invulling aan te geven. Ook omdat zulke ruimte niet altijd ervaren wordt als een mogelijkheid voor een eigen invulling. Voor hen is te onduidelijk waar de eisen hard zijn en waar het jongerenwerk zelf invulling aan kan geven. Opvallend is ook dat de beleidsuitgangspunten niet leven bij de aanbieders van het jongerenwerk. Terwijl de stadsdeelmedewerkers en politici regelmatig de beleidsuitgangspunten aanhalen doen de aanbieders dit niet of nauwelijks. Zij voelen zich kennelijk weinig verbonden met dit beleid.
In Oud-Zuid is het stadsdeel van mening dat de opdracht vooral over het 'wat' moet gaan. Beleidsambtenaren en bestuurders vinden echter eveneens dat je er als opdrachtgever niet onderuit komt ook over het 'hoe' te gaan: bepalen dat je één laagdrempelige voorziening wilt is immers ook een keuze voor een methode. De aanbieders vinden het intussen zeker niet verkeerd dat het stadsdeel meedenkt over het 'hoe', omdat dat invloed heeft op de opdracht en wat mogelijk is voor welk geld.

Opdracht

Westerpark geeft de aanbieder alle vrijheid om een voorstel voor een aanbod te formuleren gebaseerd op de beleidsnota. Oud-Zuid stelt een uitvoeringsprogramma op met daarin keuzes voor te behalen resultaten. Na een aantal gesprekken met de aanbieder heeft het stadsdeel een opdracht geformuleerd. Ook Geuzenveld-Slotermeer stelt een uitvoeringsovereenkomst op en benadrukt dat ze dat samen met het jongerenwerk als deskundigen doet. Dat levert naar hun zeggen een heldere vraag op waarbij beide partijen weten waar het om gaat.

Het stadsdeel én de jongerenwerkers in Oud-Zuid zijn van mening dat de opdracht nóg duidelijker geformuleerd moet worden. Ook de jongerenwerkers in Zuideramstel zijn die mening toegedaan. Zo vinden zij bijvoorbeeld dat de verantwoordelijkheden van het ambulant werk en de vraag of en hoe het jongerenwerk moet ingaan op actualiteiten en ad hoc vragen niet helder geformuleerd staan in de opdracht, hetgeen daarna steeds discussie blijft oproepen.
Ook over het doelgroepenbeleid heerst bij verschillende stadsdelen onduidelijkheid. Specifiek doelgroepenbeleid wordt bij de meeste stadsdelen beperkt onder het motto: het jongerenwerk is er voor iedereen. Toch blijft aandacht voor jongeren in de marge wel wenselijk. Met name de jongerenwerkers zijn merendeels van mening dat het jongerenwerk vooral gericht dient te zijn op het betrekken van jongeren die een extra zetje nodig hebben. De stadsdelen vinden dat ook wel maar lijken toch een algemenere insteek na te streven: vrijetijdsbesteding voor alle jongeren.

Een soortgelijke onduidelijkheid doet zich hier en daar voor rond vraagsturing en jongerenparticipatie. De stadsdelen zijn van mening dat het jongerenwerk vraaggericht tot stand moet komen. Hoever dat uitgangspunt doorgevoerd kan worden, blijft echter de vraag. Kan dat met de kennis die jongerenwerkers hebben van hun doelgroep (de jongerenwerker als vertolker van de belangen van jongeren)? Moet er een aparte werkvorm voor worden opgezet, zoals een jeugdraad of iets dergelijks? Moeten er aparte onderzoekers voor worden ingeschakeld? Daarnaast is de vraag hoe de wens tot vraagsturing zich verhoudt tot de even breed gedeelde afkeer van 'u vraagt, wij draaien'. Kennelijk moet de vraag van

jongeren eerst vertaald worden.
Vraaggericht werken is een mooi principe maar de praktijk ervan is niet eenvoudig. Jongerenwerk is geen consumptiepraktijk waar jongeren altijd horen te krijgen wat ze willen. Jongerenwerkers kiezen er daarom wel eens voor om toch meer aanbodgericht te werken, bijvoorbeeld omdat jongeren met dure voorstellen komen die niet realistisch zijn. Bij vraaggericht werken dienen jongerenwerkers hun doelgroep serieus te nemen en vanuit hun agogische professionaliteit en in samenspraak met jongeren in te spelen op hun behoeften en belangen. Kenmerk van een agogisch proces is het werken aan bewustwording waarin de jongeren als het ware de vraag achter hun eigen vraag ontdekken.

Aanbevelingen

- **Formuleer het beleid zo helder mogelijk. Laat daarin ruimte voor invulling door het jongerenwerk, maar doe dat niet door vage formuleringen te hanteren.**
- **Stel op basis van het beleid een duidelijke opdracht op met daarin duidelijke keuzes, zoals inzake het doelgroepenbeleid en vraagsturing/jongerenparticipatie.**
- **Benoem in de opdracht welke ruimte de aanbieder heeft om naar eigen inzicht het werk in te vullen. Laat in de opdracht ook vrije – achteraf te verantwoorden – ruimte om ad hoc te kunnen inspelen op actuele ontwikkelingen.**
- **Raadpleeg de aanbieder tijdens het formuleren van het uitvoeringsprogramma, zonder als stadsdeel de verantwoordelijkheid daarvoor los te laten.**
- **Zorg voor ruimte om vraaggericht te werken en ad hoc op situaties in te spelen maar laat de vraag van jongeren geen exclusieve leidraad zijn. Het vereist agogische deskundigheid om bij de doelgroep de 'vraag achter de vraag' op tafel te krijgen. Het gaat om het serieus nemen van de doelgroepen.**

Fase 2 - De aanbieder formuleert een helder aanbod

De wijze waarop een aanbieder zijn aanbod formuleert, zegt iets over de situatie waarin hij wil opereren (welke prioriteiten ziet de aanbieder?) maar ook over zijn interpretatie van opdrachtnemerschap. De ene aanbieder heeft een vrij hiërarchisch idee over zijn verhouding tot het stadsdeel met als gevolg dat hij zich vooral als de uitvoerder van een opdracht ziet (bijvoorbeeld IJsterk). De andere aanbieder ziet zich meer als partner van het stadsdeel en positioneert zich als deskundige die op basis van ervaring en kennis ook invloed wil hebben op de manier waarop een opdracht wordt uitgezet. De aanbieder heeft in dit geval ook een opdracht uit te voeren en iets waar te maken, maar dicht zichzelf toch meer discretionaire ruimte toe dan in het eerste geval. De aanbieder profileert zijn rol als deskundige duidelijker en legt minder nadruk op de financiële afhankelijkheid van de opdrachtgever. In Geuzenveld-Slotermeer lijkt Dock hiervan een goed voorbeeld.

Accenten in het aanbod

Beleid is belangrijk voor de totstandkoming van het aanbod. Dat zien we bijvoorbeeld in de opkomst van de trend om in het beleid 'talentontwikkeling' centraal te stellen. De gemeente Amsterdam en vervolgens de stadsdelen hebben dit tot een speerpunt gemaakt en elke jongerenwerkaanbieder heeft op een of andere manier talentontwikkeling in visie en aanbod verwerkt. Maar er zijn ook verschillen in aanbod, gebaseerd op lokale geschiedenis en een door de jaren heen ontwikkelde visie. Zo vindt men het onder meer in Zuideramstel belangrijk dat er een doorlopende lijn is in het aanbod van kinderwerk, via tienerwerk naar jongerenwerk. Continuïteit en vertrouwen tussen doelgroep en agogen staat voorop. In Geuzenveld-Slotermeer ligt de nadruk op activiteiten van educatieve en empowerende aard. Jongeren moeten geholpen worden zodat ze uiteindelijk zichzelf kunnen helpen. In Westerpark staat recreatie centraler om kwetsbare jongeren te verleiden om op een positieve manier met de eigen vrije tijd om te gaan en zich in de buurt positief te profileren. Hoewel elementen van deze manieren van aanbieden terug te vinden zijn in stadsdeelbeleid of organisatiebeleid, is het realistischer om te erkennen dat bepaalde accenten voortkomen uit een organische samenloop van omstandigheden. Het mooie daarvan is dat het aanbod op een

natuurlijke manier uit zijn context voortkomt en daarin past. Een nadeel daarvan is dat er zwaktes of gaten in het aanbod kunnen zitten waar betrokkenen zich niet bewust van zijn omdat ze gewoon doen wat ze altijd doen. Bij het ontwikkelen van een goed aanbod zou vergelijking met wat andere aanbieders in andere contexten doen, kunnen helpen. Instrumenten als publieke rivaliteit en visitatie (zie hoofdstuk 2) kunnen daarbij een rol spelen.

Vertrouwen

Jongerenwerkers zijn vertrouwenspersonen. Als ze eenmaal het vertrouwen van jongeren gewonnen hebben, komen ze veel te weten over het leven van die jongeren, ook dingen die veel andere professionals niet weten. Van jongerenwerkers wordt verwacht dat ze meer samenwerken met andere instanties, waaronder scholen, jeugdzorg, politie en justitie. Jongerenwerkers die dicht bij hun doelgroep staan, hebben wel eens moeite met deze eis. Ze voelen zich informant en hebben het idee dat ze het vertrouwen van de jongeren schenden door met bijvoorbeeld de politie informatie te delen. Vaak hebben ze hier een zwart/wit opvatting over en reageren ze krampachtig en defensief. Desondanks ligt hier een kans voor jongerenwerkers om vanuit eigen perspectief invloed uit te oefenen. In plaats van de politie als een bedreiging te zien, kunnen ze de politie laten zien wat het jongerenwerk via haar activiteiten voor jongeren betekent. Ze kunnen met hun 'zachte' informatie nuanceringen geven op de 'harde' gegevens van de politie. Zulke initiatieven kunnen de kijk van politieagenten op de jongeren beïnvloeden waardoor ze adequater (en in sommige gevallen minder 'hard') op hun gedrag kunnen reageren. Zo kan samenwerking met de politie in dienst komen te staan van de jongeren in plaats van gezien te worden als verraad.

Aanbevelingen

- **Besef dat je als opdrachtnemer deskundig bent en positioneer je als zodanig. Bij een onderdanige houding zijn noch stadsdeel noch jongeren gebaat.**
- **Stel vast op welke wijze het aanbod op een natuurlijke manier door lokale omstandigheden gegroeid is en wat daar de kracht van is. Onderzoek ook welke kansen en mogelijkheden daardoor zijn blijven liggen en bepaal hoe je daarin verandering kunt brengen, bijvoorbeeld door andere aanbieders en contexten als voorbeeld te nemen.**
- **Zie de samenwerking met partners als een mogelijkheid om hun perspectief op jongeren positief te beïnvloeden en het aanbod van het jongerenwerk krachtig te profileren als een invloed die een verschil maakt in het leven van de jongeren.**

Fase 3 - Communiceren over de uitvoering en trends in de praktijk

Zodra opdracht en aanbod bij elkaar zijn gebracht, begint de communicatie over de uitvoering. De afspraken worden vastgelegd in een uitvoeringsovereenkomst. De overeenkomst wordt door het stadsdeel en de aanbieder ondertekend. Daarmee gaan beide partijen akkoord met de gemaakte afspraken.
Het is belangrijk dat die afspraken in samenspraak worden gemaakt. De beleidsadviseur van Geuzenveld-Slotermeer stelde daarover bijvoorbeeld: 'De expertise ligt bij de aanbieder van het jongerenwerk. Je kan als stadsdeel wel iets willen, maar je moet wel weten hoe dit uitgewerkt kan worden in de praktijk.' Anders gezegd: de uitvoeringsovereenkomst kan nooit een dictaat zijn.
Ook in Zuideramstel worden afspraken in samenspraak vastgelegd. Het is belangrijk dat uitvoerende jongerenwerkers weten welke afspraken er zijn gemaakt en wat de bedoeling is van deze afspraken. Op de werkvloer ontstaat er echter onduidelijkheid over de afspraken die zijn gemaakt over de prestaties, uitgedrukt in eenheden. Het risico is immers dat het behalen van de eenheden zwaarder gaat wegen dan het stimuleren van jongeren om mee te werken aan het organiseren van activiteiten. Dubbelzinnigheden in de afspraken kunnen zo de uitvoering remmen. Naast afspraken over aantallen en prestatienormen moeten er dus ook goede afspraken worden gemaakt over wat het jongerenwerk wel doet en wat niet. Concreet gaat het daarbij om de ruimte om ad hoc te werken, de mate waarin vraaggericht gewerkt

wordt, de grens met de hulpverlening en de jeugdzorg en het bepalen van de doelgroep. De afspraken die onlangs in Oud-Zuid gemaakt zijn illustreren dat het mogelijk is om goede afspraken te maken over de doelgroepafbakening tussen Streetcornerwork en jongerenwerk. Voor stadsdeel Geuzenveld-Slotermeer is het daarentegen onduidelijk welke afspraken DMO maakt met Streetcornerwork. Het stadsdeel zou graag door DMO op de hoogte willen worden gesteld van deze afspraken. Zo zou er meer samenhang kunnen ontstaan tussen de twee opdrachten en dat zou de kwaliteit van het jongerenwerk ten goede komen. Door afspraken daarover vast te leggen, voorkom je ook dat bijkomende vragen en/of opdrachten gedurende het jaar worden neergelegd bij het jongerenwerk. Het geeft de aanbieder meer houvast om de eigen grenzen te bewaken.

De (tussen)rapportage

Een (tussen)rapportage moet een middel zijn om het goede gesprek met elkaar te voeren. Als er geen gesprek volgt dan blijft het alleen papier. Stadsdeelvoorzitter van Geuzenveld-Slotermeer vindt juist het gesprek belangrijk. Een halfjaarrapportage heeft volgens hem geen waarde als het gesprek niet plaatsvindt. Een jaarrapportage moet worden gemaakt zodat het formeel volgens de subsidiesystematiek wordt uitgevoerd. In Geuzenveld-Slotermeer willen ze niet afhankelijk zijn van de rapportage om te kunnen bijsturen. Hiervoor is er afstemming tussentijds nodig. Daarom wordt er 9 tot 10 keer per jaar een afstemmingsoverleg georganiseerd. Alles wat in dit overleg wordt besproken wordt vastgelegd in een groeidocument.
In Zuideramstel wordt er via kwartaal- en halfjaarrapportages gecommuniceerd. Bij vragen en/of opmerkingen wordt er contact gezocht via mail of telefoon. Er wordt daarbij vastgehouden aan de vooraf vastgestelde doelen, hetgeen weinig ruimte en mogelijkheden geeft om tussentijds bij te stellen.

Signaleren moet, vindt iedereen

Idealiter laat de overheid zich in de loop van het jaar uitgebreid informeren over wat er zoal in de praktijk aan de hand is. Het moet daarbij in elk geval gaan over de realisatie van de met het jongerenwerk afgesproken prestaties. Ligt de uitvoering op schema en doen er zich geen onverwachte belemmeringen (of meevallers) voor? Maar ook andere onderwerpen kunnen aan de orde komen zoals trends in de samenleving met effect op jongeren en trends onder jongeren zelf. Het stadsdeel heeft die informatie nodig om voor het nieuwe jaar adequate beleidsdoelen te kunnen stellen.
In grote lijnen wordt dit in de door ons onderzochte vier stadsdelen van harte ondersteund. De stadsdelen vinden dat signaleren een deskundigheid is waarop het jongerenwerk zich dient te profileren en ook het jongerenwerk vindt dat. In Oud-Zuid vinden bijvoorbeeld alle betrokkenen ‘dat de signalerende functie een belangrijk onderdeel van goed jongerenwerk is. Daarvoor is het belangrijk dat het jongerenwerk een goed netwerk heeft.’ Jongerenwerkers voelen zich in het algemeen wel bekwaam om zulke signalen af te geven, al was het maar omdat ze naar eigen zeggen veel kennis van de doelgroep hebben, een aanspraak die verder door niemand wordt ontkend.
Stadsdelen en jongerenwerkaanbieders beschouwen elkaar in dit opzicht vaak als partners. Zo stelt bijvoorbeeld de beleidsmedewerker jeugd van Westerpark: ‘We zijn wel opdrachtgever en IJsterk heeft resultaten te leveren maar het is ook een samenwerking. We willen onze aannames over “goed jongerenwerk” wel bespreken met het jongerenwerk. Is wat we voor ogen hebben reëel?’
De stadsdeelvoorzitter van Geuzenveld-Slotermeer zegt over dat signaleren letterlijk: ‘Heb als aanbieder voldoende professionaliteit om te kunnen adviseren richting stadsdelen over welke verschuiving er binnen het aanbod moet plaatsvinden.’ Door tussentijds te communiceren kunnen afspraken worden bijgesteld. Dus afspraken vastleggen hoeft niet te betekenen dat jongerenwerkers niet meer flexibel kunnen zijn. Volgens beleidsadviseurs van Geuzenveld-Slotermeer is het maken van goede afspraken een van de belangrijkste randvoorwaarden voor de kwaliteit van het jongerenwerk.

Er is veelvuldig contact op veel niveaus

Er wordt dan ook regelmatig tussendoor overlegd, zo beschreven we hierboven. De beleidscyclus blijft nergens beperkt tot een subsidietoekenning en een verantwoording achteraf. Van jongerenwerker tot wethouder en bijna allen die daartussen zitten, vinden het van belang om elkaar tussentijds te spreken.

Vaak zit er overigens niet zoveel tussen jongerenwerker en wethouder. We kregen regelmatig te horen dat de wethouder zelf zijn of haar oor in de praktijk te luisteren legt. Medewerkers van Westerpark gaan één tot twee keer per jaar op de locaties langs om zich persoonlijk op de hoogte te stellen. Ambtenaren van Geuzenveld-Slotermeer zoeken regelmatig informeel contact met uitvoerend jongerenwerkers en andersom: als het nodig is lopen jongerenwerkers gemakkelijk bij het stadsdeel naar binnen voor het bespreken van bijvoorbeeld een signaal of een dilemma. Dat gebeurt naast het eerder genoemde afstemmingsoverleg. Tijdens dit overleg neemt de beleidsmedewerker samen met de betreffende leidinggevende de voortgang wat betreft de prestatieafspraken en de extra projecten door. In de andere stadsdelen gebeurde dat wellicht minder frequent, maar met dezelfde intentie.
De tijd om tussentijds met elkaar te communiceren moet wel gecreëerd worden. Het is aan de beleidsadviseurs en de managers om daar een werkbare balans in te vinden. De beleidsadviseur van Zuideramstel merkt bijvoorbeeld op dat er maar beperkt tijd is om met elkaar om de tafel te zitten. En, er zouden te veel punten op de agenda staan om iedere twee maanden te bespreken. Hij geeft daarom de voorkeur aan contact via de email. De jongerenwerkaanbieder in Zuideramstel zou wel graag meer tijd willen besteden om met elkaar in gesprek te gaan over hoe beleid en uitvoering nu beter op elkaar kunnen aansluiten. Zelfs in Geuzenveld-Slotermeer – waar toch maar liefst 9 tot 10 keer per jaar een afstemmingsoverleg wordt georganiseerd – klinkt de klacht dat er 'maar weinig tijd is om structureel te overleggen'.

Maar: elkaar verstaan is moeilijk

Maar we hoorden ook wel andere klachten over en weer. Van uitvoerders en managers in het jongerenwerk in Oud-Zuid bijvoorbeeld die vonden dat het stadsdeel vaker langs zou kunnen komen om een beter beeld te krijgen van de werkzaamheden van het jongerenwerk. En van de mensen van het stadsdeel Oud-Zuid, die vonden dat de verantwoording die Combiwel bij het stadsdeel aflegt te weinig inhoudelijk beeld geeft.
Ook de stadsdeelvoorzitter van Geuzenveld-Slotermeer vindt dat 'welzijnsinstellingen er in het algemeen slecht in zijn om aan te geven welke kant het werk op moet gaan. […] Innovatie en advisering dat kan sterker.' Het stadsdeel zou graag meer *input* van de professionals in de wijk willen ontvangen. Het gaat om de informatie waar medewerkers van het stadsdeel zelf niet snel achter kunnen komen. Toch laat ook daar een van de jongerenwerkers met nadruk weten dat er veel beter naar hem geluisterd zou moeten worden: 'Het stadsdeel moet zeggen, "hé mensen, hoe zit het nou?" En dan zeggen wij: "Dit moet je aanhouden." Maar zover zijn we niet.'
Ook in Zuideramstel zegt de jongerenwerkaanbieder graag meer tijd en ruimte te willen hebben om structureel het gesprek aan te gaan over kwaliteit van jongerenwerk. De teamleider van het jongerenwerk vindt de gesprekken over het algemeen goed verlopen. Het stadsdeel heeft volgens de stichting een geïnteresseerde houding, maar er wordt nog te weinig gekeken hoe je beleid en uitvoering goed op elkaar kunt laten aansluiten.
Kennelijk is het dus niet eenvoudig elkaar te verstaan. Dat kan verschillende oorzaken hebben. Ofwel: het jongerenwerk geeft de signalen waarover het beschikt niet duidelijk door, het spreekt als het ware te zachtjes. Ofwel: de manager is niet in staat om die signalen zo te vertalen dat beleidsmakers er iets mee kunnen. Hij of zij dempt de geluiden of spreekt de juiste taal niet. Ofwel: de mensen van het stadsdeel hebben hun oren niet genoeg open staan, waardoor ze maar de helft horen van wat er gezegd wordt.
In enkele stadsdelen hoorden we in kringen van het jongerenwerk dat (de angst voor) aanbesteding hier een negatieve rol speelt. Jongerenwerkaanbieders krijgen de neiging om de opdrachtgever naar de mond te praten uit angst dat deze de volgende keer iemand anders inhuurt.

En: de cijfers staan centraal

Er is echter een fundamenteler probleem in deze processtap: de communicatie gaat vooral over de realisatie van de afgesproken prestaties en te weinig over de algemene maatschappelijke trends en de ontwikkelingen onder jongeren. De mensen van stadsdeel Oud-Zuid zeiden duidelijk dat zij 'meer behoefte hebben aan het verhaal achter de cijfers.' Toch staan ook daar de cijfers zo centraal dat andere onderwerpen van de agenda dreigen te verdwijnen en in de andere stadsdelen is het niet veel anders. De subsidiesystematiek is een dwingend gegeven in de communicatie tussen jongerenwerkaanbieder

en -financier. Dat betekent dat het gesprek tussen beide in elk geval daarover moet gaan. Zachtere, kwalitatieve aspecten komen daardoor minder of niet aan bod.

Aanbevelingen

- **Organiseer minstens één keer per jaar een harde gespreksvorm voor signalering van algemene trends, die niet rechtstreeks te maken hebben met de realisatie van de afgesproken prestaties. Het moet om méér gaan dan informele ontmoetingen of eens een gesprek met de benen op tafel.**
- **Leg met de cijfers een bodem in de discussie, maar beperk die niet tot cijfers.**
- **Handhaaf het in de praktijk gegroeide gebruik om regelmatig dwars door formele lijnen heen informeel contact te hebben.**

Fase 4 - Beoordeling, evaluatie, verantwoording

Voor de vierde fase geldt in grote lijnen hetzelfde als voor de derde: in de communicatie tussen stadsdelen en jongerenwerkaanbieders domineert de kwantitatieve kant (aantallen deelnemers en aantallen activiteiten). De registratie is vooral daarop gericht, hoewel er steeds vaker ook wel gekeken wordt naar kwalitatieve gegevens, met name in Geuzenveld-Slotermeer en sinds enige tijd in Westerpark. Die verbreding is ingegeven door het veelgehoorde bezwaar dat je op basis van cijfers niet altijd tot een goed gesprek over kwaliteit komt.
Van alle kanten, zowel bij de aanbieders als bij de stadsdelen, hoorden we bezwaren tegen het registreren van bijvoorbeeld drempeloverschrijdingen. Kern van het bezwaar is dat zulke puur cijfermatige informatie niet veel zegt. Je kunt er niet veel meer mee doen dan vergelijken met het voorgaande jaar. Ook beleidsambtenaren en bestuurders vinden dat kwaliteit niet alleen op kwantitatieve gegevens gebaseerd moet worden. Sommigen geven expliciet aan voorstanders te zijn van gesprekken – zowel in de voortgang als de evaluatie.

Liever praten dan schrijven

Jongerenwerkers in alle vier de *pilots* praten graag over hun werk maar schrijven er minder graag over. Ze vinden dat hun werk niet alleen op aantallen beoordeeld moet worden. Als dat echter betekent dat ze ook verslagen moeten schrijven die kwalitatieve processen moeten weergeven, zit daar een grote weerstand. Ze voelen veel meer voor het voeren van gesprekken met ambtenaren en politici.
Het doel daarvan is voor hun niet het leveren van bewijzen dat de afgesproken prestaties naar behoren worden uitgevoerd. Een beter doel is naar hun smaak, het stadsdeel inzicht te geven in waar ze mee te maken hebben in hun praktijk en wat dat voor dilemma's met zich mee brengt. Wellicht is een voorwaarde voor zo'n goed evaluerend gesprek, dat jongerenwerkers aanwezig zijn bij gesprekken over de verantwoording. Nu vindt dit contact vooral plaats via de managers, die zelf vaak maar een indirecte kijk hebben op de werkelijkheid van het werk.
Het is niet altijd duidelijk wat het stadsdeel met de geregistreerde gegevens doet. De vraag is of er veel meer wordt gedaan dan 'gekeken.' De cijfers dreigen daarmee los te komen staan van de inhoud van de praktijk.

