

VERGROTING VAN KENNIS EN VAARDIGHEDEN VAN MOSKEEBESTUURDERS?

EVALUATIE VAN EEN
TRAININGSAANBOD AAN
MOSKEEBESTUREN IN UTRECHT EN
LIMBURG

Auteurs:

Ewoud Butter & Jurriaan Omlo

COLOFON

Auteurs: Ewoud Butter en Jurriaan Omlo

Vormgever: MAG gezien

Overname van informatie uit deze publicatie is toegestaan onder voorwaarde van de bronvermelding:

© Bureau Omlo (Utrecht) en Ewoud Butter (Amsterdam).

De inhoud van deze publicatie is met grote zorg samengesteld. Desondanks zijn Bureau Omlo en Ewoud Butter niet aansprakelijk voor de eventuele schade die ontstaat door het gebruik van deze informatie.

Januari 2022

Inhoudsopgave

Samenvatting	6
Onderzoeksvragen	6
Onderzoeksopzet	7
Verwachtingen van de moskeebestuurders	7
Waardering	7
Doelrealisatie	8
Werkzame factoren	9
Ervaren knelpunten	10
Aanbevelingen voor de trainers en de training	10
1. Overweeg om nog meer maatwerk te bieden in het trainingsaanbod	10
2. Creëer meer ruimte voor herhaling, verdieping en meer praktijkvoorbeelden	11
3. Overweeg om ook andere onderwerpen mee te nemen in het aanbod	11
Aanbevelingen voor het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid	11
1. Bouw aan herstel van vertrouwen	11
2. Investeer in samenwerking met moskeebestuurders	11
3. Faciliteer gemeenten	12
1 Inleiding	13
1.1 Situatieschets	13
1.2 Aanbod van ESS: trainingen aan moskeebestuurders	14
1.3 Evaluatieonderzoek	14
1.4 Onderzoeksvragen:	14
1.5 De veranderingstheorie	15
1.6 Aanpak van de evaluatie	16
1.7 Gebruik van citaten	16
1.8 Leeswijzer	17
2 Motivaties en redenen voor bestuurders om deel te nemen	18
2.1 Als moskeebestuurder en moskeebestuur professionaliseren; kennis en vaardigheden opdoen	18
2.2 Leren van elkaar	19
2.3 Generatiewisseling	19
2.4 Behoeftte aan informatie over specifieke vraagstukken	19
Visie en missie	19

	Financiën	21
	Onderwijs	21
	Media22	
	Vrijwilligers	22
2.5	Als moskeekoepel kennis en vaardigheden leren	23
2.6	Anderen stimuleren	24
3	De waardering van de trainingen	25
3.1	Gemiddelde cijfers voor de verschillende trainingen	25
3.2	Gemiddelde cijfers voor afzonderlijke deelvragen	26
3.3	Oordeel over de training 'visie en missie'	28
3.4	Oordeel over de training 'financiën'	30
3.5	Oordeel over de training 'onderwijs'	32
3.6	Oordeel over de training 'media'	34
3.7	Oordeel over de training 'vrijwilligers'	36
3.8	Waardering van de relevantie van de trainingen voor moskee en samenleving	38
4	Impact van de trainingen	40
4.1	Kennis, vaardigheden en bewustwording	40
4.2	Verschillen tussen bestuurders	41
4.3	Gedagsverandering	42
4.4	Zelfvertrouwen	43
4.5	Kennis behouden en delen binnen het bestuur	44
5	Werkzame elementen, verbeterpunten en contextfactoren	46
5.1	De inhoud van de training	46
	Suggesties voor andere inhoud	46
5.2	De trainers	48
	Suggesties m.b.t. trainers	49
5.3	De werkvorm	51
	Suggesties voor werkvorm	51
5.4	Interactie, samenstelling van de groepen	51
	Leren door het uitwisselen van ervaringen en tips	51
5.5	De context: omgeving en sfeer	55
	Sfeer 55	
	Verschillende locaties	55
	Tijdstip en duur	56
	Werving	57
5.6	De context: de coronapandemie en de NTA- affaire	57

6	Conclusie	60
6.1	Doelrealisatie	60
	Vergroting van kennis en vaardigheden	60
	Bewustzijn van bestuurders van hun rol als sociale partner	61
	Handelingsbekwaamheid van bestuurders	61
6.2	Werkzame factoren	62
	De inhoudelijke thema's	62
	De werkvormen	62
	De kwaliteiten van de trainers	62
	De betrokkenheid van koepels	63
	De goede en veilige sfeer	63
6.3	Knelpunten	63
	Grote verschillen tussen deelnemers	63
	Uiteenlopende voorkeuren voor het tijdstip en de duur	64
	De werving	64
6.4	Aanbevelingen	64
	Aanbevelingen voor de trainers en de training	64
	Aanbevelingen voor het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid	65

Samenvatting

Vooraf in de jaren '80 nam het aantal moskeeën in Nederland flink toe. De eerste moskeeën waren voornamelijk gebeds- en ontmoetingsplaatsen die gerund werden door Turkse en Marokkaanse Nederlanders van de eerste generatie. De samenstelling van de Nederlandse moslimbevolking veranderde in de decennia daarna sterk: deze groep werd steeds diverser, hoger opgeleid en bestaat inmiddels voor meer dan de helft uit moslims die geboren en getogen zijn in Nederland. De rol van de moskee veranderde ook: behalve gebeds- en ontmoetingsplaatsen gingen diverse moskeeën ook activiteiten ontwikkelen die gericht waren op deelname aan de Nederlandse samenleving of bijvoorbeeld het voorkomen van deviant gedrag. Daarnaast werden moskeeën speler in het maatschappelijke debat dat ontstond over de islam in Nederland.

Dit had tot gevolg dat aan moskeebesturen in de loop der jaren ook hogere eisen gesteld dan in het verleden. Door trainingen kunnen kennis en vaardigheden van afzonderlijke bestuurders en het bestuur als geheel verbeteren.

Aangezien de Expertise-unit Sociale Stabiliteit (ESS) concludeerde dat het trainingsaanbod specifiek voor moskeebestuurders beperkt is, werd aan LISAAN in samenwerking met EQT-Trainingen gevraagd door middel van trainingen te proberen de professionaliteit van moskeebesturen te versterken in Utrecht en Limburg. Deze professionalisering heeft uiteindelijk tot doel om de weerbaarheid van lokale gemeenschappen te versterken. De trainingen beogen onder meer bestuurders meer handelingsbekwaam te maken in het effectief omgaan met actuele vraagstukken.

Onderzoeksvragen

Deze evaluatie moest in kaart brengen of de ontworpen en uitgevoerde training is verlopen als bedoeld, of de training effectief is geweest en welke lessen hieruit te halen zijn voor bijstelling/doorontwikkeling. Hiertoe werden de volgende onderzoeksvragen geformuleerd:

- In hoeverre worden de doelstellingen van de interventie gerealiseerd?
- Wat zijn de werkzame factoren?
- Welke knelpunten worden ervaren?
- Welke aanbevelingen zijn er na de evaluatie te formuleren?

Onderzoeksopzet

Het evaluatieproces vond plaats op verschillende momenten (vooraf, halverwege en na afloop) en bestond uit meerdere gesprekken met de coördinerende trainers, focusgroepen aan het begin en aan het eind van het traject, observeren van bijeenkomsten en interviews met 12 moskeebestuurders. Verder is gebruik gemaakt van evaluatieformulieren die door de trainers aan het eind van iedere training werden uitgereikt.

Verwachtingen van de moskeebestuurders

De moskeebestuurders namen met verschillende verwachtingen en doelstellingen deel aan de trainingen. Een belangrijke reden om deel te nemen was om de eigen kennis en vaardigheden te verbeteren. Het ging hierbij zowel om hun persoonlijke kennis en vaardigheden, maar ook die van hun moskeebestuur. Daarnaast spraken bestuurders verder de verwachting uit dat ze niet alleen van de trainers, maar ook van andere bestuurders hoopten te leren.

Enkele moskeebestuurders namen ook deel in de hoop dat het ten goede zou komen aan de professionalisering van de koepel die ze samen vormen. Dit speelde in het bijzonder in Limburg waar alle deelnemende moskeeën lid zijn van dezelfde koepel, Samenwerking Moskeeën Limburg (SML). Ook enkele Utrechtse moskeebestuurders die lid zijn van de Samenwerking Moskeeën Utrecht en Omgeving (SMUO) hadden de hoop dat de training kon bijdragen aan de professionalisering van hun koepel. Een paar moskeebestuurders gaven ten slotte aan dat ze met hun deelname ook het signaal aan collega-bestuurders wilden geven dat het belangrijk is je te blijven ontwikkelen.

Waardering

Er werden vijf trainingen gegeven: over visie en missie, financiën, onderwijs, media en vrijwilligersbeleid. De evaluatieformulieren leverden met gemiddeld een 8,1 een hoge score voor de trainingen op. Het verschil tussen Utrecht (8,2) en Limburg (8,1) was hierbij verwaarloosbaar klein. Als we de cijfers uit Utrecht en Limburg samennemen scoren de eerste twee trainingen (Visie/missie en financiën) het beste. De laatste training (vrijwilligers) kreeg de laagste score, omdat deze training vooral in Utrecht een lagere score (7,2) kreeg.

Er was relatief veel waardering voor de vakkundige kennis van de trainers (8,8) en hun manier van trainen (8,5). Ook was er veel waardering voor de ruimte voor eigen inbreng (8,3) en de keuze van de werkvorm (8,2). Iets minder waardering was er voor de

opdrachten (7,9), de doelstelling van de training (7,8) en de praktische toepasbaarheid van de leerstof (7,8), maar ook deze onderdelen scoorden allemaal vrij hoog. Tijdens interviews benadrukten bestuurders dat ze vooral kennis hebben opgedaan, maar ook het leren van praktische vaardigheden scoorde met een 7,6 vrij hoog.

Bijna alle respondenten benadrukten achteraf het belangrijk te vinden dat moskeebestuurders aan trainingen als deze deelnemen. Ze verwijzen hierbij naar de veranderde rol van de moskeeën. Moskeebestuurders geven verder aan dat ze de indruk hebben dat niet alleen zichzelf, maar dat ook andere moskeebestuurders er veel tot heel veel aan gehad hebben.

Doelrealisatie

In de vooraf, samen met de coördinerende trainers opgestelde veranderingstheorie werden drie middellange termijn doelstellingen geformuleerd. Hieronder worden deze drie doelstellingen behandeld.

- Professionaliseren van moskeebesturen door organisatorische en bestuurlijke kennis en vaardigheden te vergroten.

Vrijwel alle moskeebestuurders geven aan dat ze vooral meer kennis hebben opgedaan en in iets mindere mate vaardigheden. Enkele bestuurders geven aan in beperkte mate nieuwe kennis en vaardigheden te hebben opgedaan, omdat zij vanwege studie en gevolgde trainingen voor hun werk al veel hadden geleerd. Toch hebben ook zij nieuwe kennis opgedaan en geleerd van de uitwisselingen met andere bestuursleden.

- Verhogen bewustzijn bestuurders van hun rol als sociale partner

Onduidelijk is in hoeverre de trainingen ook hebben bijgedragen aan het doel om het bewustzijn van bestuurders te verhogen als sociale partner. Aanvankelijk was het idee om een aparte training te geven met daarin aandacht voor de rol van de moskee als integrale samenwerkingspartner in de samenleving, maar uiteindelijk werd aan andere onderwerpen de voorkeur gegeven. Toch kwam het onderwerp wel op verschillende manieren terugkwam in de andere trainingen.

- Handelingsbekwaamheid bestuurders vergroten in het effectief omgaan met vraagstukken als veilige moskee, communicatie met media, pedagogisch klimaat, polarisatie en radicalisering

Het is nog te vroeg om te kunnen bepalen of deze doelstelling is behaald omdat de evaluatie direct na afronding van de training plaatsvond en er voor bestuurders nog te weinig tijd was om het geleerde uitgebreid in de praktijk toe te passen. Dat neemt niet weg dat verschillende bestuurders de missie en visie hebben geactualiseerd of andere acties in gang hebben gezet. Daarnaast spreken bestuurders ook de intentie uit om het geleerde te implementeren. Voor het daadwerkelijk vergroten van de handelingsbekwaamheid is een vervolg volgens betrokkenen gewenst.

Werkzame factoren

In het onderzoek zijn verschillende werkzame factoren gevonden die hebben bijgedragen aan de positieve impact van de training. Over het algemeen zijn de deelnemers bijvoorbeeld tevreden over de inhoud en de keuze voor de vijf modules. Het sloot aan bij hun behoeften en het was gevarieerd. Ook de werkvorm werd positief beoordeeld. Volgens de deelnemers was er een goede combinatie van theorie en praktijk. Dat er huiswerk werd gegeven werd als nuttig ervaren. Een enkeling had meer theorie en praktische tips gewild en minder oefening, een ander geeft aan vaker dat hij vaker aanvullende literatuur had willen ontvangen. Alle moskeebestuurders geven aan in meer of mindere mate te hebben geleerd van andere moskeebestuurders.

Veel waardering was er voor de trainers, zowel voor de experts als voor coördinerende trainers. Ze boden voldoende ruimte voor interactie, voelden goed aan wanneer ze ruimte moesten bieden voor discussie en het stellen van vragen en waren goed in staat om een veilige omgeving te creëren. Er werd steeds benadrukt dat de meeste trainers goed weten in wat voor context de moskeebestuurders werken en tegen wat voor problemen ze aanlopen. Een andere meerwaarde is dat de coördinerende trainers Tamazight en Arabisch/Darija beheersen. Dat maakte het voor sommige deelnemers extra laagdrempelig.

Dat de organisaties in Limburg en deels in Utrecht een koepel vormen werd ook als een sterk punt ervaren. Het zorgde ook voor een veiliger klimaat waarin het gemakkelijker was om je als bestuurder kwetsbaar op te stellen. De leden van de Limburgse SML stimuleerden elkaar om deel te nemen en gaan aan de training gemeenschappelijk een vervolg geven.

Ervaren knelpunten

Er zijn weinig knelpunten genoemd door de deelnemers. De belangrijkste punten waren de grote verschillen tussen deelnemers wat betreft opleidingsniveau en uiteenlopende voorkeuren voor het ideale tijdstip en de duur en de werving. Deze werving had in Utrecht volgens enkele moskeebestuurders beter gekund. Dat in Utrecht de werving via het ambtelijk apparaat liep, wekte ten onrechte de indruk dat deze training voortkwam uit het onderzoek dat de gemeente Utrecht had laten doen naar de salafistische El Fitra-moskee.

Er waren verder twee zaken die tijdens de training speelden van invloed konden zijn op het verloop van de training. Ten eerste was de coronapandemie van invloed op de start van het programma. Aangezien trainingen als deze online veel minder effect en impact hebben, kon pas met het programma gestart worden toen het vlak voor de zomer van 2021 mogelijk werd met grotere groepen samen te komen. Het programma werd mede daarom vlak voor en vlak na de zomervakantie gepland. De bijeenkomsten konden, met inachtneming van de nodige voorzorgsmaatregelen, veilig plaatsvinden. Op de training zelf had de coronapandemie daarom verder geen grote invloed.

Ten tweede zorgde de 'NTA-affaire' in het hele land voor veel onrust onder moskeebestuurders, ook onder de deelnemers aan de trainingen. Het werd een affaire die voor veel moskeebestuurders illustratief was voor het wantrouwen waarmee ze door de overheid bejegend worden. Voor wederzijds vertrouwen is transparantie nodig, maar die moet dan wel van twee kanten komen, werd door de deelnemers benadrukt. Er bestond bij Limburgse en vooral bij Utrechtse moskeebestuurders een behoefte om over deze NTA-affaire kort te spreken tijdens de laatste training waarbij ook een medewerker van het ministerie (in Limburg twee) en de onderzoekers aanwezig waren.

Aanbevelingen voor de trainers en de training

1. Overweeg om nog meer maatwerk te bieden in het trainingsaanbod

Hierbij kan gedacht worden aan minder grote verschillen in niveau tussen bestuurders of een verschillend aanbod voor kleine moskeeën die voornamelijk een gebedsplaats zijn en de (meestal) grotere moskeeën die vaker deelnemen aan het maatschappelijk debat of daar onderwerp van zijn. Sommige bestuurders zouden het liefst een training op maat voor hun eigen voltallige bestuur zien, maar beseffen ook dat ze dan de mogelijkheid missen om te leren van andere moskeeën.

2. Creëer meer ruimte voor herhaling, verdieping en meer praktijkvoorbeelden

Verskillende moskeebestuurders gaven aan dat de training op sommige onderdelen zou moeten worden herhaald. Ook is er behoefte aan een vervolg op en verdieping van de trainingen die zijn gegeven.

3. Overweeg om ook andere onderwerpen mee te nemen in het aanbod

In dit verband werden onder andere de volgende trainingen genoemd: over de moskee als integrale samenwerkingspartner in de samenleving; over wet- en regelgeving (in dit verband werd de WBTR genoemd); over dementie en mantelzorg; de vrijheid van religie versus de vrijheid van meningsuiting; de scheiding van kerk en staat; samenwerking met andere religieuze groepen. Ook is er veel behoefte om ook te kunnen praten over de actualiteit.

