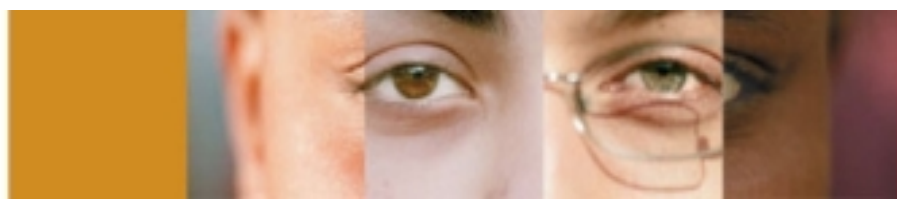


Kennis gedeeld

**Monitor van het ActiZ
Leernetwerk Ambassadeurs Interculturalisatie**



**Mikado, kenniscentrum interculturele zorg
Nuray Sönmez & Inge Goorts
November 2010**



Inhoudsopgave

1. Inleiding	3
1.1 Het leernetwerk	3
1.2 Opbouw rapport	4
2. Probleemstelling	5
3. Werkwijze monitor	6
4. Aanvang van het leernetwerk	7
4.1 Motivatie tot deelname	7
4.2 Randvoorwaarden en aanvangcondities	7
4.3 Stand van zaken en geformuleerde doelen	8
4.3.1 Doelen op het organisatiedomein Communicatie	8
4.3.2 Doelen op het organisatiedomein Zorgaanbod	9
4.3.3 Doelen op het organisatiedomein Intercultureel personeelsbeleid	9
4.3.4 Doelen op het organisatiedomein Deskundigheidsbevordering	10
4.4 Verwachtingen	10
5. Resultaten	11
5.1 Drempels bij interculturalisatie	11
5.2 Samenwerking tussen bestuurder, manager en verzorgende	11
5.3 Samenwerking met andere organisaties	12
5.4 Terugkoppeling van kennis	13
5.5 Instrumenten tbv interculturalisatie	14
5.6 Gelijktijdige deelname aan 'Naar een multicultureel personeelsbeleid'	14
5.7 Zijn de verwachtingen waargemaakt?	15
5.8 De interculturele toekomst van de organisaties	16
6. Reflectie	18
7. Resultaten, succesfactoren en aanbevelingen	20
Bijlage 1: Overzicht doelen leernetwerk per deelnemende organisatie	21
Bijlage 2: Topiclijst interviews monitoring leernetwerk	24
Bijlage 3: Vragenlijst begeleiders monitoring leernetwerk	25
Bijlage 4: Mikado nulmeting	27

1. Inleiding

Dit rapport beschrijft de kwalitatieve resultaten van de monitor van het Leernetwerk Ambassadeurs Interculturalisatie van ActiZ.

1.1 Het leernetwerk

ActiZ is op 11 september 2009 voor de tweede maal gestart met het Leernetwerk Ambassadeurs Interculturalisatie (in het vervolg ook enkel met 'leernetwerk' aangeduid). In drie afzonderlijke leernetwerken bestaande uit bestuurders, zorgmanagers en verzorgenden/verpleegkundigen van acht verschillende zorgorganisaties, werd op systematische wijze gewerkt aan de ontwikkeling en verankering van interculturalisatie in de betrokken zorgorganisaties. De leernetwerken werden afzonderlijk begeleid door externe deskundige trainersduo's. Het leernetwerktraject is door ActiZ aan haar lidorganisaties aangeboden in het kader van het programma 'ActiZ geeft kleur aan de zorg'.

Het leernetwerk is opgezet met het doel de deelnemende organisaties te helpen bij het:

1. Starten met implementatie van interculturalisatie in de organisatie;
2. Verkrijgen van inzicht in de wensen, ambities en leefstijlkenmerken van nieuwe Nederlandse cliënten en - personeel;
3. Vergaren van relevante (praktijk)kennis en informatie over het thema interculturalisatie in de organisatie;
4. Verankeren van interculturalisatie in de visie, beleid, activiteiten en personeelsopbouw van de organisatie;
5. Verkrijgen van inzicht in de meerwaarde van interculturalisatie op het gebied van kwaliteit van zorg/leven, personeelsvoorziening, leereffecten en kosten.

Tijdens de startbijeenkomst werden de deelnemers geïnformeerd over het leernetwerktraject. Tevens zijn de wederzijdse verwachtingen besproken en afspraken gemaakt over o.a. de criteria voor deelname. Ook hebben de organisaties een inventarisatieformulier ingevuld (profielschets), waarin de motivatie voor deelname, verwachtingen en doelstellingen zijn geformuleerd. Een overzicht van de profielschetsen is terug te vinden in bijlage 1.

Van september 2009 tot oktober 2010 kwamen de drie netwerken vijf keer één dagdeel bijeen. De bijeenkomsten hadden een duidelijke opbouw. Na een plenaire inleiding, gingen de bestuurders, managers en verzorgenden uit elkaar om in subgroepen verder te werken aan functiespecifieke dilemma's. De deelnemende organisaties waren afwisselend gastheer/gastvrouw voor de bijeenkomsten. Zo konden de organisaties zich aan elkaar presenteren. Het leernetwerk werd feestelijk afgesloten met een minisymposium op 8 oktober jl.

ActiZ heeft organisaties actief benaderd met de vraag of ze wilden deelnemen. Een aantal organisaties had al deelgenomen aan de eerste reeks van het leernetwerk.

Bestuurder: "Tot voor kort was de interesse vanuit ActiZ vooral richting de grote steden. Nu werden ook de buitengebieden actief uitgenodigd voor deelname aan het netwerk. In het netwerk zie je nu een vertegenwoordiging van organisaties uit het hele land."

ActiZ heeft Mikado gevraagd het leernetwerk te monitoren, het proces te beschrijven en een overzicht van ontwikkelde en/of toegepaste methoden, instrumenten, randvoorwaarden en resultaten bij dit leernetwerk te maken, zodat de resultaten overdraagbaar worden.

1.2 Opbouw rapport

In hoofdstuk 2 en 3 worden kort de probleemstelling en de werkwijze van de monitor beschreven. Hoofdstuk 4 behandelt de stand van zaken van interculturalisatie bij de deelnemende zorginstellingen en de geformuleerde doelstellingen. Dit gebeurt aan de hand

van verschillende domeinen (indicatoren) van interculturele zorg afkomstig uit de Mikado nulmeting[®]. De resultaten van het leernetwerk komen uitgebreid aan bod in hoofdstuk 5. Wat heeft deelname de verschillende organisaties opgeleverd? Ook in combinatie met de andere onderdelen van het programma 'ActiZ geeft kleur aan de zorg'.

Het rapport sluit af met in hoofdstuk 6 een reflectie aan de hand van de vier domeinen van de Mikado nulmeting[®] en in hoofdstuk 7 een samenvatting van de resultaten, succesfactoren en aanbevelingen.

In het gehele rapport worden de bevindingen geïllustreerd met uitspraken van deelnemers en foto's die door Mikado zijn gemaakt tijdens de afsluitende bijeenkomst van de eindpresentaties van de organisaties.



2. Probleemstelling

Het doel van de monitor van het Leernetwerk Ambassadeurs Interculturalisatie is het volgen, bundelen en beschrijven van ervaringen en opgedane expertise van de deelnemers en van het interculturalisatietraject binnen de deelnemende organisaties. Zo krijgt ActiZ inzicht in hoe het leernetwerk kan bijdragen aan het interculturalisatieproces van zorgorganisaties en kan zij de werkwijze van het leernetwerk optimaliseren.

De monitor dient bij te dragen aan de beantwoording van twee centrale vragen:

- Hoe verliep het interculturalisatieproces van de acht zorgorganisaties die deelnamen aan het leernetwerk de praktijk?
- Hoe heeft deelname aan het leernetwerk bijgedragen aan het interculturalisatieproces van de organisaties?

Heeft deelname aan het leernetwerk bijgedragen aan interculturalisatie binnen uw organisatie?

Daarnaast neemt ActiZ de resultaten van deze monitoring mee in de ontwikkeling van een digitale toolkit interculturalisatie voor haar leden.



3. Werkwijze monitor

Ten behoeve van de dataverzameling voor de monitoring, zijn een viertal bronnen gebruikt:

1. Bijwonen van vijf netwerkbijeenkomsten voor bestuurders, managers en verzorgenden.
2. Interviews met de ambassadeurs uit de acht deelnemende organisaties. Bij voorkeur was dit een gezamenlijk interview met bestuurder, manager en verzorgende om zo zicht te krijgen op de samenwerking. In het interview is gesproken over de stand van zaken van interculturalisatie bij aanvang van het leernetwerk en nu, het implementatieproces, de resultaten en over methodes en instrumenten die zijn ingezet (zie bijlage 2 voor topiclijst).
3. Deskresearch van (interne) werkdocumenten, discussiestukken, rapportages en verslagen over het interculturalisatieproces van de deelnemende organisaties.
4. Schriftelijke vragenlijst voor de zes externe trainers van de drie afzonderlijke leernetwerken (zie bijlage 3).

Om het interculturalisatieproces binnen de organisaties te kunnen monitoren, is de Mikado nulmeting[®] gebruikt. Dit is een instrument (vragenlijst) waarmee in korte tijd een globale indruk gevormd wordt van de mate van interculturalisatie in een organisatie. Waar staat de organisatie? Welke aspecten in het interculturalisatiebeleid verdienen extra aandacht? En welke vervolgstappen kunnen gezet worden?

De nulmeting is ingezet om de stand van zaken bij de deelnemende organisaties op het gebied van interculturalisatie bij aanvang van het leernetwerk weer te geven. Hiertoe zijn de verzamelde gegevens (werkdocumenten, discussiestukken, rapportages, verslagen en interviews) bestudeerd en geclusterd aan de hand van vier interculturele domeinen (indicatoren) van de Mikado nulmeting[®]. Zo wordt duidelijk in hoeverre interculturalisatie integraal, op verschillende organisatiedomeinen, verankerd is. Interculturalisatie kan enkel slagen bij integraal beleid, waarbij het onderwerp bij alle niveaus en lagen van de organisatie op de agenda staat.

