



Samen. Sterker dan je denkt!

Communicatie- en positioneringadvies voor Humanitas 's-Hertogenbosch

Eefje van Haaften, 5 juni 2012

Student: Eefje van Haaften
Datum: 5 juni 2012

Opdrachtgever: Humanitas 's-Hertogenbosch
Sonniusstraat 3
5212 AJ 's-Hertogenbosch

Begeleider: Bart Roestenberg
Voorzitter bestuur

Opleiding: Communicatie Management
Opleidingsinstituut: Fontys Hogescholen Eindhoven
Begeleidend docent: Hanneke van den Elsen

Met speciale dank: Frans van der Lee
Adviseur Sesam Academie

Voorwoord

Voor deze afstudeerscriptie wilde ik graag iets doen voor een non-profitorganisatie. Studieboeken over communicatie leggen vaak de nadruk op commerciële organisaties en het leek mij een uitdaging om deze theorie te vertalen naar een non-profitorganisatie.

Ik was direct enthousiast toen ik de vacature van Humanitas 's-Hertogenbosch tegenkwam. De opdracht paste perfect in mijn wens om af te studeren bij een non-profitorganisatie. De kers op de taart voor mij was echter iets anders. Humanitas stond al hoog op mijn wensenlijstje voor een stage toen ik nog Culturele en Maatschappelijke Vorming studeerde. Ik stopte met die opleiding voordat de stageperiode begon, maar Humanitas spreekt mij dus al langere tijd aan.

Met veel plezier nam ik dus de communicatieopdracht van Humanitas 's-Hertogenbosch aan. Graag wil ik Humanitas 's-Hertogenbosch van harte bedanken voor de tijd die bestuursleden, coördinatoren en uitvoerend vrijwilligers vrij maakten voor mijn onderzoek. Vooral Bart Roestenberg en Carla Huijsing stonden met raad en daad klaar.

Verder wil ik graag Hanneke van den Elsen, afstudeerbegeleider vanuit Fontys, bedanken voor haar heldere feedback. Zij voorzag mijn tussentijdse stukken van concrete aandachtspunten en verbetermogelijkheden. Ze wist ook de positieve punten te benoemen, wat goed was voor mijn vertrouwen in de voortgang van de scriptie,

Speciale dank gaat uit naar Frans van der Lee van de Sesam Academie. Ik denk dat ik ook voor Humanitas 's-Hertogenbosch spreek als ik zeg dat zijn kritische blik en zijn scherpe vragen verfrissend werken. Hij heeft het talent om nieuwe invalshoeken te vinden en om je te stimuleren deze zelf ook te vinden. Na een gesprek met hem kon ik altijd weer vol energie en met nieuwe ideeën aan de slag.

Ik hoop van harte dat Humanitas 's-Hertogenbosch met dit advies een stevig gewortelde positie kan innemen in het sociale werkveld.

Eefje van Haften
5 juni 2012, Eindhoven

Management summary

De veranderingen die plaatsvinden in de sociale sector dwingen welzijnsorganisaties om zich helder te profileren in het sociale werkveld. Ook Humanitas 's-Hertogenbosch heeft dus behoefte aan een duidelijke positionering en een communicatiestrategie om haar doelgroepen te kunnen (blijven) bereiken. Daarom geeft dit onderzoek antwoord op de communicatievraag:

Hoe kan communicatie helpen om Humanitas 's-Hertogenbosch zo te positioneren dat Humanitas met haar brede aanbod aan projecten 'top of mind' komt bij potentiële deelnemers en vrijwilligers?

Uit het onderzoek blijkt dat deze 'top of mind positie' een te hoog doel is voor de organisatie. Het kennisniveau over de organisatie is te laag om op relatief korte termijn met de beschikbare financiële middelen en tijd een dergelijke slag te kunnen slaan. Daarom wordt er gekozen voor een communicatiestrategie met merkkennis en merkattitude als doel. De communicatiestrategieën die passen in deze doelen zijn informeren en beïnvloeden (van Ruler, 2003). Het advies gaat dus vooral uit van eenzijdige communicatie.

Voorafgaand aan de communicatiestrategie wordt er een positioneringadvies gegeven. Een tweezijdige positionering is hierbij het uitgangspunt, om te kunnen voldoen aan zowel het vergroten van de merkkennis als aan het verbeteren van de merkattitude. In deze tweezijdige positionering wordt Humanitas 's-Hertogenbosch neergezet als welzijnsorganisatie die de deelnemers en de vrijwilligers zelf de regie in handen geeft vanuit een geloof in de kracht van elk mens. Deze positionering sluit aan op identiteit van de organisatie en op de betekenisladder die in het onderzoek werd geconstrueerd. De positionering sluit ook aan op de wensen van (potentiële) vrijwilligers vanwege het belang dat zij hechten aan vrijheid in de werkzaamheden en de ideologische insteek die hen drijft in het doen van vrijwilligerswerk.

De positionering is niet uitgesproken onderscheidend van andere organisaties. De kenmerken passen echter zo goed bij de organisatie dat Humanitas deze kenmerken zeer overtuigend kan claimen. Bovendien is het niet verstandig om te veel het onderscheid op te zoeken, omdat samenwerking met andere organisaties een van de uitgangspunten van de strategie is. Vooral in de netwerken in de wijk, zoals de BBS en de wijkpleinen, is het belangrijk voor Humanitas om zichtbaar te zijn. Ook in de bijeenkomsten tussen organisaties met kennisuitwisseling als doel, is het verstandig om steeds zichtbaar aanwezig te zijn.

Humanitas 's-Hertogenbosch vult momenteel de communicatie in per project. Ook in de cultuur van de organisatie is deze versnippering te zien. Deels is het een kracht van de organisatie dat iedereen vrij wordt gelaten. De organisatie vertrouwt op de kracht van elk mens en daarom is er sprake van een personencultuur en een democratisch leiderschap. Tegelijk verhindert deze versnippering het om echt als één organisatie te handelen. Daarom gaat het advies uit van corporate communicatie, wat inhoudt dat alle interne en externe communicatie op elkaar afgestemd worden. Een belangrijk advies voor deze corporate communicatie is een vaste tone of voice, namelijk gedacht en gesproken vanuit de doelgroep. Tot op heden communiceert de organisatie meer vanuit wat zij wil vertellen in plaats van wat de doelgroep wil weten. Essentieel verder is, dat er als eerste stap intensief gezocht wordt naar een bestuurslid voor communicatie en pr als centrale spil in deze corporate communicatie.

De externe communicatie wordt via traditionele media ingericht. Allereerst wordt geadviseerd de website te vernieuwen. Verder wordt er een corporate brochure voor de doorverwijzers, partners en netwerken geadviseerd en een corporate flyer om grootschalig te verspreiden. Een frequente

deelname aan evenementen in de regio is ook een belangrijk communicatiemiddel, zeker op wijkniveau. Voor de doelgroep van potentiële vrijwilligers wordt het gezamenlijk adverteren geadviseerd. Verder is er een belangrijke rol weggelegd voor corporate public relations, door deel te nemen aan bijeenkomsten met andere organisaties, zichtbaar te zijn in wijkpleinen en dergelijke, de huidige contacten te informeren over het aanbod zonder verkoopmotieven en door nieuwe contacten actief op te zoeken.

Voor de interne communicatie wordt in de eerste plaats een meer frequente planning van vergaderingen geadviseerd. De onderlinge betrokkenheid en uitwisseling wordt hierdoor bevorderd en de besluitvorming volgens het democratisch leiderschap kan hiermee sneller ingevuld worden. Verder wordt er een nieuwsbrief, 'De krachten van Humanitas', geadviseerd waarin de medewerkers van de organisatie centraal staan. Deze wordt per kwartaal uitgegeven en per post verspreid. Ten slotte is er de 'Samen sterker-middag' waar alle bestuursleden, coördinatoren en vrijwilligers voor zijn uitgenodigd. Samen wordt er een actueel vraagstuk aangepakt en een award voor vrijwilliger van het jaar uitgereikt.

De strategie en positionering gelden voor 4 jaar. In deze periode kan Humanitas zich een stevige plek verwerven in het sociale werkveld tijdens alle veranderingen. Daarna kan er gekeken worden naar eventuele vervolgcampagnes die meer op gedragsverandering zijn gericht.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Management summary	4
Inhoudsopgave	6
1. Inleiding	9
1.1 De organisatie	9
1.2 Aanleiding	9
1.3 Centrale vraag en deelvragen	10
1.3.1 Centrale vraag	10
1.3.2 Deelvragen	10
2. Theoretisch kader	11
2.1 Begripbepalingen	11
2.1.1 Positioneren	11
2.1.2 Identiteit	11
2.1.3 Merk	11
2.2 Theoretisch kader	11
2.2.1 Het MDC-model van Riezebos en Van Der Grinten	12
2.2.2 Corporate communicatie volgens Van Riel	13
3. Onderzoekskader	14
3.1 Doel van het onderzoek	14
3.2 Onderzoeksvraag	14
3.2.1 Onderzoeksvraag	14
3.2.2 Deelvragen bij onderzoeksvraag	14
3.3 Onderzoeksozet	15
3.4 In- en exclusiecriteria	15
3.4.1 Inclusiecriteria	15
3.4.2 Exclusiecriteria	16
4. Onderzoeksmethodiek	17
4.1 Interne analyse	17
4.1.1 Deskresearch	17
4.1.2 Ladderingmethodiek	17
4.1.3 Spinnenwebmethode en discussie	18
4.2 Externe analyse	19
4.2.1 Deskresearch	19
4.2.2 Kwantitatief onderzoek vrijwilligers	19
4.2.3 Kwalitatief onderzoek sociaal werkveld	19
4.3 Onderzoekcijfers	21
4.3.1 Interviews sociaal werkveld	21
4.3.2 Ladderingmethodiek	21
4.3.3 Spinnenwebmethode en discussie	21

5. Interne analyse	22
5.1 Visie en kernwaarden	22
5.2 Organisatiebeleidskader	22
5.3 Communicatiebeleidskader	23
5.4 Identiteit	23
5.4.1 Betekenisladder	23
5.4.2 Betrokkenheid	24
5.5 Gewenste identiteit en imago	24
5.6 Invloed landelijke vereniging Humanitas	25
5.7 Merkarchitectuur	26
5.7.1 Merknaamstrategie	26
5.7.2 Merkenportfolio	26
6. Externe analyse	27
6.1 Doelgroep en concurrentie: sociale organisaties	27
6.1.1 Wmo (Wet maatschappelijke ondersteuning) en decentralisatie van de zorg	27
6.1.3 Onderlinge samenwerking en sociale netwerken	28
6.1.4 Imago Humanitas	29
6.2 Doelgroep: vrijwilligers	30
7. Conclusie	35
8. Het Brand-key model	37
Advies	38
9. Positionering	39
9.1 Niveau van positioneringkeuze	39
9.2 Match in het MDC-model	39
9.2.1 Merk: passend bij de identiteit	39
9.2.2 Doelgroep: relevantie	39
9.2.3 Concurrenten: mate van onderscheid	40
9.3 Positioneringstatement	40
10. Communicatiestrategie	41
10.1 Corporate communicatiestrategie	41
10.1.1 Organisatie van de communicatie	41
10.1.2 Externe communicatie	41
10.1.3 Interne communicatie	42
10.1.4 Corporate endorsement	42
10.2 Marketingcommunicatiedoel	42
10.3 Tone of voice	43
10.4 Marketingcommunicatie-instrumenten	43
10.4.1 Reclame	43
10.4.2 Corporate public relations	44
10.4.3 Evenementen	44

11. Communicatiemiddelen	45
11.1 Interne communicatie	45
11.1.1 Vergaderingen	45
11.1.2 Nieuwsbrief 'De krachten van Humanitas'	45
11.1.3 Jaarlijkse 'Samen sterker-middag'	46
11.2 Externe communicatie	47
11.2.1 De website	47
11.2.2 Aansluiten bij netwerken	47
11.2.3 Corporate brochure	48
11.2.4 Corporate flyer	48
11.2.5 Evenementen	48
11.2.6 Adverteren	49
11.2.7 Geen social media	49
Bronnenlijst	51
Bijlagen	58

1. Inleiding

Dit eerste hoofdstuk geeft een korte omschrijving van Humanitas 's-Hertogenbosch en de aanleiding voor dit onderzoek wordt toegelicht. Daaruit komt de communicatievraag voort, die is opgesplitst in deelvragen.

1.1 De organisatie

Humanitas is een landelijke vereniging die vooral lokaal werkt. De landelijke organisatie is opgedeeld in 5 districten. Binnen deze districten vallen weer diverse afdelingen. De opdrachtgever voor deze scriptie is de afdeling 's-Hertogenbosch. De afdeling 's-Hertogenbosch beslaat officieel een breder gebied dan alleen de gemeente 's-Hertogenbosch. Gemeenten als Vught, Grave, Oss en Rosmalen vallen ook binnen de afdeling. Toch ligt de focus van de organisatie voorlopig grotendeels op 's-Hertogenbosch. De landelijke organisatie zet de grote lijnen uit voor alle districten en afdelingen, maar elke afdeling heeft ook een redelijk grote mate van vrijheid in de wijze waarop zij te werk gaat.

Humanitas stelt zichzelf ten doel mensen tijdelijk een steuntje in de rug te geven die het even niet alleen kunnen. Dit doet de organisatie door middel van diverse projecten. Landelijk werkt de organisatie met meer dan 600 projecten, maar elke afdeling werkt met een veel kleiner aantal projecten. De projecten zijn onderverdeeld in 5 aandachtsgebieden, namelijk Ouders en Kinderen, Meedoen in de Maatschappij, Eenzaamheid en Isolement, Actief ouder worden en Rouw en Verlies. De afdeling 's-Hertogenbosch biedt vooral projecten aan binnen de eerste drie aandachtsgebieden.

Elk project van de afdeling 's-Hertogenbosch wordt door een coördinator aangestuurd. Het eigenlijke werk met de deelnemers¹ wordt door vrijwilligers gedaan. Humanitas is dus een vrijwilligersorganisatie met slechts een klein aantal betaalde krachten. Bij de afdeling 's-Hertogenbosch zijn ongeveer 130 vrijwilligers actief, waaronder ook een vrijwilligersbestuur. De projecten zijn over het algemeen zogenaamde maatjesprojecten. Dat houdt in dat een vrijwilliger aan een deelnemer wordt gekoppeld voor zolang de ondersteuning loopt.

1.2 Aanleiding

De landelijke vereniging Humanitas deed onlangs onderzoek naar het imago van Humanitas. Daaruit bleek dat mensen de naam Humanitas wel kennen, maar dat men niet of slechts zeer beperkt weet wat de organisatie precies doet (Humanitas Landelijk Bureau, 2011). Dit probleem lijkt ook voor de afdeling 's-Hertogenbosch te gelden. Vanuit de afdeling bestaat de wens om tot een positioneringstrategie te komen.

Binnen Humanitas 's-Hertogenbosch heerst onduidelijkheid over wat precies het totale aanbod aan projecten is. Dat komt omdat de afdeling sinds dit jaar ook is gaan kijken naar projecten die landelijk worden gecoördineerd en daarom buiten de afdeling om in 's-Hertogenbosch worden aangeboden. De communicatie wordt per project geregeld, dus deze is nogal versnipperd. Een vacature voor een bestuurslid voor communicatie en pr staat al lange tijd open.

Naast het ontbreken van een vaste structuur in de communicatie en een onduidelijk imago, speelt voor Humanitas 's-Hertogenbosch ook mee dat de sociale sector sterk aan het veranderen is. De transities in de zorg- en welzijnsector zorgen voor veel verschuivingen, waardoor alle organisaties kritisch naar de eigen diensten en positie moeten kijken. Voor Humanitas 's-Hertogenbosch ligt er dus de uitdaging

¹ Humanitas noemt haar cliënten 'deelnemers'. Deze term wordt daarom ook in dit rapport gebruikt.