Aanbevelingen voor het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

1. Bouw aan herstel van vertrouwen

De NTA-affaire heeft reeds bestaande gevoelens van argwaan verder verscherpt. Het is daarom belangrijk dat overheden werken aan herstel van vertrouwen. Werk aan transparantie. Dat kan bijvoorbeeld gerealiseerd worden als een ambtenaar vooraf uitlegt waarom de overheid deze trainingen belangrijk vindt.

2. Investeer in samenwerking met moskeebestuurders

Dat kan volgens de moskeebestuurders bijdragen aan het verminderen of beperken van de maatschappelijke kosten van drop-outs, radicalisering e.d. Overheden en moskeeeën kunnen elkaar daarin versterken en op termijn kosten en problemen beperken.

3. Faciliteer gemeenten

Het zou volgens bestuurders wenselijk zijn als er meer vanuit gemeenten of provincies georganiseerd wordt. Gemeenten kunnen voor bestuurders een laagdrempelig aanbod mogelijk maken.

1 Inleiding

1.1 Situatieschets¹

Vanaf de 16^e eeuw verblijven er moslims in het gebied dat we nu als Nederland beschouwen. Toch liet de eerste moskee nog eeuwen op zich wachten. In 1955 werd de eerste steen gelegd voor de Mobarak moskee, de eerste moskee van Nederland. Toen in de jaren '60 en '70 arbeiders uit Turkije en Marokko zich in Nederland vestigden, kwamen er beetje bij beetje meer, vaak informele gebedshuizen bij. Vooral in de jaren '80 nam het aantal moskeeën flink toe. De eerste moskeeën waren voornamelijk gebeds- en ontmoetingsplaatsen.

In de loop van de jaren veranderde deze rol. Vanuit moskeeën of daaraan verbonden sociaal-culturele centra werden ook activiteiten georganiseerd die gericht waren op de Nederlandse samenleving. Er werd bijvoorbeeld vaak voorlichting gegeven of Nederlandse les. In de loop der jaren gingen moskeeën ook op andere vlakken een rol spelen. Zo waren moskeeën betrokken bij activiteiten om criminaliteit te voorkomen en toen vijftien jaar geleden het anti-radicaliseringsbeleid vorm kreeg, waren er verspreid over het land verschillende moskeeën die initiatieven namen om radicalisering tegen te gaan.

Ook bleek er vanaf de jaren 80 meer behoefte te komen aan religieus onderwijs (koranlessen) voor kinderen. Na het verdwijnen van het Onderwijs in Eigen Taal en Cultuur (OETC) in 1998 en het Onderwijs in Allochtone Levende Talen (OALT) in 2004 kwam er bovendien meer vraag naar les in het Arabisch, die ook door moskeeën werd aangeboden.

Aan moskeeën worden in de loop der jaren ook hogere eisen gesteld dan in het verleden: deze eisen werden gesteld door de eigen achterban, die over het algemeen steeds hoger opgeleid en kritischer is, maar ook door de buitenwereld. Deze eisen hebben vooral te maken met kwaliteit, professionaliteit en transparantie. Tegelijkertijd hebben moskeeën vaak te maken met schaarsere middelen als het gaat om bijvoorbeeld bestuursleden, vrijwilligers en financiën. Daarnaast hebben moskeeën de laatste decennia meer te maken met het debat dat in Nederland over de islam plaatsvindt en waarbij het geregeld ook gaat over de rol van de moskee of de imam.

Deze veranderde rol van de moskeeën vraagt meer van de moskeebestuurders dan in het verleden. Door trainingen kunnen kennis en vaardigheden van afzonderlijke bestuurders en het bestuur als geheel verbeteren.

¹ Gebaseerd op: E. Butter & R. v. Oordt (2017), *Zuilen in de Polder? Een verkenning van de institutionalisering van de islam in Nederland*. Amsterdam: Bravenewbooks

1.2 Aanbod van ESS: trainingen aan moskeebestuurders

De Expertise-unit Sociale Stabiliteit (ESS) biedt lokale overheden, gemeenschappen en professionals praktijkkennis, ondersteuning en advies in relatie tot de omgang met maatschappelijke thema's als maatschappelijke spanningen, polarisatie en radicalisering. Aangezien de ESS concludeerde dat er vooralsnog weinig is ontwikkeld voor gemeenschappen op deze thema's, is aan LISAAN in samenwerking met EQT-Trainingen gevraagd door middel van trainingen te proberen de professionaliteit van moskeebesturen te versterken in Utrecht en Limburg. Deze professionalisering heeft uiteindelijk tot doel om de weerbaarheid van lokale gemeenschappen te versterken. De trainingen beogen onder meer bestuurders meer handelingsbekwaam te maken in het effectief omgaan met actuele vraagstukken.

Het gaat om een aanbod van vijf modules rond vijf inhoudelijke thema's: (1) visie en missie (2) financiën (3) moskee-onderwijs (4) media (5) werven en behouden van vrijwilligers. De coördinerende trainers, Hassan Barzizaoua van LISAAN en Jamal Ezzarqtouni van EQT-trainingen, leidden alle trainingen en verzorgden de eerste training over visie en missie. Voor de overige trainingen werd ook een beroep gedaan op specialisten. Vanuit EQT was verder Cor Zwemmer, als opleidingskundige, bij het traject betrokken.

1.3 Evaluatieonderzoek

Bureau Omlo is gevraagd de training te evalueren. Bureau Omlo heeft besloten om Ewoud Butter vanwege zijn expertise op dit terrein bij dit onderzoek te betrekken.

De evaluatie heeft de volgende twee doelstellingen:

- In beeld krijgen of de ontworpen en uitgevoerde training verloopt zoals bedoeld en welke lessen hieruit te halen zijn voor bijstelling/doorontwikkeling;
- In beeld krijgen of de training effectief is op het niveau van tevredenheid, leerdoelen en gedrag.

1.4 Onderzoeksvragen:

Hiertoe zijn de volgende onderzoeksvragen geformuleerd:

- In hoeverre worden de doelstellingen van de interventie gerealiseerd?
- Wat zijn de werkzame factoren?
- Welke knelpunten worden ervaren?
- Welke aanbevelingen zijn er na de evaluatie te formuleren?

1.5 De veranderingstheorie

Achter interventies en beleid liggen zogenoemde veranderingstheorieën ten grondslag, dat wil zeggen een geheel aan veronderstellingen over wat de interventie teweeg zal brengen. Door een veranderingstheorie expliciet te maken kunnen onderzoekers de plausibiliteit ervan toetsen. Ook wordt op deze manier geconcretiseerd wat de doelen van de interventie zijn.

Voor deze evaluatie hebben we op basis van de bestaande teksten over de training en op basis van interviews met het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en coördinerende trainers van LISAAN en EQT-trainingen een veranderingstheorie gereconstrueerd. Voor de reconstructie van de veranderingstheorie hebben we het principe van 'backward-mapping' toegepast. Dit principe houdt in dat we zijn gestart met de beoogde doelen op langere termijn. Vervolgens hebben we met betrokkenen terug geredeneerd naar wat er op middellange en op korte termijn verwezenlijkt moet worden om het beoogde doel op langere termijn te realiseren. Tenslotte zijn we geëindigd met de input. Het resultaat is in onderstaand schema te vinden (Omlo, e.a. 2013).

Input	Korte termijn doel	Middellange termijn doel	Lange termijn doel
Financiële middelen	Trainen van moskeebesturen in twee regio's: Utrecht en Limburg	Verhogen bewustzijn bestuurders van hun rol als sociale partner	Versterken van weerbaarheid van lokale islamitische gemeenschappen
Kennis, expertise en netwerken		Professionaliseren van moskeebesturen door organisatorische en bestuurlijke kennis en vaardigheden te vergroten.	
Vorbereiding: o.a. oriënterende gesprekken met besturen over knelpunten en behoeften		Handelingsbekwaamheid bestuurders vergroten in het effectief omgaan met vraagstukken als veilige moskee, communicatie met media, pedagogisch klimaat, polarisatie en radicalisering	

1.6 Aanpak van de evaluatie

Het evaluatieproces vond plaats op verschillende momenten (vooraf, halverwege en na afloop). We hebben meerdere **gesprekken gevoerd met de coördinerende trainers** (Hassan Barzizaoua van LISAAN en Jamal Ezzarqtouni van EQT-trainingen).

Daarnaast werden **aan het begin en aan het eind van het traject focusgroepen** gehouden met de deelnemers in Utrecht en Limburg. Het voordeel van focusgroepen is dat ze laagdrempelig zijn. Daarnaast bestaat zowel bij onderzoekers als bij deelnemers de mogelijkheid dieper op een onderwerp in te gaan. Deelnemers aan een focusgroep kunnen elkaars perspectieven verrijken en aanvullen, waardoor mensen nieuwe inzichten opdoen waardoor zij hun opvattingen soms in het gesprek bijstellen of nuanceren.

Verder werden zowel in Limburg als in Utrecht **bijeenkomsten geobserveerd**. Dit gaf de mogelijkheid om ook het gedrag van deelnemers te observeren. Hierbij keken we onder andere of de deelnemers actief meededen, hoe de groepsdynamiek was en hoe gesprekken verliepen. Observaties hebben een meerwaarde omdat dat wat mensen zeggen niet altijd overeenkomt met wat mensen doen.

Aan het eind van iedere training kregen de deelnemers van de coördinerende trainers een **evaluatieformulier**. Hierop konden ze cijfers geven voor verschillende onderdelen van de trainingen en opmerkingen plaatsen. De resultaten van deze evaluatieformulieren zijn door EQT-trainingen verzameld en bij ons aangeleverd. Wij hebben deze resultaten vervolgens verwerkt in deze evaluatie.

Tot slot hebben we **12 moskeebestuurders** na afloop uitgebreid **geïnterviewd** over hun ervaringen, wat ze geleerd hebben en wat voor suggesties ze hebben.

1.7 Gebruik van citaten

We hebben gedurende het traject veel individuele, groeps- en focusgesprekken gevoerd. Daarnaast kregen we informatie via de evaluatieformulieren. Dit leverde een schat aan informatie en citaten op. Veel van deze citaten hebben we weggelaten, maar relatief veel citaten hebben we geanonimiseerd gebruikt, omdat we hierdoor de moskeebestuurders zoveel mogelijk zelf aan het woord kunnen laten. De citaten kunnen in onze ogen van toegevoegde waarde zijn voor de analyse. Bovendien verwachten we op deze manier op een aansprekende en levendige manier te kunnen rapporteren over de resultaten.

1.8 Leeswijzer

Het rapport begint met een hoofdstuk over de beweegredenen en motivaties van bestuurders om deel te nemen aan de trainingen. In hoofdstuk 3 laten we zien hoe deelnemers de trainingen waarderen. Daarna bespreken we in hoofdstuk 4 de impact van de trainingen en gaan we na of de beoogde doelstellingen zijn gerealiseerd. In hoofdstuk 5 werken we de werkzame elementen en knelpunten uit. Ook hebben we aandacht voor contextfactoren die mogelijk van invloed zijn geweest op de training. In hoofdstuk 6 presenteren we onze conclusies en geven we antwoord op de onderzoeksvragen.

2 Motivaties en redenen voor bestuurders om deel te nemen

Met welke verwachtingen en doelstellingen namen de moskeebestuurders deel aan de trainingen? Tijdens de focusgroepen die aan het begon van het traject zijn gehouden en de interviews met de moskeebestuurders aan het eind van het traject, blijkt dat de bestuurders verschillende redenen hadden om deel te nemen. Hieronder worden ze geclusterd weergegeven.

2.1 Als moskeebestuurder en moskeebestuur professionaliseren; kennis en vaardigheden opdoen

Een belangrijke reden voor veel moskeebestuurders was om de eigen kennis en vaardigheden te verbeteren. Het ging hierbij zowel om hun persoonlijke kennis en vaardigheden, maar ook die van hun moskeebestuur. De meesten hadden de verwachting vooral nieuwe kennis en vaardigheden op te doen, een kleiner deel hoopte verouderde kennis en vaardigheden op te kunnen frissen. Een jonge bestuurder noemt dat hij vooraf ook hoopte te leren van andere bestuursleden.

In zowel Utrecht als Limburg werd benadrukt dat het besturen van een moskee in deze tijd heel wat van de bestuurders vraagt. In de woorden van een Utrechts bestuurder tijdens de focusgroep:

“We zijn allemaal bestuurders, maar bij chance. We zijn niet opgeleid als bestuurders. Dat is een vak apart. Een moskee besturen is anders en van een ander kaliber dan in het sociaal domein bij een organisatie een groep leiden.”

In Limburg trok een moskeebestuurder de vergelijking met het bedrijfsleven tijdens de focusgroep:

“Het is net een bedrijf. Er zijn inkomsten en uitgaves, juridische dingen waar je aan moet denken. Ik denk dat het wordt onderschat. Vroeger moest je alleen zorgen dat er gebeden kan worden. Er moet nu veel meer.”

2.2 Leren van elkaar

Zowel in Utrecht als in Limburg spraken bestuurders de verwachting uit dat ze niet alleen van de trainers, maar ook van andere bestuurders hoopten te leren. Een moskeebestuurder in Utrecht zei hier het volgende over:

"Ik wil leren van andere moskeeën, vooral op grond van hoe pakken zij problemen aan? Kan ik daar lering uittrekken? Maar ook andersom, hoop ik ook dat anderen van ons kunnen leren."

2.3 Generatiewisseling

Tijdens de focusgroep in Utrecht wezen drie bestuurders er op dat de behoefte aan professionalisering samenvalt met een generatiewisseling. Een moskeebestuurder illustreerde waarom dit soms stroef gaat:

"In het begin was er een kloof tussen de eerste en tweede generatie. De oude generatie verwacht dat je constant fysiek aanwezig bent. Dat is wel een generatieding, maar ook een communicatieding. Ze vinden dat als je ook fysiek aanwezig bent, mensen je persoonlijke vragen kunnen stellen. Er zijn middelen die dat vervangen: telefoon, WhatsApp. We werken fulltime, hebben kinderen, kunnen niet steeds aanwezig zijn bij elk gebed. Dat is wel lastig en daar worstel ik wel mee. We zijn van fysiek geld verzamelen naar online geld verzamelen gegaan. Leg dat maar uit aan oude generatie. Gelukkig hebben we het vertrouwen gekregen: pakken jullie het maar aan. We proberen nu een professionaliseringsslag te maken. De ouderen staan om ons heen. Als je de bescherming niet hebt, krijg je een kloof en breekt het bestuur."

2.4 Behoefte aan informatie over specifieke vraagstukken

Voor de meeste moskeeën was het gehele pakket van trainingen een reden om deel te nemen. Een aantal moskeebestuurders benadrukten tijdens de focusgroepen of interviews dat het hen vooral ging om specifieke vraagstukken.

Visie en missie

Het ontwikkelen of verder uitwerken van een visie en een missie werd door diverse moskeeën genoemd als een onderdeel waaraan behoefte was. In veel moskeeën is het onderwerp weliswaar aan de orde geweest, maar bestond er behoefte aan verdieping. Dat merkten de coördinerende trainers ook bij de intake. Jamal Ezzarqtouni:

“Hoe het vaak begint is dat er wordt gezegd: we hebben wel een missie en visie en we weten wat we willen. Naarmate je het gesprek verder voert is die missie en visie iets dat tussen de oren zit, maar niet goed schriftelijk is vastgelegd. Als we doorvragen naar de missie, krijg je een heel algemeen antwoord. Het is niet doordacht en doorleefd. Tegelijkertijd is er wel een behoefte om te praten over visie en missie. Ze staan er wel voor open, want ze willen wel vooruit. Er is een duidelijke ontwikkelbehoefte.”

Een Utrechtse moskeebestuurder vertelde dat er wel een visie en missie was, maar dat deze nog onvoldoende gedragen werd door het hele moskeebestuur.

“We hebben nog heel veel schulden. Als ik kom met een mooi gelikt verhaal, zeggen ze: kan ik met deze missie onze schuld aflossen? Dus we hebben gezegd: de strategie vooropstellen. Strategie is: hoe kan ik ervoor zorgen dat ze aangehaakt blijven? Iets tastbaar en zichtbaars moeten ze in handen krijgen. Een visie over 10 jaar boeit ze niet. Wat brengt geld in de la, dat willen ze horen.”

Het ging hierbij ook om de positionering van de moskee en de veranderende rol van een moskee in de samenleving. Zo vertelde een bestuurder tijdens de focusgroep in Utrecht:

“We maken een omslag van een gebedshuis naar een maatschappelijk centrum. Deze moskee staat letterlijk tussen de grens van een witte wijk en een zwarte wijk. We zijn ook letterlijk de schakel tussen die twee. We zijn ons bewust van die functie.”

Een andere moskeebestuurder uit Utrecht vertelde tijdens de focusgroep:

“Wat ik zou willen leren is hoe we een ontwikkeling kunnen maken. De moskee is inmiddels niet alleen maar een gebedshuis. Het heeft ook een maatschappelijke rol voor mensen in de wijk. We willen meer gaan doen met de wijk en meer activiteiten aanbieden. Bewoners en jongeren moet je erbij betrekken, jongeren naar de moskee halen. Niet alleen religieuze activiteiten zodat je jongeren ook kan motiveren. We werken nu zonder missie en visie. We moeten iets hebben voor de langere termijn. Dat is waar je naar toe wil. We hopen hier specifiek iets mee te nemen.”