Om de effecten van het leernetwerk te monitoren, is na afloop van het leernetwerk gekeken welke veranderingen de organisaties hebben doorgemaakt op de vier domeinen.

De vier domeinen van de Mikado nulmeting[®] zijn:

1. **Communicatie** (speerpunt is toegankelijkheid > bereikbaarheid doelgroep; toeleiding naar zorg; communicatie over de zorgbehoefte)
2. **Zorgaanbod en- beleid**¹ (speerpunt is kwaliteit > aansluiting aanbod op zorgbehoefte en verankering in beleid; meervoudigheid zorg en complexiteit problematiek)
3. **Intercultureel personeelsbeleid** (speerpunt is duurzaamheid > interculturalisatie is verankerd in beleid, implementatie en monitoring; verscheidenheid van personeel op alle niveaus van de organisatie)
4. **Deskundigheidsbevordering** (speerpunt is professionaliteit > circulatie en verankering van kennis, houding en vaardigheden op alle niveaus)

Bij ieder domein wordt nagegaan welke veranderingen op bestuurlijk niveau zijn opgepakt en hoe zijn deze ingebed in de organisatie.

De nulmeting is in bijlage 4 opgenomen en kan door organisaties gebruikt worden om zelf hun interculturalisatieproces te monitoren. De resultaten van de nulmeting vormen de basis om een interculturalisatietraject verder richting, inhoud en vorm te kunnen geven.

¹ Onder een intercultureel zorgbeleid, oftewel interculturalisatie, wordt een beleid verstaan gericht op het cultuurgevoeliger maken van voorzieningen in de gezondheidszorg met het doel allochtone en autochtone (potentiële) zorgvragers gelijkwaardige kwaliteit van en gelijke toegang tot de zorg te verschaffen (R. van Dijk e.a., 2000)

4. Aanvang van het leernetwerk

In dit hoofdstuk wordt gekeken naar de aanvangsituatie van het leernetwerk. Aan bod komen de motivatie, de geformuleerde doelstellingen van de deelnemende organisaties en de verwachtingen van de ambassadeurs. Ook wordt het niveau van interculturalisatie bij de deelnemende organisaties bij aanvang van het leernetwerk beschreven, aan de hand van de domeinen van de Mikado nulmeting[®].

4.1 Motivatie tot deelname

De multiculturele omgeving en de urgentie die men voelt om deze groep van zorg te voorzien, wordt door de meeste bestuurders en enkele managers genoemd als aanleiding om deel te nemen aan het leernetwerk.

Manager: In onze wijk is 80% allochtoon. Ook is er veel armoede. Je voelt je maatschappelijk verbonden met het onderwerp en de verplichting om het met anderen op te pakken. Je wilt als organisatie niet in je eentje zoeken naar de heilige graal, maar voeden en delen.

Bij andere organisaties was de mate van urgentie veel lager. Met name bij organisaties uit kleinere steden of in landelijke gebieden is dit het geval. Daar heeft het personeel vaak ook minder affiniteit met het onderwerp. Voor hen vormde deelname aan het leernetwerk een mooie aanleiding om interculturalisatie op de kaart te krijgen binnen de organisatie en om zich voor te bereiden op een multiculturele toekomst. Want alle organisaties beseffen zich dat zij meer en meer te maken zullen krijgen met een kleurrijke samenleving.

“Hoe halen we allochtone zorgvragers binnen?”

Met name de verzorgenden gaven in de interviews aan vanwege hun eigen migratiegeschiedenis, persoonlijk betrokken te zijn bij interculturalisatie. Zij willen iets voor de eigen groep doen, omdat zij de brug kunnen slaan tussen de

cliënten die niet bereikt worden en de zorginstelling. Bovendien zien verzorgenden op hun afdeling letterlijk dat er een autochtone ‘witte’ cliëntengroep is. Door hun grote affiniteit met interculturele zorg, zijn zij door de managers ook bewust geselecteerd voor deelname aan het leernetwerk.

verzorgende: “Ik ben zelf allochtoon. Ik kom uit Suriname. Ik zie dat we bij ons in de organisatie nog weinig doen voor allochtone ouderen. Dat zie ik ook in mijn eigen omgeving. Ouderen gaan bijvoorbeeld naar Den Haag, waar de zorg wel al op hen gericht is. Dus hoe halen we allochtone zorgvragers binnen? En als er een allochtone oudere komt, hoe gaan we er dan mee om? Nu weten we dat niet.”

Voor alle organisaties gold dat zij zeer gemotiveerd waren om aan het leernetwerk deel te nemen. De meeste organisaties waren, ieder op hun eigen manier, al bezig met het vorm geven van interculturalisatiebeleid. Het netwerk werd gezien als een kans om hier nadrukkelijker mee aan de slag te gaan.

4.2 Randvoorwaarden en aanvangcondities

Criteria en randvoorwaarden voor deelname aan het leernetwerk vanuit ActiZ waren:

- Afvaardiging van een bestuurder, een zorgmanager en minimaal één verzorgende/verpleegkundige per zorgorganisatie.
- Bereidheid om voorloper te zijn
- Bereidheid om kennis te delen en verdiepen en om ontwikkelingen en ervaringen binnen het leernetwerk te laten monitoren.

- Aanwezigheid bij de vijf bijeenkomsten.
- Faciliteren van activiteiten en interventies.
- Eigen bijdrage van € 3000 per zorgorganisatie

De meeste respondenten gaven aan voor zichzelf vrijwel geen randvoorwaarden te hebben gesteld aan deelname. Zij vonden het prettig dat deelname aan het leernetwerk laagdrempelig was. Enkele deelnemers noemden als randvoorwaarde dat je affiniteit met het onderwerp moet hebben. Het leernetwerk, zo stelden zij, is niet geschikt voor medewerkers van organisaties die niet met interculturalisatie aan de slag willen.

Ook realiseerden deelnemers zich dat deelname aan het leernetwerk een tijdsinvestering vraagt. Voor verzorgenden is het niet eenvoudig om vrij te krijgen, dat vereist afstemming binnen het team. Managers en bestuurders bepalen grotendeels hun eigen agenda, waardoor zij minder afhankelijk zijn van anderen bij het inplannen van de bijeenkomsten van het leernetwerk.

Daarnaast is het faciliteren van een activiteitenbudget nodig, zodat deelnemers daadwerkelijk uitvoering kunnen geven aan interculturalisatie en de huiswerkopdrachten van het leernetwerk.

4.3 Stand van zaken en geformuleerde doelen

Deze paragraaf geeft inzicht in het niveau van interculturalisatie bij de deelnemende organisaties bij de start van het leernetwerk en de bijbehorende doelen, geclusterd naar de organisatiedomeinen van de nulmeting. De specifieke doelstellingen per organisatie (uit de profielschets) zijn opgenomen in bijlage 1.

4.3.1. Doelen op het organisatiedomein Communicatie (toegankelijkheid)

De organisaties hebben over het algemeen weinig zicht op de zorgbehoefte van potentiële allochtone cliënten. De meeste organisaties hebben een verkennend onderzoek gedaan naar de samenstelling van hun werkgebied (naar etniciteit en leeftijd) en deze laat zich niet terug vinden in de samenstelling van de cliënten. Het bereik van migrantencliënten is per organisatie, maar ook per locatie verschillend. Bij sommige locaties is er sprake van oververtegenwoordiging van bepaalde groepen cliënten, terwijl bij de andere locaties juist geen migrantencliënten gezien worden. De oververtegenwoordiging heeft deels te maken met het categorale aanbod van de locatie waar huisvesting, accommodatie en het personeel is aangepast aan de doelgroep.

Ondanks oververtegenwoordiging op sommige locaties, vinden alle organisaties dat zij organisatiebreed nog onvoldoende migrantencliënten bereiken. Als verklaring hiervoor, noemt men o.a de onbekendheid van het zorgaanbod bij de doelgroepen, onbekendheid van de zorgvraag bij de instelling, houding van de hulpverleners naar de cliënten, communicatieproblemen en onvoldoende afstemming tussen hulpvraag en zorgaanbod.

De organisaties hebben diverse outreachende initiatieven genomen om meer bekendheid te geven aan hun zorgaanbod en om zicht te krijgen op de zorgbehoefte. Zo wordt voorlichting voor mantelzorgers georganiseerd in buurthuizen en moskeeën. Daarnaast hebben enkele organisaties voorlichtingsfilms in diverse talen gemaakt over het zorgaanbod van hun organisatie. Ondanks deze initiatieven realiseren de organisaties zich dat er meer nodig is om zicht te krijgen op de zorgbehoefte van de diverse cliëntenpopulaties in het werkgebied. Men weet niet welke opvattingen er leven bij diverse groepen over ouderdom, verzorging en sterven. Ook samenwerking met familie, gemeenschap en zelforganisaties zijn aandachtsgebieden, bijvoorbeeld bij het bepalen van zorgaanbod en zorgzwaarte.

Daarnaast worden taalproblemen genoemd als knelpunt. De organisaties willen daarom hun personeelsbestand divers samenstellen om in de communicatie rekening te houden met het niveau en de moedertaal van de cliënt. Het inzetten van tolken gebeurt minimaal binnen de organisaties. Op dit terrein is nog veel te winnen.

Voorbeelden van geformuleerde doelen op dit organisatiedomein zijn het in kaart brengen van de diverse doelgroepen in de regio en hun zorgbehoefte. Een organisatie stelde zichzelf tot doel om vooral contact te maken en verbinding plaats te laten vinden binnen de organisatie, zodat draagvlak voor interculturalisatie ontstaat. Tot slot wilden organisaties meer zicht krijgen op hoe zij diverse doelgroepen kunnen benaderen.

