

Pauline Budding & Henrieke van Toor - in opdracht van House of Hope -

verhuizen: hetzelfde in een nieuw jasje?

Onderzoek naar hoe House of Hope Katendrecht haar missie op de nieuwe locatie kan vormgeven.

Verhuizen, hetzelfde in een nieuw jasje.

Een onderzoek naar hoe House of Hope Katendrecht haar missie op de nieuwe locatie kan vormgeven.

Afstudeeronderzoek aan de Christelijke Hogeschool Ede

Maatschappelijk Werk en Dienstverlening

Organisatie: House of Hope, locatie Katendrecht

Opdrachtgever: Annemarie Duifhuizen

Begeleider: Jaap de Jong

Beoordelaar: Layla van der Pol

Studenten: Pauline Budding en Henrieke van Toor

Datum: 26 mei 2015

# Samenvatting

In juni 2015 zal House of Hope Katendrecht haar oude pand verlaten en een nieuw pand betrekken. Deze verhuizing zorgt voor veel veranderingen binnen de organisatie waardoor kansen en bedreigingen ontstaan. De projectleider wil hier op een goede manier op inspelen. Zij wil haar doelstellingen op de nieuwe locatie blijven bereiken en haar missie en werkwijze zo goed mogelijk vormgeven.

In dit onderzoek zijn de missie en werkwijze van House of Hope zoals zij die beschrijft in haar documenten onderzocht. Door middel van interviews met medewerkers en wijkbewoners is nagegaan of dit in praktijk wordt gebracht. Op die manier wordt er een beeld geschetst van de organisatie zoals die nu, op de huidige locatie, is. Ook de presentietheorie is uiteengezet en vergeleken met de wijze waarop de medewerkers deze benaderingswijze toepassen.

Door de verhuizing ontstaan er veranderingen die van invloed zijn op het functioneren van de organisatie. Aan de hand van verschillende instrumenten is er gekeken naar de veranderingen die gepaard gaan met de verhuizing en de manier waarop de projectleider hiermee omgaat.

Respondenten waaronder medewerkers, wijkbewoners, toekomstige bewoners van de seniorenflat en een sociaal economisch sterkere uit Katendrecht geven hun visie op de kansen en bedreigingen en adviseren hoe House of Hope hier goed mee kan omgaan. Daarnaast geven Bram Dingemanse en Hendrik Klaver advies op basis van hun ervaring over het betrekken van een diversiteit aan wijkbewoners aan je project.

Uit dit onderzoek zijn meerdere resultaten gekomen die House of Hope handvatten bieden om haar missie en werkwijze op de nieuwe locatie vorm te geven. Deze resultaten staan in hoofdstuk 5.

Inhoudsopgave

[Samenvatting 2](#_Toc421620535)

[Voorwoord 6](#_Toc421620536)

[Hoofdstuk 1: Inleiding en verantwoording 7](#_Toc421620537)

[1.1 Aanleiding en probleemanalyse 7](#_Toc421620538)

[1.2 Vraagstelling en richtinggevende onderzoeksvragen 11](#_Toc421620539)

[1.3 Doelstelling, resultaten en doelgroep 12](#_Toc421620540)

[1.3.1 Doelstelling 12](#_Toc421620541)

[1.3.2 Resultaten 12](#_Toc421620542)

[1.3.3 Doelgroep 12](#_Toc421620543)

[1.4 Onderzoeksopzet en methodologie 13](#_Toc421620544)

[1.4.1 Type onderzoek 13](#_Toc421620545)

[1.4.2 Dataverzameling en onderzoeksmethoden 13](#_Toc421620546)

[1.4.2.1 Documentanalyse 13](#_Toc421620547)

[1.4.2.2 Literatuuranalyse 13](#_Toc421620548)

[1.4.2.3 Interviewanalyse 14](#_Toc421620549)

[1.5 Leeswijzer 16](#_Toc421620550)

[Hoofdstuk 2: De papieren en geleefde werkelijkheid 17](#_Toc421620551)

[2.1 Inleiding 17](#_Toc421620552)

[2.2 De papieren werkelijkheid 17](#_Toc421620553)

[House of Hope: 17](#_Toc421620554)

[Droom: 17](#_Toc421620555)

[Missie: 18](#_Toc421620556)

[Doelstelling: 18](#_Toc421620557)

[Ondersteuningsactiviteiten: 19](#_Toc421620558)

[Ontmoetingsactiviteiten: 20](#_Toc421620559)

[House of Life: 21](#_Toc421620560)

[De methode: 21](#_Toc421620561)

[2.3 Presentietheorie 22](#_Toc421620562)

[2.4 Geleefde droom, missie en werkwijze 23](#_Toc421620563)

[Droom: 23](#_Toc421620564)

[Missie: 24](#_Toc421620565)

[Doelstelling: 25](#_Toc421620566)

[De methode: 25](#_Toc421620567)

[2.5 Samenvatting: 30](#_Toc421620568)

[Hoofdstuk 3: Omgaan met kansen en bedreigingen 32](#_Toc421620569)

[3.1 Inleiding 32](#_Toc421620570)

[3.2 Belang van strategisch denken 32](#_Toc421620571)

[3.3 Marketingmix 33](#_Toc421620572)

[3.3.1 Huidige situatie 33](#_Toc421620573)

[3.3.2 Toekomstige situatie 36](#_Toc421620574)

[3.4 Kansen en bedreigingen die ontstaan door de verhuizing 37](#_Toc421620575)

[3.4.1 Kansen 37](#_Toc421620576)

[3.4.2 Bedreigingen 38](#_Toc421620577)

[3.5 Veranderstrategieën 40](#_Toc421620578)

[3.6 Managementprincipes voor veranderende situaties 44](#_Toc421620579)

[3.7 Omgaan met kansen en bedreigingen volgens betrokkenen. 45](#_Toc421620580)

[3.8 Samenvatting 47](#_Toc421620581)

[Hoofdstuk 4: Diversiteit betrekken bij de nieuwe locatie 48](#_Toc421620582)

[4.1 Inleiding 48](#_Toc421620583)

[4.2 Diversiteit aan doelgroepen op de huidige locatie 48](#_Toc421620584)

[4.3 Verschillende doelgroepen bereiken en betrekken 49](#_Toc421620585)

[4.4 Doelgroepen bereiken volgens respondenten 55](#_Toc421620586)

[4.5 Samenvatting 65](#_Toc421620587)

[Hoofdstuk 5: Conclusies en aanbevelingen 66](#_Toc421620588)

[5.1 Inleiding 66](#_Toc421620589)

[5.2 Conclusies 66](#_Toc421620590)

[5.3 Aanbevelingen 68](#_Toc421620591)

[5.7 Discussie 70](#_Toc421620592)

[Hoofdstuk 6: Evaluatie 72](#_Toc421620593)

[6.1 Productevaluatie 72](#_Toc421620594)

[6.1.1. Taakverdeling 72](#_Toc421620595)

[6.1.2 Individueel leerrendement 72](#_Toc421620596)

[6.2 Procesevaluatie 73](#_Toc421620597)

[Bronnenlijst 74](#_Toc421620598)

[Rotterdam Woont. (z.d.). *Wijkhistorie: Katendrecht*. Geraadpleegd op http://www.rotterdamwoont.nl/ 75](#_Toc421620599)

[Bijlagen 76](#_Toc421620600)

[Bijlage 1 76](#_Toc421620601)

[1.1 Topiclijst - Annemarie Duifhuizen 77](#_Toc421620602)

[1.2 Topiclijst – medewerkers House of Hope 79](#_Toc421620603)

[1.3 Topiclijst – Wijkbewoners 81](#_Toc421620604)

[1.4 Topiclijst – Hendrik Klaver 83](#_Toc421620605)

[1.5 Topiclijst – Bram Dingemanse 85](#_Toc421620606)

[1.6 Topiclijst – sociaal economisch sterkere wijkbewoner 87](#_Toc421620607)

[Bijlage 2 89](#_Toc421620608)

[Kleurenscan Annemarie Duifhuizen 89](#_Toc421620609)

Apart bijgeleverd: Bronnenboek met de gelabelde interviews.

# Voorwoord

Rotterdam, 26 mei 2015

Beste lezer,

Voor u ligt ons afstudeeronderzoek dat wij u met trots mogen laten lezen. Sinds september 2014 hebben wij hier aan gewerkt. Het heeft ons veel tijd en energie gekost om dit tot een succes te maken.

Dit onderzoek is uitgevoerd bij stichting House of Hope, locatie Katendrecht. Wij beschrijven in dit onderzoek wat de missie en werkwijze is van de organisatie en hoe deze in de praktijk wordt gebracht. Aan de hand van interviews en literatuur geven wij Annemarie Duifhuizen, teamleider van locatie Katendrecht, tips en advies om de missie en werkwijze op de nieuwe locatie op een goede manier te blijven vormgeven.

Op de voorkant ziet u een “twee-in-een” afbeelding. U ziet hier het nieuwe gebouw “Musa” waar House of Hope Katendrecht zich zal gaan vestigen. Ook ziet in u in deze afbeelding het logo van House of Hope waar de slogan en tevens de missie op staat geschreven: ‘Meer leven in de wijk.’ Deze afbeelding geeft het onderwerp van dit onderzoek weer: Hoe kan House of Hope haar missie en visie op de nieuwe locatie blijven vormgeven?

Wij willen Annemarie Duifhuizen, onze opdrachtgeefster, hartelijk danken voor het feit dat we dit onderzoek hebben mogen uitvoeren. Wij hopen dat dit onderzoek jou handvatten geeft om in het nieuwe pand door te gaan met het mooie werk wat je nu doet.

We willen de verschillende respondenten bedanken voor de tijd en informatie die zij ons gegeven hebben.

Dank aan Jaap de Jong onze afstudeercoach voor de vele tips en de bruikbare adviezen die wij hebben gekregen tijdens de verschillende coaching gesprekken.

Ook dank aan onze collega Edward Moonen die ons feedback gegeven heeft op ons taalgebruik in dit onderzoeksverslag.

Als laatst dank aan Annette Olugosi op wie wij mochten terugvallen voor onder andere feedback en advies.

Beide zijn wij met plezier werkzaam bij House of Hope en hebben door dit onderzoek veel nieuwe kennis over deze organisatie opgedaan. De affiniteit met de organisatie maakte de uitvoering van dit onderzoek extra interessant.

Wij hopen dat u niet terugdeinst van dit lijvige document. Wij hopen u gerust te stellen door te vermelden dat 26 pagina’s van dit document toevoegingen zijn. Hiermee doelen wij op de titelpagina, bronnenlijst, bijlagen etc.)

Wij wensen u veel genoegen tijdens het lezen van dit onderzoeksrapport.

Pauline Budding en Henrieke van Toor

# Hoofdstuk 1: Inleiding en verantwoording

## 1.1 Aanleiding en probleemanalyse

House of Hope, locatie Katendrecht, betrekt in het voorjaar van 2015 een nieuw pand. Woningcorporatie WoonCompas heeft locatie Katendrecht het aanbod gedaan voor een ruimte in hun nieuwbouwcomplex dat momenteel gebouwd wordt. Locatie Katendrecht heeft dit aanbod aangenomen en ziet uit naar een nieuwe ruimte met goede faciliteiten. House of Hope krijgt te maken met een feitelijke verandering van locatie (ten opzichte van de wijk) die ook van invloed is op het functioneren van de organisatie. Dit is de aanleiding voor ons afstudeeronderzoek.

House of Hope is een non-profit organisatie die sociaal maatschappelijk werk realiseert in de achterstandswijken van Rotterdam-Zuid. De organisatie heeft meerdere locaties: Tarwewijk, de hoofdlocatie, Beverwaard en Katendrecht. House of Hope biedt zowel ondersteunings- als ontmoetingsactiviteiten. Maatschappelijk spreekuur en begeleiding zijn de vormen waarin ondersteuning wordt geboden aan de (individuele) burgers. Het doel van de ontmoetingsactiviteiten is het stimuleren van contact tussen wijkbewoners en het vormen van een netwerken in de wijk (Hubach, 2013, p. 8).

Locatie Katendrecht is genoemd naar de wijk waarin zij werkzaam is. Katendrecht is een langgerekt schiereiland tussen de Nieuwe Maas en de Rijnhaven waar oude en nieuwe bewoners van diverse culturen samenleven.

Het schiereiland kent een lange geschiedenis. Het eiland Katendrecht had in de 19e eeuw de functie als rustplaats voor scheepslieden maar na de aanleg van de Willemsbrug en een spoorverbinding naar Antwerpen verloor Katendrecht deze functie. De wijk werd gerenoveerd, waarna veel haven- en landarbeiders, uit voornamelijk Zeeland en Brabant, naar het eiland toe kwamen. De huurprijzen op Katendrecht waren laag en zodoende aantrekkelijk voor deze migranten. Bewoners van deze wijk werden door de maatschappij als ‘probleemgevallen’ gezien (Rotterdam Woont, z.d.).

Tijdens de eerste wereldoorlog werden er veel goedkope krachten, voornamelijk uit China, naar de stad gehaald om havenwerk te verrichten. Chinese mensen vestigden zich massaal op Katendrecht wat dit eiland de bijnaam ‘Chinatown’ opleverde. Ze openden veel cafés en danshuizen in de wijk. Door de grote hoeveelheid aan mannelijke arbeiders kwamen er veel prostituees naar Katendrecht toe.

In de tweede wereldoorlog werd Katendrecht, na het bombardement op het centrum van Rotterdam, dé uitgaansgelegenheid van de stad. Na de oorlog neemt de detailhandel op het eiland toe (Rotterdam Woont, z.d.).

Vanaf 1970 wordt de sfeer op Katendrecht grimmiger doordat veel pooiers en bordeelhouders panden op het eiland opkochten. In 1972 waren er 121 bordelen waar 385 prostituees werkten. In 1974 start de gemeente met stadsvernieuwing. De prostitutie wordt daarbij van het eiland verwijderd, omdat het overlast gaf. Katendrecht als zeemanswijk behoort vanaf de jaren ’80 tot de geschiedenis.

Vanaf 2004 start de gemeente opnieuw met renovaties op Katendrecht en daar zijn zij tot op heden nog mee bezig. Katendrecht bestaat nu nog voor een deel uit oorspronkelijke woningen en voor een deel uit nieuwbouwwoningen. De wijk wordt dan ook bewoond door nieuwkomers, veelal Yuppen, en zogenoemde oud-Katendrechters. Deze laatstgenoemde groep zijn de oorspronkelijke bewoners die al voor de renovaties in 1974 in de wijk woonden (Rotterdam Woont, z.d.).

Het Centraal Bureau voor de Statistiek brengt op onregelmatige tijdstippen een verslag met kerncijfers over de wijk uit. In januari 2013 telt de wijk Katendrecht 4500 bewoners waarvan 57% van allochtone afkomst is. De bevolking van Katendrecht is redelijk jong: 32% is onder 25 jaar en 34% is 25-45 jaar (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2014).

Tabel 1 geeft een specifieke verdeling weer van herkomst van wijkbewoners. In het jaarverslag van House of Hope over het jaar 2013 staat het buurtspectrum van Katendrecht in een tabel, waarbij China en Kaapverdië apart vermeld worden. Hier is voor gekozen, omdat locatie Katendrecht, in tegenstelling tot de twee andere locaties, relatief vaak contact heeft met mensen van Chinese afkomst (Hubach, 2013, p. 23). De geschiedenis laat zien hoe het komt dat er een relatief grote groep Chinezen op Katendrecht aanwezig is. Locatie Katendrecht wil de wijk in haar diversiteit bedienen en de wijkbewoners met elkaar in verbinding brengen.

|  |  |
| --- | --- |
| **Land van herkomst Katendrecht** | **Percentage in de wijk** |
| Nederland | 42 |
| Westerse allochtonen (o.a. Moelanders) | 9 |
| Marokko | 9 |
| Nederlandse Antillen en/of Aruba | 7 |
| Suriname | 10 |
| Turkije | 4 |
| Overig niet Westers (o.a. China, Kaap Verdië) | 19 |

Tabel 1. Herkomst bewoners Katendrecht (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2014)

House of Hope is op dit moment gevestigd in het gebouw genaamd ‘de Echo’, genoemd naar het pastorale team die daar werkzaam is. Het gebouw wordt gehuurd door de Maranathakerk in Rotterdam Zuid. Het pastorale team van de kerk en House of Hope maken samen gebruik van het gebouw en delen de kosten. Dit gebouw is verouderd en te klein, waardoor het functioneren van de organisatie beperkt wordt. Door het ontbreken van afgesloten kantoor- of gespreksruimten is het moeilijk om ongestoord te kunnen werken. Het is onvermijdelijk voor zowel cliënten als collega’s om zo nu en dan door de gespreksruimten te lopen. Dit zorgt voor ongemakken en maakt het moeilijk om de privacy van cliënten te waarborgen.

We spraken de projectleider, Annemarie Duifhuizen, over de geplande verhuizing. Zij voorziet dat de nieuwe locatie kansen biedt wat betreft het uitbreiden van de betrokken doelgroepen en het dienstenaanbod van de organisatie. Tegelijk ziet ze factoren die een risico vormen voor het voortzetten van de huidige werkwijze. Het nieuw pand ligt aan een drukke weg en naast een politiebureau, wat ervoor kan zorgen dat buurtbewoners minder snel binnenlopen. Op de nieuwe locatie zal House of Hope gevestigd zijn onder een woontoren waar senioren en hulpbehoevenden komen te wonen. Ze zitten niet langer meer in het hart van de wijk Katendrecht maar, op de rand van Katendrecht en de Afrikaanderwijk. Vanuit deze plekken worden er nieuwe bezoekers verwacht. Hier wil de organisatie zich goed op voorbereiden, omdat ze werkt volgens het ‘Niemand Uitgezonderd-principe’ en ze ook de nieuwe groep wijkbewoners wil betrekken. Tenslotte is er in de wijk Katendrecht een uitzonderlijk groot verschil tussen sociaal economisch sterkeren en sociaal economisch zwakkeren. Momenteel bereikt House of Hope voornamelijk de armere wijkbewoners, en Annemarie Duifhuizen wil de sociaal economisch sterkeren ook aan de organisatie verbinden.

Op afbeelding 1 zijn het schiereiland Katendrecht en de aangrenzende wijken Kop van Zuid en de Afrikaanderwijk zichtbaar. Ook is op de kaart aangegeven waar de huidige locatie van House of Hope zit en waar ze naartoe verhuizen.



Afbeelding 1. Kaart van Katendrecht, Kop van Zuid en de Afrikaanderwijk (Google Maps, 2015).

Annemarie Duifhuizen vroeg ons om te onderzoeken hoe zij de huidige werkwijze, waarmee zij haar missie vormgeeft, kan continueren op de nieuwe locatie. Daarbij is de continuïteit van de organisatie niet een doel op zichzelf. Continuïteit is een middel om de missie en werkwijze op de nieuwe locatie vorm te geven. Verschillende aspecten zijn van belang als het gaat om continuïteit van een organisatie. Deze aspecten noemt men wel de marketingmix: product, prijs, plaats, personeel en promotie (Muilwijk, 2009). Dit instrument van vijf P’s is gangbaar binnen de marketingsector, maar kan ook gehanteerd worden bij een welzijnsorganisatie als House of Hope. In hoofdstuk 3 wordt deze mix toegepast op House of Hope

De missie die Annemarie Duifhuizen op de nieuwe locatie wil continueren is vertaald in de slogan: ‘Meer leven in de wijk’. House of Hope heeft als doelstelling om in de wijken waar ze actief is in toenemende mate zelfredzaam en participerend burgerschap te bevorderen en dat vooral voor wijkbewoners die de reguliere dienstverlening en voorzieningen onvoldoende weten te vinden. Zoals eerder gezegd werken ze met het ‘Niemand Uitgezonderd-principe’ (Hubach, 2013, p. 9). Om die reden is het belangrijk om deze nieuwe doelgroepen ook te betrekken bij de organisatie.

De missie van House of Hope en de werkwijze die zij hanteert, sluiten goed aan bij het doel van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) die op 1 januari 2007 in werking is getreden (TransitieBureau WMO, z.d.). De WMO wil dat burgers zo lang mogelijk zelfstandig blijven wonen en kunnen participeren in de maatschappij. Wanneer burgers te maken krijgen met problemen, moeten zij eerst een beroep doen op hun netwerk van vrienden, familie en bekenden. Als dit niet lukt, kan een beroep worden gedaan op de gemeente voor professionele hulp en ondersteuning.

Dit ‘Welzijn Nieuwe Stijl’ gaat uit van de eigen kracht en zelfredzaamheid van de individuele burgers. De achtergrond hiervan is dat de overheid van mening is dat er al te lang is voorbijgegaan aan de kracht van burgers en de sociale verbanden waarbinnen zij functioneren. De WMO stimuleert niet alleen de inzet van vrijwilligers en mantelzorgers, maar ook het ondernemen van activiteiten die de onderlinge betrokkenheid in buurten en wijken vergroot. De invoering van deze wet heeft ook invloed op de wijze waarop hulpverlening wordt geboden. In de hulpverlening zal eerst gekeken moeten worden wat de burger zelf, of met behulp van zijn netwerk kan oplossen, om zodoende het hoognodige door professionals te laten uitvoeren. Het versterken en uitbreiden van het sociale netwerk is daarbij een belangrijk doel, om hiermee te voorkomen dat burgers structureel afhankelijk worden van de hulpverlening.

Ons onderzoek sluit ook aan bij het Nieuw Rotterdams Welzijn (NRW). Dit is de nieuwe vorm van Welzijn voor 2016-2019 die op dit moment in ontwikkeling is. Het conceptplan stelt dat het NRW meer nadruk legt op de mogelijkheden van het individu en zijn netwerk. Als de burger een probleem heeft, verwacht en stimuleert het NRW dat hij dit zelf of met ondersteuning vanuit zijn netwerk oplost. Het welzijnswerk biedt professionele hulp als de burger niet genoeg steun heeft aan zijn netwerk. Ook stimuleert het de talentontwikkeling en initiatieven van de burgers en legt het verbindingen tussen wijkbewoners en organisaties (Gemeente Rotterdam, 2014, p. 2).

In deze beschrijving komt naar voren dat zelfstandigheid en verbondenheid belangrijke begrippen zijn binnen het NRW. Beide begrippen komen ook terug in het jaarverslag van House of Hope. Daar staat dat de organisatie met haar activiteiten inzet op de zelfredzaamheid van individuele wijkbewoners. Ook zeggen zij samenredzaamheid te stimuleren waardoor de sociale cohesie binnen de wijk toeneemt (Hubach, 2013, p. 21).

Het functioneren van de organisatie House of Hope locatie Katendrecht vormt het onderwerp van ons onderzoek. Deze kwestie speelt op mesoniveau, maar heeft ook te maken met invloeden vanuit de andere niveaus. Zowel het functioneren van de individuele medewerker als de hulpvraag en mogelijkheid tot participeren van de cliënt oefenen invloed uit op (microniveau). Ook heeft House of Hope te maken met invloed van bovenaf, waaronder de verwachtingen van de Gemeente Rotterdam en overige financiers (macroniveau).

## 1.2 Vraagstelling en richtinggevende onderzoeksvragen

De vraagstelling voor ons onderzoek is:

*Wat is volgens literatuur en betrokkenen nodig om de werkwijze waarmee House of Hope Katendrecht haar missie vormgeeft op de nieuwe locatie te continueren?*

Hierbij zijn de volgende deelvragen opgesteld:

*- Wat is de missie en werkwijze van House of Hope en hoe brengen medewerkers dit in de praktijk?*

*- Wat zegt de literatuur over het waarborgen van de continuïteit van een organisatie en hoe kan House of Hope deze kennis gebruiken om in te spelen op bedreigende en kansrijke factoren?*

*- Wat is volgens literatuur en belanghebbenden nodig om de wijk in haar volledige diversiteit te betrekken bij House of Hope?*

## 1.3 Doelstelling, resultaten en doelgroep

### 1.3.1 Doelstelling

Uit de vraagstelling vloeien de volgende doelstellingen voort die we voor september 2015 bereiken:

• We analyseren en beschrijven de missie en de werkwijze van House of Hope Katendrecht en hoe zij dit verantwoordt en uitvoert.

• We onderzoeken en beschrijven wat van belang is voor het waarborgen van de continuïteit van een organisatie en hoe dit van toepassing is op de situatie van House of Hope Katendrecht.

• We inventariseren en beschrijven wat volgens literatuur en belanghebbenden nodig is om de wijk in haar volledige diversiteit te betrekken bij de nieuwe locatie.

### 1.3.2 Resultaten

Naar aanleiding van het onderzoek bij House of Hope Katendrecht is dit verslag geschreven. Dit verslag beschrijft de missie en werkwijze waarmee House of Hope zich, in haar beleidsdocumenten, presenteert en de mate waarin medewerkers en wijkbewoners dit in praktijk brengen.

Er volgt een beschrijving van wat relevante literatuur zegt over het functioneren van een organisatie en hoe met veranderingen om te gaan. De kennis wordt toegepast op de situatie van locatie Katendrecht en de manier waarop de projectleider met veranderingen omgaat. Ook is beschreven wat relevante literatuur en respondenten zeggen over wat nodig is om de sociale cohesie binnen een multiculturele groep te versterken. Deze kennis wordt toegepast op de situatie van House of Hope. Tot slot levert het verslag een aantal aanbevelingen voor de verschillende onderzoeksgebieden.

### 1.3.3 Doelgroep

Dit verslag is gericht aan Annemarie Duifhuizen, de projectleider van locatie Katendrecht en tevens de opdrachtgever van dit onderzoek. De verslaglegging en aanbevelingen richten zich in eerste instantie op de praktijk van House of Hope Katendrecht. Dit verslag is wellicht ook interessant voor het managementteam, omdat het breder toepasbare kennis en aanbevelingen bevat.

## 1.4 Onderzoeksopzet en methodologie

### 1.4.1 Type onderzoek

Onze onderzoeksvragen zijn beantwoord door middel van een kwalitatief beschrijvend onderzoek (Baarda, Goede & Teunissen, 2009, p. 90-95). Een kwalitatief onderzoek is geschikt om meningen, ervaring en inzichten van respondenten te beschrijven. We gebruikten het kwalitatieve survey als opzet voor ons onderzoek. Deze onderzoeksopzet is geschikt om de opvattingen te inventariseren van een gericht gekozen groep respondenten. Door middel van open interviews inventariseerden we de authentieke reacties van respondenten. (Baarda et al., 2009, p. 124-130).

### 1.4.2 Dataverzameling en onderzoeksmethoden

In ons onderzoek maakten wij gebruik van verschillende databronnen (datatriangulatie), te weten documentanalyse, literatuuronderzoek en interviews met betrokkenen of (mogelijke) belanghebbenden (Baarda et al., 2009, p. 188). Deze combinatie van databronnen maakte het voor ons mogelijk om goed verbanden te leggen tussen theorie en praktijk, tussen de papieren en de geleefde werkelijkheid.

### 1.4.2.1 Documentanalyse

We bestudeerden verschillende documenten van House of Hope om een beeld te krijgen van de papieren werkelijkheid van de organisatie. De papieren werkelijkheid staat voor de manier waarop House of Hope zichzelf in haar documenten presenteert. Bij deze zelfpresentatie zijn belangen van de organisatie gemoeid en dat beïnvloedt het beeld dat ze schetsen. Bepaalde aspecten van de organisatie zullen mogelijk bewust meer of juist minder geaccentueerd worden. Er zijn aanvullende bronnen gebruikt om een compleet beeld te geven van de organisatie.

Een document wat wij hebben bestudeerd is het jaarverslag over het jaar 2013. Dit was het meest recente jaarverslag van de organisatie. Door middel van feiten en cijfers wordt een beeld gegeven, maar ook verantwoording afgelegd over de besteding van financiën en uitgevoerde werkzaamheden.

Het meerjarenplan voor de periode 2015-2018 gaf ons een beeld van de plannen die House of Hope heeft. Hierin staat een beschrijving van de missie en het dienstenaanbod van House of Hope en hoe dit aansluit bij de verwachtingen vanuit de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO).

Een ander bestudeerd document is een onderzoeksrapport waarin het huiskamerconcept van House of Hope onderzocht en beschreven is. Tijdens het bestuderen van dit onderzoek hielden we rekening met de subjectiviteit en interpretaties van de onderzoekers waardoor we informatie niet klakkeloos hebben overgenomen.

Tot slot bestudeerden we het conceptdocument van het Nieuw Rotterdams Welzijn (NRW). Dit document is opgesteld in verband met de nieuwe vormgeving van zorg- en welzijnswerk in Rotterdam in het jaar 2016. Het is voor House of Hope van belang om met haar aanbod aan te sluiten bij de vraag en verwachting van de gemeente Rotterdam. Op het selectiemoment was dit het meest recente document.

### 1.4.2.2 Literatuuranalyse

Onze deelvragen gaven aanleiding voor literatuuronderzoek over drie onderwerpen, te weten: De presentietheorie, het waarborgen van de continuïteit van een organisatie en het verbinden van mensen aan je organisatie. We selecteerden literatuur door te zoeken aan de hand van steekwoorden.

Bij de presentietheorie zochten we op steekwoorden als ‘Andries Baart’ en ‘presentiebenadering’. Deze man wordt gezien als de ontwikkelaar van deze theorie. De bestudeerde literatuur over de presentietheorie geeft een beeld van wat het inhoudt om present te zijn. Aan de hand van deze kennis over de presentietheorie onderzochten we of medewerkers vanuit de presentiebenadering werken.

Wat betreft het waarborgen van de continuïteit van een organisatie, onderzochten we op welke basis een organisatie bestaansrecht verwerft en behoudt. Wij selecteerden literatuur over dit onderwerp die specifiek gericht is op non-profitorganisaties. Binnen dit onderwerp onderzochten we ook hoe een organisatie of leidinggevende met een verandering kan omgaan. In de literatuur zochten we op welke veranderstrategieën worden onderscheiden. We vroegen ook om literatuuradvies van een student van de studie Management en Organisatie.

Om te onderzoeken wat een organisatie nodig heeft om bestaansrecht te verwerven en te behouden, onderzochten we literatuur over de marketingmix en strategisch denken. Voor het onderzoeken hoe een organisatie met veranderingen kan omgaan, onderzochten we literatuur over strategisch denken en over de kleurenleer van De Caluwé. Aan de hand van een kleurenscan van De Caluwé onderzochten we welke veranderstrategie Annemarie Duifhuizen hanteert. Om te onderzoeken wat van belang is wanneer een organisatie met veranderingen te maken krijgt, onderzochten we literatuur van Covey. Deze literatuur noemt vier managementprincipes die een organisatie door veranderingen heen helpt.

Bij het laatste onderwerp zochten we naar literatuur over het werken met vrijwilligers. We selecteerden literatuur over wat van belang is als een organisatie met vrijwilligers werkt of gaat werken. Daarnaast moest de literatuur specifiek spreken over het werven van vrijwilligers uit een nieuwe doelgroep.

We bestudeerden literatuur over vrijwilligersmanagement om te onderzoeken wat een organisatie nodig heeft om vrijwilligers te werven en te verbinden. In die literatuur onderzochten we ook wat speciaal nodig is om een nieuw type vrijwilligers te werven. Relevante informatie over dit onderwerp verwerkten we in de topiclijsten voor de interviews.

### 1.4.2.3 Interviewanalyse

Voor het beantwoorden van onze deelvragen namen we interviews af bij zes verschillende groepen respondenten. De interviews met de verschillende groepen wijkbewoners zijn bedoeld voor beeldvorming. Door het beperkte aantal respondenten leveren de interviews geen representatief beeld op van de afzonderlijke groepen.

We interviewden de projectleider Annemarie Duifhuizen, twee medewerkers, twee wijkbewoners met een sociaal economisch zwakkere achtergrond, twee toekomstige bewoners van de woontoren, een wijkbewoner met een sociaal economisch sterkere achtergrond en twee experts op het gebied van gemeenschapsvorming. De ene expert werkt binnen de groep Young Professionals en de ander werkt voornamelijk binnen de groep mensen met een sociaal zwakkere achtergrond.

Voor elk van de groepen stelden we aan de hand van literatuurstudie en documentanalyse een topiclijst op. Aan elk topic voegden we richtinggevende sleutelwoorden toe om structuur aan te brengen in de gesprekken.

Van de interviews maakten we een geluidsopname die volledig is uitgewerkt. Vervolgens hebben we de interviewtekst aan de hand van de topiclijst in tekstfragmenten verdeeld. Deze tekstfragmenten hebben we genummerd. In dit onderzoek verwijzen we naar de interviews waarbij we het specifieke fragment vermelden.

Wanneer er staat: ’(Duifhuizen, 13 april 2015, fragment 1.4)’ dan verwijzen wij naar fragment vier van interview 1 met Annemarie Duifhuizen dat op 13 april 2015 is afgenomen. Deze uitgewerkte interviews zijn in het apart aangeleverde bronnenboek te vinden.

Om te voorkomen dat er tijdens de interviews ingegaan wordt op werkinhoudelijke zaken die niet relevant zijn voor ons onderzoek, is er besloten dat Pauline de interviews bij de medewerkers, Annemarie Duifhuizen en de wijkbewoners afneemt. Dit omdat Henrieke op locatie Katendrecht werkt en directe collega of hulpverlener is van de respondenten.

We interviewden projectleider Annemarie Duifhuizen als sleutelinformant. We interviewden haar over haar leiderschapsstijl en hoe zij het aankomende veranderingsproces wil begeleiden. Ook vroegen we haar naar de manier waarop House of Hope Katendrecht de marketingmix (5 P’s) in verleden, heden en toekomst vorm geeft en wil geven.

Voor de beantwoording van de tweede deelvraag namen we interviews af bij twee van de zes medewerkers van locatie Katendrecht. We selecteerden medewerkers die minstens twee jaar werkervaring hebben bij House of Hope en die participeren bij zowel ondersteunings- als ontmoetingsactiviteiten. We onderzochten bij hen in hoeverre zij de missie, visie en werkwijze die House of Hope in haar documenten beschrijft, in praktijk brengen. Daarnaast hebben we gevraagd naar hun visie op de verhuizing en wat zij nodig hebben in het veranderingsproces dat daarmee gepaard gaat. We anonimiseerden de uitspraken van de medewerkers zodat zij vrij konden spreken zonder daar later mogelijk op aangesproken te worden.

Bij twee wijkbewoners onderzochten we wat hun ervaring is met House of Hope en hoe zij de toekomstige verhuizing tegemoet zien. We selecteerden wijkbewoners die minstens twee jaar bekend zijn met de organisatie. Daarnaast moesten ze bij zowel de ondersteunings- als de ontmoetingsactiviteiten participeren en in de straten rond House of Hope wonen. Vijf wijkbewoners kwamen hiervoor in aanmerking. Wij selecteerden twee respondenten die de Nederlandse taal goed beheersen. We onderzochten in hoeverre zij de aspecten waarmee House of Hope zich in haar documenten omschrijft, herkennen in de praktijk. Ook leverden zij informatie over de wijk Katendrecht en over de mogelijke gevolgen van de verhuizing voor hen zelf of de andere bezoekers. Dit laatste is beeldvormend bedoeld voor Annemarie Duifhuizen. Deze wijkbewoners blijven anoniem zodat zij hun verhaal vrijer kunnen vertellen en minder last hebben van loyaliteit richting de werkgever en werknemers.

We interviewden twee toekomstige bewoners van de seniorenwoontoren. Hierdoor geven we de lezer een indruk van de verwachtingen, behoeften en participatie- of activeringsmogelijkheden die onder de senioren (kunnen) leven ten opzichte van House of Hope. We zijn met deze mensen in contact gekomen via de woningbouwvereniging. Wij hadden geen invloed op de selectie van deze personen. De namen van deze personen zijn geanonimiseerd omdat zij dit vroegen. In de verwijzingen zijn deze respondenten aangeduid als senior 1 en senior 2.