Financiën

Zowel in Utrecht als Limburg was er vooraf ook veel interesse voor de trainingen over financiën. Het ging dan bijvoorbeeld om het transparanter maken van de financiën en het zoeken van nieuwe financiële bronnen. Een penningmeester tijdens de focusgroep in Utrecht zei hier het volgende over:

"Ik heb geen financiële achtergrond. Het gaat goed, maar misschien doe ik het verkeerd. Financieel wil ik vooral leren, ik begrijp dat er ook een module van is. Die is voor mij van belang."

Het ging hierbij vaak, zo benadrukten de coördinerende trainers tijdens interviews, ook om veel praktische vraagstukken als: wat zijn de voor- en nadelen van een ANBI-status, wat kun je vrijwilligers bieden, hoe documenteer je de giften die worden opgehaald na het vrijdaggebed, hoe zit het met successiebelasting en wat is de Bibob-wetgeving?

In Limburg namen een paar grotere en een paar kleinere gemeenten deel. Tijdens de focusgroep werd benadrukt dat er in deze regio moskeeën in kleine gemeenten zijn die door de trek van de jongeren naar de grote steden moeilijker het hoofd boven water kunnen houden. Zo vertelde een Limburgse bestuurder:

"De middelen die we hebben als kleine moskee, we hebben 30 gezinnen, zijn gering: hoe kunnen we dat waarborgen voor de toekomst?"

Onderwijs

Tijdens de focusgroepen werd er relatief weinig gesproken over onderwijs. Dat onderwerp is voor de moskeebestuurders op de langere termijn wel belangrijk, maar heeft op de korte termijn minder urgentie en is vaker de verantwoordelijkheid van een enkel bestuurslid. Toch kwamen er tijdens de intakegesprekken die de coördinerende trainers Jamal Ezzarqtouni en Hassan Barzizaoua met moskeebestuurders voerden wel duidelijke wensen naar voren. Jamal Ezzarqtouni:

"Ze willen professionaliseringslagen maken. Ook in pedagogische zin. Je ziet dat ze allerlei ontwikkelingen hebben gemaakt op het gebied van pedagogiek en didactiek. Ze zijn aan het kijken of ze de koranlessen moeten aanpassen, dat het op een andere manier gaat dan de klassieke wijze. Er is behoefte aan inzicht in andere manieren waarop de koranlessen gegeven kunnen worden."

Hassan Barzizaoua had tijdens de intakegesprekken gemerkt dat er behoefte was aan gekwalificeerde docenten die over de theologische kennis en vaardigheden beschikken

om religieus onderwijs te kunnen geven. Ook wordt er, zo constateerde hij, vaak geworsteld om het onderwijs in de afzonderlijke leerjaren goed op elkaar aan te laten sluiten en wordt meer aansluiting gezocht bij het reguliere onderwijs. Dit moet volgens hem een verantwoordelijkheid worden die breed door het bestuur gedeeld wordt:

"Bij moskeeonderwijs gaat het er om hoe je bestuurders er goed bij kunt betrekken en zij ook hun verantwoordelijkheid nemen bij de uitwerking en de voorstellen die aan docenten worden gedaan. We kunnen bestuurders nu vooral bewust maken van het belang van goed moskeeonderwijs, het belang bijvoorbeeld van het plezier dat kinderen kunnen hebben, maar ook het belang van ouderbetrokkenheid en de communicatie met de buitenwereld waar veel vooroordelen over dit onderwijs zijn. Maar denk ook aan onderwerpen als het pedagogisch klimaat, overbelasting van de kinderen, tevredenheidsenquêtes onder ouders en kinderen, modern lesmateriaal etc."

Media

Bestuurders uit Limburg en vooral Utrecht lieten weten behoefte te hebben aan een mediatraining. Het merendeel van hen had nog geen of weinig ervaring met de media, maar ook de moskeeën die wel dergelijke ervaringen hadden, gaven aan interesse te hebben. In Utrecht en Limburg gaven bestuurders aan te worstelen met de gevolgen van de beeldvorming die in de media de afgelopen decennia is ontstaan ten aanzien van de islam en moskeeën. Een Limburgse moskeebestuurder:

"De schuld van veel problemen wordt bij de islam, bij de moskee neergelegd: jullie zijn een gesloten blok. Jullie zijn altijd ver van de maatschappij, maar dat is niet zo. We hebben altijd open dagen voor de gemeenschap erom heen. Maar er is weinig belangstelling."

Vrijwilligers

Voor diverse moskeeën speelt de vraag hoe ze vrijwilligers kunnen vinden en binden. In het bijzonder is er behoefte aan een nieuwe generatie, jongere vrijwilligers. Zo liet een Limburgse bestuurder tijdens de focusgroep weten over zijn moskee:

"Er zijn nu te weinig jongeren betrokken bij het bestuur. Er is een te groot gat. Nu is er het stereotype bestuur. De drempel voor jongeren moet omlaag, het moet makkelijker zijn om tot het bestuur toe te treden. Open vacatures voor een jongerenbestuur. Geef ze verantwoordelijkheden. Er zit heel veel kwaliteit tussen. We moeten alternatieven zoeken om de potentie van jongeren te benutten, bijvoorbeeld door stageplaatsen te organiseren."

Gezien de groeiende diversiteit van de samenstelling van de moskeebezoekers geven diverse bestuurders ook aan dat er meer diversiteit nodig is onder vrijwilligers en bestuurders. Een van de bestuurders uit Utrecht formuleerde het als volgt:

“De bezoekers van de moskee zijn heel divers. Dat moet je ook meer laten zien in het bestuur.”

2.5 Als moskeekoepel kennis en vaardigheden leren

Enkele moskeebestuurders namen ook deel in de hoop dat het ten goede zou komen aan de professionalisering van de koepel die ze samen vormen. Dit speelde in het bijzonder in Limburg waar alle deelnemende moskeeën lid zijn van dezelfde koepel, Samenwerking Moskeeën Limburg (SML). Tijdens de focusgroep in Limburg liet het SML-bestuur weten sinds 2018 al bezig te zijn met de professionalisering van het eigen bestuur en de 12 lokale organisaties. Eén van de bestuurders legde uit dat de aanwezigheid van een koepel bijdraagt aan professionalisering, maar het is nog niet voldoende:

“We zetten stappen vooruit, maar we zijn er nog niet met professionalisering. De communicatie kan beter. Hoe spreek je met de media? Hoe kun je met elkaar afspraken maken die ook toekomstbestendig zijn? Vanuit de koepel hebben we wel aan visie en missie gedaan, maar bij de afzonderlijke moskeeën kan dit nog verbeterd worden.”

Een andere moskeebestuurder in Limburg benadrukte het belang gezamenlijk problemen aan te pakken:

“Mijn verwachting is dat we met elkaar spreken en kijken naar wat ons samenbindt in een visie en missie. Wat doen we? Hoe kunnen we bepaalde problemen samen oplossen? Hoe kunnen we de niveaus van bestuursleden op ongeveer hetzelfde niveau brengen en een betere samenwerking organiseren? En beter ons werk uitvoeren? De thema's die we in de training krijgen helpen zeker.”

Ook enkele Utrechtse moskeebestuurders die lid zijn van de Samenwerking Moskeeën Utrecht en Omgeving (SMUO) gaven tijdens de interviews aan dat ze de vooraf de hoop hadden dat de training kon bijdragen aan de professionalisering van hun koepel.

2.6 Anderen stimuleren

Een paar moskeebestuurders gaven aan dat ze met hun deelname ook het signaal aan collega-bestuurders wilden geven dat het belangrijk is je te blijven ontwikkelen. Een Limburgse moskeebestuurder:

“Voor mij is het persoonlijk goed geweest om erbij te zijn. Ook als signaal als bestuurslid van de SML. Dat geeft betrokkenheid aan en stimuleert denk ik ook betrokkenheid van anderen. Dat kostte geen enkele moeite, ik geloof in het belang van de trainingen, daarnaast hoopte ik er zelf ook van te leren.”

3 De waardering van de trainingen

In deze paragraaf wordt een beeld geschetst van de waardering van de afzonderlijke trainingen door de deelnemers. De meeste moskeeën hebben met minimaal twee bestuursleden aan bijna alle trainingen deelgenomen. Enkele moskeeën namen deel in een vaste samenstelling. Anderen kozen ervoor, afhankelijk van het onderwerp, per training verschillende bestuursleden deel te laten nemen.

Bij het beschrijven van de waardering is gebruik gemaakt van de evaluatieformulieren die de deelnemers aan het eind van iedere training hebben ingevuld. Deze formulieren waren opgesteld door de trainers die de organisatie in handen hadden. De deelnemers zijn gevraagd cijfers voor verschillende onderdelen te geven. Een enkeling plaatste daarnaast zo nu en dan een opmerking. De resultaten van deze enquêtes zijn in de vorm van Excel sheets aangeleverd en vervolgens door de onderzoekers verwerkt. Het is belangrijk te benadrukken dat de cijfers niet meer dan een grove indicatie geven, onder andere omdat het aantal deelnemers dat de enquêtes invulde per keer verschilde en ook niet iedere training aan dezelfde groep deelnemers werd gegeven.

De informatie uit de enquêtes wordt aangevuld met de informatie die is opgehaald tijdens de focusgroepen die aan het eind van het traject zijn georganiseerd en de interviews met bestuursleden en trainers.

3.1 Gemiddelde cijfers voor de verschillende trainingen

In onderstaande tabel worden de cijfers per training samengevat die de deelnemers gaven aan de training op verschillende onderdelen.²

² Het gaat om: de keuze van de werkvorm, de opdrachten bij de training, ruimte voor eigen inbreng, praktische toepasbaarheid van de geboden leerstof, de vakkundige inhoud van de trainer, de manier van trainen door de trainer, het verband dat de trainer legt met de dagelijkse praktijk en de snelheid waarmee de leerstof werd aangeboden.

	Totaal	Utrecht	Limburg
Missie, visie	8,5	8,3	8,8
Financiën	8,4	8,3	8,6
Onderwijs	8,1	8,5	7,7
Media	8,1	8,6	7,7
Vrijwilligers	7,6	7,2	7,9
Gemiddeld	8,1	8,2	8,1

Tabel 1 Gemiddelde cijfers voor de afzonderlijke trainingen

Hieruit blijkt onder andere het volgende:

- De trainingen werden allemaal goed beoordeeld. Gemiddeld scoorden alle trainingen een dikke 8,1. Het verschil tussen Utrecht (8,2) en Limburg (8,1) is hierbij verwaarloosbaar klein.
- Opvallend is dat door de Limburgse en Utrechtse bestuurders de afzonderlijke trainingen wel verschillend beoordeeld worden. In Utrecht waren de trainingen over media (8,6) en onderwijs (8,5) de twee best gewaardeerde trainingen, terwijl deze trainingen in Limburg bijna een punt lager (7,7) scoorden. In Limburg kregen missie/visie (8,8) en financiën (8,6) de beste beoordeling. In Utrecht scoorden deze trainingen ook goed, maar iets lager (beiden 8,3)
- Als we de cijfers uit Utrecht en Limburg samen nemen scoren de eerste twee trainingen (Visie/missie en financiën) het beste. De laatste training (vrijwilligers) kreeg de laagste score, omdat deze training vooral in Utrecht een lagere score (7,2) kreeg.

3.2 Gemiddelde cijfers voor afzonderlijke deelvragen

Aan het eind van iedere training werden dezelfde vragen gesteld. In onderstaande tabel worden de gemiddelde cijfers weergegeven die in Utrecht en Limburg per vraag werden gegeven.

Hieruit blijkt dat er relatief veel waardering was voor de vakkundige kennis van de trainers (8,8) en hun manier van trainen (8,5). Ook is er veel waardering voor de ruimte voor eigen inbreng (8,3) en de keuze van de werkvorm (8,2). Iets minder waardering was er voor de opdrachten (7,9), de doelstelling van de training (7,8) en de praktische toepasbaarheid van de leerstof (7,8), maar ook deze onderdelen scoren vrij hoog. Tijdens interviews benadrukten bestuurders dat ze vooral kennis hebben opgedaan, maar ook het leren van praktische vaardigheden scoort met een 7,6 vrij hoog.

De coördinerende trainers lieten in het afsluitende interview weten dat de nadruk tijdens de trainingen ook had gelegen op het bijbrengen van kennis. Jamal Ezzarqoutuni:

“We hebben wel wat geoefend met vaardigheden, maar dat was te kort. Dat is ook logisch. We hebben nu vooral geïnvesteerd in informatieoverdracht, dat moest leiden tot bewustwording over de noodzaak om dingen te veranderen. Dat doe je door kennis over te dragen. Daarmee zet je bewustwording in gang en dat moet dan leiden tot een verlangen om gedrag te veranderen. We zien wel veranderingen in gedragsintenties. Moskeeën zijn ook bezig met hoe gaan we ons positioneren? Zeker in Limburg willen ze er structureel een vervolg aan geven.”

	Totaal	Utrecht	Limburg
In hoeverre was de doelstelling helder?	7,8	7,6	7,9
In hoeverre had u persoonlijke doelstellingen?	5,5	5,4	5,5
De keuze van de werkvorm	8,2	8,5	7,9
De opdrachten	7,9	7,8	7,9
De ruimte voor eigen inbreng	8,3	8,5	8,1
Praktische toepasbaarheid van de leerstof	7,8	7,8	7,8
Vakkundige inhoud van trainer	8,8	8,5	9,1
Manier van trainen door trainer	8,5	8,3	8,7
Verband dat trainer legt met praktijk	8,1	8,5	7,6
De snelheid waarin de lesstof werd aangeboden	7,6	7,3	7,9
Mate waarin inzicht is ontstaan in verbeterpunten	8,0	7,4	8,7
In welke mate is uw vaardigheid vergroot?	7,6	7,9	7,4

Tabel 2: Gemiddelde cijfers voor afzonderlijke deelvragen

Opvallend is verder dat de trainingen in Limburg met een 8,7 als cijfer duidelijk tot meer inzicht in verbeterpunten hebben geleid dan in Utrecht (7,4). Verder zijn er geen opvallende verschillen tussen de twee locaties.

Voor de snelheid waarin de trainingen werden gegeven, gaven de deelnemers een dikke voldoende (7,6). Degenen die op dit punt een lager cijfer gaven, konden dit doen omdat ze het tempo te hoog vonden of juist te laag. Op grond van de paar opmerkingen die zijn gemaakt, bestaat de indruk dat het meestal ging om personen die het tempo te hoog vonden.

Hoewel het niet direct iets zegt over de kwaliteit van de training is het opvallend dat er een lage score is voor de mate waarin de deelnemers persoonlijke doelstellingen hadden (5,5). In het laatste gesprek dat wij met de trainers hadden, benadrukten zij dat de deelnemers vooraf geen helder beeld hadden wat ze uit de training wilden halen. Veel deelnemers namen aanvankelijk met weinig voorbereiding deel. Om dit te wel te stimuleren gaven de trainers huiswerk mee. Bij een deel werkte dit, bij een deel niet.

3.3 Oordeel over de training 'visie en missie'

De training 'visie/missie' kreeg zowel in Utrecht (8,3) als Limburg (8,8) een hoge waardering. In Utrecht was er de meeste waardering voor de werkvorm en de opdrachten bij de training (9,2). In Limburg scoorden de trainers een maximale score (10) voor zowel hun vakkundige beheersing als voor hun manier van trainen.

	Totaal	Utrecht	Limburg
In hoeverre was de doelstelling helder?	7,8	8	7,6
In hoeverre had u persoonlijke doelstellingen?	5,4	5,2	5,5
De keuze van de werkvorm	8,8	9,2	8,3
De opdrachten bij deze training	8,4	9,2	7,6
De ruimte voor eigen inbreng	8,9	8,4	9,4
Praktische toepasbaarheid van de leerstof	8,5	8,0	8,9
Vakkundige inhoud van trainer	9,2	8,4	10
Manier van trainen door trainer	9,2	8,4	10
Verband dat trainer legt met praktijk	8,4	8,4	8,3
Mate waarin inzicht is ontstaan in verbeterpunten	8,3	8,0	8,6
In welke mate is uw vaardigheid vergroot?	7,6	7,3	6,8

Tabel 3: Gemiddelde cijfers voor afzonderlijke deelvragen

Op de evaluatieformulieren werden over deze training nog enkele extra opmerkingen achtergelaten. In zowel Limburg als Utrecht werd onder andere de opmerking gemaakt

dat de trainers deskundig waren, veel ruimte gaven voor interactie en dat de voorbeelden zeer goed aansloten op de praktijk. In Limburg gaf een deelnemer aan dat hij zich er nu bewust van was dat hij een vervolg nodig had.