² Als in dit rapport wordt gesproken over 'medewerkers', worden zowel de vrijwillige als de betaalde

om zichzelf stevig te positioneren om zichzelf zo te kunnen beschermen tegen bezuinigingen en in te kunnen spelen op de grotere vraag naar vrijwilligersorganisaties.

1.3 Centrale vraag en deelvragen

1.3.1 Centrale vraag

Hoe kan communicatie helpen om Humanitas 's-Hertogenbosch zo te positioneren dat Humanitas met haar brede aanbod aan projecten 'top of mind' komt bij potentiële deelnemers en vrijwilligers?

Hierbij dient opgemerkt te worden dat in de opdrachtbespreking is besloten om de deelnemers via de doorverwijzers te benaderen. Dit omdat de meeste deelnemers via doorverwijzers binnenkomen.

1.3.2 Deelvragen

De centrale vraag wordt bij het opstellen van de deelvragen in een aantal onderdelen opgesplitst. Per onderdeel is een aantal deelvragen geformuleerd.

Communicatie

- Hoe wordt communicatie tot nu toe geregeld bij Humanitas 's-Hertogenbosch?
- Welke communicatiemiddelen zet Humanitas 's-Hertogenbosch momenteel in?
- Wat is de heersende visie op communicatie binnen Humanitas 's-Hertogenbosch?
- Welke invloed heeft de landelijke vereniging Humanitas op de communicatie van de afdeling?

De organisatie en identiteit

- Wat is de organisatiecultuur binnen Humanitas 's-Hertogenbosch?
- Welke aspecten kenmerken de identiteit van Humanitas 's-Hertogenbosch?
- Welke diensten biedt Humanitas 's-Hertogenbosch?
- Wat is de organisatievisie van Humanitas?
- Op welke manier is deze visie al dan niet te herkennen in de diensten die Humanitas 's-Hertogenbosch biedt?
- Welke organisatorische aspecten zijn belangrijk voor de positionering?

Vrijwilligers

- Via welke weg komen vrijwilligers bij Humanitas 's-Hertogenbosch terecht?
- Welke ontwikkelingen in de vrijwilligerssector zijn van belang voor de positionering van Humanitas 's-Hertogenbosch?
- Welke kenmerken van Humanitas 's-Hertogenbosch zijn belangrijk voor vrijwilligers?
- Hoe zijn potentiële vrijwilligers te bereiken?
- Wat is het huidige imago van Humanitas 's-Hertogenbosch als vrijwilligersorganisatie?

Sociaal werkveld

- Welke sociale organisaties zijn belangrijk voor Humanitas 's-Hertogenbosch?
- Wat betekenen de veranderingen in de sociale sector voor de keuze voor een positionering van Humanitas 's-Hertogenbosch?
- Wat is het imago van Humanitas 's-Hertogenbosch dat leeft onder de sociale organisaties?
- Welke actoren buiten de sociale organisaties zijn belangrijk voor Humanitas 's-Hertogenbosch?
- Hoe verloopt het onderlinge contact tussen de sociale organisaties?

2. Theoretisch kader

Nu de richting van de het onderzoek bekend is, kan het theoretisch kader gegeven worden. Allereerst wordt een aantal operationele begrippen verklaard. Vervolgens komen de theorieën aan bod die de leidraad vormen voor zowel het onderzoek als voor het advies.

2.1 Begripbepalingen

In dit onderzoek worden een aantal termen regelmatig gebruikt die wellicht enige uitleg behoeven om verwarring tussen verschillende definities te voorkomen. Van de definitie zoals hieronder beschreven, wordt uitgegaan in dit onderzoek.

2.1.1 Positioneren

Rik Riezebos en Jaap van der Grinten (2011): *“Positioneren houdt in ... een beargumenteerde keuze maakt welke aspecten van de merkidentiteit moeten worden benadrukt. De gekozen aspecten moeten voor een (potentiële) doelgroep relevant zijn en het merk onderscheiden van concurrenten.”* Belangrijke opmerkingen hierbij zijn dat de identiteit van de organisatie een belangrijke rol speelt in het positioneren en dat er keuzes gemaakt moeten worden welke kenmerken wel of niet meegenomen worden in de strategie. Dit vereist het maken van duidelijke keuzes en het scherp in het oog houden van de doelgroep en concurrenten. Een positionering moet ongeveer drie tot vier jaar mee kunnen gaan.

2.1.2 Identiteit

Riezebos en van der Grinten (2011) omschrijven de organisatie-identiteit kortweg als *“de wezenskenmerken van de organisatie die het merk voortbrengt”*. Van Riel (2010) onderscheidt vier elementen in een organisatie-identiteit, namelijk de gewenste identiteit (wat wil de organisatie uitstralen), de geprojecteerde identiteit (wat straalt de organisatie feitelijk uit), de gepercipieerde identiteit (de percepties van de medewerkers over de identiteit van de organisatie) en de toegepaste identiteit (het feitelijke gedrag van de medewerkers van de organisatie).

2.1.3 Merk

Volgens Riezebos (2002) is een merk *“ieder teken dat in staat is de waren of diensten van een onderneming te onderscheiden en dat in materiële dan wel immateriële zin een zekere betekenis kan hebben voor consumenten.”* Een merk is dus voor een groot deel bepalend voor het imago en daarmee ook voor de positioneringstrategie.

Er zijn twee typen merken te onderscheiden, namelijk het organisatiemerk en het productmerk (Riezebos & van der Grinten, 2011). Zoals de namen al zeggen, is het organisatiemerk het merk van de organisatie en het productmerk is het merk van een product. Deze twee merken kunnen hetzelfde zijn, los van elkaar gebruikt worden of samen gebruikt worden. Humanitas is het organisatiemerk. De productmerken zijn de projecten die Humanitas aanbiedt.

2.2 Theoretisch kader

Als theoretisch kader zijn vooral het MDC-model van Riezebos en Van Der Grinten belangrijk. Ook het denken vanuit corporate communicatie van Van Riel speelt een grote rol in dit adviesrapport. Naast de specifiek aangehaalde theorieën worden enkele andere theorieën aangehaald, zoals het communicatiekruispunt van Van Ruler. Deze paragraaf gaat echter alleen over de hoofdlijnen.

2.2.1 Het MDC-model van Riezebos en Van Der Grinten

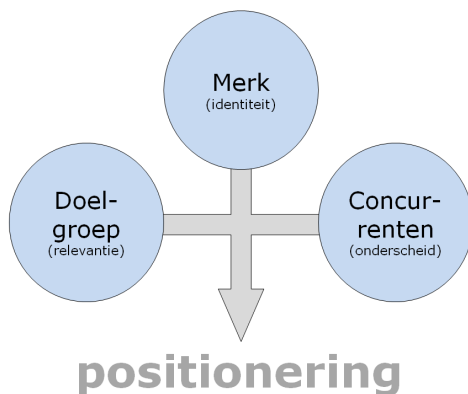
Dit onderzoek moet leiden tot een positioneringadvies en de te volgen communicatiestrategie rondom deze positionering. Om tot een onderscheidende en relevante positionering te komen, geldt het boek *Positioneren. Stappenplan voor een scherpe positionering* van Riezebos en van der Grinten als leidraad. Merkdenken staat centraal in deze theorie rondom positioneren en dat is precies wat Humanitas meer wil gaan doen. De definities van 'positioneren' en 'merk' vanuit deze theorie, staan in bovenstaande paragraaf toegelicht.

De basis van deze theorie is het MDC-model (zie figuur 1). Dit model onderscheidt drie elementen waarover informatie verzameld dient te worden om uiteindelijk tot een goede positionering te kunnen komen. Allereerst is er het merk zelf. De identiteit van het merk vormt het uitgangspunt van de positionering. Een positionering moet aansluiten op de identiteit om geloofwaardig te zijn. Een helder beeld van de organisatie, haar kerncompetenties, de cultuur, de nagestreefde waarden en de merkarchitectuur zijn hierbij belangrijk. Het tweede element in het MDC-model is de doelgroep. De positionering moet namelijk relevant zijn voor de doelgroep en inspelen op de wensen en behoeften van de doelgroep. Het derde element gaat om het onderscheid van de concurrenten.

Elk element kan volgens verschillende theorieën onderzocht worden. Riezebos en van der Grinten doen hiervoor verschillende voorstellen, maar in feite kan dit vrij ingevuld worden. Dat gebeurt dan ook in dit onderzoek. Het MDC-model is de leidraad, maar wordt niet blindelings overgenomen. Natuurlijk wordt dit model zo gebruikt, dat het werkelijk passend is voor Humanitas 's-Hertogenbosch. Organisaties in het sociale werkveld kunnen bijvoorbeeld zowel concurrent als doelgroep zijn. Ook is sprake van een dubbele doelgroep; aan de ene kant zijn er de potentiële vrijwilligers en aan de andere kant de sociale organisaties.

De onderzoeksfase sluit af met het Brand-key model, uit hetzelfde boek van Riezebos en Van Der Grinten (zie figuur 2). Het Brand-key model helpt in dit onderzoek de belangrijkste conclusies wat betreft de positionering samen te vatten. Bij het bepalen van de positionering is het van groot belang om scherpe keuzes te maken en niet te veel te willen vertellen.

Ter aanvulling op MDC-model wordt ook een ander boek van Riezebos gebruikt. In dit boek, *Merkenmanagement*, presenteert Riezebos geen specifieke theorie of methode maar belicht hij alle kanten van het managen van merken. Humanitas 's-Hertogenbosch wil meer vanuit het merk gaan handelen, maar heeft ook te maken met verschillende merken in de vorm van de verschillende projecten. In de adviseringsfase biedt dit boek dan ook de nodige ondersteuning en theoretische handvatten.



Figuur 2: MDC-model van Riezebos en van der Grinten



Figuur 1: Brand-key model

2.2.2 Corporate communicatie volgens Van Riel

Naast de positionering en het merkdenken volgens Riezebos, zal ook de corporate communicatie volgens Van Riel doorklinken in dit onderzoek en in het advies. De visies van Riezebos en van Riel sluiten op elkaar aan als men kijkt naar het belang van de identiteit van een merk of organisatie in het imago. Riezebos richt zich hierbij op de positionering en het merk, Van Riel richt zich juist op de communicatie die daarop volgt.

Van Riel pleit in zijn boek *Identiteit en Imago* voor een geïntegreerde aanpak van communicatie, zowel intern als extern. Corporate communicatie is volgens Van Riel: *“het managementinstrument waarmee, op een zo effectief mogelijke wijze, alle bewust gehanteerde vormen van in- en externe communicatie zodanig op elkaar worden afgestemd dat een positieve uitgangspositie ontstaat voor onderhandelingen met groepen waar de organisatie een afhankelijkheidsrelatie mee heeft.”* Het vertrekpunt hierbij is altijd de identiteit van de organisatie. Hoewel in dit onderzoek moet leiden tot een advies voor de externe communicatie, is de interne organisatie en daarmee ook de interne communicatie een belangrijk aandachtsveld.

Van Riel legt veel belang bij het meten van de identiteit, van het imago en van communicatie-inspanningen. Daarom biedt hij verschillende methodieken om deze punten te kunnen meten. In de onderzoeksfase zijn de methodieken van Van Riel daarom al duidelijk te herkennen. In het advies dat volgt op het onderzoek, klinkt zijn filosofie rondom de corporate communicatie door.

3. Onderzoekskader

Het onderzoekskader belicht het doel van het onderzoek en de onderzoeksvraag die daaruit voortvloeit. Ook de onderzoeksofzet en de in- en exclusiecriteria worden in het onderzoekskader bepaald voordat de onderzoeksmethodiek wordt gekozen.

3.1 Doel van het onderzoek

Het doel van dit onderzoek is het geven van communicatieadvies aan Humanitas 's-Hertogenbosch voor het sterker positioneren van de organisatie in het werkgebied met name richting potentiële deelnemers, potentiële vrijwilligers en doorverwijzers door de identiteit en het imago van Humanitas 's-Hertogenbosch vast te stellen en de kansen in de sociale sector te onderzoeken.

3.2 Onderzoeksvraag

De onderzoeksvraag stuurt de richting van het onderzoek. Uit deze onderzoeksvraag komen een aantal deelvragen voort, die per onderwerp opgesteld zijn.

3.2.1 Onderzoeksvraag

Wat is het huidige imago van Humanitas 's-Hertogenbosch en in hoeverre sluit dit aan op de identiteit en op het gewenste imago onder doorverwijzers, potentiële deelnemers en potentiële vrijwilligers?

3.2.2 Deelvragen bij onderzoeksvraag

Kortweg kunnen er uit de centrale vraag drie hoofdlijnen gehaald worden. Per hoofdlijn staan hieronder de deelvragen geformuleerd:

De identiteit van Humanitas 's-Hertogenbosch

- Wat vinden medewerkers² onderscheidend en belangrijk in het werk van Humanitas 's-Hertogenbosch?
- Wat is de identiteit van Humanitas 's-Hertogenbosch zoals de medewerkers deze ervaren?
- Wat is de gewenste identiteit van Humanitas 's-Hertogenbosch?

Het huidige imago van Humanitas 's-Hertogenbosch

- Wat is het imago van Humanitas in het sociale werkveld van 's-Hertogenbosch?
- Wat is het imago van Humanitas binnen de gemeente (de subsidieverstrekker) 's-Hertogenbosch?
- Waarom kiezen vrijwilligers ervoor om vrijwilligerswerk bij Humanitas 's-Hertogenbosch te doen?
- Via welke weg komen vrijwilligers bij Humanitas 's-Hertogenbosch terecht?

Het gewenste imago van Humanitas 's-Hertogenbosch

- Welk effect heeft de transitie in de zorg- en welzijnsector op de positionering van sociale organisaties in 's-Hertogenbosch?
- Welke richtlijnen geeft de landelijke vereniging Humanitas aan wat betreft de positionering en communicatie van de afdelingen?

² Als in dit rapport wordt gesproken over 'medewerkers', worden zowel de vrijwillige als de betaalde krachten bedoeld, ofwel de bestuursleden, de (vrijwillig) coördinatoren en de uitvoerend vrijwilligers.

- Wat is het gewenste imago van Humanitas 's-Hertogenbosch?
- Wat zijn de discrepanties tussen de identiteit, het werkelijke en het gewenste imago van Humanitas 's-Hertogenbosch?

3.3 Onderzoeksopzet

Interne analyse

Door middel van deskresearch, kwalitatief en kwantitatief onderzoek wordt gekeken naar de kenmerken van Humanitas 's-Hertogenbosch. Belangrijkste doel van dit onderdeel is om de identiteit van de organisatie te ontdekken. Ook het merk Humanitas en de huidige inrichting van de communicatie worden onder de loep genomen. Verder komt de invloed van de landelijke vereniging aan bod. Ten slotte wordt de gewenste situatie onderzocht.

Externe analyse

Volgens het MDC-model bestaat de externe analyse uit de doelgroep- en concurrentieanalyse. Daarom wordt de omgevingsanalyse van dit onderzoek verwerkt in de doelgroep- en concurrentieanalyse. Door middel van kwalitatief onderzoek en deskresearch worden de sociale organisaties geanalyseerd. Deskresearch, kwalitatief en kwantitatief onderzoek helpen bij het vergaren van kennis over de (potentiële) vrijwilligers.

Brand-key model

Het Brand-key model (Riezebos & van der Grinten, 2011) laat zien wat de merkessentie is van Humanitas vanuit de omgeving en vanuit de identiteit van de organisatie. Dit model draagt bij aan het komen tot een geschikte positionering.