4.3.2. Doelen op het organisatiedomein Zorgaanbod en – beleid (kwaliteit van zorg)

Knelpunten in het zorgaanbod zijn in grote lijnen bij de organisaties bekend. Botsende waarden, normen en opvattingen over 'ziek zijn' en 'zorg bieden' liggen hieraan ten grondslag. Op micro-niveau, bij de invulling van persoonlijke verzorging, eten, huishoudelijke zorg en begeleiding, worden verschillen zichtbaar in communicatie en houding ten opzichte van 'ziek zijn' en 'zorg bieden'. Een van de respondenten gaf het voorbeeld van een Turkse cliënt die graag geholpen wilde worden bij het wassen van haar haren. De hulpverlener vond, vanuit het oog van zelfredzaamheid, het beter dat zij dit zelf leert. Dit leidde tot veel irritatie bij de cliënt en haar dochter.

Veel organisaties geven vorm aan hun zorgaanbod vanuit de focus op zelfredzaamheid en autonomie van de cliënt, terwijl bij migrantencliënten vaak autonomie-in-verbondenheid centraal staat. Dit verschil is essentieel en van op invloed alle niveaus van het hulpverleningsproces, omdat het zowel van de organisatie als van de hulpverlener een andere basishouding vereist.

Sommige organisaties hebben reeds goede ervaringen met een categoriaal zorgaanbod voor een specifieke etnische doelgroep. De keus voor de doelgroep heeft vooral te maken met de demografische gegevens van het werkgebied. Een voorbeeld is een thuiszorgorganisatie die een specifiek aanbod heeft ontwikkeld voor de grote groep Turkse ouderen in de regio. Dit aanbod is positief geëvalueerd, omdat bij hulpverleners het draagvlak voor interculturele zorg en de bereidheid voor het werken met diverse culturele groepen zijn toegenomen.

Het organisatiedomein Zorgaanbod en –beleid komt in de geformuleerde doelen van de organisaties nauwelijks terug. Een organisatie had tot doel om de Nederlandse dagverzorging en de multiculturele dagverzorging met elkaar te verbinden.

4.3.3. Doelen op het organisatiedomein Intercultureel personeelsbeleid

Omdat etniciteit van het personeel door de meeste organisaties niet geregistreerd wordt, is het niet mogelijk exacte cijfers te noemen over de in-, door- en uitstroom. Op afdelingsniveau zijn deze gegevens waarschijnlijk wel bekend, maar het ontbreekt aan centrale bundeling. Aan de hand van de verzamelde data, kan echter toch een beeld geschetst worden van het intercultureel personeelsbeleid van de organisaties.

De meeste deelnemende organisaties zijn nog 'wit', maar streven naar een multicultureel personeelsbestand op diverse niveaus. In beleidsanalyses noemt men de toename van vergrijzing onder migranten en de daarmee gepaard gaande verwachte toename van de zorgvraag in de komende jaren als belangrijke reden voor een intercultureel personeelsbeleid. Maar ook om het personeelsbestand op peil te houden en de algehele toenemende zorgvraag aan te kunnen, heeft men nieuwe kwalitatieve krachten nodig. Uit onderwijsgegevens van diverse regio's blijkt dat het aandeel van migrantenjongeren in de zorgopleidingen toeneemt, maar niet op hogere niveaus. Juist de behoefte naar zorgpersoneel op niveau 3 en 4 is hoog. Ook het lage aandeel van vrouwen op deze hoge niveaus wordt als knelpunt gezien.

Versillende organisaties werken samen met opleidingscentra om de opleidingen aantrekkelijk te maken voor jongeren en de instroom van allochtoon personeel te vergroten. Daarnaast hebben de instellingen interne opleidingsmogelijkheden voor het eigen personeel.

Een organisatie geeft aan zich zorgen te maken over de doorstroom van allochtone medewerkers naar hoge niveaus (management en raad van bestuur). Bij geen enkele organisatie is diversiteit een aandachtspunt in de exitgesprekken. En onderwerpen als discriminatie en uitsluiting blijven in de taboesfeer hangen. Twee organisaties geven in hun HRM-beleid aan dat zij onderzoek doen naar de werving van migranten en hun huidige wervingsmethoden en –materiaal onder de loep nemen. Ook formuleren zij wat goed werkgeverschap inhoudt bij een multicultureel personeelsbestand.

Ondanks dat het werven, selecteren en behouden van allochtoon personeel voor alle organisaties belangrijke aandachtspunten zijn, formuleerde geen enkele organisatie een specifiek doel op het domein van intercultureel personeelsbeleid.

4.3.4. Doelen op het organisatiedomein Deskundigheidsbevordering (kennis)

Interculturele deskundigheidsbevordering van het personeel vormt een belangrijk aandachtspunt voor de organisaties. De aandacht richt zich op:

- Bewustwording en sensitiviteit voor mogelijke verschillen in opvattingen en verwachtingen over zorg en zorgbehoefte.
- Interculturele competenties, zoals werken met tolken, flexibiliteit, zelfreflectie, het interpreteren van (non)verbale communicatie en het omgaan met familie.
- Vakspecifieke interculturele scholing zoals interculturele diagnostiek en interculturele palliatieve zorg.

Duurzaamheid (overdraagbaarheid en borging) van interculturele kennis is binnen de organisaties vaak nog onderbelicht. Zodra een intercultureel deskundige medewerker de organisatie verlaat, verliest de organisatie ook diens kennis en expertise. Daarnaast hebben de organisaties weinig zicht op interne en externe deskundigheid, waardoor deze kennis weinig wordt ingezet. Enkele organisaties concludeerden na interculturele scholing dat het heeft bijgedragen aan het vergroten van draagvlak en de kwaliteit van interculturele zorg.

Een organisatie formuleerde een doel op dit organisatiedomein. Namelijk, hoe creëer je een goede interculturele beroepshouding?

4.4 Verwachtingen

Vrijwel alle deelnemers hoopten in het leernetwerk de mogelijkheid te krijgen om ervaringen van anderen te horen, uit te wisselen en door elkaar geïnspireerd te worden. Men wilde niet enkel successen en good practices delen, maar ook minder geslaagde projecten en initiatieven, zodat hier lessen uit getrokken konden worden. Voor de organisaties met weinig ervaring met interculturalisatie, was het leernetwerk ook een eerste kennismaking.

Bestuurder: "Het netwerk was voor ons vooral bedoeld om nader kennis te maken met het onderwerp en draagvlak te creëren."

Slechts enkele deelnemers hebben bij aanvang functiespecifieke verwachtingen geformuleerd. Zo hoopte een manager te leren hoe personeel te coachen, wanneer zorg te dichtbij komt en professionele grenzen worden overschreden, doordat cliënt en hulpverlener dezelfde etnische achtergrond delen.

5. Resultaten

Dit hoofdstuk richt zich op de resultaten van het leernetwerk en het effect op het interculturalisatieproces van de deelnemende organisaties. Wat heeft het leernetwerk opgeleverd?

5.1 Drempels bij interculturalisatie

Het werken aan intercultureel beleid gaat niet vanzelf. Welke drempels en dilemma's kwamen de organisaties tegen in hun proces van interculturalisatie? En welke vragen hebben zij zichzelf gesteld? Dit was een belangrijk thema in het leernetwerk.

Bestuurder: "De vraag 'Hoe gaan we dit doen?' en 'Hoe breed gaan we?'. Je kunt niet van tevoren alles al bedenken, je moet het traject doormaken. Je hebt de neiging om te snel resultaat te willen zien. Vanuit het netwerk hebben we duidelijk het advies gekregen om niet te snel te willen, dat was belangrijk. En het hoeft ook niet meteen geld op te leveren."

Het bovenstaande dilemma is herkenbaar. Organisaties die zich richten op interculturalisatie, willen graag snel en veel resultaat zien. Hoe baken je je doelen af? Wat heb je nodig om interculturalisatie te laten slagen? En hoe zorg je ervoor dat je doelen realistisch zijn? Deze vragen zijn in het leernetwerk besproken, met als gevolg dat de deelnemers een beter en completer beeld kregen van wat interculturalisatie behelst en betekent voor hun organisatie.

"Hoe gaan we dit doen?
En hoe breed gaan we?"

Zo is het de deelnemers duidelijk geworden dat je gemotiveerd moet zijn en een lange adem dient te hebben. Daarnaast realiseerden verzorgenden zich dat je ook een dosis lef nodig hebt om op mensen af te stappen, plannen te presenteren en het gesprek aan te gaan. Ook kwamen deelnemers tot het inzicht dat het cruciaal is dat de bestuurder het belang van interculturalisatie onderschrijft. Dit is noodzakelijk voor borging van de resultaten en voor het beschikbaar maken van tijd en budget.

Een ander genoemd dilemma is het omgaan met collega's binnen en buiten de organisatie die geen waarde hechten aan interculturalisatie. Het omgaan met weerstand was een belangrijk thema binnen het leernetwerk.

Bestuurder: "Een groot deel van de medewerkers in een verzorgingstehuis heeft PVV gestemd. Daar kan je dan over praten. Onbekend maakt een beetje onbemind. Er zijn plekken in Nederland die nog wit zijn. Het bestaat naast elkaar. Ik hoef niet divers te worden als doel op zich. Het is goed om aansluiting te vinden bij de wijk. Als die gekleurd is ga je mee, als die wit is ga je mee."

5.2 Samenwerking tussen bestuurder, manager en verzorgende

Door de bijeenkomsten, het samen reizen naar de verschillende locaties en de huiswerkopdrachten, ontstonden korte lijnen tussen bestuurders, managers en verzorgenden. Deze samenwerking is een van de belangrijkste succesfactoren van het leernetwerk. Door op verschillende niveaus binnen de organisatie samen te werken, wordt de slaagkans van het interculturalisatieproces vergroot.

Bestuurder: "In de trein gebeurde soms meer, dan in de bijeenkomsten zelf".

Bestuurder: "Voorheen was het bij ons not done dat de drie lagen met elkaar samenwerkten. Alles was erg hiërarchisch. Je moet een cultuurverandering doorgaan om dit te doorbreken. Door deelname van de drie lagen, werd er status aan het onderwerp gegeven."

Met name verzorgenden gaven aan voorheen niet zo makkelijk contact op te nemen met managers en zeker niet met bestuurders. Door het leernetwerk werd deze drempel echter weggenomen.