In de focusgroep in Utrecht werd door een bestuurder benadrukt dat hij door deze training meer is gaan beseffen dat het van belang is de achterban te betrekken bij het vaststellen van een visie en missie:

"De training helpt een langere termijnvisie te ontwikkelen die ook consequenties heeft op onderdelen die in andere trainingen aan de orde kwamen zoals het werven en binden van vrijwilligers."

Er was ook kritiek: zo vond een bestuurder dat er door de trainers te weinig oog was voor het specifieke karakter van een moskee. Dat is niet te vergelijken met het opstellen van een visie en een missie voor een bedrijf, zoals volgens hem werd gesuggereerd.

"Als je een visie en missie opstelt voor een bedrijf, is dat een hele andere koek dan voor een moskee. Een moskee wordt gerund door vrijwilligers. De reden is om God te dienen. Dan heb je met een hele andere cultuur te maken dan bij commerciële bedrijven."

Enkele respondenten gaven aan het goed was dat de serie trainingen was gestart, omdat visie en missie ook relevant waren voor de andere trainingen.

De trainers hechten zelf veel waarde aan deze training.

"De moskeeën denken vaak dat ze ermee bezig zijn, maar ze maken te weinig gebruik van instrumenten waarmee ze waarde vrij naar zichzelf kijken. Het moet wel meer zijn dan een vergezicht. Het gaat dan over vragen als: Wie willen we zijn, hoe willen we gezien worden? Wat hebben we daarvoor nodig? We maken daarbij gebruik van een SWOT-analyse, een confrontatie-matrix en de Destep-analyse. Het gaat dan ook over demografie en bijvoorbeeld de positie van de vrouw in de eigen gemeenschap. Dat hielp wel bij het scherp krijgen van een en ander. Iedere moskee kijkt tegen dit soort vraagstukken dan vanuit eigen geschiedenis en eigen traditie op een eigen manier. Belangrijk neveneffect van dit onderwerp aan het begin is dat er sneller onderling vertrouwen ontstaat. Iedereen stelt zich kwetsbaar op. Uiteindelijk leidt het tot concrete inzichten die hard kunnen zijn."

3.4 Oordeel over de training 'financiën'

De training financiën kreeg zowel in Limburg (8,6) als in Utrecht (8,3) een hoge waardering. Ook bij deze training werden de kwaliteiten van de trainer (9,0) en de ruimte voor eigen inbreng (9,0) bijzonder gewaardeerd. Opvallend zijn de relatief lage scores in Utrecht voor de opdrachten (7,0) en de mate waarin inzicht is ontstaan in de eigen verbeterpunten (6,8). Dit laatste punt werd juist in Limburg hoog gewaardeerd (9,6). Mogelijk zegt dit laatste iets over reeds aanwezige financiële vaardigheden bij de bestuurders in Utrecht.

	Totaal	Utrecht	Limburg
In hoeverre was de doelstelling helder?	8,2	8,4	8,0
In hoeverre had u persoonlijke doelstellingen?	5,6	5,2	6,0
De keuze van de werkvorm	8,2	8,4	8,0
De opdrachten	7,7	7,0	8,4
De ruimte voor eigen inbreng	9,0	8,8	9,2
Praktische toepasbaarheid van de leerstof	8,1	8,4	7,8
Vakkundige inhoud van trainer	9,0	8,8	9,1
Manier van trainen door trainer	8,6	8,0	9,1
Verband dat trainer legt met praktijk	8,4	8,8	8,0
Mate waarin inzicht is ontstaan in verbeterpunten	8,2	6,8	9,6
In welke mate is uw vaardigheid vergroot?	8,2	8,4	8,0

Tabel 4: Gemiddelde cijfers voor afzonderlijke deelvragen

Op de evaluatieformulieren werden ook over deze training nog enkele extra opmerkingen gemaakt. Zowel in Utrecht als in Limburg werd het interactieve karakter gewaardeerd. Opnieuw was er waardering voor de vakkennis van de trainer die met voor de bestuurders herkenbare voorbeelden en opdrachten werkte. In Utrecht vond een deelnemer het juist niet specifiek genoeg. Er was veel ruimte voor eigen inbreng, voor een bestuurder in Utrecht was het iets te veel. In Limburg was het voor de bestuursleden zeer leerzaam dat er een moskee was die de eigen jaarplanning en jaarboek openlijk deelde.

Doordat er veel ruimte voor eigen inbreng was, kwam de trainer volgens een bestuurder te weinig aan zijn verhaal toe. Deelnemers gaven veel aan de training te hebben gehad en meer inzicht te hebben gekregen in financiën en wetgeving. Enkelen gaven aan financiën gecompliceerd te vinden en behoefte te hebben aan verdieping. Een bestuurder in

Utrecht vond de snelheid waarin de lesstof werd aangeboden te hoog. In Utrecht werd ook aangegeven dat het prettig was geweest wanneer vooraf al wat leesvoer was aangeboden. Een bestuurder uit Limburg geeft aan veel geleerd te hebben, maar ook behoefte te hebben aan verdieping. Hij wil hier een vervolg aan proberen te geven binnen de koepel:

“De trainer geeft aan waar je op moet letten. Heel veel dingen weet je niet. Hoe de belastingdienst naar je kijkt. Ze zijn er dieper op ingegaan. De tijd was te kort om in een dag over financiën te praten. Ik weet nu de basis waar ik op moet letten. Bijvoorbeeld een jaarrekening. Ik weet dat er een balans op voorkomt en hoe belangrijk dat is en dat het kloppend moet zijn. Ik zou er dieper op in willen gaan. Ik heb ook een notitie hierover gemaakt. Wij gaan ook kijken hoe we gezamenlijk iets kunnen doen om alles financieel in orde te krijgen. Alleen is het misschien moeilijk, maar samen is het makkelijker en beter.”

In de focusgroep in Limburg kwam vooral naar voren dat de bestuurders veel praktische tips uit de training hadden gehaald. In de focusgroep in Utrecht ontstond een korte discussie toen deze training ter sprake kwam. Er werd gesignaleerd dat moskeeën de indruk hebben dat ze steeds vaker tegen institutioneel wantrouwen aanlopen. Er zijn banken, maar ook andere financiële instellingen als Mollie die moskeeën soms uitsluiten. Dit probleem wordt door meerdere moskeebestuurders herkend. Het is volgens enkelen van belang deze vorm van uitsluiting gezamenlijk als moskeeën te agenderen.

Volgens de coördinerende trainers bleek tijdens de trainingen dat er wat betreft financiën veel behoefte bestond aan concrete informatie. Hassan Barzizaoua:

“Ze hebben te maken met veel wet- en regelgeving, die ze niet of onvoldoende kennen. Het is niet meer zoals vroeger dat er met een djelleba geld wordt opgehaald. Het ging bijvoorbeeld ook over de ANBI-status, over transparantie naar de belastingdienst, het publiek en de eigen achterban. We hebben het ook over de rechtsvorm gehad, de rol van penningmeester, welke gegevens je publiekelijk op een website zet. Voor een groot deel van de deelnemers ging het om nieuwe kennis, voor een enkeling niet. Het ging ook over financiële planning, om de allocatie van bijvoorbeeld geld dat je op langere termijn voor een verbouwing wil gebruiken. Aan vaardigheden zijn we nog niet echt toegekomen. Dat is iets voor een verdiepingsmodule.”

3.5 Oordeel over de training 'onderwijs'

De training over onderwijs kreeg in Utrecht een hogere waardering (8,5) dan in Limburg (7,7). In het zuiden waren ze vooral minder tevreden over de manier van trainen door de trainer (7,3 tegen 9,0 in Utrecht), ruimte voor eigen inbreng (7,4 tegen 9,0 in Utrecht) en de keuze van de werkvorm (7,8 tegen 9). Toch scoort ook deze training in Limburg voldoende en goede cijfers. Ondanks dat ze in Utrecht op veel punten enthousiaster zijn over deze training, is er hier opvallend genoeg minder inzicht ontstaan in de verbeterpunten (6,9) dan in Limburg (8).

	Totaal	Utrecht	Limburg
In hoeverre was de doelstelling helder?	7,5	6,5	8,5
In hoeverre had u persoonlijke doelstellingen?	5,6	5,7	5,5
De keuze van de werkvorm	8,4	9,0	7,8
De opdrachten	7,8	7,7	7,8
De ruimte voor eigen inbreng	8,2	9,0	7,4
Praktische toepasbaarheid van de leerstof	7,8	8,3	7,2
Vakkundige inhoud van trainer	8,8	9,0	8,5
Manier van trainen door trainer	8,2	9,0	7,3
Verband dat trainer legt met praktijk	7,8	8,3	7,2
Mate waarin inzicht is ontstaan in verbeterpunten	7,5	6,9	8,0
In welke mate is uw vaardigheid vergroot?	7,1	7,7	6,5

Tabel 5: Gemiddelde cijfers voor afzonderlijke deelvragen

In de interviews laten de bestuurders uit Limburg weten de tips en inzichten als waardevol te beschouwen. Een bestuurder formuleert het als volgt:

"De training over onderwijs was ook heel interessant. Nu wordt onderwijs gegeven aan kinderen. We leerden: ga eens met je leerlingen in gesprek. Vraag wat zij willen en wat voor lessen zij willen. Wat voor thema's? In plaats van het alleen maar aan de bestuurders over te laten. De onderwijscommissie gaat er mee aan de slag. Ze vonden het interessant. We hebben screenprints gemaakt en die zijn al met ouders aan de slag gegaan. De boodschap was: aansluiten bij wat kinderen leuk vinden."

Een andere bestuurder uit Limburg geeft aan al veel kennis te hebben op dit terrein en noemt de training heel waardevol voor de andere bestuurders:

“De training over onderwijs was goed. Sinds 1991 hebben we onderwijs in de moskee. Ik heb wat dingentjes geleerd, maar ik heb al veel kennis. Voor mij was het belangrijk om te horen, het was heel goed. Ik heb deze kennis al elders opgedaan, in andere trainingen in het buitenland. Ik weet genoeg over methodieken van lesgeven. Wat mooi is, is dat nu meer mensen het weten.”

De training werd zowel in Limburg als Utrecht als leerzaam, uitdagend en handig ervaren. Een enkele bestuurder had liever gehad dat er iets meer ruimte was geweest om op specifieke vragen van afzonderlijke moskeeën in te gaan. Ook was er een Limburgse moskeebestuurder die vond dat de tijd te kort was geweest en de training beter in twee verschillende dagdelen aangeboden had kunnen worden. In de training werd ook van elkaar geleerd:

“We leren ook zeker van elkaar. Dat hebben we ook gemerkt. Een bestuurder gaf aan dat ze onderwijs in de moskee willen hebben. Een moskee heeft een mooi programma om online les te geven. Nu gaat de andere moskee ook proberen Arabisch onderwijs online te geven en aan te sluiten bij het programma. Dat is dankzij die training over onderwijs. Mensen praten met elkaar over hoe onderwijs te geven. Eind van de maand gaan we vanuit de koepel een bijeenkomst geven over specifiek onderwijs en hoe we dat kunnen oppakken.”

De coördinerende trainers laten in het afsluitende interview weten dat onderwijs voor de meeste moskeebestuurders als een minder urgente kwestie wordt gezien. Maar het risico bestaat dan dat er wezenlijke vragen vaak niet worden gesteld over kwaliteit, plezier van leerlingen in het onderwijs en samenwerking met regulier onderwijs. Ook het betrekken van de ouders was tijdens de training een belangrijk punt. Hassan Barzizaoua:

“De meeste besturen zien de docent bovenaan de piramide staan. Wij hebben dat omgedraaid en benadrukt dat de leerling bovenaan moet staan. Daar zijn bestuurders zich wel meer bewust van geworden. Er moet meer leergenoet komen, meer leerplezier, dat motiveert. Door als moskee een gemeenschappelijke visie te ontwikkelen, kun je met docenten ook gemakkelijker evalueren en vragen wat je als bestuur kan doen om de docenten beter te laten functioneren. We zien dat veel moskeeën met een beperkt aanbod aan docenten zitten. Soms kun je dat anders organiseren. Ook samenwerking met anderen, zoals

de PABO en het regulier onderwijs is van belang. Laat er geen gat zijn in de beleving van het kind van het pedagogisch klimaat op school en in de moskee en laat er in de moskee meer rekening worden gehouden met de kwaliteiten en rugzakjes van de kinderen zijn."

3.6 Oordeel over de training 'media'

Net als bij de training over onderwijs het geval was, werd ook de mediatraining in Utrecht duidelijk meer gewaardeerd (8,6) dan in Limburg (7,7). In Utrecht was het de training met de hoogste cijfers en werd op bijna alle punten hoog gescoord. Hierbij moet de opmerking worden gemaakt dat de opkomst in Limburg bij deze training relatief laag was en dat een aantal vragen in Limburg niet zijn beantwoord. Ook in dit geval waren ze in Utrecht vooral meer tevreden over de manier van trainen door de trainer (9,3 in Utrecht tegen 7,3 in Limburg), ruimte voor eigen inbreng (8,4 tegen 7,4 in Limburg) en de keuze van de werkvorm (8,7 in Utrecht tegen 7,8). In Limburg waren ze alleen iets meer tevreden over het verband dat de trainer legt met de praktijk (8,2 tegen 8,0).

	Totaal	Utrecht	Limburg
In hoeverre was de doelstelling helder?	8,7	8,7	X
In hoeverre had u persoonlijke doelstellingen?	5,3	5,3	X
De keuze van de werkvorm	8,3	8,7	7,8
De opdrachten	7,9	8,0	7,8
De ruimte voor eigen inbreng	7,9	8,4	7,4
Praktische toepasbaarheid van de leerstof	7,4	7,6	7,2
Vakkundige inhoud van trainer	8,9	9,3	8,5
Manier van trainen door trainer	8,3	9,3	7,3
Verband dat trainer legt met praktijk	8,1	8,0	8,2
Mate waarin inzicht is ontstaan in verbeterpunten	8,7	8,7	X
In welke mate is uw vaardigheid vergroot?	8,7	8,7	x

Tabel 6: Gemiddelde cijfers voor afzonderlijke deelvragen

Op de evaluatieformulieren werden vooral in Utrecht nog enkele extra opmerkingen achtergelaten. Er was in Utrecht veel waardering voor de trainer (heel vakkundig, rechtdoorzee, professional), de groepsopdrachten en het tempo.

Tijdens de focusgroep in Limburg werd deze training opvallend weinig genoemd. Desgevraagd zei een moskeebestuurder dat dit waarschijnlijk kwam omdat maar weinig mensen aan deze training hadden deel kunnen nemen, omdat een aantal bestuurders op die trainingsdag besloten om wegens Corona-klachten thuis te blijven.. Bij hemzelf was de training ook wat op de achtergrond geraakt.

Tijdens de focusgroep in Utrecht werd door de deelnemers ook onderstreept dat ze veel aan deze training hadden gehad. De urgentie van deze training was, zo gaf een deelnemer aan, ook vergroot door de ophef die was ontstaan over de mogelijk illegale inzet door enkele gemeenten van een onderzoeks- en adviesbureau dat geïnfiltrerd had in moskeeën. Wanneer er sprake is van dergelijke onrust, kan een moskee eerder door media worden benaderd of juist zelf een verklaring willen geven.

“We zijn als moskee niet echt voorbereid op de media. Andere instellingen zijn hier duidelijk beter in getraind. Er zijn weinig moskeeën actief met dit onderwerp bezig. Het is een kunst om met de media om te gaan.”

De training gaf volgens verschillende deelnemers kennis en vaardigheden hoe je het beste met media om kan gaan en hoe je je goed kunt voorbereiden.

“Ga niet iets anders bedenken, maar blijf bij je hoofdboodschap. Formuleer een kernboodschap. Er zijn drie vragen die je altijd moet beantwoorden voor je antwoord geeft aan de media. Je moet jezelf ook kritische vragen stellen die je kan verwachten van de media. De trainer bracht het goed over. Dat was wel heel fijn.”

“Hoe moet je met een journalist praten? Niet te veel woorden gebruiken, dat kan tegen je gebruikt worden. Ze interpreteren het op een bepaalde manier zodat ze het kunnen verkopen. Ik heb heel veel geleerd, hoe ik het moet formuleren. We hebben een oefening gedaan. Het blijft moeilijk, maar de trainer was supergoed.”

De coördinerende trainers denken dat de training heeft geleid tot een toenemende bewustwording van de media bij de deelnemers. Bijvoorbeeld over beeldvorming. Op de langere termijn zal er volgens hen meer over de strategische positionering moeten worden gedacht, over het management (HR) van woordvoering en over een grotere rol van vrouwen.

In Limburg waren er weinig deelnemers. In Utrecht was er een andere dynamiek, omdat daar meer moskeeën zijn met contacten met journalisten.

3.7 Oordeel over de training 'vrijwilligers'

De training over vrijwilligers behaalde een dikke voldoende, maar van de vijf trainingen wel een wat lagere score dan de andere trainingen. Dit komt vooral door de relatief lagere cijfers die de training in Utrecht kreeg (7,2 tegen 7,9 in Limburg). In Utrecht gaven de deelnemers vooral lagere cijfers aan de trainer dan in Limburg. Terwijl de trainer in Utrecht een 7 kreeg voor de manier van trainen, werd dat in Limburg juist met een 9,7 gewaardeerd en ook de vakkennis van de trainer werd in Limburg aanmerkelijk hoger (9,2) aangeslagen dan in Utrecht (7,1). In Limburg leverde de training meer inzicht in verbeterpunten (8,4) op dan in Utrecht (6,6).