Outcome

Naar de inhoud van het werk en ontwikkelingen in de wijk wordt eigenlijk niet gekeken op basis van kwantitatieve rapportages maar op basis van indrukken. De stadsdelen gaan daarvoor liever af en toe (een of tweemaal per jaar zoals in Westerpark) langs bij een jongerencentrum. Ook telefoongesprekken, e-mails en *face-to-face* afspraken met managers, gesprekken met derden (bewoners of andere professionals) kunnen daarvoor zinnig zijn. De stadsdelen zeggen dat ze die indrukken meenemen en daarover vragen stellen aan managers. Het is echter niet duidelijk in hoeverre deze indrukken meewegen in het officieel evalueren van het jongerenwerk.

In een enkel geval (Westerpark) wordt ook gemeld dat evaluatie van de maatschappelijke effecten (dat wil zeggen: niet de *output* maar de *outcome*) plaats moet vinden door onafhankelijke onderzoeksbureaus. Het is volgens dat stadsdeel niet eerlijk het jongerenwerk te vragen naar effecten, aangezien die koers wordt bepaald door een politieke visie. Nu is dat bijvoorbeeld talentontwikkeling voor gewillige jongeren en de groepsaanpak voor risicojongeren. Van het jongerenwerk moet volgens het stadsdeel niet geëist worden daarvan de maatschappelijke effecten inzichtelijk te maken.
Ook Geuzenveld-Slotermeer zou graag meer tijd willen om onderzoek te doen naar effecten.
Een interessant argument om het gesprek over de verantwoording niet te beperken tot een evaluatie van de gemaakte prestatieafspraken komt ten slotte uit Oud-Zuid. Daar wil het stadsdeel graag ook van het jongerenwerk een verantwoording van inspanningen die het voor derden (zoals fondsen) heeft verricht. Ook dat geeft informatie over toekomstig beleid, zo stelt de beleidsambtenaar.

Aanbevelingen

- **Vind een manier om de kwaliteit van het jongerenwerk inzichtelijk te maken door naar meer te kijken dan afspraken over *output*.**
- **Laat registratiegegevens een bodem zijn in de discussie, niet het plafond: naast tellen is vertellen essentieel.**
- **Het einde van een beleidscyclus is meteen het begin van de volgende: probeer al tijdens de gesprekken over voortgang en verantwoording de bouwstenen op tafel te krijgen voor (aanscherping of wijziging van) het beleid.**
- **Laat verantwoording geen exclusieve klus voor managers en beleidsambtenaren zijn: betrek bestuurders, jongerenwerkers, jongeren en mogelijk zelfs ouders en andere *stakeholders* daarbij.**

'Als ik de baas was van het jongerenwerk dan liet ik de burgemeester langskomen en dan ging ik met hem bespreken wat er beter kan. Hij weet niet wat er allemaal gebeurt, dat moet je zichtbaar maken.' **Jongere uit Oud-Zuid**

4.3 Ten slotte: arrangeer het goede gesprek

In hoofdstuk 2 onderscheidden we drie stadia in de omgang met het niemandsland tussen beleidsdoelen en de uitvoering van het werk: (1) afstand houden, (2) de confrontatie aangaan en (3) zekerheden inbouwen over delen van het proces. Wat is daarover nu de *overall* constatering op basis van de vier *pilots*?
Ten eerste dat iedereen wel inziet dat afstand houden in geen geval tot de gewenste resultaten leidt. Terecht was in geen van de onderzochte stadsdelen die afstandelijkheid praktijk. Jongerenwerk hoort bij te dragen aan het jeugdbeleid en jeugdbeleid behoort jongerenwerk zijn plek te gunnen.
De tweede constatering is, dat in alle *pilots* de stadsdelen en de jongerenwerkaanbieders de confrontatie aangaan, maar niet altijd gelukkig zijn met de middelen die ze daarvoor kiezen. De wat/hoe-formule schittert in eenvoud, maar werkt helaas niet. Er ligt nog steeds te veel institutioneel wantrouwen aan de basis van de communicatie. Het fenomeen aanbesteden lijkt over zijn hoogtepunt heen, maar drukt nog steeds zijn stempel op de verhoudingen, ook (en misschien wel juist) daar waar de stadsdelen nadrukkelijk stellen niet tot aanbesteding te willen overgaan.
Ook het derde stadium – zekerheden inbouwen over delen van het proces – is in de *pilots* goed herkenbaar. Stadsdelen en aanbieders zoeken naar of dringen aan op vormen van certificering, en de verwachting om ooit nog slechts te werken met bewezen effectieve interventies is levend. Opmerkelijk genoeg komen de andere twee vormen van inbouwen van zekerheid – publieke rivaliteit en visitatie – niet voor.

Aan het einde van hoofdstuk 2 trokken we op basis van een overzicht van pogingen elders in het land om de kwaliteit van het jongerenwerk te profileren de voorlopige conclusie dat voor goed jongerenwerk een goed gesprek moest worden gearrangeerd. Het is duidelijk dat een beter zicht op de effecten van de geleverde inspanningen daarvoor noodzakelijk is. Dat legt een bodem in het gesprek. Net zo duide-

lijk is echter dat het gesprek daarmee niet mag stoppen: er is meer nodig dan zicht op de effecten, zeker omdat het niet altijd mogelijk is om die effecten scherp te benoemen en toe te schrijven aan de inspanningen van het jongerenwerk. Ook in de 'tweelingbroer' van het project Kwaliteitsprofilering – waar een nieuwe vorm van effectmeting is ontwikkeld – is die conclusie getrokken.

Aanbevelingen

- **Leg met effectmeting de basis voor een discussie over goed jongerenwerk, maar laat het gesprek daarover breder zijn.**
- **De aanbieders van jongerenwerk zijn verantwoordelijk voor het leveren van goed jongerenwerk, maar laat de stadsdelen het goede gesprek over goed jongerenwerk regisseren.**
- **Organiseer vormen van institutioneel leren met behulp van uitwisseling, publieke rivaliteit en visitatie, anders blijft te veel plaatselijke deskundigheid verborgen. Hier kan de centrale stad (DMO) een rol spelen.**

Gebruikte literatuur

- Deinet, Ullrich und Benedikt Sturzenhecker (Hrsg.), Handbuch Offene Kinder- und Jugendarbeit, Wiesbaden (VS Verlag) 2005
- Dam, C. van en N. Zwikker, Jongerenwerker (competentieprofiel), Utrecht (Movisie) 2008
- Hoenderkamp, J. De sociale pijler. Ambities en praktijken van het grotestedenbeleid, Den Haag (SCP) 2008
- Hordijk, F. e.a., Het BCF boek, beleidsgestuurde contractfinanciering, Utrecht (Stade advies) 2006
- Projectplan 'Professionaliteit verankerd', Movisie 2008
- Projectplan 'Effectieve interventies', Movisie 2008
- Quarter, J. e.a., What counts - Social Accounting for Nonprofits and Cooperatives, New Jersey (Prentice Hall) 2003
- Rekenkamer Amsterdamse Stadsdelen, 'Jeugdbeleid in Amsterdam – vrijetijdsbesteding voor jongeren: de stadsdelen vergeleken', 2008 (http://www.rekenkamer.amsterdam.nl)
- Valkestijn, M., Jongerenwerk verbindt, Rapportage visitatie jongerenwerk Utrecht, Utrecht (NJi) 2009
- Website samenwerkende stadsdelen (http://www.sas-amsterdam.nl/) voor diverse documenten over de huidige budgetsubsidie- en aanbestedingscyclus.

Bijlagen
Rapportage pilots

Oud-Zuid

Geuzenveld-Slotermeer

Zuideramstel



Westerpark

Geuzenveld-Slotermeer

1 Verantwoording aanpak

Dit is de rapportage over het traject Kwaliteitsprofilering in stadsdeel Geuzenveld Slotermeer (GS), waaraan zowel het stadsdeel, Stichting Dock, Stichting Streetcornerwork als jongeren hebben meegedaan. Voor dit onderzoek zijn gesprekken gevoerd met:

- Robin de Bood (stadsdeelvoorzitter)
- Helga van Leeuwen (Beleidsadviseur jeugd)
- Petra Rondhuis (Beleidsadviseur jeugd 12+)
- Jacintha Bannenberg (Afdelingshoofd jongerenwerk Dock)
- Annelieke ter Heege (Regiomanager Streetcornerwork)
- Nourreddine el Haddad (Jongerenwerker Dock)
- Abdelaziz Benasskar (Jongerenwerker Dock)
- Najim Baladi (Jongerenwerker Streetcornerwork)
- Jeroen Bouman (Buurtcoördinator vanuit het stadsdeel. Deze coördineert activiteiten die in de wijk plaatsvinden en is daarbij een schakel tussen de burger en het stadsdeel)
- Andre Ormskerk (Buurtcoördinator)
- drie jongeren uit GS die gebruik maken van de diensten van Stichting Dock.

2 Situatie

2.1 Voorzieningen

In GS voeren zowel Stichting Dock als Stichting Streetcornerwork (SCW) jongerenwerk uit. Stichting Dock biedt het jongerenwerk aan in twee jongerencentra: de Basizz en de Wissel. Daarnaast voeren zij op structurele basis ambulant jongerenwerk uit en zetten ze vijf dagen per week de Buzz in als een mobiele locatie. SCW richt zich op de oudere risicojeugd en voert het jongerenwerk uit met de locatiegebonden methode Veilige Vindplaatsen. Twee jongerenwerkers zetten zich hiervoor in. Recentelijk zijn zij verhuisd naar een andere locatie. Verder zijn er vanuit SCW twee veldwerkers actief in dit stadsdeel in opdracht van DMO.
De diversiteit aan locaties en werkwijzen wordt ingezet om zoveel mogelijk jongeren in het stadsdeel te bereiken en om deze jongeren een plek te bieden. Het jongerenwerk is daardoor *outreachend* en laagdrempelig.

> *"Een voorwaarde is dat je niet alleen variatie hebt in je aanbod maar ook in werkwijze: de bus, de vaste locaties en het ambulant jongerenwerk. Je bereikt met de verschillende werkwijzen verschillende groepen jongeren. En een vierde variant is samenwerken met een andere organisatie en via die organisatie in contact komen met jongeren. In feiten zijn er vier varianten waarop jongerenwerk wordt uitgevoerd."* **Beleidsadviseur**

Uit dit citaat blijkt dat het stadsdeel het belangrijk vindt dat het jongerenwerk samenwerkt met andere organisaties in de wijk. Zo kan het jongerenwerk gebruik maken van locaties van derden om activiteiten te organiseren, waardoor het nieuwe doelgroepen bereikt. Daarnaast heeft het volgens een stadsdeel een adviserende rol richting andere organisaties. Hierbij kan gedacht worden aan scholen, sportverenigingen, zelforganisaties en het Leger des Heils. Dit is echter een opdracht die nog in ontwikkeling is. De beleidsadviseur en de stadsdeelvoorzitter zien deze ontwikkeling als een mogelijkheid om de programmering van het jongerenwerk beter en effectiever te maken. Uit de gesprekken blijkt dat deze opdracht nog niet altijd even gemakkelijk is uit te voeren. Soms verloopt het stroef en is het niet gemakkelijk om jongerenwerkactiviteiten op locaties van derden te organiseren.

De drie jongeren, die gebruik maken van de voorzieningen van Dock, zijn erg tevreden over de voorzieningen in de wijk.

> *"We wonen hier allemaal in de buurt. Je hebt hier van alles. Veel speeltuintjes, veel voorzieningen. Leuke mensen. De hele buurt kent elkaar bijna. Jong en oud."*

NORM 1 Het jongerenwerk zet verschillende werkwijzen in om met de programmering van het jongerenwerk zoveel mogelijk jongeren te bereiken. Het jongerenwerk werkt daarvoor samen met andere organisaties en maakt gebruik van locaties van derden.

2.2 Verhoudingen

De relatie tussen stadsdeel en uitvoerende organisaties kent een formele kant en een informele kant. Formeel is het zaken doen met het hoofd of regiomanager van de uitvoerende organisatie. Op informele wijze heeft het stadsdeel zo nu en dan contact met de uitvoerende jongerenwerkers. Hiervan worden de leidinggevenden in principe van op de hoogte gebracht.
Als het nodig is lopen jongerenwerkers gemakkelijk bij het stadsdeel naar binnen voor het bespreekbaar maken van bijvoorbeeld een signaal of een dilemma. En andersom nemen de beleidsmedewerkers van het stadsdeel contact op met de jongerenwerkorganisatie als er vragen of onduidelijkheden zijn.

> *"Soms bellen ze me op en vertellen ze wat er speelt in de wijk. Dan vragen ze of wij daar naar willen kijken. Dan gaan wij kijken en koppelen we het terug aan het stadsdeel."*
> **Jongerenwerker Streetcornerwork**

Het stadsdeel geeft aan dat het graag meer input van de professionals in de wijk wil ontvangen. Het gaat om de informatie waar medewerkers van het stadsdeel zelf niet snel achter kunnen komen.

> *"Heb als aanbieder voldoende professionaliteit om te kunnen adviseren richting stadsdelen over welke verschuiving er binnen het aanbod moet plaatsvinden. Welzijnsinstellingen in het algemeen zijn er slecht in om als professionals aan te geven welke kant het werk op moet gaan. En wat hebben we dan nodig om dat te gaan doen? Innovatie en advisering dat kan sterker."* **Stadsdeelvoorzitter**

Eén van de jongerenwerkers van Dock geeft ook aan dat er meer geluisterd zou moeten worden naar de professionals in het veld. Deze zouden wat hem betreft meer aan het woord mogen.

> *"Het moet niet zo zijn, wie betaalt die bepaalt. Dat gebeurt wel. Er zit een beleidsmedewerker die het oplegt. Terwijl het eigenlijk andersom moet zijn. Het stadsdeel moet zeggen, 'hé mensen, hoe zit het nou?' En dan zeggen wij, 'dit moet je aanhouden.' Maar zover zijn we niet."*

Enerzijds zou de aanbieder het stadsdeel dus beter kunnen informeren over de ontwikkelingen in de praktijk. Anderzijds zouden de uitvoerende professionals meer ruimte willen om hun ervaringen in de praktijk kenbaar te maken, zodat deze ook daadwerkelijk landen bij het stadsdeel.

De verhouding tussen jongerenwerkers en jongeren is volgens de drie jongeren gelijkwaardig. Zo geven zij aan dat jongerenwerkers van Dock consequent zijn in hun regels en afspraken waardoor het voor de jongeren duidelijk is wat wel en niet kan binnen het jongerencentrum. Dat vinden ze eerlijk. Volgens deze jongeren is de jongerenwerker aanwezig om jongeren te ondersteunen bij het organiseren van activiteiten en bewaakt hij de orde. Ze zijn van mening dat vooral de jongeren actief moeten zijn om leuke activiteiten voor de buurt te organiseren.

NORM 2 Aanbieder informeert en adviseert het stadsdeel over de ontwikkelingen in de praktijk en het stadsdeel informeert de aanbieder over beleidsontwikkelingen op stedelijk en stadsdeelniveau.
Dialoog **Wat zijn de ideeën en ervaringen van de aanbieder en het stadsdeel hierover?**
Hoe kan dit beter?

3 Visie

Uit alle interviews komt duidelijk naar voren dat er door de jaren heen een krachtige visie op jongerenwerk is ontwikkeld in GS. Volgens de stadsdeelvoorzitter is een belangrijk uitgangspunt van het stadsdeel om het jeugdbeleid zoveel mogelijk te verbinden met de brede beleidslijnen zoals participatie, stedelijke vernieuwing en de WMO. Het jongerenwerk is een onderdeel van het samenwerkingsverband Jeugd en veiligheid, een belangrijk speerpunt dat gedragen wordt door zowel het stadsdeel als het jongerenwerk.
De continuïteit van organisaties is volgens het stadsdeel een belangrijke randvoorwaarde om de visie verder te kunnen ontwikkelen. Door het stadsdeel wordt deze visie ook wel omschreven als een 'gezamenlijke cultuur'. Daarvoor moet er volgens de stadsdeelvoorzitter voldoende stabiliteit en continuïteit zijn. Uit alle gesprekken komen drie hoofdpunten duidelijk naar voren.

3.1 Participatie en competentieontwikkeling

In de uitvoeringsovereenkomst (ambulant) jongerenwerk 2009 beschrijft het stadsdeel zijn algemene doelstelling van het beleidsveld Maatschappij en samenleven als volgt:
"Een zo optimaal mogelijke maatschappelijke participatie van inwoners van het stadsdeel, door hen daartoe zo goed mogelijk toe te rusten middels het voorkomen dan wel wegwerken van achterstanden en het aanboren en ontplooien van talenten.
Het stadsdeel stelt zich ten doel dat bewoners van het stadsdeel naar behoefte gebruik kunnen maken van voorzieningen, die hen in staat stellen kansen te grijpen, te participeren, hun zelfredzaamheid te verbeteren en/of hun sociaal economische positie te verbeteren.
Concreet betekent dit:

- alle bewoners krijgen kansen die bijdragen aan het worden wie ze willen zijn en competente burgers te zijn;
- er is in het stadsdeel een volwaardige sociale infrastructuur als pijler voor het bevorderen van een duurzame sociale cohesie."

Uit de gesprekken blijkt dat deze algemene doelstelling aansluit bij de visie van de geïnterviewden op goed jongerenwerk. Het is volgens de drie geïnterviewde jongerenwerkers belangrijk om te weten wat er leeft onder jongeren, ze op de juiste manier te benaderen en jongeren te motiveren en stimuleren om zichzelf positief te ontwikkelen en te participeren in de samenleving. Volgens deze jongerenwerkers is de belangrijkste doelstelling dat jongeren gestimuleerd worden zodat zij zich sociaal-emotioneel kunnen ontwikkelen. Voornamelijk, zo zeggen zij, omdat in dit stadsdeel het niveau van deze competenties bij jongeren zeer laag is. De inzet van educatieve activiteiten is, mede door deze waarneming, een bewuste keuze om de achterstand bij jongeren in dit stadsdeel aan te pakken.
Uit het gesprek met de drie jongeren blijkt dat zij zich bewust zijn dat een belangrijk doel van het jongerenwerk is dat jongeren zich kunnen ontwikkelen.

> *"Je moet altijd meedoen. Niet alleen leuke dingen, maar je moet ook leren. Je moet meedoen met de anderen."* **Jongere, 14 jaar**

Aansluitend op dit uitgangspunt wordt er in GS gewerkt vanuit een positieve benadering.

> *"Zoveel mogelijk het positieve van jongeren als vertrekpunt nemen. Niet repressief of preventief, maar werken vanuit de jongeren waar het goed mee gaat. En hoe zorgen we gezamenlijk voor dat het goed blijft gaan met deze jongeren? Door het jongerenwerk moeten jongeren zich kunnen ontwikkelen. Het moet een stimulerend aanbod zijn waarin een groeimodel is opgenomen."* **Stadsdeelvoorzitter**

Volgens de beleidsadviseur Jeugd werd er in het verleden vooral op jongerenwerk ingezet als er sprake was van overlast.

> *"Er werd pas iets gedaan, als de jongeren de wijk sloopten. Sinds de afgelopen drie jaar wordt er meer gewerkt vanuit de gedachte dat het met 80% van de jongeren redelijk goed gaat. Hoe kun je er voor zorgen dat het goed blijft gaan met deze jongeren?"* **Beleidsadviseur**

NORM 3 **Het jongerenwerk zet educatieve activiteiten inom onder andere de sociaal-emotionele competenties van jongeren te bevorderen.**
Dialoog **Welke voorwaarden zijn daarbij belangrijk? Hoe kun je resultaten/effecten zichtbaar maken?**

NORM 4 **Er wordt gewerkt vanuit een positieve benadering. D.w.z. dat het uitgangspunt is dat het met een groot deel van de jongeren in het stadsdeel goed gaat. Het jongerenwerk zet zich grotendeels in zodat het goed blijft gaan met deze jongeren.**
Dialoog **Wat voor effect heeft de inzet van een positieve benadering op de ontwikkeling van jongeren in een achterstandspositie?**

3.2 Gezamenlijk optreden bij overlastsituaties

Volgens de stadsdeelvoorzitter is het uitgangspunt om gezamenlijk op te treden bij overlastsituaties. Het is niet alleen de verantwoordelijkheid van de politie of van het jongerenwerk, maar in nauw overleg wordt de situatie geanalyseerd. Vervolgens werkt iedere organisatie vanuit haar eigen rol en mogelijkheden. Het jongerenwerk is hierin een belangrijke partner, maar ziet overlastbestrijding niet als haar primaire taak.
Momenteel lukt het goed. Op drie 'slapende' groepen na zijn er nu in principe geen overlastgevende groepen meer. De stadsdeelvoorzitter vindt dit bijzonder, want er is best veel potentie voor overlast. Wat hier volgens hem aan bijdraagt is: vroeg signaleren, er vroeg bovenop zitten en zoveel mogelijk vanuit het positieve inzetten.

> *"Zoveel mogelijk maar niet alleen. Als we een nieuw clubje hebben bij de pizzeria, die overlast*

veroorzaakt voor bewoners dan moeten we daar iets aan doen. De visie is, we doen het samen. Niet alleen politie, niet alleen bankjes verplaatsen, maar het jongerenwerk gaat er ook naartoe om te kijken of het lukt om contact met de jongeren te maken." **Stadsdeelvoorzitter**

Een van de drie jongeren vindt dat het jongerenwerk bijdraagt om te voorkomen dat jongeren overlast gaan veroorzaken.
"Ik wil niet dat mijn vrienden op het slechte pad terecht komen. Dus het is verstandig om hier samen een film te kijken of samen te komen. Het is lekker verstandig. Het is ook beter voor het milieu vind ik. Als jongeren zich vervelen dan gaan ze iets stoms doen. Belletje trekken, iets stuk maken, of ze kopen iets en gooien het op straat. Zo krijg je vervuiling."
Jongere, 14 jaar

NORM 5 Het jongerenwerk is één van de partners bij overlastbestrijding, maar het is niet de primaire taak van het jongerenwerk. Het jongerenwerk wordt ingezet om contact te leggen met overlastgevende groepen en om te onderzoeken wat deze jongeren bezig houdt.

3.3 Jongeren als volwaardige burger benaderen

Een laatste hoofdpunt is dat jongeren in GS als volwaardige burgers worden gezien binnen het brede beleid. Als het gaat over participatie in brede zin of stedelijke vernieuwing dan hoort dat volgens het stadsdeel ook gericht te zijn op jongeren. Het jongerenwerk wordt daarom ook meegenomen in de ontwikkeling van de veiligheidsaanpak en het buurtgericht werken.
De uitgangspunten van de WMO zijn terug te vinden in de beleidsvisie op jongerenwerk en de uitvoering van het jongerenwerk. Dit is niet zozeer ontstaan door de komst van de WMO, want jongeren in GS worden al geruime tijd gestimuleerd om mee te doen, door zich bijvoorbeeld als vrijwilliger in te zetten in het jongerencentrum of in de buurt. Eén van jongerenwerkers van Dock vindt dat het jongerenwerk ertoe kan bijdragen dat jongeren als volwaardige burgers kunnen deelnemen aan de samenleving. Hij pakt dat als volgt aan in de praktijk:

"Jongeren weten het vaak niet op een manier te brengen, zodat volwassenen het ook begrijpen. Mijn taak vind ik dan om daar op in te spelen. Om hun kant van het verhaal te laten horen en aan hen uit te leggen waarom het soms ook vastloopt. Dat is de rol van een jongerenwerker." **Jongerenwerker Dock**

NORM 6 Brede beleidslijnen richten zich ook op jongeren en jongerenwerk.
Dialoog **In hoeverre sluiten de prestatievelden van de WMO aan op het jeugdbeleid en op de uitvoering van het jongerenwerk?**

4 De doelgroep

In GS wonen ruim 14.000 jongeren en jong volwassenen onder de 24 jaar. Daarvan heeft 69,5 procent een niet-westerse allochtone achtergrond (bron website stadsdeel). Veel jongeren groeien op in een situatie met meerdere risicofactoren en hebben daardoor een verhoogd risico om in een achterstandspositie te raken. Het stadsdeel is zich ervan bewust dat door middel van het jongerenwerk niet alle jongeren bereikt worden. Maar volgens de stadsdeelvoorzitter zouden jongeren die een aanbod willen en dit niet op een andere manier krijgen, bereikt moeten kunnen worden. Daar zou het jongerenwerk volgens hem in kunnen begeleiden, ondersteunen of doorverwijzen. Wel geeft hij aan dat er een onderscheid gemaakt moeten worden in het ingaan op de behoefte van welwillende jongeren en jongeren die zich moeizaam ontwikkelen. Dit onderscheid is volgens de stadsdeelvoorzitter nog onvoldoende uitgekristalliseerd.