Wij interviewden ook een wijkbewoner met een sociaal economisch sterkere achtergrond. In het vervolg is deze respondent afgekort als SES. Deze groep wijkbewoners is nu nauwelijks betrokken bij House of Hope. Annemarie Duifhuizen vroeg ons om een beeldvormend interview af te nemen bij iemand uit deze groep wijkbewoners. De respondent had al een band met House of Hope, waardoor het beeld dat dit interview geeft niet representatief is voor de groep wijkbewoners die ze binnen dit onderzoek vertegenwoordigt.

Hendrik Klaver heeft expertise op het gebied van gemeenschapsvorming binnen de kring van Young Professionals. Het project van Kerk op de Kop, waar Klaver werkzaam is, heeft als doel om binnen deze groep een (christelijke) gemeenschap te vormen. We interviewden Klaver in verband met de wens van Annemarie Duifhuizen om Young Professionals op de nieuwe locatie meer te betrekken bij de organisatie. De ervaring van Klaver levert ideeën op voor hoe zij deze groep kan aantrekken.

Tenslotte interviewden wij Bram Dingemanse. Dingemanse is expert op het gebied van gemeenschapsvorming onder de sociaal economisch zwakkeren van de samenleving. Hij is actief betrokken bij het project Thuis in West. Op basis van zijn ervaring bij Thuis in West denkt Dingemanse mee over hoe House of Hope nieuwe doelgroepen kan betrekken en hoe zij vervolgens met huidige bezoekers verbonden kunnen worden.

## 1.5 Leeswijzer

Dit onderzoek is ingedeeld in vijf hoofdstukken. De onderzoekers hebben de hoofdstukken niet afzonderlijk geschreven, maar aan elk hoofdstuk hun eigen bijdrage geleverd.

In het eerste hoofdstuk staan de context en achtergrond van het onderzoek beschreven. Ook staan hier de vraag- en doelstellingen en de verantwoording van de onderzoeksmethode.

Hoofdstuk twee beschrijft de eerste deelvraag. Eerst wordt de missie en werkwijze beschreven waarmee House of Hope zich in haar documenten presenteert. Vervolgens is naar aanleiding van interviews met medewerkers en wijkbewoners beschreven in hoeverre zij de papieren werkelijkheid terugzien in de praktijk.

Het derde hoofdstuk beschrijft de tweede deelvraag. Naar aanleiding van literatuuronderzoek en interviews is beschreven wat voor een organisatie nodig is om door veranderingen heen haar continuïteit te waarborgen. Met deze kennis wordt een toepassing gemaakt op House of Hope.

In hoofdstuk vier staat deelvraag drie. Naar aanleiding van literatuuronderzoek en verschillende interviews wordt beschreven wat House of Hope Katendrecht nodig heeft om de diversiteit aan wijkbewoners met elkaar te verbinden. Daarbij is ook beschreven hoe zij de diverse wijkbewoners aan de eigen organisatie kan verbinden.

Hoofdstuk vijf, tevens ook het laatste hoofdstuk, bevat de conclusies en aanbevelingen naar aanleiding van dit onderzoek. Daarnaast staan er nieuwe inzichten en vragen beschreven. Tot slot wordt het eindproduct en het onderzoeksproces geëvalueerd.

Na de vijf hoofdstukken volgt de bronnenlijst.

Tenslotte zijn de zes verschillende interviewprotocollen en de kleurenscan die Annemarie Duifhuizen heeft ingevuld als bijlage toegevoegd.

Naast dit document is er een bronnenboek aangeleverd dat alle gelabelde interviews bevat.

# Hoofdstuk 2: De papieren en geleefde werkelijkheid

## 2.1 Inleiding

Dit hoofdstuk behandelt de eerste deelvraag: *Wat is de missie en werkwijze van House of Hope en hoe brengen medewerkers dit in de praktijk?*

Paragraaf 2 beschrijft de missie en werkwijze van House of Hope zoals de organisatie deze zelf presenteert in haar documenten. Hierin benoemt de organisatie ‘presentie’ als belangrijk onderdeel van haar methode. Paragraaf 3 beschrijft de presentietheorie van Baart en de relevantie daarvan voor het werk van House of Hope. In paragraaf 4 staan de resultaten van de interviews met medewerkers van House of Hope en wijkbewoners. Tot slot geeft paragraaf 5 een samenvatting van dit hoofdstuk.

## 2.2 De papieren werkelijkheid

Deze paragraaf beschrijft de papieren werkelijkheid van House of Hope. Het gaat hierbij om de manier waarop de organisatie zichzelf presenteert in haar documenten.

### House of Hope:

In het jaarverslag 2013 introduceert House of Hope zich als een sociaal-maatschappelijke organisatie die present wil zijn in diverse wijken waar ze actief is. In 2007 heeft House of Hope een tweede locatie geopend op Katendrecht. Deze locatie biedt de wijk diverse ondersteunings- en ontmoetingsactiviteiten aan. In 2013 bestond het personeelsbestand van locatie Katendrecht uit één betaalde maatschappelijk werker, Annemarie Duifhuizen, die leiding gaf aan een team van 49 vrijwilligers. Het team van vrijwilligers bestond uit participerende wijkbewoners, 12 stagiairs waarvan 10 vrijwilligers en 5 stagiairs zich op structurele basis inzetten (Hubach, 2013, p. 48).

### Droom:

House of Hope schrijft in het meerjarenplan 2015-2018 dat ze ondersteunings- en ontmoetingsactiviteiten organiseert met het oog op hun droom en missie. Deze droom luidt als volgt:

*“Dat House of Hope in een groeiend aantal wijken een positieve impuls mag geven aan het ontstaan van een samenleving waar mensen in respect en waardering met elkaar omgaan, waar eenzamen opgenomen worden en gebroken mensen geheeld, waar bruggen worden gebouwd en netwerken gevormd worden. Zo wil House of Hope plekken realiseren die hoop en herstel geven aan individuen om uit het dal te komen en hoop geven aan de samenleving. Er is een weg voorbij individualisme, polarisatie en fragmentatie. Dat noemen wij: “Herstel van het gewone leven.”* (Hubach, 2014, p. 10)Aan de hand van deze droom stellen zij drie principes centraal: het najagen van vrede, recht doen en organisch denken. Een voetnoot legt uit dat de organisatie de eerste twee principes vertaalt naar concrete doelstellingen. Het belang van het laatste principe zien zij terugkomen in hun stijl van werken. Najagen van vrede omvat meer dan alleen de afwezigheid van ruzie of oorlog. Het gaat om harmonieus leven met jezelf, de ander, de natuur, met God en de samenleving. Bij recht doen gaat het om het realiseren van gelijke kansen en uitdagingen, omdat House of Hope elk individu waardevol vindt. Bij organisch denken gaat het om groeiprincipes die natuurlijk zijn en daardoor over een langere houdbaarheidsdatum beschikken. Verderop in het plan omschrijft House of Hope ook het ‘dna’ van haar methodiek, dat wil zeggen de kenmerken van het werk, de werkers en de manier waarop de organisatie wil groeien. Met termen als ‘organisch denken’ en ‘dna’ legt de organisatie uit dat zij niet de systeemwereld, maar de leefwereld van mensen centraal stelt. Met haar aanbod en manier van doen, zegt de organisatie in te zetten op de verandering in het leven van het individu, waardoor de wijk van binnenuit en duurzaam verandert (Hubach, 2014, p. 10, 26, 32, 55).

### Missie:

In het jaarverslag verwoordt House of Hope haar missie met de slogan: *“Meer leven in de wijk”*. Bij ‘meer leven’ hebben zij oog voor vier velden waarop zij hun activiteitenaanbod afstemmen. Het eerste veld is het sociale leven in de wijk. House of Hope stelt dat zij door middel van ontmoetingsactiviteiten het sociale leven binnen de wijk stimuleert. Daarnaast zien zij deze activiteiten als middel om de wijkbewoners aan te zetten tot participatie.

Ten tweede het persoonlijke leven van de wijkbewoner en/of het gezin. Ondersteunende activiteiten zijn erop gericht het zelfredzame leven van individuen en gezinnen binnen de wijk te bevorderen.

Binnen het derde veld is oog voor het geestelijke leven van wijkbewoners, vrijwilligers en stagiairs. Met het aanbod van pastoraat sluiten ze aan bij dit veld. Het laatste veld noemt de organisatie ‘bron van leven’ (Hubach, 2013, p. 9).

De strekking van dit laatste veld ligt in lijn met de wens van House of Hope om te groeien in impact. Daarmee bedoelt zij dat de organisatie haar kennis en positieve ervaringen met de eigen werkwijze niet voor zichzelf wil houden, maar anderen hiermee wil verrijken. Er staat dat ze dit willen doen door onder andere kerken en reguliere instanties te verrijken met hun gedachtegoed en ruimte te bieden voor stages en schoolprojecten (Hubach, 2014, p. 37,38).

### Doelstelling:

Vanuit de missie formuleert House of Hope de volgende doelstelling voor de komende vier jaren:

*“House of Hope wil in de wijken waar ze actief is in toenemende mate zelfredzaam en participerend burgerschap bevorderen en dat vooral voor wijkbewoners die de reguliere dienstverlening en voorzieningen onvoldoende weten te vinden.”* Deze doelstelling bestaat uit drie afzonderlijke elementen, namelijk: zelfredzaamheid, participatie en groei. Voor elk afzonderlijk element formuleert de organisatie een resultaat. De doelstelling is behaald wanneer elk van de drie resultaten gerealiseerd is.

Wat betreft het bevorderen van de zelfredzaamheid is het volgende resultaat geformuleerd: “*wijkbewoners, vooral diegenen die de reguliere dienstverlening en voorzieningen onvoldoende weten te vinden, kunnen beter in hun basisbehoeften voorzien, met een verhoogd persoonlijk welzijn en groei in zelfwaarde.”* Met de basisbehoeften doelt de organisatie op zaken rondom voeding, huisvesting en financiën. Bij het persoonlijk welzijn van mensen gaat het om zowel hun lichamelijke en geestelijke gezondheid, als hun huiselijke relaties. Met zelfwaarde bedoelen zij het geestelijk welbevinden in de vorm van zelfvertrouwen, emotionele groei, omgaan met zingevingsvragen, inzicht in eigen kunnen en identiteitsversterking. House of Hope wil *zelf*redzaamheid zoveel mogelijk stimuleren, maar in het meerjarenplan legt ze uit dat dit lang niet altijd mogelijk is bij de doelgroep die zij dienen. Om die reden zetten zij met veel activiteiten in op samenredzaamheid. Langere en intensievere begeleidingstrajecten, de rol van ‘waakvlamfunctie’ vervullen en onderlinge zorg tussen wijkbewoners bevorderen zijn manieren waarop zij dit doen (Hubach, 2014, p. 26).

Wat betreft het bevorderen van participatie zegt House of Hope het volgende resultaat te willen bereiken: *“Wijkbewoners, vooral diegenen die de reguliere dienstverlening en voorzieningen onvoldoende weten te vinden nemen deel aan betekenisvolle netwerken in de wijk.”*. In de vormgeving van het Nieuw Rotterdams Welzijn zet de gemeente in op eenzaamheidsbestrijding (Gemeente Rotterdam, 2014, p. 3). House of Hope schrijft in het meerjarenplan dat zij ook het belang inzien van het vormen van betekenisvolle netwerken. Zij noemen verschillende manieren waarop zij netwerkvorming binnen de wijk stimuleren. Zo nu en dan organiseren zij daarvoor activiteiten, zoals buurtfeesten, maar ook door structurele activiteiten zoals gespreksgroepen. Daarnaast hebben zij kinder- en tienerclubs en organiseren zij dat eenzame wijkbewoners, vaak ouderen, thuis opgezocht worden door een wijkbezoekteam. Ook verwijzen zij cliënten naar activiteiten van andere organisaties (Hubach, 2014, p. 26).

Tot slot schrijft House of Hope te willen groeien in impact: *“House of Hope heeft haar activiteiten op professionele wijze uitgebouwd in de wijken waar ze actief is en heeft binnen en buiten Rotterdam anderen geïnspireerd en geadviseerd bij het initiëren en opzetten van een soort gelijk project en/of het nader vormgeven van wijkactiviteiten.”* In het meerjarenplan somt House of Hope op hoe zij dit resultaat willen bereiken. Door professionalisering, begeleiding en training willen zij groeien in diepgang. Ze willen de locaties Beverwaard en Katendrecht uitbreiden door de openingstijden te verlengen. Ook noemen zij hun wil om te groeien op gebied van adviseren en inspireren van andere organisaties en kerken, persoonlijke groei van stagiairs en vrijwilligers en een uitbreiding van het financiële draagvlak (Hubach, 2014, p. 27).

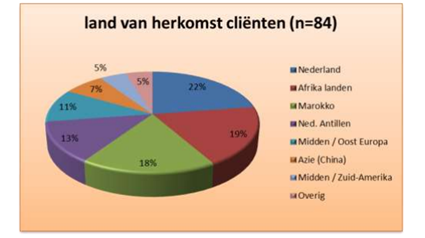
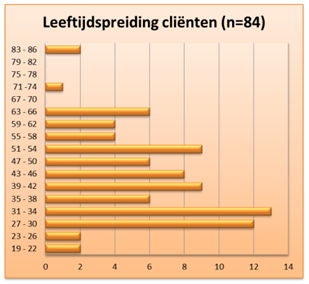
Naast de doelstelling somt House of Hope in het jaarverslag enkele aspecten op die haar werkwijze of grondhouding kenmerken. Het is hun uitgangspunt dat ieder mens waardevol is. Met laagdrempelige eerstelijnszorg en samenbindende activiteiten willen zij wijkbewoners hoop bieden. Ze willen samenwerken met reguliere organisaties en schrijven dat ze voor hun werk veel vrijwilligers en stagiairs inzetten. Over hun werkhouding schrijven ze dat ze met liefde, persoonlijke nabijheid en aandacht naast kwetsbare wijkbewoners willen staan. Ze hanteren het ‘Niemand Uitgezonderd-principe’. De organisatie zegt dat ze daarmee bedoelen dat ze openstaan voor ontmoetingen met mensen van alle rassen, culturen en groepen. In het jaarverslag somt House of Hope enkele aspecten op die hun werkwijze kenmerkt (Hubach, 2013, p. 9).

House of Hope noemt in het meerjarenplan vier instrumenten waarmee ze haar ontwikkeling op verschillende niveaus bijhoudt. Op individueel niveau hanteren zij een registratiesysteem en een Zelfredzaamheid-Matrix. Afgekort is dit de ZRM. De ZRM is een middel om (de groei in) zelfredzaamheid op verschillende levensgebieden bij te houden (Movisie, 2013). Ontwikkelingen op groepsniveau willen ze bijhouden door middel van deelnemersregistraties en periodieke evaluaties bij bepaalde activiteiten (Hubach, 2014, p. 28, 29).

### Ondersteuningsactiviteiten:

House of Hope noemt in het jaarverslag drie activiteiten waarmee zij ondersteuning bieden aan de wijk. Dit zijn maatschappelijke spreekuren, huisbezoeken en klusprojecten. Het maatschappelijke spreekuur is een mogelijkheid voor wijkbezoekers om hun vragen bij een maatschappelijk werker neer te leggen. Samen gaan ze op zoek naar oplossingen en mogelijkheden. Deze maatschappelijke spreekuren worden onderverdeeld in het voorportaal en de backoffice. Binnen het voorportaal worden cliënten met kortdurende hulpvragen geholpen. Als House of Hope bij cliënten vaststelt dat zij een langdurige hulpvraag hebben en dat zij niet overgedragen (kunnen) worden, dan worden zij begeleid in de backoffice (Hubach, 2013, p. 51). De huisbezoeken worden voornamelijk afgelegd bij hulpvragers bij wie de organisatie constateert dat er sprake is van multi-problematiek. De hulpvrager wordt dan binnen zijn huiselijke context ontmoet en begeleid. Bij klusprojecten gaat het om vrijwilligers die klussen uitvoeren bij cliënten om zo praktische ondersteuning te bieden. Deze klussen bestaan uit het opknappen van tuinen, installeren van computers, boodschappen doen, schoonmaken enzovoorts (Hubach, 2013, p. 55).

House of Hope heeft drie vestigingen in verschillende wijken. De samenstelling van de bevolking verschilt per wijk en dat is van invloed op de doelgroep die binnenkomt (Hubach, 2013, p. 22, 23). House of Hope op Katendrecht bereikt een doelgroep die zowel qua leeftijd als qua etniciteit erg divers is. Uit de registratie van 2013 waarop het jaarverslag gebaseerd is, komt naar voren dat er in dat jaar 84 mensen uit 23 verschillende culturele achtergronden werden geholpen bij hun hulpvraag. Tabel 2 geeft een overzicht van de verschillende nationaliteiten van de cliënten die in 2013 bij locatie Katendrecht zijn geholpen (Hubach, 2013, p 49).

**** **Tabel 2.** Land van herkomst cliënten **Tabel 3.** Leeftijdsspreiding cliënten

Van de 84 mensen zijn de meeste tussen de 25 en 55 jaar. De dertigers zijn het sterkst vertegenwoordigd. Van de cliënten is 20% ouder dan 55 jaar. In tabel 3, op de vorige pagina, staat de leeftijdsopbouw van de cliënten weergegeven (Hubach, 2013, p. 50).

### Ontmoetingsactiviteiten:

In het jaarverslag staat dat de organisatie in 2013 de volgende ontmoetingsactiviteiten realiseerde: een inloop/huiskamerproject, wijkmaaltijden, wijklunch, wijkbezoeken, vrouwengespreksgroep, creagroep en de Weken van Hoop. Met genoemde activiteiten wil House of Hope netwerkvorming onder wijkbewoners stimuleren met als doel dat problemen besproken kunnen worden en gezamenlijk worden aangepakt.

House of Hope noemt de inloop een huiskamer voor de wijk. Bezoekers komen voor een kopje koffie of thee en een praatje met medebezoekers, de gastheer of de medewerkers (Hubach, 2013, p. 56). In oktober 2014 is vanuit de WMO-werkplaats van Rotterdam een onderzoek gedaan naar het huiskamerproject van House of Hope. De WMO-werkplaats heeft als doel om de professionele beroepspraktijk in de branche Zorg en Welzijn en een betere aansluiting tussen onderwijs en werkveld te bewerkstelligen (Avest & Voorst, 2014, p. 3).

Zij hebben ondermeer gekeken naar de rol die de huiskamer binnen House of Hope inneemt. Hier zeggen zij het volgende over: *“De huiskamers hebben als belangrijke rol om betekenisvol voor de wijk te zijn. Het verantwoordelijkheidsgevoel moet ook steeds meer bij de (bewoners van) wijk komen te liggen, al is de regie momenteel nog in handen van de vaste medewerkers. Deze ambities worden nagestreefd door vrijwilligers in te zetten als gastheren en -vrouwen. De huiskamers komen deels overeen met de ideeën en wensen die de vaste medewerkers hebben bij de inrichting en sfeer van 'een goede huiskamer'. Gezelligheid, warme kleuren, banken en koffie en thee zijn terug te zien in de huidige, bestaande huiskamers van House of Hope. Passend bij de visie van House of Hope hebben de huiskamers een familiair karakter, zo gelden er ook family rules en geen huisregels. Ook activiteiten zoals wijklunches en -maaltijden dragen bij aan een huiselijke sfeer. De laagdrempelige, onvoorwaardelijke toegankelijkheid draagt bij aan relatiegerichte, persoonlijke interactie tussen de vele, zeer uiteenlopende bezoekers van de huiskamers”* (Avest et al., 2014, p. 38).

Het onderzoeksrapport noemt de huiskamer het ‘hart van de organisatie’, omdat ze dit zien als de ruimte waar een wisselwerking plaatsvindt tussen de ontmoetings- en ondersteuningsactiviteiten.

Locatie Katendrecht organiseert ook om de week op woensdagavond een wijkmaaltijd. Deze maaltijd dient als laagdrempelige ontmoetingsactiviteit waarbij ruimte is voor participatie van wijkbewoners en/of cliënten die de maaltijden bereiden of helpen voorbereiden en opruimen.

Wijkbezoeken worden door vrijwilligers en eerstejaarsstagiaires afgelegd. Met deze bezoeken wil de organisatie ontmoetingen faciliteren en sociaal isolement van wijkbewoners voorkomen of doorbreken. Volgens het jaarverslag bereiken ze door middel van wijkbezoeken de groep eenzame wijkbewoners en mensen die door een fysieke beperking niet in staat zijn om zelf naar House of Hope te komen.

De vrouwengespreksgroep en creagroep is een wekelijkse activiteit. Met deze activiteiten wil de organisatie bereiken dat het netwerk van vrouwen uit de wijk versterken en een sociaal isolement doorbreken. Binnen de groep bespreken de vrouwen diverse thema’s en doen ze activiteiten om de onderlinge band te versterken.

Tot slot organiseert House of Hope twee maal per jaar, in de kerst- en zomervakantie, een zogenoemde ‘Week van Hoop’. Vrijwilligers uit heel Nederland komen naar Rotterdam om een week lang allerlei activiteiten te organiseren voor de wijk. In 2013 zijn onder andere de volgende activiteiten georganiseerd: kinderfeestmiddag, creatieve ochtend voor vrouwen en een maaltijd aan huis. Met deze activiteiten wil de organisatie meer bekendheid krijgen in de wijk. Ze verwachten daardoor ook een brug te kunnen slaan naar wijkbewoners die hen zelf niet opzoeken.

### House of Life:

De organisatie beschrijft in het jaarverslag dat zij door haar relationele benadering te maken krijgt met meer pastorale hulpvragen. Om die reden bieden zij de pastorale activiteit ‘House of Life’ aan. Wijkbewoners, medewerkers, stagiairs en vrijwilligers kunnen hier terecht voor pastorale hulp en persoonlijke gesprekken. Bij voorkeur ontstaan de gesprekken vanuit de relatie die binnen House of Hope is ontstaan. Kenmerkend voor House of Life is dat christelijke waarden het uitgangspunt vormen, maar ook dat ze kleinschalig en veilig zijn en gericht op community. Ook staat er dat voor deze activiteit het ‘Niemand Uitgezonderd-principe’ geldt (Hubach, 2013, p. 72).

### De methode:

In het meerjarenplan spreekt House of Hope over het ‘dna’ van haar methodiek. De organisatie geeft in de beschrijving van haar droom aan dat ze organisch denkt. Bij het dna van de methodiek doelen zij op *“de kenmerken van het werk en van de werkers en manier waarop we willen groeien.”* (Hubach, 2014, p. 32).

Als eerste kenmerk noemt zij in het jaarverslag een outreachende benadering. De organisatie zegt ervoor te kiezen om mensen op te zoeken en diegenen te bereiken voor wie de stap naar de reguliere zorg te groot is. Ze zeggen mensen te bereiken via netwerken, wijkpresentie en straatwerk.

Daarnaast kiest zij voor een totaalbenadering. Uit eigen ervaring heeft House of Hope vastgesteld dat hulpvragen vaak een complex karakter hebben. De organisatie gaat daarom niet voor snelle oplossingen, maar pakt een casus in zijn totaliteit aan.

Ook wil House of Hope present zijn. Door structureel aanwezig te zijn in de wijk willen ze doordringen tot in de ‘haarvaten’ van de wijk om te weten wat er speelt en waar behoefte aan is. Het brede activiteitenaanbod is hun manier om vorm en inhoud te geven aan de presentie.

House of Hope wil de rol van verbinder en vangnet op zich nemen. Zo fungeren ze als brugfunctie naar reguliere loketten en instanties. Wanneer hulpverlening hier niet tot stand komt wil House of Hope een vangnet zijn voor deze mensen.

House of Hope richt zich op het empoweren van mensen. Dat houdt in dat ze door middel van speciale ‘empowerment’-programma’s richt op de versterking van eigen kracht van mensen. Zo willen zij de wijkbewoners allereerst zelfredzaam maken. Indien mogelijk wilt zij mensen ook activeren om zelf initiatieven te ontwikkelen binnen hun netwerk, waardoor zij tot steun zijn voor andere wijkbewoners. De vrouwengroep en creagroep worden genoemd als voorbeelden van ‘empowerment’-programma’s.

Een ander kenmerk van de methode is dat House of Hope wijkbewoners uitdaagt om actief mee te doen binnen de activiteiten. Daarmee wil de organisatie gericht in te zetten op groeiende participatie van wijkbewoners.

Relaties zijn voor House of Hope essentieel. Een goede relatie met de cliënt wordt beschreven als sleutel voor onder meer doeltreffende hulpverlening en bevordering van het herstelproces. De organisatie kiest voor ‘professionele nabijheid’ wat betekent dat medewerkers een relatie aangaan met hun cliënt zonder hun professionele houding te verliezen.

House of Hope gaat voor een hoge kwaliteit. Hun keuze voor kwaliteit laat zij terugkomen in persoonlijke aandacht voor de cliënt. De vertrouwensrelatie met de cliënt vormt een cruciaal punt binnen de dienstverlening van House of Hope. Daarnaast geeft ze dit vorm door te werken met betrokken en gediplomeerde medewerkers, systematische kwaliteitsbewaking, gedegen verantwoording en deskundigheidsbevordering. In het meerjarenplan staat dat deze kwaliteit zorgt voor mond op mond reclame, waardoor zij steeds weer door nieuwe mensen gevonden wordt (Hubach, 2014, p. 33).

House of Hope schrijft dat zij zich steeds meer als leefgemeenschap ontwikkelt. Dit wil zeggen dat medewerkers, vrijwilligers en wijkbewoners een onderlinge band ervaren. In het jaarverslag staat dat wijkbewoners bij House of Hope een familiegevoel ervaren. Dit gevoel zou ontstaan doordat zij zichzelf mogen zijn en ook zorg kunnen dragen voor elkaar. Zo wil House of Hope niet alleen vóór de buurt, maar vooral ván de buurt zijn. (Hubach, 2013, p. 10, 11).

## 2.3 Presentietheorie

House of Hope noemt ‘presentie’ in de wijk als een kenmerk van haar methode (Hubach, 2013, p. 10). Andries Baart heeft de presentiebenadering onderzocht en daar vervolgens een theorie over ontwikkeld.

Ontstaan:

Baart onderzocht wat werkers, die zorg verlenen aan kwetsbare mensen, tot goede werkers maakt. Aan de hand van de resultaten van dat onderzoek heeft Baart de presentietheorie- of benadering ontwikkeld. Baart noemt zichzelf de geestelijke vader van de presentietheorie en -benadering (Baart, 2011).

#### Kenmerken presentie:

Het begrip ‘presentie’ betekent ‘er voor iemand zijn’. De relatie tussen cliënten en hulpverleners wordt centraal gesteld. In die relatie neemt de hulpverlener tijd om naar zijn cliënt te luisteren en aan te sluiten bij diens leefwereld. Hiermee benadrukt de hulpverlener dat zijn cliënt ertoe doet en dat hij van waarde is. Het resultaat dat de hulpverlener hiermee beoogt is de volgende. *“Dat door de bevestiging die van presentie uitgaat, cliënten aan zelfwaardering en zelfvertrouwen winnen en vervolgens vanzélf veranderen.”* (Brinkman, 2004, p. 28,129).

Volgens de presentiebenadering is de hulpverlener verantwoordelijk voor het vormgeven van de communicatie en de relatie met de cliënt. Binnen die relatie is het geen eenrichtingsverkeer, hoewel de opbrengt voor een hulpverlener vaak in kleine dingen zit. Een goede relatie kan alleen ontstaan wanneer een cliënt ervoor kiest om de hulpverlener zijn vertrouwen te geven. De hulpverlener moet oog krijgen voor deze subtiele relationele resultaten (Brinkman, 2004, p. 40, 41, 49, 50).

#### Presentie in de praktijk:

De volgende eigenschappen zijn typerend voor hulpverleners die vanuit de presentiebenadering werken.

Verwondering is een eerste eigenschap. Hulpverleners willen de unieke persoon en zijn verhaal leren kennen en voorkomen dat ze cliënten over één kam scheren. Vanuit een positief mensbeeld heeft hij vertrouwen in de ontwikkelingsmogelijkheden van zijn cliënt. Hij is vanuit een oprechte motivatie en betrokkenheid op zijn kwetsbare medemens bereid om zijn cliënt te woord te staan en hem hulp te bieden. Daarbij stemt hij zijn handelen af op wat zich vanuit de cliënt aandient en wat bij de eigenheid van die persoon aansluit. Niet de behoefte van de hulpverlener om problemen op te lossen is leidend. De cliënt bepaalt de gespreksonderwerpen, de manier van omgaan met elkaar en welke activiteiten ze (samen) ondernemen.

De hulpverlener is toegewijd aan zijn cliënt. Hij aanvaardt het wanneer de cliënt hem tijdelijk afwijst of voornemens niet uitvoert, omdat hij vanuit zijn deskundigheid weet dat cliënten die gedrag kunnen vertonen. Trouw en onvoorwaardelijkheid zijn hierbij belangrijke waarden.

Empathie drijft de hulpverlener om zich in de werkelijkheid van zijn cliënt te verplaatsen. Door meeleven, doorvragen en prikkelen wil hij de cliënt stimuleren om zijn eigen beleving te herkennen en die te verwoorden. Ook heftige emoties krijgen de ruimte.

Binnen de relatie stelt de hulpverlener zich persoonlijk op, wat wil zeggen dat hij zijn gezicht laat zien. Hij stelt zichzelf op als gelijke aan de cliënt, maar vervult ook de rol van deskundige of functionaris. De hulpverlener staat de cliënt bij om pijnlijke gebeurtenissen een plek te geven in hun leven en het contact met anderen.

De hulpverlener is invoelend en volgend, maar tegelijk ook duidelijk aanwezig binnen de relatie. Hij laat zich leiden door genoemde eigenschappen en zijn kennis van trage veranderingsprocessen bij cliënten. Deze hulpverleners zijn generalisten die gesprekken voeren met cliënten en betrokkenen, maar wanneer nodig ook praktische hulp bieden. Samen een kamer witten en ondertussen een gesprek voeren over drankgebruik, kan net zo goed hulpverlening zijn (Brinkman, 2004, p. 50-57).

## 2.4 Geleefde droom, missie en werkwijze

In de documenten geeft House of Hope een heldere beschrijving van haar droom, missie en werkwijze. Door middel van interviews met medewerkers en wijkbewoners hebben we deze papieren werkelijkheid getoetst aan de praktijk. Bij respondenten is gevraagd naar hun ervaringen met House of Hope en of zij de droom, missie en werkwijze zien terugkomen.

### Droom:

Aan de medewerkers is gevraagd wat de droom van de organisatie House of Hope is. Beide medewerkers noemden in hun antwoord het verbinden van mensen met elkaar. Volgens een van hen hoort hoop bieden aan vooral de zwakke mensen in de samenleving, dat wil zeggen eenzame en niet-zelfredzame mensen, daar ook bij (medewerker 1, 16 maart 2015, fragment 2.2). In de droom staan drie principes centraal: najagen van vrede, recht doen en organisch denken. Mensen met elkaar verbinden en hun netwerk vergroten, wat de medewerkers noemden, valt binnen het principe van organisch denken zoals die beschreven staat in het meerjarenplan (Hubach, 2014, p. 10). Op de vraag hoe ze het ‘recht doen’ binnen de organisatie zien terugkomen, volgde verschillende antwoorden. Medewerker 2 verstond onder ‘recht doen’ het behartigen van cliëntbelangen. Ze zag die als een belangrijke taak voor haar persoonlijk, maar ze wist niet of dat organisatiebreed gedragen wordt. Ze vult aan *“Sowieso is het van maatschappelijk werk een belangrijke taak om belangen te behartigen van cliënten.”* (medewerker 2, 16 maart 2015, fragment 3.2). De andere medewerker dacht dat House of Hope hiermee bedoelt dat mens recht heeft om te bestaan en ook recht heeft op liefde in zijn leven (medewerker 1, 16 maart 2015, fragment 2.2). Belangen behartigen en ieder mens als waardevol beschouwen zijn aspecten die terugkomen in de beschrijving van het meerjarenplan (Hubach, 2014, p. 10). Over het principe van ‘vrede najagen’ moesten beide medewerkers nadenken wat ermee bedoeld zou worden. Vervolgens noemde medewerker 1 een voorbeeld waarin ze dit principe ziet terugkomen: *“Zoals bijvoorbeeld bij een buurtmaaltijd, als twee mensen elkaar ontmoeten en ze liggen elkaar sowieso al niet in de wijk. En ze ontmoeten elkaar bij een wijkmaaltijd en ze krijgen een soort van conflict. Dan is het natuurlijk wel de taak van House of Hope, en dat doen ze ook, om te kijken waar dat conflict ligt en waarom kunnen jullie niet met elkaar door één deur. En dat zijn kleine dingen, maar ik denk dat het juist in de kleine dingen zit.”* (medewerker 1, 16 maart 2015, fragment 2.2).

De beide medewerkers waren van mening dat deze droom hier nooit bereikt zal worden. Medewerker 2 noemt het *“een utopie die ze navolgen”* (16 maart 2015, fragment 3.2). Deze reacties komen overeen met de kanttekening die House of Hope in haar documentatie zelf bij haar droom plaatst. *“Toegegeven, dit type samenleven is voor ons huidige begrip te mooi om waar te zijn. Daarom drómen we er ook van..”* (Hubach, 2014, p. 55).

In de antwoorden hoorden we aspecten van de droom van House of Hope terugkomen. Wel gaven beide medewerkers een eigen invulling aan de drie principes.

### Missie:

Covey merkt op: *“Met een heldere, duidelijke missie kunnen mensen angst omzetten in actie en productiviteit.”* (Covey, Whitman & England, 2010, p. 85). De auteur bedoelt dat het voor mensen van belang is om te weten welke richting zij moeten uitgaan. Onduidelijkheid op dit punt veroorzaakt angst bij de medewerkers, waardoor hun productiviteit daalt (Covey e.a., 2010, p. 84).

House of Hope verwoordt haar missie in de slogan ‘Meer leven in de wijk’. In hoeverre zien de medewerkers deze missie terugkomen in hun werk? Voor beide medewerkers gold dat zij de missie in hun werk vormgeven en dan met name binnen de ontmoetingsactiviteiten. Medewerker 1 is betrokken bij de vrouwengroep van locatie Katendrecht. *“Meer leven in de wijk, als je bedenkt dat de verborgen vrouwen die hier zitten, er heel lang over hebben moeten doen om alleen over straat naar de vrouwenstudio te mogen komen van hun man.”* (16 maart 2015, fragment 2.3). Deze verborgen vrouwen wonen in de wijk, maar ze mogen alleen samen met hun man naar de markt of de moskee. Verder verplicht hun man hen om binnen te blijven. Ze hebben deze vrouwen weten te bereiken door bij hen aan te bellen om een kopje suiker te lenen. Op deze manier konden zij contact maken en wonnen zij beetje bij beetje het vertrouwen van deze vrouwen en later ook hun mannen.

Dit voorbeeld is een illustratie van wat Baart bedoelt met het doorbreken van isolement en het versterken en vergroten van de waardigheid van de cliënt (Brinkman, 2004, p. 45-47).

Medewerker 2 coördineert de wijkbezoeken. In die functie is zij bezig om verbindingen te leggen in de wijk, maar ook cliënten en wijkbewoners onderling verbindingen te laten leggen. *“Dat geeft automatisch meer leven in de wijk denk ik.”* (16 maart 2015, fragment 3.3).