	Totaal	Utrecht	Limburg
In hoeverre was de doelstelling helder?	7,0	6,6	7,4
In hoeverre had u persoonlijke doelstellingen?	5,5	5,8	5,1
De keuze van de werkvorm	7,6	7,4	7,8
De opdrachten	7,5	7,2	7,8
De ruimte voor eigen inbreng	7,6	8,2	6,9
Praktische toepasbaarheid van de leerstof	7,3	6,7	7,8
Vakkundige inhoud van trainer	8,2	7,1	9,2
Manier van trainen door trainer	8,4	7,0	9,7
Verband dat trainer legt met praktijk	7,6	7,8	7,4
Mate waarin inzicht is ontstaan in verbeterpunten	7,5	6,6	8,4
In welke mate is uw vaardigheid vergroot?	7,8	7,2	8,4

Tabel 7: Gemiddelde cijfers voor afzonderlijke deelvragen

Het verschil in waardering van deze training bleek ook uit de extra opmerkingen die op de evaluatieformulieren werden gemaakt. In Utrecht waren de opmerkingen over het algemeen iets kritischer van toon. Naast woorden van waardering (praktische voorbeelden en het uitdelen na afloop van verdiepende literatuur³), werd daar onder andere opgemerkt dat de trainer zich beter in de organisatiestructuur van moskeeën had moeten verdiepen en dat er weinig lesstof was aangeboden die nieuw was. Er wordt

³ Uitgedeeld werd: C.Koopsen (2020). Vrijwilligers Centraal. Met minder moeite meer mensen binden. Amsterdam SWP

bijvoorbeeld aangegeven dat vrijwilligersmanagement in een moskee heel anders is dan in een kerk of buurthuis. Een bestuurslid is teleurgesteld dat er geen antwoorden zijn gekomen op de vragen waar zij mee worstelen als moskee:

“Ik vind het jammer dat we niet een antwoord kregen op de vraag die we eigenlijk hadden gesteld bij de intake. Het is heel lastig om vrijwilligers te binden. Hoe ga je daarmee om? Daar had ik meer van verwacht. Ze kwam over als: ik luister empathisch naar jullie, want dan hoef je zelf geen antwoord te geven als trainer want dan komt het antwoord uit de groep zelf. Dat vond ik wel jammer. Maar als cursusleider verwacht ik dat je bepaalde handvatten kunt meegeven. Die praktische dingen miste ik wel. Dat is wel jammer. Van tevoren over gehad waar we tegen aan lopen en dat kwam helaas niet terug in de training.”

In Limburg daarentegen was er waardering voor de trainer (vakkundig, enthousiast, straalt kennis uit), de heldere voorbeelden en toepasbare kennis, zoals onderstaande bestuurders aangeven:

“We hebben geleerd hoe je vrijwilligers kunt binden en verbinden aan je organisatie, op welke manier en ook dat je ze moet belonen en waarderen. Dat gebeurt soms te weinig waardoor ze soms weinig zin hebben om iets te doen. We hebben ook geleerd dat als je vrijwilligers een eigen toko geeft - dit is jouw feestje, doe er iets mee - dan geven ze er meer om dan wanneer je ze vraagt om jouw toko te onderhouden. Het gaat om eigenaarschap.”

“De training over vrijwilligers, daar heb ik heel veel geleerd. De relatie komt eerst, het vertrouwen en de binding met de vrijwilligers en daarna moet je pas over de inhoud praten, over hoe we kunnen samenwerken. Dat is een andere aanpak dan wat we gedaan hebben. Vroeger hebben we heel veel vrijwilligers gehad, maar het kan beter. (...) ik heb ook gemerkt dat iedereen tevreden was en kennis heeft gekregen. Je merkt dat heel veel anders kan. Met vrijwilligers in gesprek gaan. We hebben een kleine oefening gedaan. Iedereen heeft daar een gevoel bij gekregen hoe je dat kunt aanpakken.”

Hoewel er veel enthousiasme in Limburg is over deze training is er ook een bestuurder kritisch over de bijdrage van sommige bestuurders tijdens deze sessie.

"Ik heb een negatieve opmerking. Wat ik niet kan volgen: de bestuurders geven vooraf aan dat we een probleem hebben met de vrijwilligers, hoe moeten we die houden? Toen er werd gevraagd wie vrijwilligers beloont, waren de reacties best wel positief. Ze wilden laten zien dat ze goed bezig zijn met vrijwilligers. Ze vertellen niet alles. Ze doen alsof er geen problemen zijn met vrijwilligers. Ze zeggen dat ze hen belonen, terwijl ik weet dat het niet altijd goed gaat. Het was een beetje hypocriet. Ze schamen zich dat hun moskee achterblijft. Dan gaan ze iets verzinnen en zeggen dat ze dat ook doen. Dat heb ik gemerkt, vooral bij deze training. Als je iets wil verbeteren dan moet je ook accepteren dat je fouten hebt gemaakt. Dan moet je herstellen."

Ook voor de coördinerende trainers waren er duidelijke verschillen tussen Limburg en Utrecht bij deze training. Jamal Ezzarqtouni:

"In Utrecht is het opleidingsniveau van de bestuurders allemaal minimaal HBO en was de dynamiek directer. Daar wordt wat vaker 'ja, maar' gezegd. Daar kon de trainster wat minder haar lijn volgen dan in Limburg en was het effect minder. Achteraf was het beter geweest wanneer de trainster meer kennis van de context van de moskeeën had gehad."

3.8 Waardering van de relevantie van de trainingen voor moskee en samenleving

Bijna alle respondenten benadrukken het belangrijk te vinden dat moskeebestuurders aan trainingen als deze deelnemen. De rol van moskeeën is in de loop der jaren veranderd. "Een moskee is meer dan alleen een gebedshuis" zeiden veel moskeebestuurders. Behalve de sociale functie van ontmoeting, hebben moskeeën vaak ook functies gekregen die te maken hebben met participatie in de samenleving (voorlichting, training, educatie) en hulpverlening. Er moet daarom worden samengewerkt met verschillende maatschappelijke partners. Zo vertelden moskeebestuurders onder andere:

"Als je kijkt naar wat we in wijken en buurten doen, dan is dat meer maatschappelijk georiënteerd dan religieus. Onze toegevoegde waarde zit in dat maatschappelijk middenveld. We vormen een onderdeel van de buurt, stad of dorp. We willen niet alleen een bijdrage leveren aan de islamitische samenleving, maar aan de hele samenleving."

“We doen ook aan huiswerkbegeleiding, ook van niet-islamitische kinderen. We helpen met het schoonhouden van de buurt.”

Een Utrechts moskeebestuurder vertelt dat het jarenlang investeren in maatschappelijke contacten bijvoorbeeld van grote waarde was na de tramaanslag in Utrecht:

“Bij de tramaanslag, zijn wij direct in actie gekomen om de gevoelens te temperen en te managen. Dat kon omdat we al jaren hadden geïnvesteerd in netwerken.”

Verder benadrukken moskeebestuurders dat het besturen van een moskee iets anders is dan bijvoorbeeld het besturen van een sportvereniging of een toneelvereniging. Dat heeft ook te maken met de maatschappelijke en politieke discussies over de islam en moslims in Nederland.

“We moeten op eieren lopen. De ruimte voor fouten is geringer dan voor andere bestuurders. Er wordt met twee maten gemeten. Ik kan geframed worden, ik moet me verantwoorden. Er is altijd discussie over de islam, moslims en moskeeën. We hebben daarom bestuurders nodig die bewust hun functie uitoefenen, die bewust zijn van maatschappelijke thema's die spelen en die zich bewust zijn van positie van de moskee en de positie van de moskeebestuurder. “

Veel moskeebestuurders benadrukken het belang van transparantie. Een Utrechtse moskeebestuurder zegt hierover:

“Als we vertrouwen willen winnen en behouden, van onze achterban en van de samenleving, dan moeten we transparant zijn.”

Om transparant te kunnen zijn en die maatschappelijke rol goed te kunnen vervullen, is training volgens de moskeebestuurders belangrijk.

“Een moskee heeft ook een maatschappelijke functie. Dat betekent ook dat mensen daar kennis over moeten vergaren. Training is daarbij heel belangrijk.”

“De moskee heeft de samenleving nodig en andersom. Met de trainingen wordt duidelijker dat scholing noodzakelijk is.”

“Hoe beter je georganiseerd bent, hoe beter je kan bijdragen aan de maatschappij.”

4 Impact van de trainingen

In dit hoofdstuk beschrijven we de impact van de trainingen. In hoeverre hebben de moskeebestuurders bijvoorbeeld nieuwe kennis en vaardigheden opgedaan en hoe schatten zij dit in bij anderen?

4.1 Kennis, vaardigheden en bewustwording

Vrijwel alle moskeebestuurders geven aan dat ze nieuwe kennis en vaardigheden hebben opgedaan, zoals ook bij de beoordeling van de afzonderlijke trainingen naar voren kwam. Ook het complete aanbod wordt met een 8,1 positief beoordeeld:

“Het was een hele goede training, heel compleet. Mijn vaardigheden zijn een stukje beter geworden.”

De training draagt ook bij aan bewustwording van bepaalde zaken, omdat de trainers de bestuurders een spiegel voorhouden. Een bestuurder heeft door de training geleerd om niet overal de controle over te willen blijven hebben en meer los te laten.

Je leert na te gaan waar je nu staat als moskee. Je leert onderzoek doen: waar sta je nu geografisch? Wie zijn je leden nu en in de toekomst? Heb je nog bestaansrecht? Er wordt je een spiegel voorgehouden in de training. Het is goed om te kijken hoe je andere inkomsten kunt genereren. We doen het met eigen inkomsten, we krijgen geen subsidie. Welke issues zijn er met nieuwkomers? Dat kwam in een training ook ter sprake. Wie zijn de bezoekers? Je denkt er wel eens aan en dan doe je er niets mee. Dank denk je: het zal wel, het komt vanzelf wel goed.”

“Ik doe heel veel dingen binnen de moskee. Ik probeer meer dingen af te bouwen, mensen vertrouwen te geven en hun dingen op te laten pakken. Ik wil overal controle over hebben, maar ik heb ook mijn kinderen en hobby's. Dus het is vermoeiend als ik te veel blijf doen. Na die cursus, heb ik geleerd om meer los te laten. Dat is moeilijk, maar wel goed.”

Moskeebestuurders geven tijdens de interviews aan dat ze de indruk hebben dat niet alleen zichzelf, maar dat ook andere moskeebestuurders er veel tot heel veel aan gehad hebben. Zeker de bestuurders met een lagere opleiding die deze kennis niet vanuit opleiding of werk hebben meegekregen. Limburgse moskeebestuurders zeiden hier het volgende over:

“Ik had er misschien wel een blinde vlek voor het feit dat het onderwerp missie, visie in andere moskeeën minder aandacht heeft gehad. We hebben er daarom allemaal veel aan gehad. Maar ook financiën was heel belangrijk.”

“Sommige bestuurders hebben nog nooit een training gehad. Die hebben voor het eerst zoiets gehoord en gezien. Bijvoorbeeld een bestuurder was heel enthousiast. Hij was er altijd bij. Hij was zo enthousiast en wilde het meteen gaan doen in de praktijk. Hij zei: dat ga ik doorgeven aan het bestuur. Sommige hebben een beetje kennis en zijn het gaan verbeteren. In de discussies merkte je het ook tijdens het interactieve deel van de training. Ze praten dankzij de training bijvoorbeeld nu duidelijker over de missie.”

Genoemd wordt ook dat de trainingen in Limburg eraan hebben bijgedragen dat er meer bewustzijn is ontstaan hoe belangrijk het is om samen te werken met andere bestuurders binnen de koepel:

“Ik heb wel het gevoel dat we door de cursus gezamenlijk dingen oppakken en niet ieder voor zich. Doordat er een spiegel is voorgehouden. Dat betekent niet dat je alles aan de grote klok gaat hangen. Maar bij thema's die belangrijk zijn, dan is het gek om het wiel opnieuw uit te vinden of alles alleen te doen, terwijl je het samen beter kan doen. Nu bijvoorbeeld zijn we bezig met een begraafplaats, daar zijn we best ver in. Binnen 2 weken gaan we de grond kopen. Dat hebben we samen opgepakt. Eén moskee had dat nooit alleen kunnen doen. Dadelijk zal dat met meer zaken zo gaan. Door de trainingen is er meer bewustzijn ontstaan dat we samen sterker zijn. Nu hebben ze met de training een grote groep aan kunnen spreken.”

4.2 Verschillen tussen bestuurders

Enkele bestuurders geven aan in beperkte mate nieuwe kennis en vaardigheden te hebben opgedaan. Zij leggen uit dat ze al over de nodige kennis beschikken, onder meer dankzij hun studie en gevolgde trainingen voor hun werk. De training is naar hun idee vooral geschikt voor bestuursleden van de eerste generatie.

“Voor anderen heeft het zeker een toegevoegde waarde. Zeker voor de eerste generatie. De oude besturen die hebben hier zeker wat aan qua vaardigheden en kennis.”

Een bestuurslid noemt het belangrijk dat er meer rekening wordt gehouden met de niveaoverschillen tussen bestuurders.

Toch hebben ook de bestuurders die aangeven beperkte kennis op te hebben gedaan wel degelijk iets gehad aan de trainingen. Bij bepaalde trainingdagen hebben ze bijvoorbeeld meer kennis opgedaan dan op andere dagen. Ook leren ze van de uitwisselingen met andere bestuursleden.

“De training heeft wel geholpen om de missie en visie scherper te maken. Tijdens de groepsopdracht ga je het toch finetunen. En dan leer je echt van elkaar. Sommigen hadden het ook al op papier gezet. Het was dan ook interessant om te lezen wat zij hadden opgeschreven. Dan krijg je discussies erover. We hebben allemaal een gezamenlijke missie, maar de weg er naar toe kan elke moskee anders invullen. Vooral de brainstormsessies die we onderling hadden waren waardevol.”

Verder draagt de training volgens een bestuurslid bij aan bewustwording van knelpunten binnen de moskee die aan verbetering toe zijn.

4.3 Gedragsverandering

Tijdens de laatste bijeenkomsten met de focusgroep werd een enquête ingevuld waarin de bestuursleden gevraagd werd wat ze door de training anders denken te gaan doen. In Utrecht vulde een enkeling hierbij 'niks' in, maar de rest gaf in verschillende bewoordingen aan dat ze als moskeebestuur het geleerde willen gaan evalueren en bekijken hoe ze kunnen implementeren wat er geleerd is. Hierbij werden ook enkele concrete voornemens genoemd als het 'op papier zetten van onze visie en missie', 'nog eens kijken naar de organisatie van onze financiën', 'zoeken naar nieuwe financieringsbronnen', 'een persvoorlichter aanstellen' en 'het vrijwilligersbeleid aanpassen', bijvoorbeeld door vaker in gesprek te gaan met vrijwilligers die gestopt zijn met vrijwilligerswerk. Zo'n gesprek is bedoeld om te achterhalen of de reden van persoonlijke of organisatorische aard is. In het laatste geval kan men er als moskee van leren. Andere voornemens die bestuurders tijdens de interviews uitspraken:

“We willen aandacht besteden aan maatschappelijke aspecten, het onderwijs verbeteren en de communicatie verbeteren.”

“We gaan de confrontatiematrix toepassen. Wat zijn onze sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen? Daar heb je echt iets aan als je het

serieus aanpakt. Dat was echt een eyeopener. (...) Als je het vastlegt, is het ook beschikbaar voor een volgend bestuur."

Naast voornemens hebben verschillende bestuursleden al concrete acties in gang gezet. Zo vertelt een bestuurslid dat ze als bestuur naar aanleiding van de training besloten hebben om uit te zoeken of hun moskee in aanmerking komt voor een ANBI-status. Hiernaast zijn er ook andere financiële inzichten ontstaan die men gelijk in de praktijk heeft toegepast. Meerdere bestuursleden vertelden dat ze dankzij de training hun missie en visie hebben aangescherpt en geactualiseerd. Een bestuurder vertelt dat ze een vrijwilligersbijeenkomst hebben gepland. Doel is om meer energie te steken in de vrijwilligers, duidelijk te krijgen waar hun behoeften en kwaliteiten liggen.

In het aansluitende gesprek werd in Utrecht vooral benadrukt dat een vervolg gewenst is. Enkele bestuurders benadrukten dat professionalisering van een bestuur niet in een paar sessies geschiedt. Het is belangrijk kennis te herhalen, te verdiepen en te verankeren in de organisatie.

In Limburg viel op dat tijdens de focusgroep veel respondenten aangaven meer aan communicatie te willen gaan doen. Hierbij werd vooral de nadruk gelegd op de interne communicatie binnen de moskee (bijvoorbeeld vaker feedback vragen en geven) en met de achterban.

4.4 Zelfvertrouwen

Diverse moskeebestuurders laten in de gesprekken die met hen zijn gevoerd dat de training hen meer zelfvertrouwen heeft gegeven.