Verzorgende: "De samenwerking verliep geweldig. Normaal komt iets van bovenaf of van onderaf. Nu was er samenwerking. We hadden veel contact."

"Er ontstonden snel
korte lijnen"

Door het leernetwerk leerden bestuurders, managers en verzorgenden elkaar beter kennen en kregen zij beter zicht op elkaars functies en de betekenis daarvan voor interculturalisatie. Met name voor de verzorgenden had dit een empowerend effect.

Verzorgende: "We kenden elkaar alleen van naam voor het leernetwerk. Tijdens het leernetwerk zijn we met elkaar in contact gekomen. Voorheen dacht ik dat een manager zo 'hoog' zit, dat je daardoor niet zomaar bij hem binnenstapt. Tijdens dit leernetwerk communiceer je met elkaar en merk je dat het helemaal niet zo eng is om met hen in contact te komen."

In het leernetwerk van verzorgenden is meerdere malen benadrukt dat je als verpleegkundige/ verzorgende een belangrijke rol heb in het proces van interculturalisatie, omdat je het dichtst bij de cliënt staat en dus diens behoefte het beste in kaart kunt brengen. Door gezamenlijke werkoverleggen werd beleid vertaald in concrete acties en andersom konden vragen van de werkvloer opgenomen worden in beleid.

Bestuurder: "Er ontstonden snel korte lijnen. Je kunt als Raad van Bestuur geen succes halen met je ideeën, als je plannen door de verzorgenden niet worden uitgevoerd. En bij verzorgenden ontstond het besef dat als je iets wilt doen in de organisatie, dat ook kan."

Sommige respondenten vonden het jammer dat ze in de bijeenkomsten niet konden samenwerken met de collega's uit de eigen organisatie. Graag hadden ze, in aanvulling op de huidige werkwijze, ook een plenaire terugkoppeling gezien waarbij de resultaten van die dag uit de afzonderlijke leernetwerken met elkaar verbonden werden.

5.3 Samenwerking met andere organisaties

Tijdens de bijeenkomsten werkten de deelnemers voornamelijk samen met deelnemers met dezelfde functie uit andere organisaties. Deze contacten zijn positief geëvalueerd.

Verzorgende: "Ik vond het leuk om kennis te delen met de anderen. En te horen. Ik heb veel geleerd. Bijvoorbeeld van een verzorgende die een scriptie heeft geschreven over de Marokkaanse ouderen. Dat is voor ons nog een onbekende doelgroep en was dus een eye-opener."

Doordat in het leernetwerk zowel organisaties met veel of weinig ervaring met interculturalisatie vertegenwoordigd waren, zagen de deelnemers waar zij staan op het gebied van interculturalisatie en werden inspirerende ideeën uitgewisseld.

Manager: "Het is belangrijk om vanuit het netwerk meer te kijken naar de interculturalisatiefase waarin de organisaties zitten en om organisaties in verschillende fases te mixen."

Tegelijkertijd brengt interculturalisatie per organisatie soms specifieke knelpunten met zich mee, zoals het vormgeven van een sollicitatieprocedure. De deelnemers hadden soms behoefte om dieper om deze knelpunten in te gaan, door clustering van deelnemers op niveau van interculturalisatie, regio en op type organisatie (thuiszorg of verpleging).

Het contact met andere organisaties buiten de bijeenkomsten om, verschilde per leernetwerk. Verzorgenden zagen en spraken elkaar vooral bij de bijeenkomsten. Daarbuiten was er onderling weinig contact. Enkele verzorgenden wisselden emailadressen uit.

“Je weet dat je
elkaar kunt bellen”

De managers hadden buiten de bijeenkomsten om meer contact. Zij kregen dan ook de opdracht om bij elkaar op werkbezoek te gaan. Of dit contact ook na afloop van het leernetwerk blijft bestaan, is de vraag.

Manager: “Ik naar Florence geweest een voor werkbezoek, dat was erg leuk. En ik heb nog mailcontact gehad met mensen die presentaties hebben gegeven. Ik vrees dat de druk van de agenda het mij niet toelaat om hierbuiten nog met hen contact te hebben.”

Ook de bestuurders hadden buiten de bijeenkomsten om weinig onderling contact. Men weet elkaar echter wel te vinden. Voor enkele bestuurders diende het samenwerken ook een groter verband, omdat zij interculturalisatie ook buiten de eigen organisatie op de kaart wilden zetten.

Bestuurder: “Je raakt geïnteresseerd in elkaars organisaties, je bezoekt websites ed. Maar er is weinig letterlijke contact. Dat zou je misschien wel mogen verwachten. Maar je weet dat je bij een probleem, wel elkaar kunt bellen en het aan elkaar kunt voorleggen.”

Dat de bijeenkomsten intern bij de verschillende deelnemende organisaties werden georganiseerd, was voor veel deelnemers een pluspunt. Zij vonden het leuk om zo ‘een kijkje in de keuken te nemen’ en raden aan om dit aspect van het leernetwerk zeker te behouden.

5.4 Terugkoppeling van kennis

Voor de respondenten staat buiten kijf dat er in de bijeenkomsten veel nuttige informatie is verstrekt over het proces van interculturalisatie. Het terugkoppelen van deze informatie aan collega's, bleek voor sommigen een heikel punt. Door gebrek aan tijd of instrumenten, lukte het niet om de informatie uit het leernetwerk in de organisatie te verspreiden en borgen.

Sommige deelnemers zochten verbindingen met andere interculturele projecten binnen de organisatie. Bijvoorbeeld met de leergang ‘Verkenningen op groei’ voor verzorgenden in de thuiszorg en verzorgings- en verpleeghuizen of het project ‘Naar een multicultureel personeelsbeleid’ (zie paragraaf 5.6). Zo wordt het thema breder ingebed in de organisatie en het draagvlak vergroot.

Voor verschillende verzorgenden was het organiseren van een multiculturele avond een goed middel om de kennis uit het leernetwerk terug te koppelen. Bovendien kreeg interculturalisatie door een dergelijke avond een positievere connotatie, vooral bij collega's die niet aan het deelnetwerk deelnamen.

Verzorgende: “Ik heb collega's verteld wat ik deed. En de organisatie van de multiculturele avond om mensen over het onderwerp te laten nadenken en te laten praten. Nu zijn meer mensen zich bewust van het onderwerp.”

5.5 Instrumenten tbv interculturalisatie

Er zijn verschillende instrumenten beschikbaar om interculturalisatie binnen de organisatie te stimuleren en monitoren. Welke instrumenten zijn in het leernetwerk aan bod gekomen en hoe hebben de deelnemers de instrumenten ingezet?

Bij het leernetwerk voor de managers is regelmatige gewerkt met analyse-instrumenten, zoals een quickscan interculturalisatie, een analysemodel van de fase van interculturalisatie en het maken van een krachtenveldanalyse. Deze instrumenten gaven de managers een beter beeld van waar hun organisatie staat op het gebied van interculturalisatie en welke aspecten prioriteit dienen te krijgen. Door de managers werd het werken met deze instrumenten gewaardeerd.

Bij bestuurders en verzorgenden is minder met 'harde' instrumenten gewerkt. Wel kregen de verzorgenden huiswerkopdrachten, zoals het organiseren van een multiculturele avond.

Sommige deelnemers gaven graag meer theoretische inbedding terug te willen zien in de bijeenkomsten en geven dit mee als tip voor de toekomst.

Manager: Het zou aardig zijn als er in de bijeenkomsten duurzame modellen aan bod komen die gelukt zijn. Dat mag een thema zijn. Er is nog te weinig oog hiervoor. Te weinig theorie over hoe je dit moet aanpakken.

Ook het leernetwerk en het bijbehorende huiswerk zelf werden door de deelnemers als waardevol instrument gezien. Door het leernetwerk blijft men met het thema bezig. Tegelijkertijd was het soms lastig om tijd vrij te maken voor het leernetwerk en de huiswerkopdrachten. Hier ligt een belangrijke taak voor de begeleiders van de netwerken. Zij mogen hier nog meer op sturen en begeleiden. De telefonische coaching van verzorgenden, tussen de bijeenkomsten, werd om deze reden erg gewaardeerd.

Bestuurders en managers hadden tussen de bijeenkomsten door graag meer monitoring van het interculturalisatieproces gezien. Door monitoring hoopten zij meer zicht te krijgen op de veranderingen die zijn aangestuurd of opgepakt op bestuurlijk niveau op basis van de opgedane ervaringen in het leernetwerk. En hoe deze zijn ingebed in de organisatie.

5.6 Gelijktijdige deelname aan 'Naar een multicultureel personeelsbeleid'

Sommige organisaties namen gelijktijdig aan het leernetwerk, deel aan het project 'Naar een multicultureel personeelsbeleid in de zorg van ActiZ'. Zij zien dit als meerwaarde voor de verankering van interculturalisatie.

Bestuurder: "Het is goed bevallen om tegelijkertijd deel te nemen. Je leert mensen kennen. Je spreekt dezelfde taal. Je hebt een gemeenschappelijke referentiekader met alle niveaus. Je gaat door de lagen heen praten. Zowel horizontaal als verticaal."

*"Je gaat door
lagen heen praten"*

Bestuurder: "We wilden als organisatie op twee niveaus met interculturele zorg aan de slag: 1) een diverser personeelsbestand en 2) de zorgvraag van allochtone ouderen in beeld krijgen. Dit was beide nog niet het geval. Doordat het project 'Naar een multicultureel personeelsbeleid' en het leernetwerk parallel liepen, kon een volgende stap gezet worden. Het is jammer dat de twee trajecten, na de stop van het netwerk, uit elkaar gaan lopen. Het heeft zeker een meerwaarde om ze samen uit te voeren, omdat je interculturalisatie dan vanuit verschillende invalshoeken benadert. Het stimuleert een integrale aanpak, op verschillende niveaus."

Bestuurder: "We namen niet deel aan het project 'Naar een multicultureel personeelsbeleid'. Wel aan een soortgelijk traject vanuit de gemeente. Deelname aan beide trajecten wordt positief ervaren. Het is belangrijk om ook diversiteit in het personeelsbestand te krijgen. Diversiteit in het personeelsbestand maakt interculturele zorg direct zichtbaar."