Binnen de ondersteunende activiteiten, zoals het spreekuur, vindt medewerker 2 het lastiger om de missie vorm te geven. Wel denkt ze dat de ondersteuning vanuit het spreekuur eraan bijdraagt dat mensen beter in hun vel zitten en daardoor waarschijnlijk meer oog hebben voor de mensen om hen heen. Ze vervolgt: *“Het komt wel meer, dat ik er wel meer oog voor krijg, want het zit ook natuurlijk helemaal in de maatschappij dat je netwerkondersteuning probeert in te schakelen.”* (16 maart 2015, fragment 3.3). Met deze laatste opmerking sluit ze precies aan bij een van de uitgangspunten van het Nieuw Rotterdams Welzijn (NRW): *“Welzijn is primair gericht op het mobiliseren en activeren van bewoners en de inzet voor een ander.”* (gemeente Rotterdam, 2014, p. 10).

Tot slot heeft medewerker 2 haar twijfels of de missie van House of Hope wel haalbaar is. Ze denkt dat het werkgebied van Katendrecht, dat uit meerdere wijken bestaat, te groot is om wijkgericht te kunnen werken. Ze vraagt zich af of je de mensen uit andere wijken dan Katendrecht op afstand met elkaar kunt verbinden. *“Ik denk dat onze armen daar te kort voor zijn”* (16 maart 2015, fragment 3.3).

### Doelstelling:

House of Hope heeft als doel om zelfredzaam en participerend burgerschap te bevorderen en dat vooral voor wijkbewoners die de reguliere dienstverlening en voorzieningen onvoldoende weten te vinden (Hubach, 2013, p. 9). De medewerkers bevestigen dat ze in hun werk het zelfredzaam en participerend burgerschap proberen te bevorderen. Voor medewerker 1 krijgt dit vorm in de begeleiding van cliënten uit de backoffice. *“Voor mezelf kijk ik altijd wel, ja, wat kan je zelf? Dat moet je doen en daar zal ik ze ook in stimuleren”* (16 maart 2015, fragment 2.4).

Medewerker 2 vertelt dat ze dit doet vanuit haar rol als coördinator van het wijkbezoek. Ze stimuleert haar team om contact te leggen met wijkbewoners en van daaruit ook weer verbindingen te maken met andere wijkbewoners. *“Want ja, de vrijwilliger die gaat weer en die mensen blijven in de wijk en het zou goed zijn als die zich verbinden met de mensen die om hen heen wonen”* (16 maart 2015, fragment 3.4).

Mensen die de reguliere dienstverlening en voorzieningen niet weten te vinden, komen wel bij House of Hope terecht, menen de medewerkers. Volgens medewerker 2 blijkt dit uit het feit dat het spreekuur bezocht wordt. Deze constatering nuanceert ze: *“Dus of ze andere organisaties niet kunnen vinden, of dat ze horen dat het bij House of Hope goed en fijn is.. Dat is wel de vraag.”* (16 maart 2015, fragment 3.4). Medewerker 1 illustreert dit met het feit dat ze cliënten spreekt die niet zoveel vertrouwen hebben in de ‘gemeente’. Waarmee ze gemeentelijke instanties als de maatschappelijke werkinstantie DOCK bedoelen (16 maart 2015, fragment 2.4).

Wat House of Hope volgens medewerkers en hun cliënten onderscheidt van andere organisaties is hun laagdrempeligheid, dat ze de tijd nemen voor cliënten en écht met hen meedenken, maar ook dat ze verder gaan dan andere organisaties. Dit sluit aan bij wat de presentietheorie zegt over hoe werkers die de presentiebenadering hanteren werken. *“Het begrip ‘presentie’ is te associëren met ‘er voor iemand zijn’, hetgeen wil zeggen dat we ‘de tijd nemen om naar hem of haar te luisteren’.”* (Brinkman, 2004, p. 44) Medewerker 1 noemt de organisatie ook minder rechtlijnig dan veel reguliere instanties. De organisatie is flexibel en werkt minder volgens kaders. Ze waardeert dit positief, maar is ook van mening dat je moet opletten *“dat je jezelf niet verliest in het maar geven..”* (16 maart 2015, fragment 2.6). Medewerker 2 zegt hierover het volgende *“Kaders helpen ook wel om scherp te blijven.. Als je een kader hebt: Binnen een half jaar moet jouw hulpverlening afgerond zijn, dan denk ik dat je ook anders gaat werken.”* (16 maart 2015, fragment 3.4).

Werken volgens het ‘Niemand Uitgezonderd-principe’ wordt door beide medewerkers, maar ook de wijkbewoners herkend. Iedereen is welkom en er wordt naar de mensen geluisterd, geven de medewerkers aan. Medewerker 2 geeft een voorbeeld: *“de manier waarop wij met cliënten omgaan. Die kunnen gewoon komen zitten en een bakje soep mee-eten tussen de middag”* (16 maart 2015, fragment 3.4)*.* Wijkbewoner 1 zegt het volgende: *“Maakt niet uit of je christen bent of niet. Je bent welkom. En dat voel ik altijd, maakt niet uit of je wit, zwart of oranje bent, je bent welkom. De deur is altijd open.”* (23-3-2015, fragment 4.5).

### De methode:

De negen kenmerken van de methode die House of Hope hanteert, zijn stuk voor stuk voorgelegd aan de medewerkers en wijkbewoners. Is de beschreven methode een richtlijn voor het handelen van medewerkers en herkennen wijkbewoners dat ook?

Het jaarverslag beschrijft als eerste de outreachende benadering. Dat wil zeggen, mensen worden opgezocht of bereikt via netwerken, wijkpresentie en straatwerk (Hubach, 2013, p. 10). Volgens medewerker 1 stapt de organisatie niet op mensen af om na te gaan of zij hulp nodig hebben. *“Nee, dat doen wij niet: mensen bewust opzoeken van: jij hebt hulp nodig, ik zie dat jij hulp nodig hebt. Nee hoor.”* Wel ziet ze dat House of Hope samenwerking zoekt met een basisschool om daar te ondersteunen bij eventuele hulpvragen van ouders (16 maart 2015, fragment 2.7). Medewerker 2 zegt dat ze binnen het wijkbezoek wel outreachend werkt, maar of collega’s ook op die manier werken, vraagt ze zich af. Een ontmoetingsactiviteit als de wijkmaaltijd zou ze niet zozeer outreachend noemen (16 maart 2015, fragment 3.5). Wijkbewoner 1 woont in een van de straten rondom House of Hope. Haar ervaring is opmerkelijk anders: *“Dat klopt. 100 procent. Een maand geleden was ik vier hele weken niet naar House of Hope gegaan. Ik wilde alleen zijn op dat moment, maar toch ging mijn telefoon en hadden ze mij gebeld. Een medewerker had mij gebeld en is langsgekomen. En kijk, ik dacht wow, dat heb ik gemis, weetje. Het maakt dat ik mij veilig voel. Oh, ik ben niet alleen. Als er iets gebeurt, weet ik waar ik heen kan rennen.”* (23 maart 2015, fragment 4.9). Wijkbewoner 2 antwoordt: *“Ja, mijn collega’s gaan veel op huisbezoeken. Op wijkbezoeken gaan ze ook, dus ja.”* (20 april 2015, fragment 5.4).

In het meerjarenplan staat dat House of Hope huisbezoeken aflegt bij mensen die niet op eigen initiatief komen. Opvallend genoeg zeggen de medewerkers hier niets over, maar noemen beide wijkbewoners het huisbezoek wel als voorbeeld van outreachend werken.

Voor de medewerkers was ‘totaalbenadering’ geen bekend begrip. Na enige toelichting vertellen beide medewerkers dat ze de totaalbenadering hanteren door oog te hebben voor de verschillende leefgebieden. Medewerker 1 zegt dat ze bij House of Hope zoeken naar de mens achter de hulpvraag. Ze vervolgt: *“Ja, het is niet zo: de hulpvraag is nu opgelost, je kan nu gaan en succes.. Nee, wat is er nog meer?”* (16 maart 2015, fragment 2.8). Het meerjarenplan somt de acht bakens van Welzijn Nieuwe Stijl (WNS) op (Hubach, 2014, p.14). Dat de medewerker aangeeft verder te kijken dan de eerste hulpvraag en de mens achter de vraag te zoeken, sluit aan bij het eerste baken van WNS. Volgens medewerker 2 is de intake bedoeld om te kijken naar alle levensgebieden van de cliënt. Of dit werkelijk gebeurt, hangt volgens haar af van de ervaring en ontwikkeling van de betreffende medewerker. Ook denkt ze dat het proces van cliënt bepaalt of het mogelijk is om meerdere leefgebieden te bekijken of behandelen (16 maart 2015, fragment 3.6). Volgens wijkbewoner 1 hebben de medewerkers niet alleen oog voor haar papieren, maar ook voor hoe het met haar gaat(23 maart 2015, fragment 4.10).

House of Hope zet met haar activiteiten in op zichtbare en langdurige presentie in de wijk (Hubach, 2013, p. 10). House of Hope zet met haar activiteiten in op zichtbare en langdurige presentie in de wijk (Hubach, 2013, p. 10). Beide medewerkers geven aan dat zij vanuit de presentiebenadering werken. Medewerker 2 vertelt dat ze via Whatsapp contact heeft met haar cliënt en dat ze buiten werktijd wel eens een zak kleding is gaan langsbrengen. Zij ziet presentie als volgt. *“Dat je gewoon laagdrempelig met mensen omgaat en ja, dat je inderdaad gewoon in hun wereld stapt.”* Ze noemt de Week van Hoop ook als een manier waarop de organisatie haar presentie vormgeeft. Volgens de medewerker kan House of Hope present zijn in de wijk Katendrecht, maar is dat in de omliggende wijken als Afrikaanderwijk, Vreewijk en Bloemhof niet mogelijk. De afstand is te groot, meent ze. Verder merkt ze op dat er ook in Katendrecht nog regelmatig mensen zijn die de organisatie niet kennen (16 maart 2015, fragment 3.5, 3.7).

Medewerker 1 geeft aan dat ze ook wel haar grenzen heeft in het present zijn. *“Soms geef je iemand je vinger, en pakken ze je hele hand. Ik heb er wel eens overwogen om in de wijk te gaan wonen, maar ik moet eerlijk zijn, daar moet ik ook weer niet aan denken. Dan zie je al je cliënten voorbij lopen en weten ze dalijk ook waar jij woont.”* (medewerker 1, 16 maart 2015, fragment 2.9).

Wijkbewoner 1 weet dat de organisatie er wil zijn voor de wijk en mensen hulp wil bieden. Ze merkt op dat het niet altijd mogelijk is om present te zijn voor alle wijkbewoner. Sommige mensen willen zich niet in hun hart laten kijken en komen alleen om geholpen te worden bij hun papieren (23 maart 2015, fragment 4.11).

De functie van verbinder en vangnet roept herkenning op bij zowel de medewerkers als de wijkbewoners. Medewerker 1 denkt bij de rol van verbinder aan de samenwerking die ze heeft met andere instanties (16 maart 2015, fragment 2.10). Volgens medewerker 2 verbindt House of Hope mensen met de reguliere hulpverlening, maar lukt dit niet bij iedereen. *“Nee dat kan niet, want er zijn mensen in de backoffice, dus die kunnen niet geplaatst worden bij de hulpverlening?”* (16 maart 2015, fragment 3.8).

House of Hope heeft voor wijkbewoner 1 zowel de functie van verbinder als van vangnet vervuld. Ze is voor een probleem met de belastingdienst verwezen naar een kantoor dat daarin gespecialiseerd is. *“Toen was ik naar Annemarie gegaan en Annemarie stuurde mij naar het BOA, ze stuurde mij naar waar ik hulp moest krijgen. Ze zoeken altijd de informatie en kijken welke bridge je moet gaan.”* (23 maart 2015, fragment 4.12).

Empowerment is volgens beide medewerkers een punt waarop House of Hope nog een inhaalslag kan maken. Medewerker 2 ziet wel dat de organisatie, maar ook zijzelf, op dat punt een verandering en groei doormaken. Ze vertelt dat het voorheen zo was dat House of Hope hielp met het oplossen van een probleem, maar zij verder geen aandacht hadden voor empowerment. *“De organisatie is wel heel erg gegroeid en er is een grote bewustwording van wat de gemeente verwacht en wat in heel hulpverleningsland verwacht wordt als het gaat over zelfredzaamheid en participeren. Ja, dat pikt House of Hope wel op vind ik.”* (16 maart 2015, fragment 3.9). De medewerker doelt op het Welzijn Nieuwe Stijl (WNS). Met deze nieuwe aanpak legt de overheid sterk de nadruk op de eigen kracht en mogelijke inzet van het netwerk van burgers. WNS gaat uit van acht bakens, maar de tweede sluit vooral aan bij wat de medewerker noemt: *“Gebaseerd op de eigen kracht van de burger”* (Hubach, 2014, p. 14). In de gemeente Rotterdam is het Nieuw Rotterdams Welzijn (NRW) in ontwikkeling. Het toekomstbeeld van NRW voor het welzijnswerk: *“..er minder wordt geïndiceerd, en er meer van de eigen kracht en de directe omgeving wordt verwacht.”* (Gemeente Rotterdam, 2014, p. 3).

Voor medewerker 1 is het onduidelijk of er werkelijk aandacht is voor empowerment. Ze geeft aan dat er wel eens een externe groep bij House of Hope samenkwam. Deze activiteit was bedoeld voor vrouwen en ging over het volgende: *“Over de Nederlandse taal vooral, maar ook over stress en alles.”*. Ze vervolgt: *“Bij de vrouwengroep zit het eigenlijk nog gewoon in de planning.”*. In de begeleiding van cliënten ligt volgens medewerker 1 niet de nadruk op empowerment. Ze vindt dit een leuk punt om met het team te bespreken (16 maart 2015, fragment 2.11).

Op de vraag of wijkbewoner 1 ziet dat House of Hope haar cliënten stimuleert om hun eigen kracht te gebruiken en zelfstandig te worden, volgt een opmerkelijk antwoord. Ze geeft aan dat de mensen die bij House of Hope komen niet allemaal eerlijk zijn. Sommige mensen maken misbruik van de dienstbaarheid van House of Hope, zegt ze, hoewel de organisatie daar anders over denkt. Ze vult aan dat er niet altijd goed gekeken wordt of een cliënt werkelijk hulp nodig heeft. *“Maar die mensen denken: House of Hope is lief en aardig en ik leg al mijn problemen bij House of Hope.”*. Als haar gevraagd wordt of zij zelf gestimuleerd is om zelfstandiger te worden, zegt ze: *“Niet bij House of Hope, ik heb het mezelf geleerd. Als iemand iets voor mij gedaan heeft, wil ik ook op mijn eigen benen staan.”* (23 maart 2015, fragment 4.13).

Ervaren wijkbewoners dat House of Hope hen stimuleert om mee te doen bij activiteiten en te groeien in participatie? Wijkbewoner 2 is vaste vrijwilliger bij House of Hope. Het werken doet hem goed: *“En hier werk ik dan drie dagen in de week. Ik kijk er gewoon naar uit als het tijd is.”*. Op de vraag wat er gebeurt als House of Hope weg zou zijn, zegt hij: *“Ja, nee, dat zal een hele ramp voor me worden, dan raak ik weer in die eenzaamheid en..dan kom ik niet meer naar buiten. Ja, dan ben ik hele dagen binnen..”* (20 april 2015, fragment 5.9). Volgens wijkbewoner 1 lukt het de organisatie niet altijd om mensen te laten meedoen: *“Nee, die mensen willen niet. Die mensen zijn lui.”*. Zelf geeft ze aan wel graag te helpen. Ze vertelt dat ze vaak bij de wijklunch en wijkmaaltijd aanwezig was en dat ze daar op den duur een taak ging vervullen (23 maart 2015, fragment 4.14).

Beide medewerkers zien dat House of Hope zorgt voor groei in participatie. Volgens medewerker 1 biedt het activiteitenaanbod de mogelijkheid aan mensen om op een laagdrempelige manier mee te doen. Mensen worden heel geregeld gevraagd om mee te doen, zegt ze. Ze noemt twee manieren waarop wijkbewoners participeren: *“Volgens mij zitten er bij de buurtmaaltijd nu ook wel wijkbewoners die participeren, sowieso de kokers. En we hebben nu een nieuwe schoonmaker.”* (16 maart 2015, fragment 2.12). Medewerker 2 vertelt ook dat cliënten worden uitgenodigd om mee te helpen binnen House of Hope om vrijwilligerswerk te doen, zoals koken voor de wijkmaaltijd. Ze zegt dat participeren ook effect heeft: *“Dat mensen daar wel rechter op van gaan lopen. Mensen wel blijer worden en, ja, een soort zingeving wel.”* De bijdrage die House of Hope hierin levert, ziet ze als volgt: *“Nou, ik denk wel het respect wat mensen krijgen. De onvoorwaardelijke acceptatie. Ik denk dat het dat wel is.”* Ze meent dat mensen die anders vastzaten in hun patiëntrol, ziet opbloeien door het participeren binnen House of Hope.

House of Hope zegt dat ze belang hechten aan relatie, omdat dit het herstelproces van de cliënt ten goede zou komen. Wijkbewoner 1 werd door House of Hope voor haar belastingvraag doorverwezen naar een andere organisatie. Met het volgende voorbeeld legt ze uit wat haar ervaring was bij de andere organisatie: *“Het is alsof je naar de markt gaat: je koopt iets en het is wegwezen. Zo voelde het daar.”*. Ze zegt dat ze daar geholpen wordt en mogelijk een keer teruggaat voor een antwoord, maar ze nooit zullen vragen hoe het met haar gaat. Daar ervoer ze niet zoveel warmte en geen mogelijkheid om een relatie op te bouwen. Haar eerste ervaring bij House of Hope was anders: *“Maar bij House of Hope kom ik binnen: Wil je thee drinken of koffie? Die mensen schenken het voor jou in. En ze vragen of jij een afspraak hebt of voor wie jij komt. Ja dat is echt netjes gegaan.”*. Bij House of Hope ervaart ze dat ze een relatie kan opbouwen. Dit illustreert ze met de volgende voorbeelden: *“Ze bellen mij op. Wat is er gebeurd met jou? Moet ik iets voor jou doen? Weetje, dat maakt dat je voelt dat je niet alleen bent.”*, *“Ze helpen niet alleen met je papieren, maar ze kijken wat er is gebeurd.”* en *“Mensen denken ik ben druk, druk, druk. Maar bij House of Hope gaan ze toch proberen tijd voor jou te maken. Ik vind dat mooi, ik vind echt mooi.”* (23 maart 2015, fragment 4.15).

Volgens wijkbewoner 2 bouwt House of Hope aan relaties met mensen. Waarin hij dat dan naar voren ziet komen? *“Ja, toch dat ze beter naar elkaar toegroeien en toch dat mensen meer durven gaan zeggen over hun privéleven en dergelijke, dus dat.”*(20 april 2015, fragment 5.10).

Medewerker 1 ziet bij zowel wijkbewoners onderling als in haar eigen cliëntcontact dat er relaties ontstaan en groeien. Wat betreft de wijkbewoners ziet ze dat er een vast clubje is dat elkaar in de inloop van House of Hope opzoekt. Ze meent dat de eenzaamheid van deze club wijkbewoners een stuk is afgenomen sinds zij zo samenkomen. Zelf geeft ze aan een band te hebben opgebouwd met haar cliënte die ze al vierenhalf jaar begeleidt. *“Natuurlijk krijg je daar een band mee, dat is ook zo. En ze noemt mij ook haar ‘zussie’.”* Wel merkt ze op dat er ook een zekere afstand moet blijven, omdat ze soms ook dingen moet bespreken die niet zo leuk zijn. Hier gaat ze als volgt mee om: *“Ik doe gewoon mijn huisbezoeken bij de cliënt, maar ik ga nooit effe extra langs, effe zo tussendoor als ik niet werk.”* (16 maart 2015, fragment 2.13).

Medewerker 2 probeert cliënten tegemoet te treden vanuit een basishouding van verwonderen, verbazing en twijfel. *“Ik heb ook wel eens dat ik denk: Tsjonge, hoe krijg je het bedacht. Maar ja, als je dan toch blijft luisteren, komt er soms iets heel anders uit dat je zegt: logisch dat je het zo bedacht hebt, want je zat even heel rot en je had even geen eten of wat ook.”* Dit levert haar een heleboel energie op, omdat mensen verrassend anders zijn dan ze dacht. Uit het voorbeeld dat ze geeft, blijkt hoe zo’n relatie binnen House of Hope eruit kan zien: *“Ik was afgelopen week bij een cliënt die ik nu tweeënhalf jaar begeleid, die was nu zwanger. Ik heb een kleinkind van 3 maanden en ik liet haar mijn kleinkind zien, een filmpje. Nou, ze zat echt helemaal met tranen over haar wangen te kijken: ah, wat lief! En dat is gewoon zo leuk. Ik denk, ach ja, dat is gewoon hartstikke leuk. Het is een hartstikke brokkenpiloot, maar, het is gewoon een hartstikke leuk mens eigenlijk. Ja dat geeft mij wel energie ja.”* (16 maart 2015, fragment 3.11).

House of Hope zegt voor kwaliteit te kiezen. Medewerker 1 is van mening dat de organisatie kwaliteit levert, waarbij ze doelt op de hulpverlening die ze biedt. Wel vindt ze dat dit goed bewaakt moet worden *“en dan gaat het voornamelijk om mensen die nieuw binnenkomen, naar mijn idee kan daar meer coaching op”*. Ze is van mening dat van de nieuwe stagiairs en vrijwilligers die ingezet worden bij de hulpverlening, al snel verwacht wordt dat ze zelfstandig werken. Nieuwkomers worden door ervaren collega’s ingewerkt, maar wanneer zij eenmaal zelfstandiger werken, ontbreekt het volgens de medewerker aan voldoende coaching en overlegmomenten. Ze denkt dat dit bij ontmoetingsactiviteiten minder een probleem is, *“maar echt met hulpverlening, vind ik wel. Ja. Zowel voor stagiaires als vrijwilligers, als voor de cliënt zelf hoor”* (medewerker 1, 16 maart 2015, fragment 2.14)*.*

Voor medewerker 2 is het de vraag wat ‘kwaliteit’ inhoudt. *“Ik denk dat je dan echt in een spagaat zit, want je zit met veel vrijwilligers en je hebt weinig geld. Je wilt aan de andere kant kwaliteit en dat bijt elkaar wel, denk ik.”* Ze denkt dat de kwaliteit die medewerkers leveren, voor een groot deel afhangt van de scholing die zij genoten hebben. Als het gaat om kwaliteit in hulpverlening, vult ze aan: *“Ja, hallo, het is toch een vak wat je aan het beoefenen bent.”* (16 maart 2015, fragment 3.12). Hoe kan locatie Katendrecht kwaliteit garanderen met de middelen die ze tot haar beschikking heeft? Deze medewerker denkt dat het goed is om na te denken over de balans tussen het aantal vrijwilligers en professionals. *“Hoeveel vrijwilligers staan er op hoeveel professionals? Hoe stuur je vrijwilligers aan? Hoe zorg je ervoor dat ze hun taak kunnen doen?”* (16 maart 2015, fragment 3.12).

In het interview met de projectleider Annemarie Duifhuizen kwam dit kenmerk van de methode ook ter sprake. Zij merkt op: *“Nou het verbaast mij altijd dat mensen ons, ook Katendrecht, echt zien als een professionele partij.”*. Dit vindt ze een betekenisvol compliment als ze bedenkt dat zij als enige betaalde kracht met een groep vrijwilligers en studenten locatie Katendrecht vormgeeft. Ze geeft aan dat locatie Katendrecht een gebrek heeft aan financiën. *“Dat betekent dat ik op dit moment de enige betaalde kracht ben en ik merk dat dat wel altijd zijn beperkingen geeft in een stukje groei van de organisatie.”* Ze is van mening dat vrijwilligers en studenten meer behoefte hebben aan en recht hebben op coaching, in tegenstelling tot betaalde krachten. Annemarie Duifhuizen zegt dat professionaliteit iets is “waar je als organisatie continue voor waakt.” En dat je dat stukje ook meeneemt in coaching, teamvergaderingen gaan daar natuurlijk over als je nadenkt over bepaalde onderwerpen, thema’s. Iets waar je met de medewerkers van de Tarwewijk over nadenkt met de strategiemeeting, dat doen we dan nog een keer opnieuw met Katendrecht. Dus je brengt je visie, je professionaliteit wel over op het team. Maar het gaat denk ik wel gewoon minder snel.”. De kennis die ze tijdens een strategiemeeting van en met andere betaalde krachten opdoet, brengt ze tijdens een vergadering op locatie Katendrecht over op haar team. Het gebrek aan vaste krachten ziet ze ook als belemmerend voor de groei van locatie Katendrecht. *“Als student ontwikkel je in de coördinatie van iets, maar op een gegeven moment moet je de coördinatie gaan overdragen aan een nieuwe vrijwilliger, aan een nieuwe student. En die begint dat hele proces van wat jij net gedaan hebt, wat jij net afgerond hebt, weer van vooraf aan.”* (13 april 2015, fragment 1.11).

Voor wijkbewoner 2 is het duidelijk dat de organisatie kwaliteit levert. Hij stelt dat er professionals werken die gesprekken voeren met de mensen. Ook noemt hij House of Hope ‘beter’ dan de BAVO die hem begeleidt: *“Ja, d’r wordt bij House of Hope naar je geluisterd. Daar heb ik eens in de maand een gesprek en daar word ik helemaal niet wijzer van. En ik praat hier ook weleens met mijn collega’s, ja.”*. Verder is het voor deze wijkbewoner een kenmerk van kwaliteit dat House of Hope de tijd voor hem neemt en een luisterend oor biedt (20 april 2015, fragment 5.11).

Tenslotte stelt House of Hope dat ze een leefgemeenschap wil vormen waar hulp geboden wordt, maar waar bezoekers ook verbondenheid ervaren. Medewerker 2 ziet dit niet terugkomen: *“..echt een leefgemeenschap zie ik als een gemeenschap waar je bij elkaar woont en waar je alles deelt met elkaar, maar dat gebeurt niet, nee.”*. Ze is van mening dat je pas een gemeenschap kunt vormen door zelf in de wijk te gaan wonen (16 maart 2015, fragment 3.13).

Binnen de ontmoetingsactiviteiten meent medewerker 1 wel een leefgemeenschap te zien ontstaan. Ze geeft aan dat de groep die de koffie-inloop, buurtmaaltijd en wijklunches bezoekt dit als leefgemeenschap ervaart. *“Dat fungeert eigenlijk als een gezin.”* Wel stelt ze dat deze groep vooral uit blanke wijkbewoners bestaat. *“Bijvoorbeeld Marokkaanse mensen, die haken wel sneller af. Dus bijvoorbeeld bij een wijklunch zul je die niet gauw zien.”* Het team van House of Hope noemt ze hecht, *“maar om nou te spreken van een leefgemeenschap.. Dat klinkt zo van, ja, een soort communieachtig.”* Ze zegt dat sommige wijkbewoners buiten House of Hope om bij elkaar koffie drinken, hoewel ze ziet dat zij daarin wel afstand bewaren.

Voor wijkbewoner 1 voelt House of Hope als haar tweede huis. Ze vertelt dat het een plaats is waar ze terecht kan om plezier te hebben, maar ook al ze met problemen kampt. House of Hope zorgt voor mensen en heeft begrip voor hen, gaat ze verder. *“Ze kunnen goed naar mensen luisteren, heel belangrijk.”* Ze verwacht dat de medewerkers ook buiten werktijd bereid zijn om haar hulp te bieden als zich een noodsituatie voordoet. Lachend vervolgt ze dat ze ooit in een dergelijke situatie naar een medewerker belde. Er werd niet opgenomen. De week erna sprak ze deze medewerker en die gaf aan dat ze vrije tijd had (23 maart 2015, fragment 4.17).

Als aan wijkbewoner 2 gevraagd wordt of hij binnen House of Hope een leefgemeenschap ziet, antwoordt hij: *“Als we hier zijn wel, maar buiten de deur, niet..”* (20 april 2015, fragment 5.12). Hij zegt dat hij er niet aan moet denken dat House of Hope weg zou zijn. Dan zou hij weer eenzaam worden (20 april 2015, fragment 5.9). De wijkbewoner noemt ook enkele namen van wijkbewoners die aangeven dat ze bij House of Hope een familiegevoel ervaren. Wanneer hij buiten de kantoortijden een probleem krijgt, vertelt hij eerst naar de crisisdienst te bellen. Wel meent hij dat House of Hope hem ook zou willen helpen (20 april 2015, fragment 5.12).

De definitie van een leefgemeenschap is *“te gebruiken voor informeel of formeel georganiseerde samenlevingsvormen die zijn gebaseerd op een ideologische, religieuze of politieke verwantschap.”* Dit houdt in dat er vanuit een bepaalde overtuiging daadwerkelijk samen geleefd wordt (Slot Webcommerce b.v., z.d.).

Deze definitie komt niet overeen met hoe House of Hope dit in haar documenten omschrijft: *“House of Hope ontwikkelt zich als plek waar mensen niet alleen naar toe gaan voor hulp of een praatje, maar waar mensen echt onderlinge verbondenheid ervaren tussen medewerkers, vrijwilligers en buurtbewoners.”* Dit komt overeen met wat de respondenten ervaren. Het valt ons op dat dit volgens zowel de respondenten als de definitie niet verstaan wordt als een leefgemeenschap.

## 2.5 Samenvatting:

Dit hoofdstuk beschreef de papieren en geleefde werkelijkheid van House of Hope. De droom van House of Hope is uiteengezet in 3 aspecten: Recht doen, vrede najagen en organisch denken. Hun missie is verwoord in de slogan: “Meer leven in de wijk.” De doelstelling van House of Hope is om in de wijken waar ze actief zijn in toenemende mate zelfredzaam en participerend burgerschap te bevorderen en dan met name voor wijkbewoners voor wie de stap naar de reguliere dienstverlening en voorzieningen te groot is. Ze hanteren ze het ‘Niemand Uitgezonderd-principe’. Zij geven vorm aan de missie met verschillende ontmoetings- en ondersteuningsactiviteiten. Hun werkmethode bestaat uit negen kenmerken, te weten: Outreachend, totaalbenadering, presentie, verbinder en vangnet, empowerment, groei in participatie, relationeel, kwaliteit en leefgemeenschap.

House of Hope zegt dat medewerkers werken vanuit een houding van presentie. Deze presentie geven zij vorm binnen hun brede activiteitenaanbod.

Uit de interviews met medewerkers en wijkbewoners komt naar voren dat de papieren werkelijkheid niet volledig overeenkomt met de geleefde werkelijkheid. Met name de kenmerken outreachend, presentie, empowerment, kwaliteit en leefgemeenschap komen niet volledig overeen.

Annemarie Duifhuizen wil de missie en werkwijze op de nieuwe locatie op een goede manier blijven vormgegeven. De verhuizing naar een nieuw pand brengt zowel kansen als bedreigingen met zich mee. In het volgende hoofdstuk wordt dit behandeld.

# Hoofdstuk 3: Omgaan met kansen en bedreigingen

## 3.1 Inleiding

Dit hoofdstuk gaat over de tweede deelvraag: *Wat zegt de literatuur over het waarborgen van de continuïteit van een organisatie en hoe kan House of Hope deze kennis gebruiken om in te spelen op bedreigende en kansrijke factoren?* Continuïteit is hierbij niet een doel op zich, maar een midddel om de missie en visie op de nieuwe locatie vorm en inhoud te geven. In paragraaf 2 gaat het over strategisch denken door organisaties als middel om hun bestaansrecht te behouden. Paragraaf 3 geeft aan de hand van de marketingmix een beschrijving van de huidige en toekomstige situatie van House of Hope. Deze beschrijving geeft inzicht in de veranderingen die gaan plaatsvinden. In paragraaf 4 staat een beschrijving van de kansen en bedreigingen die betrokkenen zien in de toekomstige verhuizing. In paragraaf 5 wordt aan de hand van de kleurenleer van De Caluwé een analyse gegeven van de manier waarop de projectleider omgaat met veranderingen. Paragraaf 6 beschrijft vier managementprincipes die van belang zijn om een organisatie door verandering heen te loodsen. In paragraaf 7 staat beschreven hoe House of Hope volgens betrokkenen kan inspelen op bedreigingen. Paragraaf 8 geeft een samenvatting van dit hoofdstuk.

## 3.2 Belang van strategisch denken

In het dagelijks leven zijn mensen vaak bezig met strategie. Bijvoorbeeld als iemand een studie gaat volgen of ervoor kiest om te gaan verhuizen. *“Wanneer u nadenkt over uw eigen situatie in relatie tot omstandigheden in uw omgeving en daarbij komt tot fundamentele keuzen voor de toekomst, bent u in essentie bezig met strategisch denken.”*

Voor organisaties is strategisch denken niet alleen helpend, maar ook noodzakelijk (Hiltermann & Grummels, 2009, p. 44). *“Het stelt organisaties in staat om beter in te spelen op de veranderende wensen en behoeften van doelgroepen in de maatschappij en zich beter te positioneren ten opzichte van concurrenten.”* (Bezemer, Alberda, Bosch & Jansen, 2006, p. 3).

House of Hope gaat binnenkort verhuizen en volgens respondenten brengt dat veranderingen met zich mee. Strategisch denken helpt de organisatie om hier optimaal op in te spelen.

Volgens Hiltermann en Grummels heeft strategisch denken drie kenmerkende aspecten die altijd terugkomen. Allereerst gaat het om de relatie tussen de organisatie en de omgeving, daarnaast over hoe de organisatie in de toekomst zal handelen en tenslotte gaat het over intenties.

Bij strategisch denken gaat het over de relatie tussen de organisatie en de omgeving. De organisatie maakt een inschatting van de omgeving die voor haar relevant is, een externe analyse. Daarnaast vormt ze zich een beeld van de organisatie zelf, een interne analyse. De organisatie maakt aan de hand van deze informatie een inschatting van in hoeverre zij met haar aanbod aansluiten bij de omgeving (fit) (Hiltermann et al., 2009, p. 45).

Wijkbewoner 1 is ervan overtuigd dat House of Hope aansluit bij de wijk: *“Ja het is een mooie plek voor House of Hope in Katendrecht. They fit in perfect. De Warmness en die communicatie, dat is waarom House of Hope fit in in Katendrecht. Door die communicatie en warmness*.*”* (23 maart 2015, fragment 4.20).

Deze drie analyses vormen de basis van waaruit de organisatie keuzes maakt voor haar handelen in de toekomst. Het gaat erom dat de organisatie bestaansrecht houdt door een product of dienst aan te bieden waar in de omgeving behoefte aan is. Wanneer er geen vraag is naar het aanbod van de organisatie, zullen de afnemers wegblijven of draaien geldverstrekkers de geldkraan dicht (Hiltermann et al., 2009, p. 45).

In de tweede plaats gaat het bij strategisch denken over hoe de organisatie in de toekomst wil handelen. De organisatie stelt vast waar zij nu staat en waar zij naartoe wil. Vervolgens is de hamvraag welke veranderingen nodig zijn of welke stappen gezet moeten worden om dat doel te bereiken (Hiltermann et al., 2009, p. 46).

Bij het derde aspect staat de organisatie stil bij de vraag in hoeverre zij haar strategie bewust kan plannen. In praktijk blijkt het resultaat van een strategie vaak een combinatie van de intenties van de organisatie en invloeden die spontaan aandienen. Volgens Hiltermann blijkt in de praktijk dat organisaties meer bereiken en succesvoller zijn als zij bewust bezig zijn en bezig blijven met strategievorming. “Of, zoals Churchill stelde: ‘Plans are nothing, planning is everything.’” (Hiltermann et al., 2009, p. 47).

Kort gezegd is het bestaansrecht van een organisatie afhankelijk van haar vermogen om een aanbod te bieden dat voor de omgeving van waarde is. Om bestaansrecht te behouden, is strategievorming een belangrijk middel waarmee de organisatie constant bezig blijft met de vraag wat zij wil bereiken en wat daarvoor nodig is (Hiltermann et al., 2009, p. 49).