3.4 In- en exclusiecriteria

In deze paragraaf staat aangegeven welke groepen onderdeel uitmaken van het onderzoek en welke groepen niet en waarom die keuze is gemaakt,

3.4.1 Inclusiecriteria

Tijdens de eerste weken van de afstudeerperiode werd duidelijk dat Humanitas 's-Hertogenbosch redelijk versnipperd handelt en dat niet iedereen precies op de hoogte is van het aanbod van de organisatie. Daarmee is het ook moeilijk om vast te stellen wat de identiteit van de organisatie eigenlijk is. De basis van een positioneringstrategie is de identiteit van de organisatie (Riezebos & van der Grinten, 2011) omdat de positionering anders niet goed wordt uitgedragen en daarmee niet geloofwaardig is. Daarom zijn de medewerkers van Humanitas 's-Hertogenbosch een zeer belangrijk onderdeel van het onderzoek.

Organisaties in het sociale werkveld van 's-Hertogenbosch zijn zowel concurrentie als een doelgroep voor Humanitas 's-Hertogenbosch. Het grootste deel van de toestroom van deelnemers komt volgens de coördinatoren binnen via doorverwijzing van andere organisaties. Bovendien wordt samenwerking in de sociale sector steeds meer een vereiste om te kunnen voortbestaan. Daar staat tegenover dat er steeds minder subsidie beschikbaar is, waardoor de onderlinge concurrentie toeneemt. Deze organisaties zijn daarom onderdeel van het onderzoek.

Verder wordt er zo veel mogelijk gebruik gemaakt van bestaande onderzoeken van Humanitas zelf en van materiaal van andere organisaties. Vrijwilligers zijn bijvoorbeeld al uitgebreid onderzocht door diverse instanties.

3.4.2 Exclusiecriteria

Er zal geen onderzoek gedaan worden naar het imago van Humanitas dat leeft onder alle inwoners van 's-Hertogenbosch. De landelijke vereniging Humanitas voerde een dergelijk onderzoek in 2011 uit in het hele land. De belangrijkste conclusies hieruit zijn bekend en er is geen reden om aan te nemen dat het imago in 's-Hertogenbosch sterk verschilt van het imago dat Humanitas landelijk draagt.

Ook de deelnemers vormen geen onderdeel van het onderzoek. De meeste deelnemers vinden hun weg naar Humanitas via doorverwijzers. Daarom vormt het oordeel van de doorverwijzers een grotere kans dan wel bedreiging voor Humanitas 's-Hertogenbosch.

4. Onderzoeksmethodiek

De onderzoeksmethodiek is gebaseerd op de communicatievraag, de onderzoeksvraag en onderzoeksofzet. Dit hoofdstuk presenteert de methodieken die worden gebruikt om tot een antwoord op de onderzoeksvragen te komen.

4.1 Interne analyse

4.1.1 Deskresearch

Door middel van deskresearch kan een groot deel van de organisatorische aspecten onderzocht worden. Hiervoor kan de website van Humanitas veel input leveren. Op de website zijn jaarverslagen, nieuwsartikelen, kernwaarden en dergelijke te vinden. Daarnaast worden documenten gebruikt die niet openbaar zijn gemaakt, maar onderdeel vormen van beleidsstukken en cursussen. Ook reclamemateriaal levert belangrijke input, zeker als het gaat om het analyseren van de huidige communicatie.

4.1.2 Ladderingmethodiek

Om de identiteit en de toegepaste identiteit van Humanitas 's-Hertogenbosch boven water te halen, wordt een variant op de ladderingmethodiek gebruikt zoals Van Rekom deze introduceerde (van Riel C. , 2010). Deze ladderingmethodiek probeert betekenisstructuren rondom de organisatie bloot te leggen. Het gaat dan om de collectieve betekenisstructuren van alle medewerkers. Hiervoor vindt eerst een kwalitatief onderzoek plaats, daarna een kwantitatief onderzoek.

De toegepaste identiteit is de manier waarop de medewerkers de identiteit van Humanitas 's-Hertogenbosch uitdragen. Humanitas biedt diensten, wat betekent dat de identiteit van de organisatie continu wordt uitgedragen in het contact met deelnemers en andere publieksgroepen. De medewerker is namelijk onderdeel van het product dat de deelnemer afneemt. De medewerker vertegenwoordigt dus zichzelf en het merk Humanitas (Lovelock & Wirtz, 2006).

4.1.2.1 Bottum-up en top-down

De naam van de onderzoeksmethodiek impliceert een uitkomst in de vorm van een ladder. Inderdaad gaat de methodiek uit van een soort ladder met bovenin de waarden en doelen van de medewerkers en/of de organisatie. Op de middelste trede staan de betekenissen en consequenties en op de onderste trede staan de attributen. Deze ladder kan zowel bottum-up als top-down onderzocht worden (Riezebos & van der Grinten, 2011). Dit onderzoek gaat uit van beide richtingen. In de praktijk blijkt een betekenisladder vaak een soort kluwen van samenhangende attributen en betekenissen te zijn. Door beide richtingen in te zetten, kunnen er meer verbanden gelegd worden.

Bottum-up betekent in het geval van Humanitas dat het startpunt de werkzaamheden van de medewerker zijn, wat zijn of haar taken zijn en hoe deze uitgevoerd worden. Dit zijn de attributen. Daarna wordt bekeken waarom de medewerker zijn of haar taken op deze manier uitvoert en wat hij of zij van de taken vindt. Dit is de laag van de betekenissen en de consequenties, ofwel de laag waarin geanalyseerd wordt welke betekenissen de medewerkers toekennen aan hun taken. Ten slotte worden de achterliggende waarden van de medewerkers onderzocht. Hierbij gaat het om iemands persoonlijke waarden. Deze kunnen vervolgens vergeleken worden met de waarden van Humanitas.

Top-down betekent dat de kernwaarden van Humanitas het startpunt zijn. Met deze methode kan gekeken worden hoe deze kernwaarden doorklinken in de werkzaamheden van de medewerkers. De te onderzoeken waarde staat dan vast. Vervolgens wordt gekeken welke betekenis deze waarde heeft

voor de medewerkers. Daarna wordt gekeken naar de manier waarop zij deze betekenis toepassen in het werk dat zij verrichten.

4.1.2.2 Kwalitatief onderzoek

Volgens de ladderingsmethodiek vinden er eerst interviews plaats met een aantal medewerkers. Om een goede afspiegeling van de organisatie te waarborgen, dienen er bestuursleden, beroepskrachten en vrijwilligers geïnterviewd te worden. Daarom worden er 2 vrijwilligers geïnterviewd, 2 bestuursleden, 2 betaalde coördinatoren en 1 vrijwillige coördinator.

Vanuit de top-downinsteek wordt gevraagd naar de kernwaarden en de manier waarop de geïnterviewden deze toepassen in hun dagelijks werk. Vanuit de bottom-upinsteek vormen de volgende vier vragen de basis (van Riel, 2010):

- Wat is uw functie?
- Wat doet u precies in uw dagelijkse werk?
- Waarom doet u dat op die manier?
- Waarom vindt u dat belangrijk?

Elk interview duurt maximaal een uur. Doorvragen is erg belangrijk in het interview omdat achterliggende waarden, belangen en betekenissen achterhaald moeten worden. Elk interview opent met een korte uitleg over de bedoeling van het interview en de belofte dat de inhoud anoniem blijft. In de afsluiting wordt verteld wat er met de interviews wordt gedaan. Door veel duidelijkheid te geven, antwoordt de geïnterviewde mogelijk meer vanuit eigen ervaring dan vanuit de door de organisatie gewenste antwoorden (Maso & Smaling, 1998).

4.1.2.3 Kwantitatief onderzoek

Aan de hand van de interviews worden de vragenlijsten voor het kwantitatieve onderzoek opgesteld. De samenhang tussen de waarden, doelen en eigenschappen komt in de vragenlijsten naar voren. Getest wordt dus in welke mate deze samenhang wel of niet geldt voor de meerderheid van de medewerkers. Ook wordt er vooral gekeken naar welke woorden men het meest belangrijk vindt, om zo te bepalen hoe hoog in de ladder bepaalde woorden komen te staan. Vragen met een beoordelingsschaal zijn hiervoor geschikt. Deze vragen maken namelijk duidelijk in welke mate iets wordt ervaren of wat iemands opvatting hierover is (Baarda, de Goede, & Kalmijn, 2010). Hoe meer vragen, hoe minder kans dat de antwoorden voortkomen uit toeval.

Omdat het tijdrovend is om alle vrijwilligers persoonlijk te ontmoeten, biedt een online enquête uitkomst³. Voordeel van deze vorm van enquêteren is dat mensen zelf kunnen kiezen wanneer zij de vragenlijst invullen. Een nadeel is dat mensen het invullen van de vragenlijst mogelijk voor zich uit schuiven en vergeten. Toch is dit de snelste manier. Via de coördinatoren wordt de vragenlijst verspreid naar de vrijwilligers.

De uitkomsten van het kwantitatieve onderzoek worden in eerste instantie in aparte tabellen en grafieken verwerkt. Daarna worden de gegevens volgens de ladderingsmethodiek verwerkt in een grafische weergave van de waarden, betekenissen en attributen, ook wel een Hierarchical Value Map genoemd (van Riel, 2010). Deze wordt in een dynamische vorm uitgewerkt, waarbij de verbanden tussen verschillende termen te zien zijn.

4.1.3 Spinnenwebmethode en discussie

De spinnenwebmethode is een manier om de gewenste identiteit van een organisatie te bepalen (Bernstein, 1986). Deze methode is gemakkelijk en snel. In feite stelt men met deze methode in één

³ Zie bijlage 8 voor de enquête.

bijeenkomst de gewenste identiteit vast. Deze methode is ook bedoeld om discussie op gang te brengen over de te varen koers (van Riel C. , 2010). Voor dit onderzoek wordt een bijeenkomst georganiseerd met het bestuur en de coördinatoren.

De bijeenkomst⁴ opent met een rondje waarin iedereen kort aangeeft wat kenmerkend is aan Humanitas. Daarna schrijft iedereen individueel 8 kenmerken van de organisatie op. Uit de lange lijst die ontstaat als alle kenmerken worden samengevoegd, wordt gemeenschappelijk de top 8 uitgekozen. Eventuele nieuwe kenmerken kunnen naar voren komen in deze discussie. Vervolgens stelt iedereen individueel vast in welke mate deze 8 kenmerken wenselijk zijn voor Humanitas en in welke mate zij daadwerkelijk herkenbaar zijn in de organisatie. Hieruit wordt een zogenaamd spinnenweb getekend, waarin de belangrijkste kenmerken van Humanitas te zien zijn. Dit spinnenweb geldt daarna als leidraad voor een discussie over de gewenste identiteit en het gewenste imago. Deze discussie wordt op gang gehouden met stellingen en door met de hoeden van de Bono te werken (de Bono, 1986).

De bijeenkomst is niet alleen een onderzoeksmethode, maar ook een manier om de uitkomst direct te implementeren in de organisatie. Door de medewerkers te betrekken bij het bepalen van de koers, wordt gewerkt aan de betrokkenheid van de medewerkers bij de uiteindelijke koers. Verbondenheid met de identiteit kan men het best aanpakken door samen problemen aan te pakken. Een gevoel van verbondenheid is namelijk het moeilijkste doel wat betreft interne communicatie en vergt een erg hoge mate van interactiviteit (Reijnders, 2010).

4.2 Externe analyse

4.2.1 Deskresearch

De ontwikkelingen in de zorg- en welzijnssector kunnen door middel van deskresearch achterhaald worden. Vooral de veranderingen in de regel- en wetgeving zijn hierin belangrijk. Ook het bepalen van de belangrijke organisaties binnen het sociale werkveld van 's-Hertogenbosch valt binnen de deskresearch. In eerder onderzoek kan informatie gevonden worden over het imago van Humanitas. Ook worden de ontwikkelingen omtrent vrijwilligers en vrijwilligerswerk met deskresearch onderzocht.

4.2.2 Kwantitatief onderzoek vrijwilligers

In de enquête die voor de interne analyse wordt verspreid, worden enkele vragen toegevoegd die inzicht kunnen geven in de manier waarop vrijwilligers bij Humanitas terecht gekomen zijn en in welke mate zij Humanitas vooraf al kenden. Ook de aspecten die belangrijk zijn in het vrijwilligerswerk voor de vrijwilligers van Humanitas kunnen helpen bij het kiezen van een relevante communicatieboodschap naar potentiële vrijwilligers.

4.2.3 Kwalitatief onderzoek sociaal werkveld

De doorverwijzers en andere grote organisaties in het sociale werkveld van 's-Hertogenbosch zijn belangrijk voor Humanitas. Via hen komen hulpvragers namelijk al dan niet bij Humanitas terecht. Het imago van Humanitas 's-Hertogenbosch dat leeft bij deze organisaties is dus erg belangrijk als zij wil groeien. In de positionering zal rekening gehouden moeten worden met de houding die deze organisaties innemen tegenover Humanitas. Ook kunnen deze organisaties inzicht geven in de hulpverleningnetwerken die mogelijk interessant zijn voor Humanitas 's-Hertogenbosch. Daarom vindt er een kwalitatief onderzoek plaats naar deze groep. Door middel van interviews probeert dit onderzoek te achterhalen:

⁴ Zie voor het uitgewerkte plan van de bijeenkomst bijlage 9.

- welk beeld de organisaties hebben van Humanitas 's-Hertogenbosch;
- op basis waarvan de organisaties mensen wel of niet doorverwijzen naar Humanitas 's-Hertogenbosch;
- hoe breed de kennis is die de organisaties over het aanbod van Humanitas 's-Hertogenbosch hebben;
- hoe de netwerken in elkaar steken en welke waarde deze hebben.

In onderstaande paragrafen staan de organisaties weergegeven die onderdeel van het onderzoek zijn. De gegevens uit de interviews worden verwerkt in een algemeen beeld dat er heerst over Humanitas in 's-Hertogenbosch onder de sociale organisaties.

4.2.3.1 CJG

Het Centrum voor Jeugd en Gezin is een belangrijke doorverwijzer voor kinderen, jongeren en ouders. Achter dit centrum zit een heel netwerk van organisaties. Het Centrum voor Jeugd en Gezin moet in 's-Hertogenbosch een centraal loket worden voor alle opvoedings- en opgroevragen. Vanwege deze centrale rol is het interessant om te onderzoeken welke kennis er binnen het CJG is over Humanitas 's-Hertogenbosch en welk beeld de medewerkers van de organisatie hebben.

4.2.3.2 Galant

Galant is de vrijwilligerscentrale van 's-Hertogenbosch en is dus het centrale punt voor vrijwilligerswerk in de stad. Mensen die vrijwilligerswerk zoeken, winnen hier informatie in over de beschikbare functies, er is een vacaturebank en Galant organiseert bijeenkomsten voor coördinatoren van vrijwilligers. Doel van het interview met Galant is om te achterhalen waarom mensen wel of niet voor Humanitas 's-Hertogenbosch kiezen, welk beeld de organisatie heeft van Humanitas, hoe belangrijk Humanitas is in het totale vrijwilligerswerk en om te onderzoeken welke kansen Humanitas heeft bij Galant.

4.2.3.3 Gemeente

De gemeente neemt een steeds belangrijker rol in ten opzichte van maatschappelijke organisaties als Humanitas. Zij stuurt de hervormingen in de sociale sector aan en bepaalt welke organisaties wel of geen subsidie krijgen. Doel van dit interview is om te achterhalen hoe de gemeente denkt over de diensten van Humanitas 's-Hertogenbosch, welke mogelijkheden er zijn voor Humanitas om te groeien en welke plek Humanitas volgens de gemeente in zou moeten nemen in het sociale werkveld.