Gelijktijdige deelname aan het leernetwerk en een project gericht op intercultureel personeelsbeleid, betekent dat interculturalisatie op meerdere lagen in de organisatie (meerdere domeinen) op de agenda staat. Dit vergroot het draagvlak en de kans op succesvol implementatiebeleid.

5.7 Zijn de verwachtingen waargemaakt?

De monitor maakt duidelijk dat alle deelnemers het zeer waardeerden om binnen het leernetwerk ervaringen uit te kunnen wisselen. Dit bracht inspiratie, tips en motivatie. Je leert van elkaars ervaringen, zowel de do's EN don'ts. Van groot belang was de open, vertrouwelijke sfeer in het leernetwerk, waardoor het mogelijk was om ook de minder positieve ervaringen en knelpunten te delen.

Verzorgende: "Ja, je leert veel van de ervaringen van anderen. Met name van de organisaties uit grote steden, die al verder zijn. Je realiseert je dat je als organisatie in landelijk gebied pas de eerste stappen zet."

*"We staan steviger
in onze schoenen"*

Bestuurder: "We zijn met elkaar op reis, er hoeft niet gewonnen te worden. We waren zo onzeker over hetgeen wat we nog niet wisten en nog niet konden. Nu staan we wat steviger in onze schoenen."

Het is deelnemers duidelijk geworden dat het niet 'simpelweg' gaat om het kopiëren van good practices uit andere steden en organisaties. Als organisatie moet je zelf door het proces. Hoe ga je bijvoorbeeld om met weerstand binnen de organisatie? Het leernetwerk maakt het mogelijk dit dilemma te bespreken en ervaringen te delen. En voel je je gesteund door collega's die een dergelijke situatie hebben meegemaakt.

Manager: "Je moet met die weerstand omgaan en het bespreekbaar kunnen maken. Wanneer je ambassadeurs hebt in het veld, dan helpt dat. Wat dat betreft hoop ik ook dat het leernetwerk doorgaat, zodat dit soort dilemma's besproken kunnen blijven worden."

Manager: "En je moet doorzetten. Soms hoor ik wel 'daar heb je mevrouw diversiteit weer'. Terwijl het thema voor mij een paar jaar geleden ook nieuw was. Je moet met die weerstand omgaan en het bespreekbaar maken. Ambassadeurs helpen hierbij. Wat dat betreft hoop ik ook dat het leernetwerk doorgaat, zodat dit soort dilemma's besproken kunnen blijven worden."

Bestuurder: "Waarom zitten we hier? Waarom willen we als organisatie cultuursensitief zijn? Je reflecteert veel op je eigen afkomst. Wat is je persoonlijke drijfveer om met dit onderwerp aan de slag te gaan?"

Door de persoonlijke insteek leer je als deelnemer je eigen krachten kennen. Empowerment heeft met name in de bijeenkomsten van de verzorgenden een belangrijke plek ingenomen. In het leernetwerk voor hen, is veel aandacht besteed aan de rol en positie die zij hebben.

*"Interculturalisatie
schiet er soms bij in..."*

Deelname aan het leernetwerk was voor veel respondenten een stok achter de deur. Het leernetwerk hielp de deelnemers mee te denken in hoe je interculturalisatie op de agenda kunt houden, ondanks de drukte en andere prioriteiten. Het

urgentiebesef moet gecreëerd worden. In het leernetwerk werd gepraat over hoe je het thema op het bordje van anderen krijgt.

Bestuurder: "Het netwerk zorgt voor een stok achter de deur om taken uit te voeren. Tijdens de eindpresentatie bijvoorbeeld, wil je met iets goeds komen. Er zijn zoveel prioriteiten, dat interculturalisatie er soms bij inschiet. Door het netwerk gebeurt dat niet zo makkelijk."

Manager: "Het netwerk helpt om in te zien dat het onderwerp snel van de agenda kan verdwijnen. Schrap het niet meteen. Door het netwerk zorg je ervoor dat het onderwerp door meerdere mensen gedragen wordt."

Daarnaast bracht het netwerk het besef dat interculturalisatie tijd kost. Het is een kwestie van een lange adem. En de resultaten zijn niet direct zichtbaar. Verschillende deelnemers benoemden in de interviews dat zij 'te snel wilden'. Door het leernetwerk werd duidelijk dat interculturalisatie ook kan betekenen dat je af en toe moet vertragen en dat je de tijd moet nemen om op zoek te gaan naar een weg die bij de organisatie past.

De duur van de bijeenkomsten had langer gemogen. Nu was er soms weinig tijd voor diepgang, terugkoppeling en het bespreken van de huiswerkopdrachten. Bovendien brengen de korte bijeenkomsten relatief veel kosten en reistijd met zich mee.

Manager: "We hadden verschillende huiswerkopdrachten: een quickscan, stukken opzoeken, afspraken die binnen organisatie zijn gemaakt. Maar er was geen ruimte om de huiswerkopdrachten te bespreken. Wat zijn de verschillen en hoe komt dat dan? Daar had ik graag mee aan de slag gewild. Hoe komt het dat jij al daar bent en een andere deelnemer nog niet? Die ruimte ontbrak. Dat was jammer."

verzorgende: "Soms was het erg globaal en moesten we erdoorheen rennen. Interessante punten kwamen naar voren maar soms niet genoeg tijd om alles met elkaar te bespreken."

Voor de organisatie van een volgend leernetwerk hebben de begeleiders van de leernetwerken reeds een aantal aandachtspunten geformuleerd. Zo wordt er een vierde niveau (leernetwerk) toegevoegd, bestaande uit behandelaars. Voor aanvang van het leernetwerk zal in de toekomst ook een overleg met bestuurders plaats vinden, zodat direct het doel van het leernetwerk duidelijk is en dit binnen de organisatie goed communiceert wordt. Daarnaast wordt duidelijker afgebakend welke managers deel kunnen nemen. Gaat het om de managers direct onder het bestuur of om operationele managers? Om dit te voorkomen, worden heldere afspraken gemaakt over welke managers in de toekomst kunnen deelnemen.

5.8 De interculturele toekomst van de organisaties

Wat gebeurt er binnen de organisaties nu het leernetwerk is gestopt? Heeft het een integraal beleid op geleverd? En hoe gaan de deelnemers verder? Deze vragen stonden centraal tijdens de laatste bijeenkomst van het leernetwerk, waar de organisaties hun wensen voor 2020 presenteerden en lieten weten absoluut verder te willen werken aan een interculturele toekomst.

"Manager: We blijven investeren en gaan sowieso verder. Onze locaties is binnen de organisatie de enige dagvoorziening die met winst draait en groeit. Ik wil interculturalisatie naar een ander level tillen en ik schrijf daarom een businessplan voor alle verschillende locaties. We gaan de ervaringen van onze locatie met de andere locaties delen."

Bestuurder: "Interculturalisatie is een meerjaren proces. Je moet er dus ook meerdere jaren voor uit trekken, vooral omdat je soms tegen de stroom in moet roeien (politiek). In de toekomst hebben we meer diversiteit in personeel. En kunnen we de relatief grote groep Turkse en Marokkaanse ouderen

de juiste zorg bieden. Er is nog een wereld te winnen. Idealiter is interculturele zorg vanzelfsprekend, ook bij bijv terminale zorg. Het zou geen apart item meer moeten zijn."

Manager: "We moeten vooral de drive houden om mensen in beweging te houden. Op het moment dat je dat verliest, zie je dat men heel snel afslaat. De belangrijkste boodschap is dat je groot moet denken maar klein moet beginnen. Vaak wil je teveel tegelijk, maar begin bij de basis en ga dat verder uitbouwen. In ons geval: kijk naar de centra die al heel ver zijn en laat anderen zien hoe het ook kan. Mensen enthousiasmeren. Zo ontstaat er een sneeuwbal effect."

Werken aan een interculturele organisatie kun je niet alleen. Daarom wordt er veel samengewerkt. Soms is er binnen de regio een netwerk, waarin gemeente, opleidingen en zorginstaties samenwerken. Elders is een mininetwerk ontstaan van zorgorganisaties in de regio. Ook binnen de organisatie wordt samenwerking gezocht, met verschillende locaties, tussen bijvoorbeeld welzijn-, preventie- en zorgafdelingen of met de geestelijke verzorging.

"Je moet groot denken, maar klein beginnen"

Bestuurder: "Men merkt dat de samenwerking tussen verzorgenden en wijkpreventie erg waardevol is. In de wijken ligt de sleutel tot het bereiken van migranten. Dit zou een thema kunnen zijn voor de volgende bijeenkomsten."

De persoonsafhankelijkheid van interculturalisatie blijft voor de organisaties een ingewikkelde kwestie. Zodra bepaalde personen de organisatie verlaten, verdwijnt soms ook interculturalisatie uit beeld. Daarnaast zijn sommige respondenten bang dat de stok achter de deur verdwijnt, zodra het netwerk stopt.

Verzorgende: "Ik vind het lastig om te voorspellen hoe we verder gaan. Naast ambassadeur ben je ook gewoon verzorgende en dus druk. Ik hoop dat we er aandacht aan blijven besteden. Ik zou het prettig vinden als ActiZ ook na 8 oktober nog af en toe contact opneemt om te kijken hoe het gaat."

Manager: "Er zijn nu bij ons meerdere medewerkers met het onderwerp bezig. Ik heb in m'n oren geknoopt dat je ervoor moet zorgen dat het onderwerp niet van een paar enthousiastelingen afhankelijk is."



6. Reflectie

In dit hoofdstuk blikken we terug op de beschreven resultaten en komen we tot een conclusie over het leernetwerk als instrument en het interculturalisatieproces binnen de deelnemende organisaties.