Annemarie Duifhuizen heeft blijkgegeven dat ze strategisch denkt. Een van de doelen van House of Hope is dat zij de volle diversiteit aan wijkbewoners bij de organisatie betrekt. Het vaststellen van het doel hoort bij het eerste aspect van strategisch denken. Vervolgens heeft zij erover nagedacht hoe ze dit kan bereiken. *“Hoe zorg je ervoor dat je alle doelgroepen bereikt? Dat er niet één specifieke doelgroep binnenkomt? Dat zijn wel dingen waar je heel goed over na moet denken.”* Onder andere deze vragen vormen de aanleiding van dit afstudeeronderzoek. *“Ik ben ook wel heel benieuwd wat er uit zo’n onderzoek komt. Ik zie dat als bedreigingen, maar misschien gebeurt het ook wel helemaal niet.”* (13 april 2015, fragment 1.23).

## 3.3 Marketingmix

Bij strategisch denken gaat het erom hoe de organisatie zich binnen de markt wil profileren. De marketingmix is een combinatie van instrumenten waarmee een organisatie haar strategie kan invullen en zich kan onderscheiden van concurrenten (Hiltermann et al., 2009, p. 99). De verschillende instrumenten zijn van elkaar afhankelijk en daarnaast zijn ze onderhevig aan interne en externe invloeden (Muilwijk, z.d.).

Termen als ‘marketingmix’ en ‘marketinginstrumenten’ klinken erg economisch terwijl het onderzoek zich bezighoudt met een non-profit welzijnsorganisatie. Toch kan House of Hope deze instrumenten ook goed gebruiken om binnen de welzijnsmarkt positie in te nemen. In vergelijking met het bedrijfsleven heeft een welzijnsorganisatie veel meer rekening te houden met emoties en gevoelens van de klant. Daarnaast is House of Hope een non-profitorganisatie, wat betekent dat de instrumenten niet gebruikt worden om winst te maken (Hiltermann et al., 2009, p. 99).

In de volgende subparagrafen wordt de situatie van locatie Katendrecht aan de hand van de genoemde 5 P’s beschreven. Om een goed beeld te geven van de veranderingen die de verhuizing met zich meebrengt, is er een beschrijving van de huidige en de toekomstige situatie gegeven.

### 3.3.1 Huidige situatie

In deze subparagraaf staat de huidige situatie van locatie Katendrecht beschreven aan de hand van de 5 P’s. Eerst wordt de betreffende P uitgelegd en vervolgens wordt die toegepast op de huidige situatie van House of Hope.

#### Product

Bij het product gaat het om alle factoren die invloed hebben op het kernproduct, tastbare product en uitgebreide product of dienst. Muilwijk legt deze drie begrippen als volgt uit. Het kernproduct is wat de afnemer haalt. Bijvoorbeeld tijdverdrijf, in de vorm van een tv. Tastbare product staat voor onder andere de verpakking en kwaliteit. Bij het uitgebreide product gaat het om extra services, bijvoorbeeld thuis bezorgen (Muilwijk, z.d.).

Het kernproduct van de organisatie staat verwoord in de negen kenmerken van de methode. Volgens het jaarverslag bieden zij: outreachend werk, hulpverlenen vanuit een totaalbenadering en presentie. Verder noemen ze verbinder en vangnet, empowerment, groei in participatie, relationeel, kwaliteit en een leefgemeenschap (Hubach, 2013, p. 10, 11).

Het jaarverslag noemt drie verschillende tastbare producten van House of Hope. Voor wijkbewoners bestaat het tastbare product uit drie activiteiten, namelijk ondersteuning, ontmoeting en pastoraat. Het tastbare product voor gemeente Rotterdam bestond in 2013 uit goedkope maatschappelijke dienstverlening in de achterstandswijk. Tenslotte staat er dat de organisatie plaatsen biedt aan stagiaires van het HBO en middelbare scholen en dat zij vrijwilligers aannemen die via sociale activering actief zijn (Hubach, 2013, p. 12, 15, 17).

De extra service van House of Hope is hun inzet van vrijwilligers, waardoor ze indien nodig meer tijd aan hun cliënten kunnen besteden (Hubach, 2013, p. 17).

#### Prijs

Bij de prijs gaat het om alle factoren die van invloed zijn op de prijs van het product (Muilwijk, z.d.).

House of Hope is een non-profitorganisatie. De cliënten en wijkbewoners betalen niet voor het gebruik van de dienstverlening van House of Hope, hoewel het niet kosteloos is. Verschillende financiers betalen de dienstverlening van de organisatie. Het jaarverslag geeft een opsomming: gemeentelijke subsidies, steun van kerken, diverse fondsen, particuliere giften en sponsoring door bedrijven en scholen (Hubach, 2013, p. 79).

Annemarie Duifhuizen vertelt tijdens het interview dat ze wel bezig is met activiteiten die zelfvoorzienend zijn. *“We zijn een broodproject aan het ontwikkelen en dat is niet gratis. We willen dat mensen een symbolisch bedrag betalen om de kosten te vergoeden die wij daarvoor hebben gemaakt. Een kilo meel kunnen ze voor 50 cent kopen. Daarmee hebben wij onze investering terug en hebben zij meel voor verschillende broden.”* (13 april 2015, fragment 1.7).

#### Plaats

Het instrument ‘plaats’ gaat over de manier waarop een organisatie haar product bij de klant brengt. Dit kan vanuit een locatie zijn of via distributie (Muilwijk, z.d.).

House of Hope heeft verschillende plaatsen waar zij haar dienstverlening aanbiedt. Allereerst noemt het jaarverslag dat zij een tijdelijke vestiging heeft in de wijk Katendrecht (Hubach, 2013, p. 48). Volgens wijkbewoner 2 heeft het gebouw geen afgesloten gespreksruimtes, waardoor ze de privacy van cliënten niet kunnen waarborgen (20 april 2015, fragment 5.15). De projectleider merkt op dat het pand onvoldoende mogelijkheden biedt om alle activiteiten te organiseren. Ze geeft aan dat de vrouwengroep extern plaatsvindt en dat geldt ook voor het bereiden van de wijkmaaltijd. *“Datzelfde geldt ook voor de wijkmaaltijd. Koks koken liever thuis, omdat de voorzieningen op dit moment gewoon te weinig zijn.”* (Duifhuizen, 13 april 2015, fragment 1.22).

Daarnaast staat er dat zij hulp verlenen binnen huisbezoeken, dus kan de woning van cliënten ook als plaats worden opgevat (Hubach, 2013, p. 48).

#### Promotie

Muilwijk stelt dat promotie alles betreft wat van invloed is op de communicatie met en het bereiken van de doelgroep. Diverse vormen van reclame maken, speciale acties en het opbouwen van een goed imago noemt hij als voorbeeld (Muilwijk, z.d.).

Het jaarverslag stelt dat zij op verschillende manieren promotie maken om vrijwilligers te werven of cliënten te bereiken. Er staat dat het werven van vrijwilligers veelal via mond op mondreclame door huidige medewerkers gebeurt en soms via internet, een uitnodiging per e-mail, nieuwsbrieven of persoonlijke contacten. Ook zeggen ze regelmatig mensen uit de cliëntengroep te vragen om vrijwilliger te worden.

Volgens het meerjarenplan is het outreachende werken House of Hope, bijvoorbeeld huisbezoeken, een manier om cliënten te bereiken (Hubach, 2014, p. 32). Medewerker 1 legt tijdens het interview geen verband tussen het outreachende werken, als middel om cliënten te bereiken, en de huisbezoeken. Ze ontkent dat House of Hope mensen opzoekt om te vragen of zij hulp nodig hebben, maar later zegt ze dat er huisbezoeken worden afgelegd (16 maart 2015, fragment 2.7, 2.17). Volgens medewerker 2 komen er via de wijkbezoeken wel hulpvragen binnen (16 maart 2015, fragment 3.5).

Toen House of Hope naar het huidige pand verhuisde, hebben zij dit bekend gemaakt door flyers uit te delen, vertelt Annemarie Duifhuizen. Daarnaast zegt ze dat de cliënten die er al waren, werden aangemoedigd om House of Hope bekend te maken in de wijk. Ook zorgden ze ervoor dat ze contact maakten en onderhielden met samenwerkingspartners in de wijk, zegt ze (13 april 2015, fragment 1.5).

Volgens het jaarverslag wordt er tweemaal in het jaar een Week van Hoop georganiseerd. Er staat dat de activiteiten, opvallende kleding van vrijwilligers, de flyeracties en het persoonlijk uitnodigen van wijkbewoners ervoor zorgen dat House of Hope bekender wordt in de wijk. Ook zeggen ze dat ze na die weken altijd een toeloop zien van wijkbewoners die de organisatie ontdekten tijdens de Week van Hoop (Hubach, 2013, p. 58).

#### Personeel

Bij zorg- en welzijnsorganisaties is de kwaliteit van de geboden dienst afhankelijk van de medewerkers. Daarnaast fungeert het personeel als visitekaartje van de organisatie (Hiltermann et al., 2009, p. 107).

Annemarie Duifhuizen vertelt dat zij, als projectleider van locatie Katendrecht, de enige betaalde kracht is. De activiteiten worden verder door studenten en vrijwilliger gecoördineerd. Deze taak kan ze wel aan het overlaten, zegt ze, maar tegelijkertijd hebben deze medewerkers meer coaching nodig. Wanneer zij vaste krachten waren geweest, had ze meer zelfstandigheid en ervaring van hen morgen verwacht, vervolgt ze. Zowel de activiteit als de coördinerende vrijwilliger of stagiair groeit, maar wanneer zij vertrekken, moet de volgende het leerproces toch weer opnieuw beginnen. Zo gaat de organisatie twee stappen vooruit, maar ook weer een stap achteruit, stelt ze. Toch zien mensen locatie Katendrecht als echt een professionele partij, constateert Annemarie enigszins verbaasd (Duifhuizen, 13 april 2015, fragment 1.11).

Volgens wijkbewoner 1 zijn de medewerkers van House of Hope een belangrijke redenen voor haar om bij de organisatie betrokken te zijn. *“Ik praat met iemand en ik voel dan: wow, weetje, dit is hoe mensen moeten zijn.”* Ze zegt dat de medewerkers warmte uitstralen, dat ze een goed hart hebben, maar ook dat ze overal met hen over kan praten en dat ze dan echt luisteren. Dit is echt anders dan bij de andere organisaties, merkt ze op. Daar voelt ze geen warmte of relatie met de medewerkers (23 maart 2015, fragment 4.4, 4.8).

Wijkbewoner 2 zegt dat het personeel echt professionals zijn. Wanneer hij de organisatie vergelijkt met de Bavo waar hij contact mee heeft, meent hij dat House of Hope veel beter is. Bij House of Hope zien ze je als mens, zegt hij, maar ook nemen ze de tijd voor je en bieden ze een luisterend oor (20 april 2015, fragment 5.11).

Volgens medewerker 2 zit House of Hope in een spagaat, omdat ze met veel vrijwilligers en weinig geld zit. Ze meent dat er binnen de organisatie een balans moet zijn tussen professionals en vrijwilligers, omdat zij niet dezelfde kwaliteit leveren. Ze meent dat House of Hope onvermijdelijk inlevert op kwaliteit, omdat ze meer vrijwilligers heeft dan professionals (16 maart 2015, fragment 3.12).

Nieuwe stagiaires of vrijwilligers krijgen soms te snel de verantwoordelijkheid over een casus, terwijl er weinig tijd is om te overleggen met collega’s, meent medewerker 1. Voor ontmoetingsactiviteiten vindt ze dit niet zo’n probleem, maar als het om hulpverlening gaat, wel. Ze meent dat het voor zowel de medewerker als de cliënt van belang is om de kwaliteit van werken te bewaken, bijvoorbeeld door middel van coaching (16 maart 2015, fragment 2.14).

### 3.3.2 Toekomstige situatie

House of Hope verhuist naar een locatie tussen de Afrikaanderwijk en Katendrecht. Deze verandering binnen het instrument ‘plaats’ heeft invloed op de andere aspecten van de marketingmix. In deze paragraaf staat een analyse van de verwachtte invloed van verhuizing op de verschillende instrumenten.

#### Product

Het product verandert door de verhuizing, maar de mate waarin verschilt per onderdeel.

De methode met negen kenmerken die House of Hope hanteert, blijft behouden, maar de vorm van de kenmerken gaat veranderen. Volgens medewerker 1 moet House of Hope haar presentie op Katendrecht anders gaan vormgeven als ze niet meer in het hart van de wijk zitten. Door bewust naar de wijk te gaan en huisbezoeken af te leggen, maar ook door de Week van Hoop in het hart van Katendrecht te organiseren, wil ze present blijven voor de wijkbewoners. Voor bezoekers die (fysiek) niet in staat zijn om de afstand naar de nieuwe locatie te overbruggen, denk ze dat het nodig kan zijn om een busje te laten pendelen (16 maart 2015, fragment 2.17). Wijkbewoner 1 denkt dat de nieuwe en ruime keuken in het nieuwe pand ervoor zorgen dat mensen beter kunnen groeien in participatie. Nu koken mensen thuis, maar straks kunnen ze dat bij House of Hope doen en kunnen ze elkaar daarbij ook helpen, meent ze (23 maart 2015, fragment 4.25).

Annemarie Duifhuizen meent dat de kwaliteit van het product zal toenemen, omdat de organisatie haar werk in het nieuwe pand professioneler kan vormgeven. Als ze straks dichter bij de Afrikaanderwijk zitten, meent ze dat het beter mogelijk is om present te zijn in die wijk. Ook denkt ze dat het makkelijker zal zijn om stagiaires op huisbezoek te laten gaan, het outreachende werken, omdat veel cliënten dichterbij wonen (13 april 2015, fragment 1.22).

Volgens de projectleider zal het aantal tastbare producten uitbreiden. Zo denkt dat ze House of Hope zal samenwerken met de school en van daaruit plekken zal bieden voor maatschappelijke stages (Duifhuizen, 13 april 2015, fragment 1.23, 1.24). Volgens het jaarverslag is laagdrempeligheid een belangrijk kenmerk van de activiteiten die House of Hope organiseert (Hubach, 2013, p. 9). Annemarie Duifhuizen meent dat dit kenmerk op de nieuwe locatie minder aanwezig zal zijn, omdat het naast een politiebureau zit en minder in de loopgang zit (13 april 2015, fragment 1.23). Wijkbewoner 2 merkt op dat hij graag wil dat op de nieuwe locatie ook een mannengroep opgezet zal worden. Of dit werkelijk gaat gebeuren, is hem niet bekend (20 april 2015, fragment 5.21).

De extra service van House of Hope zal hetzelfde blijven als het gaat om de inzet van vrijwilligers die meer tijd aan de cliënten kunnen besteden (Hubach, 2013, p. 17). Wanneer House of Hope inderdaad meer maatschappelijke stagiaires binnenkrijgt, zal dat een extra service kunnen zijn (Duifhuizen, 13 april 2015, fragment 1.24).

#### Prijs

De dienstverlening van House of Hope blijft betaald worden door andere financiers en kosteloos aangeboden aan de cliënten en wijkbewoners. Wel zegt Annemarie Duifhuizen dat het haar droom is dat de organisatie meer zelfvoorzienend wordt. Ze noemt het broodproject en zegt dat ze dit principe ook in grotere dingen wil doen (13 april 2015, fragment 1.4, 1.25).

#### Plaats

House of Hope zal haar dienstenverlening vanuit een nieuw pand aanbieden. Wijkbewoner 1 vindt het leuk dat het nieuwe pand groter is en dat er meer privacy geboden kan worden (23 maart 2015, fragment 4.22). Ook wijkbewoner 2 vindt privacy een belangrijk punt. De nieuwe locatie is wat dat betreft een vooruitgang (20 april 2015, fragment 5.15, 5.19). Annemarie Duifhuizen zegt dat House of Hope op de nieuwe locatie een professionelere uitstraling krijgt en dat ze beter bereikbaar is voor andere organisaties. Ook meent ze dat het pand de mogelijkheid biedt om meer activiteiten intern te laten plaatsvinden (13 april 2015, fragment 1.22).

Tegelijkertijd verwacht Annemarie Duifhuizen dat hulpverlening ook vaker bij cliënten thuis zal kunnen plaatsvinden, omdat stagiaires makkelijker op huisbezoek kunnen gaan (13 april 2015, fragment 1.22).

#### Promotie

De manier waarop House of Hope promotie op de huidige locatie vormgeeft, blijft bestaan. In de aanloop naar de verhuizing is de projectleider bezig om cliënten en samenwerkingspartners hiervan op de hoogte te stellen. Ze merkt ook op dat ze de Week van Hoop die aankomende zomervakantie georganiseerd wordt, wil gebruiken als basis voor de kennismaking met andere wijken (Duifhuizen, 13 april 2015, fragment 1.16, 1.34).

In hoofdstuk 4 staan de interviews met verschillende groepen respondenten uitgewerkt. Zij geven de organisatie ook advies wat betreft het promoten van de organisatie richting de diverse groepen wijkbewoners die House of Hope wil bereiken.

#### Personeel

Volgens de projectleider blijft de taakstelling voor alle medewerkers op de nieuwe locatie gewoon hetzelfde. Ze zegt niets over eventuele wijzigingen in het huidige medewerkersbestand. Wel zegt Annemarie dat het haar droom is dat ze sterke schouders onder House of Hope krijgt. Ze doelt hiermee op haar droom om de sociaal economisch sterkere wijkbewoners ook te betrekken en in te zetten bij de organisatie (Duifhuizen, 13 april 2015, fragment 1.34).

Wijkbewoner 2 zegt dat hij het belangrijk vindt dat de eigenheid van House of Hope meegaat naar de nieuwe locatie als het personeel blijft zoals ze nu zijn. Dat wil zeggen dat zij praten met de bezoekers en af en toe in de inloop komen zitten (20 april 2015, fragment 5.20). Volgens wijkbewoner 1 zal de warmte sfeer van House of Hope ook op de nieuwe locatie blijven, omdat de medewerkers dat meenemen (23 maart 2015, fragment 4.26).

## 3.4 Kansen en bedreigingen die ontstaan door de verhuizing

De verhuizing brengt volgens respondenten zowel kansen als bedreigingen met zich mee. In deze paragraaf zijn de kansen en bedreigingen beschreven.

### 3.4.1 Kansen

#### Projectleider

Annemarie Duifhuizen meent dat de verhuizing kansen met zich meebrengt:

Het nieuwe pand staat op een meer strategische plek, waardoor de organisatie toegankelijker is voor andere organisaties en bewoners uit andere wijken die House of Hope dient.

Ze verwacht dat bewoners uit de Afrikaanderwijk daardoor ook bij de ontmoetingsactiviteiten zullen komen. *“Er zijn zoveel mensen waarvan ik denk; het zou zo goed zijn als je mensen meeneemt naar een vrouwengroep of naar een lunch, of een wijkmaaltijd. Maar die daar gewoon vanwege de fysieke afstand niet komen.”*.

Voor stagiaires is het gemakkelijker om op huisbezoek te gaan bij cliënten die in de andere wijken wonen, zegt ze. Stagiaires moeten meestal met het openbaar vervoer reizen en dat kost vanaf de huidige locatie veel tijd (13 april 2015, fragment 1.22).

De uitstraling van het nieuwe pand is leuker en professioneler, vindt Annemarie. Dit maakt House of Hope tot een meer aantrekkelijke samenwerkingspartner (13 april 2015, fragment 1.22).

House of Hope krijgt straks meer ruimte en mogelijkheden om activiteiten intern vorm te geven, vervolgt ze. Ze verwacht de ontmoetingsactiviteiten en het broodproject te kunnen uitbouwen, maar ook dat bijvoorbeeld wijkmaaltijd bij House of Hope bereid kan worden. *“Als je de koks gewoon binnen kan halen zou fantastisch zijn”* (13 april 2015, fragment 1.22).

#### Medewerkers

Opvallend genoeg noemen beide medewerkers voornamelijk bedreigingen. Volgens medewerker 1 is het wel leuk dat de organisatie straks dichter bij de Afrikaanderwijk zit. Ze ziet het als een uitdaging om een gezicht te krijgen in de wijk. Tegelijkertijd meent ze dat het belangrijk is om samenwerking te zoeken met ondernemers op Katendrecht om daar ook bekend te blijven.

Daarnaast zegt ze het leuk te vinden om straks mogelijk meer senioren binnen te krijgen. *“Ik denk dat het ook weer heel andere hulpvragen kan meebrengen. Ja, misschien ook meer pastoraal, denk ik dan.”* (16 maart 2015, fragment 2.17).

Medewerker 2 meent dat House of Hope straks werkelijk present kan zijn voor de senioren uit de woontoren, omdat zij dichtbij wonen. Het verbinden van huidige wijkbewoners met de senioren, ziet ze als kans. *“Als de vrouwengroep een keertje kookt voor de wijkmaaltijd, zodat de groepen een beetje integreren met elkaar. Vaak zijn buitenlandse mensen wel erg goed voor oude mensen. Dat zou ook wel weer een kans kunnen zijn.”* (16 maart 2015, fragment 3.15).

Dat de medewerkers vooral bedreigingen zien is de projectleidster ook niet onopgemerkt gebleven. *“Er zijn mensen die alleen maar leeuwen en beren op de weg zien.”* Volgens haar zijn zij eigenlijk bang om het huidige karakter van de organisatie kwijt te raken. De verhuizing is onvermijdelijk, zegt ze, omdat er geen andere geschikte panden zijn en alles ook al geregeld is. Ze kan de angst niet wegnemen en ook de verhuizing niet voorkomen, meent ze. Wel gaat ze in gesprek over de bedreigingen die de medewerkers zien (Duifhuizen, 13 april 2015, fragment 1.30).

#### Wijkbewoners

De beide wijkbewoners spreken zich positief uit over de verhuizing. Ze geven beide aan blij te zijn dat er meer ruimte is en dat de privacy beter gewaarborgd kan worden (wijkbewoner 1, 23 maart 2015, fragment 4.22, 4.24, 4.25 ; wijkbewoner 2, 20 april 2015, fragment 5.19). Over de @home faciliteit die op de nieuwe locatie aanwezig zal zijn. “*Dat gaat mooi worden. Als mensen iets moeten betalen, dan kunnen ze internetbankieren gebruiken.*” Ook vindt ze het mooi dat er een ruimere keuken zal zijn. Koks kunnen daar koken voor de buurtmaaltijd en dan ook meer samenwerken (23 maart 2015, fragment 4.25). De andere wijkbewoner vindt het leuk dat de organisatie dichterbij de Afrikaanderwijk komt te zitten. Hij zou het leuk vinden als daardoor drukker zou worden (wijkbewoner 2, 20 april 2015, fragment 5.15).

### 3.4.2 Bedreigingen

#### Projectleider

Annemarie Duifhuizen ziet ook een aantal bedreigingen die door de verhuizing veroorzaakt worden.

House of Hope haar de laagdrempeligheid voor een deel verliezen, omdat ze straks gewoon in een pand komen waar meerdere organisaties en ondernemingen gevestigd zijn, meent Annemarie (13 april 2015, fragment 1.23).

Het karakteristieke van écht op het eiland zitten gaat ook weg, meent ze, hoewel de organisatie officieel nog op Katendrecht zit. De afstand wordt groter. *“Nu lopen mensen langs. Ze zien dat er mensen dingen organiseren, dat het gezellig is en dat ze denken: hee, laat ik even een kijkje gaan nemen. Dat raak je kwijt.”* (13 april 2015, fragment 1.23, 1.30).

Het feit dat het pand achter het politiebureau staat, kan bezoekers die illegaal zijn afschrikken, denkt ze. Daarnaast belemmert het de zichtbaarheid: *“Nou eigenlijk staat er nu een politiebureau voor waardoor je niet gelijk ziet; oh, daar zit House of Hope.”*. De organisatie zit ligt niet meer op de looproute (13 april 2015, fragment 1.23).

Tenslotte zegt Annemarie het spannend te vinden of alle verschillende doelgroepen bereikt kunnen worden en dat er niet één specifieke doelgroep binnenkomt in het nieuwe gebouw (13 april 2015, fragment 1.23). Dit zou ingaan tegen het doel van House of Hope, want in het jaarverslag staat dat zij de volledige diversiteit van de wijk willen bereiken (Hubach, 2013, p. 9).

#### Medewerkers

Beide medewerkers vinden het een bedreiging dat het nieuwe gebouw niet meer in het hart van de wijk zit, maar helemaal vooraan op het eiland. Ook vinden ze het beiden een bedreiging dat House of Hope achter het politiebureau komt te zitten. Ze denken dat dit een drempel opwerpt voor mensen die illegaal in Nederland zijn of die openstaande boetes hebben (medewerker 1, 16 maart 2015, fragment 2.17; medewerker 2, 16 maart 2015, fragment 3.15).

Medewerker 2 noemt nog de volgende bedreigingen:

De plaats van het pand vindt ze niet uitnodigend voor de huidige bezoekers. Ze spreekt over een stuk niemandsland waar alleen de senioren wonen, een plek dat niet bij Katendrecht, maar ook niet bij de Afrikaanderwijk hoort. *“Dat de mensen uit de wijk Katendrecht door dat stuk niemandsland lopen, onder die beroerd donkere bomen door om dan bij House of Hope een bakje koffie komen drinken. Ik vind het niet een ontmoetingsplek*.” Daar komt nog bij dat ze achter een politiebureau zitten, voegt ze eraan toe (16 maart 2015, fragment 3.15).

Ze denkt dat bezoekers wegblijven, omdat de afstand te groot is. *Kijk, mevrouw S. die nu naar de wijklunch komt, ja, die zie ik niet met de kindertjes helemaal daarheen komen. Of meneer N. die zo gammel loopt of noem maar op. Of meneer W of meneer A, gaan die allemaal komen?”*(16 maart 2015, fragment 3.15).

Het is opvallend dat de medewerker, in tegenstelling tot Annemarie Duifhuizen, niet ziet gebeuren dat de ontmoetingsactiviteiten uitbreiden. Ze is van mening dat onder andere het niemandsland, de laan met donkere bomen en het weggestopt zijn achter het politiebureau aspecten die mensen ervan zullen weerhouden om naar House of Hope te komen (medewerker 2, 16 maart 2015, fragment 3.15 ; Duifhuizen, 13 april 2015, fragment 1.22).

Het betrekken van sociaal economisch sterkere wijkbewoners zal volgens medewerker 2 moeilijk worden. Ze meent dat deze mensen betrokken zijn op de wijk Katendrecht en het huidige pand in die zin meer aanspreekt. Of die deze mensen zich betrokken voelen bij het stukje waar de organisatie straks zit, vraagt ze zich af (16 maart 2015, fragment 3.15).

Het is interessant dat de sociaal economisch sterkere wijkbewoner opmerkte dat House of Hope beter moest nadenken over de uitstraling van haar pand. In tegenstelling tot wat de medewerker stelt, noemt deze wijkbewoner de uitstraling van het huidige pand *“niet uitnodigend voor deze kant van het eiland.”* De wijkbewoner vindt het niet uitnodigend, omdat het pand in een rij van huizen zit waarvan ze zich afvraagt of het wel pluis is en daarnaast vindt ze House of Hope onherkenbaar doordat de luiken vaak naar beneden zijn (SES, 13 april 2015, fragment 10.8).

De wijkbewoner vindt het nieuwe pand een stuk minder laagdrempelig. Ze vraagt zich af of mensen die in de narigheid zitten gemakkelijk zo’n gloednieuw pand binnenlopen (16 maart 2015, fragment 3.15).

*“Dus als je het aan mij vraagt, dan zeg ik: laten we maar lekker hier blijven in het oude krot pand.”* (16 maart 2015, fragment 3.15).

Medewerker 1 ziet van de afstand tussen de wijk en het nieuwe pand als een minder grote bedreiging dan haar collega. “*Weet je, iedereen komt bij de Jumbo, want ze moeten de Kaap af om boodschappen te halen. Dus iedereen moet sowieso naar de markt of de Jumbo om boodschappen te halen. Dat is zo.”* Wel verwacht ze dat mensen eerder wegblijven als het bijvoorbeeld regent. Voor sommige mensen is het dan al te duur om de bus te nemen (16 maart 2015, fragment 2.17).

#### Wijkbewoners

Ook de wijkbewoners zien bedreigingen met betrekking tot de verhuizing. Zo kan wijkbewoner 1 zich ook voorstellen dat het voor sommige mensen een probleem is dat House of Hope zich naast een politiebureau gaat vestigen. Daarnaast denkt ze dat House of Hope mensen gaat verliezen. Ze vertelt dat sommige wijkbewoners jarenlang niet wisten dat de organisatie bestond. Als House of Hope niet duidelijk aangeeft dat ze gaan verhuizen, denkt ze dat er niet zoveel mensen meer komen (23 maart 2015, fragment 4.22).

De andere wijkbewoner vindt het zelf geen probleem dat hij een grotere afstand moet afleggen naar House of Hope: *“heb ik gelijk een wandelingetje”*. Hij weet dat andere mensen daar anders over denken. *“Ja, ik hoor wel eens mensen zeggen dat ze het wel jammer vinden.”* Hij geeft aan dat het voor mensen die slecht ter been zijn, lastig is dat de organisatie verder weg is (wijkbewoner 2, 20 april 2015, fragment 5.7).

## 3.5 Veranderstrategieën

House of Hope gaat verhuizen naar een nieuwe locatie. Daar komt meer bij kijken dan slechts het overzetten van de inboedel naar een andere plaats. De organisatie komt in een nieuwe omgeving met andere doelgroepen, maar tegelijk wil zij ook de huidige bezoekers blijven betrekken. Een organisatie kan deze veranderingen op verschillende manier aanpakken. De kleurenleer maakt onderscheid tussen vijf verschillende manieren om een verandering aan te pakken. Of, in termen van de kleurenleer, vijf verschillende veranderstrategieën. De strategieën hebben de volgende kleuren: geel, blauw, rood, groen en wit (Vermaak, 2008, p. 1).

Bij geeldruk denken is ‘macht’ een kernwoord (Vermaak, 2008, p. 3). Wanneer er veranderingen zich voordoen, gaan de belangrijke personen van de organisatie met elkaar om de tafel voor onderhandelingen. Binnen de onderhandelingen gaat het er niet om dat de belangrijkste persoon zijn gelijk krijgt. Het gaat erom dat de belangen van belangrijke personen worden samengebracht, waarna zij zoeken naar een weg waar allen achter kunnen staan. Dit alles heeft als doel om de boel bijeen te houden. Aan het begin van de onderhandelingsprocedure is het niet bekend wat de uitkomst zal zijn, maar wel dat er een uitkomst volgt (Caluwé & Vermaak, 2006, p. 72).

Blauwdruk denken heeft als kernwoord ‘ratio’ (Vermaak, 2008, p. 5). Deze benadering gaat er vanuit dat veranderingen rationeel ontworpen en gerealiseerd kunnen worden. Eerst wordt het doel nauwkeurig vastgesteld en een stappenplan uitgewerkt, het denken. Vervolgens wordt dit stappenplan gerealiseerd, waarbij het proces monitoren om stabiliteit te behouden en veranderingen te reduceren (Caluwé et al., 2006, p. 74).

Binnen rooddruk denken is ‘motivatie’ een kernbegrip (Vermaak, 2008, p. 6). Deze benadering heeft het uitgangspunt dat mensen veranderen als zij daarvoor beloond worden. Een beloning kan materieel zijn, maar ook in de vorm van waardering, erkenning of een prettig gevoel wanneer men verandert. Persoonlijke, open en respectvolle conversaties worden gezien als plaatsen waar verandering plaatsvindt. Het denken in gemeenschappen, een wij-gevoel, passen ook bij deze benadering (Caluwé et al., 2006, p. 75, 76).

‘Leren’ is het kernwoord van groendruk denken (Vermaak, 2008, p. 8). Het gedrag van mensen verandert pas als zij leren, is het uitgangspunt van deze benadering. Wanneer mensen hun eigen tekortkomingen inzien, zijn zij in staat om te ontwikkelen en te leren. De organisatie die zijn team wil laten groeien, creëert gezamenlijke leersituaties.

Het witdruk heeft als kernwoorden energie en vitaliteit. Deze benadering gaat er vanuit dat veranderingen pas zullen plaatsvinden als de tijd daar rijp voor is. Het gaat er niet om dat men dit moment passief afwacht. De tijd is namelijk rijp wanneer bekend is wat de mensen motiveert om te handelen, omdat daar de energie en vitaliteit zit. Ook is het van belang om blokkades of conflicten die de verandering in de weg staan, weg te nemen (Vermaak, 2008, p. 9, 10).

De persoon die verantwoordelijkheid neemt om verandering te begeleiden, hierna de ‘veranderaar’, moet goed afwegen welke strategie in de betreffende situatie het beste zal werken. Hier hebben we te maken met een principe van situationeel leiderschap. In de overweging draait het om “wat in deze situatie, op dit moment, met deze spelers, onder deze tijdsdruk het beste zou kunnen werken, en waarom.” Om een goede inschatting te kunnen maken moet de veranderaar weten wat zijn voorkeursaanpak is. Daarbij moet hij zich ook afvragen of die aanpak in de betreffende situatie ook het meest effectief zal zijn (Vermaak, 2008, p. 1).

Kennis van de gedachten die de basis vormen van de verschillende veranderstrategieën helpt om verandertrajecten te begrijpen en te weten hoe je die kunt ontwerpen (Caluwé et al., 2006, p. 82).

Annemarie Duifhuizen is degene die de veranderingen rondom de verhuizing van House of Hope gaat begeleiden. Haar is gevraagd om een kleurenscan in te vullen om te ontdekken welke veranderstrategie haar voorkeur heeft. Uit deze kleurenscan kwam naar voren dat het rooddruk en witdruk denken leidend zijn voor het handelen van Annemarie. Deze kleurenscan is als bijlage aan dit onderzoeksverslag toegevoegd.

In het vervolg van deze paragraaf wordt ingegaan op het rooddruk en witdruk denken, omdat deze in de kleuren als dominant naar voren kwamen.

Het rooddruk denken streeft naar het ideaal van een juiste ‘fit’ tussen organisatiedoelen en individuele doelen en naar de goede manier om mensen te motiveren. De ideale rooddruk organisatie is er een waar optimaal gecommuniceerd wordt en mensen respectvol met elkaar omgaan. Daar voelen mensen saamhorigheid en ervaren zij verbondenheid met elkaar. Het is een plaats waar mensen zich prettig en thuis voelen (Caluwé et al., 2006, p. 86).

Medewerker 2 bevestigt het beeld dat zojuist geschetst is. Ze constateert vol overtuiging dat ze een hartstikke leuk team heeft. Mensen respecteren elkaar en het lijkt een ongeschreven, maar nagekomen regel dat er niet geroddeld wordt. Ze denkt dat dit wel aan de transparante houding van Annemarie ligt. *“Ja, ik vind het echt een soort warm bad waar ik in zit. Dat bevalt me wel.”* (16 maart 2015, fragment 3.14) Ook medewerker 1 merkt op dat het team onderling een hechte band heeft (16 maart 2015, fragment 2.15).

Voor witdruk denken is de spontane verandering het ideaal. Er hoeft niets geforceerd te worden, want verandering is een natuurlijk proces dat zowat ‘toevallig’ plaatsvindt. Conflicten en crises worden positief geduid, omdat de energie en dynamiek hier vaak van afspatten. Men zoekt naar de bron van waaruit veranderingen voortkomen, omdat daar de energie te vinden is. Wie zich bij een ‘witte’ groep aansluit, vindt een betekenisrijke omgeving (Caluwé et al., 2006, p. 87).