4.2.3.4 Divers en Juvans

Divers en Juvans zijn grote organisaties in de sociale sector met een breed scala aan projecten en diensten. De gemeente stimuleert Divers en Juvans en de organisaties werken onderling nauw samen. Deelnemers kunnen voor sommige hulpvragen kiezen tussen deze organisaties of Humanitas 's-Hertogenbosch. Ook kan er onderlinge doorverwijzing plaatsvinden. Van de ene kant kunnen Divers en Juvans concurrenten zijn, van de andere kant kunnen zij partners zijn. Doel van de interviews is om de visie op het sociale werkveld van deze toonaangevende organisaties te achterhalen en om te ontdekken welk beeld de organisaties van Humanitas 's-Hertogenbosch hebben.

4.2.3.5 BBS

De Brede Bossche Scholen bieden een netwerk van organisaties in de buurt aan. Naast een school huizen er diverse sociale organisaties in de BBS. Er bestaat een aantal vaste partners en elke school heeft daarnaast haar eigen partners. Doel van dit interview is om te achterhalen welke mogelijkheden er bestaan voor Humanitas 's-Hertogenbosch om zich aan te sluiten bij de BBS en om te onderzoeken welk imago Humanitas heeft bij de BBS.

4.3 Onderzoekcijfers

In deze paragraaf staan kort de deelnamecijfers genoemd wat betreft de verschillende onderzoeksonderdelen.

4.3.1 Interviews sociaal werkveld

De volgende functionarissen zijn geïnterviewd⁵:

- Een beleidsmedewerker Welzijn voor de gemeente 's-Hertogenbosch. Het Computerhuis valt onder haar verantwoordelijkheid;
- Een stadsdeelteamleider op het gebied van kwetsbare groepen van Divers;
- Een informatie- en adviesmedewerker van het Centrum voor Jeugd en Gezin;
- Een adviseur voor vrijwilligersorganisaties van Galant
- Coördinator Brede Bossche School Nieuw Zuid

4.3.2 Ladderingmethodiek

De uiteindelijke samenstelling van de geïnterviewden⁶:

- Een bestuurslid
- Een vrijwillig coördinator
- Een betaald coördinator
- Een vrijwilliger die tijdelijk betaalde coördinator is
- Een vrijwilliger

In totaal vulden 34 personen de enquête in, wat ruim 26% van de medewerkers is. Onder de respondenten zaten 7 (vrijwillig) coördinatoren, 4 bestuursleden en 23 uitvoerend vrijwilligers. De projecten MIM/Home-Start, doorstart en het Computerhuis zijn het best vertegenwoordigd met respectievelijk 9, 8 en 10 respondenten. Het deel van de enquête dat alleen voor de vrijwilligers was bedoeld, is door 28 personen ingevuld. De respons is niet hoog genoeg om representatief te kunnen worden genoemd. Daarom worden de resultaten met enige voorzichtigheid behandeld.

4.3.3 Spinnenwebmethode en discussie

De opkomst bestond uit 6 personen, waarvan 4 bestuursleden en 2 coördinatoren, waarvan 1 vrijwillig coördinator.

⁵ Het is niet gelukt een afspraak te plannen met Juvans.

⁶ Twee interviews vonden op het laatst geen doorgang.

5. Interne analyse

De interne analyse gaat over de identiteit van Humanitas 's-Hertogenbosch. In dit hoofdstuk staan de resultaten van het ladderonderzoek en de spinnenwebdiscussie. Ook de invloed van de landelijke vereniging wordt besproken, evenals de merkarchitectuur van Humanitas 's-Hertogenbosch, de organisatorische aspecten, de huidige communicatie en de kernwaarden.

5.1 Visie en kernwaarden

Humanitas heeft haar organisatievisie zelf omschreven als: *“Humanitas komt op voor een samenleving waarin mensen actief vorm geven aan hun eigen leven en verantwoordelijkheid nemen voor het samenleven met elkaar. Deze humanistische uitgangspunten vertaalt Humanitas in diensten van-mens-tot-mens op de gebieden van welzijn, wonen en zorg. De dienstverlening is veelal kleinschalig (maatjescontacten, huisbezoek), persoonlijk (van-mens-tot-mens) en wordt lokaal georganiseerd. (Humanitas, 2010)”* Dit is meer een mission statement⁷ dan een omschrijving van de missie en visie, zoals Humanitas het zelf noemt. Maar de inhoud dekt goed waar de organisatie voor staat.

Humanitas werkt volgens een aantal humanistische⁸ kernwaarden:

- Gelijkwaardigheid (tussen hulpvrager en hulpbieder);
- Verantwoordelijkheid (voor jezelf en anderen);
- Zelfbeschikking (de hulp is tijdelijk van aard en ter ondersteuning tot de deelnemer het zelf weer kan);
- Betrokken en vraaggericht (deelnemers kunnen zelf thema's aandragen en verbetering van de projecten is belangrijk) (Humanitas, 2010).

De slogan *'Sterker dan je denkt'* moet deze kernwaarden kort en krachtig uitdragen.

5.2 Organisatiebeleidskader⁹

Binnen Humanitas 's-Hertogenbosch is sprake van een personencultuur volgens Handy (van Dam & Marcus, 2005). Dit is aan de ene kant te zien in de lage samenwerkingsgraad tussen de verschillende projecten. Er is sprake van een eilandjescultuur en men weet niet goed wat anderen precies doen. Opvallend hierbij is dat 52% van de vrijwillige krachten wel denkt te weten wat de organisatie aan projecten biedt, zo blijkt uit de enquête. Toch constateerde het bestuur onlangs dat zelfs zij geen goed zicht had op het totaalpakket. Hier werkt het bestuur nu aan.

Aan de andere kant is de personencultuur zichtbaar in de hoge machtsspreiding binnen de afdeling. Het bestuur heeft net zo veel te zeggen als de coördinatoren. In dit verband is er sprake van een democratisch leiderschap (van Dam & Marcus, 2005), waarbij nauwelijks sprake is van autoriteit. Deze leiderschapsstijl past goed binnen de visie van de organisatie vanwege de gelijkheid en gespreide verantwoordelijkheid. Ook biedt deze leiderschapsstijl de medewerkers veel vrijheid en daar hechten

⁷ Een mission statement is de formele beschrijving van de missie van een organisatie. Hierin komen de kernvaardigheden, de ambitie en de visie van de organisatie naar voren en vaak wordt het mission statement uitgedrukt in behoeften van de (potentiële) klanten (Verhage, 2004).

⁸ Het humanisme wordt uitgelegd in bijlage 3.

⁹ Het organisatiebeleidskader en het communicatiebeleidskader zijn samenvattingen van een meer uitgebreide interne analyse volgens het funderingsschema (van den Bosch & Zweekhorst, 2009). Zie hiervoor bijlage 1.

zij, zoals te zien is in tabel 2, veel belang aan. Het nadeel is dat het leidt tot een trage besluitvorming. Besprekingen vinden niet regelmatig plaats, dat bemoeilijkt deze leiderschapsstijl. Tussen de coördinatoren en de uitvoerend vrijwilligers heerst een participerend leiderschap. Hierbij is de coördinator degene die de vrijwilligers aanstuurt, maar hij of zij staat ook open voor inbreng van de vrijwilliger. Ten slotte is er een beschermende sfeer zichtbaar ten opzichte van de organisatie.

5.3 Communicatiebeleidskader

Zowel wat betreft de interne communicatie als de externe communicatie is er sprake van eenzijdige communicatie. Communicatie wordt vooral gezien als het overbrengen van een boodschap en heeft dus vooral een instrumentele aard. De afdeling heeft geen vast persoon voor de communicatie. Momenteel bestaat er een communicatiegroep, maar deze heeft nog niet tot concrete acties geleid.

De externe communicatie wordt per project door de betreffende coördinator geregeld. Deze coördinatoren hebben echter geen achtergrond op dit vlak. Zij zorgen bijvoorbeeld voor advertenties om nieuwe vrijwilligers te werven. Vanuit de landelijke aansturing of de aansturing vanuit het district is een huisstijl per project opgesteld die wordt gebruikt voor de websites, folders en dergelijke. Deze websites per project zien er, met uitzondering van de website van het Computerhuis, professioneler uit dan de pagina van de afdeling 's-Hertogenbosch op de landelijke website. De pagina van de afdeling is niet aantrekkelijk opgesteld en de informatie is zeer beperkt.

Wat opvalt aan de communicatie vanuit Humanitas 's-Hertogenbosch is dat vooral vanuit de organisatie wordt gesproken en gedacht. Zo is de website niet ingericht vanuit de lezer, maar vanuit wat de organisatie wil vertellen. De afdeling Eindhoven begint op de website bijvoorbeeld met een overzicht van de projecten in plaats van met een uitleg over wie de organisatie is. Het denken vanuit de organisatie in plaats van vanuit de doelgroep is logisch, omdat Humanitas 's-Hertogenbosch zichzelf steeds moet bewijzen om subsidies en sponsorgelden te werven.

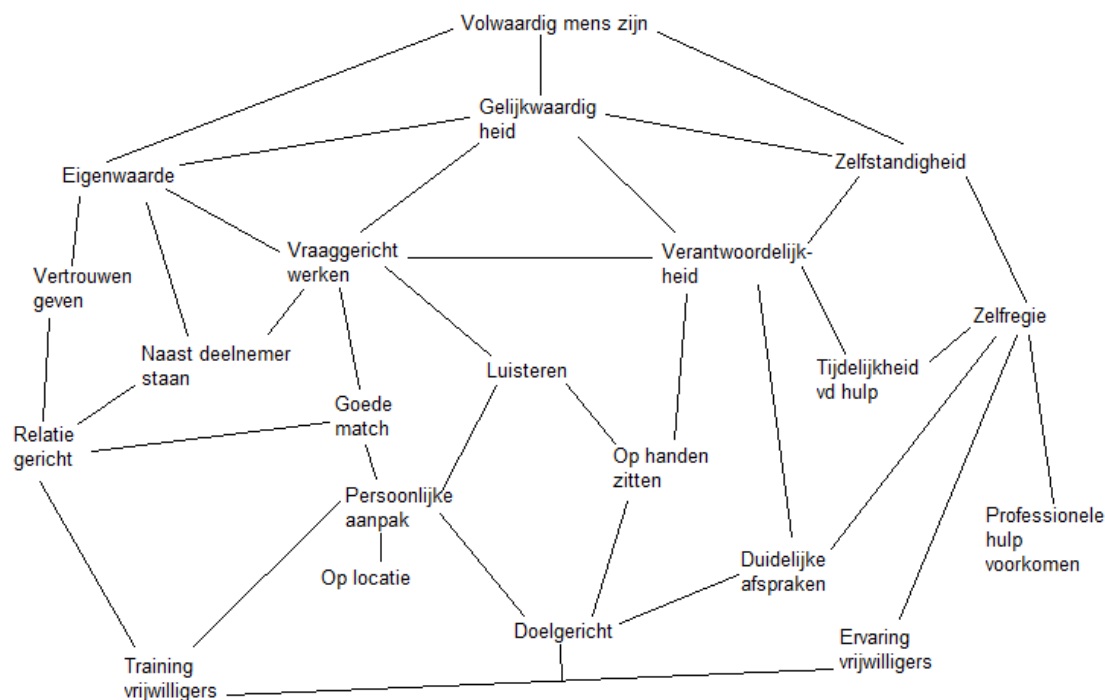
De interne communicatie krijgt binnen de afdeling nauwelijks aandacht. Hiervoor zijn geen vaste structuren opgesteld en iedereen belt of mailt simpelweg de persoon die men nodig heeft. De interne communicatie duurt vaak relatief lang. Oorzaak hiervan is ook dat niemand fulltime werkzaam is voor de afdeling en men dus weinig tijd heeft. Overleggen vinden plaats wanneer daar een directe aanleiding voor is, maar niet op regelmatige basis. Uiteindelijk zijn de strategieën informeren en dialogiseren (van Ruler, 2003) onbewust zichtbaar. De eerste is te zien wanneer er nieuwe informatie is. Iedereen wordt dan via mail op de hoogte gesteld. Het dialogiseren is terug te zien in het democratisch leiderschap. Voordat er een beslissing wordt genomen, kan iedereen daarover meepraten. Dit gebeurt dan in bijeenkomsten waarin bijvoorbeeld brainstormsessies worden verwerkt.

5.4 Identiteit

In deze paragraaf over de identiteit wordt eerst de betekenisladder besproken. Daarna komt de betrokkenheid aan bod.

5.4.1 Betekenisladder

In figuur 3 staat de uiteindelijke betekenisladder van Humanitas 's-Hertogenbosch. Hierbij dient opgemerkt te worden dat de ladder niet alleen geldt voor de hulp aan de deelnemer, maar ook grotendeels voor de vrijwilligers die actief zijn bij Humanitas 's-Hertogenbosch. Deze waarden zijn belangrijk in het leven van de vrijwilligers. De coördinatoren gaan op een soortgelijke manier als hieronder weergegeven om met de vrijwilligers.



Figuur 3: betekenis ladder Humanitas 's-Hertogenbosch

De belangrijkste conclusie die uit bovenstaand schema getrokken kan worden wat betreft de toegepaste identiteit is dat gelijkwaardigheid, het werken aan eigenwaarde en zelfstandigheid echt in de genen van Humanitas zit. Eigenwaarde is geen officiële kernwaarde, maar blijkt dit impliciet toch te zijn. De waarden komen terug in het dagelijkse werk van de medewerkers en zij voelen zich hier ook zeer mee verbonden. Geloof in de kracht van de mens en het streven naar een volwaardig mens-zijn zijn humanistische waarden. Deze overstijgen de officiële kernwaarden en zijn zeer duidelijk zichtbaar in de werkwijze van de individuele medewerkers van Humanitas 's-Hertogenbosch. Hoewel in eerste instantie werd uitgegaan van een weinig voelbare invloed van het humanisme, blijkt uit de enquête dat het humanisme toch redelijk belangrijk is voor de medewerkers. Meer dan de helft, 53%, geeft aan zich verbonden of zeer verbonden te voelen met het humanisme. Hier staat tegenover dat slechts 9% aangeeft zich verbonden te voelen met een bepaalde religie.

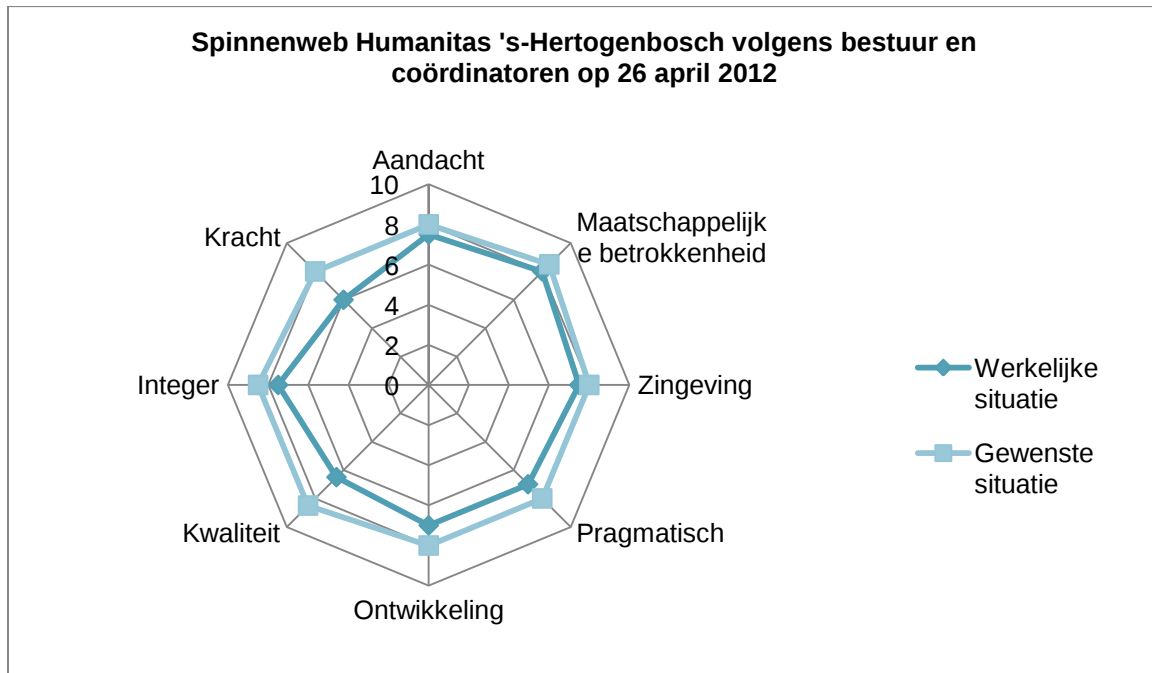
5.4.2 Betrokkenheid

Belangrijk onderdeel in de identiteit is de betrokkenheid van de medewerkers. Uit de enquête blijkt dat medewerkers zich niet betrokken voelen bij de landelijke organisatie. Van de medewerkers zegt 41% zich niet of nauwelijks betrokken te voelen bij de landelijke organisatie tegenover 16% die zegt zich wel verbonden te voelen met de landelijke organisatie. Voor de afdeling 's-Hertogenbosch geldt dat 9% zich niet of nauwelijks verbonden voelt met de afdeling tegenover 61% die zich wel betrokken voelt. De betrokkenheid bij de eigen projecten ligt nog een stuk hoger, want slechts 3% voelt zich niet betrokken bij het project tegenover 85% die zich wel betrokken voelt bij het eigen project.