Uit de uitspraken van de drie medewerkers van Dock blijkt dat er nog geen duidelijke richtlijn is voor de leeftijdsgrens. In de uitvoeringsovereenkomst staat beschreven dat het jongerenwerk van Dock zich zou moeten richten op jongeren en jong volwassenen tussen de 10 en 23 jaar. Voor het locatiegebonden jongerenwerk ligt de nadruk op de leeftijdsgroep 10 tot 18 jaar en voor het ambulant jongerenwerk op 15 tot en met 23 jaar. In de praktijk blijkt, zo geven de twee jongerenwerkers van Dock aan, dat het lastig is om deze brede groep (10 t/m 23 jaar) te bedienen. Jongeren en jong volwassenen boven de 18 zouden, volgens één jongerenwerker van Dock, niet meer gebruik moeten willen maken van het jongerenwerk. Hij noemt ook het gevaar dat een oudere groep het jongerencentrum kan gaan claimen, met vervelende incidenten als gevolg. Dit

is volgens hem in het verleden ook gebeurd. Anderzijds zijn er volgens hem ook jong volwassenen van 19 die heel hard de ondersteuning van een jongerenwerker nodig hebben. Er is nu te weinig ruimte om voor deze groep iets te kunnen betekenen. Deze jongerenwerker van Dock ervaart dit als een knelpunt.
De twee buurtcoördinatoren vinden dat er geen duidelijke afbakening is. Zij ervaren dat Dock vaak verantwoordelijk wordt gehouden voor alle jongeren in het stadsdeel. De oude en de jonge jeugd hebben volgens hun veel contact met elkaar en daar zou meer naar gekeken kunnen worden.
Het afdelingshoofd van Dock is van mening dat het jongerenwerk zich op drie categorieën zou moeten richten, dit om een veilige sfeer voor jongeren te creëren. De categorie 10 tot 13 jaar, een groep die een overgang maakt van het basisonderwijs naar het voortgezet onderwijs. Een tweede categorie is 14 tot 16 jaar en tot slot een categorie 16+.
De keuze is volgens haar gemaakt dat jongeren van 16+ worden gestimuleerd om een vrijwillige ondersteunende rol te spelen binnen het jongerenwerk. Als jongeren die rol oppakken dan is er, wat betreft het stadsdeel, een plek voor de oudere jeugd binnen het jongerenwerk. Eén jongerenwerker van Dock geeft aan dat het huidige vrijwilligersbeleid en de daarbij geformuleerde doelstellingen niet haalbaar zijn. Hij geeft aan dat er te weinig plek en ruimte is om deze jongeren te begeleiden en te bedienen. En daarnaast is het moeilijk om jongeren uit GS te motiveren om vrijwilligerswerk te doen. Ze zijn volgens hem op sociaal gebied onvoldoende ontwikkeld, waardoor ze er niet voor kiezen om vrijwilligerswerk te gaan doen.

> *"Ik heb al heel vaak aangegeven dat het vrijwilligersbeleid hier niet werkt zoals het nu wordt uitgevoerd. Mensen doen hier niet iets voor niets. Dat komt niet voor."*
> **Jongerenwerker Dock**

De ervaring van het afdelingshoofd van Dock is dat de beleidsadviseur open staat voor overleg en dat de prestatieafspraken altijd tussentijds aangepast kunnen worden. De prestatieafspraak over het bereiken en inzetten van vrijwilligers is ook aangepast.

De drie jongeren zijn zich ervan bewust dat er in het jongerencentrum voor verschillende leeftijdsgroepen activiteiten worden georganiseerd en dat zij daardoor ook niet alle dagen binnen kunnen lopen. Verder valt het hun op dat jongeren die VWO of Gymnasium doen en autochtone jongeren niet naar het centrum komen.

> *"We hebben ook niet vaak een Nederlands jongetje binnen. We nodigen ze wel uit, ze zeggen dat ze komen, maar dan komen ze toch niet. Misschien durven ze niet."* **Jongere, 18 jaar**

Volgens deze jongeren kennen de jongeren die naar het centrum komen elkaar allemaal. Ze zitten bij elkaar op school en ontmoeten elkaar graag na school in het centrum. Eén ding snappen de drie geïnterviewde jongens niet. Waarom komen er geen meisjes? Als verklaring gaven ze aan dat het vooral met de moslim cultuur te maken heeft.

> *"Stel je hebt een zusje van 15 en je ziet hier allemaal jongens... jij zou ook niet willen dat jouw zusje hier dan binnenkomt."*
> **Jongere, 18 jaar**

Daarnaast geven ze aan dat er vooral dingen te doen zijn voor jongens zoals tafeltennis en darten. Er zijn weinig spullen voor meiden. Volgens één van de jongens zou het wel goed zijn als de meisjes uit de buurt ook gebruik zouden maken van het jongerenwerk.

> *"Ze verdienen het niet om alleen maar thuis eten te maken en moeder te helpen. Ik heb ook het idee dat meisjes veel op straat hangen. Ze kunnen hun tijd beter besteden. Ik zie meisjes die drugs gebruiken en op het slechte pad terecht komen. En als ze hier komen, dan gebeurt dat niet."* **Jongere, 16 jaar**

Er worden vanuit Dock wel seksespecifieke activiteiten aangeboden. Bij de VVP van SCW komen sinds kort meiden, maar de jongerenwerker geeft aan dat er over deze groep nog niet veel bekend is.
De beleidsadviseur jeugd zou het interessant vinden om te onderzoeken welke groepen meiden je vanuit het jongerenwerk wilt bereiken. Hoe bereik je die groepen? En welke methodiek zet je hiervoor in?

Het VVP/ activiteitencentrum van SCW in GS richt zich op jongeren en jong volwassenen van 16 tot 21 jaar met een uitloop naar 23. De doelgroep is in principe laagopgeleid en bevindt zich veel op straat. Het VVP biedt voornamelijk sport, inloop en projecten aan. Het veldwerk van SCW richt zich op jongeren en jong volwassenen van 12 tot 23 jaar.

Uit alle gesprekken komt naar voren dat het lastig is om een duidelijke lijn te trekken wat betreft de doelgroep voor het jongerenwerk. De stadsdeelvoorzitter geeft tot slot aan dat ook het netwerk een belangrijke rol speelt voor wat betreft het bedienen van groepen jongeren.

"Ook jongeren die boos zijn en voor de deur hangen, zijn in principe wel de doelgroep waar het jongerenwerk iets mee moet. Als ze zich maar netjes gedragen en normaal gedrag vertonen. En als ze over de schreef gaan dan is het niet meer doelgroep jongerenwerk, maar doelgroep politie. In theorie is dat mooi gezegd, maar in de praktijk is het erg lastig. Wat je daar voor nodig hebt is dat je elkaar weet te vinden. Dat je elkaar kan ondersteunen en elkaar kan beschermen." **Stadsdeelvoorzitter**

NORM 7 Het jongerenwerk in GS is bedoeld voor jongeren die een aanbod willen en dit niet op andere manier aangeboden krijgen.
Dialoog **Moet de doelgroep van het jongerenwerk verder gespecificeerd worden? Zo ja, hoe? En wat betekent dit voor de methodische aanpak? Hoe kan de huidige aanpak om meiden te bereiken verbeterd worden?**

5 Aanbod

De inloop is al tijden niet meer de grootste jongerenwerkactiviteit in GS. De inloop die nog plaatsvindt heeft, volgens de twee jongerenwerkers van Dock, in veel gevallen een achterliggend doel: jongeren motiveren en enthousiasmeren om deel te nemen aan activiteiten en zelf participeren.
De drie geïnterviewde jongeren zien de inloop op dinsdag in de Basizz als een moment van ontspanning, maar dit moet je volgens hun wel verdienen.

"Je moet het verdienen om te chillen. Als je bijvoorbeeld een paar activiteiten niet meedoet, dan mag je ook niet komen chillen. Ik vind dat eerlijk." **Jongere, 14 jaar**

In het stadsdeel is het structureel uitvoeren van educatieve activiteiten inmiddels een vanzelfsprekendheid. Zoals al eerder beschreven is GS een stadsdeel waar kinderen en jongeren wonen die over het algemeen weinig vaardigheden vanuit huis meekrijgen. Om te voorkomen dat deze jongeren te maken krijgen met problemen biedt het jongerenwerk een aanvullend activiteitenaanbod aan waardoor jongeren hun sociaal-emotionele competenties verder kunnen ontwikkelen.
Het aanbod van Dock bestaat voor het grootste deel uit educatieve activiteiten en het overige deel is recreatief. Vanuit de speerpunten van het stadsdeel en de behoefte van de jongeren bieden zij activiteiten en projecten aan. Zoals sportactiviteiten, chillmomenten, het zakgeldproject, educatieve workshops en activiteiten voor meiden.

5.1 Betrokken en stimulerend

Het stadsdeel vindt het belangrijk dat jongeren zelf betrokken worden bij het organiseren van het aanbod.

"Proberen vanuit een opbouwwerkachtige, empowerende manier aan te bieden. Dus jongeren zelf betrekken bij het organiseren van het aanbod. En wat mij betreft zo breed mogelijk en op zo'n manier dat je zoveel mogelijk jongeren bereikt." **Stadsdeelvoorzitter**

Volgens de drie geïnterviewde jongeren zijn het niet de jongerenwerkers die met een aanbod moeten komen, maar is het vooral aan de jongeren zelf om iets te bedenken en te organiseren. Er is voldoende ruimte voor de vraag van de jongeren.

"Zij hoeven niets te doen, maar wij moeten dingen organiseren. Dan komt het vanzelf. En dat gebeurt ook. Wij kunnen met een plan komen en dan kunnen we het hier verder uitwerken. Ze zeggen: 'kom met een plan, verzin wat en kom maar hierheen." **Jongere, 16 jaar**

Het is volgens de twee jongerenwerkers en het afdelingshoofd van Dock belangrijk om jongeren hierin te sturen zodat je voorkomt dat jongeren bij wijze van spreken alleen naar Walibi willen. Als jongeren gestuurd worden in de vraag en gestimuleerd worden dan is er animo om het ook echt op te pakken.
Dock geeft dus gehoor aan deze opdracht, alhoewel een van de geïnterviewde jongerenwerkers hier soms ook tegenaan loopt in de praktijk. Het eerder genoemde voorbeeld van het vrijwilligersbeleid is hier een voorbeeld van. Hier is duidelijk een kloof tussen beleid en uitvoering zichtbaar.
Anderzijds zijn er voorbeelden te noemen van projecten waarbinnen deze opbouwwerkkwaliteiten van het jongerenwerk sterk naar voren komen. Zoals het zakgeldproject en de ideeënbank. Bij de ideeënbank kunnen jongeren voor een goed idee voor de buurt maximaal vijfhonderd euro krijgen om het ook daadwerkelijk uit te gaan voeren. Hierbij krijgen ze ondersteuning van de jongerenwerker. Een beliscommissie, bestaande uit medewerkers van Dock, het stadsdeel en jongeren, beoordeelt het idee. Iedereen is het erover eens dat dit een goede manier is om jongeren te empoweren en te stimuleren tot participatie. Volgens een van de jongerenwerkers zou het project sterker worden als in plaats van het afdelingshoofd van Dock en

de beleidsadviseur, bewoners of bijvoorbeeld de buurtcoördinatoren lid zouden zijn van de besliscommissie.

> *"Volgens mij kunnen bewoners en jongeren het zelf heel goed uitvogelen. We moeten niet doen alsof zij minderwaardig zijn. Ik vind het heel erg scheef dat zij daar een middag gaan zitten en dan de ideeën van jongeren gaan beoordelen. Wie zegt of een idee goed of slecht is? Soms is het voor een jongere al een hele stap om hier binnen te komen en zijn idee te presenteren. Het gaat bij dit project om het proces. Bijvoorbeeld het opbouwen van het zelfvertrouwen van jongeren."* **Jongerenwerker Dock**

Het afdelingshoofd van Dock, die zelf lid is van de besliscommissie, ervaart dat jongeren wel graag iets willen, maar dat het lastig is om alle jongeren betrokken en enthousiast te houden. Jongeren overzien vaak niet hoeveel werk iets is en dan haken ze af.

5.2 Veilige Vindplaatsen

Het aanbod binnen de VVP van SCW is van iets andere aard dan het jongerenwerkaanbod van Dock. Volgens de streetcornerworker is het al een hele stap als je eraan kunt bijdragen dat jongeren het juiste pad blijven volgen. Hierbij gaat het over jongeren met dusdanige omvangrijke problematiek. Het is volgens hem een intensieve klus om jongeren te coachen en te motiveren om binnen het jongerencentrum actief te worden. Een enkele keer lukt dit.
De wens van het stadsdeel is dat het uitvoerende werk van SCW zich verder ontwikkelt tot een activiteitencentrum voor de oudere jeugd. In samenspraak wordt hier momenteel vorm aan gegeven.

> *"We gebruiken nu de verhuizing van Streetcornerwork, nu een tijdelijke plek, om ook aan te geven, het is geen VVP meer maar een activiteitencentrum voor de oudere jeugd. Waarbij je dus ook aan de jeugd meer verantwoordelijkheid geeft en ook aan hen vraagt, zorg ervoor dat het goed blijft gaan."* **Stadsdeelvoorzitter**

Voor wat betreft de ontwikkeling van het hele jongerenwerk in GS hebben Dock en SCW de opdracht gekregen om intensiever met elkaar te gaan samenwerken (zie 7.2).

NORM 8 **Het aanbod in GS heeft een *empowerend* en educatief karakter. Jongeren worden zo veel mogelijk betrokken bij het tot stand komen en het organiseren van het aanbod.**
Dialoog **Wat is ervoor nodig dat deze ambities geen vrome wens blijven?**

6 Methodisch werken

Opvallend is dat de beleidsadviseur van het stadsdeel aangeeft dat Dock methodisch te werk gaat, maar dat jongerenwerkers zelf het lastig vinden om hun methodiek te benoemen.
Eén jongerenwerker geeft aan methoden voor het jongerenwerk te missen. De methoden die zijn beschreven, zijn vaak projectmatig en geven niet aan hoe je het als jongerenwerker moet aanpakken. Door zijn werk in de praktijk heeft hij ervaren dat het erg belangrijk is dat jongerenwerkers beschikken over pedagogische kwaliteiten. Dat is iets wat volgens hem wordt verwaarloosd binnen de opleidingen én in de werkpraktijk. Zelf heeft hij de PABO gedaan. De pedagogische kwaliteiten die hij daar heeft opgedaan zet hij continu in.

> *"Ik sta stil bij welke film ik draai. Ik sta stil bij welk spel ik speel. Ik sta stil bij alles wat ik doe of dat enigszins bijdraagt aan de ontwikkeling van jongeren. Want als je weet wat hier de rode lijn is, namelijk het ontwikkelen van sociaal emotionele competenties… sociaal emotionele ontwikkeling van jongeren is hier vet laag ontwikkeld, dan moet je daar iets aan doen. Als je daar niets mee doet, dan sla je de plank mis."* **Jongerenwerker Dock**

Een andere jongerenwerker van Dock geeft aan geen gebruik te maken van methodische richtlijnen.

> *"Het zijn volgens mij allemaal momentopnames. Je werkt hoe je denkt dat je moet handelen. Ik vind het ook wel prettig dat je je niet volgens een bepaalde manier moet gedragen. Je kunt natuurlijk niet alles maken, maar je kunt wel jezelf zijn."* **Jongerenwerker Dock**

Dock is momenteel bezig met de ontwikkeling van een kwaliteitshandboek waarin de kwaliteitsnormen voor kwalitatief goed jongerenwerk worden vastgelegd.
Voor het afdelingshoofd betekent methodisch werken heel bewust bezig zijn met instroom en doorstroom van jongeren. Een jongere komt binnen in het centrum

en hoe ga je er als jongerenwerker voor zorgen dat deze jongere geactiveerd wordt.
Binnen de de VVP wordt er gewerkt vanuit methodische uitgangspunten. Het opbouwen van een vertrouwensrelatie met de jongeren is daarin het belangrijkste.

> *'De jongeren moeten het gevoel hebben dat wij er zijn om te helpen. Dus daarvoor moet er vertrouwen zijn. En verder is de insteek heel vaak interesse tonen door middel van vragen te stellen aan de jongeren.'*
> **Regiomanager Streetcornerwork**

De stadsdeelvoorzitter vindt dat methodisch werken valt onder kwalitatief goed jongerenwerk. Het is de zaak van de aanbieder en de beleidsadviseur om gezamenlijk een goede invulling te geven aan deze kwaliteit. De beleidsadviseur geeft aan graag goed op de hoogte te willen blijven van de aanpak die het jongerenwerk in de praktijk toepast.

> *"Dan heb je ook de kans om iets te zeggen tegen het jongerenwerk. Als ik niet weet wat er gebeurt, dan kan ik nooit zeggen dat het een andere kant op moet. Als je dingen pas aan het einde van het jaar hoort, dan kan ik ook niet meer zeuren."* **Beleidsadviseur jeugd**

NORM 9 Jongerenwerk hoort methodisch verantwoord te zijn.
Dialoog **In hoeverre is methodisch werken werken vanuit een doordacht (stappen)plan? Kan methodisch werken ooit professionele intuïtie vervangen?**

7 Randvoorwaarden voor goed jongerenwerk

7.1 Samenwerken binnen een professioneel netwerk

De samenwerking is in bijna alle gesprekken naar voren gekomen als een van de succesfactoren voor het jeugdwerk in GS. De aanwezige 'korte lijnen' tussen de verschillende professionals wordt vaak genoemd als de kracht van een goede samenwerking. Volgens de regiomanager van SCW is de kracht van korte lijnen:

> *"…dat je goed kunt afstemmen. Dat je niet die situatie hebt, zoals in andere wijken, dat je bij wijze van spreken via de media gaat communiceren. Door de korte lijnen kun je de media omzeilen. Dat is heel prettig. Je hebt allemaal hetzelfde belang met daarbinnen je eigen deelverantwoordelijkheden. Dan lopen de dingen en dan doe je ook dingen voor elkaar. De ambtenaren komen langs bij ons en wij gaan ook naar themabijeenkomsten die zij beleggen."* **Regiomanager Streetcornerwork**

De samenwerking wordt in GS niet alleen als een succesfactor gezien, maar ook als een methodische onderlegger.

> *"Samenwerking is een manier van werken op alle niveaus binnen dit stadsdeel. Op een gegeven moment is het niet meer te vatten in een prestatieafspraak. Het is de manier hoe je met elkaar omgaat. Dat je ook zoekt naar samenwerkingsverbanden."* **Beleidsadviseur jeugd**

Twee keer per jaar is er in GS een professionaloverleg voor de doelgroep 12+. Dan schuiven ongeveer veertig professionals aan. Tijdens deze bijeenkomsten is er ruimte voor mededelingen, bijpraten en het behandelen van vooraf bepaalde thema's. Zoals bijvoorbeeld het signaleren van psychiatrische problematiek of over agressie en geweld tegen professionals. Deze bijeenkomsten bevorderen volgens beide beleidsadviseurs en de stadsdeelvoorzitter de samenwerking.

> *"Maar wat ik ook vrij sterk vind is, waarom dat niet altijd via papier en opdracht moet, dat in het netwerkoverleg alle professionals samenkomen en overleg met elkaar hebben. En die zijn daar ook aan het door ontwikkelen…*
> *Maar doordat die mensen samen doordenken en samen daarover in gesprek gaan…. daar ligt voor mij de basis voor de effectiviteit. Volgens mij halen we daarom ook goede resultaten."*
> **Stadsdeelvoorzitter**

Omdat de contacten onderling over het algemeen goed zijn, krijgt het stadsdeel signalen door van de professionals in de wijk. Wel is het volgens het stadsdeel van belang dat er geïnvesteerd blijft worden om dit netwerk ook krachtig te houden. Dit lukt volgens meesten door de inzet van de netwerkcoördinator. Hij zorgt ervoor dat er continuïteit is en investeert in het onderhouden van de contacten. Een taak van hem is ervoor te zorgen dat nieuwe professionals in het stadsdeel op de hoogte worden gesteld van het belang van het netwerk en dat alle professionals actief betrokken blijven. Hij kent niet alleen de professionals, maar ook de jongeren in de wijk. Bijna alle geïnterviewden zijn het erover eens dat deze manier van werken erg goed werkt.

7.2 Verbeterpunten met betrekking tot samenwerken

De samenwerking kan op verschillende gebieden zeker nog verbeterd worden. Zo geeft het stadsdeel aan dat het de samenwerking tussen SCW en Dock wil gaan intensiveren. Daarbij wordt gedacht aan het uitwisselen van expertise en het gebruik maken van elkaars ruimtes. Vooralsnog werken Dock en SCW nog weinig samen, vooral omdat de organisaties zich op verschillende doelgroepen richten.
Rondom het meidenwerk en de muziekstudio zijn er nu plannen om gezamenlijk op te trekken. Inmiddels is er een gezamenlijke aanvraag voor samenwerking ingediend bij het stadsdeel.
SCW geeft aan open te staan voor samenwerkingspartners, maar vraagt zich af of deze samenwerking altijd wel gelijkwaardig is. Vooral de relatie met de politie kan volgens de jongerenwerker en de regiomanager in veel opzichten verbeterd worden.
Het verschil in visie en benaderingswijze is vaak de *bottle neck* voor een goede samenwerkingsrelatie.

NORM 10 Goed jongerenwerk kan alleen gedijen in een professioneel netwerk en goede samenwerking. Het stadsdeel heeft een taak in het faciliteren ervan.
Dialoog **Waarom is het belangrijk om met andere organisaties samen te werken? Hoe kan de samenwerking met andere organisaties (doelgroep jongeren) geoptimaliseerd worden? Waar houdt de verantwoordelijkheid van het stadsdeel in dezen op?**

7.3 Overige randvoorwaarden

Naast de randvoorwaarden die al tussen de regels door beschreven staan, zijn er door de geïnterviewden verschillende randvoorwaarden genoemd op de vraag wat er volgens hun nodig is om goed jongerenwerk te kunnen uitvoeren.
Voldoende financiële middelen en een goede accommodatie met de juiste faciliteiten en materialen zijn de randvoorwaarden die door bijna alle geïnterviewden zijn genoemd. Voor wat betreft de financiële middelen geldt dat het gewenst is dat geldstromen duurzaam zijn, zowel landelijk, stedelijk als op stadsdeelniveau. De stadsdeelvoorzitter weet dat aan kwaliteit en kwantiteit een prijskaartje hangt.

> *"We kunnen wel zeggen dat we samenwerking belangrijk vinden, maar dan moet het ook toegestaan worden en moeten we het ook faciliteren."* **Stadsdeelvoorzitter**

Over wat een goede accommodatie is, wordt verschillend gedacht. De geïnterviewde jongerenwerkers vinden het vooral belangrijk dat deze praktisch is ingericht en dat de juiste materialen en faciliteiten aanwezig zijn. Eén jongerenwerker hecht geen waarde aan een locatie. Volgens hem kan het jongerenwerk op allerlei locaties uitgevoerd worden. De beleidsadviseurs zien graag een plek waar verschillende groepen jongeren elkaar kunnen ontmoeten. In het stadsdeel zelf zijn weinig voorzieningen voor jongeren zoals disco's of bioscopen. Eén van de buurtcoördinatoren droomt over een accommodatie waar zowel jongeren als volwassenen komen. Een plek waar buurtbewoners intergenerationeel kunnen ontmoeten. Verder vindt hij het belangrijk dat de centra ook tijdens schoolvakanties geopend zijn.

> *"Ik vind het heel raar dat jongerenvoorzieningen dicht zijn tijdens schoolvakanties. Ik vind juist dat deze open moeten zijn in de zomervakantie."* **Buurtcoördinator**

De drie jongeren vinden dat het jongerencentrum (De Basizz) wel groter mag zijn. Er komen veel jongeren en dan is het vaak erg druk binnen. Ook zijn meer spelen en computers gewenst, omdat jongeren nu vaak lang moeten wachten op hun beurt. Daardoor wordt de sfeer onrustig.
Ze zijn erg blij met de aparte ruimte. Dit biedt hun de mogelijkheid om rustig te werken aan activiteiten die ze willen organiseren. In vergelijking met andere jongerencentra in de stad vinden ze hun eigen jongerencentrum erg prettig.

De regiomanager van SCW vindt een belangrijke voorwaarde voor goed jongerenwerk dat uitvoerende jongerenwerkers uit de doelgroep voorkomen en daar afstand van hebben genomen of in elk geval de doelgroep heel goed kennen. Zij benadrukt daarbij dat het van belang is om deze jongerenwerkers gedurende vijf jaar intensief te begeleiden. Het afdelingshoofd van Dock heeft hier een andere opvatting over. Zij vindt dat jongerenwerkers niet uit de eigen doelgroep moeten komen. Vanuit het oogpunt van deze jongere vindt ze het van belang dat diegene zijn/haar blik verbreedt. Een jongere moet zijn eigen visie vormen door op verschillende plekken te werken. Daarnaast blijft het volgens haar lastig voor deze jongerenwerkers om afstand te behouden. Het is moeilijk om in je rol van professional te blijven.
Twee van de drie jongerenwerkers zijn zelf in het stadsdeel opgegroeid en na vrijwilligerswerk gaan werken als professioneel jongerenwerker. Zij ervaren in de praktijk zowel voordelen als nadelen. Het voordeel is dat de jongeren de jongerenwerker al kennen waardoor hij/zij sneller een vertrouwensband kan opbouwen. Een nadeel

is dat jongeren meer van de jongerenwerker verwachten omdat hij/zij een bekende is.

> *"Ze kennen je. Dan denken ze dat ik het wel door de vingers zie. Je merkt af en toe dat ze bij mij verder gaan dan bij de rest. Ik maak dat dan wel duidelijk."* **Jongerenwerker Dock**

Een andere min is dat jongeren weten waar je woont en je familie kennen.