Uit de monitor is gebleken dat het leernetwerk als instrument geslaagd is. Het leernetwerk richt zich voornamelijk op het bewust maken van het belang van interculturalisatie, het onder de aandacht brengen van dit thema en op het creëren van draagvlak voor interculturalisatie. Dit komt overeen met de door ActiZ geformuleerde doelen. Het delen van ervaringen met collega's binnen én buiten de eigen organisatie blijkt hiertoe een geslaagde werkwijze. Door met elkaar in gesprek te gaan, is het denken over interculturalisatie bij de deelnemers veranderd. Zij hebben meer zicht gekregen op wat interculturalisatiebeleid behelst, welke implicaties dit heeft voor de organisatie en wat dit van haar medewerkers vraagt. Dit is een mooi en belangrijk resultaat.

Voor enkele bestuurders was het ook belangrijk om in het netwerk samen op te kunnen trekken op het gebied van interculturalisatie, om zo ook een signaal richting de maatschappij te geven. Zij realiseren zich echter dat je in een netwerk zoals het leernetwerk vooral gelijkgestemden treft en niet de organisaties ontmoet die geen affiniteit hebben met interculturalisatie. Aan ActiZ geven zij daarom mee dat zij graag zien dat ActiZ als brancheorganisatie een nog duidelijkere, minder vrijblijvende, visie (voorbeeldfunctie) ten aanzien van interculturalisatie inneemt richting al haar leden. Er mag een schepje bovenop als het gaat om het aanreiken van goede voorbeelden, het verbanden leggen tussen de leden, maar vooral op het aansturen op interculturalisatie.

Bij aanvang van het leernetwerk hadden de deelnemende organisaties hun doelstellingen geformuleerd. Het werken aan deze concrete doelstellingen stond in het leernetwerk echter niet voorop. Sommige respondenten hebben dit als een gemis ervaren. Zij hadden graag nog praktischer aan de slag gewild. De vraag is of het leernetwerk het juiste middel is om te werken aan organisatiespecifieke doelstellingen of dat hier een andere vorm voor gevonden moet worden, zoals coaching en intervisie binnen de organisatie.

De deelnemers konden niet altijd concrete resultaten van het leernetwerk benoemen. Het niet kunnen werken aan de vooraf geformuleerde doelstellingen, is hier debet aan. Dit betekent echter niet dat het leernetwerk geen resultaat heeft bereikt. Deelnemers hebben na afloop van het leernetwerk het besef dat interculturalisatie van de organisatie een proces is, dat een lange adem en gedegen aanpak vraagt. Voor enkele organisaties betekende dit dat het interculturalisatieproces vertraagd moest worden, of dat zelfs een stap terug moest worden gedaan, om de plannen te herzien en eventueel aan te passen. De afsluitende presentaties op 8 oktober jl. lieten zien dat de deelnemers nu een integrale visie op interculturalisatie hebben en plannen hebben geformuleerd om op verschillende niveaus binnen de organisatie aan de slag te gaan. Ook hebben zij een realistische kijk op mogelijke 'drempels' in het proces, zoals het wegnemen van weerstand bij collega's.

Vooraf voor de organisaties die nog aan het begin staan van hun interculturalisatietraject en het beleid nog nader gaan specificeren, bood het leernetwerk veel inspiratie en goede voorbeelden. Voor de organisaties met meer ervaring en deskundigheid op het gebied van interculturalisatie, ging de inhoud van het leernetwerk soms niet diep genoeg. Zij hadden dieper in willen gaan op onderwerpen als 1) hoe migrantencliënten te betrekken bij kwaliteitsmetingen 2) hoe interculturele kennis in de organisatie te borgen en verankeren en 3) hoe interculturalisatie integraal aan te pakken, waaronder vertegenwoordiging van migrantenmedewerkers op managementniveau?

Wanneer we terug grijpen op de domeinen van de Mikado nulmeting[®], zien we dat het leernetwerk zich vooral richt op het eerste domein; communicatie en de toegankelijkheid van de organisaties. Dit sluit aan bij de door de organisaties gestelde doelen. Het leernetwerk richt zich op het ontwikkelen en inzicht krijgen in visie, beleid, cultuur en identiteit van de organisatie. Waar staan we als organisatie? Wie zijn we? Wat is de zorgbehoefte van de migranten in ons werkgebied? En hoe creëren we draagvlak?

Met name bij het in kaart brengen van de zorgbehoefte, zou het leernetwerk meer praktische ondersteuning kunnen bieden. Pas als je als organisatie de zorgbehoefte in kaart hebt, kan gewerkt worden aan de overige drie domeinen, zoals het formuleren van een passend zorgaanbod, intercultureel personeelsbeleid en deskundigheidsbevordering.

Concluderend kan dus gesteld worden dat de focus van het leernetwerk ligt op het domein van communicatie en toegankelijkheid. Bij het leernetwerk voor verzorgenden is daarnaast aandacht besteed aan het zorgaanbod, zoals het schrijven van een plan van aanpak voor een multiculturele dagbesteding.

Deelname aan het leernetwerk is voor de organisaties onderdeel van interculturele deskundigheidsbevordering. De organisaties realiseren zich echter dat dit niet voldoende is. Het overbruggen van de verschillende verwachtingen van de cliënt en hulpverlener en het bereiken van overeenstemming over bijvoorbeeld een behandelplan, eisen inhoudelijke kennis en interculturele vaardigheden. Zowel verzorgenden als managers hebben veel behoefte aan dergelijke themaspecifieke deskundigheidsbevordering. Vragen waar zij mee worstelen zijn: Hoe kan ik deze cliënt het beste verzorgen? En hoe zorg ik als manager dat een multicultureel team goed draait?

Centrale vraag voor een toekomstig leernetwerk is hoe de vier domeinen toegankelijkheid, zorgaanbod, personeel & organisatie en deskundigheidsbevordering, in het leernetwerk te vertegenwoordigen, zodat intergraal intercultureel beleid bij deelnemende organisaties kan ontstaan?



7. Resultaten, succesfactoren en aanbevelingen

Concrete resultaten van het leernetwerk zijn:

1. Deelnemers hebben inzicht in randvoorwaarden die noodzakelijk zijn voor interculturalisatie: het creëren van draagvlak in de organisatie, ondersteuning vanuit het bestuur, beschikbaar stellen van budgetten, motivatie en doorzettingsvermogen, aantrekken van multicultureel personeel.
2. Deelnemers weten hoe te investeren in duurzaamheid van interculturele kennis door scholing, voorlichting, wijkgerichte aanpak en verantwoord ondernemerschap.
3. Deelnemers zijn zich bewust geworden van de noodzaak van intercultureel werken en beseffen dat ook de organisaties een eigen cultuur, verwachtingen en aanpak hebben. Afstemmen van het zorgaanbod is dus nodig.
4. Deelnemers hebben ervaren dat samenwerken met andere organisaties rondom diversiteit meer rendement oplevert dan wanneer je als organisaties met elkaar concurreert. Uitwisselen, leren van elkaars successen en valkuilen is waardevol.

Succesfactoren van het leernetwerk zijn:

1. Samenwerking tussen bestuurder, manager en verzorgende. Door op verschillende niveaus binnen de organisatie samen te werken, wordt de slaagkans van het interculturalisatieproces vergroot. Ook door het samen reizen naar de bijeenkomsten en de huiswerkopdrachten, ontstonden korte lijnen.
2. Het laten plaats vinden van de bijeenkomsten bij verschillende organisaties, maakt de samenwerking concreter en biedt een 'kijkje in elkaars keuken'.
3. Een diversiteit aan deelnemende organisaties. Door vertegenwoordiging van zowel organisaties met veel of weinig ervaring met interculturalisatie vertegenwoordigd, wordt voor deelnemers zichtbaar waar zij staan op de ladder en kunnen inspirerende ideeën uitgewisseld worden.
4. De thema's van de leernetwerkbijeenkomsten sloten goed aan bij de behoefte van de organisaties. Motivatie tot interculturalisatie, bestuurlijke verantwoordelijkheid, overwinnen van interne en externe weerstanden, duurzaamheid en verankering zijn voorbeelden van belangrijke thema's die besproken zijn.
5. De effectieve analyse-instrumenten van het leernetwerk, zoals een quickscan interculturalisatie, een analysemodel van de fase van interculturalisatie
1. en het maken van een krachtenveldanalyse. Maar ook de opzet en structuur van het leernetwerk zelf, zoals de huiswerkopdrachten en terugkoppeling hiervan tijdens het leernetwerk, het uitwisselen van good practises, de procesgerichte aanbevelingen en het empowerment gericht werken.

Aanbevelingen ten aanzien van het leernetwerk:

1. Het leernetwerk als instrument is succesvol. Herhaling van deze manier van scholing en werken aan interculturalisatie is dan ook op zichzelf een aanbeveling.
2. Besteed naast proces- en beleidsmatige thema's, ook aandacht aan inhoudelijke thema's als interculturele diagnostiek, interculturele intake en het vormgeven van een intercultureel zorgaanbod, bijvoorbeeld door deskundigheidsbevordering van medewerkers.
3. Het overdraagbaar maken, verankeren en borgen van de geleerde punten en resultaten in de organisaties, vragen nog meer specifieke aandacht.
4. Stimuleer interne samenwerking, op diverse niveaus en lagen in de organisatie zodat betrokkenheid van medewerkers bevorderd wordt.
5. Lidorganisaties van ActiZ kunnen meer met elkaar samenwerken rondom interculturalisatie en kennis met elkaar delen.
6. ActiZ kan als brancheorganisatie nog meer een voorbeeldfunctie innemen en aansturen op interculturele zorg binnen haar lidorganisaties.

Bijlage 1: Overzicht doelen leernetwerk per deelnemende organisatie

1) Stichting Thuiszorg Midden-Gelderland (STMG):

Stichting Thuiszorg Midden-Gelderland (STMG) is een maatschappelijke onderneming die alle bewoners in haar werkgebied, tijdens alle levensfasen hulp-, zorg- en dienstverlening biedt ter ondersteuning van hun mogelijkheden om zelfstandig in de samenleving te kunnen wonen en functioneren. Deze zorg is erg gevarieerd, van huishoudelijke ondersteuning tot zwangerschapsbegeleiding en kraamzorg tot en met Jeugdgezondheidszorg.