5.5 Gewenste identiteit en imago

Aan de hand van de spinnenwebmethode en aansluitende discussie is de gewenste identiteit en het gewenste imago bepaald. Allereerst zijn de 8 meest kenmerkende eigenschappen van Humanitas vastgesteld. Dit waren positieve eigenschappen, namelijk maatschappelijke betrokkenheid, zingeving, pragmatisch, ontwikkeling, kwaliteit, integer, kracht en aandacht. Hiervan zijn de integriteit, kwaliteit en

maatschappelijke betrokkenheid het meest belangrijk. Volgens de medewerkers scoren zij op alle kenmerken goed, alleen aan de kwaliteit kan nog wat gesleuteld worden. Deze kenmerken werden in het spinnenweb ingetekend, zie figuur 4.



Figuur 4: Spinnenweb Humanitas 's-Hertogenbosch

In de discussie die volgde kwamen de volgende wensen naar voren wat betreft het imago: meer sprankelen, vrijheid, herkenbare kwaliteit, zichtbaarheid en duidelijkheid. Vooral de onbekendheid is hierin terug te zien. Een negatief punt dat herhaaldelijk besproken is, is de logheid van de organisatie en de communicatie. Vooral de communicatie met de landelijke vereniging werd hierin duidelijk genoemd, maar ook binnen de afdeling speelt dit. Een van de oorzaken is dat de projecten redelijk individueel opereren. De wens bestaat om meer onderlinge samenwerking te bewerkstelligen, hoewel blijkt dat hier vaak de tijd niet voor is. Voordeel is volgens Humanitas 's-Hertogenbosch dat er een duidelijker profiel van de organisatie neergezet kan worden als de projecten meer samen zouden doen.

Hoewel integriteit een belangrijk kenmerk van Humanitas is, zit de bescheidenheid van Humanitas de organisatie juist dwars. Hierdoor kan zij zich moeilijk profileren. Wat ook afbreuk doet aan het vermogen om zich te profileren, is de licht ouderwetse insteek van de organisatie en het gebrek aan creativiteit. De wens van de afdeling om meer te sprankelen komt hierdoor niet goed uit de verf.

5.6 Invloed landelijke vereniging Humanitas

De landelijke vereniging zet de hoofdlijnen uit voor de afdelingen, regelmatig met tussenkomst van het district. Zo ligt er het strategieplan 2012-2015, waaraan de afdeling zich grotendeels moet houden. Toch is hierin de nodige vrijheid mogelijk. In het strategieplan staat benoemd dat Humanitas meer vanuit het merk Humanitas moet gaan denken, dat de organisatie vereenvoudigd moet worden, dat de organisatie transparant moet zijn en resultaten zichtbaar moet maken (Humanitas Landelijk Bureau, 2011). Ook ontwikkelde de landelijke vereniging een nieuwe huisstijl die doorgevoerd gaat worden. De naam Humanitas moet uiterlijk in 2015 bij elke projectnaam horen en alle communicatiemiddelen moeten volgens de huisstijl vormgegeven worden. In de praktijk blijkt dit proces in gang gezet, maar nog niet overal is dit proces even ver. Dat de medewerkers zich beduidend meer betrokken voelen bij

het project dan bij de landelijke vereniging klinkt hier duidelijk in door. Communicatie met de landelijke vereniging verloopt erg traag, wat invloed heeft op de afdeling.

5.7 Merkarchitectuur

De merkarchitectuur van een merk is opgebouwd uit drie onderdelen, namelijk de merknaamstrategie, het merkportfolio en subbranding (Riezebos & van der Grinten, 2011). Van subbranding is geen sprake bij Humanitas. Deze paragraaf licht daarom alleen de merknaamstrategie en het merkenportfolio toe.

5.7.1 Merknaamstrategie

Humanitas is het organisatiemerk. Onder Humanitas vallen een aantal productmerken, zoals *doorstart* en het Computerhuis. Tot nu toe werden deze productmerken individueel gecommuniceerd, los van het organisatiemerk. Vanuit de landelijke vereniging is besloten om vanaf 2015 een dualistische merkstrategie te gaan voeren en wel in de vorm van een corporate endorsement (Riezebos, Merkenmanagement, 2002). Dit houdt in dat bij elk productmerk ook het organisatiemerk genoemd moet worden. Opvallend in deze strategie is, dat Humanitas 's-Hertogenbosch niet als merk wordt ingezet.

5.7.2 Merkenportfolio

De diensten van Humanitas zijn allemaal gratis voor de deelnemers, dus sprake van prestige brands en fighter brands is er niet (Riezebos & van der Grinten, 2011). Echt een basisproduct is er ook niet, hoewel gesteld kan worden dat MIM/Home-Start en *doorstart* de meest bekende merken zijn, ook wel de 'flagship products' genoemd. Dit blijkt uit de interviews met de sociale organisaties. De meeste mensen kennen Humanitas in 's-Hertogenbosch dus dankzij deze projecten. Sommige projecten, zoals het gedetineerdenbezoek, verschillen sterk van deze flagship products. Andere projecten, zoals MentorMaatjes, liggen vrij dicht bij deze projecten. Of een project wel of niet veel verschilt van de flagship products maakt niet veel uit voor het imago, hoewel het natuurlijk moeilijk is om zowel de associaties 'gedetineerdenbezoek' als 'opvoedingsondersteuning' aan één organisatiemerk te koppelen (Riezebos & van der Grinten, 2011).

Het totale pakket van projecten is: MIM/Home-Start, *doorstart*, het Computerhuis, Gezin in Balans, MentorMaatjes, Gedetineerdenbezoek (in ontwikkeling), Thuisadministratie (in ontwikkeling), Delinquentie & Samenleving, Het Luisterend Oog, pratenoververlies.nl, uitdemin.nl, DMH (aparte werkstichting), Begeleide OmgangsRegeling (BOR, mogelijk op te zetten) en Kindervakantieweken (mogelijk op te zetten)¹⁰.

¹⁰ Zie bijlage 2 voor een meer uitgebreid overzicht van de projecten.

6. Externe analyse

In de externe analyse worden volgens het MDC-model de doelgroep en de concurrenten bekeken. Daarom analyseert dit hoofdstuk deze groepen, namelijk potentiële vrijwilligers en de sociale organisaties. Deze laatste groep is zowel een doelgroep als een bron van concurrentie. In de analyse per groep worden ook de relevante maatschappelijke ontwikkelingen meegenomen. De interviews met de sociale organisaties vormen een belangrijke bron van informatie voor dit hoofdstuk.

6.1 Doelgroep en concurrentie: sociale organisaties

Het sociale werkveld ziet zich al een aantal jaar geconfronteerd met drastische veranderingen. Deze veranderingen worden ook de transitie in de welzijnssector of de decentralisatie van de zorg genoemd. In 2008 begon de economische crisis en vorig jaar kwam daar een schulden crisis bovenop. Dit resulteerde in flinke bezuinigingen op de zorg en de maatschappelijke dienstverlening. Voor Humanitas betekent dit zowel een tegenslag als een kans. Van de ene kant wordt het namelijk steeds moeilijker om subsidie te krijgen, van de andere kant groeit de (potentiële) vraag naar lokale kwalitatieve vrijwilligersdiensten. Nu het kabinet is gevallen en er nieuwe verkiezingen komen, is het afwachten welke bezuinigingen precies doorgevoerd worden. Toch is de transitie in de sociale sector al jaren terug in gang gezet en deze blijft ook doorzetten.

6.1.1 Wmo (Wet maatschappelijke ondersteuning) en decentralisatie van de zorg

In 2007 voerde de overheid de Wmo in, de Wet maatschappelijke ondersteuning. Aan deze wet wordt nog steeds het een en ander aangepast en toegevoegd. De Wmo vervangt een aantal oude wetten en regelingen, namelijk de Wet voorzieningen gehandicapten en de Welzijnswet. Daarnaast vallen een aantal zaken uit de AWBZ (Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten) nu onder de Wmo. Het doel van deze wet is decentralisatie van de zorg. Veel zorgtaken die onder de landelijke overheid vielen, zijn nu de verantwoordelijkheid van de gemeente. Elke gemeente vult de details van de Wmo zelf in, maar houdt zich daarbij wel aan de landelijke richtlijnen.

De Wmo kent 9 prestatievelden waarbinnen de gemeenten het eigen beleid opstellen (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 2011)¹¹. Voor Humanitas is vooral belangrijk dat er meer nadruk op vrijwilligersorganisaties komt te liggen. Ook preventieve dienstverlening en opvoedingsondersteuning zijn belangrijke aandachtsgebieden. Dit sluit aan op de diensten van Humanitas. Landelijk verwijst de overheid mensen die zoeken naar opvoedingsondersteuning dan ook door naar Humanitas (Regelhulp.nl, 2011).

6.1.2 Beleid 's Hertogenbosch

Elke gemeente vult het sociale beleid zelf in. Gemeenten krijgen steeds meer taken toebedeeld, maar de budgetten blijven krimpen. Gemeente 's-Hertogenbosch wil alle beleidspunten aanpakken vanuit een geïntegreerde aanpak. Mensen krijgen nu te vaak met verschillende instanties en hulpverleners te maken die langs elkaar heen werken. Efficiëntie en effectiviteit moeten voorop komen te staan en er moet vanuit de burger worden gedacht. De gemeente beoogt een ombuiging van de hulpverleningsmentaliteit. Mogelijk verdwijnen er instanties. Samenwerkende organisaties zijn in feite een eis die de gemeente stelt. Het Centrum voor Jeugd en Gezin wordt belangrijker, evenals de wijkpleinen en de Brede Bossche Scholen¹².

¹¹ Zie voor deze punten bijlage 4.

¹² Zie voor meer informatie over de Brede Bossche Scholen de actorenanalyse in bijlage 5.

Gemeente 's-Hertogenbosch noemt de preventielaag, de laag met alle vrijwilligersorganisaties en dergelijke, de 0^e lijn. Daarna komen de 1^e lijnorganisaties, de 'generalisten'. Zij kijken samen met de hulpvrager naar de mogelijkheden. Zij verwijzen door naar de specialisten, de 2^e lijn, wanneer dat nodig is. Bij voorkeur probeert de 1^e lijn echter het probleem al op te lossen of bij de 0^e lijn terug te brengen. Samenwerking tussen de lijnen is erg belangrijk.

In het sociale veld is wat lichte beweging te zien als gevolg van de transitie in de sociale sector, maar nog niet drastisch. Divers merkt dat meer kleine organisaties bij Divers aankloppen om samen aan een project te werken bijvoorbeeld. Er ontstaan ook daadwerkelijk nieuwe samenwerkingsverbanden om aan bepaalde vraag te voldoen. Tegelijk beginnen organisaties te voelen dat zij zichzelf duidelijk moeten profileren om te kunnen blijven voortbestaan. Dit kan een lastige positie zijn. Een eerdere poging tot samenwerking tussen het CJG en een wijkplein mislukte, maar met de Brede Bossche Scholen lijken de organisaties wel goed naast elkaar te kunnen bestaan.

Al deze aanpassingen kunnen niet binnen korte tijd gerealiseerd worden, maar de verandering wordt wel in gang gezet. In de eerste periode staat het aangaan van samenwerking tussen verschillende organisaties centraal. Ook wordt er gekeken naar hoe de plannen precies uitgevoerd kunnen worden. Halverwege 2012 moeten er concretere plannen gemaakt worden. In samenwerking met mensen en organisaties uit de 3 lagen van hulpverlening worden werkwijze en aanbod ontwikkeld.

Voor 2012 staan er diverse punten op de begroting waar Humanitas goed in zou passen. De medewerkers van de gemeente kennen echter maar een deel van het aanbod van Humanitas, waardoor er vanuit de gemeente minder snel een nieuwe vraag bij Humanitas neergelegd kan worden. De gemeente zoekt wel actief naar mogelijke samenwerkingsverbanden.

6.1.3 Onderlinge samenwerking en sociale netwerken

De belangrijkste sociale netwerken in 's-Hertogenbosch zijn de wijkpleinen, de Brede Bossche Scholen, het Centrum voor Jeugd en Gezin en Zorg voor Jeugd regio 's-Hertogenbosch. Humanitas laat zich steeds vanuit een of enkele projecten zien in een netwerk. Zo weet de BBS¹³ waar het Computerhuis bij aangesloten is, niet wat Humanitas verder te bieden heeft en het CJG kent 2 of 3 projecten. MIM/Home-Start en doorstart nemen nieuwe vrijwilligers tijdens trainingen bijvoorbeeld mee naar het CJG.

Naast deze vaste netwerken bestaan er ook diverse initiatieven waarbij verschillende organisaties samenkomen voor bijvoorbeeld het uitwisselen van kennis en ervaring. Divers speelt hierbij vaak een grote rol. Volgens Divers is Humanitas 's-Hertogenbosch onvoldoende zichtbaar in deze initiatieven. Ook Galant organiseert regelmatig bijeenkomsten voor coördinatoren van vrijwilligersorganisaties. Hieraan neemt een aantal coördinatoren van Humanitas deel. Overigens leeft de wens wel binnen Humanitas om hierin een belangrijkere rol te spelen en zelf een en ander te organiseren.

Wat betreft samenwerken met andere organisaties is het nieuw op te zetten project Thuisadministratie een goed voorbeeld. Dit project wordt namelijk opgezet in samenwerking met de Vincentius Vereniging. Steeds meer organisaties zoeken de samenwerking op met andere organisaties, zeker met Divers en Juvans. Divers en Juvans worden mogelijk samengevoegd¹⁴, dus deze organisaties worden steeds belangrijker. De coördinatoren van Humanitas hebben verder een eigen relevant contactennetwerk voor het eigen project.

¹³ BBS Nieuw Zuid is de enige die met Humanitas te maken heeft. Humanitas staat niet in het officiële partnerbestand van de verzamelde Brede Bossche scholen (Brede Bossche Scholen, 2012).

¹⁴ De eerste poging is mislukt (Divers en Juvans, 2012), maar Divers heeft er vertrouwen in dat dit alsnog op een later moment doorgang vindt. Dit bleek uit interviews met Divers en Galant.