> *"Als er wat gebeurt dan kunnen ze daarmee gaan dreigen, maar ik geloof er niet in."* **Streetcornerworker**

De beleidsadviseur van het stadsdeel is van mening dat er niet meer dan één jongerenwerker per team uit de doelgroep zelf moet voorkomen. Zij erkent het voordeel, maar volgens haar hebben deze jongerenwerkers te veel ondersteuning nodig om te kunnen omgaan met de druk die op hen wordt uitgeoefend. Als er te veel jongerenwerkers per team uit de doelgroep zelf komen, dan kan dit nadelige effecten hebben op het functioneren van het jongerenwerk.

Vanuit het stadsdeel worden verder als belangrijke randvoorwaarden genoemd: een gezamenlijke cultuur, koersvastheid (continuïteit en stabiliteit) , een veilige werksetting, goede afspraken, tijd om vanuit het stadsdeel te monitoren en goed opgeleide jongerenwerkers.

Vanuit de jongerenwerkaanbieders worden als aanvullende randvoorwaarden genoemd: een goede visie, goed opgeleide flexibele jongerenwerkers, erkenning en vertrouwen, een juiste formatie, een passend aanbod voor de groep die je bedient, teamleden met een open houding, goede organisatie en procedures.

8 Verantwoording afleggen en praten over kwaliteit

Het stadsdeel GS werkt binnen het jongerenwerk met een uitvoeringsovereenkomst. De uitvoerende partij en het stadsdeel tekenen deze overeenkomst, waarmee ze aangeven akkoord te gaan met de afspraken.
De beleidsadviseurs geven aan dat door deze overeenkomst de uitvoering van het jongerenwerk concreter is geworden. Ook vinden zij dat het jongerenwerk op deze manier meer beschermd is. De afspraken staan vast en dat voorkomt dat bijkomende vragen en/of opdrachten gedurende het jaar worden neergelegd bij het jongerenwerk. Daarnaast kan het uitvoerende werk door de regelmatige overlegmomenten wel flexibel blijven. Indien de prestatieafspraken tussentijds gewijzigd moeten worden, dan is daar ruimte voor.
De beleidsadviseur Jeugd benadrukt in haar verhaal dat het van belang is dat de uitvoeringsovereenkomst in samenspraak wordt gemaakt.

> *"De expertise ligt bij de aanbieder. Je kan als stadsdeel wel iets willen, maar je moet wel weten hoe dit uitgewerkt kan worden in de praktijk."* **Beleidsmedewerker jeugd**

De leidinggevenden van Dock en Streetcornerwork benoemen ook het belang van het maken van concrete en heldere afspraken en een goede afstemming over wat er gebeurt gedurende de uitvoering. Regelmatig deze afspraken doornemen en lopende zaken met elkaar afstemmen is volgens hun een goede manier om de kwaliteit van het jongerenwerk te bewaken.

Ongeveer 9 tot 10 keer per jaar wordt er een twee uur durend afstemmingsoverleg georganiseerd. Tijdens dit overleg neemt de beleidsadviseur samen met de betreffende leidinggevende de voortgang wat betreft de prestatieafspraken en de extra projecten door. Indien nodig schuiven er ook andere collega's aan bij dit overleg. De stand van zaken wordt vastgelegd in een groeidocument.

Verder wordt er formeel één keer per jaar verantwoording afgelegd in het kader van de subsidiesystematiek. Daaruit moet blijken of alles klopt of dat er bijvoorbeeld een verrekening moet worden gemaakt. Er wordt geen halfjaarrapportage ingediend door de aanbieder.

> *"Als je een halfjaarrapportage neemt dan heeft het de neiging om het papier te laten zijn. Terwijl ik denk je moet in gesprek met elkaar. En het mag best van het één een onsje meer zijn en van het ander een onsje minder. Maar in het overleg moet daar toestemming voor zijn."* **Stadsdeelvoorzitter**

De geïnterviewde jongerenwerkers registreren zowel kwalitatieve gegevens zoals de sfeer, de incidenten en het verloop van de activiteit. En ze registreren kwantitatieve gegevens zoals het aantal jongeren dat heeft deelgenomen aan de activiteit. Alle drie de jongerenwerkers geven aan weinig waarde te hechten aan het registreren van bezoekersaantallen. Het zegt hun weinig over de kwaliteit van het werk.

> *"Heel veel outputafspraken worden, soms terecht, op massa gemeten. Hoeveel jongeren hebben er meegedaan? Er wordt niet gekeken naar wat deze jongeren voor ontwikkeling hebben doorgemaakt."* **Jongerenwerker Dock**

Verder vindt de verantwoording ook plaats door elkaar even te bellen of aan te spreken.

> *"Ik kom regelmatig over de vloer, dus ik spreek nogal wat jongeren. En als ik daar klachten van jongeren hoor dan weet ik wel, rechtstreeks of via de beleidsmedewerker, de jongerenwerkers te vinden. En dan gaan we directeur van Dock bellen. En omgekeerd ook. Maar het is op zich handig om dat contact met elkaar te hebben."*
> **Stadsdeelvoorzitter**

> *"De lijnen zijn heel kort. We hebben elkaars 06-nummer. Ik heb het gevoel dat ik er altijd kan binnenlopen. En altijd dingen kan vragen. Elke maand zitten we bij elkaar. Soms hebben we niet veel te bespreken, maar dan nemen we even de stand van zaken door."*
> **Regiomanager Streetcornerwork**

Geconcludeerd kan worden dat er voldoende ruimte is om de kwaliteit en de voortgang van het jongerenwerk met elkaar te bespreken. Uit het bovenstaande citaat van de stadsdeelvoorzitter blijkt dat hij zelf ook regelmatig in gesprek is met de doelgroep en de jongerenwerkers. De geïnterviewde jongerenwerkers geven aan dit als positief te ervaren.

De drie jongerenwerkers geven tot slot aan dat zij de kwaliteit van hun werk met hun team en met hun leidinggevende bespreken. Ook aan de jongeren zelf wordt gevraagd wat zij van de activiteiten vinden.

NORM 11 **Het stadsdeel maakt met aanbieder prestatieafspraken over de kwaliteit en de *output*. Afspraken worden vastgelegd. Tussentijds wordt er gecommuniceerd over de uitvoering. De aanbieder evalueert en legt verantwoording af.**
Dialoog **Hoe informeert de aanbieder het stadsdeel over de ontwik kelingen in de praktijk die niet in de prestatieafspraken staan? Welke afspraken kunnen hierover worden gemaakt?**

8.1 Hoe kan het gesprek beter?

Tijdens de gesprekken is aan de geïnterviewden gevraagd wat er nodig is om het gesprek over kwaliteit te verbeteren. Veel van de geïnterviewden zijn tevreden op de manier waarop het gesprek over de kwaliteit van het werk gevoerd wordt. De verbeterpunten die genoemd zijn:

Stadsdeelvoorzitter:
- Hij geeft aan dat de uitvoering in GS goed gaat, maar dat het stadsdeel minder goed is in het borgen van de kwaliteit. Met de aankomende fusie van de stadsdelen is dit verstandig om te doen. Concreet betekent dit:de kwaliteit van het jongerenwerk op papier zetten.
- Werken aan uniformiteit in de stad. Met elkaar (stadsbreed) afstemmen wat kwalitatief goed jongerenwerk is. De marktwerking vindt hij daarbinnen een vervelende ontwikkeling. Aan de verschillende aanbieders wordt gevraagd om te werken aan uniformiteit, maar het zijn tegelijkertijd ook concurrenten van elkaar.

> *"Het is een goede ontwikkeling dat er een gezamenlijke agenda kan worden opgesteld. Samen de basis neerleggen en de concurrentie even over boord gooien."* **Stadsdeelvoorzitter**

Beleidsadviseur jeugd en beleidsadviseur jeugd 12+:
- Normen voor kwaliteit van het jongerenwerk uitwisselen met DMO en andere stadsdelen. En op zoek naar manieren om de kwaliteit te borgen.
- Meer input/adviezen vanuit de aanbieder.

> *"Zij zijn specialisten waar je informatie van verwacht waar ik zelf niet achter kan komen. We zouden veel meer input van welzijnsorganisaties kunnen krijgen."* **Beleidsadviseur jeugd**

Leidinggevenden jongerenwerkaanbieders:
- Open staan voor een inhoudelijk gesprek, ruimte om met elkaar te sparren. (Dock)
- Politiemensen die een goede positie kunnen innemen richting jongeren en richting het korps. (SCW)

Jongerenwerkers:
- Meer oor voor de jongerenwerker. Door bijvoorbeeld een keer per jaar met elkaar in gesprek te gaan over ontwikkelingen in de praktijk en over wat werkt en wat niet werkt.
- Het stadsdeel zou af en toe ook in gesprek moeten gaan met jongeren. Laat jongeren zelf vertellen welke problemen ze ervaren, waarom ze hangen en wat ze graag zouden willen. Aan de hand van themabijeenkomsten zou je dit kunnen organiseren.
- Kortere lijnen. Nu zijn de lijnen wat te lang.

Buurtcoördinatoren:
- Buurtcoördinatoren moeten vooral zelf de informatie verzamelen.
- Juist op het uitvoerende niveau met elkaar in gesprek blijven.
- Meer informatie over doelen en werkwijzen van het jongerenwerk

Jongeren:
- Buurtbewoners uitnodigen voor een feest in het centrum. Zo zien buurtbewoners en ouders wat jongeren doen in het jongerencentrum.

8.2 Wat is het hardste nodig om de kwaliteit van het jongerenwerk te verbeteren?

Stadsdeelvoorzitter:
- Voldoende stabiliteit en continuïteit bij de werkers zelf.
- Jongerenwerk plus, jongerenwerkers met opbouwwerk- en samenwerkingskwaliteiten.
- Investeren in deskundigheidsbevordering.

Beleidsadviseur jeugd:
- Investeren in opleidingen.
- CAO verbeteren.

Leidinggevenden:
- Nieuwe werkplannen en methoden implementeren. (Dock)
- Een programmeur voor 24 uur per week en meer praktische mogelijkheden om het aanbod te vergroten. Faciliteiten om goed te kunnen werken. (Streetcornerwork)

Jongerenwerkers:
- Jongerenwerkers met pedagogische kwaliteiten.
- Meer maatwerk aanbieden.
- Goed materiaal.
- Vertrouwen in de jongerenwerkers.

Buurtcoördinatoren:
- Meer FTE's, vooral voor het ambulante werk.
- Meer activiteiten aanbieden waardoor jongeren zich kunnen ontwikkelen.

Jongeren:
- Jongerencentrum groter maken en meer spullen aanschaffen.
- Niet zo veel. Vooral behouden wat er nu is.
- Alles wat geregelder uitvoeren.

9 Overzicht: normen voor goed jongerenwerk GS

NORM 1 **Het jongerenwerk zet verschillende werkwijzen in om met de programmering van het jongerenwerk zoveel mogelijk jongeren te bereiken. Het jongerenwerk werkt daarvoor samen met andere organisaties en maakt gebruik van locaties van derden.**
Dialoog **Hoe kan de samenwerking met andere organisaties (doelgroep jongeren) geoptimaliseerd worden?**

NORM 2 **Aanbieder informeert en adviseert het stadsdeel over de ontwikkelingen in de praktijk en het stadsdeel informeert de aanbieder over beleidsontwikkelingen op stedelijk en stadsdeelniveau.**
Dialoog **Wat zijn de ideeën en ervaringen van de aanbieder en het stadsdeel hierover? Hoe kan dit beter?**

NORM 3 **Het jongerenwerk zet educatieve activiteiten in om onder andere de sociaal-emotionele competenties van jongeren te bevorderen.**
Dialoog **Welke voorwaarden zijn daarbij belangrijk? Hoe kun je resultaten / effecten zichtbaar maken?**

NORM 4 **Er wordt gewerkt vanuit een positieve benadering. D.w.z. dat het uitgangspunt is dat het met een groot deel van de jongeren in het stadsdeel goed gaat. Het jongerenwerk zet zich grotendeels in zodat het goed blijft gaan met deze jongeren.**
Dialoog **Wat voor effect heeft de inzet van een positieve benadering op de ontwikkeling van jongeren in een achterstandspositie?**

NORM 5 **Het jongerenwerk is één van de partners bij overlastbestrijding, maar het is niet de primaire taak van het jongerenwerk. Het jongerenwerk wordt ingezet om contact te leggen met overlastgevende groepen en om te onderzoeken wat deze jongeren bezig houdt.**

NORM 6 **Brede beleidslijnen richten zich ook op jongeren en jongerenwerk.**
Dialoog **In hoeverre sluiten de prestatievelden van de WMO aan op het jeugdbeleid en op de uitvoering van het jongerenwerk?**

NORM 7 **Het jongerenwerk in GS is bedoeld voor jongeren die een aanbod willen en dit niet op andere manier aangeboden krijgen.**
Dialoog **Moet de doelgroep van het jongerenwerk**

verder gespecificeerd worden? Zo ja, hoe? En wat betekent dit voor de methodische aanpak? Hoe kan de huidige aanpak om meiden te bereiken verbeterd worden?

NORM 8 **Het aanbod in GS heeft een *empowerend* en educatief karakter. Jongeren worden zo veel mogelijk betrokken bij het tot stand komen en het organiseren van het aanbod.**
Dialoog **Wat is ervoor nodig dat deze ambities geen vrome wens blijven?**

NORM 9 **Jongerenwerk hoort methodisch verantwoord te zijn.**
Dialoog **In hoeverre is methodisch werken werken vanuit een doordacht (stappen)plan? Kan methodisch werken ooit professionele intuïtie vervangen?**

NORM 10 **Goed jongerenwerk kan alleen gedijen in een professioneel netwerk en goede samenwerking. Het stadsdeel heeft een taak in het faciliteren daarvan.**
Dialoog **Hoe kunnen professionals gebruik maken van elkaars voorzieningen en expertise? Waar houdt de verantwoordelijkheid van het stadsdeel in dezen op?**

NORM 11 **Het stadsdeel maakt met aanbieder prestatieafspraken over de kwaliteit en de *output*. Afspraken worden vastgelegd. Tussentijds wordt er gecommuniceerd over de uitvoering.**
De aanbieder evalueert en legt verantwoording af.
Dialoog **Hoe informeert de aanbieder het stadsdeel over de ontwikkelingen in de praktijk ie niet in de prestatieafspraken staan? Welke afspraken kunnen hierover worden gemaakt?**

Oud-Zuid

1 Verantwoording aanpak

Dit is de rapportage over het traject Kwaliteitsprofilering in stadsdeel Oud-Zuid, waaraan zowel het stadsdeel en Stichting Combiwel hebben meegedaan. Voor dit onderzoek zijn gesprekken gevoerd met:

- Lieke Thesingh, portefeuillehouder Jeugd en Financiën
- Tony Beerling, programmamanager Jeugd Oud-Zuid
- Maarten Dubois, medewerker beleidsrealisatie 12+ Oud-Zuid
- Sandra Siere, programmamanager Jeugdwerk Combiwel
- Linda Ruiter, jongerenwerker Combiwel
- Saïda Laloli, jongerenwerker Combiwel
- jongeren in Oud-Zuid: 3 meiden en 3 jongens van 12 t/m 19 jaar
- een stagiaire jongerenwerk, 31 jaar

2 Situatie

2.1 Voorzieningen en aanbod

Stichting Combiwel Amsterdam voert in Oud-Zuid het tiener- en jongerenwerk uit. Jongerenwerk de Pijp en Zuid bieden zijn jongerenwerk aan in het activiteitencentrum Cinetol , buurtcentrum Olympus, jongerencentrum Fitin en enkele kleinschaliger accommodaties. Daarnaast maakt het jongerenwerk gebruik van meerdere wijklocaties, sporthallen en pleinen, zoals het Olympiaplein en de Halve Maan. Activiteitencentrum Cinetol wordt opgeheven en ondergebracht in bestaande en nieuw op te zetten buurthuizen. Hiermee stuurt het stadsdeel aan op ontmoeting met meer leeftijdgenoten en andere leeftijdgroepen. Alle (potentiële) gebruikers worden betrokken bij het inrichten van de centra. De portefeuillehouder vertelt dat het de bedoeling is dat jongeren een eigen plek krijgen in de nieuwe voorzieningen, het liefst met een eigen opgang. Alle geïnterviewden staan achter deze ontwikkeling, enkelen hopen wel dat ze over de nieuwe voorzieningen net zo tevreden zullen zijn als over de voorzieningen nu.

2.2 Verhoudingen

Het stadsdeel heeft zijn beleidsuitgangspunten vastgelegd in de nota Jong Oud-Zuid, integraal Jeugdbeleid 2007-2010. De taak van het bestuur van het stadsdeel is het formuleren van de doelen. En de ambtenaren stellen, samen met uitvoerend partners, het beleid op. Hoe de doelen bereikt worden is aan de welzijnsorganisatie; het stadsdeel verwacht dat die daar een voorstel voor doet. Het stadsdeel is de opdrachtgever en de welzijnsorganisatie de opdrachtnemer. Dat is een zakelijke relatie die volgens de portefeuillehouder ook zoveel mogelijk zo gezien moet worden. Maar soms is het zoeken naar de verhouding tussen zakelijkheid en (te) vriendschappelijke betrokkenheid.

> *"Dus dat opdrachtgeverschap moet veel helderder dan dat we tot nu toe doen, maar ook zakelijker. Het is goed dat iedereen elkaar kent en regelmatig belt. Maar we moeten ook een beetje afstand kunnen nemen en zeggen van dit is de opdracht, dit is wat jullie moeten doen. En als het niet goed gaat, trek aan de bel."*
> **Portefeuillehouder**

Zowel het stadsdeel als het jongerenwerk is van menig dat zij zich kunnen verbeteren in het uitvoeren van de eigen taak. Het stadsdeel noemt dat hij zijn doelstellingen voor het jongerenwerk helderder zou kunnen verwoorden en het jongerenwerk vindt dat zij zich beter op zijn deskundigheid kan profileren. In het kader van de veranderopgave zijn het stadsdeel en het jongerenwerk het afgelopen jaar een aantal dagen bijeen geweest om met elkaar de vernieuwingsmogelijkheden van het jongerenwerk te bespreken. Bijzonder daarbij was dat de partijen gezamenlijk nadachten over de visie en over de methode. Een rol die na de veranderopgave weer losgelaten moest worden volgens het stadsdeel. Alle geïnterviewden vonden het goed om op deze manier met elkaar in gesprek te zijn.

De jongeren zien de jongerenwerkers als aanbieders van activiteiten. Zij geven aan het prettig te vinden als de jongerenwerker zich in kan leven in de jongere en zich

opstelt als een vriend. Volgens hen hangt dat van de opleiding van de jongerenwerker af:

> *"Een MBO'er ziet meer en staat dichter bij de doelgroep. Die jongerenwerker spreekt meer uit eigen ervaring. Ze kunnen zich identificeren met de jongeren. Het is ook belangrijk dat je je in kan leven in de groep. Een HBO'er is nodig voor het schrijfwerk. Deze werkt meer doelgericht. De MBO'er moet het uitvoeren."* **Jongere**

Enkele jongeren zouden graag meer mee praten over het aanbod. Zoals dat nu ook gebeurt bij de inrichting van de nieuwe voorziening, dat werkt goed, vinden zij.

NORM De deskundigheid van iedere functie wordt optimaal benut. Afbakening van taken en een duidelijke rolverdeling is van belang, betrokkenheid en tussentijds contact is nodig en wordt gewaardeerd.
Dialoog **Hoe zorgen we voor optimale rendement van ieders deskundigheid op het hele terrein van jongerenwerk? Wanneer is betrokkenheid ondersteunend voor een zakelijke samenwerkingsrelatie en wanneer ondermijnt betrokkenheid die relatie?**

3 Visie en doel

Het stadsdeel richt zich met zijn beleid op een optimale ontwikkeling van de jeugd. Alle kinderen en jongeren moeten zich in Stadsdeel Oud-Zuid thuis kunnen voelen en zijn of haar plek kunnen vinden en kunnen meedoen. Ze moeten zich optimaal kunnen ontwikkelen, elkaar en anderen ontmoeten en elkaars normen en waarden delen.
Combiwel verwoordt in zijn visie dat actieve deelname van de jeugd aan het maatschappelijk leven nodig is voor een gezonde stabiele samenleving.
Ook jongeren vinden het belangrijk dat zij leeftijdgenoten ontmoeten en dat zij geactiveerd worden 'om problemen die voortkomen uit verveling' te voorkomen.

3.1 Goed tiener- en jongerenwerk

Doel

Het doel van het tiener- en jongerenwerk is het bevorderen van de zelfredzaamheid en maatschappelijke participatie van jongeren. In zijn nota Jong Oud-Zuid verwoordt het stadsdeel dat alle kinderen en jongeren in de gelegenheid moeten worden gesteld en gestimuleerd moeten worden om competenties en talenten te ontdekken en te ontwikkelen.

> *"Voor kinderen is het belangrijk dat er jongerenwerk is. Of omdat ze daar andere kinderen ontmoeten, of omdat ze daar dingen doen die leuk en educatief tegelijk zijn."* **Portefeuillehouder**

Ook Combiwel richt zich op het vergroten van de zelfredzaamheid. Het jongerenwerk helpt jongeren zich verder te ontwikkelen:

> *"Jongerenwerk moet een plek in de buurt bieden waar je je kan ontspannen en waar je uitgedaagd wordt. De jongerenwerker is een coach die jou op weg helpt naar een interessantere toekomst."* **Jongerenwerker**

Signaleren en samenwerken

Alle betrokkenen zijn het erover eens dat de signalerende functie een belangrijk onderdeel van goed jongerenwerk is. Daarvoor is het belangrijk dat het jongerenwerk een goed netwerk heeft en op tijd doorverwijst, zonder taken over te nemen van het onderwijs of de hulpverlening. Volgens het stadsdeel heeft het jongerenwerk, vanuit zijn betrokkenheid met de doelgroep, weleens de neiging om teveel aan hulpverlening te doen.
Jongerenwerkers geven aan zorg te dragen voor de verbinding met andere organisaties:

> *"Dat je goed bekend bent in de buurt. Dat je veel jeugd bereikt en met hen samen kijkt naar goede zinvolle vrijetijdsbesteding. Maar dat je ook toegankelijk bent voor complexe vragen van jongeren of ouders. Het komt geregeld voor dat je op een activiteit bepaald gedrag signaleert of een verhaal hoort. En dan moet je het kind of ouders goed kunnen verwijzen."* **Jongerenwerker**

Het samenwerken met de andere uitvoerende instanties verloopt meestal soepel. Instanties weten elkaar op tijd en op een goede manier te vinden. Toch bestaan er situaties waarin de grens tussen de verschillende taken moeilijk te trekken is. Dat komt door de contacten die ze hebben met de jongere...

> *"Ik ben soms de enige die een jongere langer ziet. Ik zie haar dan bijvoorbeeld afglijden dus dan ga ik erachteraan En wij springen in het gat als Streetcornerwork of hulpverlening niet instapt."* **Jongerenwerker**

of met de ouders:

> *"We hebben een poosje overlast gehad van jongeren. Dan benaderen we daar de ouders ook op. Ouders komen ook regelmatig zelf met vragen als ze de weg naar de hulpverlening niet weten of niet durven."* **Jongerenwerker**

Met Streetcornerwork zijn de laatste tijd goede afspraken gemaakt over wie verantwoordelijk is voor welke doelgroep. Jongerenwerk en Streetcornerwork werken samen op het project routeplanner, een project binnen de doelgroepbenadering gericht op risicojongeren en de zwaardere categorie, bijvoorbeeld in de Diamantbuurt. Het is één project met twee subsidiebeschikkingen. Die nauwe samenwerking verloopt vaak moeizaam.

> *"Heeft te maken met de verschillende methodieken die zij gebruiken en dus ook verschillende opvattingen over taken en verantwoordelijkheden. Dat leidt regelmatig tot aanvaringen."*
> **Programmamanager Jeugdbeleid, stadsdeel Oud-Zuid**

In de samenwerking, maar ook naar de opdrachtgever en de jongeren toe, moet jongerenwerk duidelijk kunnen maken wat hun deskundigheid is. Volgens het stadsdeel zouden ze meer hun eigen plek kunnen claimen binnen de samenwerking met andere uitvoerende instanties. Maar ook binnen de eigen instelling zou het jongerenwerker effectiever ingezet kunnen worden bij het bevorderen van de sociale cohesie in de buurt bijvoorbeeld door intergenerationele projecten op te zetten.

NORM Samenwerking met andere instellingen en met andere disciplines binnen de eigen instelling is essentieel voor het jongerenwerk.
Dialoog **Wanneer wordt jongerenwerk hulpverlening en (in hoeverre) kan je je als jongerenwerker bemoeien met hulpverlening?**

Methodisch werken

Werken met een duidelijk plan en methodisch werken bevordert goed jongerenwerk, daarover zijn de geïnterviewden het eens. Het is niet iedereen duidelijk in hoeverre er momenteel methodisch gewerkt wordt.

> *"Misschien werken individuele jongerenwerkers wel volgens een methode, maar dat is dan niet bekend."* **Programmamanager Combiwel**

Het stadsdeel en het jongerenwerk vinden dat er meer planmatig en methodisch gewerkt zou kunnen worden. Het stadsdeel verwacht dat het jongerenwerk methoden ontwikkelt om bijvoorbeeld meer en beter outreachend en vraaggericht te werken (zie ook randvoorwaarden).