Deze manier van denken komt terug in de manier waarop Annemarie Duifhuizen over de verhuizing praat. Ze zegt altijd liever in kansen te denken dan in bedreigingen, ook wat betreft de veranderingen die de verhuizing met zich meebrengt. *“De praktijk zal gaan uitwijzen wat de overhand krijgt.”* (Duifhuizen, 13 april 2015, fragment 1.22, 1.30).

Volgens de kleurenleer is communicatie onmisbaar bij veranderingen. Het wordt nog sterker gezegd, namelijk dat verandering een onderdeel is van communicatie, in plaats van andersom. *“Change is a process that is created, produced and maintained by and within communication.”*De manier waarop gecommuniceerd wordt binnen een veranderingsproces is vaak passend bij de veranderstrategie die gehanteerd wordt.

De communicatie binnen een ‘rode verandering’ is erop gericht om mensen te motiveren voor hetgeen de veranderaar heeft besloten. De verandering wordt aangekondigd en als aantrekkelijk perspectief voorgehouden aan de medewerkers. Wanneer zij reageren zoals gewenst is, worden zij beloond. Ontstane onrust wordt in goede banen geleid door persoonlijke gesprekken tussen teamlid en teamleider.

Binnen een ‘witte verandering’ wordt de communicatie allerminst gepland. Wanneer er communicatie plaatsvindt, zijn het de meest ondernemende actoren die dit aansturen. Datgene wat energie oproept of wat de mensen motiveert, vormt het onderwerp van de communicatie die vaak in de wandelgangen of bij brainstormsessies plaatsvindt (Caluwé et al., 2006, p. 125-127, 131).

Het rooddruk en witdruk denken komen in het werk van Annemarie Duifhuizen naar voren. Ze vertelt dat ze het *“heel belangrijk vindt, dat ik een team heb waarmee ik kan sparren. Een team dat gewoon groeit in functie en die ik zelf laat beslissen”* (witdruk denken). Ze loopt er echter tegenaan dat niet iedereen dit in zich heeft. Als het een praktisch ingesteld persoon is, heeft die vooral concrete opdrachten van haar nodig (rooddruk denken). Inmiddels heeft ze een scheiding weten aan te brengen tussen teamleden die al of niet kunnen meedenken over visie of besluiten. Degenen die dit wel kunnen, zijn aanwezig bij de vergaderingen.

Annemarie geeft aan dat ze helemaal niet wil dat medewerkers zich afhankelijk opstellen en hun vragen steeds bij haar neerleggen. *“Ga dat maar lekker zelf ontdekken.”* Ze wil graag dat medewerkers zelf gaan ontdekken en zichzelf ontwikkelen (witdruk denken). Hoewel ze alles als team wil doen, ziet het als vanzelfsprekend dat ze als projectleider uiteindelijk de knoop moet doorhakken (rooddruk denken) (Duifhuizen, 13 april 2015, fragment 1.16).

Een medewerker merkt op dat de besluitvorming wat betreft de verhuizing helemaal buiten haar om is gegaan. Daar had daar ook geen behoefte aan. *“Ik ben maar stagiaire, dus daar heb ik nog niet eens aan gedacht.”* Waar ze wel behoefte aan heeft, is praten en brainstormen over de komende veranderingen en hoe daarmee omgegaan zal worden (medewerker 2, 16 maart 2015, fragment 3.15).

Volgens De Caluwé en Vermaak vormt elke kleur, elke veranderstrategie een wereld op zich. Een wereld van samenhangende interventies, gedragsregels, dingen waarin men gelooft en de resultaten die je najaagt enzovoort. Wanneer deze werelden binnen een veranderingstraject met elkaar vermengd worden, heft dit de werkzaamheid van beide strategieën op. Denk aan een psycholoog die een groendruk denker is. Hij vindt het belangrijk dat een cliënt zijn zwakten en twijfels kan delen en om hulp durft vragen. Wanneer hij ook een stuk geeldruk opneemt in zijn handelen, komt er niets terecht van het hulptraject. Geeldruk denken gaat over onderhandelingen en het streven naar win-win situaties door mensen met invloed. De gele benadering past niet bij het doel en de aard van een hulptraject, want daar draait het om kwetsbaarheid en stimuleren van persoonlijke groei.

Binnen een veranderingstraject menen De Caluwé en Vermaak dat het van belang is om één strategie te hanteren. De invloed van veranderaars en hun interventies zijn krachtiger wanneer zij consequent gebruik maken van één strategie. Daarentegen is het binnen het geheel van een organisatie of team juist een verrijking als personen vanuit verschillende kleuren denken. Wanneer ieders inbreng gehoord wordt, voorkomt dit een tunnelvisie als er een veranderstrategie gekozen moet worden. Dan zijn de betrokkenen in staat om af te wegen welke strategie het beste aansluit bij de huidige situatie. Daarbij is het een vereiste dat er onder betrokkenen bereidheid is om eigen voorkeuren los te laten (Caluwé et al., 2006, p. 178, 179, 384).

Wanneer er een verandering op handen is en er een strategie gekozen moet worden, zijn er twee vragen van belang. Allereerst is de vraag welke strategieën er zijn. Het gaat erom dat de veranderaar verder kijkt dan zijn bekende voorkeursaanpak om een goede afweging te kunnen maken. De tweede vraag gaat om wat de werkzame principes van elke strategie zijn (Vermaak, 2008, p. 2). Bij het overdenken van deze vragen draait het er in essentie om dat de werkzame principes van een strategie aansluiten bij de situatie (Caluwé et al., 2006, p. 207).

De volgende stap is het opstellen van een interventieplan, waarmee de gekozen strategie handen en voeten krijgt. In dit plan moet de focus liggen op het hanteren van één strategie en alle onderdelen die betrokken zijn bij de verandering moeten verwerkt zijn. Ook moet het zozeer eenvoudig zijn dat betrokkenen het begrijpen en hun rol daarbinnen kunnen vervullen en tot slot gaat het erom dat het plan het uitvoeren waard is en een uitkomst vrijwel zeker is (Caluwé et al., 2006, p. 211, 212).

Brainstormsessies zijn de manier om interventies te kiezen die passen binnen de strategie die is gekozen. Een plan is krachtiger wanneer de afzonderlijke interventies met elkaar samenhangen en passen bij de gekozen kleur. Bij zowel de rode als de witte benadering worden vaak meerdere mensen bij de brainstormsessies betrokken.

Bij de tweede stap besluit de veranderaar wie bij het proces betrokken zullen worden. Ook stelt hij vast welke interventies gepleegd zullen worden, wanneer deze zullen plaatsvinden en wie daarvoor ingezet zal worden. Tenslotte besluit hij hoe er over de verandering gecommuniceerd zal gaan worden. Het visueel maken van de geplande interventies kan helpen om de plannen te communiceren met betrokkenen.

Tenslotte is het van belang dat er wordt vastgesteld waar de focus gedurende de verandering op zal liggen en door wie dit in de gaten wordt gehouden (Caluwé et al., 2006, p. 212-221).

Annemarie Duifhuizen heeft als voorbereiding op de verhuizing een plan van aanpak geschreven waarin de rollen zijn verdeeld over het team. *“Op de verhuisdag moet alles in dozen staan, iedereen krijgt een bepaalde taak daarin om te zorgen dat een deel in dozen.. iedereen pakt een deel in en een deel waar hij zelf vooral mee bezig is. op de verhuisdag verwachten we gewoon dat iedereen meehelpt want iedereen krijgt een taak op de verhuisdag.”* (13 april 2015, fragment 1.28).

De verantwoordelijkheid voor het nemen van de beslissingen ligt hoofdzakelijk bij twee mensen. *“Ik heb er vooral voor gekozen om niet te veel mensen erbij te betrekken, omdat dat best veel tijd kost. Het heeft niet zo veel zin om met 20 mensen over een kleur te gaan kiezen. Het is heel leuk als ze mee beslissen maar het geeft ook heel veel verwarring.”* (13 april 2015, fragment 1.28, 1.29).

Bij de verhuizing wil Annemarie wel iedereen een taak geven, waarmee ze het ook weer tot iets van het hele team maakt. Ze vindt het leuk als iedereen zich inzet. *“Het is ook een soort teambuilding zeg maar.”* (13 april 2015, fragment 1.29).

De aanpak die Annemarie Duifhuizen in dit proces hanteert, is die van het rooddruk denken. Ze probeert een wij-gevoel te creëren door medewerkers te laten meedenken en een taak te geven bij de verhuizing, maar ook door de verhuizing als ‘teambuilding’ te benoemen. De Caluwé en Vermaak noemen dit: *”de manager op de zeepkist, het verlokkende perspectief.”* (Caluwé et al., 2006, p. 76).

De kleurenscan gaf aan dat Annemarie zich in haar handelen de voorkeur heeft voor de rooddruk en witdruk benadering. Uit voorgaande beschrijving van haar aanpak van het proces rondom de verhuizing komt vooral het rooddruk denken naar voren. Dat is niet verbazend, omdat een stappenplan niet aansluit bij de essentie van witdruk denken (Caluwé et al., 2006, p. 216). Het is voor Annemarie van belang om te weten welke strategie zij kiest om de verhuizing te begeleiden, omdat ze dan consistent kan zijn in haar handelen. In andere situaties kan zij ervoor kiezen om meer vanuit een andere strategie te handelen, afhankelijk van wat het beste aansluit (Caluwé et al., 2006, p. 179).

## 3.6 Managementprincipes voor veranderende situaties

House of Hope bevindt zich in een tijd vol veranderingen en onzekerheid. Bij veranderingen is het niet duidelijk waar de organisatie uitkomt en dat kan onzekerheid geven. Uit paragraaf 3 kan worden afgeleid dat het wel verschilt hoe de betrokkenen tegen de situatie aankijken. De ene persoon ziet vooral bedreigingen, terwijl een ander juist de kansen benadrukt. De volgende paragrafen bieden handvatten aan vanuit de literatuur en interviews voor manieren waarop de organisatie met de veranderingen kan omgaan.

Covey stelt dat organisaties in tijden van verandering geconfronteerd worden met vier gevaren, namelijk: een gebrekkige uitvoering, vertrouwenscrisis, verlies aan focus en verlammende angst.

Bij een gebrekkige uitvoering gaat het erom dat er een veranderstrategie is gekozen, maar dat deze niet goed wordt uitgevoerd.

De vertrouwenscrisis doemt op wanneer de veranderingen ertoe leiden dat het vertrouwen van medewerkers en afnemers daalt.

Veranderingen kunnen er ook toe leiden dat er verwarring ontstaat binnen het team. Medewerkers verliezen focus, waardoor zij hun werk niet goed uitvoeren.

Als laatste is er verlammende angst een mogelijke reactie op veranderingen. Wanneer zich deze angst voordoet, gebeurt het vaak dat mensen zich terugtrekken, terwijl de situatie er juist om vraagt dat ze richting bepalen en aan de slag gaan. Deze vier reacties kunnen elkaar onderling versterken (Covey, Whitman & England, 2010, p. 9, 10).

Volgens Covey kan een organisatie aan de hand van vier punten anticiperen op veranderingen en de onzekerheid die dat veroorzaakt. Hij zegt dat het belangrijk is dat de organisatie weet waar haar prioriteit ligt en dat zij die excellent uitvoert. Ook dat zij het vertrouwen weet te behouden van zowel interne als externe partijen. Verder zegt hij dat het van belang is dat zij meer bereiken met minder en dat ze angst weet te verminderen (Covey et al., 2010, p. 10, 11). Hieronder worden deze vier punten toegepast op de situatie van House of Hope.

Als het gaat om resultaten behalen te midden van veranderingen, is het van belang om de prioriteiten excellent uit te voeren. Dat wil zeggen dat de organisatie er bewust op inzet dat zij haar doelen ofwel prioriteiten blijft behalen. Om dat te kunnen doen, is het voor medewerkers van belang dat zij precies weten wat de doelen zijn en wat daarin van hen verwacht wordt. Het moet voor iedereen helder zijn wat zij moeten doen, omdat dit houvast geeft. Regelmatig vergaderen is een belangrijk middel om de voortgang bij te houden (Covey et al., 2010, p. 8-31).

House of Hope kan dit principe als volgt toepassen. In hoofdstuk 1 is beschreven hoe de papieren en geleefde werkelijkheid van House of Hope zich tot elkaar verhouden. Bij medewerkers kwam naar voren dat zij niet volledig op de hoogte zijn van de negen kenmerken van de werkmethode en welke toepassing de organisatie voor zich ziet. Als de organisatie te midden van alle veranderingen haar doelen wil blijven behalen, moeten de medewerkers goed weten waar het dan om gaat en wat er van hen verwacht wordt. Een eerste stap kan zijn dat medewerkers een training krijgen waarin ze leren wat de werkmethode is en hoe ze die moeten toepassen. House of Hope kan die gelegenheid meteen ook aangrijpen om te onderzoeken in hoeverre het haar lukt om de doelen te behalen of de werkmethode toe te passen in de praktijk.

Vertrouwen is een belangrijk goed binnen een organisatie. Wanneer er daarentegen wantrouwen heerst binnen een organisatie, heeft dat verschillende negatieve gevolgen. De productiviteit daalt, klanten blijven weg en teamleden raken ontmoedigd. In het uiterste geval heeft dit tot gevolg dat de organisatie haar deuren moet sluiten. Het tegenovergesteld is ook waar, dat wanneer vertrouwen de boventoon voert, dit positief effect heeft op het functioneren van een organisatie. Wanneer een teamleider het vertrouwen van zijn team wil winnen, zijn drie dingen van belang. Door transparant te zijn, beloftes na te komen en zelf vertrouwen te stellen in zijn team, kan hij hun vertrouwen winnen (Covey et al., 2010, p. 43-55).

In roerige tijden is het belangrijk om vertrouwen te houden. De verhuizing met alle bijkomende veranderingen kan een roerige tijd genoemd worden. Volgens medewerker 2 stelt Annemarie Duifhuizen zich transparant op en ze geeft aan dat dit een positief effect heeft op het team. Zelf merkt Annemarie op dat ze graag ziet dat haar teamleden zich onafhankelijk opstellen. Daarmee wekt ze indruk dat ze vertrouwen stelt in haar team. Dit zijn twee aspecten die belangrijk zijn om vertrouwen te houden. Daarnaast vertelt Annemarie dat ze zelf graag in kansen denkt, hoewel ze de bedreigingen zeker ook in het oog heeft. In zekere zin spreekt Annemarie haar vertrouwen uit over de toekomst op een nieuwe locatie en dit kan een positief en geruststellend effect hebben op haar team.

In tijden van verandering is het belangrijk om meer te doen met minder. *“Laten we onszelf eens afvragen of we in deze tijd veel moeten realiseren of dat we ons juist sterk moeten richten op het realiseren van het allerbelangrijkste.”* Volgens Covey is een organisatie effectief ondanks veranderingen, als zij zich nadrukkelijk richt op haar trouwe klanten en medewerkers en dat zij zich ook inzet voor de werkzaamheden die voor haar werkelijk van belang zijn. Als dit toegepast wordt op de situatie van House of Hope, zou hij spreken over cliënten. Bij werkzaamheden zou het gaan om het werk dat de kern vormt van haar aanbod (Covey et al., 2010, p. 67-80).

Meer doen met minder. Dit kan voor House of Hope betekenen dat zij zich gedurende alle veranderingen vooral bezighoudt met de huidige bezoekers en medewerkers en met de activiteiten die ze nu al organiseert. De organisatie moet dit borgen, omdat het volgens Covey stabiliteit geeft te midden van de veranderingen. Wanneer de veranderingen eenmaal zijn doorgevoerd en de House of Hope in rustiger vaarwater is gekomen, kan ze kijken hoe ze haar dienstenaanbod of team kan uitbreiden.

Wanneer angst de kop opsteekt binnen een organisatie, moet daar direct iets aan gedaan worden. Angst heeft een negatieve invloed op het welzijn van medewerkers en daar betaalt de organisatie een hoge prijs voor, stelt Covey. Een teamleider kan angst en onzekerheid binnen zijn team verminderen door transparant te communiceren over de situatie, te vertellen wat er moet gebeuren en ruimte te geven aan gevoelens en emoties van teamleden. Duidelijkheid kan een stuk verlichting geven, maar mogelijk is de wortel van de angst nog in takt. De teamleider doet er goed aan om te ontdekken wat de oorzaak is en zijn team mogelijk een ander gezichtspunt te bieden, waardoor zij weer motivatie en vertrouwen krijgen. Een heldere en duidelijke missie helpt mensen om hun angst om te zetten in productiviteit (Covey et al., 2010, p. 83-97).

Uit de interviews komt naar voren dat twee medewerkers vooral bedreigingen en nauwelijks kansen zien. Wanneer angst voor de bedreigingen de overhand heeft of krijgt, kan dit een verlammend effect hebben. Voor Annemarie is het belangrijk om de angst te verminderen door de medewerkers hun gevoelens en emoties te laten uiten. Ook is het belangrijk om te onderzoeken wat de wortel is van hun angst. Mogelijk komt zij daarbij een relevant issue op het spoor. Zo’n gesprek kan ook nieuwe gezichtspunten opleveren voor de medewerker, waardoor de angst omgebogen wordt tot positieve energie.

## 3.7 Omgaan met kansen en bedreigingen volgens betrokkenen.

De medewerkers en wijkbewoners hebben beide ideeën over hoe er met deze kansen en bedreigingen omgegaan kan worden.

#### Medewerkers

Medewerker 1 vindt het de kunst om echt aan presentie te blijven doen in de wijk Katendrecht om de mensen niet te verliezen. Zij zou het een goed idee vinden om regelmatig door de wijk te lopen en mensen aan te spreken om te vragen hoe het met ze gaat. Op die manier kan House of Hope laten zien dat ze de mensen niet vergeten zijn. Ook bij de verschillende andere organisaties zoals Betty Bakgraag, basisschool de Globetrotter en de Schalm en de woningstichting is het belangrijk om te laten weten dat House of Hope nog steeds aanwezig is voor de wijk.

De bedreiging van het gevestigd zijn achter een politiebureau zal volgens de medewerker vanzelf verdwijnen, omdat dit gebouw op den duur gesloopt zal worden.

Om de wijkbewoners uit Katendrecht die fysiek beperkt zijn toch bij House of Hope te blijven betrekken, raadt ze aan om een busje heen en weer te laten rijden (16 maart 2015, fragment 2.17).

Volgens medewerker 2 is het niet mogelijk om present te zijn over een grote afstand. Om die reden denkt ze dat House of Hope zich qua presentie beter kan richten op de senioren in de woontoren boven hen.

Ze ziet laagdrempeligheid als essentieel element van de organisatie. Straks zitten ze in een gloednieuw pand, wat voor de huidige bezoekers juist een drempel kan opwerpen, meent ze. Ze ziet het als uitdaging om op de nieuwe locatie weer een huiskamergevoel te creëren.

Dat House op Hope op grotere afstand komt van de wijk, kan ervoor zorgen dat oud-Katendrechters niet meer naar ontmoetingsactiviteiten komen, denkt ze. De medewerker stelt voor om het huidige pand aan te houden als ontmoetingsruimte voor de wijk Katendrecht. Vanuit de nieuwe locatie zou de organisatie zich vooral op de senioren kunnen richten.

Wanneer het gaat om het bereiken van de volledige diversiteit aan wijkbewoners, raadt ze aan om actief in te zetten op het werven van vrijwilligers met andere culturele achtergronden.

Tot slot vertelt ze het fijn te vinden om te brainstormen en mee te denken over de besluitvorming over hoe de organisatie wil omgaan met de huidige groep oud-Katendrechters. Ze is van mening dat deze mensen zich mogelijk verlaten zullen voelen door House of Hope (medewerker 2, 16 maart 2015, fragment 3.15).

#### Wijkbewoners

Wijkbewoner 1 relativeert de bedreiging die zou ontstaan doordat House of Hope op grotere afstand komt te staan. *“Het is dichtbij, waarom ga ja daar niet naartoe lopen? Het is niet bij Zuidplein. Sommige mensen hebben een ziekenhuis nodig en dan moet je helemaal naar Beverwaard en hoe dan ook moet je gaan. Wat ga je dan zeggen tegen de gemeente? Zet voor mij een ziekenhuis in Katendrecht?”*

Wel vindt ze dat de organisatie een bord moet ophangen bij de huidige locatie, zodat mensen weten dat House of Hope nog wel bestaat, maar op een andere plek zit.

Ze zegt dat ze blij is dat de organisatie meer naar het begin van de wijk gaat, omdat ze zelf ook op het vaste land georiënteerd is (23 maart 2015, fragment 4.23).

House of Hope moet de huidige mensen blijven uitnodigen op de nieuwe locatie, zodat zij gemotiveerd blijven om te komen, adviseert wijkbewoner 2. Ook zou hij deze bewoners blijven bezoeken en nog meer avonden of activiteiten voor hen organiseren.

Hij zou het ook leuk vinden als er een mannengroep en Bijbelstudiegroep opgezet zullen worden (20 april 2015, fragment 5.7).

Volgens beide wijkbewoners is het belangrijk dat House of Hope de sfeer van de huidige locatie vasthoudt. Ze menen dat dit mogelijk is als de medewerkers zich op dezelfde manier blijft gedragen als zij nu doen. Volgens wijkbewoner 1 zijn open communicatie en een warme uitstraling opvallende kenmerken van hun gedrag. De andere wijkbewoner vindt het ook belangrijk dat de medewerkers ermee doorgaan om af en toe in de huiskamer te komen zitten om contact te hebben met de bezoekers (wijkbewoner 1, 23 maart 2015, fragment 4.26 ; wijkbewoner 2, 20 april 2015, fragment 5.7).

## 3.8 Samenvatting

Aan de hand van de marketingmix is het duidelijk geworden de verhuizing invloed uitoefent op andere aspecten van de organisatie. Het is voor House of Hope belangrijk om een strategie te bedenken om op deze veranderingen in te spelen. Zowel de projectleider als de medewerkers als de wijkbewoners zien dat de verhuizing kansen en bedreigingen met zich meebrengt. Door middel van de kleurenleer is geanalyseerd vanuit welke veranderstrategie de projectleider leiding geeft. Vervolgens zijn er aan de hand van literatuur en afgenomen interviews handvatten gegeven hoe er met de veranderingen omgegaan kan worden.

Het doel van House of Hope is om op de nieuwe locatie de volledige diversiteit van wijkbewoners te betrekken bij de organisatie. In het volgende hoofdstuk is beschreven wat volgens belanghebbenden nodig is om dit op de nieuwe locatie vorm te geven.

# Hoofdstuk 4: Diversiteit betrekken bij de nieuwe locatie

## 4.1 Inleiding

Dit hoofdstuk gaat in op de derde deelvraag: *Wat is volgens literatuur en belanghebbenden nodig om de wijk in haar volledige diversiteit te betrekken bij House of Hope?*

Met behulp van literatuurstudie en interviews met verschillende respondenten onderzoeken we deze vraag. Paragraaf 2 beschrijft naar aanleiding van interviews met medewerkers in hoeverre zij op de huidige locatie een diversiteit aan wijkbewoners terugzien. In paragraaf 3 is beschreven wat literatuur zegt over het bereiken en betrekken van (nieuwe) doelgroepen bij een organisatie. Paragraaf 4 bevat beschrijvingen naar aanleiding van interviews met vier groepen respondenten over het verbinden van een diversiteit aan wijkbewoners bij de organisatie. Tot slot geeft paragraaf 5 een samenvatting van dit hoofdstuk.

## 4.2 Diversiteit aan doelgroepen op de huidige locatie

In het jaarverslag staat dat House of Hope zich ten doel stelt om de volledige diversiteit aan wijkbewoners te betrekken bij de organisatie en haar activiteiten. Ze zeggen dat ze het ‘Niemand Uitgezonderd-principe’ hanteren, wat inhoudt dat ze voor alle rassen, culturen en groepen openstaan (Hubach, 2013, p. 9). Door middel van interviews met medewerkers is onderzocht in hoeverre locatie Katendrecht dit doel op de huidige locatie bereikt.

Medewerker 1 meent dat het ‘Niemand Uitgezonderd-principe’ in praktijk wordt gebracht: iedereen is welkom. Ze merkt op dat House of Hope zich bij illegale bezoekers wel aan wetten heeft te houden, maar *“ook al zijn ze illegaal, ze zijn welkom bij de organisatie”* (16 maart 2015, fragment 2.5). Door middel van haar activiteiten bereikt locatie Katendrecht verschillende doelgroepen. De wijklunch en de vrouwengroep zijn hier voorbeelden van. De relatie die tijdens het spreekuur met mensen wordt opgebouwd, vormt volgens haar de basis waarop mensen ervoor kiezen om te participeren bij activiteiten. Volgens de medewerker moeten mensen vaak nog wel over een drempeltje geholpen worden voordat ze werkelijk deelnemen aan de activiteiten. Ze noemt een voorbeeld van hoe dit bij de vrouwengroep kan gaan. *“Persoonlijk, als leiding van de vrouwengroep, op de vrouwen af te gaan en ze uit te nodigen en goed uit te leggen wat de bedoeling is, wat we doen en wat het doel van de vrouwenochtend is. En dan op basis van vertrouwen gaan ze mee. Dus eigenlijk vanuit relatie nemen ze die stap.”* (16 maart 2015, fragment 2.16).

Per activiteit verschilt de samenstelling aan bezoekers, vertelt de medewerker. De wijklunch wordt vooral door oud-Katendrechters, blanke wijkbewoners, bezocht. *“Je ziet dan toch minder, bijvoorbeeld Marokkaanse mensen, die haken wel sneller af.”* Bij de vrouwengroep komen wel vrouwen uit allerlei culturen. Ze merkt gelijk op dat daar wel haken en ogen aan zitten. Als voorbeeld noemt ze de Marokkaanse gemeenschap. Ze zegt dat binnen die gemeenschap veel wordt geroddeld, waardoor een bepaald groepje bij de vrouwengroep wegblijft. Het vraagt wijsheid om met zo’n situatie om te gaan, meent ze. Je moet de onderste steen boven zien te halen en dan heb je ook nog te maken met de sterke sociale controle binnen die gemeenschap.

Bij het voorbeeld over de Marokkaanse gemeenschap en wat daarbij komt kijken, merkt ze op: *“Ik heb daar helemaal geen kaas van gegeten hoe dat werkt.”*. Ze heeft ervaren dat als je een diverse groep wilt bereiken, je ook rekening moet houden met verschillende achtergronden en geloven. *“We ontmoeten allemaal kleuren en van sommige andere culturen weet je niet hoe ze werken.”* (16 maart 2015, fragment 2.16).

Over het team van locatie Katendrecht zegt de medewerker: *“Voor mij kan dat nog wel wat gekleurder zijn. Het is wel een wit gebeuren bij ons.”*. Ze is erg blij met de nieuwe vrijwilligers die een andere cultuur hebben dan de Nederlandse. Het team heeft hen nodig, omdat zij meer weten van andere culturen, meent ze (16 maart 2015, fragment 2.16).

Medewerker 2 meent dat de organisatie nog een weg te gaan heeft in het betrekken van de volle diversiteit aan wijkbewoners. Ze ziet binnen het spreekuur en bij de vaste groep Katendrechters dat zij betrokken zijn bij de organisatie. Maar de rijke wijkbewoners ziet ze nooit. *“Die hebben ook geen hulpvraag, maar op ontmoeting komen die ook niet.”* Ze vraagt zich ook af of deze mensen de behoefte hebben om betrokken te worden en of House of Hope hier actief op inzet. Annemarie Duifhuizen is hier wel mee bezig, weet ze, *“maar het staat nog wel een beetje in zijn kinderschoenen.”*

Ze is zelf nog nooit bij de wijklunch of wijkmaaltijd aanwezig geweest, maar kent het concept wel. Ze is van mening dat de wijkmaaltijd een goed voorbeeld is van de manier waarop House of Hope de diverse wijkbewoners met elkaar verbindt. Die betrokkenheid ziet ze naar voren komen in het feit dat wijkbewoners afwisselend een maaltijd bereiden. *“Mensen die allemaal eten koken, dat vind ik getuigen van de grootste betrokkenheid.”* De medewerker vindt het gezamenlijk bereiden en nuttigen van een maaltijd een samenbindende activiteit. *“Het gewoon koken. Dat Hollanders en buitenlanders eten meenemen en dat je proeft van elkaars eten. Ik denk dat dat een heel basaal iets is om verbindingen te leggen.”* (16 maart 2015, fragment 3.14).

Uit deze informatie wordt duidelijk dat House of Hope openstaat voor de volledige diversiteit van de wijk, maar dat voornamelijk blanke bewoners van Katendrecht naar de activiteiten komen. Bij de vrouwengroep is wel een gemixte samenstelling. De medewerkers zijn voornamelijk blank maar de wens voor het werven van meer allochtone vrijwilligers is er. Sociaal economisch sterkere wijkbewoners worden momenteel niet betrokken.

## 4.3 Verschillende doelgroepen bereiken en betrekken

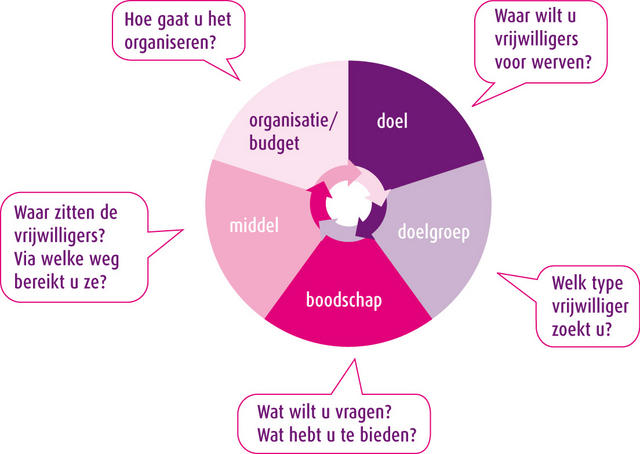
In deze paragraaf is beschreven wat de literatuur zegt over het bereiken en betrekken van verschillende doelgroepen bij een organisatie. De focus ligt daarbij vooral op het werven van vrijwilligers.

#### 5x B

De brochure van CIVIQ, instituut vrijwillige inzet, beschrijft het wervingsproces aan de hand van vijf stappen. Zij onderscheiden de volgende vijf stappen: Binnenhalen, Begeleiden, Belonen, Behouden en Beëindigen. Dit stappenplan is de richtlijn van deze beschrijving

#### Binnenhalen

Het Binnenhalen van vrijwilligers is de eerste stap. De wervingscirkel is een instrument dat de organisatie helpt om deze stap goed te doorlopen. Afbeelding 2 staan de vijf stappen weergeven: doel, doelgroep, boodschap, middel en organisatie (Wikidot, z.d.).



**Afbeelding 1.** De wervingscirkel

De eerste stap in de cirkel is het vaststellen welk doel de organisatie wil bereiken met het wervingsproces. Bij dit doel gaat het zowel om wat de organisatie zoekt als wat zij een vrijwilliger kan bieden. Als het gaat om wat de organisatie zoekt, valt te denken aan het aantal vrijwilligers dat ze nodig heeft en het werk dat gedaan moet worden. Ook is het de vraag of de vrijwilliger aan een specifiek profiel moet voldoen, welke vaardigheden hij moet beheersen en of een bepaalde beschikbaarheid verwacht wordt (Heinsius, 2003, p. 94-96). Het is ook belangrijk om zich te verplaatsen in de ander, de potentiële vrijwilliger. Waarom zou een vrijwilliger zich bij mijn organisatie willen inzetten? Het antwoord op deze vraag is gelijk ook het ‘verkoopargument’ van de organisatie. Daarbij is het ook van belang om te bedenken welke ervaring een vrijwilliger kan opdoen bij de organisatie, welke deskundigheidsbevordering hij aangeboden krijgt en hoe bereikbaar de organisatie is. Ook is het goed om na te gaan welke regels de organisatie heeft omtrent onkostenvergoedingen (Veldman, 2005, p. 13, 14).

Wanneer de organisatie weet wat haar doel is met vrijwilligerswerving, is ze toe aan de tweede stap: het vaststellen van de doelgroep. Bij deze stap moet de organisatie zich afvragen welke doelgroep zij zoekt en waar die mensen zitten (Heinsius, 2003, p. 97). Allereerst moet de organisatie bedenken welke doelgroep aan de gestelde criteria voldoet. Hierbij valt te denken aan leeftijd, ervaring, motivatie, beschikbaarheid of culturele achtergrond (Veldman, 2005, p. 14). Als het profiel van de doelgroep is vastgesteld, moet de organisatie rustig nadenken waar zij deze groep kan vinden. Om succesvol te kunnen werven, is het belangrijk om te weten waardoor de doelgroep zich aangesproken voelt. De organisatie moet zich in hen verdiepen. Daarbij kunnen de volgende punten onderzocht worden: hoe de doelgroep tegen vrijwilligerswerk aankijkt en wat zij van de organisatie zou vinden. De smaak van deze doelgroep wat betreft woordkeus, stijl of normen en waarden. Wat deze mensen lezen, horen of zien en welke intermediair binnen de groep belangrijk is. Op welke manier deze doelgroep beloond wil worden en of hun inzet afhankelijk is van bijvoorbeeld een dag in de week of het seizoen. Voor het achterhalen van informatie over de doelgroep kan de organisatie interne kennis benutten. Als dit ontoereikend is, kan de organisatie ook gebruik maken van bestaande documentatie of zelf onderzoek doen, bijvoorbeeld door diepte-interviews af te nemen (Heinsius, 2003, p. 98, 99).

In stap drie gaat het om de boodschap. Met de boodschap brengt de organisatie haar doelstelling over naar de doelgroep. Daarbij is het de bedoeling dat de doelgroep zich aangesproken voelt en gemotiveerd wordt om vrijwilliger te worden. Bij deze stap is het goed als de organisatie zich verplaatst in de doelgroep om te bedenken wat hen zou aanspreken. In de boodschap die de organisatie afgeeft, gaat het om relevante informatie over wat het vrijwilligerswerk oplevert aan genoegen, werkervaring of contacten. Ook is het belangrijk om duidelijk te zijn over de verwachtingen die de organisatie heeft. Naast genoemde feiten is het belangrijk dat er een sfeerimpressie wordt gegeven van het werken binnen de organisatie. Met een sfeerimpressie kan de nieuwsgierigheid van mensen geprikkeld worden (Heinsius, 2003, p. 99).

Bij stap vier kiest de organisatie een middel en kanaal waarmee zij de doelgroep bereikt. Het middel is datgene wat de boodschap van de organisatie draagt. De weg waarlangs de boodschap gaat, is het kanaal. Zoals bij stap twee naar voren kwam, verschilt het per doelgroep wat zij leest, ziet of hoort, wat zij doen, bij welke groep zij horen, wie zij ontmoeten en waarin zij geïnteresseerd zijn. Elke groep vraagt om een andere benadering. Wanneer het een groep studenten betreft, kan een lezing op een avond van de studie- of studentenvereniging een goed middel zijn. Als de organisatie mensen zoekt die overeenkomen met of aansluiten bij het huidige team, dan is het stimuleren van mond op mond reclame een middel (Heinsius, 2003, p. 100, 101).

Bekendheid onder de doelgroep kan de organisatie helpen in het wervingsproces. Het organiseren van een open dag kan een manier zijn om mensen bekend te maken met de organisatie. Wanneer de organisatie erin slaagt om de doelgroep een goed beeld en een positieve indruk te geven, dan zal de potentiële vrijwilliger dat zeker meewegen in zijn besluit om zich al dan niet in te zetten. Afhankelijk van de doelgroep kan de organisatie ook de volgende middelen hanteren: informatiebijeenkomsten bij scholen, buurthuizen of Rotaryclubs, een presentatie geven op (jaar)markten of contact leggen met oud-vrijwilligers. *“Het persoonlijk benaderen van potentiële vrijwilligers werkt doorgaans het beste.”* (Veldman, 2005, p. 15). Voor sommige groepen van de bevolking, bijvoorbeeld allochtone mensen, is vrijwilligerswerk een onbekend fenomeen. In alle gevallen, maar met name bij deze doelgroepen, is het van belang om een goed beeld te geven van de organisatie en wat er precies verwacht wordt van vrijwilligers (Veldman, 2005, p. 15).