6.1.4 Imago Humanitas

Het beeld dat andere organisaties van Humanitas 's-Hertogenbosch hebben, kan onderscheiden worden in kennis, houding en gedrag. Het beeld dat de sociale organisaties van Humanitas 's-Hertogenbosch hebben, blijkt weinig af te wijken van het algemene imago van de organisatie. Daarom beschrijft onderstaande paragraaf niet alleen het imago van Humanitas zoals deze leeft onder de sociale organisaties, maar ook zoals deze in het algemeen wordt ervaren.

6.1.4.1 Kennis

Zoals ook uit landelijk onderzoek van Humanitas bleek, denkt men overwegend positief over Humanitas, maar de kennis over het aanbod van Humanitas is zeer beperkt. Een communicatiemedewerker van Divers wist helemaal niet wat Humanitas deed. De sociale werkers van de verschillende organisaties en de medewerker van de gemeente kennen niet het totaalpakket van Humanitas in 's-Hertogenbosch. MIM/Home-Start (hoewel met enige verwarring rondom de naam) en *doorstart* zijn het meest bekend. Het Computerhuis is bekend bij Divers en de direct betrokken organisaties. Gezin in Balans is slechts beperkt bekend. DMH is redelijk bekend. Andere projecten zijn helemaal niet bekend.

Uit de enquête blijkt dat ook onder de huidige vrijwilligers 52% Humanitas nauwelijks kende voordat zij bij de organisatie begonnen. Geen van hen kende Humanitas goed bij aanvang van het vrijwilligerswerk. Verder geeft 7% aan dat hij of zij Humanitas al redelijk te kende en 3% geeft aan alleen het project gekend te hebben waarvoor hij of zij vrijwilligerswerk is gaan doen. Ten slotte geeft 37% aan enkele projecten gekend te hebben.

6.1.4.2 Houding

De sociale organisaties denken overwegend positief over Humanitas. Dat sluit aan op het landelijk onderzoek dat Humanitas deed naar het imago (Humanitas Landelijk Bureau, 2011). Dit positieve beeld dat de sociale organisaties hebben van Humanitas is echter niet heel erg uitgesproken. Humanitas doet natuurlijk 'goed werk', dus het is onwaarschijnlijk dat de organisaties werkelijk een negatief beeld van de organisatie zouden hebben. Het niet-religieuze en open karakter van Humanitas worden genoemd als positieve punten. Verder neemt men vooral een houding in ten opzichte van de specifieke projecten. Over MIM/Home-Start en over *doorstart* is eigenlijk iedereen positief. Divers uitte kritiek op de kosten van het Computerhuis. Volgens de geïnterviewde kost dit project te veel voor wat het oplevert. Hierbij dient opgemerkt te worden dat Divers een vergelijkbaar project heeft en er dus mogelijk sprake is van concurrentie. Een groot deel van de positieve houding ten opzichte van MIM/Home-Start en *doorstart* komt voort uit de positieve houding ten opzichte van de coördinatoren. De personen die werkzaam zijn voor Humanitas bepalen voor een heel groot deel de houding die organisaties innemen tegenover het project en Humanitas 's-Hertogenbosch in het algemeen.

6.1.4.3 Gedrag

Humanitas krijgt voldoende subsidie om te kunnen blijven voortbestaan. De gemeente steunt de organisatie dus zeker. CJG zegt zo nu en dan mensen door te sturen naar Humanitas, met name naar MIM/Home-Start en *doorstart*. Galant onderhoudt contact met coördinatoren van verschillende vrijwilligersorganisaties, waaronder Humanitas. Humanitas is in het gedrag van sociale organisaties eigenlijk een van de vele kleine organisaties en is daarom niet een van de eerste organisaties waaraan men denkt.

6.2 Doelgroep: vrijwilligers

In 's-Hertogenbosch doen ongeveer 33.000 mensen vrijwilligerswerk voor minstens 1200 organisaties (Galant, 2011). Dat betekent dat ongeveer 28% van de inwoners boven de 15 jaar vrijwilligerswerk doet ¹⁵. Landelijk bestaat er enige discussie over het percentage mensen dat vrijwilligerswerk doet. Een aantal onderzoeken wijst op 42- 45% (bv. Senten, 2012) en andere onderzoeken stellen het percentage op 25-33%. Wel is men het er over eens dat het aantal al jaren ongeveer gelijk is gebleven. Wel verandert de manier waarop het vrijwilligerswerk wordt ingericht. Vooral de individualisering, intensivering, informalisering, informatisering en de internationalisering hebben hier veel invloed op (Dekker, de Hart, & Faulk, 2007)¹⁶.

6.2.1 Individualistische motivatie

Vroeger speelden kerken een belangrijke rol in de organisatie van het vrijwilligerswerk. Vanuit de kerk of via kennissen van de kerk sloot men zich aan bij vrijwilligersorganisaties. Vooral het goed doen was hierin een belangrijke motivatie. Dankzij het individualisme, de ontzuiling en de secularisatie organiseert men het vrijwilligerswerk niet meer vanuit de kerk. Bovendien is het algemeen geaccepteerd om toe te geven dat men ook zelf iets uit het doen van vrijwilligerswerk wil halen (Bekkers, 2002).

In tabel 1 (Van Daal & Plemper, 2001) staat weergegeven met welke motivatie men in 1996 en in 2000 vrijwilligerswerk deed. De laatste kolom geeft de motivatie weer van de vrijwilligers van Humanitas 's-Hertogenbosch in 2012 zoals uit de enquête naar voren kwam.

Het ontmoeten van nieuwe mensen, dingen doen waar men goed in is en sociale erkenning blijkt voor de vrijwilligers van Humanitas 's-Hertogenbosch belangrijker dan gemiddeld. Het plezier en het boeken van resultaten zijn minder belangrijk voor de vrijwilligers van Humanitas. Ook de principiële redenen scoren lager bij de vrijwilligers van Humanitas, maar zij scoren dan weer zeer hoog op sociale en maatschappelijke betrokkenheid. Deze categorieën liggen erg dicht bij elkaar, dus gesteld kan worden dat de morele redenen zeer belangrijk zijn voor de vrijwilligers van Humanitas. Hierbij dient rekening gehouden te worden met de eventuele sociale wenselijkheid van de gegeven antwoorden.

Tabel 1: Redenen die vrijwilligers in 1996 en 2000 noemen voor vrijwilligerswerk (in %) vergeleken met Humanitas 's-Hertogenbosch

Motivatie	2000	1996	Humanitas 's-Her- togenbosch
Vind het leuk om te doen	73	30	64
Mensen ontmoeten, vrienden maken	32	38	53
Verbreedt levenservaring	31	31	nvt
Dingen doen waar ik goed in ben	27	23	50
Vanwege morele, religieuze of politieke principes	24	31	10
Zien van resultaten	23	18	3
Nieuwe vaardigheden leren	21	25	21
Actief en in goede gezondheid blijven	18	26	nvt
Sociale erkenning	10	17	21
Sociale/maatschappelijke betrokkenheid	nvt	nvt	85
Geen van deze	2	5	nvt

¹⁵ Berekening op basis van bevolkingscijfers gemeente 's-Hertogenbosch (Gemeente 's-Hertogenbosch, 2012).

¹⁶ Zie voor een meer uitgebreide analyse van onderstaande onderwerpen bijlage 4.

6.2.2 Professionelere vrijwilligersorganisaties

Vrijwilligersorganisaties zijn steeds meer genoodzaakt zich als een commerciële organisatie te organiseren. Trends als het eisen van transparantie gelden ook voor vrijwilligersorganisaties en ook deze organisaties moeten de resultaten steeds meer meetbaar maken. Dit eisen sponsors en subsidieverstrekkers. Vrijwilligers kunnen hun vrije tijd op tal van manieren invullen, dus moet de vrijwilligersorganisatie flink tegemoet komen aan de wensen van de vrijwilligers (Heinsius & anderen, 2003). Ook potentiële cliënten kunnen kiezen uit verschillende organisaties, dus moet de vrijwilligersorganisatie zich bewijzen.

Deze nieuwe eisen zijn terug te zien in het ontstaan van een ARBO-wet voor vrijwilligers, de grote aandacht voor vrijwilligerscursussen en de oprichting van brancheorganisatie Vereniging Nederlandse Organisaties Vrijwilligerswerk (NOV). Ook ontstaan er steeds meer collectieve communicatiecampagnes rondom vrijwilligers, waarvan NL DOET de bekendste is. Het jaar 2011 was bovendien het Europees jaar van het Vrijwilligerswerk. Dit jaar werd afgesloten met een zestal actiepunten voor alle vrijwilligersorganisaties: het inzetten van social media voor de in- en externe communicatie, de deskundigheidsbevordering van vrijwilligers, coördinatoren en besturen, het bevorderen van de uitwisseling van kennis en ervaring tussen verschillende vrijwilligersorganisaties, de voordelen van maatschappelijk verantwoord ondernemen in kaart brengen, vrijwilligerswerk toegankelijker maken voor diverse groepen uit de samenleving en het aanspreken van de overheid op haar taak in het bevorderen van het vrijwilligersklimaat (Hetem, Boss, & Blauw, 2011).

6.2.3 Verschuiving in type vrijwilligerswerk

De professionalisering van het vrijwilligerswerk betekent dat er meer taken te vervullen zijn op het gebied van bestuur en administratie. Meer vrijwilligers vervullen dus taken op deze terreinen dan het uitvoerende werk dat zij eerst voornamelijk deden. De druk op de vrijwilligers neemt toe door deze nieuwe en zwaardere taken (Bekkers, 2002).

Daarnaast bestaat er een verschuiving in de sectoren waarbinnen men vrijwilligerswerk doet. Vooral de recreatieve sector wint aan terrein. Ook de maatschappelijk hulp- en dienstverlening groeit nog steeds (Bekkers, 2002). Daar blijft immers altijd de vraag het grootst, zeker met de huidige veranderingen en bezuinigingen in deze sector. Jonge ouders voelen zich het meest overvraagd als het gaat om vrijwilligerswerk. Zij hebben het minste tijd, maar vaak voelen zij zich vooral door de basisscholen overvraagd (van Paassen, 2011).

6.2.4 Vergrijzing onder de vrijwilligers

Jonge mensen zien vaak weinig tijd voor vrijwilligerswerk. Daarom investeren zij liever financiële middelen in vrijwilligersorganisaties. Het percentage ouderen in de totale groep vrijwilligers groeit, ten koste van de jongere groepen. Hierin schuilt een aantal gevaren. Ten eerste dreigt deze groep ook iets te krimpen vanwege de verhoging van de pensioensleeftijd. Verder zijn het vooral de ouderen die hun tijd investeren in vrijwilligerswerk in de zorg. Jongeren prefereren recreatie en dergelijke. Het aantal ouderen dat hulp nodig heeft in de zorg groeit ook door. Hierdoor overstijgt de vraag naar vrijwilligers in de zorg over een tijdje bijna zeker het aanbod (Bekkers, 2002). Ten slotte besteden ouderen meer tijd per week aan vrijwilligerswerk dan jongeren (Dekker, de Hart, & Faulk, 2007).

6.2.5 Multiculturele samenleving onvoldoende weerspiegeld in vrijwilligers aantallen

Omdat de maatschappij steeds meer divers wordt, moet het medewerkers- of vrijwilligersbestand van een organisatie deze diversiteit ook laten zien om geloofwaardig te zijn als maatschappelijke organisatie (MOVISIE, Routeplanner Stap Twee, 2011). Zeker omdat organisaties als Humanitas steeds meer te maken krijgen met een even divers klantenbestand. Toch blijkt het moeilijk om mensen met een anders dan Westerse achtergrond te motiveren om vrijwilligerswerk te doen.

In leeftijdsgroep 15 t/m 64 jaar verricht volgens onderzoek 41% van de autochtone Nederlanders vrijwilligerswerk. Antillianen komen op een tweede plaats met 23% en 22% van de Surinamers verricht vrijwilligerswerk. Van de Turken verricht 19% vrijwilligerswerk en 17% van de Marokkanen doet dit ook (Dekker, Civil Society, 2008). Voor al deze etnische groepen geldt dat een hoge opleiding, jonge leeftijd, goede beheersing van de Nederlandse taal en voortkomend uit de 2^e generatie de kans vergroten dat iemand vrijwilligerswerk gaat doen. Onder de Turken en Marokkanen doen vooral de mannen vrijwilligerswerk, onder de Surinamers en Antillianen juist vooral de vrouwen. Daarnaast doen mensen van allochtone afkomst vaker vrijwilligerswerk bij organisaties die gerelateerd zijn aan de eigen afkomst in plaats van bij bijvoorbeeld Humanitas (Dekker, Civil Society, 2008).

6.2.6 Minder vrijwillig vrijwilligerswerk

Om het gat tussen vraag en aanbod van vrijwilligers in te vullen, ontstaat er steeds meer 'geleid vrijwilligerswerk', ofwel "vormen van inzet waarbij de voorwaarden tot deelname en de deelname zelf door anderen zijn geïnitieerd en/of bepaald" (Hustinx, Meijs, & ten Hoorn, 2007). Een veelvoorkomende vorm hiervan is de maatschappelijke stage vanuit middelbare scholen (van den Bosch, Hanzon, Hoek, & Zwart, 2011). Een andere vorm is het werknemersvrijwilligerswerk. Hierbij stimuleert een werkgever de werknemers om in of buiten werktijd vrijwilligerswerk te doen. Ook personeelsuitjes waarbij samen een activiteit voor een goed doel wordt uitgevoerd komt steeds vaker voor. Dit werknemersvrijwilligerswerk kon dankzij het maatschappelijk verantwoord ondernemen uitgroeien (Meijs & van der Voort, 2006). Volgens onderzoek zou 35% van de werknemers die geen vrijwilligerswerk doet, op deze manier wel vrijwilligerswerk gaan doen. Het imago van de werkgever zou ook een oppepper krijgen (ING, 2011).

6.2.7 Sympathisanten Humanitas

Verder is het interessant om te kijken naar wie vooral interesse heeft in een organisatie als Humanitas. In deze paragraaf wordt een omschrijving gegeven van de meest interessante doelgroep voor Humanitas en van de landelijke bekendheid en de waardering van Humanitas.

Van alle Nederlanders kent zowel 57% van de mannen als 57% van de vrouwen Humanitas en vooral in de leeftijdscategorie 45-54 jaar kent men Humanitas (66%). Humanitas is het minst bekend in de leeftijdscategorieën 65+ met 45% en bij 25- met 38%. Daarbij moet gezegd worden dat deze jongste groep wel de hoogste waardering heeft voor de organisatie. Politieke voorkeur speelt geen bepalende rol in de kennis en waardering van Humanitas, maar de mate waarin iemand politiek betrokken is wel. Hoe meer politieke betrokkenheid, hoe meer kennis van en waardering voor Humanitas. Wat betreft de maatschappelijke betrokkenheid en culturele interesse geldt hetzelfde, met een uitzondering: de personen die in de hoogste categorie vallen wat betreft maatschappelijke betrokkenheid, hebben de minste waardering voor Humanitas, hoewel dit percentage nog steeds op 60% ligt. Wat betreft opleiding geldt: hoe hoger de opleiding, hoe groter de kans dat iemand bekend is met Humanitas. Voor de LBO'ers staat het percentage op 44% en voor WO'ers op 64%. De waardering van alle opleidingsniveaus ligt echter allemaal rond de 65%. Meer werkende mensen kennen Humanitas dan niet-werkenden.