Doelen deelname netwerk:

- a) Handvaten ontwikkelen voor werven van allochtoon personeel.
Handvaten te ontwikkelen om te leren omgaan met de vragen/problemen die zorgverlening aan allochtonen oproepen bij het personeel (andere waarden en normen).
- b) Het leren organiseren van de zorg voor (groepen) mensen met specifieke wensen.
Het vinden en houden van gekwalificeerd personeel met een niet-westerse allochtone achtergrond.
Het opzetten van een beleid voor medewerkers met specifieke culturele of religieuze wensen.
- c) Personeelsbeleid, hoe kom ik aan personeel met name hoge niveaus (3+4+5)
Hoe krijg ik de reguliere (wit) teams geïnterculturaliseerd?
- d) Het leren omgaan met religieuze of culturele wensen van zowel personeel als cliënten.

2) Zorginstelling Pieter van Foreest:

Bij zorginstelling Pieter van Foreest kent een breed flexibel pakket aan diensten aanwezig voor ouderen op het gebied van wonen, zorg en welzijn. Het uitgangspunt van Pieter van Foreest is dat zorg, hulp en advies is afgestemd op de persoonlijke situatie van de cliënt. Men ondersteunt de cliënt zodat hij zo lang mogelijk zelfstandig zijn eigen leven kan leiden zoals de cliënt dat wenst. De wensen en behoeften van de cliënt staan bij Pieter van Foreest centraal. Pieter van Foreest werkt verspreid over Delft, Midden-Delfland, Pijnacker-Nootdorp en Westland.

Doelen netwerk:

- a) Hoe bereiken wij de wijkbewoners, zodat zij op de hoogte zijn van ons aanbod?
Waarmee dienen wij rekening te houden als we hen willen bereiken?
Hoe halen we de medewerkers binnen ons centrum, c.q. instelling?
Hoe raken wij op de hoogte van de (eventuele) vraag naar ondersteuning bij dementie/ verminderde regie, en hoe creëren wij daar een passend aanbod bij?
- b) We zijn nog een relatief 'witte' organisatie in een 'witte' omgeving. We willen aantrekkelijk zijn voor iedereen en diversiteit voor iedereen aanbieden.
- c) Geen leervragen.

3) Zorgcompas/Laurens:

Laurens is een maatschappelijke onderneming die met haar activiteiten een bijdrage wil leveren aan het zo gezond en actief ouder worden. Het bevorderen van de ontmoeting van mensen is daarbij een belangrijk uitgangspunt. Er worden kleinschalige woonvoorzieningen aangeboden om ouderen met een lichamelijke en/of geestelijke zorgvraag, een prettige woon- en leefsituatie te kunnen bieden net als thuis. Het accent komt daarom te liggen op leefstijlgerichte zorg: dagbesteding, dienstverlening, wonen en recreatie. Tevens biedt Laurens gespecialiseerde zorg waar nodig is (bij hersenaandoeningen, longaandoeningen, kanker, dementie en palliatieve zorg). Laurens is de grootste aanbieder van wonen, diensten en zorg in Rotterdam en omstreken.

Doelen netwerk:

- a) Hoe kunnen wij als organisatie inspelen op de diversiteit van de klanten?
Hoe kan ik als klantadviseur invloed uitoefenen op het (nieuwe) beleid m.b.t. allochtone klanten?
- b) Het willen leren van de goede ideeën en de worstelingen elders in Nederland.

4) Stichting Protestantse Zorggroep Crabbehoff, Dordrecht

De Protestantse Zorggroep Crabbehoff biedt zorg in het verpleeg- en behandelcentrum Crabbehoff, het woonzorgcentrum Vijverhof met aanleunwoningen en het woonzorgcentrum Dubbelmonde, eveneens met aanleunwoningen. Tevens biedt de stichting zorg aan huis, zowel extramurale zorg als

particuliere zorg in Dordrecht. Deze zorggroep biedt huisvesting voor ouderen en levert verzorging en verpleging aan somatisch zieken en zorgbehoeftigen vanuit een protestant-christelijke levensovertuiging.

Doelen netwerk:

- a) Meer aandacht voor allochtone ouderen in hun speciale zorgbehoefte.
Bijscholing medewerkers om te kunnen inspelen op de zorgvraag.
- b) Hoe eerste lijnsproducten te ontwikkelen op basis van gezondheidsscan GGD.
Vormgeven van Turkse, Marokkaanse en Antilliaanse varianten op de diabetes DBC.
Kennis van etno- marketing.

5) Magenta, Lauwershof Verpleeghuis

De Stichting Lauwershof is samen met de stichtingen De Blink en Omnizorg Kennermerland per 1 januari 2008 samengegaan in een nieuwe stichting genaamd Stichting Magentazorg. Magentazorg staat voor: het mogelijk willen maken dat ouderen met een zorgvraag, of anderen met een vergelijkbare zorgvraag, in staat zijn zoveel mogelijk zichzelf te zijn en een eigen leven te kunnen leiden op een manier die voor hen als waardevol wordt beschouwd. Verpleeghuis Lauwershof in Alkmaar biedt op het gebied van wonen, welzijn en zorg, zowel binnen als buiten de muren van de instelling, diensten op het gebied van somatiek, revalidatie, psychogeriatric en gerontopsychiatrie. De stichtingen van Magenta zijn met hun locaties onderverdeeld in regio's en zijn gevestigd in Bergen, Heerhugowaard Langedijk en Alkmaar.

Doelen netwerk:

- a) Welk draagvlak is er vanuit het bestuur?
Hoe enthousiaster je medewerkers/toekomstige medewerkers?
Hoe betrek ik anderen buiten de instelling bij dit project en wordt de implementatie geborgd?
- b) Hoe kan ik zorgen dat het verpleeghuis met zijn medewerkers een afspiegeling is van de maatschappij in mijn directe omgeving?
Hoe kan ik een passend aanbod bieden aan ouderen met een niet-westerse culturele achtergrond?
- c) Hoe ga ik om met interculturalisatie binnen de organisatie?
Leren wat de verschillende waarden en normen zijn.

6) Florence, Jonker Frans

Zorgaanbieder Florence biedt thuiszorg, verzorgingshuiszorg, verpleeghuiszorg, jeugdgezondheidszorg en service en advisering.

Jonker Frans woonzorgcentrum beschikt over 94 aanleunwoningen die door middel van het overdekte wintertuin met het woonzorgcentrum zijn verbonden. Jonker Frans biedt ook verpleeghuiszorg voor dementerende bewoners. Voor ouderen van migranten afkomst heeft Jonker Frans speciale dagverzorging. De dagverzorging is er voor mensen die behoefte hebben aan contact met mensen uit hun eigen cultuur. Er is dagopvang voor Hindoestaanse, Chinese, Surinaamse en Javaanse ouderen. Woonzorgcentrum Jonker Frans is gevestigd in Den Haag.

Doelen netwerk:

- a) Borgen binnen de organisatie.
Niet alleen bij trekkers neerzetten.
Verder uitrollen naar andere locaties organisatiebreed.

7) Libertas Leiden

Libertas Leiden bijdraagt aan een samenleving die mensen helpt hun weg te vinden in de sociale verbanden waarin zij leven. Zij verzorgt een pakket van diensten en arrangementen op het gebied van wonen, welzijn, kinderwerk, en zorg. Libertas Leiden is gevestigd in Leiden.

Doelen netwerk:

- a) Wij staan aan het begin van het proces. Zitten soms in wijken waar de houding jegens mensen van niet Nederlandse afkomst ronduit vijandig is.
- b) Hoe maak ik van mijn organisatie een multiculturele organisatie? Het verkrijgen van inzicht van andere, in Nederland wonende, bevolkingsgroepen, waardoor een juiste zorgverlening aan deze bevolkingsgroepen gerealiseerd kan worden. Leren betrekken van de hele organisatie bij de interculturalisatie. Omgaan met weerstand tijdens het 'verkleuren' van de organisatie.

- c) Hoe kunnen wij als organisatie het beste met interculturalisatie omgaan?
 d) Het leren omgaan met collega's/cliënten. (Hoe 'passen' de nieuwe collega's in de organisatie? Hoe begeleid je deze collega's?)

8) Zorgpartners Midden-Holland

Zorgpartners is een grote aanbieder van diensten op het gebied van zorg, welzijn en wonen in de regio Midden-Holland. Vanuit 17 locaties bedient de organisatie bewoners en cliënten uit de wijk. Zorgpartners biedt zorg in allerlei vormen, zowel thuis als in zorglocaties. Ook zijn er mogelijkheden voor tijdelijke opnames en specialistische zorg (dagbehandeling bij handicap en dementie).

Het inventarisatieformulier van Zorgpartners Midden Holland ontbrak in de aangeleverde documenten.