"Nieuwe kennis, vaardigheden en netwerken zorgen ervoor dat je beter beslagen ten ijs komt. We kunnen onze manier van werken vergelijken met die van anderen. Het zorgt voor meer doordachte evenwichtige keuzes en dat geeft vertrouwen."

"Over het stukje financiën was onzekerheid. Die trainer kwam met heel veel tips en informatie. Dat geeft vertrouwen om dit en dat eventueel te doen om inkomsten te genereren. Dat gaf vertrouwen. Ook bij visie en missie en de manier waarop je je doel kan bereiken door een bepaalde strategie te gebruiken."

Een ander bestuurslid beaamt dit ook en voegt eraan toe dat de training het voor hem ook heeft vergemakkelijkt om andere bestuurders te benaderen:

“Je kunt makkelijker naar andere bestuursleden stappen. Het heeft de drempel verlaagd. Als iemand de jaarcijfers openlijk deelt, dan is het niet meer moeilijk om wat vragen te stellen over vrijwilligers.”

4.5 Kennis behouden en delen binnen het bestuur

Er zijn door de training diverse zaken in de week gelegd, maar het zal tijd nodig hebben om te veranderen. Moskeebestuurders benadrukken tijdens de interviews dat dit urgent is met het oog op de toekomst. Een van hen verklaart:

“Als wij het goed doen, wordt het ook voor kinderen aantrekkelijk om actief te worden en betrokken te zijn. Anders hebben jongeren geen interesse. We moeten ze verleiden om te komen luisteren en bij te dragen zodat we op langere termijn het bestuur aan hen over kunnen dragen. Hoe meer jeugd betrokken wordt, hoe professioneler het bestuur ook weer wordt.”

Verschillende bestuurders delen de opgedane kennis en inzichten tijdens bestuursvergaderingen met de andere bestuursleden. Op deze manier proberen ze de kennis te borgen binnen het bestuur. De geïnterviewde moskeebestuurders geven aan dat ze, in overleg met bestuur en in sommige gevallen de leden van de moskee, het voornemen hebben om een vervolg aan de training te geven. Moskeebestuurders verwoorden dit als volgt:

“We willen als organisatie kwaliteit handhaven en verbeteren. We hebben afgesproken om het in het najaar weer over visie en missie te gaan hebben en ook ons vrijwilligersbeleid”

“We gaan eind van dit jaar een terugkoppeling geven aan de gemeenschap in een ALV (Algemene Leden Vergadering). We willen een deels nieuw bestuur, maar zullen hen ook aanmoedigen een training te volgen.”

Twee moskeebestuurders uit Limburg vragen zich af of wel alle bestuursleden in staat zijn om de inzichten uit de training over te brengen op andere bestuursleden. Dit is een aandachtspunt voor de koepel om waar nodig ondersteuning te bieden:

“Sommigen wachten totdat alles wordt verteld aan hen voordat ze in actie komen. En dan zeggen ze: ja, ik moet iemand hebben die ons kan helpen om zoiets te gaan doen. Theorie moet je ook in de praktijk kunnen brengen. Anderen kunnen dat zelf. Maar sommigen kunnen

geen link maken tussen theorie en praktijk. Het is een proces. We willen de besturen professionaliseren, hoe kunnen we andere besturen helpen om een stapje hoger te zetten? Nu hebben ze een basis. In de komende tijd gaan we kijken wat we kunnen doen. En wij gaan kijken of de training nut heeft gehad in de praktijk. Zijn ze in de praktijk aan het verbeteren of is het nog steeds hetzelfde? Heel veel mensen willen veranderen, maar de vraag is of ze het ook kunnen."

5 Werkzame elementen, verbeterpunten en contextfactoren

In dit hoofdstuk presenteren we een kort overzicht van wat volgens deelnemers en trainers de werkzame elementen van de training waren. Daarnaast noemen we suggesties van de deelnemers voor mogelijke verbeteringen.

5.1 De inhoud van de training

Over het algemeen zijn deelnemers tevreden over de inhoud en de keuze voor de vijf modules. Het sloot aan bij de behoeften en was gevarieerd. In Limburg werd dat ook als een resultaat ervaren van de uitgebreide intake die Hassan Barzizaoua en Jamal Ezzarqtouni daar hebben gehad. Een Limburgse moskeebestuurder in een interview:

“We hebben gekeken hoe we het pasbaar kunnen maken. Zo'n training moet goed kunnen landen. Dat vraagt voorbereiding, niet alleen inhoudelijk, maar ook door te investeren in draagvlak voor specifiek deze training.”

Suggesties voor andere inhoud

Herhaling, verdieping en meer praktijkvoorbeelden

Verschillende moskeebestuurders gaven aan dat de training op sommige onderdelen zou moeten worden herhaald. Ook is er behoefte aan een vervolg op en verdieping van de trainingen die zijn gegeven. Een bestuurder noemt dat er meer praktijkvoorbeelden genoemd hadden mogen worden:

“Het mocht af en toe wel iets meer over de praktijk gaan. In het begin was het heel theoretisch. Als er voorbeelden werden genoemd, vielen de kwartjes. De balans had meer naar de praktijk mogen uitvallen. Ik weet dat theorie belangrijk is, maar ik denk dat ons niveau goed genoeg was om sneller door de theorie heen te gaan en sneller door te gaan naar de praktijkvoorbeelden.”

Verdieping en praktijkgerichtheid is ook mogelijk door deelnemers meer te laten voorbereiden en meer ruimte in te bouwen voor interactie:

“De sessies moeten deels ook worden voorbereid door de deelnemers. Stuur wat informatie van tevoren naar de mensen om ze op de hoogte te brengen, bijvoorbeeld de theorie en definities. Zo heeft de trainer meer tijd in de training. Onduidelikheden over de toegestuurde

informatie kunnen wel besproken worden. Deelnemers kunnen naar aanleiding van wat ze lezen vragen stellen. Dan krijg je meer interactie. Zoiets wil ik graag hebben. Er was wel interactie, maar dat kan nog wel beter."

Andere onderwerpen

Aanvankelijk is er ook aan gedacht een training te geven met daarin aandacht voor de rol van de moskee als integrale samenwerkingspartner in de samenleving. Uiteindelijk werd aan andere onderwerpen de voorkeur gegeven. Toch geeft een deel van de bestuurders zowel in Utrecht als Limburg aan dat dit onderwerp van meerwaarde had kunnen zijn. Tijdens de focusgroep in Utrecht laat een moskeebestuurder weten:

"Als moskee functioneren we niet geïsoleerd, maar vormen we een onderdeel van een samenleving, die verwachtingen van en vooroordelen over ons heeft. Zie ook de discussies nu over de NTA. Het is goed te weten hoe we daar mee om moeten gaan als we samen willen werken met andere organisaties."

Een andere moskeebestuurder vond dit juist niet nodig.

"Relaties met de overheid zijn precair. Daar zijn we ons bewust van. Dat maakt het moeilijk. We hebben bijvoorbeeld minder vrijheid dan orthodoxe joden of christenen om wat te roepen. Verder zijn we er ons van bewust dat alles wat je doet als bestuurder ook gevolgen kan hebben voor je privéleven en vice versa."

De coördinerende trainers vinden het jammer dat voor de training moskee als integrale samenwerkingspartner geen ruimte was, maar denken dat de rol van de moskee als maatschappelijke partner wel op verschillende manieren terugkwam in de andere trainingen. Hassan Barzizazoua:

"Bijvoorbeeld bij onderwijs werd de link gelegd met het regulier onderwijs (basisscholen). Daarnaast ging het bijvoorbeeld ook over samenwerking met gespecialiseerde instellingen als het ging om kinderen met een rugzakje. Bij financiën gaat het over banken, de fiscus, ANBI, de overheid e.d. Bij media is ook afstemming en samenwerking met anderen van belang, waaronder ook met journalisten, die een bondgenoot kunnen zijn. Ook bij missie, visie, strategie ging het al over de definiëring van de moskee en de veranderde rol en context. In Limburg was het bijvoorbeeld grappig

dat een kleine moskee allerlei projecten met de gemeente samendoet."

In Utrecht werd tijdens de focusgroep gepleit voor een training over juridische regelgeving. In het bijzonder werd in dit verband de WBTR genoemd die over een paar jaar echt van toepassing gaat zijn op moskeebestuurders⁴. Het is belangrijk omdat regel- en wetgeving voortdurend veranderen. Moskeeën zijn volgens dit bestuurslid niet goed op de hoogte van de nieuwe wetgeving, terwijl het een grote impact gaat hebben.

Tijdens de focusgroep in Limburg werden de volgende onderwerpen genoemd als relevant: actualiteit; dementie en mantelzorg; de vrijheid van religie versus de vrijheid van meningsuiting; de scheiding van kerk en staat; samenwerking met andere religieuze groepen. Andere onderwerpen die tijdens deze focusgroep werden genoemd waren: een imamopleiding en aparte trainingen voor imams.

Een Limburgse bestuurder liet tijdens een interview weten dat hij het jammer vond dat het bij media en communicatie te weinig over communicatie ging. Er werden in de interviews ook andere vraagstukken genoemd.

"Bijvoorbeeld jongeren die wegtrekken uit een gemeenschap naar de grote steden. Het wordt voor die moskeeën lastiger te overleven. Misschien moeten ze niet alleen kijken naar moslims, maar ook naar andere groepen waar je deels mee samen kan werken voor activiteiten in de wijk. Dat hoeven niet alleen activiteiten voor moslims te zijn. Daar moeten we meer open voor staan. Ook voor een rol voor niet-moslims binnen onze organisatie. Ik zou zelf best een niet-moslim kunnen toevoegen aan het bestuur die bijvoorbeeld veel verstand van financiën heeft. Zover zijn andere moskeebestuurders nog niet altijd. Dat kost tijd, die verandering van gedachten. Dat heeft ook erg te maken met je visie op de maatschappelijke positie van de moskee."

5.2 De trainers

Zowel in de focusgroepen als in de interviews werd er veel waardering voor de trainers uitgesproken, zowel voor de experts als voor coördinerende trainers Hassan Barzizaoua en Jamal Ezzarqtouni. Ze boden voldoende ruimte voor interactie, voelden goed aan wanneer ze ruimte moesten bieden voor discussie en het stellen van vragen ze en waren goed in staat om een veilige omgeving te creëren. Er werd steeds benadrukt dat de meeste trainers goed weten in wat voor context de moskeebestuurders werken en tegen wat voor problemen ze aanlopen. Dit gold in het bijzonder voor Hassan Barzizaoua, die zelf

⁴ Zie voor meer informatie hierover: <https://wbtr.nl/wat-is-wbtr/>

moskeebestuurder is en veel uit eigen ervaring kan putten. Jamal Ezzarqtouni werd om andere kwaliteiten geroemd en dat maakte het duo ook complementair.

“De trainers vormden een goede match. Jamal vond ik communicatief heel sterk. Hij gaf energie. Hij was ook heel duidelijk. Hassan was de vragensteller, de filosoof. Die stelde een vraag waar je dan over na kon denken.”

“Het zijn allebei goede mensen, met geduld en ze staan altijd open en zijn laagdrempelig. Ze kennen de situatie in een moskee. Ze weten precies wat voor problemen er spelen. Dat is een groot voordeel. – zeker Hassan weet heel veel van de moskeeën. Hij is hier al heel lang mee bezig.”

Een andere meerwaarde is dat de trainers Tamazight en Arabisch/Darija beheersen. Dat maakte het voor sommige deelnemers in Limburg extra laagdrempelig. Als ze moeite hadden om in het Nederlands te spreken, was er doordoor ruimte voor deze deelnemers om zich in hun moedertaal uit te drukken.

Ook over de andere ingehuurde trainers zijn de meeste respondenten positief. Zo liet een moskeebestuurder weten:

“Een goede trainer heeft een duidelijke visie en weet wat er speelt bij degenen die deelnemen aan de training. Dat gold voor de meeste trainers. Zij kennen onze wereld en weten wat er speelt en waar wij tegenaan lopen.”

Alleen de trainer van de training over vrijwilligers had – in de beleving van enkele respondenten- iets minder kennis van de problematiek van moskeeën. Een andere respondent noemde juist deze laatste trainer de meest deskundige trainer met concrete aanbevelingen.

Suggesties m.b.t. trainers

Een suggestie om nog meer te komen tot trainingen op maat is volgens een Limburgse moskeebestuurder is te realiseren door voorafgaand aan de training een aantal bestuurders te interviewen door de gespecialiseerde trainers.

“Dat deden Hassan en Jamal wel – dat was fijn, maar het zou beter zijn als de andere trainers hetzelfde kunnen doen. Dat zorgt voor minder ruis. Dan betrek je ook vooraf de deelnemers meer en zet je ze vooraf al aan het denken.”

Ook belangrijk is het om tijd in te bouwen om te praten over de actualiteit. Hier was in Limburg bijvoorbeeld behoefte aan na het voorval met NTA. Als er zoiets ingrijpends gebeurt, is het nodig om het te bespreken, anders zijn mensen mogelijk onvoldoende gefocust:

“We hadden aangeven of we het er even over kunnen hebben. De dag ervoor was het in het nieuws. Hoe gaan we ermee om als moskee? Kunnen we het erover hebben? Maar de cursus ging er niet over. Er was wel behoefte aan om het erover te hebben. Hoe ga je ermee om op dat moment? Je krijgt dan vragen. Je wordt gevraagd, we worden gebeld. Een stukje mediatraining was handig. Je wil wel horen hoe andere moskeeën erover denken. Dit schaadt wel ons vertrouwen in de gemeente en de overheid. Dat moskeeën onder de loep worden genomen. Misschien wij ook wel? De vertrouwensband is wel geschaad.”

“De actualiteit misten we wel een beetje. Als er iets gebeurt, hoe moet je dan reageren als gemeenschap? Die vraag krijg je als moskee ook vaak.”

Verder noemt een bestuurslid dat het belangrijk is dat hand-outs en andere relevante stukken snel na de training worden opgestuurd. Nu moest er te lang op worden gewacht. Het desbetreffende bestuurslid hecht hier waarde aan, omdat hij het graag direct na de training wil kunnen delen tijdens een vergadering met de andere bestuursleden. Ook zou er tijdens de trainingen meer gebruik kunnen worden gemaakt van apps aangezien alle bestuursleden toegang tot internet hebben via hun smartphone. Daar zou meer gebruik van kunnen maken. Een bestuurslid noemt nog enkele andere suggesties voor de trainers:

“Als ik nou een planning van tevoren had meegekregen: dit zijn de thema's voor de komende weken, dan kan ik mij er op voorbereiden. Dan had ik het kunnen doorgeven aan andere bestuursleden. We hebben het over onderwijs volgende week, ga jij mee daar leer jij iets van. Dus meer communicatie over het programma zou goed zijn. Voor de rest, wat kan beter? Qua facilitering misschien af en toe. De ene moskee heeft wel een flap-over en de andere niet. Bepaalde middelen hebben ze niet en anderen wel. Misschien dat de trainers van de cursus dat zelf kunnen meenemen als dat nodig is. Ze kunnen vooraf informeren of de moskee er wel of niet over beschikt. Verder kunnen ze videobeelden benutten in de training omdat het dan herkenbaar wordt. Dus beeldend materiaal gebruiken ter verduidelijking van het thema en het daarna met elkaar bespreken.”

5.3 De werkvorm

Redelijk tevreden zijn de deelnemers over de werkvorm. Deze vormde een goede combinatie van theorie en praktijk en was sterk gericht op de praktische toepassing. Dat er huiswerk werd gegeven, werd als nuttig ervaren.

De coördinerende trainers zelf constateren dat het goed heeft gewerkt dat er voorgesprekken zijn geweest over de inhoud. Jamal Ezzarqtouni:

“We hebben uitgelegd wat de thema's zijn, wat het doel is en hoe dat past bij moskeebestuurders. Dat leidt tot acceptatie en de mogelijkheid om nog te reageren vooraf op de inhoud van het programma en daar invloed op uit te oefenen. Een ander werkzaam mechanisme is dat de trainingen dynamisch waren. We zijn niet alleen aan het brengen maar ook aan het doen. Het interactieve werkdeel werd afgewisseld met theorie. Door die combinatie konden we het aanbod goed laten landen.”

Suggesties voor werkvorm

Voor een deel van de bestuurders waren de sessies wel te lang, een enkeling had meer theorie en praktische tips gewild en minder oefening. Een ander suggereert om een syllabus achter te laten voor ieder onderwerp.

“Dan kun je nog eens iets nalezen en het maakt het ook makkelijker om het met het eigen bestuur te delen.”

5.4 Interactie, samenstelling van de groepen

Leren door het uitwisselen van ervaringen en tips

Alle moskeebestuurders geven aan in meer of mindere mate te hebben geleerd van andere moskeebestuurders. Een Utrechtse moskeebestuurder zegt hierover:

“Het was handig te leren hoe andere moskeeën dingen aanpakken. Niet alleen inhoudelijk was het van waarde uit te wisselen, maar het schept ook vertrouwen wanneer je bij elkaar in de keuken kijkt.”