In de groep sympathisanten van Humanitas gaat de leeftijdsspreiding vrijwel gelijk op tussen 25 en 64 jaar, namelijk variërend van 18 tot 24%. De groep jonger dan 25 jaar is echter zeer beperkt vertegenwoordigd in de groep, namelijk met 3%. Ook de groep ouder dan 65 jaar beslaat maar 12% van de sympathisanten. In deze groep is 71% niet religieus, wat overeenkomt met eerdere onderzoeksgegevens. Bijna de helft van de sympathisanten, namelijk 42%, is links georiënteerd op politiek vlak. In de groep heeft 39% een HBO-kwalificatie, 30% een MBO-diploma en 21% is WO opgeleid. Verder werkt 65% van de sympathisanten in dienstverband. De politieke betrokkenheid is vrij hoog, 78% is namelijk minimaal gemiddeld politiek betrokken. Wat betreft de culturele interesse

komen deze cijfers overeen. Bij de maatschappelijke betrokkenheid is de spreiding groter (Lasker, Meij, & Verdurmen, 2011).

6.2.8 Manieren waarop vrijwilligers bij Humanitas terechtkomen

Vrijwilligers weten zoals in de interne analyse beschreven niet goed wat Humanitas doet voordat zij beginnen bij de organisatie. Toch komen zij op een of andere bij Humanitas terecht voor vrijwilligerswerk. Een advertentie of folder zorgt voor de grootste toestroom van vrijwilligers, namelijk voor 40%. Via Galant komt 20% binnen en 16% meldt zich aan via een bekende. Voor jonge vrijwilligers zijn stagebanken tenslotte een belangrijke ingang. De open dagen hebben nauwelijks effect op de toestroom van vrijwilligers.

6.2.9 Belangrijke kwaliteiten van een vrijwilligersorganisatie

In tabel 2 is in de eerste kolom te zien welke kwaliteiten vrijwilligers belangrijk vinden in een vrijwilligersorganisatie. In de tweede kolom staat in welke mate de vrijwilligers deze kenmerken herkennen in Humanitas.

Bijna alle kwaliteiten worden door iets meer mensen belangrijk dan aanwezig gevonden. Toch is de algemene beoordeling van Humanitas als vrijwilligersorganisatie vrij positief. De belangrijkste kwaliteiten voor vrijwilligers van Humanitas zijn goede training, het doen van belangrijk werk en vrijheid in het uitoefenen van de taken. De kwaliteiten die de vrijwilligers het meest terug zien in de praktijk zijn de vrijheid in het werk, een persoonlijke en betrokken sfeer en het doen van belangrijk werk. Hoewel een goede training door 69% wordt gezien, is hier het verschil het grootst met de mate van belangrijkheid. De persoonlijke en betrokken sfeer is vooral binnen projecten duidelijk zichtbaar, dat blijkt uit het feit dat de medewerkers zich boven alles betrokken voelen bij het eigen project. Uit deze tabel kan geconcludeerd worden dat Humanitas geloofwaardig tegemoet kan komen aan de wensen van potentiële vrijwilligers wat betreft vrijheid, persoonlijke betrokkenheid, goede training en het doen van belangrijk werk.

Tabel 2: Kwaliteiten van Humanitas 's-Hertogenbosch als vrijwilligersorganisatie, gerangschikt naar mate van belangrijkheid en naar aanwezigheid.

Kwaliteit			Kwaliteit		
		Percentage			Percentage
Goede training	Belangrijk	92	Vrijheid in werk	Mee eens	100
	Niet belangrijk	4		Mee oneens	0
Belangrijk werk doen	Belangrijk	88	Persoonlijke betrokken sfeer	Mee eens	91
	Niet belangrijk	0		Mee oneens	4
Vrijheid in werk	Belangrijk	87	Belangrijk werk doen	Mee eens	70
	Niet belangrijk	0		Mee oneens	8
Persoonlijke betrokken sfeer	Belangrijk	86	Goede training	Mee eens	69
	Niet belangrijk	4		Mee oneens	4
Zelf veel leren	Belangrijk	74	Intentie lange termijn	Mee eens	69
	Niet belangrijk	0		Mee oneens	8
Jezelf ontwikkelen	Belangrijk	79	Jezelf ontwikkelen	Mee eens	65
	Niet belangrijk	13		Mee oneens	4
Goede begeleiding	Belangrijk	79	Zelf veel leren	Mee eens	61
	Niet belangrijk	13		Mee oneens	8
Ruimte om mee te denken	Belangrijk	56	Goede begeleiding	Mee eens	65
	Niet belangrijk	4		Mee oneens	23
Intentie lange termijn werk	Belangrijk	56	Ruimte om mee te denken	Mee eens	53
	Niet belangrijk	13		Mee oneens	4
Kennis van projecten	Belangrijk	54	Kennis van projecten	Mee eens	52
	Niet belangrijk	25		Mee oneens	24

7. Conclusie

Uit de interne analyse blijkt dat het geloof in de kracht van de mens de hoogste waarde van Humanitas 's-Hertogenbosch is. Dit is een humanistische overtuiging. Uit de enquête blijkt dan ook dat een groot deel van de medewerkers zich verbonden voelt met het humanisme, tegenover een miniem percentage dat zich verbonden voelt met een religie. De kracht van de mens als uitgangspunt is in de kernwaarden niet expliciet genoemd, maar is zowel in de dienstverlening aan de deelnemers als in de interne cultuur duidelijk te herkennen.

Het democratisch leiderschap is het belangrijkste voorbeeld van deze hoogste waarde. Iedereen beslist mee en sprake van autoriteit is er niet. Richting de vrijwilliger is de coördinator wel duidelijk de persoon die aanstuurt, maar ook in deze verhouding wordt uitgegaan van de kracht van de vrijwilliger en de vrijwilliger bepaalt grotendeels zelf zijn of haar koers. De valkuil van het democratisch leiderschap is de grote kans op langzame besluitvorming. Deze trage totstandkoming van besluiten en andere zaken is zeker terug te zien in de organisatie. De oorzaak hiervan is dat er niet op regelmatige basis overleg plaatsvindt, waardoor vervolgstappen lang op zich laten wachten.

De eilandjescultuur binnen de organisatie kan ook mede dankzij dit probleem voortbestaan. Projecten staan los van elkaar en intern ontbreekt het aan een duidelijk overzicht van het complete aanbod. Dit maakt het zeer moeilijk voor Humanitas 's-Hertogenbosch om zich als één organisatie te presenteren naar externe partijen. Uit de enquête blijkt ook dat medewerkers zich meer betrokken voelen bij het project dan bij de afdeling. Als Humanitas 's-Hertogenbosch zich als één organisatie wil profileren, is het dus van belang om meer onderlinge uitwisseling tussen de projecten te bewerkstelligen.

Het corporate endorsement dat door de landelijke vereniging is besloten, zal uiterlijk in 2015 doorgevoerd moeten zijn. De productmerken, ofwel de projecten, genieten momenteel meer bekendheid dan het organisatiemerk Humanitas. Bij een corporate endorsement is het doel juist om de productmerken meerwaarde te geven door het organisatiemerk zichtbaar te maken. Zowel organisaties als burgers weten niet goed wat Humanitas doet, dus hierin ligt een probleem voor Humanitas 's-Hertogenbosch.

Uit landelijk onderzoek bleek al dat mensen niet goed weten wat Humanitas precies doet. De naam is wel bekend, maar de inhoud niet. Ook onder de sociale organisaties in 's-Hertogenbosch blijkt dit zo te zijn. De medewerkers van de geïnterviewde organisaties kunnen slechts een aantal projecten noemen die Humanitas aanbiedt. Ook de functionarissen binnen de gemeente die met een onderdeel van Humanitas 's-Hertogenbosch te maken hebben, kennen de andere projecten nauwelijks. In de netwerken in 's-Hertogenbosch is Humanitas onvoldoende zichtbaar.

Deze netwerken worden steeds belangrijker, omdat de gemeente streeft naar een efficiëntere inrichting van zorg en welzijn. Centrale loketten zoals het Centrum voor Jeugd en Gezin, de wijkpleinen en de Brede Bossche Scholen krijgen een steeds centralere rol. Wijken worden steeds belangrijker, omdat de doelgroep hier te vinden is. Naast deze centrale loketten, worden ook het uitwisselen van kennis en het gezamenlijk aanpakken van maatschappelijke vraagstukken steeds meer een vereiste voor sociale organisaties. Niet alle organisaties kunnen blijven voortbestaan, dus het is van essentieel belang dat Humanitas 's-Hertogenbosch zich duidelijk zichtbaar maakt in deze initiatieven. Zeker de houding van Divers en Juvans, als grootste sociale organisaties van 's-Hertogenbosch, is zeer belangrijk voor organisaties. Er ontstaat dus een situatie waarin sociale organisaties om voort te kunnen blijven bestaan zowel beter met elkaar moeten samenwerken als feller met elkaar concurreren. Sociale organisaties zijn dus zowel een doelgroep als concurrentie.

Er liggen goede kansen voor de organisatie vanwege haar niet-religieuze insteek en de inzet van vrijwilligers. Dankzij de inzet van vrijwilligers zijn de diensten van Humanitas 's-Hertogenbosch relatief goedkoop. Bovendien worden deelnemers al in de 0^e lijn geholpen, zodat zij niet in de duurdere 1^e en 2^e lijnorganisaties terechtkomen.

Een opvallende conclusie is dat vrijwilligers die beginnen bij Humanitas 's-Hertogenbosch ook niet goed weten wat de organisatie precies doet. Zij kennen slechts een deel van de organisatie. De vrijwilligers van Humanitas waarderen in de organisatie vooral de persoonlijke aandacht, de trainingen, het bijdragen aan de maatschappij en vooral de vrijheid die zij krijgen. Deze vrijheid past weer goed in het geloof in de kracht van de mens. Verder is het goed voor Humanitas om zich te realiseren dat vrijwilligerswerk tegenwoordig voor mensen een invulling van de vrije tijd is. Op het gebied van vrije tijd kunnen mensen uit tal van activiteiten kiezen en bovendien uit tal van vrijwilligersorganisaties, dus is het belangrijk om hier rekening mee te houden. Vrijwilligers komen vooral via advertenties bij Humanitas 's-Hertogenbosch terecht. Ook Galant is een goede ingang, maar hier wordt nog niet optimaal gebruik van gemaakt.

8. Het Brand-key model

Het Brand-key model helpt om tot een relevante en onderscheidende positionering te komen (Riezebos & van der Grinten, 2011). Daarom geldt het Brand-key model hier als basis voor de uiteindelijke keuze voor een positionering.

Concurrentieomgeving: de transities in de sociale sector dwingen alle organisaties om zichzelf opnieuw te definiëren en profileren. Zowel de concurrentiegraad als de onderlinge samenwerkingsgraad groeien. De concurrenten zijn zelf nog op zoek naar een goede positionering. Vooral kleine organisaties zijn concurrent omdat deze mogelijk niet allemaal kunnen blijven voortbestaan. Zichtbaarheid en actieve deelname aan discussies zijn essentieel voor het bestaansrecht, evenals het opzoeken van de samenwerkingsverbanden. Een organisatie moet dus zowel onderscheidend zijn en niet in hetzelfde vaarwater handelen en tegelijk moet de organisatie toegankelijk zijn.

Doelgroep: middelbaar- en hogeropgeleide, niet-religieuze, maatschappelijk betrokken mensen die geloven in de kracht van de mens zijn het snelst geneigd vrijwilligerswerk bij Humanitas te doen. Deze groep is kritisch op goede vrijwilligersomstandigheden. Doorverwijzers en potentiële partners hechten veel belang aan zichtbaarheid van organisaties en een actieve houding wat betreft contacten.

Inzicht: in het grote doolhof dat het sociale werkveld vaak blijkt te zijn, kiest men sneller voor organisaties die gemakkelijker zichtbaar zijn en voor de hand liggen. Humanitas is niet een van deze organisaties, zeker niet als gehele organisatie.

Voordelen: voor vrijwilligers liggen de voordelen in de gelijkwaardige omgang met de vrijwilligers, de goede training, de vrijheid in het werk en de menselijke insteek van de werkzaamheden. Voor doorverwijzers en andere sociale organisaties is het voordeel de relatief goedkope, niet religieuze en specifieke hulp die elk project biedt in de 0^e lijn. Ook de open houding ten opzichte van nieuwe projecten is een positief punt.

Waarden en persoonlijkheid: Humanitas gelooft in de kracht van de mens. Deze belangrijke waarde komt terug in zowel de kernwaarden als de slogan, maar vooral ook in de manier waarop de medewerkers te werk gaan. Gelijkwaardigheid, zelfstandigheid en eigenwaarde zijn hierin de belangrijkste waarden.

Geloofwaardigheid: Humanitas maakt zichzelf geloofwaardig door de persoonlijke aandacht die zowel de vrijwilligers als de deelnemers krijgen. Dit is terug te zien in de training van de vrijwilligers, de match tussen vrijwilliger en deelnemer die zorgvuldig wordt gemaakt, het weigeren van Humanitas om over deelnemers te praten in afwezigheid van de deelnemer en de vrijheid die de deelnemer en vrijwilliger zelf hebben in het proces.

Onderscheidende kracht: alleen Humanitas gelooft zo sterk in de kracht van de mens, zowel van de deelnemer als van de vrijwilliger, dat zij de vrijwilligers en de deelnemers zelf de regie geeft over het proces.

Merkessentie: kracht van de mens

Advies

9. Positionering

Het eerste onderdeel van dit advies betreft de positionering van Humanitas in 's-Hertogenbosch. Hierbij komen de drie elementen uit het MDC-model aan bod. Ook wordt het niveau van de positionering gekozen. De positionering wordt uiteindelijk kort weergegeven in een positioneringstatement.

9.1 Niveau van positioneringkeuze

Een positionering kan gekozen worden op diverse niveaus, vergelijkbaar met de betekenis ladder (Riezebos & van der Grinten, 2011). Dat wil zeggen dat er attributen, betekenissen en waarden gekozen kunnen worden. Een combinatie van niveaus is ook mogelijk. Voor Humanitas 's-Hertogenbosch raad ik een combinatie van twee niveaus aan, namelijk de eindwaarde, volwaardig mens-zijn of het geloof in de kracht van de mens en een betekenis, namelijk zelfregie. De nadruk ligt op de zelfregie en deze krijgt meerwaarde door deze te koppelen aan het geloof in de kracht van de mens. Geloofwaardigheid is belangrijk in een positionering, daarom gaat deze positionering uit van de merkessentie van Humanitas 's-Hertogenbosch zoals deze in het Brand-key model naar voren kwam.

Deze combinatie van niveaus betekent dat een tweezijdige positionering gekozen wordt. Een tweezijdige positionering is een combinatie van een informationele positionering, waarbij de nadruk ligt op functionele kenmerken en een transformationele positionering, waarbij de nadruk ligt op psychosociale betekenissen. Vanwege het lage kennisniveau dat publieksgroepen hebben, is het informationele deel belangrijk. Omdat de markt waarbinnen Humanitas werkt te maken heeft met een groot aanbod van gelijksoortige merken, is het psychosociale onderdeel belangrijk (Floor & van Raaij, 2006). In de positionering van Humanitas is het functionele kenmerk de regie die zowel de deelnemer als de vrijwilliger in handen hebben. Het transformationele deel van de positionering gaat over het geloof in de kracht van de mens.

9.2 Match in het MDC-model

De identiteit van het merk, de relevantie voor de doelgroep en het onderscheid van de concurrenten moeten uiteindelijk samenkomen tot een duidelijke positionering (Riezebos & van der Grinten, 2011).

9.2.1 Merk: passend bij de identiteit

De merkessentie van Humanitas is het geloof in de kracht van de mens, zo blijkt uit het Brand-key model. Uit de interne analyse blijkt dat geloof in de kracht van de mens en zelfregie met overtuiging worden toegepast door de medewerkers. Ook passen deze waarden perfect binnen de humanistische beginselen van Humanitas als totale organisatie. De bestaande slogan, 'Sterker dan je denkt', kan voor de herkenbaarheid het best gehandhaafd worden. Ook hierin past de gekozen positionering goed. Hoewel gelijkwaardigheid en eigenwaarde als belangrijker kernwaarden worden bestempeld in de enquêtes, sluit zelfregie natuurlijker aan bij de merkessentie.