NORM Jongerenwerk is methodisch werken, de instelling is er verantwoordelijk voor dat er methodisch gewerkt wordt.
Dialoog **Hoe kan de instelling waarborgen en aantonen dat er methodisch gewerkt wordt. Wat kan het stadsdeel doen om methodisch werken te stimuleren?**

3.2 Aanbod, vraaggericht werken en jongerenparticipatie

Het jongerenwerk richt zich in zijn aanbod op de ontwikkeling van de jongere en het doen van leuke dingen in de vrije tijd. Onderdelen die nu aangeboden worden zijn:

- vier keer per jaar een inhoudelijk thema, zoals 'geloof en tolerantie', 'oorlog en vrede rond 4&5 mei', 'vriendschap en relaties', 'samenleven in de buurt';
- voorlichting bijvoorbeeld over omgang met geld en over loverboys;
- weerbaarheidstraining;
- talentontwikkeling;
- sportactiviteiten;
- coachen met persoonlijk ontwikkelplan;
- zomerkamp;
- zomeractiviteiten op de pleinen, zoals circus;
- huiswerkbegeleiding;
- inloop, al dan niet met muziekactiviteiten of kickboksen voor oudere jongeren;
- intergenerationele projecten, zoals 'oud ontmoet jong';
- meidenwerk;
- ambulant werk.

Het aanbod komt op verschillende manieren tot stand. Niet alleen de vraag van het stadsdeel en van de Centrale Stad is hierop van invloed, ook de actualiteiten en de vraag van de jongeren spelen een rol. Dat maakt het soms moeilijk om een duidelijke koers te bepalen. Het jongerenwerk heeft het idee dat de opdrachtgever verwacht dat zij op problemen en actualiteiten inspringt. Maar het stadsdeel is van mening dat het jongerenwerk teveel op ad hoc-basis bezig is.

> *"Jongerenwerk is een breiwerk aan activiteiten. Elke keer als ze wat zien gaan ze daar weer een activiteit opzetten. Teveel ad hoc. Dan zie je dat*

er met en bepaald groepje weer wat is en dan wordt daar wat voor georganiseerd."
Portefeuillehouder

Dat heeft volgens het stadsdeel te maken met de verwachtingen die de overheid van oudsher had van het jongerenwerk; het jongerenwerk was er om problemen op te lossen. Daar speelt het jongerenwerk nog steeds op in volgens het stadsdeel: 'ook als we die vraag niet hebben'.
Het jongerenwerk voelt zich soms een 'manusje van alles'. Volgens hen wil het stadsdeel toch dat zij zich flexibeler opstellen en in kunnen spelen op vragen die er zijn.

"Zoals laatst, moesten wij voor een jongeren-participatieproject van JAA! opeens binnen een week heel veel jongeren werven. Daar zijn we het dan niet mee eens, maar dan willen we toch op de vraag van de opdrachtgever ingaan."
Jongerenwerker

Aanbod komt ook tot stand op basis van de vraag van jongeren. De meningen zijn verdeeld over in hoeverre jongeren actief gestimuleerd moeten worden om hun vraag naar voren te brengen. De uitvoerders van het jongerenwerk zijn daar terughoudend in. Zij geven aan aanbodgericht te werken, maar wel vanuit kennis van de doelgroep. Als je het de jongeren vraagt komen ze met ideeën voor te dure activiteiten;

"...en dan zijn ze teleurgesteld als je met goedkopere activiteiten komt." **Jongerenwerker**

Jongeren zijn blij met het aanbod, er gebeuren veel leuke dingen. Zij zouden wel meer invloed willen hebben op het aanbod. Opvallend is dat zij het bij inspraak niet alleen hebben over betrokkenheid bij het aanbod, maar uit zichzelf ook de behoefte noemen om zicht te hebben op de mogelijkheden die het jongerenwerk heeft:

"Ik vind dat ze jongeren meer moeten betrekken bij het budget, zodat we weten wat er wel en wat er niet kan." **Jongere**

Volgens het stadsdeel en het management van het jongerenwerk valt er nog veel te winnen op dit gebied. Maar een vorm daarvoor vinden is moeilijk.
Het jongerenparlement functioneerde niet en een jongerenraad of -panel kost veel begeleiding. Volgens de programmamanager Oud-Zuid moet er nog verder gezocht worden naar vernieuwende ideeën over hoe jongeren meer verantwoordelijkheid gegeven kan worden.

NORM Jongerenwerk komt vraaggericht tot stand. Dialoog **Wat heeft het jongerenwerk nodig om jongeren mee te laten denken en beslissen over het aanbod? Heeft het stadsdeel hier ook een taak in?**

3.3 Talentontwikkeling en doelgroepen

Het stadsdeel is van mening dat het jongerenwerk zich moet richten op wat jongeren kunnen, hen positief moet stimuleren en hun ontwikkeling bevorderen. Het gaat dan om brede talentontwikkeling op het gebied van sport, cultuur en sociale competenties. Het stadsdeel pleit voor een koppeling van het jongerenwerk aan de buitenschoolse opvang en brede school met een makelaarsfunctie voor het jongerenwerk. Dat betekent dat zij met eigen budget programma's van buitenaf inkopen en ook aanbieder kunnen worden op andere locaties.
Jongerenwerk zou zich dan op de vrije tijd van alle jongeren richten. Het doelgroepenbeleid wordt daarmee grotendeels losgelaten. Want dat leidt tot het bevestigen van de (achterstands-)positie van jongeren:

"Ik vind dat je je aandacht moet spreiden, plus ik denk dat het beter is als jongeren zien hoe het anders kan en dat ze gestimuleerd worden, dan dat ze allemaal bij elkaar gezet worden en in een negatieve setting zitten." **Portefeuillehouder**

Toch is het stadsdeel niet van mening dat een eenduidige boodschap als ' het jongerenwerk richt zich op alle jongeren' voldoet. Allereerst hebben niet alle jongeren behoefte aan jongerenwerk en 'je hoeft geen concurrent van de muziekschool te worden'. Daarnaast zullen er dan jongeren ' buiten de boot vallen' volgens het stadsdeel. Het is moeilijk om tot een heldere afbakening te komen; aandacht voor jongeren die moeilijker meekomen en tegelijkertijd het doelgroepenbeleid zoveel mogelijk loslaten en talentontwikkeling stimuleren. Dat lijkt op een en-en-verhaal:

"Het gaat om kleinschalige accommodaties voor moeilijker bereikbare jongeren, kleinschalig buurtgericht locatiegebonden tiener- en jongerenwerk als basisaanbod. Het gaat om ontmoeten, dat mag. Daarnaast is er brede talentontwikkeling. Dan bereik je misschien 3000 in plaats van 150 jongeren. En daar hoort dan een ander plaatje bij." **Programmamanager Jeugd Oud-Zuid**

Jongerenwerk ziet ook de voordelen van brede talentontwikkeling en zet zich daarvoor in. Wel is het jongerenwerk van mening dat hun rol vooral bij het bereiken

en coachen van de moeilijker bereikbare jongeren ligt, daar zit hun deskundigheid, maar ook hun passie en motivatie. Jongerenwerkers moeten die jongeren bereiken die net even dat zetje nodig hebben; jongeren activeren die dat niet zo makkelijk uit zichzelf doen of vanuit hun omgeving gestimuleerd worden, aldus het jongerenwerk. Met name de plaats van laagdrempelige activiteiten zoals de inloop lijkt voor verwarring te zorgen. Jongerenwerk heeft het idee dat een inloop eigenlijk geen inloop meer mag heten. Maar het is de vraag of de boodschap van het stadsdeel helder is.

> *"De inloop is ook om kinderen te kunnen zien, om te kunnen observeren en ook om door te geleiden naar andere activiteiten. Maar 'hangen' tijdens een inloop zie ik ook als activiteit. Hangen is dan ook een verkeerde term. Kinderen moeten gewoon ook onderling de problemen des levens kunnen uitwisselen."* **Portefeuillehouder**

Jongerenwerk verwacht dat door talentontwikkeling de laagdrempelige activiteiten plaats moeten maken voor activiteiten waar jongeren zich op moeten inschrijven en waar kosten aan verbonden zijn. Daar maken de jongerenwerkers zich zorgen over.

> *"Dat heeft er tot nu toe opgeleverd dat nog geen jongere van de oude groep zich aangemeld heeft."* **Jongerenwerker**

Ook heeft het jongerenwerk bedenkingen bij de makelaarsfunctie van het jongerenwerk. Zij verwachten dat ingehuurde activiteitenbegeleiders of docenten bepaalde kwaliteiten missen die het jongerenwerk meerwaarde geeft, waar (bepaalde) jongeren juist op af komen en hun vragen neerleggen. Volgens hen wordt dat door het stadsdeel onderschat.
De jongeren zijn van mening dat het jongerenwerk vooral bedoeld is voor jongeren met minder geld. 'Kakkers zie je hier niet', aldus één van de jongeren. Maar dat is ook goed, dat werkt preventief. Enkele jongeren vertellen meegedaan te hebben aan een uitwisseling met Brazilië. Ze snappen dat dat het jongerenwerk veel geld kost, maar het heeft ook veel effect:

> *"Vroeger was ik een schoffie, maar in Brazilië zijn mijn ogen opengegaan. Je beseft dan dat je hier mogelijkheden hebt om iets van je leven te maken en hoe stom het is als je daar niks mee doet."* **Jongere**

Ook jongeren vinden een inloop belangrijk; je moet er kunnen chillen, maar ze vinden het vooral leuk als er activiteiten zijn, zonder direct weer te hoeven presteren:

> *"Als we er maar plezier in hebben. Je hoeft niet altijd talent te hebben."* **Jongere**

NORM Talentontwikkeling is de manier om jongeren positief in hun ontwikkeling te stimuleren. Jongerenwerk richt zich vanuit een makelaarsfunctie op het aanbieden van vrije tijd aan alle jongeren. De motivatie en expertise van het jongerenwerk ligt voornamelijk op het stimuleren van moeilijk bereikbare jongeren.
Dialoog **Wat is de rol van het jongerenwerk en wat heeft het jongerenwerk nodig om talentontwikkeling aan te bieden? Wat betekent een makelaarsfunctie voor de deskundigheid van het jongerenwerk?**

4 Randvoorwaarden

Een belangrijke randvoorwaarde is voldoende voorzieningen in de wijk om activiteiten te organiseren met een basis van waaruit kantoor gehouden kan worden. Bijna alle geïnterviewden noemen het verloop van werknemers bij het jongerenwerk als struikelblok voor goed jongerenwerk. Jongerenwerkers vinden het belangrijk dat zij goed aangestuurd worden door leidinggevenden. Enkele zijn van mening dat deze twee thema's met elkaar te maken hebben; als de instelling meer structuur zou bieden, zou er minder verloop onder de werknemers zijn.

Deskundigheidsbevordering is ook een belangrijke voorwaarde voor goed jongerenwerk, vooral het werken volgens een methodiek vraagt om goed opgeleide jongerenwerkers. Probleem is dat goed opgeleide jongerenwerkers zich meestal uit de uitvoering terugtrekken en voor beter gewaardeerde posities kiezen. Deskundigheidsbevordering kan intern georganiseerd worden, bijvoorbeeld in de vorm van intervisie; het gaat ook om afstemming en het delen van de werkwijze. Enkele geven aan dat deskundigheidsbevordering van buitenaf vaak niet aansluit op de vraag van het jongerenwerk.
Verschillende geïnterviewden noemen als randvoorwaarde een opdrachtgever die een duidelijke visie heeft en een opdrachtnemer die goed strategisch beleid kan voeren en zich weet te profileren.

> *"Jongerenwerk is één van de zwaarste beroepen ter wereld. En dat moet het jongerenwerk actief verkopen. Niet wachten tot de commissie je uitnodigt, maar jezelf inplannen en daar een verhaal houden. "* **Medewerker beleidsrealisatie 12+ Oud-Zuid**

NORM **Jongerenwerk is gebaat bij een heldere structuur, strategisch beleid en een sterke profilering.**
Dialoog **Wat heeft het jongerenwerk nodig om een duidelijke structuur neer te (blijven) zetten en goed strategisch beleid te (blijven) voeren? Op welke punten en hoe zou het jongerenwerk zich meer kunnen profileren?**

5 Verantwoording

De verantwoording die Combiwel bij het stadsdeel aflegt is vooral kwantitatief in rapportages van activiteiten en in het jaarverslag. Dat geeft te weinig inhoudelijk beeld. Een stadsdeelmedewerker en de portefeuillehouder hebben meer behoefte aan het verhaal achter de cijfers. Sinds een jaar werkt Oud-Zuid met het WILL-verantwoordingssysteem. Volgens de programmamanager Jeugd is dat een verbetering omdat de producten en het doel helderder zijn beschreven. Maar de verantwoording blijft een kwestie van vertrouwen.

> *"Tekstueel of cijfermatig, alles kan je wijsgemaakt worden; de basis is vertrouwen."*
> **Programmamanager Jeugd Oud-Zuid**

Het jongerenwerk werkt ook mee aan projecten van de Centrale Stad en organiseert activiteiten die gefinancierd worden met fondsengeld. Het stadsdeel vindt het belangrijk dat het jongerenwerk niet alleen de door het stadsdeel gefinancierde activiteiten verantwoordt. Een compleet beeld van wat het jongerenwerk doet is nodig om hun belang en inzet op meerdere gebieden goed in te schatten.
Ook jongerenwerkers vinden het belangrijk dat er goed geregistreerd wordt wie zij bereiken en wat de resultaten zijn. Maar het meetsysteem dat zij daarbij hanteren vinden zij te omslachtig. Verschillende projecten vragen weer om een andere registratie; dat is lastig.

Verantwoording zou meer als kans kunnen worden gezien om het jongerenwerk te profileren, aldus het jongerenwerk. Dan kan je denken aan registratie op film of ander beeldmateriaal, of de opdrachtgever vaker uitnodigen tijdens activiteiten. Een van de jongeren heeft hier ook een idee voor:

> *"Als ik de baas van het jongerenwerk ben dan laat ik de burgemeester langskomen en dan ga ik met hem bespreken wat er beter kan. Hij weet niet wat er allemaal gebeurt, dat moet je zichtbaar maken."* **Jongere**

Verschillende geïnterviewden geven aan dat het stadsdeel vaker langs zou kunnen komen om een beter beeld te krijgen van de werkzaamheden van het jongerenwerk.

NORM **Registratie is nodig om je werk goed te verantwoorden aan de opdrachtgever. Opdrachtgever en jongerenwerk hebben baat bij een compleet beeld van de werkzaamheden van het jongerenwerk en de resultaten daarvan.**
Dialoog **Hoe kan het jongerenwerk hun werkzaamheden op een eenvoudige en eenduidige manier registreren? Hoe kan het stadsdeel zicht krijgen op het gehele jongerenwerk en op het verhaal achter de cijfers?**

6 Het gesprek over kwaliteit

Voor een goed gesprek is het volgens het stadsdeel een heldere taakverdeling tussen de opdrachtgever en de opdrachtnemer van belang. De opdrachtgever geeft daarbij een heldere opdracht en de opdrachtnemer geeft aan wat mogelijk is voor welk geld. Dan kan het gesprek gevoerd worden over welke keuzes er zijn binnen welke middelen. Het stadsdeel hoopt dat het jongerenwerk zich daarbij profileert op zijn deskundigheid en duidelijk grenzen aangeeft.

> *"Als we dingen van het jongerenwerk vragen die niet kunnen dan moeten ze dat zeggen en dan niet het toch doen en achteraf zeggen dat het een onmogelijke opdracht was."*
> **Portefeuillehouder Jeugd**

Het is ook belangrijk dat je elkaar aan durft te spreken op elkaars rol. Volgens het stadsdeel gebeurt dat te weinig, ook door de actualiteiten rondom de Diamantbuurt en vanwege de aanbestedingen elders in Amsterdam. Het stadsdeel verwoordt helder dat aanbesteding niet aan de orde is en dat het juist tegenspraak en een professionele gesprekspartner wenst. Maar volgens het jongerenwerk heeft het idee van aanbesteding toch invloed op hoe het gesprek gevoerd wordt.

> *"Het is een beetje een ongelijkwaardige relatie met een stadsdeel. En er is de angst van de aanbesteding. Zij hebben het geld en zij bepalen. Daarom durven wij sommige dingen niet te weigeren. Combiwel moet daar sterker in durven optreden."* **Jongerenwerker**

Tijdens de interviews komt regelmatig ter sprake of het gesprek tussen het stadsdeel over 'het hoe' of over 'het wat' moet gaan. Het stadsdeel is van mening dat zij alleen mee kunnen praten over wat het jongerenwerk moet doen. De jongerenwerkers geven aan ook met het stadsdeel te willen communiceren over hoe het jongerenwerk te werk moet gaan, zodat het stadsdeel meer zicht zou krijgen op wat er speelt en hoeveel iets kost. Ook het stadsdeel geeft aan dat de 'hoe en wat vraag' vaak door elkaar loopt.

> *"Een opdracht is altijd een methodekeuze. Als wij de opdracht geven 'kleinschalig kwalitatief in de buurt' dan is dat een methodekeuze."*
> **Programmamanager Jeugd Oud-Zuid**

Over of het stadsdeel en Combiwel een gezamenlijke visie moeten hebben zijn de meningen verdeeld. Het stadsdeel is van mening dat de visie door de overheid neergezet moet worden en dat zij op grond daarvan de opdracht geven. Enkele medewerkers van Combiwel zien voordeel in een gemeenschappelijke visie, zodat je met elkaar naar dezelfde doelen toewerkt.
Tijdens de veranderopgave hebben het stadsdeel en Combiwel in meerdere bijeenkomsten besproken hoe het jongerenwerk anders georganiseerd kan worden. Daarbij is gezamenlijk nagedacht over de visie en over de methode. Alle geïnterviewden zijn positief over dit verandertraject. Enkele geven wel aan bedenkingen te hebben bij de gelijkwaardigheid van de rolverdeling en hebben het idee dat de kaders voor de uitslag van de gesprekken, zoals decentralisering, teveel bij voorbaat door het stadsdeel bepaald waren.

De meeste geïnterviewden zijn van mening dat ze goed met elkaar in gesprek zijn. Met de veranderopgave is een richting ingeslagen die voor iedereen duidelijk is. De opdracht ligt bij Combiwel. Hoe het gesprek hierover vervolgd wordt vraagt nog om nadere invulling.

NORM **Jongerenwerk is vanuit zijn deskundigheid een volwaardige gesprekspartner voor de opdrachtgever. Vanuit zijn deskundigheid geeft het jongerenwerk zijn grenzen aan ten aanzien van de opdracht.**
Dialoog **Welke rol kan Combiwel spelen bij het tot stand komen van de visie en welke rol kan het stadsdeel spelen bij de invulling van de methodiek?
Is het reëel te verwachten dat het jongerenwerk zijn grenzen en eventuele tekortkomingen aangeeft als het afhankelijk is van de opdrachtverlening en als de mogelijkheid van een aanbesteding op de loer ligt? Hoe kan hierover een open dialoog gevoerd worden?**

Verslag van de bijeenkomst over de evaluatie van het rapport Kwaliteitsprofilering Jongerenwerk in Oud-Zuid, 1 december 2009, 15.30 -16.30 uur.

De rapportage is geëvalueerd met de programmamanager Jeugd Oud-Zuid, de medewerker beleidsrealisatie 12+ Oud-Zuid, programmamanager Jeugdwerk Combiwel, manager jongerenwerk Combiwel en de jongerenwerker.

Allen gaven aan zich te herkennen in de rapportage kwaliteitsprofilering jongerenwerk Oud-Zuid en het een goed verhaal te vinden. Men heeft met interesse elkaars inbreng gelezen en was soms (blij) verrast over de verwoorde meningen van de andere medewerkers en politicus.

**Unaniem is gekozen om binnen deze werkbijeenkomst in dialoog te gaan over het in de rapportage aangehaalde laatste dialoogpunt: 'welke rol kan Combiwel spelen bij het tot stand komen van de visie en welke rol kan het stadsdeel spelen bij de invulling van de methodiek?
Is het reëel te verwachten dat het jongerenwerk zijn grenzen en eventuele tekortkomingen aangeeft als het afhankelijk is van de opdrachtverlening en als de mogelijkheid van een aanbesteding op de loer ligt? Hoe kan hierover een open en gelijkwaardig dialoog gevoerd worden?'**

**Het stadsdeel heeft vanuit zijn opdrachtgeverschap benadrukt dat de opdracht aan Combiwel bestaat uit 2 onderdelen: het organiseren van het buurtjongerenwerk met een laagdrempelige inloopfunctie en talentontwikkeling vanuit een makelaarsfunctie.
Jongerenwerk heeft aangegeven dat zijn expertise vooral ligt bij het organiseren van een laagdrempelig aanbod en het betrekken van jongeren die een extra zetje nodig hebben.
Er is open gesproken over of de aanbieder vanuit zijn deskundigheid invloed heeft op de opdrachtformulering. Maar ook over de bedrijfsmatige consequenties voor een aanbieder als hij een opdracht van het stadsdeel niet aanneemt. Duidelijk werd dat Combiwel zeker met deze opdracht uit de voeten kan, maar dat gepuzzeld wordt over waar de opdracht het best tot zijn recht komt bij het jongerenwerk of dat het elders in de organisatie neergelegd moet worden.**

Tijdens de bijeenkomst concludeert men dat dit een waardevolle manier is van dialoog voeren over de punten die in de rapportage zijn aangehaald. Deze opzet past ook naadloos in de het traject van de veranderopgave waar Oud-Zuid momenteel mee bezig is. Aangestipt is nog dat het belangrijk is dat een ieder praat vanuit de functie waar hij voor zit: opdrachtgever en aanbieder. Ook is geconcludeerd dat het gesprek tussen een aanbieder en opdrachtgever gelijkwaardiger kan verlopen door net zo vaak naar elkaar te luisteren als zelf het woord te nemen.

Westerpark

1 Verantwoording aanpak

Dit is de rapportage over het traject Kwaliteitsprofilering in stadsdeel Westerpark. Voor dit traject zijn interviews gehouden met:

- Martien Kuitenbrouwer (Stadsdeelvoorzitter Westerpark)
- Marian van Keuk (Beleidsadviseur Jeugd)
- Arjan Dijkman (Unithoofd Tieners en Jongeren Actief IJsterk)
- Dimitri Elstak (Jongerenwerker IJsterk)
- Hamidan Kissami (Jongerenwerker IJsterk)
- Tieners en jongeren uit stadsdeel Westerpark op verschillende momenten en locaties.

2 Situatie

2.1 Voorzieningen

De Unit Tieners en Jongeren Actief van Stichting Welzijn IJsterk is uitvoerder van het jongerenwerk in Stadsdeel Westerpark. Ze hebben daarvoor vier locaties. Drie tienercentra (die inmiddels ook gebruikt worden voor jongereninlopen): Free West in de Hugo de Grootbuurt, de Garage in de Staatsliedenbuurt en de Tienerwinkel in de Spaarndammerbuurt. Het vierde centrum is Volta dat functioneert als 'Productiehuis' waar jongeren op verschillende gebieden hun talenten kunnen ontwikkelen. Naast het locatiegebonden werk vindt ook Ambulant werk plaats.
Het is jarenlang beleid geweest om de tienercentra voor 10-15 jarigen te houden en daar geen jongeren vanaf 16 jaar binnen te laten zodat de oudere groepen niet op ongewenste tijdstippen de tienerruimte zouden claimen. Met de invoering van jongereninloop in de tienercentra is een wens van jongeren in vervulling gegaan om in de eigen buurt terecht te kunnen. Voorheen diende Volta als centrale inloopgelegenheid maar trok eigenlijk alleen jongeren uit de nabijgelegen Spaarndammerbuurt. Jongeren uit de andere buurten voelden zich daarin benadeeld. Daarin is nu verandering gekomen: in plaats van vier inlopen voor tieners in elke buurt zijn er nu twee inlopen voor tieners en twee voor jongeren per buurt. In de Spaarndammerbuurt zijn zowel tieners als jongeren zijn teleurgesteld want voor beide groepen is de frequentie van de inloopavonden sinds april 2009 omlaag gegaan van vier naar twee maal per week.

2.2 Verhoudingen

Het stadsdeel heeft een aantal beleidsspeerpunten en verlangt dat het jongerenwerk daar inhoud aan geeft. Het gaat om het beleid 'Jong in Westerpark' en een nadruk op Talentontwikkeling. Binnen deze algemene kaders heeft het jongerenwerk de vrijheid om het aanbod vorm te geven. De beleidsmedewerker Jeugd 12+ houdt op verschillende momenten in het jaar contact met het jongerenwerk om de voortgang te bespreken. Zo kunnen ze knelpunten op tijd signaleren en aan oplossingen werken. De beleidsmedewerker typeert de relatie met IJsterk als volgt:

> *"We zijn wel opdrachtgever en IJsterk heeft resultaten te leveren maar het is ook een samenwerking. We moeten samen drempels nemen. De relatie is redelijk open en we houden elkaar goed op de hoogte. We willen onze aannames over 'goed jongerenwerk' wel bespreken met het jongerenwerk. Is wat we voor ogen hebben reëel? Zo'n relatie onderhouden vergt planmatig en methodisch werken."*

De Unit Tieners en Jongeren Actief neemt het beleid en daarin met name Talentontwikkeling als uitgangspunt en geeft daar invulling aan met cursussen, huiswerkbegeleiding, inloop en ambulant werk. De jongerenwerkers in de Spaarndammerbuurt vinden het moeilijk om hun werk goed te doen nu de inloop is teruggedrongen naar twee maal per week. Zij zien het juist als een plek waar ze laagdrempelig aan Talentontwikkeling kunnen werken omdat je via de inloop de relatie opbouwt. De tieners en jongeren zien het vooral als een gemis dat je niet meer dagelijks kan langskomen om te 'chillen.' In de andere buurten (Staatsliedenbuurt en

Frederik Hendrikbuurt) zijn de jongereninlopen toegenomen, ten koste van twee van de vier tienerinlopen.