De vijfde stap is de organisatie. Bij deze stap gaat het om de haalbaarheid en de praktische uitvoering van de ideeën die in voorgaande stappen zijn opgedaan. Hierbij moet de organisatie zich afvragen wat de werving kost aan tijd en geld en of dat realiseerbaar is. Vervolgens is het belangrijk om te weten wie, wanneer, welke actie moet ondernemen. Werving wordt gezien als een doorlopende activiteit. Om te voorkomen dat de huidige vrijwilligers uitgeput raken of er een tekort ontstaat, moet de organisatie constant bezig zijn met werving. Door het opstellen van een wervingsplan kan de organisatie voorkomen dat ze het wiel steeds opnieuw moeten uitvinden. Voor elke wervingsactie kan de wervingscirkel opnieuw doorgelopen worden.

Bij deze stap benadrukt Veldman het belang ervan dat er een klik is tussen de organisatie en de vrijwilliger. Als de organisatie eenmaal potentiële vrijwilligers op het oog heeft, moet ze bedenken of zij een werkbare match vormen. *“Passen de uit te voeren taken en de werkwijze van de organisatie bij de wensen en mogelijkheden van de potentiële vrijwilliger?”* Ze stelt dat het mogelijk is om iemand binnen je organisatie te halen, maar dat het vooral belangrijk is om door één deur te kunnen. *“Als dat niet zo is, is het de overweging waard om niet met elkaar in zee te gaan. U voorkomt zo wellicht een hoop problemen.”* (Veldman, 2005, p. 15, 16).

De genoemde vijf stappen leiden een organisatie door het wervingsproces. Wanneer de organisatie een doelgroep wil bereiken die ze nog niet heeft of die niet bekend is, vraagt dat om extra inspanning. De doelgroep en vrijwilligers die nu betrokken zijn, zeggen iets over het beeld dat de buitenwereld van de organisatie heeft. Ook laat het zien welke groep mensen zich prettig voelt binnen de organisatie. Het heeft geen zin om lukraak een nieuwe doelgroep te benaderen. Als het al lukt om hen binnen te halen, is de kans groot dat zij ook snel weer vertrekken.

Om een nieuwe doelgroep te betrekken en te behouden, zal er iets in de organisatie moeten veranderen. Heinsius stelt dat twee elementen hier een rol spelen: 1) de doelgroepen die bij de organisatie passen en 2) het afbakenen van een duidelijke doelgroep. In de eerste plaats zal de organisatie moeten zoeken naar verandering én verbinding. De organisatie zal veranderingen moeten doorvoeren om de nieuwe doelgroep te betrekken, maar ondertussen ook verbinding blijven houden met de huidige doelgroep. *“Bij verandering gaat het erom welke elementen uit de identiteit van de organisatie behouden blijven en waarin de vrijwilligers zich kunnen blijven herkennen.”* (Heinsius, 2003, p. 105). Een organisatie waar overwegend christelijke vrouwen van middelbare leeftijd werken, zal weinig binding hebben met een doelgroep van jonge niet-christelijke vrouwen van allochtone afkomst. Zij zullen meer binding hebben met een groep christelijke vrouwen van middelbare leeftijd en allochtone afkomst. Uit dit voorbeeld komt naar voren dat het per doelgroep verschilt hoeveel verbindingen zij hebben met een organisatie. Dit is het tweede element, namelijk het afbakenen van de nieuwe doelgroep. Aan de hand van de wervingscirkel stelt de organisatie vast welke nieuwe doelgroep zij wilt bereiken. Dit afbakenen is belangrijk, want als de nieuwe doelgroep onvoldoende verbindingen blijkt te hebben met de organisatie, vraagt dit veel aanpassingen. Worden er teveel veranderingen doorgevoerd, dan zullen de huidige vrijwilligers in opstand komen, omdat zij zich niet meer in de organisatie herkennen.

Wanneer een organisatie meer diversiteit wil aanbrengen in haar vrijwilligersbestand, moet zij oog hebben voor drie domeinen. De organisatie, wat zij wil bereiken en met welke mensen. De omgeving, hoe die eruitziet, wat daarin verandert en hoe die is samengesteld. De doelgroep, hoe die is samengesteld. Wanneer de samenstelling van deze drie domeinen teveel van elkaar verschilt, kan dat de herkenbaarheid en effectiviteit van de organisatie belemmeren. Voor de organisatie gaat het erom dat ze een dusdanige diversiteit aan mensen binnenhaalt als relevant is voor het werk (Heinsius, 2003, p. 103-106).

#### Begeleiden

Wanneer de organisatie een vrijwilliger heeft gevonden, kan het echte werk beginnen. Het organiseren van goede begeleiding is een eerste vereiste. In de eerste periode is alles voor de vrijwilliger nog nieuw. Daarbij is het belangrijk dat hij de tijd heeft om alles te leren kennen, maar ook dat het helder is welke verwachtingen beide partijen hebben. Voor de organisatie is het belangrijk om over de volgende punten na te denken. De oefenruimte die zij de vrijwilliger bieden, welke deskundigheidsbevordering zij aanbieden, wie het vaste aanspreekpunt wordt en wat ze willen doen met de ervaringen van de vrijwilliger.

De vrijwilliger heeft bepaalde verwachtingen van het werk dat men gaat doen, maar de praktijk kan anders uitvallen. Het kan zijn dat andere werkzaamheden de vrijwilliger meer aanspreken of dat zijn vaardigheden daar beter bij aansluiten. Vooral in de eerste periode is het van belang dat de organisatie, het liefst in overleg met de vrijwilliger, afspreekt wat hij gaat doen om de organisatie te leren kennen. Daarbij is het de vraag welke oefenruimte de organisatie aan haar vrijwilliger geeft om gedurende die eerste periode te ontdekken welk werk het meest aanspreekt.

In het begin moet de organisatie opletten hoe de vrijwilliger functioneert. Het kan zijn dat de vrijwilliger onvoldoende kennis heeft om de werkzaamheden uit te voeren. Dan is het aan de organisatie om na te gaan welke deskundigheidsbevordering of training nodig is en of zij dat kunnen bieden.

Voor de vrijwilliger is het prettig om te weten waar hij met (werkgerelateerde) vragen terecht kan. Het aanwijzen van een vast aanspreekpunt is daarom belangrijk. Deze contactpersoon is degene die ook geregeld voortgangsgesprekken heeft met de vrijwilliger en zodoende in de gaten kan houden hoe het gaat.

Wanneer de vrijwilliger eenmaal aan het werk is, gaat hij ervaring opdoen over het reilen en zeilen binnen de organisatie en/of een specifieke activiteit. Mogelijk ziet hij verbeterpunten of heeft hij andere ideeën om het werk te verbeteren of plezieriger te maken. Wat doet de organisatie met deze ervaringen? De organisatie kan de vrijwilliger dan zien als ‘bemoeial’ of ze zien de inbreng juist als verrijking. Nieuwe vrijwilligers kijken met een frisse blik naar de organisatie en kunnen waardevolle punten aanstippen. Daarnaast kan het een motiverend effect hebben als de vrijwilliger mag meedenken over de organisatie en haar activiteiten (Veldman, 2005, p. 25-27).

Volgens Heinsius zijn drie terreinen van belang als het gaat om leiding geven aan vrijwilligers. Hij noemt: richten, inrichten en verrichten. Richten gaat om het vaststellen van de doelen die je wilt behalen. Bij inrichten wordt vastgesteld welke werkzaamheden naar het doel leiden en bij verrichten gaat het om de manier waarop het werk wordt uitgevoerd. Leidinggeven is een doorgaand proces waarbij de organisatie aandacht moet hebben voor zowel het werkinhoudelijke als voor de vrijwilliger. Deze drie vormen van leidinggeven kan de organisatie hanteren gedurende de tijd dat de vrijwilliger bij de organisatie betrokken is.

De organisatie overlegt met de vrijwilliger welke doelen zij beiden willen behalen en welke werkzaamheden daarvoor nodig zijn. Wanneer de vrijwilliger eenmaal aan het werk is, houden zij de voortgang in de gaten en in hoeverre de doelen behaald worden. De organisatie motiveert en begeleidt de vrijwilliger en ze evalueren samen de resultaten. Onderwijl kunnen zij nieuwe doelen stellen en de werkzaamheden daar weer op aanpassen (Heinsius, 2003, p. 127).

Er zijn verschillende manieren waarop de begeleiding vorm kan krijgen. Werkoverleggen waarbij de aandacht ligt op werkinhoudelijke zaken, intervisie als manier om met collega’s in gesprek te gaan over werkproblemen van de vrijwilliger of supervisie als manier om op individuele basis over hoe de vrijwilliger als persoon in het werk staat. Tenslotte zijn functioneringsgesprekken een manier om in gesprek te gaan over het welvaren van de vrijwilliger, zijn voortgang en eventuele knelpunten. Deze verschillende mogelijkheden helpen de organisatie om haar vrijwilligers in het oog te houden en tijdig te kunnen reageren bij problemen (Heinsius, 2003, p. 139).

#### Belonen

Vrijwilligerswerk lijkt bij uitstek voor niets te worden uitgevoerd, maar niets is minder waar. Ook voor vrijwilligers is het van belang dat het werk hen iets oplevert. Vaak gaat het niet om een materiële vergoeding zoals geld. Veelmeer gaat het hen om niet-materiële zaken zoals een sociale of doelgerichte beloning. Het kan gaan om gezelligheid, sociale contacten of erkenning, maar ook om werkervaring of de wil om zich in te zetten voor een goed doel. Hierdoor heeft de organisatie beperkte mogelijkheden om vrijwilligers te straffen of te belonen in tegenstelling tot betaalde krachten. De vrijwilliger kan gemakkelijk opstappen wanneer het werk hem onvoldoende oplevert. Voor de organisatie is het belangrijk om de motivatie van vrijwilligers op peil te houden. De volgende drie stappen zijn cruciaal:

1. Ken de vrijwilligers en hun motieven.

2. Weet wat de organisatie met de vrijwilligers wil en wat hun te bieden heeft.

3. Zorg voor een voortdurende afstemming tussen beide partijen (Heinsius, 2003, p. 121).

De eerste vraag is: “Wat drijft de vrijwilliger?”. Heeft het vrijwilligerswerk voor hen een sociale functie? Is het een middel om uiting te geven aan waarden, normen en idealen? Willen ze kennis opdoen en zichzelf ontplooien of is het vooral te doen om structuur en regelmaat in het bestaan? Deze motieven kunnen in de loop van de tijd ook veranderen.

De tweede vraag is wat de organisatie met vrijwilligers wilt en wat ze kan bieden. Het is de organisatie te doen om kostenbesparing, een gelijkwaardiger relatie tussen de ‘klant’ en het personeel (vrijwilligers), meer (ver)bindingen met de omgeving of meer kwaliteit doordat er meer tijd besteed kan worden aan de klant. Het spreekt voor zichzelf dat wanneer de organisatie naar haar vrijwilligers vooral de nadruk legt op het kostenbesparende aspect van hun inzet, dit een negatief effect heeft op hun motivatie. Ze moet weten welke sociale of doelgerichte beloning het werk bij de organisatie oplevert.

Bij de derde stap gaat het om de afstemming tussen de motivaties van de vrijwilliger en de beloning die de organisatie biedt. Dit doorgaande proces heeft als doel dat de vrijwilliger gemotiveerd blijft om zijn werk te doen. Ook is het doel dat de organisatie tevreden blijft over de resultaten van het werk en kosten en baten van de inzet van vrijwilligers in balans zijn (Heinsius, 2003, p. 119-127).

Veldman noemt nog enkele meer tastbare manieren waarop een organisatie haar vrijwilligers kan belonen. De organisatie kan vrijwilligers uitnodigen voor bedrijfsuitjes of hen meevragen voor de koffie of lunch. Ook kan het door een kerstpakket aan te bieden of aandacht te besteden aan verjaardagen. Hierbij wordt genoemd dat het handig is als één persoon de verantwoordelijkheid heeft voor het organiseren van deze beloningen (Veldman, 2005, p. 34).

#### Behouden

Bij deze stap gaat het om de vraag wat de vrijwilliger nodig heeft om betrokken te willen blijven bij de organisatie. De situatie van vrijwilligers verandert continu en dat kan van invloed zijn op hun betrokkenheid bij de organisatie. Om die reden is het van belang dat de organisatie op de hoogte blijft van wat haar vrijwilligers bezighoudt. Het is bijvoorbeeld mogelijk dat een vrijwilliger inmiddels toe is aan een nieuwe uitdaging of dat iemand weer is gaan studeren, waardoor zijn beschikbaarheid verandert. Het gaat erom dat de organisatie weet wat er bij hen speelt en daar zo goed mogelijk op inspeelt. Met de vrijwilliger uit het eerste voorbeeld kan gekeken worden of hij ingezet kan worden voor uitdagender werkzaamheden. Bij de andere vrijwilliger kan nagedacht worden of hij zijn taken ook op andere momenten kan uitvoeren (Veldman, 2005, p. 37).

Binnen deze stap gaat het er in principe ook om dat vrijwilligers gemotiveerd blijven om zich in te zetten voor de organisatie, waarmee het overlap toont met de vorige stap. Volgens Veldman is het belangrijk om vrijwilligers vroegtijdig bij projecten of activiteiten van de organisatie te betrekken. “Het meedenken over en meewerken aan de voorbereiding vergroten de betrokkenheid van vrijwilligers.” (2005, p. 38).

Vrijwilligers kunnen hun vrijwilligerswerk zien als manier om werkervaring op te doen voor hun verdere carrière. Ze hebben niet de intentie om hun leven lang bij deze organisatie te blijven. Binnen deze stap moet de organisatie zich afvragen of zij bereid is om met haar vrijwilligers mee te denken over de volgende stap in hun carrière. Het kan zijn dat de volgende stap voor een vrijwilliger in de richting van een andere organisatie leidt. Is de organisatie daartoe bereid (Veldman, 2005, p. 38)?

#### Beëindigen

Vrijwilligers blijven vaak niet meer hun hele leven lang bij een organisatie hangen. Bij deze stap is aandacht voor wanneer een vrijwilliger afscheid neemt van de organisatie. Het voeren van een exitgesprekken kan gezien worden als een vorm van begeleiding. Ondanks mogelijke teleurstelling over het afscheid, kan zo’n gesprek de organisatie waardevolle informatie opleveren. Het is van belang om te weten waarom de vrijwilliger vertrekt. Dat antwoord kan iets zeggen over de sfeer binnen de organisatie, de manier van werken, de manier waarop de begeleider zijn rol vervult, maar ook over de indruk die de vrijwilliger meeneemt van de organisatie. Met wat de organisatie bij een vertrekkende vrijwilliger te weten komt, kan zij haar voordeel doen in de begeleiding van andere vrijwilligers (Heinsius, 2003, p. 141, 142).

Bij het vertrek van een vrijwilliger komen ook praktische punten kijken, bijvoorbeeld het overdragen van de werkzaamheden. Ook kan het zijn dat de vrijwilliger bij zijn vertrek ondersteuning nodig heeft vanuit de organisatie, zoals in de vorige stap stond. De ondersteuning kan bestaan uit het opzoeken van een geschikte andere organisatie of het vervullen van de rol van referent.

Tenslotte kan het voor de organisatie en de vrijwilliger prettig zijn om stil te staan bij het vertrek. Te denken valt aan een gezamenlijk moment met het team, waarbij het afscheid nemen centraal staat (Veldman, 2005, p. 46).

## 4.4 Doelgroepen bereiken volgens respondenten

Annemarie Duifhuizen gaf aan zij de diversiteit van betrokken wijkbewoners wil uitbreiden. Er zijn interviews afgenomen bij mensen al of niet betrokken zijn bij House of Hope, namelijk twee huidige bezoekers (bewoners van de wijk Katendrecht), twee senioren die in woontoren gaan wonen en een sociaal economisch sterkere bewoner uit de wijk Katendrecht. Afhankelijk van de groep respondenten, is gevraagd naar hun ervaring bij House of Hope wat betreft de diversiteit van bezoekers en wat volgens hen nodig is om diverse doelgroepen te verbinden.

Daarnaast zijn interviews afgenomen bij Hendrik Klaver en Bram Dingemanse die ervaring met het werken binnen de doelgroep sociaal economisch sterkere ofwel zwakkere mensen.

#### Huidige wijkbewoners

De wijkbewoners komen voor de gezelligheid bij House of Hope, maar ook om hun problemen te kunnen vergeten, zegt wijkbewoner 2 (20 april 2015, fragment 5.13). Hij vertelt dat bezoekers aan het begin wat afzijdig zijn, maar als ze vaker komen, worden ze in de groep opgenomen. Volgens de wijkbewoner heeft dit heeft ermee te maken *“dat mijn collega’s toch ook wel een praatje maken met die bewoners.”* (20 april 2015, fragment 5.14). Op de nieuwe locatie kan deze huiselijke sfeer blijven bestaan als het personeel gewoon hetzelfde blijft, meent hij. Hierbij vindt hij het belangrijk dat zij *“af en toe ook in de groep te komen zitten”* (20 april 2015, fragment 5.20). Met deze ‘groep’ doelt hij op de vaste groep Katendrechters die elke werkdag de inloop bezoekt.

Wijkbewoner 2 geeft aan dat hij het wel leuk vindt om straks in een nieuw gebouw en in een nieuwe omgeving te zitten. De wijkbewoner denkt en hoopt dat er straks meer mensen uit de Afrikaanderwijk naar House of Hope zullen komen en dat het drukker zal worden. Hij merkt hierover op: *“Het zal wel even spannend zijn. Vooral in die Afrikaanderwijk natuurlijk. Ja, dat is toch weer een ander slag mensen dat daar woont.”*. Volgens de wijkbewoner kan de organisatie deze nieuwe doelgroep met de huidige bezoekers verbinden door hen met elkaar te laten praten. Hij meent dat dit werkt, omdat mensen van elkaar leren (20 april 2015, fragment 5.18).

De eerste periode verwacht hij dat het rustig zal zijn, omdat mensen gewend zijn dat House of Hope op Katendrecht zit. Hij denkt dat de organisatie deze huidige bezoekers kan blijven betrekken door ze in het nieuwe pand uit te nodigen, maar ook *“door huisbezoeken en nog meer avonden te organiseren, zoals de buurtmaaltijd. Dat is hier twee keer per maand.”* (20 april 2015, fragment 5.18).

De wijkbewoner dat de organisatie de senioren als volgt kan bereiken. *“Eh, ja, door een of andere reclamefolder of zoiets, of een folder dat wij eronder zitten en dat ze dus een keertje kunnen komen kijken en een bakje koffie of thee drinken, ja.”* Het zou voor de wijkbewoner geen probleem zijn als er een groep senioren de inloop bezoekt. Hij heeft voorheen met ouderen gewerkt. Wel vindt hij uiteindelijk dat House of Hope moet stimuleren dat de bezoekers een gemixte samenstelling hebben. *“Nou, er mogen ook wel Nederlanders tussen zitten of Chinezen, want dat zit hier ook. Turkse mensen zitten hier, Marokkaanse mensen zitten hier, dus dat.”* (20 april 2015, fragment 5.18).

Wijkbewoner 1 merkt op dat veel wijkbewoners niet weten dat House of Hope bestaat. Ze raadt aan om een bord op te hangen bij het huidige pand, zodat mensen weten dat House of Hope is verhuisd (23 maart 2015, fragment 4.23).

De wijkbewoner zegt dat het leuk kan worden als er straks oude mensen wonen in de toren boven House of Hope. *“Soms op belangrijke dagen, zoals Moederdag, Pasen, kerst, nieuw jaar, dat we allemaal van House of Hope, het hele team, ook op bezoek gaan bij die oude mensen.”* Ze vindt het belangrijk als de organisatie aan de ouderen laat weten dat ze er ook voor hen is.

Ze vindt het ook leuk dat de organisatie straks dicht bij een school gevestigd is. *“Een open dag gaat leuk worden als start voor de kinderen. Dat die kinderen weten, oh, bij die organisatie moet ik stage doen, ik moet ergens voor leren.”* Verder denkt ze dat House of Hope periodiek naar de school kan gaan om daar te vertellen dat zij kinderen willen helpen nadenken over de toekomst, maar hen ook een stage wil aanbieden. Dit is ook goed voor de toekomst van de kinderen, meent ze (23 maart 2015, fragment 4.27).

Als zowel de kinderen als de ouderen naar House of Hope gaan, hoe kan House of Hope er dan voor zorgen dat de huidige bezoekers ook komen. Hier maakt wijkbewoner 1 zich geen zorgen om. *“Je hart kan duizend mensen liefhebben.”* (23 maart 2015, fragment 4.27).

Op de vraag wat House of Hope niet moet vergeten als ze verhuist, noemt de wijkbewoner drie dingen die ze belangrijk vindt: *“Communicatie, warmte en eerlijkheid*.” (23 maart 2015, fragment 4.28). Zelf ervaart ze bij House of Hope warmte, maar ook dat ze over alles kan praten en dat er naar mensen geluisterd wordt. Dat vindt ze belangrijk. (23 maart 2015, fragment 4.4)

#### Toekomstige bewoners woontoren

De interviews met twee toekomstige bewoners van de seniorenflat gaven een indruk van de behoeften en participatiemogelijkheden van deze doelgroep. Beide respondenten kenden House of Hope nog niet en waren niet op de hoogte dat ze in hetzelfde gebouw zou komen. Om die reden werd een introductie gegeven van de organisatie, wat zij doet en wie zij wilt bereiken.

Na het introduceren van House of Hope wordt aan senior 1 gevraagd welke verwachting hij van de organisatie heeft als zij straks onderin de woontoren zit. De respondent merkt op dat hij zelf nog mondig is, al weet hij niet hoe lang dat nog zo is. Hij merkt wel op dat het voor oudere mensen moeilijker is om hulp te zoeken. Veel mensen zijn alleenstaand, ze zijn slecht ter been en hebben helemaal niks met internet. Wanneer mensen ook geen kinderen of mantelzorgers hebben, kunnen ze geïsoleerd raken en erg alleen zijn. *“Dat kan snel gebeuren*”, vult hij aan (23 maart 2015, fragment 6.4). Op de vraag waar deze groep mee geholpen zou zijn, antwoordt hij: *“Ik denk gewoon informatie en hulp. Waar kan ik daarvoor terecht.”*. Hij vult aan dat sommige mensen nu nog samen wonen, maar als daar iemand wegvalt, is er hulp nodig. Ook krijgen de senioren vroeger of later fysieke of geestelijke gebreken. De senior vraagt in hoeverre er verder naar de woontorenbewoners zal worden omgekeken. *“En als je mensen gewoon een aantal dagen niet ziet. Dat zie je op de tv of dat hoor je op de radio, hè, mensen die een jaar dood in hun huis liggen. Ja, dat moet niet kunnen! Dat is onvoorstelbaar..”* De senior wil graag met elkaar iets doen om te voorkomen dat mensen vereenzamen. Hierin zou House of Hope de volgende rol kunnen vervullen: *“nou, misschien dat jullie de intermediator kunnen zijn in eerste instantie.”* (23 maart 2015, fragment 6.5). Als het gaat om participeren bij activiteiten, meent hij dat er behoefte kan zijn aan een bingo. Om daar een goed beeld van te krijgen, adviseert hij een behoeftepeiling te doen onder de groep senioren. House of Hope zou dat dan kunnen opzetten en *“dan kun je dat altijd nog een keertje overdragen naar een of andere werkgroep.”* (23 maart 2015, fragment 6.9).

De senior zou zelf nog geen gebruik maken van de inloop of het aanbod van House of Hope. Wel is hij van mening dat als de organisatie een open spreekuur aanbiedt, *“dan moet je altijd bereikbaar zijn en niet bepaalde tijden niet”*, meent hij. Volgens de senior is het belangrijk dat mensen hun ei kwijt kunnen. De senior meent dat kritische mensen door de naam ‘House of Hope’ heen zullen prikken als zij niet tijdig geholpen worden. *“Kijk, want dat House of Hope, hè. Daar zit een heleboel in. Er zit een heleboel inhoud in die naam. Want die naam is natuurlijk bewust gekozen, dus geef die mensen dat perspectief, geef die mensen dus een toekomst, geef die mensen hoop.”* (23 maart 2015, fragment 6.5).

Volgens de senior is het ook belangrijk dat de organisatie zichtbaar is. *“Dat mensen ook weten: als ik hulp nodig heb, dan moet ik daar zijn.”* Het feit dat de organisatie dichtbij zit, maakt voor senioren de drempel lager om hulp te komen vragen (23 maart 2015, fragment 6.4). Waardoor de organisatie zichzelf zichtbaar maakt: *“misschien kun je iets organiseren, inloopavonden, dat mensen daar komen en met elkaar in gesprek raken.”* (23 maart 2015, fragment 6.5). Dit heeft als doel dat de senioren weten waar ze moeten zijn en dat ze medewerkers leren kennen, vindt hij. Daarbij vindt hij het belangrijk dat de senior contact kan hebben met iemand *“in wie hij vertrouwen heeft”* (23 maart 2015, fragment 6.6). Hij merkt op dat het werken met senioren van medewerkers vraagt dat zij sociaal vaardig zijn, maar ook dat zij kunnen inschatten waar zij fysiek en geestelijk mee te maken krijgen en dat ze kennis hebben van de ontwikkeling waar ouderen in zitten.

Wanneer het gaat om het verbinden van de huidige bezoekers van House of Hope aan nieuwe groepen zoals senioren en de mensen uit de Afrikaanderwijk, heeft de senior daar wel een idee over. Allereerst moet de organisatie borgen dat de huidige bezoekers ook naar de nieuwe locatie komen. Bijvoorbeeld door hen op de hoogte te houden van de verhuizing, meent hij (23 maart 2015, fragment 6.7). Zelf ervaart de senior, zelf al zes jaar woonachtig op Katendrecht, dat culturen niet goed vermengden (23 maart 2015, fragment 6.8). Als House of Hope op de nieuwe locatie mensen vanuit diverse culturen met elkaar wil verbinden, denkt hij dat het volgende van belang is. *“Gewoon in een kleine gemeenschap. Op de een of andere manier, onopzettelijk, leer elkaar kennen en maak dat mensen elkaar kunnen ontmoeten.”* (23 maart 2015, fragment 6.7). De wijkmaaltijd is een geschikte manier om ontmoetingen te faciliteren en een spelletjesavond kan ook bijdragen, denkt de senior (23 maart 2015, fragment 6.8). De senior kan zich er niets bij voorstellen dat wanneer er vooral senioren bij een activiteit zouden zijn, dat andere doelgroepen zouden wegblijven. *“Ook al zouden het er veertig zijn. Vind ik een activiteit leuk, dan ga ik er naartoe.”* Wel kan hij zich voorstellen dat mensen zich niet veilig voelen als de opkomst bij een activiteit als de wijkmaaltijd al te massaal is. Hij meent dat het belangrijk is om daar op te letten. *“Als je een bepaalde groep hebt die altijd komt en dan een keer wegblijft, ook al is het een enkeling.. En ja, dat vraagt observeren. Probeer dan na te vragen: joh, was jij ziek of iets dergelijks? Waarom was jij er niet? Vind je het niet leuk meer of vind je de groep te groot?”* (23 maart 2015, fragment 6.8). Volgens de senior zal de organisatie er een hele opgave aan hebben om culturen te mengen, maar hij verwacht *“dan zo’n olievlek werking.”* (23 maart 2015, fragment 6.7).

De tweede respondent spreekt zich positief uit over de wijk Katendrecht. Hij vindt dat de wijk een dorps karakter heeft, wat ontstaan is doordat Katendrecht een schiereiland is. Ook vertelt hij dat de gemeente Rotterdam in het eiland heeft geïnvesteerd en dat hij enthousiast is over het resultaat. Binnen de wijk ziet hij verschil in bebouwing en bevolking. Uit een gesprek met de wijkagent heeft hij begrepen dat in het oude deel van de wijk nog wel een probleemgebied zit. *“Ik kan natuurlijk niets anders zeggen dan dat het fantastisch is als House of Hope daar verbinding komt brengen”* (16 april 2015, fragment 7.3). Hij is van mening dat House of Hope ook goed zou kunnen aanhaken bij huidige initiatieven van de wijk. Als het gaat over de vormgeving van wijklunches of maaltijden door House of Hope, noemt hij een alternatief. “Het moet een open inloop zijn, bij het Deliplein misschien zelfs wel bij het pand van de Foodfactory.” Voor de respondent moet een activiteit gezellig zijn, dat hij zich niet hoeft in te schrijven, maar er naartoe kan gaan om een borrel te drinken. Als hij een folder zou krijgen waarin staat dat hij wekelijks voor vijf euro een maaltijd kan krijgen bij House of Hope, zou hij daar niet naartoe gaan. *“Dan denk ik, zoals je het nu zegt, ja ja, daar zitten die paupers hun prak te krijgen om 12 uur en dan kunnen ze weer gaan om 1 uur. ja dat is niet gezellig.”* (16 april 2015, fragment 7.5). De senior denkt dat wanneer House of Hope een buurtrestaurantje zou opzetten, de bewoners van de woontoren daar op af zouden komen (16 april 2015, fragment 7.6).

Zelf heeft senior 2 geen verwachtingen van House of Hope, omdat hij voorlopig nog geen maatschappelijk werk nodig heeft (16 april 2015, fragment 7.4). Hij hoopt wel dat House of Hope iets kan betekenen voor de senioren in de woontoren. Eerder woonde hij ook in een seniorenflat en toen merkte hij dat de wereld van deze mensen heel klein wordt. *“Er is niets zo moeilijk en zo erg als met oudere mensen omgaan die te veel in huis zitten. Want ja, alle details worden voor hun heel groot.”* Hij zegt dat mensen er al moeite mee hadden als kinderen rond het gebouw speelden, omdat het de rust verstoorde. Hij zou het mooi vinden als House of Hope iets kan doen om de senioren bij het bestaan te blijven betrekken. Dat kan *“als je ze cultureel betrekt, politiek betrekt of samen koken of je laat ze wat vertellen.”*. Ook zag hij bij oudere mensen dat ze enorme aannames hadden over ‘buitenlanders’ en dat ze daar angstig door werden. Hij meent dat het goed kan zijn om senioren met deze angst te confronteren en hen te laten ontdekken of die angst terecht is (16 april 2015, fragment 7.5).

House of Hope kan haar activiteiten, volgens de senior, promoten door op een braderie, markt of in de binnentuin van het Musa-gebouw te staan. *“Ze gaan daar staan met een tafeltje of standje. En je zegt: je krijgt een gehaktbal van House of Hope.”* (16 april 2015, fragment 7.4). Hij vult aan dat de organisatie dan een rolmodel kan uitnodigen bij de promotie die aansluit bij de doelgroep die ze willen bereiken, bijvoorbeeld een bekende rapper (16 april 2015, fragment 7.5). Bij het promoten benadrukt de senior: *“je moet ergens bij een bijeenkomst zijn waar je iets aangeboden krijgt, niet alleen fysiek, maar ook leuke mensen. Dat je denkt: ik wil daar wel iets leuks mee doen.”* (16 april 2015, fragment 7.4).

Als House of Hope bewoners uit de woontoren wil laten participeren binnen de organisatie, vindt de respondent dat zij op een aantal dingen moet letten. Hij vindt het belangrijk dat mensen hun creativiteit kunnen inzetten en mee kunnen brainstormen over een activiteit. *“Laten we eens met elkaar gaan praten. Hoe krijgen we zo’n maaltijdsessie eens leuker?”* Verder vindt hij het belangrijk dat een coördinator hen ruimte geeft: *“ga gerust aan de gang, ik hoor wel wat het kost en dan kijken we ernaar.”*. Het moet ook niet te moeilijk zijn om vrijwilliger te worden door bijvoorbeeld allerlei verplichte cursussen te volgen. Hij benadrukt opnieuw dat het leuk moet zijn om vrijwilliger te zijn. *“Je denkt toch niet dat ik op mijn 63ste nog zin heb om een baas boven mij te krijgen, in de vrijwillige sfeer, die mij gaat vertellen wat ik moet doen. Dat ga ik niet doen, daar heb ik geen zin in.”* (16 april 2015, fragment 7.4).

#### Sociaal economisch sterkere wijkbewoner

De respondent woont sinds vijf en een half jaar met haar man en kinderen op Katendrecht. Ze wonen in het nieuwe gedeelte van de wijk. Ze heeft in het verleden gewerkt bij de organisatie KSA/GCW die inmiddels Samen010 heet. Daarna heeft ze bij stichting Rotterdams Ongedocumenteerden Steunpunt (ROS) gewerkt die gevestigd is in het oude deel van Katendrecht. Later werkte ze nog bij een asielzoekerscentrum op Rotterdam Zuid en nu is zij actief als ZZP-er, als geestelijk verzorger bij ongevallen en rampen (SES, 13 april 2015, fragment 10.1).

Het wonen op Katendrecht bevalt deze wijkbewoner wel. Ze vertelt dat ze geregeld contact heeft met de buren binnen het huizenblok, met name in de zomerperiode. De huizen in het blok hebben een gezamenlijke tuin en in de zomer wordt daar veel gebruik van gemaakt. Dit geeft *“soms wel een beetje een campinggevoel”* (SES, 13 april 2015, fragment 10.2).

De wijkbewoner is, onder andere door haar werk bij het ROS, wel bekend met het oude deel van de wijk. Bij buren merkt ze dat zij geen contact hebben met het oude deel van de wijk (SES, 13 april 2015, fragment 10.3). Ze vraagt zich ook af in hoeverre zij op de hoogte zijn van de nood in het oude deel van de wijk (SES, 13 april 2015, fragment 10.5). Wanneer buren al aan de andere kant van de wijk komen, bezoeken zij de plekken waar de bewoner van het oude gedeelte niet komen. De basisschool of de speeltuin kunnen wel een verbindende factor zijn, meent ze. Ze vertelt dat ze buren heeft die het initiatief hebben genomen om van basisschool ‘de Schalm’, waar vooral donkere kinderen zitten, een meer gemixte samenstelling te maken. Verder vertelt ze dat er op Katendrecht geen winkels zijn. De dichtstbijzijnde supermarkt is de Jumbo aan het begin van het eiland. *“Iedereen moet dan maar naar de Jumbo, dat vormt een soort trechter. Daar is iedereen en verderop het eiland gaat iedereen weer zijn eigen weg.”* (SES, 13 april 2015, fragment 10.3).

Op het eiland is ook geen buurthuis waar activiteiten worden aangeboden die interessant zijn voor bewoners van zowel het oude als het nieuwe deel van de wijk, zegt ze. Ze vult aan: *“de mensen in dit blok zouden niet zo gauw naar buurthuiswerk gaan. Waarom zouden ze.”* Is het wel nodig om die wijkbewoners te mixen, vraagt ze zich af (SES, 13 april 2015, fragment 10.3).

Op de vraag in hoeverre de respondent bekend is met House of Hope, vertelt ze dat zij betrokken is geweest bij het ontstaan van de organisatie. Ze maakte deel uit van de internationale kerk (ICF) van waaruit de organisatie is ontstaan en leverde toen een bijdrage in dat proces. Later heeft een keer samengewerkt met locatie Katendrecht voor een actie van stichting Mondzorg. Ook heeft ze buren wel eens op House of Hope gewezen als zij bijvoorbeeld een kinderwagen of kinderkleertjes weg wilden doen. Al wist ze dan niet of de organisatie daar op zit te wachten (SES, 13 april 2015, fragment 10.6).