Hassan Barzizaoua geeft een voorbeeld van deze uitwisseling:

“Eén van de mooiste voorbeelden is Roermond. Ze hebben in deze coronatijd ook online onderwijs ingevoerd in Roermond. Reuven heeft wachtlijsten. Ik zei: Waarom kunnen jullie niet leren van Roermond? Dat

gaan we zeker doen. We gaan contact opnemen en kijken of we het kunnen implementeren. Ook op het gebied van de media. Een heeft meer ervaring met woordvoering en mediatraining dan een ander. Ze delen hun ervaringen en kennis met elkaar."

Dat er in Utrecht behalve Marokkaanse moskeeën ook een Turkse moskee meedeed, werd door deelnemers als waardevol ervaren.

De samenstelling van de groep

De samenstelling van de groep werd over het algemeen als prettig ervaren. Veel bestuurders kenden elkaar al omdat ze ook in een koepel zitten (in Utrecht enkelen, in Limburg allen).

Tijdens de interviews werd door diverse moskeebestuurders benadrukt dat de training door meer moskeeën gevolgd zou moeten worden. Hierbij werden wel twee aandachtspunten benoemd: a) de grote verschillen in niveau tussen moskeeën en b) de verschillende rollen van de moskeeën.

Zo werd de vraag gesteld of deze training voor moskeeën met alleen praktisch opgeleide moskeebestuurders wel haalbaar is. Daarnaast is er volgens enkele bestuurders een wezenlijk verschil tussen de kleine moskeeën die voornamelijk een gebedsplaats zijn en de (meestal) grotere moskeeën die vaker deelnemen aan het maatschappelijk debat of daar onderwerp van zijn. Moskeeën in een vergelijkbare positie zouden bij elkaar geplaatst moeten worden. Die kunnen veel van elkaar leren.

Sommige bestuurders vonden de verschillen in opleidingsniveau een nadeel. Ook de verschillen tussen grote en kleine moskeeën waren volgens enkelen te groot. Dat ervaren enkelen als lastig, maar ze beseffen ook dat het moeilijk anders kan.

"Tegelijkertijd snap ik dat het heel lastig is om bestuurders van hetzelfde niveau te krijgen. Je bent als moskeebestuurder al blij met iedere bestuurder. Je hebt niet altijd de tijd om de luxe om te selecteren."

Anderen benadrukten juist de diversiteit als meerwaarde.

"Er zijn moskeeën met andere invalshoeken en het was leuk en nuttig van elkaar te leren."

Een enkeling had liever een training per moskee gehad.

“Dan kun je op microniveau zitten en is er meer winst te behalen. Maar ik snap tegelijkertijd ook wel dat het niet efficiënt is en dat je de invalshoeken van andere moskeeën dan mist.”

Volgens de coördinerende trainers is een groep nooit goed samengesteld. Idealiter zouden zo veel mogelijk moskeebestuurders intensief betrokken moeten zijn bij een trainingstraject, maar dat is moeilijk te organiseren en er werd ook per moskee een andere invulling aan gegeven. Jamal:

“Het liefst wil je dat drie leden van het bestuur deelnemen, maar nu waren ze met z'n tweeën. Drie deelnemers per training is wezenlijk om met kennis en expertise terug te gaan naar je moskee en een beweging te creëren. Wanneer een moskee steeds maar met één persoon komt, dan is dat jammer. Kennis borgen bij één is geen borging. Komt die persoon onder een trein dan is de kennis weg. Bij een Utrechtse moskee waren er meerdere mensen betrokken: de penningmeester, de voorzitter en anderen. Vaak waren ze met vier mensen aanwezig. Dat brengt iets teweeg. Je hebt massa in je bestuur om structureel iets te veranderen.”

Koepel

Dat de organisaties in Limburg en deels in Utrecht een koepel vormen werd ook als een sterk punt ervaren.

“We kenden elkaar, vertrouwden elkaar en dat is sterker geworden. We willen samen vooruit. Dat hebben we samen besloten. We hebben ons samen gecommitteerd, er was draagvlak.”

Dat in Limburg de SML als koepel deelnam, had ook als voordeel dat de leden elkaar stimuleerden deel te nemen. Vooraf was ook door de leden van de SML gezamenlijk de afspraak gemaakt dat iedere moskee van het begin tot het einde moest deelnemen. Vooral de bestuursleden van SML stimuleerden de leden te komen. Tijdens de focusgroep in Limburg kwam dit ook terug. Bestuursleden van de deelnemende moskeeën gaven aan dat het een voordeel was dat ze elkaar al kenden en al gezamenlijk werkten aan professionalisering. Het zorgde volgens hen ook voor een veiliger klimaat: het was gemakkelijker om je als bestuurder kwetsbaar op te stellen, maar het veilige klimaat maakt het ook mogelijk om soms scherper door te vragen. In Limburg heeft de SML besloten er gemeenschappelijk een vervolg aan te geven door het als vast agendapunt in maandelijks overleg terug te laten komen. De koepel biedt ook mogelijkheden om een vervolg te geven aan de trainingen en de kennis te borgen binnen de besturen.

“We willen het komende jaren onderling gaan toezien of we het geleerde ook gaan toepassen. Zo houden we als SML een vinger aan de pols.”

“We gaan professionaliseren binnen de koepel. We gaan er verder over doorpraten. Je moet het hele bestuur op hetzelfde niveau hebben, dan kun je het makkelijker aansturen en uitleggen. Dat is een van onze doelen. Wij gaan niet stoppen met de training. Als er een vervolgtraining komt, dan maken we er heel graag gebruik van. Als het niet komt, dan gaan we kijken waar de behoeften van de bestuurders liggen en dan gaan we zelf met iets komen.”

Ook voor de coördinerende trainers was het duidelijk dat de deelname in koepelverband een duidelijke meerwaarde had. Alhoewel de sfeer in Utrecht ook open en constructief was, was er in Limburg iets meer sprake van samenhangigheid en samen optrekken. Ze hebben er dan ook veel vertrouwen in dat de moskeebestuurders voortgaan op de ingeslagen weg. Hassan Barizazoua:

“Voor Limburg ben ik overtuigd dat ze ermee aan de slag gaan. Tijdens heidagen gaan ze de thema's bij de kop pakken. Leerdoelen, lesdoelen op het terrein van onderwijs, maar ook bijvoorbeeld over woordvoering richting media. Dat is het voordeel van 25 leden/bestuurders die meedoen, er is altijd wel iemand die ergens goed in is. Ook in financieel beheer. Limburg kan veel verder komen. De voorzitter is een heel capabele man. Hij heeft de kwaliteit om het samenwerkingsverband te versterken.”

Suggesties voor andere organisatievorm

Tijdens de focusgroep in Utrecht werd gesuggereerd dat er eigenlijk per moskee afzonderlijk een training georganiseerd zou moeten worden. Dan zouden het aanbod nog meer op maat gemaakt kunnen worden en zouden direct meer bestuurders van de moskee een training kunnen krijgen. Tegelijkertijd gaf dezelfde bestuurder ook aan dat er dan niet meer de mogelijkheid zou zijn van andere moskeeën te leren. Ook een moskeebestuurder uit Limburg pleit voor een cursus op maat:

“Iedere moskeebestuurder moet zo'n cursus op maat krijgen, een training aan het hele bestuur in plaats van slechts een afvaardiging. Dat is belangrijk en goed voor de continuïteit. Nu heb je 1 of 2 bestuurders. Stel dat die zich niet meer kandidaat stellen. Dan is de kennis weg. Een training op maat binnen een moskee is nodig.”

Dichterbij de praktijk van de moskee zelf. Om aandacht te hebben voor een visie, missie en strategie. Dan krijg je ook meer draagvlak."

In Utrecht suggereerde een bestuurder ook dat per training een andere commissie uit de moskee zou moeten deelnemen. Er waren in Utrecht ook twee moskeebestuurders die aangaven dat ze meer betrokken hadden willen worden bij de samenstelling van het programma.

5.5 De context: omgeving en sfeer

Sfeer

Vooral in de focusgroep in Limburg werd de goede sfeer benoemd als een werkzaam element. De bijeenkomsten waren niet alleen nuttig, maar ook gezellig. Er werd geregeld gelachen, maar er was ook ruimte om je kwetsbaar op te stellen.

"De groepsdynamica had een positief effect. Plezier en humor was daarbij belangrijk. Maar ook de goede hapjes en de thee."

Ook in Utrecht waren de moskeebestuurders tevreden over de sfeer en de veiligheid binnen de groep:

"Het was veilig: iedereen hoorde erbij, iedereen deed mee, iedereen was geïnteresseerd, niemand verziekte de sfeer met flauwe opmerkingen. Het was vriendschappelijk, maar het was ook mogelijk om kritisch te zijn. Het was allemaal opbouwend."

Dat er veiligheid was in de training werd overigens ook in Limburg ervaren:

"Het was veilig. Dat merkte ik ook toen we hadden het over financiën. Iedereen was daar heel open over. Er was zelfs een die een financieel plan had gepresenteerd van zijn moskee. Er was vertrouwen naar elkaar."

Verschillende locaties

Het werd als positief ervaren dat de trainingen, vooral in Limburg, in verschillende moskeeën plaats vonden. Het heeft verschillende voordelen:

"We hebben er ook voor gekozen de locatie steeds te veranderen. Iedere keer een andere plek helpt ook je fris te houden en nieuwsgierig in elkaar."

“De variatie van locaties was heel goed. Het was gezellig. Dat we van locatie wisselden, maakte het mogelijk om te kijken hoe het bestuur het heeft voorbereid; de ruimte en hoe de mensen worden ontvangen. Dat speelt allemaal een rol bij de training. Ik heb veel verschillen gezien, maar allemaal hebben ze het goed georganiseerd ondanks de verschillen. Ik denk dat heel veel bestuurders wat geleerd hebben van andere moskeeën.”

Tijdstip en duur

Uiteenlopende opvattingen bestaan er over het aanvangstijdstip en de duur. Vooral in Utrecht zijn er enkelen die liever bijeenkomsten doordeweeks hadden gehad vanwege verschillende andere (sociale) verplichtingen in het weekend. Anderen gaven juist aan een voorkeur te hebben voor een voorkeur voor het gekozen tijdstip op zondag.

In Limburg werd tijdens de focusgroep door sommige bestuursleden gevraagd om kortere lesdagen, terwijl anderen liever meer tijd voor de stof hadden gehad. Ook in Utrecht was een bestuurder die het te lang vond.

Een paar bestuurders vonden het jammer dat de training onderbroken werd door de zomervakantie. Eén van hen zei hierover:

“Het was moeilijk de continuïteit te behouden over zo'n lange periode. Het was beter geweest om elke week een sessie te hebben en dan binnen 6 weken klaar te zijn. Dat was beter geweest voor mij.”

De coördinerende trainers geven in het afsluitende gesprek aan dat het moeilijk is om in de duur de juiste balans te vinden. Hassan Barzizaoua:

“Meer tijd nemen voor een training kan, maar dat is moeilijk te verenigen met de beschikbare tijd van bestuurders. Ze hebben niet een hele dag de tijd, ze hebben weinig tijd om vrij te maken.”

Gezien de tijd die de moskeebestuurders ter beschikking hadden, duurden de trainingen lang genoeg om bij de moskeeën wat in gang te kunnen zetten. Toch hadden de trainingen idealiter uit meer delen moeten bestaan, die met een hogere frequentie worden gegeven en met tussentijdse individuele coaching om meer effect te kunnen hebben. Jamal zegt hierover het volgende:

“Je raakt nu alles aan, maar je hebt nog wat meer tijd nodig om het te laten gedijen. Om twee redenen. Je hebt de tijd nodig voor het omzetten van bewustwording in het daadwerkelijk werken met de

opgedane kennis. En je moet organisaties de tijd geven om mee te laten bewegen. De voorlopers doen mee aan de training. De locomotiefjes zijn er, maar de wagonnetjes zijn niet aangehaakt. Ik ben bang dat het daarop blijft hangen."

Werving

De werving in Utrecht had volgens enkele moskeebestuurders beter gekund.

"Ik denk dat de moskeeën te weinig doordrongen waren van het belang van de training. Er was voor de training niet voldoende goede reclame gemaakt. Ik denk dat er achteraf wel meer moskeeën mee hadden willen doen. Dat had de gemeente beter kunnen doen. Het was beter geweest wanneer Hassan of Jamal zelf de werving hadden gedaan."

Dat in Utrecht de gemeente de werving deed, wekte misschien ook minder vertrouwen. De gemeente heeft financieel niet bijgedragen, maar de werving verliep via 'het ambtelijk apparaat.'

5.6 De context: de coronapandemie en de NTA- affaire

Er waren twee zaken die tijdens de training speelden van invloed konden zijn op het verloop van de training: de beperkingen die voortvloeiden uit de corona-pandemie en de zogenaamde NTA-affaire. Met dit laatste wordt verwezen naar de ophef die ontstond toen het NRC op 15 oktober 2021 met het bericht kwam dat een aantal gemeenten een bedrijf (NTA) undercover onderzoek had laten doen in moskeeën, zonder dat deze moskeeën ervan afwisten. De gemeenten zouden door de NCTV op NTA zijn geweest. Dit bericht zorgde voor veel onrust onder Nederlandse moslims.

De coronapandemie was van invloed op de start van het programma. Aangezien trainingen als deze online veel minder effect en impact hebben, kon pas met het programma gestart worden toen het vlak voor de zomer van 2021 mogelijk werd met grotere groepen samen te komen. Het programma werd mede daarom vlak voor en vlak na de zomervakantie gepland. De bijeenkomsten konden, met inachtneming van de nodige voorzorgsmaatregelen, veilig plaats vinden. Op de training zelf had de coronapandemie daarom verder geen grote invloed.

Wanneer echter tijdens de gesprekken met de moskeebestuurders na afloop van het traject gesproken werd over de maatschappelijke rol van moskeeën, transparantie en samenwerking met de overheid, dan kwam wel snel de zogenaamde 'NTA-affaire' ter sprake. Deze affaire zorgde in het hele land voor veel onrust onder moskeebestuurders,

ook onder de deelnemers aan de trainingen. Het werd een affaire die voor veel moskeebestuurders illustratief was voor het wantrouwen waarmee ze door de overheid bejegend worden. Voor wederzijds vertrouwen is transparantie nodig, maar die moet dan wel van twee kanten komen.

“Onze moskee moet open staan, transparant zijn. We hebben niets te verbergen. Als je iets geheims doet dan komt het altijd boven water. Als je zelf niets verkeerd doet, hoef je ook niet bang te zijn. Maar de overheid moet ook transparant zijn. Zoals met die NTA-affaire. Als de overheid stiekem opereert, dan is er geen basis voor vertrouwen en samenwerking.”

Uit de gesprekken met bestuurders in Utrecht bleek dat er enkele bestuurders waren die zich afvroegen wat de bedoeling van de overheid was met deze training aan moskeebestuurders. Was deze misschien voortgekomen uit de conclusie die het Verwey Jonker Instituut trok naar aanleiding van een onderzoek naar het omstreden salafistische El Fitra instituut dat het lesaanbod van 'mainstreammoskeeën' professioneler moest worden?⁵ Dat vertegenwoordigers van het ministerie op de laatste bijeenkomst aanwezig waren geweest om een toelichting te geven, heeft voor deze bestuurders verhelderend gewerkt.

Er bestond bij Limburgse en nog meer bij Utrechtse moskeebestuurders een behoefte om over deze NTA-affaire kort te spreken tijdens de laatste training waarbij ook een medewerker van het ministerie (in Limburg twee) en de onderzoekers aanwezig waren. Een bestuurder uit Utrecht denkt dat de affaire mogelijk een rol heeft gespeeld tijdens de laatste bijeenkomst, maar is hier niet zeker van:

“Misschien heeft het NTA-onderzoek invloed gehad. Dat je daardoor extra voorzichtig probeert te zijn. Er komen andere mensen binnen. Kan ik wel alles zeggen? Dat zou belemmerend kunnen zijn. Bij mij heeft dat niet gespeeld. Ook heb ik dat niet bij anderen gemerkt, maar misschien wel dat ze wat voorzichtiger zijn geweest. Dat er eerst werd nagedacht voordat iemand iets zei.”

De coördinerende trainers geven aan dat het vertrouwen in de overheid door de NTA-affaire wel een knauw heeft gekregen, maar dat ze er tijdens de training niet veel last van hebben gehad. Jamal Ezzarqtouni zegt hierover het volgende:

“We hebben er wel over gesproken, maar geen last van gehad. We komen ook geen informatie halen. We komen informatie brengen

⁵ <https://www.nu.nl/utrecht/5999534/onderzoek-alfitrah-moskee-in-utrecht-heeft-sektarische-trekken.html>

waar ze zelf iets mee kunnen. Dat is een wezenlijk verschil. Er is geen andere agenda."

6 Conclusie

In dit hoofdstuk geven we achtereenvolgens antwoord op de vier onderzoeksvragen:

- In hoeverre worden de doelstellingen van de interventie gerealiseerd?
- Wat zijn de werkzame factoren?
- Welke knelpunten worden ervaren?
- Welke aanbevelingen zijn er na de evaluatie te formuleren?