3 Visie

In het stadsdeelbeleid 'Jong in Westerpark' staat een positief perspectief op de jongeren centraal. De portefeuillehouder typeert het beleid als volgt:

> *"Het gaat om vier principes: 1 - Iedereen hoort erbij; We zorgen voor elkaar; 3 - We zorgen voor onze omgeving; 4 - We beheersen onszelf. Het is heel eenvoudig maar daar zit ook een kracht in. Het heeft bijna iets missionairs. Het wordt overal toegepast; op school, in de sporthal, in het tienercentrum. Er is dan ook ruimte om het per context op een bepaalde manier in te vullen."*

De visie die IJsterk dit jaar heeft ontwikkeld is samengevat dat iedereen in de maatschappij betekenisvol wil zijn. De missie is om het leefklimaat van buurten aantoonbaar te verbeteren. De vertaling naar het jongerenwerk is nog niet volledig gemaakt maar het gaat er in ieder geval om, om jongeren naar een betere toekomst te begeleiden, zonder dat het maatschappelijk werk wordt.

3.1 Talentontwikkeling

Een instrument om te werken aan een betere toekomst voor jongeren is Talentontwikkeling. Dat biedt jongeren een bepaalde versterking waarmee de kans kleiner wordt dat ze het verkeerde pad op gaan. Ze raken gemotiveerd om bijvoorbeeld hun opleiding af te maken.

> *"We hebben aandacht voor het gestimuleerd zijn, goede doorverwijzingen naar andere instanties, jongeren in gesprek brengen met de politiek waarbij de opkomst, de dialoog en de waardering de participatie van jongeren aantonen."* **Unitmanager Jongerenwerk**

Wat talentontwikkeling betreft, zorgt het jongerenwerk voor de kennismaking met verschillende talentgebieden. Daarbij worden jongeren gescout en doorverwezen naar de Unit Productiehuizen. In het jongerenwerk is de kennismaking nog wel vrijblijvend maar in een programma van het productiehuis moeten de jongeren aan voorwaarden voldoen om serieus aan het werk te kunnen.
Ook de kennismakingsfase sorteert bepaalde effecten: ze zijn niet op straat, het is positief voor hen zelf omdat ze serieus genomen worden. Dat draagt volgens de Unitmanager bij aan een betere buurt. Ze horen ook positieve geluiden uit de buurt. Jongeren staan positiever in het leven en presenteren zich dan ook positiever in de wijk.

De jongerenwerkers zijn niet erg overtuigd van de huidige nadruk op Talentontwikkeling. Dat heeft te maken met twee dingen:
1 - De inloop krijgt een kleinere rol en daarmee de mogelijkheid om op een laagdrempelige manier in contact te komen met de jongeren. Ambulant werk vult dat voor een deel aan maar ze geven aan niet al het werk op straat te kunnen doen.
2 - De jongerenwerkers hebben het idee dat ze zich niet meer bezig kunnen houden met de moeilijkere jongeren (risicojongeren). Ze moet hen niet meer 'belonen' met activiteiten voor hun wangedrag. Het jongerenwerk moet er juist zijn voor enthousiaste jongeren die wat met hun talenten willen doen.
De jongerenwerkers hebben het idee dat ze 'hun' jongeren nu aan de kant moeten zetten voor andere welgesteldere jongeren onder het motto 'talentontwikkeling voor iedereen.' Het is de vraag of hun idee klopt met wat de opdrachtgever vraagt (dit komt terug bij punt 4: doelgroep).

NORM Talentontwikkeling is gesteld als de manier om vanuit het jongerenwerk met jongeren aan de alag te gaan.
Dialoog **Hoe kun je vanuit het jongerenwerk op een zinvolle en effectieve manier met Talentontwikkeling aan de slag? Wat heb je daarvoor nodig? Hoe moet het werk ingericht zijn? Hoe moeten jongerenwerkers toegerust en ondersteund worden?**

3.2 Duidelijkheid: regels stellen en consequent zijn

Een positieve benadering betekent dus niet dat het *'soft'* is. Er zijn grenzen en voor het overschrijden van de grens zijn consequenties. Voor jongeren moet je volgens het stadsdeel heel duidelijk regels stellen.
De portefeuillehouder noemt het 'streng maar rechtvaardig kunnen zijn.' De beleidsmedewerker voegt daaraan toe:

> *"Hij moet duidelijk regels kunnen toepassen, lik op stuk geven, zonder dat hij de deur helemaal sluit voor de jongere."*

Het kan zijn dat jongeren van huis uit geen regels meekrijgen, maar in het jongerenwerk moeten ze dan geconfronteerd worden met regels. Je blijft wel positief

maar ook duidelijk. Het stadsdeel laat onderzoek doen en daaruit blijkt dat jongeren om duidelijkheid vragen. Ze willen dat mensen ingrijpen en grenzen aangeven.

Een jongerenwerker moet snappen dat niet ingrijpen ook consequenties heeft. De Unitmanager sluit hier op aan:

> *"Als een jongere onhandelbaar wordt, verwijderen we hem uit de activiteit. Wat 'onhandelbaar' is, is afhankelijk van de context. Als iemand te ver gaat, krijgt hij een verbod. Zo'n verbod kan ook een definitief verbod zijn."*

Er wordt op het moment aandacht besteed aan een gelijke behandeling van jongeren. Als de ene jongerenwerker zich extreem identificeert met de jongeren en de ander zich strak aan de norm houdt, krijg je verschillen die verwarring oproepen bij de jongeren.

3.3 Positieve benadering: Verantwoordelijkheid nemen en zelfvertrouwen ontwikkelen

Het is opvallend dat de jongerenwerkers niet in deze termen praten. Ze deinzen waarschijnlijk niet terug om regels te stellen en te straffen als het moet maar in het gesprek komt het niet naar voren als belangrijk punt. Ze hebben het in andere woorden en met een andere benadering over gelijksoortige zaken. Ze zoeken naar jongeren die actief een (vrijwillige) bijdrage willen leveren in het jongerenwerk. Door ze te betrekken bij de inrichting van het centrum of het organiseren van een activiteit, nemen de jongeren verantwoordelijkheid en ontwikkelen ze zelfvertrouwen.

> *"Je streelt hun ego eigenlijk. Ik wil zo jongeren uit de risicogroep trekken. Door ze zo te betrekken doen ze eigenlijk bijna werkervaring op en daar hebben ze wat aan. Daarin kun je ze aanspreken op gedrag. Je bent eigenlijk een soort opvoeder, naast ouders en school. Je zegt toch wat je goed en niet goed vindt en dat horen ze. Dit soort dingen helpt ze in het leven."* **Tiener- en jongerenwerker**

Er is dus een verschil in nadruk te merken als we afgaan op de gevoerde gesprekken (beleidsmakers en unitmanager hebben het over grenzen stellen en regels handhaven en jongerenwerkers hebben het over een relatie opbouwen en het 'ego strelen'). Ondanks de verschillen in nadruk benoemen alle betrokkenen het belang van zowel regels stellen als ruimte geven. De positieve benadering als uitgangspunt van zowel stadsdeel als IJsterk komt dus aardig tot uiting.

3.4 Jongerenwerker: een beroep met een roeping

Een mooie bevinding is dat zowel het stadsdeel als medewerkers van IJsterk een hoge achting hebben voor het beroep Jongerenwerker.

> *'Goed jongerenwerk begint bij goede jongerenwerkers. Mensen die kwaliteit leveren in wat ze doen. Ze snappen wat de jongeren beweegt en ze weten het beste uit hen te halen. (…) Je moet de kunst verstaan om jongeren te prikkelen, om ergens doorheen te prikken. Het is moeilijk onder woorden te brengen. Het is een gave, een competentie. Durf heb je ervoor nodig. Als je de lijsten met competenties van jongerenwerkers ziet; die zijn heel lang. Het is eigenlijk een soort roeping die je moet hebben'*
> **Portefeuillehouder en beleidsmedewerker Stadsdeel Westerpark**

Een jongerenwerker zegt hierover:

> *"Je moet van het werk houden. Je moet het niet zien als een tussenstation. Je moet het uit je hart doen, met liefde."*

Behalve een roeping is jongerenwerker zijn ook een beroep. Naast liefde voor het werk en een hart voor jongeren is er dus professionaliteit nodig. Daarom hecht de Unitmanager belang aan trainingen voor zijn medewerkers. Zo is er nu een training over jongeren en homoseksualiteit, waarin de beleving van jongerenwerkers aan bod komt maar ook handvatten om er concreet mee om te gaan: leren het te herkennen en er iets mee te doen. Een andere training gaat over jonge mantelzorgers. De ervaringen met deze trainingen zijn nog maar pril maar de Unitmanager verwacht van jongerenwerkers dat ze willen groeien en leren in hun vak.

NORM Om jongerenwerker te zijn heb je persoonlijke eigenschappen nodig en professioneel competent zijn.
Dialoog **Hoe kunnen we ervoor zorgen dat jongerenwerkers adequaat (op de juiste manier) toegerust zijn voor hun werk? (Zie ook hoofdstuk 6)**

4 Doelgroep

Als het om doelgroepen gaat, worden er verschillende termen gehanteerd die ieder toelichting nodig

hebben. Vanuit het stadsdeel wordt gesproken over 'harde kernjongeren' waarmee bedoeld wordt: jongeren die crimineel zijn en zich bij groepen aansluiten om misdaad te plegen. Ook spreken ze over 'kansarme' jongeren. Dit zijn jongeren die het van huis uit niet zo meekrijgen om met hun eigen ontwikkeling bezig te zijn. Of jongeren die om een andere reden zoekende zijn in wat ze willen. Ze hebben een steuntje in de rug nodig. Bij deze 'kansarme' jongeren is ook het risico aanwezig dat ze 'afglijden' naar verkeerd gedrag en eventueel criminaliteit. De term 'risicojongeren' gebruiken ze niet maar daarbij denken ze eerder aan 'harde kern' jongeren dan aan 'kansarme' jongeren. Volgens het stadsdeel is het jongerenwerk vooral voor 'kansarme' jongeren en vooral niet voor 'harde kern' jongeren.

> *"Jongerenwerk is geen opvang van harde kern jongeren; jongeren die crimineel zijn en zich bij groepen aansluiten om misdaad te plegen. Een tijdlang is dat wel zo geweest, dan was het een soort veilige vindplaats maar daar hebben we korte metten mee gemaakt. Dat werkt niet want je brengt jongerenwerkers in een spagaat; ze zijn namelijk geen politie."*
> **Portefeuillehouder Jeugd**

> *"De jongeren moeten eerst aangesproken worden op grensoverschrijdend gedrag, zo nodig met een strafmaatregel. Daarnaast kijk je wat het jongerenwerk kan betekenen."*
> **Beleidsmedewerker Jeugd 12+**

De unitmanager spreekt over jongeren in algemene zin en over 'probleemjongeren.' Deze laatste veroorzaken overlast of zijn om andere redenen geprioriteerd door de politie. Het ambulant werk is er om deze jongeren te benaderen om hun vraag te achterhalen. De ambulant werkers leiden ze naar de inloop. Verder verwijzen ze de jongeren door naar instanties die hen verder kunnen helpen met specifieke onderdelen van hun leven.
Dit werk verschilt van (toeleiding naar) Talentontwikkeling omdat het allemaal best vrijblijvend is. Bij de Talentontwikkeling investeert het jongerenwerk tijd en financiën en zijn er expliciete verwachtingen van de investeringen van de jongeren; die leggen ze vast in een contract. Als ze niet aan de eisen voldoen, houdt het op en liggen ze er uit. In dit soort trajecten moeten jongeren een bepaalde discipline en toewijding opbrengen die de zogenaamde 'probleemjongeren' meestal niet hebben.
De jongerenwerkers spreken over jongeren in algemene zin, over 'actieve' jongeren, over 'moeilijke' jongeren, over 'risicogroepen' en over de 'achterbankgeneratie.' Met 'actieve' jongeren bedoelen ze jongeren die gemotiveerd zijn of gaandeweg gemotiveerd worden om naast de jongerenwerker verantwoordelijkheid te nemen om mee te denken over en mee te werken aan activiteiten. Deze jongeren zijn vatbaar voor de invloed van de jongerenwerker en gebruiken het jongerenwerk om (werk)ervaring op te doen en minder afhankelijk te worden van 'risicogroepen.' Die 'risicogroepen' zijn ofwel crimineel ofwel op een andere manier bezig die hen (maatschappelijk gezien) niet verder brengt. Met 'moeilijke' jongeren bedoelen ze jongeren met elke mogelijke combinatie van problematische factoren: onprettige en soms onveilige thuissituatie, vatbaar voor invloed van 'verkeerde' (criminele) vrienden en dus mogelijk zelf ook crimineel, deel uitmaken van overlastgroepen, straatcultuurgedrag vertonen, in sommige gevallen hebben ze gedragsstoornissen. Met de 'achterbankgeneratie' bedoelen de jongerenwerkers de jeugd die door ouders van school naar de hockeyclub naar de McDonald's naar huis gereden worden in de auto (op de achterbank).
De jongerenwerkers hebben niet zoveel op met die 'achterbankjongeren.' Ze willen liever iets betekenen voor jongeren bij wie het niet allemaal vanzelf komt aanwaaien. Eén van hen zegt:

> *"Ik werk met jongeren die zeg maar altijd de lul zijn. Ik probeer ze een plek te geven. Daarom ben ik dat werk gaan doen. De reden dat ik dit werk ben gaan doen, bestaat niet meer."*



De categorieën die beleidsmakers, manager jongerenwerk en jongerenwerkers gebruiken om jongeren in te delen.

Hij zegt dat vanwege de omslag die gemaakt is naar Talentontwikkeling, waarin de 'moeilijke' jongeren niet goed mee kunnen komen. De vraag is of zijn idee klopt met wat opdrachtgever en manager voor ogen hebben. Dat Stadsdeel, Unitmanager en Jongerenwerkers de jongeren anders noemen en anders indelen, kan de oorzaak zijn van een schijnbaar verschil in prioriteit

zijn voor welke doelgroep het jongerenwerk zich hard moet maken. Het kan best zijn dat de daadwerkelijke visie op het bereiken van jongeren niet zo ver uit elkaar ligt als het in eerste instantie lijkt. Hierboven is geprobeerd de verschillende categorieën jongeren in beeld te brengen zoals beleidsmakers, Unitmanager en jongerenwerkers die gebruiken. We moeten het niet zien als een getrouwe afbeelding of interpretatie van de werkelijkheid maar eerder een gebrekkig instrument dat dient om een gesprek op gang te brengen. Globaal kunnen we stellen dat links de moeilijkste jongeren te vinden zijn ('harde kern,' 'probleem' en 'risicojongeren') en als we meer naar rechts gaan dan vinden we daar de minder moeilijke jongeren ('kansarme,' 'actieve' en 'achterbankjongeren'). Als we kijken naar de categorie moeilijke jongeren zoals die door de jongerenwerkers gehanteerd wordt, dan kunnen we eigenlijk stellen dat dat soort jongeren vrijwel overal voorkomen. Daarom hangt die categorie er als een banier achter. Eigenlijk had die banier ook de 'actieve' en 'achterbankjongeren' moeten raken maar dan wordt het plaatje te onoverzichtelijk. Hopelijk is het idee nu duidelijk dat 'moeilijke jongeren' eigenlijk overal voorkomen.

Het beleid stelt dat jongerenwerk er niet is voor de 'harde kern' maar eerder voor jongeren die een steuntje in de rug nodig hebben ('kansarme' jongeren). De manager stelt dat ambulant jongerenwerk er is voor 'probleemjongeren' en Talentontwikkeling zich eerder richt op jongeren die echt wat willen ('actieve' jongeren). Jongerenwerkers voelen zich geroepen om te werken met jongeren die het niet makkelijk hebben. Feitelijk hebben de jongerenwerkers het over een brede categorie die de opdracht van het stadsdeel niet tegenspreekt. Ook het stadsdeel wil namelijk dat het jongerenwerk zich richt op jongeren die dreigen 'af te glijden' naar criminaliteit. Dat komt sterk overeen met de jongerenwerker die stelt dat hij met zijn activiteiten de jongeren 'uit de risicogroep wil trekken' (zie 3.3). De jongeren die de jongerenwerkers beschrijven klinken als jongeren die dat 'steuntje in de rug nodig hebben' (zie begin van dit hoofdstuk). De unitmanager wil Talentontwikkeling beschikbaar maken voor alle jeugd, niet alleen 'risicojongeren.' Maar feitelijk heeft het jongerenwerk daar al een begin mee gemaakt door 'actieve' jongeren mee te laten werken in activiteiten. Dat er dan overlap blijkt te zijn tussen 'criminele,' 'moeilijke,' 'probleem,' 'risico,' 'kansarme,' 'actieve,' en zelfs 'achterbank'jongeren hoeft dan geen probleem te zijn. Er lijkt een gezamenlijke focus te zijn op jongeren die steun nodig hebben en mogelijk afglijden naar verkeerde of niet-nuttige dingen.

NORM **Jongerenwerk moet er niet zijn voor 'criminele' of 'risicojongeren' maar voor alle jongeren, en juist die jongeren die hun talenten willen ontwikkelen. Daarin is bijzondere aandacht nodig voor ('kansarme') jongeren die een steuntje in de rug nodig hebben bij hun ontwikkeling.**
Dialoog **Wat houdt de nieuwe nadruk op talentontwikkeling feitelijk in voor de doelgroepen waar jongerenwerkers zich op richten/hebben gericht in het verleden? In hoeverre is er echt verschil in visie tussen jongerenwerkers en beleidsmakers over welke jongeren bereikt moeten worden? Hoe kunnen zij daarin een zinvolle overeenkomst vinden? Hoe en in hoeverre kunnen jongerenwerkers talentontwikkeling faciliteren voor 'moeilijke' jongeren?**

5 Aanbod en openstelling

Belangrijk is dat het jongerenwerk jongeren aanspreekt en hen een kans tot ontwikkeling geeft. Op school ontwikkelen ze zich cognitief. Het jongerenwerk biedt weer andere mogelijkheden, zoals Talentontwikkeling op verschillende vlakken. Vanuit het stadsdeel wordt belang gehecht aan het Ambulant Werk dat een aantal jaar niet werd gedaan maar nu weer is ingevoerd. Verder wordt het Meidenwerk apart als prioriteit benoemd, wat ook als aparte specialisatie binnen het jongerenwerk wordt gezien. Ze stellen zich de vraag of Huiswerkbegeleiding (Braingang) wel bij het jongerenwerk hoort omdat de school en ouders verantwoordelijk zijn voor ontwikkeling op dat vlak. Aan de andere kant zien ze ook dat het thuis niet altijd mogelijk is en dat het juist stimulerend kan zijn voor leerlingen om niet op school te zijn als ze met huiswerk bezig zijn. Het stadsdeel ziet coaching als belangrijkste taak van het jongerenwerk. De school zou de huiswerkbegeleiding op zich moeten nemen en de jongerenwerker coacht de jongere in keuzes maken, in het vinden van de juiste voorziening of instantie. Het is een aanvulling. Daarom is het van groot belang dat jongerenwerkers een goed netwerk hebben. Ze hoeven niet alles zelf te kunnen, als ze maar kunnen doorverwijzen naar de juiste plekken. De samenwerking met het Jongerenservicepunt is dan van belang. Daar krijgen jongeren hulp met het vinden van stage en opleiding.

Volgens de unitmanager verwacht de omringende samenleving dat het jongerenwerk ertoe bijdraagt dat jongeren niet op straat zwerven en zich ontwikkelen tot modale burgers. Veel jongeren maken geen gebruik van het jongerenwerk. Ze hebben geld en gaan naar

clubs, sportverenigingen. Toch wil hij die jongeren ook bereiken, vooral via Talentontwikkeling.

> *"Jarenlang heeft het jongerenwerk zich gericht op probleemjongeren. Nu is Talentontwikkeling hét begrip voor het jongerenwerk en daarin moet je nu meegaan. Over vijf jaar zien we wel weer wat er dan speelt."*

Het aanbod bestaat momenteel uit de volgende activiteiten:

- Ambulant werk: contact maken met jongeren op straat. Wensen en behoeften inventariseren. Uitnodigen naar de inloop en andere activiteiten. Registratie en uitwisseling van informatie met netwerkpartners over overlastgroepen.
- Inloop voor tieners en jongeren in de drie tienercentra in stadsdeel Westerpark; elke groep twee maal per week.
- Talentontwikkeling: vooral op basis van de vraag van jongeren. Kennismakingstrajecten waarna jongeren met potentie doorverwezen worden naar de Productiehuizen.
- Meidenwerk voor zowel tieners als jongeren.
- Braingang: huiswerkbegeleiding 10-15 jaar in de drie tienercentra in stadsdeel Westerpark.
- School is cool: mentorproject.
- Incidentele openluchtevenementen. Vooral in het kader van Westerpark Actief, een samenwerkingsverband tussen IJsterk en de afdeling Sport en Bewegen van het stadsdeel.

De jongeren die gebruik maken van het aanbod zijn over het algemeen tevreden met de activiteiten. Zoals eerder vermeld zijn de tieners vanuit het verleden een bijna dagelijkse inloop gewend. Dat is nu minder en dat vinden ze jammer.

> *"Vroeger was het wel beter. Nu heb je niet zo vaak inloop. Ook had je vroeger meer uitstapjes naar pretparken en zo. Het gebeurt nog steeds wel maar alles is eigenlijk minder dan vroeger"*
> **Jongere Spaarndammerbuurt, 19 jaar**

> *"Nu dat de inloop minder vaak is, gaan de tieners op de dagen dat we dicht zijn ook wel naar de buurtinloop van het buurthuis. Maar daar weten de medewerkers niet met ze om te gaan. Dan klagen ze bij ons dat ze zich niet gedragen. Maar ja, zij laten ze binnen, dan moeten ze er ook maar mee om leren gaan."*
> **Jongerenwerker**

NORM **De inzet van centra en jongerenwerkers is verspreid over tienerinlopen en jongereninlopen. Tieners hebben daardoor minder inlopen en jongeren meer (behalve die van de Spaarndammerbuurt). Er zijn geen plannen om die frequentie uit te breiden omdat de nadruk moet komen te liggen op o.a. Talentontwikkeling.**
Dialoog **Hoe kunnen jongerenwerkers op een effectieve manier de relatie met hun doelgroepen opbouwen en onderhouden en daarin de talentontwikkeling van jongeren faciliteren? In hoeverre is daar een inloop bij nodig?**

6 Methodisch werken

De ideeën van het stadsdeel over methodisch werken komen vooral terug in de Visie (deel 3). Samengevat gaat het om een positieve benadering, duidelijkheid scheppen (regels consequent toepassen), zich richten op jongeren die steun nodig hebben om zich te ontwikkelen en maatschappelijke kansen te benutten. Wat bij Visie nog niet aan bod kwam is de samenwerking met andere instanties, waaronder de politie (zie 7).
De manager zegt in eerste instantie niet erg thuis te zijn in methodiek in het jongerenwerk omdat hij vooral in de wereld van justitie heeft gewerkt. Het gaat er volgens hem om de jongeren weerbaarder maken door ze kennis en mogelijkheden te bieden. Jongerenwerkers houden een dagregistratie bij, met aantallen en wat er gebeurd is, wie er deelnam, wat het verloop van de activiteit is, hoe de groepsvorming verloopt, de dynamiek. Met deze registraties uit de verschillende centra probeert de manager te anticiperen. Hij wil inzicht krijgen in wat de jongeren komen doen bij hen, wat de jongerenwerkers met ze doen, welke vragen zowel de jongeren als jongerenwerkers hebben. Deze manier van registreren is nog maar pril en de unitmanager kan nog niets zeggen over resultaten die hier uit voort komen. Wat agogische methodes betreft, verwijst hij naar de jongerenwerkers. De jongerenwerkers geven in hun handelen vooral aandacht aan het goed opbouwen van een relatie (nieuwe jongeren de ruimte gunnen, eerst de kat uit de boom kijken), en op den duur is hun handelen gericht op activering: hoe kunnen ze jongeren warm krijgen voor vrijwilligerswerk, stage, opleiding, werk? Zo proberen ze in het jongerenwerk een opstap te creëren naar maatschappelijke kansen (zie ook 3.3). De relatie met de jongeren blijft centraal staan en daar is tijd voor nodig. Ze zeggen er wel bij dat ze het werk al zo lang doen dat veel daarvan automatisch werk gaat en er eigenlijk weinig bij stil staan wat hun methodes zijn.