Verder hoort de wijkbewoner nooit iets van de organisatie. Ze meent dat dit ook aan haar kan liggen, omdat ze een NEE-NEE sticker op haar deur heeft, waardoor ze eventuele flyers of berichtjes in de plaatselijke krant niet ziet. Als ze nergens naar vraagt, heeft ze geen idee wat House of Hope allemaal organiseert, zegt ze. Waarna ze vervolgt: *“maar wij zijn ook niet de doelgroep, eigenlijk”*. (SES, 13 april 2015, fragment 10.6, 10.7).

Of haar buren van het bestaan van House of Hope afweten, weet ze niet. Wanneer zij de organisatie kennen, denkt ze dat dit komt door eventuele berichtjes in het plaatselijke krantje of als zij daar zijn geweest om spullen te brengen. Wat volgens de wijkbewoner ook bijdraagt aan de kans dat wijkbewoners geen beeld hebben van de organisatie is het volgende: *“Natuurlijk ook door het pand, doordat die rolluiken vaak dicht zijn. Dat vind ik heel erg jammer, maar ook wel weer begrijpelijk voor de privacy. Maar ik vind het er ook niet uitzien.”* Ook merkt ze op dat zijzelf en veel anderen zich vooral richting het vaste land oriënteren in plaats van verderop in Katendrecht. Wanneer hun route niet langs House of Hope leidt, weten ze niet dat daar een vrijwilligersorganisatie zit (13 april 2015, fragment 10.7).

Als de organisatie de sociaal economisch sterkere wijkbewoners op de nieuwe locatie ook meer wil betrekken bij haar werk, moet ze wel bekendheid verwerven binnen die doelgroep. De wijkbewoner denkt dat het volgende van belang is. *“Je moet gewoon lekker veel reclame maken en misschien ook wat minder dingen doen die perse in de hulpverleningshoek zitten. Ik zou wat meer doen aan kennismaking met de wijk.”* Ze geeft een voorbeeld van hoe Theo Visser reclame maakte voor zijn gemeente ‘LEEF’, omdat die binnenkort in het nieuwbouwcomplex komt. Hij ging langs de deuren om dit aan wijkbewoners te vertellen en hen te vragen of zij ook iets willen doen voor de wijk. *“Dus misschien is LEEF in die zin ook nog wel een handige voor House of Hope, omdat die in het hetzelfde gebouw zit en mensen al heeft geïnformeerd dat daar wat gaat gebeuren.”* Ze denkt dat het slim kan zijn om contact met hem op te nemen, omdat hij dingen kan zijn tegengekomen die interessant zijn voor House of Hope. Verder kan de organisatie elke maand in het plaatselijke krantje een klein verhaaltje plaatsen over het werk dat ze doen of ze brengen zelf een nieuwsbriefje uit. Ook zou ze ervoor zorgen dat het pand leuk is aangekleed, zonder de indruk te wekken dat ze een christelijke organisatie zijn, zodat mensen daar niet door afschrikken. Het oude pand heeft vaak gesloten luiken, merkt ze op, en *“dat is niet uitnodigend voor deze kant van het eiland.”*. Het nieuwe pand is wel schoon, helder en leuk ingericht, zegt ze (13 april 2015, fragment 10.7).

Wanneer de organisatie eenmaal in het nieuwe pand zit, zou de wijkbewoner een *“feestelijke opening doen, bijvoorbeeld met zo’n boog ballonnen of iets wat echt goed opvalt”*. Ook zou ze een netwerkkoffie organiseren waar ze de sociaal economisch sterkere wijkbewoners persoonlijk voor zou uitnodigen. Ze zou geen briefjes verspreiden, maar bij mensen langs de deur gaan. Dan kun je hen uitleggen dat je ze uitnodigt voor een kennismaking,*“maar ook omdat het zo gaaf is om met elkaar wijk te zijn, waarbij je zegt dat het jullie indruk is dat er ook veel mensen hier zijn komen wonen, omdat ze samen wel iets willen betekenen voor de wijk”*. Er zijn altijd mensen die daar niet op staan te wachten, maar er zijn zeker een paar mensen het wel interessant vinden, meent de wijkbewoner. (13 april 2015, fragment 10.8, 10.9).

De wijkbewoner zou een keer ’s avonds een leuke bijeenkomst organiseren om erachter te komen wat wijkbewoners willen doen. Vervolgens zou ze kijken of daar binnen de organisatie en cliënten vraag naar is. Ze zegt dat iemand Nederlandse les kan geven en in ruil daarvoor vindt diegene het leuk om Syrisch te leren koken. Dat kost de wijkbewoner niet zoveel en hij krijgt er iets voor terug. Ze noemt ook de optie van een maatjesproject. Wanneer de sociaal economisch sterkere wijkbewoner daarin investeert, leert hij *“dat exotische typ aan de andere kant van de lijn kennen. Die hij nu niet kan bereiken, maar die misschien wel heel leuk is”*.

Als wordt gevraagd wat de sociaal economisch sterkere wijkbewoners zou aanspreken, zegt de wijkbewoner: *“Een verrassend aspect van House of Hope is dat je mensen terugzet in hun kracht. Dat vind ik echt geweldig en ik denk dat het ook heel verfrissend is voor mensen die er nu niks van weten.”* Ze vertelt dat veel van haar buren ‘mensenwerk’ doen, zoals een jobcoach, advocaat, culturele scout of verantwoordelijke bij jeugdplein Rotterdam Zuid. Deze mensen zouden kunnen bijdragen door zo nu en dan mee te denken over casussen. Wanneer House of Hope korte lijntjes met hen heeft, kunnen zij snel worden betrokken, meent ze. Zij wonen ook nog in de buurt, waardoor afstand geen belemmering vormt (13 april 2015, fragment 10.6, 10.8).

#### Hendrik Klaver – expert

Hendrik Klaver is actief werkzaam onder de sociaal economisch sterkere wijkbewoners van Kop van Zuid. Door middel van een interview is onderzocht wat volgens hem van belang is als het gaat om het bereiken van deze doelgroep en hen te betrekken bij de organisatie.

Klaver is sinds drie en een half jaar pastor pionier bij het project ‘Kerk op de Kop’ dat zich richt op de bevolking van de wijk Kop van Zuid in Rotterdam. Nadat Klaver zijn studie Organisatie & Informatica had afgerond, heeft hij in Engeland een eenjarige missionaire opleiding ‘Applied Theology in cross context’ gevolgd. Deze studie ging over het toepassen van theologie in andere culturen en contexten. In Engeland heeft hij twee jaar gewerkt als missionair jongerenwerker. Daarna is hij vijf en een half jaar missionair werk gaan doen in een achterstandswijk. Na die periode is Klaver met zijn vrouw naar Nederland gekomen. Klaver is toen begonnen bij het project Kerk op de Kop en werkt daarnaast nog voor een christelijke gemeente. Ook zit Klaver in het bestuur bij een wijkorganisatie Feijenoord op de Kop van Zuid. Klaver zegt dat deze wijkorganisatie als doel heeft om meer verbinding tot stand te brengen tussen de wijken Katendrecht en Kop van Zuid (30 maart 2015, fragment 8.1, 8.2).

Volgens Klaver is de missie van het project Kerk op de Kop: “*Mijn missie is dus dat er echt een missionaire gemeenschap wordt gevormd. Dus een gemeenschap die mensen werkelijk prikkelt in de wijk en doet nadenken over zingeving en spiritualiteit. En uiteindelijk ook het christelijk geloof*.”. Hij legt uit dat ze *“vierend in de wijk aanwezig”* willen zijn, zodat mensen zien dat geloof en leven een feest zijn. Hij vult aan: *“mensen met elkaar in contact brengen is ook een deel van de missie”*. Deze missie richt zich op zowel de wijk als de omliggende gebieden (30 maart 2015, fragment 8.3).

De visie van het project ligt in lijn met de missie. Hij vertelt dat ze willen dat er “een krachtige, vitale gemeenschap is in de wijk” waar mensen geprikkeld worden om over God na te denken. Daarnaast geeft hij aan dat de verbinding willen met de wijk Kop van Zuid. Volgens Klaver ziet hij in Feijenoord dat mensen voor elkaar zorgen en *“daar kunnen de individualisten op de Kop van Zuid ook wel wat van leren”*. Hij meent dat mensen niet gelukkig worden als ze vooral met zichzelf bezig zijn, omdat ze zijn geschapen voor *“relatie met God en naasten”* (30 maart 2015, fragment 8.5).

Klaver vertelt dat zij verschillende activiteiten organiseren om de doelgroep te bereiken. Rond de feestdagen en vakanties organiseren zij activiteiten die op de wijk gericht zijn. Voor de Yuppen organiseren ze zingevingsborrels en als projectteam hebben ze elke maand een gezamenlijke celebration of viering. Verder noemt hij connect-, explore- en going deeper-activiteiten. Die activiteiten zijn bedoeld om mensen bij elkaar te brengen of om mensen het christelijke geloof te laten ontdekken. Going deeper-activiteiten zijn speciaal voor mensen die tot geloof zijn gekomen en willen leren om Jezus te volgen (30 maart 2015, fragment 8.6).

De activiteiten zijn erop gericht om mensen met het christelijke geloof in aanraking te brengen, maar ook zegt Klaver op die manier verbinding te willen leggen met de verschillende wijken. Hij noemt een voorbeeld van een activiteit die hij organiseerde om werknemers van Deloitte, kantoor voor accountancy en belastingadvies, te laten kijken bij de Rotterdamse Munt, een project waar onder andere Afrikaanse wijkbewoners actief zijn. *“Deloitte zit daar hoog in de toren en we vonden het heel erg leuk om te kijken of we hen konden helpen een verbinding te leggen.”* Klaver merkt op dat beide partijen het leuk vonden om bij elkaar te kijken en met elkaar mee te denken (30 maart 2015, fragment 8.4).

Nu het project drie en een half jaar draait, ziet Klaver dat er mensen zijn die een stap hebben gezet in de richting van het christelijke. Het *“netwerk aan contacten”* dat ze hebben opgebouwd, ziet hij wel als het meest concrete resultaat (30 maart 2015, fragment 8.7).

Klaver bereikt de groep Young Professionals op verschillende manieren. In de eerste periode heeft hij diepte-interviews afgenomen bij verschillende mensen uit deze doelgroep. Allereerst wilde hij op die manier om hun leefwereld leren kennen, maar ook leverde het contacten op. Klaver vertelt dat ze contacten opdoen bij buren en door hun betrokkenheid bij een ondernemingsnetwerk van Kop op Zuid. Het project heeft ook een website en jaarlijks gooien ze een uitnodiging voor en of andere activiteit bij wijkbewoners in de brievenbus. *“Wat ons opvalt is dat het uiteindelijk toch echt om relaties draait. Dus gewoon aanwezig zijn.”* Hij denkt het heel belangrijk is dat hij bijvoorbeeld zo nu en dan naar de ondernemersgroep gaat, want *“daar leren mensen je gewoon beter kennen”* (30 maart 2015, fragment 8.9).

Bij de mensen die bereikt worden, zoekt Klaver naar de raakvlakken die ze met elkaar hebben. Het is hem er niet om te doen, hen direct bij de gemeenschap te betrekken, want “*dat gaat toch niet werken.”* Hij denkt dat het belangrijker is om constructief aanwezig te zijn, waardoor de wijkbewoners merken dat ze werkelijk het beste zoeken voor het gebied (30 maart 2015, fragment 8.10).

De mate waarin Young Professionals zich betrokken voelen bij de wijk waarin zij wonen verschilt, merkt Klaver. Sommige mensen komen alleen in het gebied om te wonen, te slapen en misschien nog om te sporten, maar overdag trekken zij de stad in. Deze groep ervaart geen binding met de wijk. Dit komt volgens Klaver deels doordat mensen geen idee heeft van de nood in de wijk Er is ook een groep die zich meer betrokken voelt, vertelt Klaver. Tijdens een interview hoorde hij hen zeggen: *“Joh, ik vind het heel confronterend. Als ik de vuurplaat oversteek lijkt het wel alsof ik een andere wereld binnenkom. Ja, alsof je echt een grens oversteekt, zo van een rijk naar een arm land zeg maar.”* (30 maart 2015, fragment 8.16).

De betrokkenheid van Young Professionals ziet Klaver op verschillende manieren terugkomen. Hij weet van mensen die betrokken zijn bij de Peperclip, een gebouw waar sociale huurwoningen verhuurd worden. Anderen zijn betrokken bij de Rotterdamse Munt. Ook weet Klaver dat een aantal ouders ervoor kiest om hun blanke kinderen naar een zwarte basisschool brengen, zodat de culturen daar meer gemixt worden. Wel merkt Klaver dat er onder Young Professionals sterke vooroordelen leven over de andere wijkbewoners, vooral allochtone mensen. Volgens Klaver zijn er kleine, losstaande initiatieven, maar ontbreekt het aan een *“krachtig initiatief”* om deze groepen met elkaar te verbinden. Met het project Kerk op de Kop proberen zij ook een bijdrage te leveren (30 maart 2015, fragment 8.16).

House of Hope zegt dat ze de groep Young Professionals ook bij de organisatie wil betrekken. Klaver denkt dat House of Hope niet bekend is onder Young professionals, op een aantal christenen na. Om die reden meent hij dat de organisatie tegenover deze groep geen imago heeft opgebouwd. De organisatie hoeft zich in die zin niet te bewijzen. Het werk dat House of Hope doet, zal de mensen wel aanspreken, meent Klaver: *“Het van betekenis zijn, iedereen wil van betekenis zijn. Dat is gewoon een heel mooie invalshoek”*. Wat mensen motiveert om vrijwilligerswerk te gaan doen, meent Klaver, is *“gewoon de behoefte om van betekenis te zijn en even iets anders te doen.”* (30 maart 2015, fragment 8.10, 8.19). Hoe mensen tegen de christelijke identiteit van de organisatie aankijken, weet hij niet. “*Mijn ervaring is dat mensen, als iets echt heel positief is en er niet allerlei agenda’s achter zitten, dat mensen daar best wel voor openstaan.*” (30 maart 2015, fragment 8.14). Volgens Klaver is het voor de organisatie belangrijk om: “*gewoon überhaupt contact te krijgen met ze.”* (30 maart 2015, fragment 8.12, 8.13). Als voorbeeld noemt hij dat de organisatie een presentatie geeft bij de ondernemersgroep. Als er eenmaal contact ontstaat, denkt hij dat deze mensen zich best ergens voor willen inzetten. *“Mensen vinden het wel leuk om iets te kunnen betekenen, zeker als het echt afgebakend is. Dat is heel belangrijk”* Hij merkt op dat mensen zich eenmalig willen inzetten, omdat ze het als beklemmend ervaren om ergens aan vast te zitten. *“Dat is gewoon de harde werkelijkheid.”*, merkt Klaver op. De manier waarop stichting Present haar opdrachten afbakent, vindt Klaver een goed voorbeeld (30 maart 2015, fragment 8.14, 8.17, 8.20). Ook benadrukt Klaver dat het belangrijk is om samen met de mensen te kijken wat ze kunnen doen en hen serieus te nemen. Sommige mensen *“vinden het leuk om gewoon mee te kunnen denken”*, maar anderen vinden dat ze overdag al genoeg keuzes moeten maken en willen gewoon praktisch aan de slag (30 maart 2015, fragment 8.17).

Volgens Klaver is er ook een groep Young Professionals die de support van House of Hope goed kunnen gebruiken. *“Er is een heel aantal mensen zijn in de wijk die goede dingen proberen te doen, maar die zich daarin wel alleen voelen staan.”* Hij doelt op mensen die kartrekker zijn van een sociaal project zoals de Rotterdamse Munt. Zij krijgen mensen over de vloer die allerlei belangen hebben bij het project, maar ondertussen zitten zij te ploeteren om alles draaiend te houden. Deze mensen hebben volgens Klaver veel behoefte aan een luisterend oor of ondersteuning bij bijvoorbeeld het aanvragen van een subsidie (30 maart 2015, fragment 8.18).

Tot slot ziet Klaver wel kansen als het gaat om de verbinding van Young Professionals aan House of Hope. Wanneer de organisatie zich op deze specifieke groep gaat richten: *“dan zou ik heel graag mee willen kijken. Hoe kunnen we mogelijk samenwerken of raakpunten vinden, want volgens mij zou dat zowel ons werk als jullie werk dan versterken.”* (30 maart 2015, fragment 8.22).

#### Bram Dingemanse – expert

Bram Dingemanse is intensief betrokken bij het project ‘Thuis in West’. Sociaal werk en gemeenschapsvorming zijn de twee belangrijke doelstellingen van dit project. Aan de hand van een interview is onderzocht wat volgens Dingemanse van belang is als het gaat om betrekken van verschillende doelgroepen, maar ook wat betreft gemeenschapsvorming en presentie in de wijk.

In 2009 werd een kerk in Rotterdam west opgeheven. Van het restkapitaal is in 2012 het project ‘Thuis in West’ opgericht. Dingemanse beschrijft de missie van dit christelijke project als volgt: *“Goed doen aan allen, opdat enigen tot geloof komen en opdat die een gemeenschap gaan vormen die ook weer goed gaat doen aan allen, opdat er nog meer tot geloof komen. Dat is zo’n beetje de cirkel waarin wij ons bewegen.”*. De visie is dat het werk vooral door vrijwilligers wordt uitgevoerd, vult hij aan. Volgens Dingemanse is de gedachte achter deze visie dat het project uiteindelijk draait op een gemeenschap van christenen “*die met elkaar leven en die met elkaar hart hebben voor dit werk en dit willen dragen”*. Op dit moment bestaat de gemeenschap uit tien christenen, zegt hij, maar het is de bedoeling dat dit er straks vijftig zijn. *“Wij geloven heel sterk dat door contacten met mensen, hier ook opening komt voor het Evangelie. Dat zien we ook gebeuren. En dat daardoor mensen aan de gemeenschap worden toegevoegd.”* (10 april 2015, fragment 9.2, 9.3, 9.7).

Thuis in West organiseert vanuit een buurthuis activiteiten waarvan zij denken dat daar behoefte aan is in de wijk, vertelt Dingemanse. Hij somt de volgende activiteiten op: *“huiswerkbegeleiding, een meidenclub, een jongensclub, een spelinloop, een buurtmaaltijd en aanbelacties”*. Daarnaast bieden zij ook activiteiten waarbij mensen zich kunnen verdiepen in het christelijke geloof, bijvoorbeeld kinderbijbelclub of Bijbelstudies. Wanneer er een activiteit bezig is, hangt er een vlag buiten en als het een Bijbelse activiteit is, hangt er een wimpel bij, vertelt hij. *“Dan weten ze ook dat ze daarvoor kiezen. Ja, dat vinden wij belangrijk.”* Al met al is het buurthuis zeven dagen per week open en komen er wekelijks honderd vijftig bezoekers over de vloer, zegt Dingemanse (10 april 2015, fragment 9.6, 9.9).

De medewerkers en bezoekers van Thuis in West bestaan uit zowel sociaal economisch sterkere als sociaal economisch zwakkere mensen, vertelt Dingemanse. Hij noemt drie categorieën, namelijk studenten, wijkbewoners die een goed leven hadden, maar door problemen in een sociaal isolement terechtkwamen en Yuppen.

Drie studentenverenigingen hebben Thuis in West geadopteerd als maatschappelijk project, vertelt Dingemanse. Studenten zetten zich in bij activiteiten van het project. Op die manier helpen zij de wijk en vindt er tegelijk een stuk bewustwording plaats onder deze hoogopgeleiden, zegt hij. *“Bijvoorbeeld een student medicijnen die straks dokter is. Die staat computerles te geven aan een Marokkaanse vader die dat ding voor het eerst opent. Nou, dat is leuk om te zien.”*

De tweede groep betreft mensen die wel geld hebben, maar die een gebrek hebben aan betekenisvolle contacten. Dingemanse geeft het voorbeeld van een bezoekster die vroeger goed verdiende met haar werk als secretaresse en in haar vrije tijd veel danste en sportte. Ze stopte met werken en verloor het contact met collega’s. Ze kon niet meer zo goed bewegen en verloor ook haar dans- en sportvrienden. Hij vertelt dat ze puur voor het contact naar Thuis in West kwam, *“maar die zie ik dan ook contact gaan maken met anderen, waar ze vroeger waarschijnlijk gewoon omheen was gelopen.*”

De laatste groep zijn Yuppen of zoals hij hen omschrijft *“gewone gezinnen, waar alles een keer goed gaat”*. Op dit moment is deze groep wijkbewoners nauwelijks vertegenwoordigd binnen Thuis in West, zegt Dingemanse. Hij vertelt dat hij met een aanbelactie contact maakte met een jong gezin tegenover het buurthuis. Deze mensen zijn te druk om zich te verdiepen in het project, zegt hij. Om die reden wil hij een maaltijd voor hen bereiden, dat scheelt hen tijd, om op die manier contact te kunnen maken. *“Zoiets zijn we van plan, omdat je geen gemeenschap kunt bouwen met alleen maar hulpvragers”* (10 april 2015, fragment 9.11).

Het buurthuis krijgt *“alle leeftijden en alle culturen”* over de vloer, maar de bezoekerssamenstelling verschilt per activiteit, vertelt Dingemanse. Buurtmaaltijden en de koffiemorgen worden vooral door Hollandse vijftigplussers bezocht. Bij activiteiten die meer op het gezin gericht zijn, zoals kinderclub, mannen- of vrouwengroep, komen vaak Marokkaanse, Turkse of Kaapverdiaanse gezinnen.

Dingemanse merkt op dat het lastig is om de verschillende wijkbewoners met elkaar te verbinden. Bij een buurtbarbecue of Kerstfeest proberen zij dit wat groter aan te pakken, vervolgt hij. Het is volgens hem belangrijk dat de medewerkers zelf betekenisvolle relaties opbouwen met al die mensen. Als de mensen vertrouwen hebben in de medewerkers, meent hij dat ze ook wat meer vertrouwen krijgen in de andere bezoekers (10 april 2015, fragment 10.12).

Dingemanse noemt een aantal aspecten die leidend zijn voor de medewerkers van Thuis in West als het gaat over het werken binnen de wijk. Hij vertelt dat ze, geïnspireerd door een uitspraak van Jezus, veel belang hechten aan het bouwen van relaties. *“Wij geloven veel meer in de helende relatie. Dat mensen opknappen van het ‘er mogen zijn’, van het gekend worden, van het mee mogen doen, waardering ontvangen.”* Wijkbewoners zijn soms door het leven getekend, waardoor zij erg hard kunnen reageren, hoewel ze dat niet zo bedoelen, vertelt hij. Hij legt uit dat medewerkers een voorbeeld willen zijn door geduld te hebben met deze mensen, ze te vergeven en weer een tweede mijl met hen te gaan. Volgens Dingemanse vinden mensen dit ‘gek’, maar gaan ze er wel over nadenken en langzamerhand ziet hij dat sommige mensen dit overnemen. Kortom: “W*ij stralen uit dat we contact leggen met iedereen. Iedereen mag thuiskomen, dat staat op onze gevel en dat stralen we uit en dat zien mensen ook.”* Hij merkt op dat de christelijke identiteit voor medewerkers de dragende motivatie is om het projectwerk te doen en vol te houden (10 april 2015, fragment 9.6, 9.12, 9.14).

Thuis in West werkt vanuit de presentiebenadering en heeft ook als doel om een leefgemeenschap te vormen, vertelt Dingemanse. Hij is van mening dat het alleen mogelijk is om een leefgemeenschap te vormen als je zelf in de wijk woont. Wanneer iemand niet in de wijk woont, meent hij dat het lastiger is om je leven te delen, waardoor het contact blijft hangen op vriendschapsniveau. Door te wonen in de wijk gaat het contact dieper en gaan we onderling ook praktische dingen zoals een auto, fietsen of maaltijden met elkaar delen, vertelt Dingemanse. Hij illustreert dit met een voorbeeld: *“Dan zie ik op de WhatsApp ineens: ‘We zitten om half zes bij de Heemraadsingel op een kleedje, als je mee wilt picknicken, schuif aan.’ Nou, dan zitten we ineens met een groep te picknicken lang het water, omdat het mooi weer is en iedereen dat doet. Nou, dan doen wij dat ook. Sigaartje erbij en gewoon zitten. Dan ben je zichtbaar als gemeenschap. Dat heeft een dynamiek die je niet kunt nabootsen met betaalde krachten of vrijwilligers die een paar uur in komen vliegen. Het is echt een leefstijl.”* (10 april 2015, fragment 9.16).

Dingemanse ziet vooral de voordelen van deze manier van present zijn in de wijk. Voorheen moest hij op verschillende plaatsen zijn voor zijn werk, school van de kinderen en de kerk, maar nu is alles meer gecentreerd. *“Het is meer een vereenvoudigd leven. Het is meer een eenheid, je leven, minder losse stukjes. Zeker ook nu de geloofsgemeenschap van de grond begint te komen, hoef je voor een kerk de wijk in feite ook niet meer uit.”* Hij vertelt dat toen hij naar de wijk ging verhuizen, dat hij familiecontacten en vriendschappen op afstand zette om fris nieuwe contacten te kunnen opbouwen. Dat offer heeft hij gebracht, maar hij vertelt vol overtuiging dat hij *“er de zegen van ervaart”* (10 april 2015, fragment 9.17).

Volgens Dingemanse woont een derde van de medewerkers in de wijk en komt de rest van daarbuiten. Vrijwilligers die niet in de wijk wonen, kunnen minder present zijn en het zal hun meer moeite kosten om een plekje te krijgen in de buurt, meent hij. Deze mensen worden gestimuleerd om bezoekjes af te leggen als wijkbewoners jarig zijn, vertelt hij, want op die manier kunnen zij de wijk leren kennen en relaties opbouwen met wijkbewoners (10 april 2015, fragment 9.19).

Dingemanse vertelt dat hij betrokken was bij de start van House of Hope en nog steeds met de organisatie samenwerkt. Hij is ook op de hoogte van de verhuizing van locatie Katendrecht en geeft advies over hoe zij de huidige bezoekers kunnen behouden en nieuwe doelgroepen kunnen aantrekken (10 april 2015, fragment 9.1, 9.7).

Volgens Dingemanse hoeft het geen probleem te zijn dat veel bezoekers een grotere afstand moeten afleggen. *“Ik verwacht eigenlijk als de relatie van enig niveau is en van waarde voor deze mensen. Ja, dan zijn ze bereid om tien minuten extra te fietsen of te lopen.”* Wanneer mensen fysiek niet in staat zijn een grote afstand te overbruggen, zou hij overwegen of zij met de bus kunnen of opgehaald moeten worden. Hij meent dat wanneer activiteiten in principe lopen, dat er geen probleem is (10 april 2015, fragment 9.23).

Als het gaat om het uitbreiden van de doelgroep, is het volgens Dingemanse van belang dat de organisatie de eerste maanden *“slimme activiteiten organiseert waarmee ze zichzelf neerzet in zo’n wijk”*. Daarbij denkt hij aan opzienbarende evenementen met bijvoorbeeld spandoeken, spelletjes organiseren op een zaterdagmiddag of iets leuks als een buurtfeest waar mensen op afkomen, maar ook aan slimme contactactiviteiten. Dan denkt hij aan activiteiten waarbij mensen opgezocht worden, bijvoorbeeld door aanbelacties, deurwerk of via een stand op straat of op de Afrikaandermarkt waar medewerkers folders en bonnetjes voor gratis koffie uitdelen. Tot slot denkt hij dat House of Hope ook aandacht kan trekken door een bord neer te zetten bij het metrostation om mensen te wijzen op de inloop (10 april 2015, fragment 9.24).

Wanneer House of Hope de Yuppen uit de wijk bij de organisatie wil betrekken, moet ze goed bedenken wat deze groep interessant vindt, meent Dingemanse. *“Dan is misschien een keer een kunstexpositie in je gebouw slimmer dan een gratis maaltijd. Daar zitten zij helemaal niet op te wachten.”* Ook meent hij dat het kan helpen om een aantal medewerkers te zoeken die zelf ook tot die categorie behoren, omdat zij weten hoe deze doelgroep denkt *“en waar je het met deze mensen over moet hebben”* (10 april 2015, fragment 9.25).

Het verbinden van Yuppen met de huidige bezoekers van House of Hope is moeilijk, zegt Dingemanse. Hij geeft daarvoor de volgende verklaring: *“gelovigen hebben een soort automatisch besef van gelijkheid: we zijn voor God allemaal gelijk en voor ons maakt het niet uit of iemand veel of weinig verdient en of hij stinkt of niet stinkt. Maar in de samenleving ligt dat heel anders. Daar zoek je jouw soort op en dat gebeurt per cultuur of per klasse.”* Om die reden meent hij dat het van belang zal zijn om medewerkers in de organisatie te hebben die een klik kunnen maken met de Yuppen. Als deze groep eenmaal binnen is, acht hij de kans aanwezig dat mensen zeggen: *“oh, ik heb ook nog wel een avondje in de week over”*. Hij illustreert dit met een ervaring bij Thuis in West: *“Er kwamen bij ons pas buren wonen, een leuk stel, echt hoogopgeleide gasten en die hoorden wat wij deden. Nou, die vrouw die doet nu huiswerkbegeleiding op donderdagavond, anderhalf uur.”* (10 april 2015, fragment 9.25).

Wanneer je hoogopgeleiden wilt betrekken bij het werk, moet je gedoseerde, haalbare dingen van hen vragen, benadrukt Dingemanse. Hij vertelt dat de vrouw uit het laatstgenoemde voorbeeld het leuk vindt om te helpen, omdat ze een gedoseerde bijdrage kan leveren. *“Gewoon zo één keer in de veertien dagen, op donderdagavond, ben je van half zeven tot acht uur bezig met tieners. Geen voorbereiding, geen nawerk. Dat is de tijd die ze geeft.”* Wanneer de organisatie een kader heeft van medewerkers die wat meer werk doen, dan is hij van mening dat je ook vrijwilligers kunt hebben die een kleiner dingetje doen (10 april 2015, fragment 9.25).

Tot slot denkt Dingemanse dat het voor House of Hope belangrijk is om bij de start op de nieuwe te spotten wie daar echt in de buurt woont. Afhankelijk van hoe de organisatie hierover denkt, zou hij zichzelf wel afvragen: *“kunnen we die gezinnen motiveren om een dragende gemeenschap onder House of Hope te laten zijn”* (10 april 2015, fragment 9.19).

## 4.5 Samenvatting

House of Hope probeert de sociale cohesie in de wijk te versterken door het organiseren van ontmoetingsactiviteiten. Ze hanteren hierbij het ‘Niemand Uitgezonderd-principe’, wat wil zeggen dat zij openstaan voor de volledige diversiteit aan wijkbewoners. Daar slagen zij niet helemaal in. De vrouwengroep heeft een gemixte samenstelling, maar de andere activiteiten worden voornamelijk door blanke wijkbewoners bezocht. De samenstelling van de medewerkers is overwegend blank. Medewerkers hebben de wens dat House of Hope een meer gemêleerd team zal worden.

Om nieuwe vrijwilligers te werven is het belangrijk om dit doelgericht en stapsgewijs te werken. De wervingscirkel is een instrument die verschillende handvatten hiervoor aanreikt.

De verschillende respondenten uit de diverse doelgroepen hebben in dit hoofdstuk adviezen gegeven over hoe de diversiteit volgens hen betrokken kan worden bij de organisatie. Daarnaast vertelden Klaver en Dingemans over de ervaringen die zij in hun werk hebben opgedaan en die ook bruikbaar en leerzaam is voor House of Hope.

Dit hoofdstuk beschreef de derde deelvraag. In het volgende hoofdstuk staan de conclusies en aanbevelingen die voortkomen uit dit onderzoek.

# Hoofdstuk 5: Conclusies en aanbevelingen

## 5.1 Inleiding

Dit hoofdstuk geeft antwoord op de hoofdvraag: *Wat is volgens literatuur en betrokkenen nodig om de werkwijze waarmee House of Hope Katendrecht haar missie vormgeeft op de nieuwe locatie te continueren?* In voorgaande hoofdstukken zijn de drie deelvragen beantwoord. Paragraaf 2 beschrijft de conclusies van het onderzoek. Door middel van deze conclusies wordt de hoofdvraag beantwoord. In paragraaf 3 staan aanbevelingen voor House of Hope die voortkomen uit het onderzoek. Tot slot stelt paragraaf 4 de onderzoeksresultaten ter discussie en worden suggesties gedaan voor verder onderzoek.

## 5.2 Conclusies

Het doel van ons onderzoek is om House of Hope Katendrecht te adviseren hoe zij de werkwijze waarmee zij haar missie vormgeeft op de nieuwe locatie kunnen continueren. De continuïteit van de werkwijze is niet het doel opzich, het is een middel om de missie en visie op de nieuwe locatie vorm en inhoud te geven. De opgestelde vraagstelling is: *Wat is volgens literatuur en betrokkenen nodig om de werkwijze waarmee House of Hope Katendrecht haar missie vormgeeft op de nieuwe locatie te continueren?* Uit het uitgevoerde onderzoek zijn de volgende conclusies getrokken.

##### Conclusie 1:

Wij concluderen dat House of Hope Katendrecht de negen kenmerken van de werkmethode, zoals die in de documenten zijn beschreven, niet allemaal in praktijk brengt. Het gaat om de volgende kenmerken: empowerment, kwaliteit, leefgemeenschap en presentie.

De organisatie ziet het belang van empowerment in, mede omdat dit aansluit bij de uitgangspunten van de WMO en het Nieuw Rotterdams Welzijn. Zij moet op dit punt nog wel ontwikkelen en hier handen en voeten aan geven.

Interne en externe partijen geven een verschillende beoordeling over de mate waarin de organisatie erin slaagt kwaliteit te leveren. Samenwerkingspartners zien House of Hope als professionele organisatie die kwalitatief goede diensten verleent. Medewerkers worstelen met dit punt. Zij ervaren een gebrek aan vaste, geschoolde krachten, wat het voor hen lastig maakt om kwaliteit te kunnen waarborgen.

House of Hope definieert het begrip ‘leefgemeenschap’ anders dan gangbaar is. Dit heeft tot gevolg dat zowel wijkbewoners en medewerkers als Dingemanse concluderen dat House of Hope nu geen leefgemeenschap vormt. Een leefgemeenschap is meer dan een plek waar een huiselijke sfeer hangt en waar mensen zich op hun gemak voelen, vinden zij. Ze zijn van mening dat het alleen mogelijk is om een leefgemeenschap te vormen als medewerkers zelf in de wijk wonen.

House of Hope zegt dat zij de presentiebenadering vormgeven binnen hun brede activiteitenaanbod. De medewerkers werken vanuit deze benadering, maar zij ervaren de grote afstand tot de woonomgeving van veel cliënten als belemmering. Om te werken vanuit presentie, vinden zij het nodig om als organisatie dichtbij de cliënt te zijn.

##### Conclusie 2:

Wij concluderen dat House of Hope na de verhuizing meer moeite zal moeten doen om present te blijven in de wijk Katendrecht. Dit in verband met de grotere afstand tot de wijk. Voor de andere wijken die tot het werkgebied van House of Hope horen, geldt hetzelfde. Op de nieuwe locatie zit de organisatie onderin de senioren woontoren, waardoor zij voor die doelgroep gemakkelijker present kunnen zijn.

##### Conclusie 3:

Wij concluderen dat House of Hope ervoor moet zorgen dat zij met haar aanbod blijft aansluiten bij de behoefte van haar omgeving. Een organisatie behoudt haar bestaansrecht wanneer zij met haar activiteiten blijft aansluiten bij de behoefte van haar omgeving.

De verhuizing brengt veranderingen teweeg in de omgeving van de organisatie, die van invloed zijn op de organisatie. Zo krijgt House of Hope met nieuwe doelgroepen te maken die mogelijk andere behoeften hebben. Hier moet de organisatie goed op inspelen door met haar product aan te sluiten bij de vraag van de nieuwe omgeving.