Doelen leernetwerk per organisatie, geclusterd naar de domeinen van de Mikado nulmeting[®]

Organisatie	Domein Communicatie	Domein Zorgaanbod	Domein P&O	Domein Deskundigheid
Stichting Thuiszorg Midden-Gelderland (STMG)	<ul style="list-style-type: none"> - visie en beleidsdoelen zijn geformuleerd - behoeftepeiling onder potentiële cliënten - zicht op communicatie problemen - voorlichting in de wijk 	<ul style="list-style-type: none"> - zicht op verschillen in ziekteopvattingen - doelgroepspecifiek aanbod - geen integraal bereik - geen registratie op etniciteit 	<ul style="list-style-type: none"> - visie op intercultureel personeelsbeleid - participatie in regionale projecten voor opleidingen - geen divers samengesteld personeelsbestand 	<ul style="list-style-type: none"> - veel aandacht voor scholing medewerkers
Zorginstelling Pieter van Foreest	<ul style="list-style-type: none"> - toegankelijkheid voor migranten is belangrijk aandachtspunt 	<ul style="list-style-type: none"> - nog onvoldoende bereik onder migranten - geen specifiek zorgbeleid 	Nog in ontwikkeling	Nog in ontwikkeling
Zorgcompas /Laurens	<ul style="list-style-type: none"> - visie en beleidsdoelen op papier - concrete vertaling van beleidsdoelen - voorlichting in de wijk - groot bereik onder migranten 	<ul style="list-style-type: none"> - integraal intercultureel zorgbeleid - doelgroepspecifiek zorgaanbod - regionale toegankelijkheid en inspanningen voor integraal aanbod 	<ul style="list-style-type: none"> - intercultureel personeelsbeleid op alle niveaus - divers personeelsbestand (nog onvoldoende bij management) - beleid voor bevordering vertegenwoordiging op alle niveaus 	<ul style="list-style-type: none"> - veel aandacht aan intercultureel werkgeverschap
Zorggroep Crabbehoff	<ul style="list-style-type: none"> - bevorderen van toegankelijkheid is aandachtspunt - doelgroepspecifieke voorlichting - onderzoek naar werkgebied - geen visie op papier 	<ul style="list-style-type: none"> - doelgroepspecifiek zorgaanbod in ontwikkeling 	<ul style="list-style-type: none"> - intercultureel trainen van huidig personeel 	<ul style="list-style-type: none"> - aandacht voor intercultureel personeelsbeleid - intercultureel personeelsbeleid niet papier
Magenta, Lauwershof Verpleeghuis	<ul style="list-style-type: none"> - bevorderen van toegankelijkheid is aandachtspunt - intercultureel communicatiebeleid wordt ontwikkeld 	<ul style="list-style-type: none"> - het ontwikkelen van een passend zorgaanbod voor migranten 	<ul style="list-style-type: none"> - intercultureel personeelsbeleid wordt ontwikkeld 	Nog in ontwikkeling
Florence	<ul style="list-style-type: none"> - visie op toegankelijkheid - zicht op potentiële migrantencliënten - doelgroepspecifieke voorlichting 	<ul style="list-style-type: none"> - doelgroepspecifiek aanbod - integraal zorgbeleid - borgen en overdragen van kennis en ervaringen 	<ul style="list-style-type: none"> - divers personeelsbestand op diverse niveaus - borgen en verankeren van kennis 	<ul style="list-style-type: none"> - intercultureel personeelsbeleid - intercultureel trainen van medewerkers
Libertas Leiden	<ul style="list-style-type: none"> - bevorderen van toegankelijkheid is aandachtspunt - zicht krijgen op zorgvraag staat op de agenda 	<ul style="list-style-type: none"> - het toegankelijk maken van zorgaanbod 	<ul style="list-style-type: none"> - het toegankelijk maken van de organisatie voor potentiële migranten hulpverleners 	<ul style="list-style-type: none"> - het ontwikkelen van een intercultureel personeelsbeleid
Zorgpartners Midden-Holland	<ul style="list-style-type: none"> - toegankelijkheid in visie en beleid vertegenwoordigd - inventariseren zorgbehoefte migrantencliënten 	<ul style="list-style-type: none"> - doelgroepspecifiek aanbod - borgen en overdragen van kennis en ervaringen 	<ul style="list-style-type: none"> - inzet op behoud divers personeelsbestand - instroom migranten hulpverleners vergroten 	Nog in ontwikkeling

Bijlage 2: Topiclijst interviews Monitoring Leernetwerk

Startsituatie:

- Wat was aanleiding voor uw organisatie voor deelname aan het leernetwerk (knelpunten, mogelijkheden, noodzaak)?
- Wat zijn randvoorwaarden, aanvangcondities voor deelname als bestuurder, manager en verzorgende?
- Had uw organisatie bij aanvang doelen geformuleerd op diverse domeinen (communicatie, zorgaanbod, toegankelijkheid, personeelsbeleid, deskundigheidbevordering)?
- Wat waren uw verwachtingen bij aanvang van het leernetwerk?

Proces:

- Wat zijn keuzemomenten geweest (overwegingen, argumenten)?
- Wat zijn situatie-, instellings-, of persoonsgebonden factoren? En welke hiervan zijn overdraagbaar?
- Wat zijn facultatieve factoren (bevorderende condities)? En welke hiervan zijn overdraagbaar?
- Zijn de verwachtingen waargemaakt?
- Wat vraagt deelname van u als bestuurder, manager of verzorgende?
- Hoe verliep de samenwerking tussen u als bestuurder, manager en verzorgende?
- Hoe gaat de terugkoppeling van kennis uit het leernetwerk binnen de organisatie? Hoe wordt de kennis toegepast in de praktijk?
- Zijn er instrumenten ontwikkeld tbv interculturalisatie?
- Indien van toepassing: Hoe is de gelijktijdige deelname aan het project 'Naar een multicultureel personeelsbeleid in de zorg van ActiZ, uitgevoerd door SOVOV ervaren?

Eindsituatie:

- Heeft het traject geleid tot een samenhangend integraal beleid (communicatie, zorgaanbod, personeelsbeleid, deskundigheidbevordering)?
- Wat waren neven effecten van deelname (bijv bewustwording, draagvlak)?
- Hoe verliep de samenwerking met andere organisaties (gevaren, kansen, ervaringen met begeleiders)?
- Van project naar proces > wat gebeurt er als het netwerk stopt?
- Hoe ziet de interculturele toekomst van uw organisatie er uit?
- Aanbevelingen ten opzichte van mogelijke toekomstige deelnemende bestuurders, managers en verzorgenden?
- Reflectie op het geheel (ervaringen, behaalde resultaten, de ambassadeursrol)

Bijlage 3: Vragenlijst begeleiders Monitoring Leernetwerk

I. Startsituatie

1. Wat was de doelstelling van het leernetwerk?

.....

.....

2. Had u bij aanvang doelen geformuleerd op diverse domeinen van interculturalisatie (communicatie, zorgaanbod, toegankelijkheid, personeelsbeleid, deskundigheidbevordering)?

.....

.....

3. Hoe zijn de doelen concreet gemaakt in de werkwijze en bijeenkomsten?

.....

.....

4. Wat wilde u als begeleider van het leernetwerk bereiken?

.....

.....

5. Welke randvoorwaarden/ aanvangcondities zijn gesteld aan de organisaties om te kunnen deelnemen aan het netwerk?

.....

.....

6. Welke ondersteuning heeft ActiZ u geboden bij het opstarten van het leernetwerk?

.....

.....

II. Proces

7. Wat zijn situatie-, instellings-, of persoonsgebonden succesfactoren en valkuilen van het leernetwerk?

.....

.....

8. Welke van bovengenoemde succesfactoren zijn overdraagbaar?

.....

.....

9. Hoe verliep de samenwerking met deelnemende instellingen (gevaren, kansen, gevoeligheden bij het werken met diverse partners)?

.....

.....

10. Hebben de deelnemers van uw netwerk (bestuurders, managers of verzorgenden) aan uw verwachtingen voldaan?

.....

.....

11. Hoe werd de samenwerking tussen deze drie niveaus binnen de organisatie bevorderd en benut? En wat is hierbij de rol van u als begeleider geweest?

.....

.....

12. Hoe heeft u de deelnemers ondersteund bij het toepassen van de kennis, houdings- en vaardigheidsaspecten uit het leernetwerk in de eigen praktijk?

.....
.....

III. Eindsituatie

13. Zijn uw verwachtingen waargemaakt?

.....
.....

14. Wat zijn neveneffecten van het netwerk? (positief en negatief)

.....
.....

15. Hoe ziet de toekomst er uit? (na afsluiting van het netwerk)

.....
.....

16. Wat zou u aanbevelen bij het opzetten van een vergelijkbaar netwerk elders?

.....
.....

17. Wat zou u de volgende keer anders doen?

.....
.....

18. Over welke capaciteiten moet een begeleider van het leernetwerk beschikken?

.....
.....

19. Algemene reflectie (knelpunten, winst, behaalde resultaten)

.....
.....

20. Nog aanvullingen?

.....
.....

Dank voor het invullen!

U kunt de ingevulde vragenlijst mailen naar Inge Goorts (i.goorts@mikadonet.nl)

Bijlage 4: Mikado nulmeting[©]

Door onderstaande vragen op bestuurlijk niveau te beantwoorden, wordt in korte tijd een globale indruk gevormd van de mate van interculturalisatie in een organisatie. De scan is organisatiebreed georiënteerd en de resultaten vormen de basis om het vervoltraject richting, inhoud en vorm te kunnen geven.

1. Domein Communicatie (toegankelijkheid van de instelling)
 1. *Heeft de instelling zicht op de zorgbehoefte van allochtone cliënten in haar zorggebied?*
 2. *Zijn alle communicatiematerialen toegankelijk voor iedereen ongeacht cultuur of etniciteit?*
 3. *Heeft de instelling zicht op knelpunten in de communicatie met allochtonen?*
2. Domein Zorgaanbod en - beleid (kwaliteit van zorg)
 1. *Is het bereik van de instelling onder allochtone cliënten evenredig aan die de demografische samenstelling van het werkgebied?*
 2. *Heeft de instelling zicht op de knelpunten in het zorgaanbod en de dienstverlening aan allochtonen?*
 3. *Heeft de instelling zicht op de zorgbehoefte van (potentiële) allochtone cliënten in het werkgebied?*
 3. *Heeft de instelling specifiek (categoraal) zorgaanbod ontwikkeld?*
3. Domein Intercultureel personeelsbeleid (vertegenwoordiging op alle niveaus)
 1. *Is er sprake van integraal intercultureel zorg- en personeelsbeleid?*
 2. *Wordt er duurzaam geïnvesteerd in de instroom en het behoud van allochtoon personeel?*
 3. *Is er inzicht in in-, door-, en uitstroom van allochtoon personeel versus autochtoon personeel?*
4. Domein Deskundigheidsbevordering (kennis)
 1. *Is er duurzame interculturele kennisoverdracht?*
 2. *Wordt er gebruik gemaakt van interne en/ of externe interculturele deskundigheid?*
 3. *Is er sprake van innovatieve en actuele deskundigheidsbevordering?*

Tot slot: Welke veranderingen zijn aangestuurd of opgepakt op bestuurlijk niveau op basis van de opgedane ervaringen met cultuursensitief werken (trajecten 1, 2, 3 of 4) en hoe zijn deze ingebed in de organisatie?