NORM Methodisch werken is onderdeel van de professionaliteit van de jongerenwerker.
Dialoog **De professionaliteit van de jongerenwerker wordt gekenmerkt door methodisch-agogisch handelen. Hoe kunnen jongerenwerkers die professionaliteit borgen, beschermen en ontwikkelen? Hoe kunnen betrokkenen hen daarin ondersteunen, ook als die vorm van professionaliteit hen niet eigen is?**

7 Randvoorwaarden

7.1 Opleiding en bijscholing

Zowel unitmanager als jongerenwerkers hebben een idee over randvoorwaarden die nodig zijn om goed werk te kunnen leveren. De unitmanager vindt goede opleiding (MBO, HBO) en bijscholing (updates) belangrijk.

> *"Wat echt nodig is, zijn betaalbare vakgerichte cursussen. En bijvoorbeeld een banenpoel creëren binnen Amsterdam. En bij elkaar op snuffelstage gaan, waardoor in Amsterdam kwaliteit komt door uitwisseling. Misschien is dat iets voor de OSA."* **Unitmanager Jongerenwerk**

7.2 Geschikte en mooie centra

De jongerenwerkers benoemen het belang van goed ingerichte jongerencentra en leveren daarbij een aantal details.

- Goed verzorgd: mooi geschilderd, mooie inrichting;
- Sfeer: de juiste verlichting (geen tl-buizen);
- Verwarming;
- Muziek;
- Tafeltennis, tafelvoetbal;
- Computers en internet;
- Vrijwilligers die betrokken zijn;
- Jongeren die actief zijn.

Het is opvallend dat basale benodigdheden als geschilderde muren en verwarming worden genoemd. Het komt namelijk voor in het jongerenwerk (niet per se nu in Westerpark) dat jongerencentra de meest elementaire voorwaarden ontberen. Opvallend is ook dat ze betrokken vrijwilligers en actieve jongeren als voorwaarde voor goed jongerenwerk. Terwijl het een doel is om jongeren zover te krijgen, is het dus ook een middel om het werk goed te kunnen doen.
Verder noemen de jongerenwerkers een adequate houding als voorwaarde: liefde voor het werk en continuïteit bieden (het werk blijven doen en niet als een tussenstation tot er een betere baan langskomt).

7.3 Een mandaat hebben: voortvarend kunnen optreden

Zowel unitmanager als jongerenwerkers hebben aangegeven dat het voor de uitvoerend werker nodig is dat hij/zij voortvarend te werk kan gaan. Dat zeggen ze op verschillende manieren en met betrekking tot verschillende onderwerpen. De unitmanager geeft aan dat een jongerenwerker 'goed wisselgeld' moet hebben waarmee hij middelen bedoelt dat ad hoc inzetbaar is, om het vraaggericht werken sterker op te zetten.
De jongerenwerkers vinden het belangrijk dat er korte lijnen met de politiek zijn. Laat politici en ambtenaren bij de uitvoerders te rade gaan als ze beslissingen moeten nemen over een nieuwe of aangepaste koers. Het voelt vaak alsof de registratie de concurrentie op afstand moet houden (zie 8). Dat zorgt ervoor dat de registratie een verlammend karakter krijgt, terwijl de uitvoerder 'lekker zijn gang wil gaan' en zich geen zorgen wil maken over of de opdrachtgever wel overtuigd is van de kwaliteit van het werk.

Hoewel unitmanager en jongerenwerker het hier over verschillende zaken hebben, klinkt er een behoefte aan een soort 'mandaat' in door. De werker moet daadkrachtig kunnen optreden. Er liggen hier aanknopingspunten om dit mandaat praktisch vorm te geven.

NORM In het jongerenwerk is discretionaire ruimte nodig om voortvarend te kunnen handelen.
Dialoog **Hoe moet die ruimte eruit zien en waarop is die gebaseerd?**

7.4 Goede samenwerking en goede partners

De unitmanager noemt goede partners als randvoorwaarde. Er is geloof in elkaar nodig. Ieder moet zich aan de afspraken houden en de partners moeten elkaar kunnen aanspreken als afspraken niet nagekomen worden. Het gaat om partners in de breedte, preventief en repressief: school, politie, straatcoaches, etc.
Het stadsdeel vindt de samenwerking met de politie belangrijk. Er is discussie gevoerd over waar het jongerenwerk voor dient. Daar is wel wat wrevel over geweest maar het proberen bereiken van 'harde kernjongeren' is voorbij.

> *"Je kunt criminelen gewoon niet van de straat houden met een voetbaltoernooi. Ze moeten weten dat er consequenties zijn voor hun acties. Ze moeten gestraft worden, ook als een signaal naar de aanhangers."*
> **Portefeuillehouder en beleidsmedewerker**

Voor die 'aanhangers' rond de 'harde kern' is het ambulant werk sterker ingezet. Zij zitten in een netwerk met meerdere professionals. In de samenwerking met de politie moet geïnvesteerd worden. De jongerenwerker is een vertrouwenspersoon voor de jongere dus die hoeft niet alles door te spelen naar de politie. Waar de grens ligt van wanneer je de politie erbij haalt is niet eenduidig; dat is afhankelijk van de situatie. Maar er moet ook een vertrouwen zijn dat de politie goed oordeelt. Een strafbaar feit moet bij de politie bekend gemaakt worden. Het komt niet 'vanzelf wel goed.' Dat betekent nog niet dat zo'n jongen meteen een strafblad krijgt. De politie bekijkt ook per geval wat verstandig is. Soms kan het al genoeg zijn dat de politie een jongen bij zijn ouders aflevert; dan zit de schrik er zo in dat hij volgende keer wel beter nadenkt. De politie heeft wat dat betreft ook een preventieve functie.

Zowel unitmanager als jongerenwerkers zien het belang van samenwerking met andere instanties in maar lopen ook tegen problemen aan. Ten eerste zijn er in de hulpverlening ontzettend veel instanties wat goed doorverwijzen moeilijk maakt. Ten tweede wordt samenwerken moeilijk als sommige instanties een soort concurrerende positie innemen. Het voorbeeld van Streetcornerwork is genoemd: je meldt een jongere aan bij SSCW maar daar registreren ze niet dat jij dat als jongerenwerker hebt gedaan omdat het mooier voor hun registratie is als ze de jongere 'zelf op straat gevonden' hebben – ze doen immers straathoekwerk. Dan moet je dus je eigen registratie daarvan bijhouden als een soort verdediging van je werk. Ten derde zijn er vormen van samenwerken waarbij jongerenwerkers het idee hebben dat ze in strijd zijn met hun functie. In de Groepsaanpak worden de verschillende partijen (politie, justitie, zorg, jongerenwerk, sportbuurtwerk) geacht informatie uit te wisselen over hun contacten met jongeren. Het jongerenwerk lijkt zo een sterk handhavende functie te krijgen. Het liefst zouden jongerenwerkers zich bezig houden met hoe ze de risicojongeren op een beter pad kunnen krijgen. Dat zou via Talentontwikkeling kunnen maar de jongerenwerkers zien zelf niet hoe die jongeren daar 'in passen.' Ze zien dat meer voor de 'achterbankjongeren.' Wat er voor risicojongeren dus overblijft, is informatie-uitwisseling met de politie die hen uiteindelijk zal 'aanpakken.'

NORM **Samenwerking met andere instanties is noodzakelijk voor goede doorverwijzing en een effectieve (Groeps)aanpak.**
Dialoog **De samenwerking met andere instanties lijkt een aantal dilemma's naar voren te brengen (de hoeveelheid verschillende instellingen maakt doorverwijzen onoverzichtelijk, de schijnbaar concurrerende positie met andere instellingen, de identiteit van het jongerenwerk komt in het geding bij verplichtingen/afspraken betreffende repressie en handhaving). In hoeverre klopt het dat deze dilemma's spelen en hoe kunnen betrokkenen op een constructieve wijze de (ervaren) dilemma's tegemoet treden?**

7.5 De fusie en de nasleep

De fusie tussen Stichting Welzijn Westerpark (SWW) en Stichting Welzijn Binnenstad (sinds 1 januari 2009 één organisatie: IJsterk) is een belangrijke randvoorwaarden scheppende context voor het jongerenwerk. Sinds die fusie zijn medewerkers (niet alleen binnen het jongerenwerk maar ook van SWW in het algemeen) verplaatst, vertrokken, non-actief of ontslagen. De jongerenwerkers ervaren de fusie mede daardoor als een bron van onrust, onoverzichtelijkheid, ongewenste veranderingen en onzekerheid.

NORM **De fusie brengt onrust, onoverzichtelijkheid en verandering met zich mee.**
Dialoog **Hoe kunnen de verschillende betrokkenen op een constructieve manier met de gevolgen van de fusie omgaan?**

8 Verantwoording afleggen en praten over kwaliteit in het jongerenwerk

8.1 Afspraken gaan over *output* (o.a. aantallen), niet over *outcome* (effecten)

Aan de subsidie stelt het stadsdeel een aantal voorwaarden. De resultaten nemen ze op en bekijken hoe dat verbeterd is in vergelijking met een eerder tijdstip. Met de OSA leren ze dat goed te doen want dan kunnen ze 'zachte gegevens' omzetten in 'harde cijfers.' Nu staat ze wel nog de taak om te beslissen wat die cijfers eigenlijk zeggen. Ook de unitmanager maakt deze kanttekening:

"Als je in een week drie keer open bent en op alle drie de avonden dezelfde tien jongeren komen, wordt dat geregistreerd als dertig deelnemers. Wat doet het stadsdeel met die cijfers? Dat is me niet duidelijk dus ik ben nu in gesprek om daarover zinvollere afspraken te maken."

Het gaat erom dat het werk inzichtelijk gemaakt wordt. Daarover hebben stadsdeel en IJsterk door het jaar heen op verschillende momenten contact met elkaar, niet alleen aan het einde van het jaar. Medewerkers van het stadsdeel gaan ook langs op de locaties en krijgen zo zelf indrukken die ze bespreekbaar maken. Over sommige problemen die het jongerenwerk heeft wil het stadsdeel niets weten. Die kan IJsterk zelf oplossen. Maar als het op een punt komt dat IJsterk bijvoorbeeld belemmerd worden in hun werk of dat de samenwerking met andere instanties niet van de grond komt, dan wil het stadsdeel dat graag horen. Ze kunnen dan kijken of ze dat op een ander niveau kunnen beïnvloeden.
Er is een discussie gaande over effectmeting in het welzijnswerk. Er worden verschillende conferenties over georganiseerd. Het stadsdeel vindt niet dat ze het jongerenwerk kan vragen om verantwoording af te leggen over de maatschappelijke effecten van hun werk. Vanuit een politieke overtuiging heeft de Raad een aantal aannames. Bijvoorbeeld: 'Coaching op talentontwikkeling heeft nut voor jongeren' en 'Ambulant werk is goed als preventief middel.' Dan kunnen er andere politieke partijen het niet met hen eens zijn wat een interessante discussie op kan leveren. Maar naar het jongerenwerk toe vraagt het stadsdeel om inhoud te geven aan bovenstaande aannames in een activiteitenaanbod. Daarin vragen ze om duidelijk te maken hoeveel jongeren ze bereiken, een voorstel te doen voor wat voor activiteiten ze doen en daarbij hoort een bepaald type mensen, dat het uitvoert. Maar er vindt geen afrekening plaats op het effect van wat ze daarmee bereiken. Daarvoor laat het stadsdeel eens in de zoveel tijd onafhankelijk onderzoek verrichten. Ze bespreken hun aannames wel met het jongerenwerk. Ze hebben hun input nodig vanuit hun ervaring; dat willen ze meenemen in hun beslissingen. Het gaat eigenlijk om:

- Hoeveel bereik heb je?
- Wat is het verschil tussen wanneer jongeren gebruik maken van je diensten en wanneer ze naar buiten gaan.
- Wat vinden jongeren zelf (heel belangrijk!)?
- Wat is je aanpak?
- Hoe ziet het eruit in vergelijking met andere stadsdelen (bijv. Onderzoek van Noorda en van de Rekenkamer). Onlangs kwam daar uit dat in Westerpark het bereik hoog was en het aantal risicojongeren laag was. Je weet niet of daar wetenschappelijk gezien een verband tussen zit maar het is wel interessant.

Enkele speerpunten waar we nu aandacht aan besteden:

- Jongerenwerkers met specialisaties;
- Doorverwijzing;
- Meidenwerk.

Zowel manager als jongerenwerkers zien het belang in van het zichtbaar maken van hun werk. Ze zijn het niet op elk punt eens met elkaar of met de opdrachtgever over hoe dat gebeurt. De manager noemt het registreren van 'drempeloverschrijdingen' als onduidelijke toetsing van deelname. Als de zelfde 10 jongeren drie maal komen en je registreert het als dertig deelnemers, wat weet je dan eigenlijk? De jongerenwerkers ervaren het registreren als een vervelende bezigheid die niet echt iets toevoegt aan het werk. Het liefst zouden ze het een ander laten doen zodat de jongerenwerkers meer tijd zouden hebben voor andere dingen. De jongerenwerkers geven aan dat het nuttig zou zijn om als team een Werkplan te schrijven waarin ze aangeven wat voor een jaar belangrijk is. Dan kunnen ze ook doelgericht zaken registreren (niet alleen aantallen) die betekenis hebben binnen het raamwerk van het Werkplan. Wellicht kan het zelf vormgeven van een werkplan en het samen ontwikkelen van een voor hen zinvolle manier van verantwoording, de jongerenwerkers meer het gevoel geven eigenaar te zijn van het werk.

NORM Het werk en de resultaten daarvan moeten zichtbaar worden voor de opdrachtgever.
Dialoog **Hoe kan registratie of 'het werk zichtbaar maken' gebeuren op een manier dat betrokkenen ervaren dat de registratie zelf een nuttige bezigheid is/een bijdrage levert aan de kwaliteit van het werk?**

NORM Het stadsdeel wil outputafspraken en laat het zichtbaar maken van outcome (effecten) over aan onafhankelijke onderzoeksbureaus.
Dialoog **Wat kan het opleveren om als stadsdeel en jongerenwerk samen meer in beeld te brengen over de effecten van (goed) jongerenwerk?**

Zuideramstel

1 Verantwoording aanpak

Dit is de rapportage over het traject Kwaliteitsprofilering in stadsdeel Zuideramstel, waaraan zowel het stadsdeel als de Stichting Welzijn Zuideramstel hebben meegedaan. Voor dit traject zijn interviews gehouden met:

- Marjo Methorst (manager jeugd- en jongerenwerk Stichting Welzijn Zuideramstel) en Eric Kruijswijk (teamleider jongerenwerk Stichting Welzijn Zuideramstel);
- Angela Leenders (jongerenwerker);
- Eowyn Currie (ambulant jongerenwerker);
- Wladimir Cossiga (beleidsadviseur stadsdeel Zuideramstel);
- Duco Adema (stadsdeelvoorzitter Zuideramstel)
- vijf bezoekers van jongerencentrum 't Plein (leeftijd van 14 t/m 21 jaar).

Doel van die interviews was, aanknopingspunten en normen te verkennen voor kwaliteitsprofilering van het jongerenwerk. In dit rapport doen we daarvoor op basis van de interviews concrete voorstellen. Op grond daarvan kunnen opdrachtgever en aanbieder besluiten om duidelijker afspraken te maken over de gewenste en mogelijke kwaliteit van het jongerenwerk en de manier waarop de beleidsvorming daarover kan worden verbeterd. Met het oog daarop is op 10 juni 2009 een werkconferentie georganiseerd waaraan beide partijen deelnemen. De dan gemaakte afspraken worden in het vervolg van het traject geconcretiseerd en geborgd.

In deze rapportage schetsen we achtereenvolgens:

- de situatie;
- de visie;
- de doelgroep;
- aanbod en openstelling;
- methodisch werken;
- randvoorwaarden;
- verantwoording afleggen en praten over kwaliteit.

Zo mogelijk per onderdeel leiden we uit de geboden inzichten normen en aanknopingspunten af voor het jongerenwerk. We danken de geïnterviewden voor hun bereidheid hun inzichten met ons te delen.

2 Situatie

2.1 Voorzieningen

Stichting Welzijn Zuideramstel (ZA) voert het jongerenwerk uit in de Rivierenbuurt en Buitenveldert. Er is 1 jongerencentrum in de Rivierenbuurt. Jongerencentrum 't Plein (Vechtstraat) is midden in de wijk gevestigd en is onlangs gerenoveerd. De jongeren vinden dat het jongerencentrum op een goede plek in de wijk is gevestigd. Wel geven zij aan dat vooral jongeren uit de direct o mliggende buurt het centrum bezoeken. Zowel de geïnterviewde jongerenwerkers als de jongeren zelf geven aan dat de voorzieningen en materialen in het centrum schaars en van slechte kwaliteit zijn. De jongeren hebben geen goed woord over voor de spelen in het jongerencentrum. Ze vinden het gebouw daarentegen prachtig en stoer. Door de verbouwing heeft het een 'clean' uitstraling gekregen.
In de buurt Buitenveldert is geen jongerencentrum. De ambulant jongerenwerker zet zich momenteel in om daar met jongeren te werken aan het opzetten van een activiteitenaanbod. Vanuit het stadsdeel heeft de stichting de opdracht gekregen om samen met jongeren een activiteitenaanbod te organiseren in het nieuwe multifunctionele centrum in de buurt.
Naast het jongerencentrum maakt het jongerenwerk gebruik van ruimtes in schoolgebouwen.
Door alle betrokkenen wordt erkend dat er weinig te doen is voor jongeren in het stadsdeel. Het stadsdeel geeft aan dat dit te maken heeft met de wijze waarop budgetten zijn verdeeld. Het jongerenwerk wordt door het stadsdeel niet als hoge prioriteit gezien. Naast Stichting Welzijn ZA voert Streetcornerwork veldwerk uit in dit stadsdeel.

2.2 Verhoudingen

Het stadsdeel maakt het beleid op hoofdlijnen. De problematiek is volgens de beleidsadviseur in het stadsdeel niet dusdanig dat er heel veel jongerenwerk uitgevoerd moet worden. Het is een relatief rijk stadsdeel. Problemen als criminaliteit en radicalisering zijn minder aanwezig dan in andere stadsdelen. De

beleidsadviseur verklaart dit onder andere omdat er niet veel jongeren wonen, omdat hun situatie anders is en omdat het aan de rand van het centrum ligt zodat er voor jongeren opties zijn om ergens heen te gaan.
Stichting Welzijn ZA is verantwoordelijk voor de uitvoering van het jongerenwerk. Vanuit de speerpunten van het stadsdeel en de behoefte van de gebruikers bieden zij activiteiten en projecten aan, onder andere sportbuurtwerk, inloopactiviteiten, workshops en projecten.

De relatie tussen het stadsdeel en de uitvoerende organisatie kan omschreven worden als een zakelijke relatie. In een bestek worden de prestaties voor een jaar vastgelegd. Het stadsdeel geeft de stichting de vrijheid om binnen deze vastgestelde kaders het jongerenwerk tot uitvoering te brengen. De beleidsadviseur heeft, op de ambulante werker na, weinig direct contact met de jongerenwerkers. Af en toe wordt door de beleidsadviseur aangegeven wat het stadsdeel belangrijk vindt. Volgens de beleidsadviseur is het stadsdeel over het algemeen tevreden over de uitvoerende werkzaamheden van de stichting.

De bevraagde jongeren laten weten dat er aan hen wordt gevraagd wat ze graag zouden willen doen in het jongerencentrum. Zij geven aan dat er in veel gevallen weinig mee wordt gedaan. De jongerenwerkers vinden het belangrijk om vanuit de vraag en mogelijkheden van jongeren activiteiten te ontwikkelen en uit te voeren. Ze geven daarbij aan dat het moeilijk is om jongeren te activeren. De mate van participatie hangt af van het type jongeren, maar ook van de beschikbare tijd in relatie tot de gemaakte prestatieafspraken. Veelal komt het vraaggericht werken niet verder dan het peilen van de behoeften en het actief werven van jongeren.

3 Visie

De volgende onderwerpen zijn genoemd met betrekking tot een visie op goed jongerenwerk.

3.1 Doorgaande lijn

Binnen de stichting is er 1 team jeugd- en jongerenwerk. Hiervoor is bewust gekozen om de doorgaande lijn van kinder-, tiener- en jongerenwerk te optimaliseren. Het jongerenwerk vindt het belangrijk om deze integrale samenwerking te versterken. Zo wordt gezegd:

> *"De kinderwerker kent de kinderen die tiener worden… Je hebt veel beter beeld van een kind en je kunt ze anders aanspreken. Ze zijn niet helemaal blanco."* **Manager jongerenwerk**

De jongerenwerkers zelf zien daarnaast het voordeel dat er beter contact is met de ouders van de jongeren. In het kader van de ontwikkeling van de centra voor jeugd en gezin vindt het stadsdeel de doorgaande lijn belangrijk. Het stadsdeel geeft de vrijheid aan de stichting om daar invulling aan te geven.
De geïnterviewde jongeren (zowel tieners als jongeren) erkennen dat er aandacht moet worden besteed aan tieners.

> *"De tieners hebben meer vrije tijd dan jongeren. De tieners zijn vaak 's middags vrij en vervelen zich dan."*

De geïnterviewde tieners en de jongeren vinden het belangrijk dat er leuke, uitdagende activiteiten worden georganiseerd voor tieners. Genoemd zijn o.a. een voetbaltoernooitje organiseren en bowlen.

NORM Werken aan de doorgaande lijn.
Dialoog **Wat is de meerwaarde van het verstevigen van deze integrale aanpak? Wat zijn zichtbare resultaten (korte en lange termijn)?**

3.2 Integratiebevorderende activiteiten

Het verschil tussen de groepen jongeren is groot in Zuideramstel. Het verschil is zichtbaar op sociaal economisch niveau en op cultureel niveau. Met bijna alle betrokkenen is gesproken over het belang van het samenbrengen van verschillende groepen jongeren. Met name de jongerenwerkers en hun leidinggevende vinden dit een belangrijk doel.

> *"Het is belangrijk dat we verschillende groepen aanspreken en deze bij elkaar brengen. Dit is al een heel stuk gelukt'* **Jongerenwerker**
> *'Een ideaal centrum is ook wel een centrum waar verschillende groepen samen kunnen komen. Het heeft een tijdje geduurd, maar nu groeten ze elkaar en maken een praatje. ...Ze hadden elkaar niet ontmoet als het jongerencentrum er niet was geweest."* **Teamleider**

Het ontwikkelen van burgerschapscompetenties wordt gezien als een maatschappelijke opdracht. Vooral het jongerenwerk ziet dat als een kerntaak.

> *'In de maatschappij zullen ze ook zo moeten functioneren. Aanraking met andere subculturen draagt bij aan kennismaking en ontwikkeling. Het biedt openingen voor jongeren.'* **Jongerenwerker**

Het werken aan culturele integratie en burgerschapscompetenties wordt door de jongerenwerkers als lastig ervaren. Er zijn wel degelijk resultaten zichtbaar, maar deze zijn zeer moeilijk te meten. Ook hangt het resultaat af van andere factoren die van invloed zijn op de ontwikkeling van jongeren, zoals bijvoorbeeld de thuissituatie. Volgens de beleidsadviseur is het werken aan integratie en sociale cohesie een beleidsdoelstelling, maar vraagt zich af of de huidige aanpak binnen het jongerenwerk werkt. Wanneer is het jongerenwerk integratiebevorderend bezig? Is dat als verschillende culturele jongerengroepen deelnemen aan dezelfde activiteit? Of dat er activiteiten worden georganiseerd waar 1 culturele groep aan deelneemt, maar wel van verschillende sociale klassen zijn? Het stadsdeel ziet het als een taak voor het jongerenwerk om daar invulling aan te geven.
De jongeren zelf zien het jongerencentrum ook als een ontmoetingsplek. Ze zouden het leuk vinden als er nieuwe jongeren komen, maar ze erkennen dat het moeilijk is om nieuwe jongeren te bereiken. Nu komen vooral de jongeren uit het buurtje om het jongerencentrum heen. De meesten speelden ook vroeger als kind als op het plein.

NORM Integratiebevorderende activiteiten.
Het verbinden van groepen die verschillen op sociaal/cultureel gebied en/of op economisch niveau.
Dialoog **In hoeverre werkt het jongerenwerk aan burgerschapsvorming? En wat betekent culturele integratie hierin? En in hoeverre vindt het stadsdeel dat een belangrijke opdracht voor het jongerenwerk? Welke methodische uitgangspunten wil het jongerenwerk hier inzetten?**

3.3 Participatie en competentieontwikkeling

Vooral in projectvorm wordt er door de organisatie gewerkt aan participatieprocessen. Hierin probeert het jongerenwerk de jongeren vanaf het begin af aan erbij te betrekken.
De jongerenwerkers sluiten aan bij competenties en borduren daar op voort. Het doel is om jongeren een succeservaring mee te laten maken en hun krachten en verantwoordelijkheden ontdekken. Jongeren krijgen door dat ze zelf iets kunnen. Voor het jongerenwerk is dit een arbeidsintensief proces. Maar als je dit proces goed wordt uitgevoerd, dan is er volgens de manager ook een groot resultaat zichtbaar.
Het is moeilijk om iets zeggen over het langetermijnresultaat van deze projecten. Op korte termijn is zichtbaar dat jongeren betrokken zijn en een aantal sociaal communicatieve vaardigheden ontwikkelen.