6.1 Doelrealisatie

De cijfers laten zien dat het trainingsaanbod hoog beoordeeld wordt met een gemiddelde van 8,1. Er is dus in algemene zin grote tevredenheid over het trainingsaanbod bij de deelnemers. Er zijn hierbij verschillen tussen de cijfers die aan de trainingen worden gegeven, maar die verschillen zijn niet groot.

Een belangrijke vraag is in hoeverre de doelen van de pilot zijn gerealiseerd. Aangezien het lange termijn doel buiten de scope van deze studie valt, focussen we ons in deze evaluatie op de drie middellange termijn doelen uit de veranderingstheorie, te weten:

- Professionaliseren van moskeebesturen door organisatorische en bestuurlijke kennis en vaardigheden te vergroten.
- Verhogen bewustzijn bestuurders van hun rol als sociale partner
- Handlingsbekwaamheid bestuurders vergroten in het effectief omgaan met vraagstukken als veilige moskee, communicatie met media, pedagogisch klimaat, polarisatie en radicalisering

Vergroting van kennis en vaardigheden

De training lijkt in belangrijke mate het eerste doel te hebben bereikt.⁶ Zo geven vrijwel alle moskeebestuurders geven aan dat ze nieuwe kennis en vaardigheden hebben opgedaan. Er heeft dus een zekere professionalisering van besturen plaatsgevonden, omdat zij dankzij de training bepaalde bestuurlijke en organisatorische kennis en vaardigheden hebben opgedaan en opgefrist. Deelnemers geven aan vooral meer kennis te hebben opgedaan en in iets mindere mate vaardigheden. In de interviews geven enkele bestuurders geven aan in beperkte mate nieuwe kennis en vaardigheden te hebben opgedaan. Zij leggen uit dat ze al over de nodige kennis beschikken, onder meer dankzij hun studie en gevolgde trainingen voor hun werk. De training is naar hun idee vooral geschikt voor bestuursleden van de eerste generatie. Toch hebben ook deze

⁶ Idealiter hadden we voor aanvang van het traject een nulmeting verricht en na afloop nog een keer een meting om de toename van kennis en vaardigheden te meten. Aangezien dit niet tot de mogelijkheden behoorde, moeten we vooral afgaan op het oordeel van de moskeebestuurders.

bestuurders bij bepaalde trainingen kennis opgedaan. Ook hebben ze geleerd van de uitwisselingen met andere bestuursleden.

Bewustzijn van bestuurders van hun rol als sociale partner

De trainingen dragen eveneens bij aan bewustwording van bepaalde zaken, bijvoorbeeld van knelpunten binnen de moskee die aan verbetering toe zijn. Onduidelijk is in hoeverre de trainingen ook hebben bijgedragen aan het doel om het bewustzijn van bestuurders te verhogen als sociale partner. Aanvankelijk was het idee om een training te geven met daarin aandacht voor de rol van de moskee als integrale samenwerkingspartner in de samenleving. Uiteindelijk werd echter aan andere onderwerpen de voorkeur gegeven. Hierdoor is in de training wellicht wat minder nadrukkelijk aandacht geweest voor het versterken van het bewustzijn van bestuurders van hun rol als sociale partner. Een deel van de bestuurders zowel in Utrecht als Limburg gaf aan dat dit onderwerp van meerwaarde had kunnen zijn. De coördinerende trainers vonden het eveneens jammer dat voor deze training geen ruimte was, maar denken dat de rol van de moskee als maatschappelijke partner wel op verschillende manieren terugkwam in de andere trainingen.

Handelingsbekwaamheid van bestuurders

Voor het trekken van conclusies over de derde doelstelling – het vergroten van handelingsbekwaamheid van bestuurders - is het nog te vroeg. De bestuurders hadden in de periode dat de evaluatie plaatsvond nog onvoldoende gelegenheid gehad om het geleerde uitgebreid in de praktijk toe te passen. Dat neemt niet weg dat verschillende bestuurders al bepaalde acties in gang hebben gezet. Er zijn bijvoorbeeld financiële inzichten ontstaan die men gelijk in de praktijk heeft toegepast. En meerdere bestuursleden vertelden dat ze dankzij de training hun missie en visie hebben aangescherpt en geactualiseerd. Naast reeds uitgevoerde acties spreken bestuurders ook de intentie uit om geleerde te evalueren en na te gaan hoe ze dit kunnen implementeren als moskee of samen met andere moskeeën. Daarbij werden er allerlei concrete voornemens genoemd, zoals het aanstellen van een persvoorlichter, het aanpassen van het vrijwilligersbeleid en het zoeken naar nieuwe financieringsbronnen.

Voor het daadwerkelijk vergroten van de handelingsbekwaamheid is een vervolg volgens betrokkenen gewenst. Enkele bestuurders benadrukten dat professionalisering van een bestuur niet in een paar sessies geschiedt. Het is belangrijk kennis te herhalen, te verdiepen en te verankeren in de organisatie. Er zijn door de training diverse zaken in de week gelegd, maar het zal tijd nodig hebben om te veranderen. Verschillende bestuurders geven aan dat ze de opgedane kennis en inzichten hebben gedeeld of willen gaan delen met andere bestuursleden die niet hebben deelgenomen aan de training. Op deze manier proberen ze de kennis te borgen binnen het bestuur. De geïnterviewde moskeebestuurders geven aan dat ze, in overleg met bestuur en in sommige gevallen de leden van de moskee, het voornemen hebben om een vervolg aan de training te geven.

6.2 Werkzame factoren

In het onderzoek zijn verschillende werkzame factoren gevonden die hebben bijgedragen aan de positieve impact van de training. We bespreken de inhoudelijke thema's van de trainingen, de werkvormen, de kwaliteiten van de trainers, de betrokkenheid van koepels en de goede en veilige sfeer.

De inhoudelijke thema's

Een eerste werkzame factor wordt gevormd door de inhoudelijke thema's van de verschillende trainingen. Over het algemeen zijn de deelnemers namelijk tevreden over deze inhoud en de keuze voor de vijf modules. Het sloot aan bij hun behoeften en het was gevarieerd. In Limburg werd dat ook als een resultaat ervaren van de uitgebreide intake die Hassan Barzizaoua en Jamal Ezzarqtouni daar hebben gehad. De coördinerende trainers zelf constateren eveneens dat het goed heeft gewerkt dat er voorgesprekken zijn geweest over de inhoud.

De werkvormen

Een volgende werkzame factor is de combinatie van bepaalde werkvormen. Daar waren de deelnemers redelijk tevreden over. Er was volgens hen een goede combinatie van theorie en praktijk en er was een sterk gerichtheid op de praktische toepassing. Dat er huiswerk werd gegeven werd als nuttig ervaren. Een enkeling had meer theorie en praktische tips gewild en minder oefening, een ander geeft aan vaker dat hij vaker aanvullende literatuur had willen ontvangen. Verder bood de werkvorm ook ruimte voor het onderling uitwisselen van ervaringen en tips. Alle moskeebestuurders geven in dit verband aan in meer of mindere mate te hebben geleerd van andere moskeebestuurders.

De kwaliteiten van de trainers

Van groot belang zijn ook de trainers en hun kwaliteiten. Zowel in de focusgroepen als in de interviews werd er veel waardering voor de trainers uitgesproken, zowel voor de experts als voor coördinerende trainers Hassan Barzizaoua en Jamal Ezzarqtouni. Ze boden voldoende ruimte voor interactie, voelden goed aan wanneer ze ruimte moesten bieden voor discussie en het stellen van vragen en waren goed in staat om een veilige omgeving te creëren. Er werd steeds benadrukt dat de meeste trainers goed weten in wat voor context de moskeebestuurders werken en tegen wat voor problemen ze aanlopen. Een andere meerwaarde is dat de trainers Tamazight en Arabisch/Darija beheersen. Dat maakte het voor sommige deelnemers in Limburg extra laagdrempelig. Als ze moeite hadden om in het Nederlands te spreken, was er doordoor ruimte voor deze deelnemers om zich in hun moedertaal uit te drukken. Ook over de andere ingehuurde trainers zijn de meeste respondenten positief. Alleen de trainer van de training over vrijwilligers had – in de beleving van enkele respondenten- iets minder kennis van de problematiek van

moskeeën. Een andere respondent noemde juist deze laatste trainer de meest deskundige trainer met concrete aanbevelingen.

De betrokkenheid van koepels

Dat de organisaties in Limburg en deels in Utrecht een koepel vormen werd ook als een sterk punt ervaren. Dat in Limburg de SML als koepel deelnam, had bijvoorbeeld als voordeel dat de leden elkaar stimuleerden deel te nemen. Vooraf was ook door de leden van de SML gezamenlijk de afspraak gemaakt dat iedere moskee van het begin tot het einde moest deelnemen. Vooral de bestuursleden van de SML stimuleerden de leden te komen. Bestuursleden gaven aan dat het een voordeel was dat ze elkaar al kenden en al gezamenlijk werkten aan professionalisering. Het zorgde volgens hen ook voor een veiliger klimaat: het was gemakkelijker om je als bestuurder kwetsbaar op te stellen, maar het veilige klimaat maakt het ook mogelijk om soms scherper door te vragen. In Limburg heeft de SML besloten er gemeenschappelijk een vervolg aan te geven door het als vast agendapunt in maandelijks overleg terug te laten komen. De koepel biedt ook mogelijkheden om een vervolg te geven aan de trainingen en de kennis te borgen binnen de besturen.

Ook voor de coördinerende trainers was het duidelijk dat de deelname in koepelverband een duidelijke meerwaarde had. Alhoewel de sfeer in Utrecht ook open en constructief was, was er in Limburg iets meer sprake van samenhang en samen optrekken. De trainers hebben er dan ook veel vertrouwen in dat de moskeebestuurders voortgaan op de ingeslagen weg.

De goede en veilige sfeer

Vooral door de Limburgse bestuurders werd de goede sfeer benoemd als een werkzame factor. De bijeenkomsten waren niet alleen nuttig, maar ook gezellig. Er werd geregeld gelachen, maar er was ook veiligheid om je kwetsbaar op te stellen. Ook in Utrecht waren de moskeebestuurders tevreden over de sfeer en de veiligheid binnen de groep.

6.3 Knelpunten

Er zijn weinig knelpunten genoemd door de deelnemers. En de punten die wel genoemd zijn, zijn over het algemeen geen grote beperkingen geweest. De belangrijkste punten lichten we hieronder toe: de grote verschillen tussen deelnemers; uiteenlopende voorkeuren voor het tijdstip en de duur en de werving.

Grote verschillen tussen deelnemers

Nadeel waren volgens sommige bestuurders de vrij grote verschillen in opleidingsniveau. Ook de verschillen tussen grote en kleine moskeeën waren volgens enkelen te groot. Dat ervaren deze bestuurders als lastig, maar ze beseffen ook dat het moeilijk anders kan.

Anderen benadrukten juist dat zij deze verschillen als een meerwaarde zagen en dat het juist leerzaam is. Enkele moskeebestuurders vragen zich in dit verband af of wel alle bestuursleden in staat zijn om de inzichten uit de training over te brengen op andere bestuursleden. Dit is een aandachtspunt voor de koepel om waar nodig ondersteuning te bieden.

Uiteenlopende voorkeuren voor het tijdstip en de duur

Uiteenlopende opvattingen bestaan er over het aanvangstijdstip en de duur. Waar sommige bestuurders een voorkeur hebben voor doordeweekse momenten vanwege verplichtingen in het weekend, hebben andere juist een voorkeur voor het gekozen tijdstip op zondag. Ook over de duur van de trainingen zijn er verschillende opvattingen. Bepaalde bestuursleden hadden liever een kortere lesdag, terwijl anderen de voorkeur geven aan juist meer tijd.

De werving

De werving in Utrecht had volgens enkele moskeebestuurders beter gekund. Dat in Utrecht de gemeente de werving deed, wekte misschien ook minder vertrouwen. De gemeente heeft financieel niet bijgedragen, maar de werving verliep via 'het ambtelijk apparaat.' In Utrecht bestond bij sommige bestuurders aanvankelijk ten onrechte de indruk dat deze training voortkwam uit het onderzoek dat de gemeente Utrecht had laten doen naar de salafistische El Fitra-moskee.

6.4 Aanbevelingen

Tot slot vroegen we in de interviews de moskeebestuurders nog of ze tips hadden voor het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en voor de trainers. We noemen eerst aanbevelingen voor de trainers en de training en eindigen met aanbevelingen voor het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Aanbevelingen voor de trainers en de training

Er zijn drie aanbevelingen die betrekking hebben op de training en de trainers. Deze aanbevelingen richten zich op meer maatwerk, meer ruimte voor herhaling, verdieping en praktijkvoorbeelden en meer ruimte voor andere onderwerpen.

1. Overweeg om nog meer maatwerk te bieden in het trainingsaanbod

De moskeebestuurders zijn zoals genoemd enthousiast over de trainingen en vinden het wenselijk dat ook andere moskeebestuurders de training ook volgen. Een bepaalde vorm van maatwerk daarbij is volgens hen van belang. Daarbij kan gedacht worden aan de samenstelling van de deelnemers. Te grote verschillen in niveau tussen bestuurders kunnen nadelig zijn. Daarnaast is er volgens enkele bestuurders een wezenlijk verschil tussen de kleine moskeeën die voornamelijk een gebedsplaats zijn en de (meestal) grotere

moskeeën die vaker deelnemen aan het maatschappelijk debat of daar onderwerp van zijn. Moskeeën in een vergelijkbare positie zouden bij elkaar geplaatst moeten worden. Sommige bestuurders gaan nog een stap verder en geven aan dat zij de voorkeur geven aan een individuele training op maat voor hun voltallige bestuur. Tegelijkertijd wordt ook erkend dat bestuurders ook kunnen leren van ervaringen en tips van bestuurders van andere moskeeën. Mogelijk hoeft het een het ander niet uit te sluiten en kunnen gezamenlijke sessies afgewisseld worden met tussentijdse individuele coaching.

2. Creëer meer ruimte voor herhaling, verdieping en meer praktijkvoorbeelden

Verschillende moskeebestuurders gaven aan dat de training op sommige onderdelen zou moeten worden herhaald. Ook is er behoefte aan een vervolg op en verdieping van de trainingen die zijn gegeven. Dat kan door extra (vervolg)trainingen te organiseren of door binnen het bestaande aanbod meer tijd voor verdieping in te bouwen door deelnemers meer te laten voorbereiden.

3. Overweeg om ook andere onderwerpen mee te nemen in het aanbod

De bestuurders hebben diverse onderwerpen genoemd die zij interessant en relevant vinden. Een training over de moskee als integrale samenwerkingspartner in de samenleving zou bijvoorbeeld van toegevoegde waarde zijn. Ook een training over juridische regelgeving is belangrijk, omdat wet- en regelgeving voortdurend veranderen en bestuursleden niet altijd goed op de hoogte zijn van nieuwe regelgeving. In het bijzonder werd in dit verband de WBTR genoemd, omdat moskeebestuurders hier over een paar jaar ook mee te maken gaan krijgen. Verder werden nog onderwerpen genoemd als: dementie en mantelzorg; de vrijheid van religie versus de vrijheid van meningsuiting; de scheiding van kerk en staat; samenwerking met andere religieuze groepen. Veel behoefte is er tot slot om ook te kunnen praten over de actualiteit wanneer er iets speelt, zoals bijvoorbeeld na het voorval met NTA het geval was.

Aanbevelingen voor het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

1. Bouwen aan herstel van vertrouwen

De NTA-affaire heeft reeds bestaande gevoelens van argwaan verder verscherpt. Het is daarom belangrijk dat overheden werken aan herstel van vertrouwen. Dat het ministerie deze trainingen mogelijk heeft gemaakt, wordt door de bestuurders gewaardeerd. Tegelijkertijd leefden er bij enkele bestuurders ook wat vragen wat de beweegredenen zijn voor het ministerie om dit te faciliteren. Het is – ook in het kader van het werken aan herstel van vertrouwen – van groot belang er transparantie wordt geboden. Dat kan bijvoorbeeld gerealiseerd worden als een ambtenaar vooraf uitlegt waarom de overheid deze trainingen belangrijk vindt en niet pas achteraf.

2. Investeren in samenwerking

Moskeebestuurders vinden het zelf ook belangrijk om te investeren in samenwerking met overheden. Aangegeven wordt dat dergelijke investeringen kunnen bijdragen aan het verminderen of beperken van de maatschappelijke kosten van drop-outs, radicalisering e.d. Overheden en moskeeën kunnen elkaar daarin versterken. Door te investeren in de samenwerking vooraf en door preventief werken mogelijk te maken kunnen er kosten en problemen beperkt worden. Dit alles vraagt ook om toenadering door overheden.

3. Faciliteer gemeenten

Het zou volgens bestuurders wenselijk zijn als er meer vanuit gemeenten of provincies georganiseerd wordt. Gemeenten kunnen voor bestuurders een laagdrempelig aanbod mogelijk maken. Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid zou deze lokale samenwerkingsverbanden van een impuls kunnen voorzien door bijvoorbeeld kennis en ervaringen te delen en door gemeenten bijvoorbeeld te ondersteunen bij het opzetten van trainingen.