##### Conclusie 4:

Wij concluderen dat Annemarie Duifhuizen de verschillende veranderstrategieën toepast in haar leidinggeven, maar dat de rooddruk en witdruk benadering dominant zijn. Bij het begeleiden van de verhuizing hanteert zij de rode veranderstrategie. Binnen een veranderingsproces is het belangrijk om vanuit één specifieke benadering te handelen, omdat dit duidelijkheid geeft aan het team. Wij concluderen dat zij de verhuizing wat dat betreft goed begeleidt.

##### Conclusie 5:

Wij concluderen dat het nieuwe pand van House of Hope beter geschikt is om haar activiteiten intern vorm te geven. Op de nieuwe locatie hebben zij meer ruimte, goed afgesloten gespreksruimten en betere faciliteiten. Hierdoor is het onder meer mogelijk om activiteiten intern te organiseren en de privacy van cliënten beter te waarborgen.

##### Conclusie 6:

Wij concluderen dat House of Hope zichzelf op de nieuwe locatie goed moet promoten. Dit is allereerst van belang omdat de organisatie straks minder zichtbaar is, doordat het nieuwe pand zich achter een politiebureau bevindt. Daarnaast kunnen zij door middel van promotie de huidige bezoekers blijven betrekken en bekendheid verwerven bij nieuwe doelgroepen zoals de senioren en de sociaal economisch sterkere wijkbewoners.

Voor huidige bezoekers is het belangrijk dat zij op de hoogte zijn van de verhuizing, zodat ze weten waar ze voortaan naartoe kunnen.

Richting de senioren is het van belang dat de organisatie een gezelligheid en laagdrempeligheid uitstraalt. Daarbij moet House of Hope zich niet presenteren als organisatie die zich alleen richt op sociaal economisch zwakkere wijkbewoners. Deze dingen zijn belangrijk, wil de organisatie ook deze doelgroep dienen met haar ondersteunings- en ontmoetingsactiviteiten.

De sociaal economisch sterkere wijkbewoners zijn nauwelijks bekend met House of Hope. Daardoor kan de organisatie een goede eerste indruk maken bij deze doelgroep door hen actief te benaderen en persoonlijk contact met hen aan te gaan.

##### Conclusie 7:

Wij concluderen dat het voor House of Hope van belang is dat zij op de nieuwe locatie haar karakter behoudt. De uitstraling van de huidige locatie en de houding van de medewerkers zorgen voor een laagdrempelige en huiselijke sfeer binnen de organisatie. Dit zijn twee kenmerken die bezoekers van House of Hope waarderen en waardevol vinden.

Het nieuwe pand kan door nieuwigheid steriel overkomen en daarnaast lig het aan een groot plein en achter het politiebureau. Dit zijn drie factoren die de organisatie minder laagdrempelig en huiselijk maken voor de doelgroep die House of Hope nu bezoekt. Wanneer de organisatie haar karakter behoudt, zullen bezoekers bereid zijn om een grotere afstand af te leggen om bij de organisatie te komen.

##### Conclusie 8:

Wij concluderen dat Annemarie Duifhuizen door haar transparante en motiverende communicatie het team vertrouwen geeft. We concluderen daarbij wel dat er we angsten zijn binnen het team die aandacht behoeven. Wij concluderen dat House of Hope op haar nieuwe locatie in eerste instantie prioriteit geeft aan de huidige bezoekers en activiteiten.

en deze op de nieuwe locatie stabiliseren, alvorens zij zich in gaan zetten om nieuwe wijkbewoners te betrekken en nieuwe activiteiten gaan organiseren.

##### Conclusie 9:

Wij concluderen dat House of Hope zich moet inzetten om vrijwilligers te werven die verschillende (culturele) achtergronden hebben. Medewerkers hebben behoefte aan meer culturele diversiteit binnen hun vrijwilligersbestand, omdat Nederlandse medewerkers het soms lastig vinden om met cultuurverschillen om te gaan. Dat de organisatie vooral Nederlandse mensen aantrekt, zegt iets over de uitstraling die zij heeft. Om die reden is het voor House of Hope goed om na te denken over haar wervingsbeleid bij de nieuwe doelgroepen. Wanneer de organisatie meer vrijwilligers met een andere culturele achtergrond binnenhaalt, kan het makkelijker zijn om de diversiteit aan wijkbewoners bij de organisatie te betrekken.

De wens van Annemarie Duifhuizen om de sociaal economisch sterkere wijkbewoners te gaan betrekken bij de organisatie, is een voorbeeld. Deze groep is nog niet vertegenwoordigd binnen House of Hope. Bij deze doelgroep is het belangrijk dat zij zich niet als christelijke organisatie presenteert, maar dat zij benadrukken dat House of Hope goed wil doen in de wijk. Die motivatie is ook interessant vanuit humanistisch oogpunt. Deze groep zal zich niet duurzaam verbinden aan de organisatie, maar is wel bereid om afgebakende en gedoseerde taken uit te voeren. Sommigen van deze wijkbewoners willen graag meedenken en anderen willen vooral praktisch bezig zijn.

De groep senioren biedt House of Hope ook kansen als het gaat om de inzet als vrijwilliger. Voor deze mensen is het belangrijk dat ze laagdrempelig kunnen participeren en dat het niet te ingewikkeld is om betrokken te raken.

##### Conclusie 10:

We concluderen dat de sociaal economisch zwakkere en de sociaal economisch sterkere bewoners van de wijk Katendrecht niet met elkaar verbonden zijn. Op Katendrecht ontbreekt een sterk initiatief dat deze groepen met elkaar verbindt. House of Hope kan hierin een rol vervullen. Het stimuleren van gesprek, bijvoorbeeld onder het genot van een maaltijd, is een goede manier om deze groepen met elkaar te verbinden.

## 5.3 Aanbevelingen

Aan de hand van deze verschillende conclusies doen wij House of Hope de volgende aanbevelingen.

##### Aanbeveling 1:

Wij adviseren House of Hope om de kenmerken van de werkmethode zoals ze die beschrijft in haar documenten, meer in praktijk te brengen. Bij de kenmerken outreachend, empowerment, kwaliteit, leefgemeenschap en presentie stellen wij ons het volgende voor.

Om het doel van de outreachende benadering te bereiken, adviseren wij om meer straatwerk te doen. Met name nu de organisatie in een nieuwe omgeving terechtkomt, is dit een goede manier om de beoogde doelgroep richting de nodige ondersteunings- en ontmoetingsactiviteiten te leiden.

Wij adviseren ook om meer bewust en actief in te zetten op empowerment bij wijkbewoners. Op die manier brengen zij hun eigen werkmethode meer in praktijk. Daarnaast kunnen zij dit aspect gebruiken om zichzelf beter te presenteren en profileren naar de gemeente Rotterdam toe, omdat ze aansluiten bij hun verwachtingen vanuit de WMO en NRW. Op die manier versterken zij hun bestaansrecht en kunnen zij mogelijk meer financiën werven. Wij raden House of Hope aan om hier met het team over te spreken om een groter bewustzijn te creëren.

Daarnaast raden House of Hope aan om meer geschoolde vrijwilligers te werven en daarbij ook mogelijkheden te zoeken om extra vaste krachten aan te stellen om zo stabieler en kwalitatief sterker team te worden.

Wij adviseren House of Hope om duidelijkheid te scheppen over hun definitie van de leefgemeenschap. Dit kan inhouden dat ze een ander begrip dan ‘leefgemeenschap’ kiezen, bijvoorbeeld ‘familie’. Of door er voor te kiezen om dit begrip, zoals deze in algemene opvatting bekend is, letterlijk vorm te geven door als medewerkers zelf in de wijk te gaan wonen.

Wij adviseren House of Hope dat zij bewust de keuze maken voor welke doelgroepen zij present willen zijn. Wanneer zij ook in wijken op grotere afstand present willen zijn is het belangrijk om hier ruimte en tijd in te investeren zodat dit daadwerkelijk vorm gegeven kan worden.

Wij adviseren de organisatie om een training te organiseren voor het team waarin de werkmethode wordt doorgenomen. Dit helpt het team om het doel van de organisatie scherp voor ogen te blijven houden.

##### Aanbeveling 2:

Wij adviseren Annemarie Duifhuizen om binnen het verhuizingsproces consequent vanuit de rode strategie te blijven interveniëren. Dit voorkomt onduidelijkheid en verwarring binnen het team. In de allerdaagse praktijk kan ze de verschillende strategiën gerust afwisselen en afstemmen op wat er in een situatie nodig is.

##### Aanbeveling 3:

Wij adviseren House of Hope om een behoeftepeiling te doen binnen de (nieuwe) doelgroepen. Op die manier kan de organisatie de behoeften van de verschillende groepen in beeld krijgen en daar met haar activiteiten bij aansluiten. Door met haar product aan te sluiten bij de omgeving, kan de organisatie haar bestaansrecht behouden.

##### Aanbeveling4:

Wij adviseren House of Hope om in het nieuwe pand weer een huiselijke en laagdrempelige sfeer te creëren. De aankleding van het pand, maar ook de warme en betrokken houding van medewerkers dragen bij aan die sfeer. Dit laatste aspect is enigszins ongrijpbaar, maar tegelijk ontzettend belangrijk.

##### Aanbeveling 5:

Wij adviseren House of Hope om actief in te zetten op het verwerven van bekendheid en zichtbaarheid. Een feestelijke en opvallende opening van het nieuwe pand is een goede manier om de aandacht te trekken van de wijk. Dit kan voorafgegaan of gecombineerd worden met een wervingsactie op de Afrikaandermarkt of een folderactie in de wijken. Daarnaast kan de organisatie haar zichtbaarheid vergroten door wijkbewoners met behulp van een bord of spandoek te attenderen op haar aanwezigheid. Ze zou een bord of spandoek aan de weg kunnen plaatsen of bij het metrostation neer te zetten.

##### Aanbeveling 6:

Wij adviseren House of Hope om de huidige bezoekers uit de wijk Katendrecht betrokken te houden door actief te blijven uitnodigen voor activiteiten en bij hen op bezoek te gaan. Voor bezoekers die door fysieke beperkingen niet in staat zijn om naar de nieuwe locatie te komen, adviseren we om vervoer te organiseren.

Wanneer het gaat om het betrekken van nieuwe doelgroepen, hebben wij de volgende adviezen:

Wij adviseren House of Hope om senioren te aan te trekken door zichtbaar te zijn voor de woontorenbewoners en activiteiten te organiseren die hen aanspreken. Een bingo of spelavond zijn mogelijke activiteiten. We adviseren om de senioren persoonlijk uit te nodigen voor de activiteiten, zoals de inloop en maaltijden. Hierbij is het ook belangrijk dat de organisatie laat blijken dat ze er niet alleen voor sociaal economisch zwakkere mensen is.

Wij adviseren de organisatie om contact te zoeken met ondernemingsnetwerken en de organisatie daar te presenteren, omdat ze daar de sociaal economisch sterkere wijkbewoners kunnen ontmoeten. De organisatie kan ook met hen in contact komen door middel van flyeren, deurwerk, een artikel in het wijkkrantje of een eigen nieuwsbrief.

Wij adviseren House of Hope om de bewoners van de Afrikaanderwijk door middel van flyeren en opvallende activiteiten te bereiken.

##### Aanbeveling 7:

Wij adviseren om meer allochtone vrijwilligers te werven. Op die manier kan de organisatie ook een grotere diversiteit aan wijkbewoners bereiken.

Wij adviseren House of Hope om goed na te denken over hoe zij zich wil presenteren tegenover de groep sociaal economisch sterkere wijkbewoners. Ook is het belangrijk dat zij vaststellen wat zij deze groep wijkbewoners kan bieden. Wij raden aan om het voor deze mensen mogelijk te maken om een praktische, afgebakende en kortdurende taak te vervullen.

##### Aanbeveling 8:

We adviseren House of Hope om erop in te zetten verbinding tot stand te brengen tussen de sociaal economisch sterkere en de sociaal economisch zwakkere wijkbewoners. In de wijk wordt op dit punt een krachtig initiatief gemist en House of Hope zou deze taak kunnen vervullen, omdat het ook aansluit bij haar missie. De organisatie kan de onderlinge verbondenheid stimuleren door samenbindende activiteiten te organiseren. Samen koken en een maaltijd nuttigen is een goede manier om gesprek en samenwerking te stimuleren. Een andere mogelijkheid is dat House of Hope rond de feestdagen organiseert dat wijkbewoners bij elkaar op bezoek gaan.

## 5.7 Discussie

De aanbeveling om als medewerkers in de wijk te gaan wonen, valt te bediscussiëren. Het is de vraag of een maatschappelijk werker er goed aan doet om in de wijk te gaan wonen. Als maatschappelijk werker is het op die manier lastiger je professionele afstand en privacy te behouden. Tevens is het voor de cliënt lastiger om als onafhankelijk persoon te functioneren. Daarbij is het de vraag of er daadwerkelijk een leefgemeenschap zal ontwikkelen wanneer maatschappelijk werkers in de wijk van hun cliënten wonen. Dit behoeft verder onderzoek.

Een ander punt van discussie betreft het vormgeven van de presentiebenadering. Wij adviseren House of Hope om te investeren in presentie voor zowel de wijk Katendrecht als andere wijken in het werkgebied. Het is de vraag of het mogelijk is om present te zijn op grotere afstand.

# Hoofdstuk 6: Evaluatie

## 6.1 Productevaluatie

Het plan van aanpak schrijven voor dit onderzoek is ons goed afgegaan. In het begin hadden we moeite om daadwerkelijk te gaan schrijven, maar uiteindelijk is dit goed gelukt. We ontvingen in eerste instantie een ‘No-Go’ om dit onderzoek te starten, maar naar een kleine aanpassing kregen we een ‘Go’ en konden we van start gaan.

De waarde van onze plan van aanpak bleek groot bij het maken van dit onderzoek. Dit plan had de lijnen van ons onderzoek al uitgezet, die wij vervolgens alleen nog moesten uitvoeren.

### 6.1.1. Taakverdeling

De verantwoordelijkheid voor de verschillende taken hadden wij als volgt verdeeld:

Pauline Budding: - Interviewplanning, interviewprotocollen en interviewafname

- Proces en organisatie

- Hoofdstuk 4

- Hoofdstuk 5

- Hoofdstuk 6

- Bijlagen

- Lay-out

Henrieke van Toor: - Communicatie rondom onderzoek

- Documenten en literatuur analyse

- Hoofdstuk 1

- Hoofdstuk 2

- Hoofdstuk 3

- Bronnenlijst

We hebben vanaf het begin van dit onderzoek een goede en gelijke takenverdeling gehad en in gezamenlijk overleg deze taken gedisciplineerd uitgevoerd.

### 6.1.2 Individueel leerrendement

**Pauline Budding:**

Dit is het eerste grote onderzoek wat ik heb gedaan en was hier voor en tijdens het onderzoek soms behoorlijk gespannen over. Uiteindelijk is mij dit erg meegevallen. Ik heb geleerd om heldere lijnen uit te zetten en een opzet voor een onderzoeksverslag te maken en deze uit te werken. Deze ervaring kan ik gebruiken voor als ik in de toekomst nog eens een onderzoek zal moeten doen. Ook heb ik geleerd om meer overkoepelend te denken en kritischer naar andere onderzoeken te kijken.

Mijn competenties zijn het opzetten en schrijven van teksten. Henrieke sloot daar goed bij aan doordat zij juist erg goed is in het verbeteren en verdiepen van teksten. Ik ben erg tevreden over de samenwerking. We hebben geen discussies of irritaties gehad maar waren wel kritisch naar elkaar. Ook de begeleiding van onze coach Jaap de Jong was erg praktisch en helpend.

**Henrieke van Toor:**

Met een tevreden gevoel denk ik terug aan het afgelopen onderzoekstraject. Ik vond dat we een interessant en praktisch onderwerp hadden. Aan het begin was het voor mij niet duidelijk wat en hoe we precies zouden onderzoeken. Ik leerde in de samenwerking met mijn maatje en door coaching van de docent om het onderzoek op te zetten en uit te voeren.

Gedurende het onderzoek heb ik de soepele samenwerking met mijn maatje erg gewaardeerd. Onze kwaliteiten waren heel verschillend en we vulden elkaar daar in goed aan. Pauline heeft vooral de lijnen uitgezet en opzetten gemaakt van de hoofdstukken. Ik ben er juist beter in spelling of zinsopbouw, dus ik corrigeerde de tekstopzetten en zorgde dat het een goed lopend geheel werd. Tussen de werkzaamheden door dachten en keken we intensief met elkaar mee en gaven we elkaar concreet feedback. In de samenwerking ben ik echt de waarde van onze verschillen gaan inzien, omdat we samen verder zijn gekomen dan als we het alleen hadden gedaan.

## 6.2 Procesevaluatie

De samenwerking tussen ons is goed verlopen. We zijn zowel constructief kritisch op elkaar als op de uitvoering van het onderzoek geweest. We zijn daarbij alert geweest op loyaliteit richting House of Hope. Omdat Henrieke op locatie Katendrecht werkzaam is en Annemarie Duifhuizen haar directe collega is, was dit bij haar het sterkst aanwezig.

Beide hebben wij gepaste trots voor het resultaat wat wij samen geleverd hebben. Het is ons gelukt om de vooraf gestelde doelen voor september 2015 te behalen. De doelstellingen waren:

• We analyseren en beschrijven de missie en de werkwijze van House of Hope Katendrecht en hoe zij dit verantwoordt en uitvoert.

• We onderzoeken en beschrijven wat van belang is voor het waarborgen van de continuïteit van een organisatie en hoe dit van toepassing is op de situatie van House of Hope Katendrecht.

• We inventariseren en beschrijven wat volgens belanghebbenden nodig is om de wijk in haar volledige diversiteit te betrekken bij de nieuwe locatie.

Door deze doelen te behalen hebben we antwoord kunnen geven op onze onderzoeksvraag: *Wat is volgens literatuur en betrokkenen nodig om de werkwijze waarmee House of Hope Katendrecht haar missie vormgeeft op de nieuwe locatie te continueren?*

Dit is door middel van de documentenanalyse, het literatuuronderzoek en de afgenomen interviews gelukt. We zijn tevreden over de manier waarop deze verschillende informatiebronnen met elkaar verweven zijn en samen een duidelijke lijn in ons onderzoeksverslag gevormd hebben.

Terugblikkend hadden wij onze tijdsindeling beter moeten plannen. Door tegenslagen bij het vinden van respondenten kwamen wij in tijdsnood richting de deadline. We hebben een week uitstel ontvangen van Layla van der Pol voor het inleveren van ons afstudeeronderzoek.

Daarbij is het in het vervolg belangrijk om bij het schrijven van stukken direct een heldere en duidelijke verhaallijn neer te zetten alvorens te gaan schrijven. Dit hebben wij bij de eerste en derde deelvraag niet goed genoeg gedaan, waardoor we veel tijd hebben moeten besteden aan het herschrijven van de stukken.

# Bronnenlijst

Avest, D., ter & Voorst, P., van. (2014). *De huiskamer van de wijk: House of Hope – een religieus geïnspireerde praktijk.* (rapport). Rotterdam: WMO-werkplaats.

Baarda, D.B., Goede, M.P.M., de, & Teunissen, J. (2009). *Basisboek Kwalitatief onderzoek: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek* (2e druk). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.

Baart, A. (2011). *Testimonial*. Geraadpleegd op 7 mei 2015, van www.andriesbaart.nl

Bezemer, P.J., Volberda, H.W., Bosch, F.A.J., van den & Jansen, J.J.P. (2006, 1 januari). *Strategische vernieuwing in Nederlandse non-profit organisaties*. Gedownload op 14 mei 2015, van <http://repub.eur.nl/>

Brinkman, F. (2004). *Presentie in de praktijk: Een verkenning in de maatschappelijke opvang*. Utrecht: NIZW Uitgeverij.

Caluwé, L. & de, Vermaak, H. (2006). *Leren veranderen: Handboek voor de veranderkundige.* (2e druk). Alphen aan de Rijn: Kluwer.

Centraal Bureau voor de Statistiek. (2014). *Kerncijfers wijken en buurten 2013.* [Statline]. Geraadpleegd op [http://statline.cbs.nl/](http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=82339NED&D1=a&D2=8044-8053&HD=141114-0935&HDR=G1&STB=T)

Covey, S.R., Whitman, B. & England, B. (2010). *4 managementprincipes voor gegarandeerde resultaten.* Amsterdam: Business Contact.

Ensink, J. (2004, september). *Zicht op… sociale cohesie en cultuureducatie: achtergronden, literatuur en websites*. Utrecht: Cultuurnetwerk Nederland.

Gemeente Rotterdam. (2014, 24 december). *Nieuw Rotterdams Welzijn 2016-2019*. Geraadpleegd op 24 januari 2015, van http://www.rotterdam.nl/

Google Maps. (2015). *Katendrecht Rotterdam.* [Kaart]. Gedownload op 20 mei 2015, van <https://www.google.nl/maps/>

Heinsius, J. (2008). *Basisboek vrijwilligers management.* (2e druk). Bussum: Coutinho.

Hilterman, G. & Grummels, M. (2009). *Bedrijfskundige aspecten in de zorg.*Amsterdam: Reed Bussiness Education.

Hubach, C. (2013). *Jaarverslag 2013: verslaglegging projectresultaten*. Rotterdam: Stichting House of Hope.

Hubach, C. (2014). *Herstel van het gewone leven: visiedocument en meerjarenplan periode 2015-2018.* Rotterdam: Stichting House of Hope.

Kampen, T., Verhoeven, I. & Verplanke, L. (red.). (2013). *De affectieve burger: Hoe de overheid verleidt en verplicht tot zorgzaamheid.* Amsterdam: Van Gennep.

Movisie. (2013, 1 september) *De Zelfredzaamheid-Matrix (ZRM).* Geraadpleegd op 24 april 2015, van https://www.movisie.nl/

Muilwijk, E. (2009). *Marketingmix.* Geraadpleegd op http://www.intemarketing.nl/

Mulders, M. (2007). *75 Managementmodellen.* Groningen/Houten: Wolters Noordhoff.

Rotterdam Woont. (z.d.). *Wijkhistorie: Katendrecht*. Geraadpleegd op <http://www.rotterdamwoont.nl/>

Slot Webcommerce bv. (z.d.). *Opzoeken: leefgemeenschap*. Geraadpleegd op 18 mei 2015, van <http://www.encyclo.nl/>

Stichting Presentie. (z.d.). *Presentie in 10 minuten*. [Videobestand]. Geraadpleegd op 17 april 2015, van <http://presentie.nl/>

TransitieBureau WMO (z.d.). *WMO2007: WMO in het kort*. Geraadpleegd op <http://www.invoeringwmo.nl/>

Veldman, J. (2005). *5 x B!: Binnenhalen – Begeleiden – Belonen – Behouden – Beëindigen: voor het vinden en verbinden van vrijwilligers.* Utrecht: CIVIQ.

Vermaak, H. (2008, mei/juni). *Veranderen? (1) Kies de juiste strategie!*. Gedownload op 15 mei 2015, van http://hansvermaak.com/wp-content/uploads/hans-vermaak-veranderen-kies-de-juiste-strategie-verdieping.pdf

Wikidot (z.d.). *Info*. [Online afbeelding]. Gedownload op 4 mei 2015, van http://vrijwilligers.wikidot.com/info

Wilterdink, N. & van, Heerikhuizen, B. (2009). *Samenlevingen: Inleiding in de sociologie*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv

# Bijlagen

## Bijlage 1

- Interview protocol Annemarie duifhuizen 1.1

- interview protocol Medewerkers 1.2

- interview protocol Wijkbewoners 1.3

- interview protocol senioren 1.4

- interview protocol Hendrik Klaver 1.5

- interview protocol Bram Dingemanse 1.6

- interview protocol Sociaal economisch sterkere 1.7

### 1.1 Topiclijst - Annemarie Duifhuizen

**Selectie criteria:**

Annemarie Duifhuizen is twee jaar naar de start van House of Hope Katendrecht projectleider van de organisatie geworden. Annemarie Duifhuizen kan ons informatie verschaffen over het functioneren van de organisatie van binnenuit (sleutelinformant).

**Datum interview:**

**Introductie:**

- Kort voorstellen

- Doel van onderzoek

- Toestemming voor opname

- Privacy

- Mogelijkheid tot inzage en correctie

- Tijdsduur interview

**Personalia:**

- Loopbaan

**Topics:**

1) House of Hope Katendrecht

- Beginfase

- Product

- Prijs

- Plaats

- Promotie

- Personeel

- Ontwikkeling naar nu

- Product

- Prijs

- Plaats

- Promotie

- Personeel

- Huidige situatie

- Product

- Prijs

- Plaats

- Promotie

- Personeel

2) Missie, visie, doelstelling specifiek locatie Katendrecht

- Missie

- Visie

- Doelstelling

3) Leiderschap

- Missie en doel bereiken

- Kleurenscan formulier laten invullen.

- Personeel

- Betrekken bij besluitvorming.

- Sturing (wit/geel/groen/blauw/rood)

- Motivering

- Eigen tevredenheid

4) Verhuizing

- Aanleiding verhuizing (reactief of creatief)

- Inspraak team

- Kansen

- Bedreigingen

- Verwachtingen Musa (Ouderen, school, restaurant)

- Toekomstbeeld House of Hope

5)Proces

- Eigen Voorbereiding

- Plan van aanpak

- Protocol

- Rolverdeling

- Motivatie strategiekeuze

- Kansen

- Bedreigingen

- Voorbereiding personeel

- Communicatie

- Input

- Uitvoering

- Vertrouwen behouden

- Angst

- Weerstand

6) Uitvoering

- Product

- Prijs

- Plaats

- Promotie

- Personeel

**Richting afsluiting:**

- Verdere toevoeging

- Verdere vragen

**Afsluiting:**

- Hartelijk dank

### 1.2 Topiclijst – medewerkers House of Hope

**Selectie criteria:**

- Minstens 2 jaar werkzaam bij de organisatie

- Participeren in ontmoetings- en ondersteuningsactiviteiten

**Personalia:**

- Functie:

- Aantal jaren werkzaam:

- Werkzaamheden:

**Datum interview:**

**Introductie:**

- Kort voorstellen

- Doel van onderzoek

- Toestemming voor opname

- Privacy/anonimiteit

- Mogelijkheid tot inzage en correctie

- Tijdsduur interview

**Topics:**

1) Droom

- Volgens medewerkers

- Vrede najagen, recht doen en organisch denken

2) Missie: méér leven in de wijk

- Vormgeving door medewerkers

3) Doelstelling

- Zelfredzaam en participerend burgerschap bevorderen

- Wijkbewoners die de reguliere dienstverlening en voorziening niet weten te vinden

- Verschil House of Hope met andere organisaties

- Niemand uitgezonderd - principe

- Haalbaarheid van dit principe

4) Methode

- Outreachend werken

- Totaalbenadering

- Presentie

- Verbinder en vangnet/brugfunctie

- Empowerment

- Groei in participatie

- Relationeel

- Kwaliteit

- Leefgemeenschap

- In praktijk gebracht door medewerkers

5) Volledige diversiteit wijkbewoners betrekken

- In praktijk gebracht in huidige situatie

6) Continueren op nieuwe locatie

- Essentiële ingrediënten House of Hope toepassen op nieuwe locatie

- Politiebureau

- Afstand tot huidige wijk en Afrikaanderwijk

- Bewoners seniorenflat

- Aandachtspunten of opmerkingen van medewerkers

**Richting afsluiting:**

- Verdere toevoeging

- Verdere vragen

**Afsluiting:**

- Hartelijk dank

### 1.3 Topiclijst – Wijkbewoners

**Selectie criteria:**

- Minstens 1 jaar bekend bij House of Hope.

- Wonend in straten rondom huidige locatie.

- Participerend in ondersteunings- en ontmoetingsactiviteiten.

**Personalia:**

- Nationaliteit:

- Geslacht:

- Bekend bij House of Hope sinds:

- Participerend bij ontmoetingsactiviteit:

- Participerend bij ondersteuningsactiviteit:

- Afstand wonend van de organisatie:

- Dagbesteding:

**Datum interview:**

**Introductie:**

- Kort voorstellen

- Doel van onderzoek

- Toestemming voor opname

- Privacy/anonimiteit

- Mogelijkheid tot inzage en correctie

- Tijdsduur interview

**Topics:**

1. Betrokkenheid House of Hope

- Reden van betrokkenheid

- Inhoud van betrokkenheid

- Ontmoeting

- Ondersteuning

- Betekenis van betrokkenheid

- Ontmoeting

- Ondersteuning

2. Organisatie House of Hope

- Typerend voor House of Hope

- Verschil met andere organisaties

3. Herkennen van de methode

- Outreachend werken

- Totaalbenadering

- Presentie

- Verbinder en vangnet

- Empowerment

- Groei in participatie

- Relationeel

- Kwaliteit

- Leefgemeenschap

4. De wijk Katendrecht

- Diversiteit

- Onderlinge verbondenheid

5.House of Hope in de wijk

- Aansluiting bij de wijk

6. Verbinden van diversiteit binnen House of Hope

- Diversiteit

- Medewerkers

- Bezoekers

- Onderlinge verbondenheid

- Positieve bijdrage House of Hope

- Aandachtspunten voor House of Hope

7. Verhuizing.

- Gedachten/gevoelens bij de verhuizing

- Positief

- Negatief

- Afstand neemt toe

- Invloed op betrokkenheid

- Nieuwe faciliteiten

- @ Home (computermogelijkheid)

- Nieuwe keuken

- Meer privacy

- Eigenheid behouden.

- Tips voor House of Hope

**Richting afsluiting:**

- Verdere toevoeging

- Verdere vragen

**Afsluiting:**

- Hartelijk dank

### 1.4 Topiclijst – Hendrik Klaver

**Selectie criteria:**

Hendrik Klaver is missionair werker in, voornamelijk, de hogere bevolkingsklasse. In zijn werk streeft hij naar gemeenschapsvorming onder Young Professionals en streeft hij naar verbindingen met de lagere bevolkingsklasse van de wijk. Zijn expertise is relevant voor ons onderzoek, omdat House of Hope op de nieuwe locatie deze doelgroep ook wil betrekken bij de organisatie. Momenteel is deze doelgroep nauwelijks betrokken en dat druist in tegen de missie om de volledige diversiteit te willen bereiken.

**Personalia:**

- Loopbaan:

- Beroep:

**Datum interview:**

**Introductie:**

- Kort voorstellen

- Doel van onderzoek

- Toestemming voor opname

- Privacy

- Mogelijkheid tot inzage en correctie

- Tijdsduur interview

**Topics:**

1) Expertise Hendrik Klaver

- Missie

- Visie

- Activiteiten

- Aanpak en doel van activiteiten

- Bereikte resultaten

- Gewenste resultaten

- Profileren tegenover Young Professionals

2) Gemeenschapsvorming

- Visie

- Aanpak bereiken Young Professionals

- Aanpak verbinden Young Professionals

- Inhoud gemeenschap

- Regelmaat bijeenkomsten

- Locatie

- Activiteiten

- Samenstelling bezoekers (cultuur, leeftijd)

3) House of Hope

- Bekendheid bij Hendrik Klaver

- Bekendheid onder Young Professionals

- Imago

4) Young Professionals en de wijk

- Beleving van de wijk door Young Professionals

- Beeld

- Bekend met de nood (armoede, eenzaamheid, sociale uitsluiting)

- Gevoel van betrokkenheid op de nood

5) Betrekken van Young Professionals bij House of Hope

- Doel House of Hope (toelichten)

- Bereiken van Young Professionals

- Aansluiten bij Young Professionals

- Interesses

- Aansprekend imago voor Young Professionals

- Aanbod van House of Hope

- Winst voor House of Hope

- Verbinden aan House of Hope

**Richting afsluiting:**

- Interviewsuggestie

- Verdere toevoeging

- Verdere vragen

**Afsluiting:**

- Hartelijk dank

### 1.5 Topiclijst – Bram Dingemanse

**Selectie criteria:**

Bram Dingemanse is kartrekker van het ‘Thuis in West’-project in Rotterdam. Vanuit een buurthuis organiseert hij verschillende activiteiten voor de wijk met als doel om een gemeenschap te vormen. Het project richt zich op kinderen, jongeren en volwassenen uit alle culturen en bevolkingsklassen. Zijn expertise is relevant voor ons onderzoek, omdat House of Hope op de nieuwe locatie opnieuw erop inzet om de diversiteit aan wijkbewoners te betrekken en te verbinden.

**Datum interview:**

**Introductie:**

- Kort voorstellen

- Doel van onderzoek

- Toestemming voor opname

- Privacy

- Mogelijkheid tot inzage en correctie

- Tijdsduur interview

**Personalia:**

- Loopbaan:

- Beroep:

**Topics:**

1) Expertise Bram Dingemanse

- Ontstaan ‘Thuis in West’

- Missie

- Visie

- Activiteiten

- Aanpak en doel van activiteiten

- Bereikte resultaten

- Gewenste resultaten

- Profileren tegenover de wijk

2) Gemeenschapsvorming

- Visie

- Aanpak bereiken van wijkbewoners

- Aanpak verbinden van wijkbewoners

- Gemeenschapsvorming

- Benodigdheden voor verbinden

- Behalen van dit doel

- Regelmaat bijeenkomsten

- Locatie

- Activiteiten

- Samenstelling bezoekers (cultuur, leeftijd)

- Duurzaamheid

3) Christelijke identiteit

- Vormgeving binnen project

- Voordelen

- Nadelen

4) Presentie in de wijk

- Vormgeving

- Rendement

- Kosten

- Risico

- Verwachtingen t.o.v. medewerkers (vacature)

5) Diversiteit betrokkenen

- Multicultureel

- Diversiteit aan culturen

- Succesfactoren

- Belemmeringen

- Leeftijden

- Bevolkingsklassen (rijk, arm)

6) Vrijwilligers

- Bereiken (wie, waar)

- Verbinden

- Duurzaamheid

**Richting afsluiting:**

- Interviewsuggestie

- Verdere toevoeging

- Verdere vragen

**Afsluiting:**

- Hartelijk dank

### 1.6 Topiclijst – sociaal economisch sterkere wijkbewoner

**Selectie criteria:**

- Woonachtig in postcodegebied van House of Hope Katendrecht

- HBO/universitair geschoold

- Betaald werk

**Datum interview:**

**Introductie:**

- Kort voorstellen

- Doel van onderzoek

- Toestemming voor opname

- Privacy/anonimiteit

- Mogelijkheid tot inzage en correctie

- Tijdsduur interview

**Personalia:**

- Leeftijd

- Burgerlijke stand

- Kinderen

- Beroep

**Topics:**

1) Wonen in de wijk

- Waardering

- Beleving

- Beeldvorming vanuit de media

- Betrokkenheid

- Participatie

- Eigen rol

2) Bekendheid met House of Hope

- Introductie

- Bekendheid

- Organisatie

- Nood in de wijk (armoede, eenzaamheid, sociale uitsluiting)

- Betrokkenheid

- Participatie

3) Zichtbaarheid van House of Hope

- In de wijk

- Onder sociaal economisch sterkeren

- Imago

4) Betrekken van sociaal economisch sterkeren bij House of Hope

- Doel verhuizing House of Hope (toelichten)

- Bereiken van sociaal economisch sterkeren

- Aansluiten bij sociaal economisch sterkeren

- Interesses

- Aansprekend imago voor sociaal economisch sterkeren

- Aanbod van House of Hope

- Winst voor House of Hope

- Verbinden aan House of Hope

**Richting afsluiting:**

- Overige toevoegingen

- Overige vragen

**Afsluiting:**

- Hartelijk dank

## Bijlage 2

## Kleurenscan Annemarie Duifhuizen