Daarnaast vindt het jongerenwerk het toeleiden van jongeren naar centraal georganiseerde participatievoorzieningen, zoals sportvoorzieningen belangrijk.
De beleidsadviseur benadrukt dat het stadsdeel het belangrijk vindt dat jongeren niet alleen passief deelnemen aan activiteiten. Het wordt belangrijk gevonden dat het jongerenwerk eraan werkt dat jongeren zich door middel van de activiteit zich verder ontwikkelen.
Uit het gesprek met de jongeren blijkt dat met name de oudere jongeren graag een actieve rol willen uitvoeren binnen het jongerencentrum. De tieners daarentegen kunnen minder goed formuleren wat ze willen.

NORM Jongeren ontwikkelen door middel van (inloop)activiteiten en projecten hun eigen kracht, talent en verantwoordelijkheid.
Dialoog **Hoe belangrijk is het dat jongeren hun kracht en talent inzetten en verder ontwikkelen? Welke voorwaarden zijn daarbij belangrijk? Hoe kun je resultaten zichtbaar maken?**

3.4 Jongerenwerk als overlastbestrijder

De ambulant jongerenwerker legt samen met de straathoekwerker contact met groepen jongeren in de openbare ruimte. Samen peilen ze de behoeften van jongeren en onderzoeken ze welke jongeren (preventieve of overlastgevende groepen) in aanmerking komen voor het aanbod van het jongerenwerk en welke groepen behoefte hebben aan hulpverlening.
Goed ambulant jongerenwerk is volgens de ambulant jongerenwerker het in kaart brengen van groepen jongeren, contact maken en onderhouden met jongeren (met afstand en nabijheid) en ernaar toewerken dat jongeren geen overlast meer veroorzaken. Dit doe je door ze toe te leiden naar het jongerenwerkaanbod of naar andere instanties. De inloop wordt door de ambulant jongerenwerker als activiteit gezien waarmee je jongeren letterlijk van de straat haalt. Tijdens een inloop heb je als jongerenwerker meer zicht op deze groep en het biedt mogelijkheden om de jongeren te enthousiasmeren voor andere activiteiten.

De beleidsadviseur benoemt het belang van de samenwerking tussen de ambulant jongerenwerker en de straathoekwerker. Naast het in kaart brengen van groepen, het contact leggen en het peilen van behoeften vindt hij het belangrijk dat het ambulant werk ook samen met groepen jongeren, die zich op straat bevinden, een aanbod ontwikkelt. Een andere rol van het ambulante werk is volgens hem om de jongeren kennis te laten maken met het jongerencentrum. Met het oog op het verbeteren van de veiligheid in het

stadsdeel vindt hij de inzet van het ambulante jongerenwerkteam een goede ontwikkeling.

Met bijna alle betrokkenen is gesproken over het conflict tussen jongeren en buurtbewoners op het Meerhuizenplein. Bij deze overlastsituatie heeft het stadsdeel de regie gevoerd en zijn de jongeren en het jongerenwerk er nauw bij betrokken. Er is veel ingezet om deze situatie te verbeteren. Er hebben onder andere gesprekken plaatsgevonden tussen jongeren en bewoners en er is een film gemaakt door een bewoner. Aan stichting Welzijn ZA is gevraagd om voor 2 avonden per week de locatie beschikbaar te stellen voor de groep. Dit is goed gegaan, alleen was de overlast daar niet mee verdwenen. Nadat er een escalatie heeft plaatsgevonden tussen 1 jongere en de buurtregisseur heeft wethouder besloten dat de jongeren geen gebruik meer mochten maken van de ruimte. Stichting Welzijn ZA is het niet eens met deze aanpak. Zij zagen juist dat er hele goede discussies plaatsvonden tussen de jongeren onderling. Om de hele groep de ruimte te ontzeggen is volgens hen geen goede stap geweest.
De ambulant jongerenwerker ziet zichzelf bij conflictsituaties als een bemiddelaar. Zij probeert zich te verplaatsen in beide groepen. Neutraal blijven en groepen met elkaar in gesprek brengen zijn daarbij belangrijke opgaven. Een neutrale positie innemen als jongerenwerker is lastig.
Bij Meerhuizenpleingroep is gebleken dat je als ambulant jongerenwerker dichtbij de jongeren staat. Als ambulant jongerenwerker ben je daardoor wel in staan om jongeren aan te spreken op hun gedrag en te trainen om de gesprekken met buurtbewoners en het stadsdeel aan te gaan. Het zijn geen processen die je alleen uitvoert. Stichting Welzijn ZA vindt een nauwe samenwerking met het stadsdeel en andere betrokken partijen belangrijk.

Volgens de beleidsadviseur is het ambulante werk in eerste instantie ingezet om de overlastsituatie tussen jongeren en buurtbewoners rondom het Meerhuizenplein te verminderen. Hun rol is volgens hem niet die van bemiddelaar, maar meer als die van belangenbehartiger van jongeren. Er zijn overlastsituaties in dit stadsdeel waarbij jongeren een onderdeel zijn. Voor deze situatie wordt nu herstelbemiddeling van Spirit ingezet. Zij bemiddelen volgens een bepaalde methodiek tussen jongeren en bewoners.

De geïnterviewde jongeren geven aan regelmatig in hun vrije tijd te hangen op o.a. het Meerhuizenplein. Ze geven aan dat ongeveer 20% van de bewoners rondom dit plein klagen over voetballende en schreeuwende jongeren. Het speelt volgens hen al jaren. Het conflict is ontstaan nadat mensen van buiten Amsterdam in de nieuwe huizen komen wonen. Volgens de jongeren bevalt het deze hoger opgeleiden niet dat de jongeren uit de buurt, die er voorheen altijd waren, op deze plek hun vrije tijd doorbrengen. De manager jongerenwerk geeft eveneens aan dat er een grote kloof is ontstaan tussen nieuwe en oude bewoners.
De manier waarop bewoners dit kenbaar maken vinden de jongeren niet prettig.

> *"Ik heb nog nooit 1 van de klagers persoonlijk gesproken. Ze bellen vanuit hun stoel voor de televisie de politie."* **Jongere, 19 jaar**

Binnenkort gaan de jongeren met een aantal bewoners in gesprek via herstelbemiddeling van Spirit. De jongeren staan hier positief tegenover. Wel vermoeden ze dat de 'echte klagers' achter de schermen blijven.

> *"Zij weten wel wie wij zijn en wij niet wie zij zijn. Dat wil ik wel graag weten, om ze te zeggen dat ze een beetje begrip moeten tonen voor jongeren. En het gaat er ook om dat je als buren met elkaar om moet kunnen gaan. Dat kan ik als 20-jarige zelfs al zien."*

NORM Integraal samenwerken bij overlastsituaties
Dialoog **Wat is ieders rol? Wat werkt wel, wat werkt niet? Welke methodische uitgangspunten worden hierbij gehanteerd?**

4 De doelgroep

In het beleid van zowel het stadsdeel als de welzijnsstichting richt het jeugd- en jongerenwerk zich op jongeren uit Zuideramstel in de leeftijd 4 tot en met 20 jaar. Er is geen specifiek doelgroepenbeleid.
Volgens de teamleider zijn de activiteiten gericht op jongeren die weinig financiële middelen hebben, die weinig gestimuleerd worden vanuit huis en/of die geen lid zijn van een club of vereniging. Deze jongeren hebben weinig om handen en hangen een beetje rond op straat. Het is niet de makkelijkste doelgroep uit de wijk.

De manager jeugd- en jongerenwerk vindt dat het jongerenwerk zich niet alleen moet richten op moeilijke groepen. Volgens haar hebben jongeren ook een voorbeeld nodig. Daarvoor zou je activiteiten aan moeten bieden voor zowel actieve als minder actieve groepen. De welzijnsorganisatie zou graag willen dat er een gemengde groep komt, maar op dit moment bezoeken veel Marokkaanse jongeren het jongerencentrum.

De beleidsambtenaar vindt dat het jongerenwerk bedoeld is voor jongeren die daar bewust of onbewust behoefte aan hebben. Daarmee bedoelt hij jongeren die weinig te besteden hebben, zich vervelen of op het slechte pad dreigen te raken.

De stadsdeelvoorzitter heeft daar een andere opvatting over. Zo doet hij de suggestie, in het kader van het organiseren van het activiteitenaanbod in Buitenveldert, dat het goed zou zijn als de jongerenwerker contact legt met betrokken leerkrachten van het voortgezet onderwijs en jongeren die b.v. in een medezeggenschapsraad zitten. Dit zou betekenen dat je actief betrokken jongeren inzet bij de ontwikkeling van nieuwe activiteiten.

De jongeren zelf geven aan dat er maar 1 centrum is in een groot gebied. Jongeren uit Buitenveldert weten helemaal niet dat ze in 't Plein terecht kunnen. Volgens hen moeten er meer centra komen. Er komt in 't Plein maar 1 doelgroep. Ze zouden het leuk vinden als er nieuwe jongeren komen, maar ze erkennen dat het moeilijk is om nieuwe jongeren te bereiken. Met name is de afstand voor veel jongeren een probleem. Ze geven aan dat iedereen welkom is in het centrum.

NORM Onderbouwen doelgroepkeuze
Dialoog **Kiezen voor een brede doelgroep of richten op een specifieke doelgroep?**

NORM Weerbare jongeren inzetten als voorbeeldfunctie.
Dialoog **Welke groepen participeren actief en passief? Kun je dit als een methodisch uitgangspunt nemen?**

5 Aanbod en openstelling

Een goed aanbod is afgestemd op de behoefte van de doelgroep. Daar is iedereen het over eens. Maar dit goed organiseren levert bij alle betrokkenen spanningen op. Jongerenwerkers willen dat jongeren een proces doormaken en zich ontwikkelen, maar worden geremd door de druk die is ontstaan rondom het behalen van eenheden. Vraaggericht werken gaat volgens hen verder dan alleen te luisteren naar wat jongeren willen. Het betekent ook inspelen op de kwaliteiten en talenten van jongeren waarbij het verhogen van de participatiegraad een even belangrijk doel is.
De jongeren weten wat ze willen. Regelmatig vraagt de jongerenwerker wat de jongeren willen doen. Maar vaak zijn de ideeën moeilijk te realiseren omdat er onvoldoende middelen zijn. Dit brengt teleurstelling met zich mee. Enthousiast vertelt een jongere dat zijn idee om een pokertoernooi te organiseren binnenkort gaat plaatsvinden. Het doet hem goed dat hij er zelf bij betrokken is om dit te organiseren.

> *"Binnenkort organiseren we een pokeravond, die wij samen met het jongerencentrum hebben georganiseerd. Dat is nieuw, ik vind het erg leuk dat ons idee echt uitgevoerd gaat worden. Maar dat is wel voor het eerst. Wij hebben het bedacht en zijn betrokken bij het organiseren: samen met het jongerenwerk op zoek gegaan naar de mogelijkheden ... samen gekeken wat er kan van het budget. Je hoeft niet per se betrokken te worden bij het proces, het gaat erom dat er naar je geluisterd wordt als je met een idee komt."* **Jongere, 19 jaar**

Voor de jongens is voetballen de grootste passie. Hier zouden ze heel graag meer mee willen. Bijvoorbeeld toernooitjes organiseren.
Het stadsdeel vraagt zich af wat nu een goed aanbod is voor de jongeren. Er moet vooral uitdaging inzitten en het moet jongeren op een hoger niveau tillen.
Iets nieuws, creatiefs, waarmee je als jongerenwerk profileert wordt ook belangrijk gevonden. De beleidsadviseur is van mening dat voetballen alleen niet voldoende is.

> *"Je houdt jongeren van de straat, maar andere kwaliteiten en interesses worden niet aangesproken. Laat ze een stapje verder gaan, dat ze zelf iets kunnen leveren. Dat is belangrijk voor de ontwikkeling."* **Beleidsadviseur**

De jongeren vinden dat het jongerencentrum vaker dan twee avonden per week open moet. Ze vinden het erg jammer dat het centrum, door bezuinigingen minder open is. Een groter aanbod voor de tieners vinden ze ook belangrijk. In de Rivierenbuurt wordt in ieder geval meer georganiseerd dan in Buitenveldert. Daar is volgens deze jongeren niks te doen.

De jongeren hebben het vermoeden dat er in dit stadsdeel weinig budget gaat naar het jongerenwerk. Het stadsdeel ZA is in hun ogen een stadsdeel waar weinig achterstanden zijn. Er zijn weinig jongeren waar het echt slecht mee gaat. In hun optiek lijkt het alsof de rotte appels in de andere stadsdelen beloond worden en de jongeren hier, die het relatief goed doen, weinig budget krijgen voor bijvoorbeeld vakantieactiviteiten en uitwisselingsprogramma's. De jongeren vinden uitwisselingsprojecten, georganiseerd door het jongerenwerk leerzaam en zouden willen dat deze ook meer in ZA worden georganiseerd. Voor een goed aanbod, is volgens

de jongeren, meer nodig dan alleen het doden van de vrije tijd. Er moet meer afwisseling zijn.

> *"Organiseer ook eens een project, dat leuk en educatief is tegelijk."* **Jongere, 19 jaar**

Het aanbod wordt volgens de jongeren bekend gemaakt via flyers en email. De jongeren vinden dit een hele goede ontwikkeling. Naast dat de activiteiten bekend worden gemaakt via de mail, zouden de jongeren ook graag praktische/serieuze zaken doorgemaild krijgen, zoals b.v. dat het centrum van 3 naar 2 dagen open ging.

5.1 Vraaggericht en efficiënt

Een goede samenwerking tussen de ambulant jongerenwerker en de locatiegebonden jongerenwerkers wordt door de jongerenwerkers belangrijk gevonden om goed vraaggericht te kunnen werken. Deze samenwerking is volgens de ambulant werker nu redelijk goed georganiseerd, maar is voor verbetering vatbaar. Vooral de communicatie in het team kan beter. Activiteiten die door het jongerencentrum worden georganiseerd kunnen beter afgestemd worden met het ambulante werk. De groepen jongeren waar de ambulant werker contact mee heeft, hebben behoefte aan bepaalde activiteiten. Maar als data en tijden niet tijdig worden afgestemd, lukt het de ambulant werker niet om de groepen op tijd te enthousiasmeren om naar de activiteit te komen.

> *"Als zij niet aan mij doorgeven welke activiteiten er zijn en er is een groep die graag activiteiten wil doen dan verlies ik de groep omdat er volgens hen niets georganiseerd wordt. En in het centrum zijn geen deelnemers... Dan lijkt het net of de behoefte er niet is, maar die is er wel. Een goede afstemming is belangrijk."*
> **Ambulant jongerenwerker**

Naast een aanbod dat is afgestemd op de behoefte en tussen jongerenwerkers onderling is een belangrijk doel dat jongeren zelf producenten zijn in plaats van platte consumenten. Een activiteit samen met jongeren organiseren lukt volgens de jongerenwerkers vaak niet omdat er veel meer tijd in gaat zitten dan de tijd die is begroot. Jongerenwerkers vinden het daarom moeilijk om goed vraaggericht te werken.

> *"Je gaat als jongerenwerker zelf dingen organiseren, omdat je anders de afgesproken prestaties niet haalt. En dan maar met de jongeren die toch wel komen en minder snel voor jongeren die moeilijker zijn te motiveren."*
> **Jongerenwerker**

Daarnaast hangt het ook erg af van het type jongeren waarmee je te maken hebt. Er zijn jongeren die iets willen en er zijn jongeren die niets willen. De stadsdeelvoorzitter noemt daarbij een belangrijke voorwaarde om vraaggericht te kunnen werken.

> *"Als aan mij wordt gevraagd om vraaggericht te werken, dan moet ik ook de ruimte hebben om in die setting flexibel te kunnen zijn. Ik kan niet zeggen of daar nu aan wordt voldaan. Dat weet ik niet."* **Stadsdeelvoorzitter**

Volgens de stadsdeelvoorzitter staat het goed uitvoeren van vraaggericht werken boven het vaststellen van normen van kwaliteit. Hij vindt het belangrijk om jongeren als uitgangspunt te nemen en van daaruit activiteiten en projecten te ontwikkelen. Hij vindt dat dit vooralsnog onvoldoende van de grond komt. Dit heeft onder andere te maken met hoe het stadsdeel bepaalde zaken heeft georganiseerd. De jongerenwerkers alleen, kunnen daar niet op aangesproken worden.

NORM Efficiënt vraaggericht werken
Dialoog **Vraaggericht of vraagstukgericht werken? Wie heeft welke rol? Hoe kom je samen tot een goed jongerenwerkaanbod? Wat kunnen we doen om de jongeren meer als uitgangspunt te nemen? Hoe verbind je het locatiegebonden – en ambulant jongerenwerk?**

5.2 Continu en consequent

De jongerenwerkers geven aan dat continuïteit van het aanbod ook heel belangrijk is. Jongeren weten op deze manier waar ze aan toe zijn.

6 Methodisch werken

Stichting Welzijn ZA wil heel graag het werk sterker methodisch onderbouwen, maar dit komt volgens de teamleider nog onvoldoende uit de verf. Volgens hem is methodisch werken waardevol, omdat je op die manier weet waar je mee bezig bent en je kunt leren van fouten. De belangrijkste methodische uitgangspunten die door het jongerenwerk en het stadsdeel zijn genoemd:

- jongeren zijn meer dan consumenten;
- werken aan empowerment ;
- aansluiten bij competenties van jongeren en van daaruit verder werken;
- het werk transparant en logisch maken;
- bemiddelende rol (ambulant werker).

Het benoemen van een concrete aanpak die wordt ingezet vinden de jongerenwerkers moeilijk. De beleidsambtenaar vindt het methodisch werken behoren tot de bedrijfsvoering van het jongerenwerk en bemoeit zich hier minimaal mee.

7 Randvoorwaarden

Bijna alle geïnterviewden vinden kwalitatief goed personeel en financiële middelen de belangrijkste randvoorwaarden. Evenals de faciliteiten (locatie/ spelen/fysieke omgeving) die beschikbaar zijn voor het uitvoeren van het jongerenwerk.
Opvallend is dat alleen de jongeren en de beleidsadviseur aangeven dat het een belangrijke voorwaarde is dat jongeren participeren gedurende de uitvoering.
De jongerenwerkers vinden het belangrijk om goed aangestuurd te worden door een leidinggevende en een heldere opdracht te krijgen van het stadsdeel.
Daarnaast is twee keer het zichtbaar maken van het werk als randvoorwaarde genoemd.
De stadsdeelvoorzitter dacht dat jongerenwerkers de setting waarin ze hun werk kunnen uitvoeren zouden noemen als belangrijkste voorwaarde. Zelf ziet hij dit ook als een belangrijke voorwaarde om je werk goed te kunnen uitvoeren.

8 Verantwoording afleggen en praten over kwaliteit

De afspraken die gemaakt worden over de uitvoering van het jongerenwerk zijn met name kwantitatief. De welzijnsorganisatie maakt jaarlijks een werkplan waarin zij aangeeft welke producten ze aanbiedt. De opdracht wordt in samenspraak in een bestek vastgelegd, waarin de producten in eenheden worden uitgedrukt. Het stadsdeel rekent de organisatie af op basis van deze vastgestelde eenheden.
De stichting levert een inhoudelijk tekst aan bij de offerte om te benoemen vanuit welke visie er gewerkt wordt en wat de resultaten en doelen zijn van de in te zetten producten.
Het stadsdeel heeft vanuit een stedelijke notitie een stadsdeelnotitie over het jongerenwerk en het onderwijs geschreven. Binnen het stadsdeel wordt op basis van deze notitie verantwoording afgelegd. Daarnaast is er een actieplan jeugd en veiligheid, maar dat richt zich meer op de repressieve kant.
Door middel van kwartaalrapportages en een jaarverslag wordt gecommuniceerd in hoeverre de vooraf-gestelde doelen zijn behaald. Indien er naar aanleiding daarvan vragen of opmerkingen zijn dan wordt er telefonisch of via de mail contact gelegd.

De beleidsambtenaar geeft aan dat er beperkt tijd is om met elkaar om de tafel te zitten. Daarnaast geeft hij aan dat er vaak te veel punten op de agenda staan om iedere twee maanden te bespreken. Hij geeft daarom de voorkeur aan een email. Op deze manier zou hij graag via korte lijnen op de hoogte willen blijven met betrekking tot de voortgang van projecten en activiteiten.

Stichting Welzijn ZA zou graag meer tijd en ruimte willen om structureel het gesprek aan te gaan over kwaliteit van jongerenwerk. De teamleider van het jongerenwerk vindt de gesprekken over het algemeen goed verlopen. Het stadsdeel heeft volgens de stichting een geïnteresseerde houding, maar er wordt nog te weinig gekeken hoe je beleid en uitvoering goed op elkaar kunt laten aansluiten. De organisatie wil graag van het stadsdeel weten welke richting zij opwillen. Gesprekken die gevoerd worden over de offerte zouden meer over inhoudelijke doelen en over een duurzame gezamenlijke termijnvisie mogen gaan. Vooralsnog worden vaak de incidenten besproken in plaats van bijvoorbeeld een brede aanpak om overlast te bestrijden.

Beide jongerenwerkers zien praten over kwaliteit van jongerenwerk binnen de stichting als een nieuwe ontwikkeling. Volgens een van de jongerenwerkers wordt er intern hard gewerkt om een kwaliteitsslag te maken. De jongerenwerkers hebben de behoefte aan een concrete opdracht die in samenspraak wordt vastgesteld. Als dat concreet wordt dan kun je als jongerenwerker meer met je hart het werk uitvoeren.

Jongerenwerkers vinden het belangrijk dat de lijn tussen de beleidsmedewerker van het stadsdeel kort is. De jongerenwerkers doen de ervaringen op, zij zien zichzelf als de voelsprieten van het stadsdeel. Een jongerenwerkers zou graag meer in gesprek willen met het stadsdeel.

> *"Ik denk wel, als ik naar mijn collega's kijk, dat deze meer gehoord zouden willen worden. En ik denk ook dat als ze meer gehoord worden ze meer verantwoordelijkheid nemen voor hun werk. Het is toch een soort erkenning voor je werk."* **Jongerenwerker**

De ambulante jongerenwerker heeft regelmatig contact met de beleidsadviseur over de ontwikkelingen van het jongerenwerk in Buitenveldert.

> *'De lijn met het stadsdeel is kort en dat vind ik prettig. Beschrijven met wie je contact hebt en wat korte termijn resultaten zijn is belangrijke informatie om met elkaar uit te wisselen.'*
> **Jongerenwerker**

Hoe kan het gesprek over de kwaliteit van het jongerenwerk beter?
Tijdens de gesprekken is aan de betrokkenen gevraagd wat er nodig is om het gesprek over kwaliteit te verbeteren. Hierbij is gevraagd naar de gesprekken die op de verschillende niveaus plaatsvinden. Dus tussen opdrachtgever en aanbieder, tussen jongerenwerker en leidinggevende en tussen jongerenwerker en jongeren. De volgende antwoorden zijn gegeven:

Gesprek
Opdrachtgever - jongerenwerkaanbieder

Stadsdeelvoorzitter
- Meer met elkaar in gesprek over het vraaggericht werken.

Beleidsadviseur
- Korte lijnen, direct communiceren als er knelpunten zijn. Niet bang zijn om het te melden.
- Elke maand een korte terugkoppeling, transparant (niet alleen binnen de organisatie, maar ook naar het stadsdeel).
- Minder op de output aansturen, minder kwantitatief afrekenen.
- Professionals meer ruimte geven om invulling aan het jongerenwerk te geven.
- Kostprijsberekening en afspraken maken over randvoorwaarden.

Manager jongerenwerk
- Structureel tijd en ruimte creëren om het gesprek over kwaliteit aan te gaan.
- Optimaliseren van dwarsverbanden, gebruik maken van elkaars expertise.

Jongerenwerkers
- Letterlijk in gesprek gaan, bijvoorbeeld door middel van een presentatie op het stadsdeelkantoor.
- Beter van elkaar leren begrijpen waar iedereen mee bezig is.
- Concrete doelen in zinnen formuleren en niet in eenheden.
- De vraag van jongeren als uitgangspunt nemen niet je eigen aanbod

Gesprek
Jongerenwerkers - leidinggevende

Manager jongerenwerk
- Meer tijd en ruimte creëren. Bijeenkomsten goed voorbereiden.
- Inzoomen op kwaliteit door middel van een training.

Jongerenwerker
- Structureel tijd en ruimte creëren om het gesprek over kwaliteit aan te gaan.

Gesprek
jongerenwerkers - jongeren

Jongerenwerker
- Ideeënbus invoeren.
- Tijdens inloop de plannen voor 2010 bespreken.

Jongeren
- Jongeren geven aan het gesprek zeer op prijs te hebben gesteld.

> *"Ik vond het een goed gesprek. Het was een vreemd gesprek, normaal als we zo bij elkaar worden geroepen is het omdat er een probleem is."* **Jongere, 21 jaar**

- Investeer in deze gesprekken en kom samen met jongeren tot de uitwerking van goede ideeën.

Kwaliteitseisen
- Activiteiten tot stand laten komen in overleg met jongeren:vraaggericht en laagdrempelig.
- Werken met gekwalificeerde jongerenwerkers.
- Werken volgens omschreven methodieken, protocollen en pedagogische aanpak.
- Bekend maken van de activiteiten.
- Samenwerking met andere organisaties in de keten zoals onderwijs en sportverenigingen. Daarbij de jongeren als uitgangspunt nemen in plaats van eigen aanbod.
- Aansluiting zoeken bij brede school aanbod en landelijke initiatieven.