9.2.2 Doelgroep: relevantie

Het werken aan zelfregie sluit naadloos op aan op de nieuwe insteek van de sociale sector, omdat professionele hulp niet nodig is als mensen zichzelf kunnen redden. Het volwaardig mens-zijn is een ideologie die algemeen wordt nagestreefd in het sociale werkveld. Buiten deze waarden is het voor de sociale organisaties vooral belangrijk om te weten wat zij wel of niet aan Humanitas 's-Hertogenbosch hebben en in welke mate de organisatie een betrouwbare partner is. Dit element komt niet terug in deze positionering, maar moet blijken uit de communicatiestrategie.

Voor de doelgroep van potentiële vrijwilligers is deze positionering ook zeker relevant. Zelfregie en geloof in de kracht van de mens sluiten goed aan op hun wens om vrijheid te krijgen in het uitvoeren van vrijwilligerswerk. Het uitgaan van de kracht van de mens en hen zelf de regie teruggeven heeft duidelijk een maatschappelijke insteek en ook hier kunnen de potentiële vrijwilligers zich goed in vinden.

9.2.3 Concurrenten: mate van onderscheid

Een belangrijk onderdeel van de positionering is in welke mate een merk zich onderscheidend wil positioneren. Humanitas heeft geen uitgesproken onderscheidende kenmerken ten opzichte van de andere organisaties. Met de huidige eis vanuit de gemeente dat organisaties meer samen gaan werken, is het ook niet verstandig om alle nadruk op de verschillen te leggen. Tegelijk moet elke organisatie zich helder profileren om voort te kunnen blijven bestaan. De positionering van Humanitas hoeft dus niet uniek te zijn, maar daarom des te sterker en geloofwaardiger. De gekozen positionering omvat zo sterk de kern van de organisatie dat Humanitas 's-Hertogenbosch deze positionering zeer geloofwaardig kan uitdragen. Zij kan dus uitblinken op deze belofte.

9.3 Positioneringstatement

In een positioneringstatement wordt de koers van een organisatie bepaald (Riezebos & van der Grinten, 2011). In dit statement komen de belangrijkste elementen van de positionering naar voren, zoals de merkwaarden en de doelgroep. Dit statement hoeft niet extern gecommuniceerd te worden, maar is bedoeld om binnen de organisatie duidelijkheid te scheppen over de positionering.

Positioneringstatement Humanitas 's-Hertogenbosch

“Humanitas 's-Hertogenbosch is een welzijnsorganisatie die kwetsbare groepen in de samenleving tijdelijk een steuntje in de rug geeft. Humanitas 's-Hertogenbosch gaat uit van de kracht van elk mens. Vanuit deze overtuiging geeft Humanitas mensen de regie over het eigen proces door op een persoonlijke en gelijkwaardige manier met hen te werken.

Humanitas 's-Hertogenbosch wil mensen een goed gevoel over zichzelf geven. Dit geldt niet alleen voor de deelnemer, maar zeker ook voor de vrijwilliger. Elke vrijwilliger krijgt daarom goede training en begeleiding, maar ook de vrijheid om samen met de deelnemer het proces te bepalen.

Haar idealen vertaalt Humanitas 's-Hertogenbosch in projecten die op een kostenbesparende manier voldoen aan vragen vanuit de maatschappij. Humanitas 's-Hertogenbosch wil midden in de maatschappij staan en onderhoudt daarom contacten met andere maatschappelijke organisaties. Humanitas 's-Hertogenbosch onderscheidt zich van de andere welzijnsorganisaties door de deelnemers en de vrijwilligers zelf de regie in handen te geven en mensen te stimuleren de eigen kracht te ontdekken en in te zetten.”

Sterker dan je denkt!

10. Communicatiestrategie

Dit hoofdstuk presenteert de communicatiestrategie die aansluit op de positionering en op de communicatievraag. Corporate communicatie staat hierbij centraal. Verder wordt het marketingcommunicatiedoel gegeven en de daarop aansluitende communicatie-instrumenten en de tone of voice.

10.1 Corporate communicatiestrategie

Corporate communicatie gaat uit van een integrale communicatieaanpak. Alle interne en externe communicatie sluit in deze aanpak goed op elkaar aan. Daarom adviseer ik om toe te werken naar een integrale communicatieaanpak waarbij een deel van het communicatiebudget vanuit de projecten in de corporate communicatie wordt gestoken. Individuele projecten blijven deels individueel communiceren maar deels ook gezamenlijk. Deze aanpak werkt kostenbesparend omdat er uiteindelijk minder communicatie-inspanningen vanuit de projecten nodig zijn.

10.1.1 Organisatie van de communicatie

Om de corporate communicatie goed te laten werken, is het invullen van de vacature voor een vrijwillig bestuurslid communicatie en pr een voorwaarde. Iemand in deze functie is de verbindende factor in alle communicatie. Ook is er tijd nodig voor het uitwerken en uitvoeren van de communicatiemiddelen. Die tijd is er niet zonder een vast persoon voor deze taak. Daarom is de eerste stap om het hele netwerk van Humanitas 's-Hertogenbosch aan te spreken om iemand te vinden. In de vacaturebank van Galant kan een oproep geplaatst worden, er kan een corporate advertentie geplaatst worden in de plaatselijke krant en coördinatoren kunnen de uitvoerend vrijwilligers aansporen in het eigen netwerk navraag te doen. Mocht het echt niet lukken om iemand te vinden, dan zal de communicatiegroep deze taak voorlopig op zich moeten nemen.

10.1.2 Externe communicatie

Pas als publieksgroepen kennis hebben over Humanitas 's-Hertogenbosch, kan er effectief aan houding en gedrag gewerkt worden. Daarom adviseer ik Humanitas 's-Hertogenbosch om zich in eerste instantie vooral te richten op het informeren van de publieksgroepen. Het informeren van publieksgroepen is gecontroleerd eenrichtingsverkeer met als doel het bekendmaken van Humanitas (van Ruler, 2003). Binnen het communicatievak ligt steeds vaker de nadruk op tweerichtingsverkeer, ofwel een meer interactieve communicatiestrategie. Toch is juist het kiezen van strategie gebaseerd op informering een essentiële eerste stap. Pas als men kennis heeft van Humanitas, haar visie en haar projecten, kan men zich een mening gaan vormen over de organisatie. Deze strategie past ook binnen de tweezijdige positionering die in vorig hoofdstuk is voorgesteld.

Op dit moment is er sprake van passieve bekendheid, wat inhoudt dat men het merk herkent als men het ziet. Overigens wil dat niet zeggen dat men dan ook weet wat het merk precies inhoudt. Voor diensten is een actieve bekendheid zeer belangrijk. Dit houdt in dat het merk in de herinnering van de publieksgroepen belandt en spontaan genoemd wordt. Er is nog een hogere categorie van merkbekendheid, namelijk saillantie. Dit houdt top-of-mind-awareness in en beslaat de meest bekende merken in een productgroep (Riezebos & van der Grinten, 2011). Deze mate van bekendheid vergt echter veel investering in tijd en geld en is daarom vanuit deze uitgangspositie niet haalbaar voor Humanitas 's-Hertogenbosch.

10.1.3 Interne communicatie

Hoewel de communicatievraag van Humanitas 's-Hertogenbosch de externe communicatie betreft, adviseer ik om ook de interne communicatie in de strategie mee te nemen. Zeker voor een dienstverlenende organisatie is het enorm belangrijk wat het personeel uitstraalt en 'extern winnen is intern beginnen'. De belangrijkste aandachtspunten hierin zijn het kennisniveau dat medewerkers hebben van Humanitas 's-Hertogenbosch en de betrokkenheid die zij ervaren bij de afdeling.

De interne communicatiestrategie richt zich deels op het verhogen van het kennisniveau van de medewerkers en voor een deel op de houding van de medewerkers. De Trap van Quirke onderscheidt drie niveaus in de categorie van interne houding (Reijnders, 2010). Voor de uitvoerend vrijwilligers is het voldoende om de middelste van deze niveaus na te streven, namelijk ondersteuning. Hiervoor is sporadisch contact met de afdeling vereist. Een hoger niveau in de houding vergt te veel tijd en geld en bovendien is het niet nodig om een dergelijke hoge mate van betrokkenheid na te streven bij deze interne groep. Verbondenheid is de hoogste ambitie omdat deze in de categorie van de gedragsintentie valt. Voor de bestuursleden en coördinatoren is dit niveau van betrokkenheid het streven. De strategie om deze verbondenheid te bereiken, bestaat in feite uit de huidige leiderschapstijl. Deze zal dan alleen bewuster nageleefd moeten worden.

10.1.4 Corporate endorsement

Humanitas 's-Hertogenbosch kan niet afwijken van de landelijke eis om tot een corporate endorsement over te gaan. Het voordeel van een corporate endorsement is het behoud van de opgebouwde merkkennis en het imago van de individuele projecten. Elk project kan de eigen identiteit behouden naast de toegevoegde waarde die het merk Humanitas brengt. Het probleem voor Humanitas 's-Hertogenbosch hierbij is, dat het organisatiemerk zelf nog nauwelijks toegevoegde waarde heeft. Dit is echter wel een vereiste voor deze strategie (Riezebos, 2002). Binnen Humanitas 's-Hertogenbosch zijn het juist de projecten die waarde hebben bij de specifieke publieksgroepen van die projecten. Ook intern zijn de productmerken sterker dan het organisatiemerk.

Toch is dit corporate endorsement een meer passende keuze dan een multibrandstrategie, waarbij het merk Humanitas niet meer genoemd wordt. De communicatie in een multibrandstrategie is namelijk duurder dan bij een corporate endorsement. Daarnaast moet het merk Humanitas goed zichtbaar zijn, omdat de organisatie afhankelijk is van sponsors en subsidie. Een multiproductstrategie zou inhouden dat de projecten geen losstaande merken meer zouden zijn, maar extensies van het basisproduct Humanitas. Deze strategie zou afbreuk doen aan de bekendheid en het imago dat de succesvolle projecten al hebben opgebouwd.

Het corporate endorsement is dus een goede strategie voor Humanitas, met uitzondering van het feit dat deze te vroeg komt.

10.2 Marketingcommunicatiedoel

Deze communicatiestrategie en positionering zijn opgesteld voor een periode van 4 jaar. Het organisatiedoel is het behouden en versterken van de positie in het sociale werkveld¹⁷. Hieruit kan het volgende marketingcommunicatiedoel geformuleerd worden:

¹⁷ Hiervoor zijn geen concrete cijfers geformuleerd, waardoor deze ook in het marketingcommunicatiedoel ontbreken.

Over 4 jaar kennen de sociale organisaties, potentiële vrijwilligers en potentiële deelnemers Humanitas 's-Hertogenbosch als een kwalitatieve vrijwilligersorganisatie met een breed aanbod aan projecten (merkkennis) en deze doelgroepen waarderen de aanpak om deelnemers en vrijwilligers zelf de regie in handen te geven in het proces zodat zij het beste uit zichzelf halen (merkattitude).

In de marketingcommunicatiedoelstelling wordt over merkkennis en merkattitude gesproken. Merkattitude gaat over de voorkeur voor een merk en wordt vaak gekoppeld aan de merkkennis. Als een merk namelijk de informatie over het merk op een bepaalde manier brengt, kan dit ook de voorkeur voor het merk veranderen (Floor & van Raaij, 2006). Omdat een strategie gebaseerd op merkattitude zo goed aansluit op een strategie gericht op merkkennis, kan merkattitude in de doelstelling meegenomen worden.

Gedrag ontbreekt in de marketingcommunicatiedoelstelling. Dit wil niet zeggen dat er geen nieuwe vrijwilligers en deelnemers gewonnen worden. Het creëren van merkvoorkeur kan leiden tot nieuwe vrijwilligers en deelnemers. Een communicatiestrategie gericht op gedragsverandering zou echter tot andere communicatiemiddelen leiden die niet passen bij de huidige merkbekendheid. Een campagne binnen deze strategie zou daarom weinig effect hebben.

10.3 Tone of voice

Alle corporate communicatie wordt vormgegeven volgens de huisstijl van Humanitas. De projecten behouden de eigen huisstijl en hebben nog 2 jaar de tijd om het corporate endorsement te verwezenlijken. Deze tijd mogen zij ook nemen, omdat voorlopig de projecten meer waarde hebben dan Humanitas. Centraal in de communicatie staat de mens, dus niet Humanitas. Dit lijkt onlogisch, omdat Humanitas zichzelf wil promoten. Toch adviseer ik Humanitas om consequent vanuit de deelnemer en vrijwilliger te denken en communiceren. Dit betekent dat Humanitas steeds de informatie geeft die men zoekt, niet de informatie die Humanitas over wil dragen. Humanitas kan bijvoorbeeld een opsomming geven van de projecten die zij biedt of een opsomming van doelen die deelnemers willen behalen. Dus de boodschap is dan niet 'Wij bieden ook het project Thuisadministratie' maar 'Uw financiën weer in de hand'. De individuele projecten hoeven deze benaderingswijze niet over te nemen, maar als er vanuit Humanitas wordt gecommuniceerd kan dat het best consequent op deze manier gedaan worden.

Deze manier van communiceren is heel belangrijk als Humanitas 's-Hertogenbosch de positionering geloofwaardig over wil brengen. De mens staat centraal en heeft de regie in handen. Dit hoeft niet letterlijk gezegd te worden maar moet blijken uit de manier waarop de organisatie zich opstelt. Het centraal stellen van de mens betekent ook dat Humanitas 's-Hertogenbosch de mensen uit de doelgroep actief opzoekt in de leefomgeving. De organisatie wil laagdrempelig zijn, maar is nauwelijks zichtbaar in de wijk. Dit is dus een belangrijk aandachtspunt.

10.4 Marketingcommunicatie-instrumenten

In hoofdstuk 11 worden de afzonderlijke communicatiemiddelen uitgewerkt, maar deze paragraaf behandelt welke instrumenten passen binnen de communicatiestrategie.

10.4.1 Reclame

Reclame is wellicht het meest bekende marketingcommunicatie-instrument. Reclame is bij uitstek een instrument om veel mensen tegelijk te benaderen, bijvoorbeeld via massamedia. Bij reclame is sprake van eenrichtingsverkeer van de communicatie en kan ingezet worden om mensen te informeren en te beïnvloeden. Binnen dit instrument vallen bijvoorbeeld advertenties en folders.

10.4.2 Corporate public relations

Corporate public relations is een tak binnen de pr. Deze tak is verantwoordelijk voor het imago van de totale organisatie die achter een merk opereert. De doelstellingen van pr liggen niet zozeer op het 'verkopen' van het merk, maar op het vergroten van de merkkennis en van het beïnvloeden van de merkattitude (Floor & van Raaij, 2006). Corporate public relations past daarom goed in de communicatiestrategie.

10.4.3 Evenementen

Officieel heet dit marketingcommunicatie-instrument 'beurzen en tentoonstellingen', maar steeds vaker worden dit evenementen genoemd (Floor & van Raaij, 2006). Humanitas 's-Hertogenbosch kan zich aansluiten bij bestaande evenementen. Voordelen van dit instrument zijn dat er persoonlijk contact met de doelgroepen plaats kan vinden en dat de doelgroep zelf naar het evenement toe komt in plaats van andersom. Deelname aan een evenement kan op verschillende creatieve, interactieve en multimediale manieren ingevuld worden die passen bij het betreffende evenement. Ook kan het samen werken aan de uitwerking van de deelname intern teamversterkend werken.

11. Communicatiemiddelen

In dit hoofdstuk worden de communicatiemiddelen toegelicht. Elk communicatiemiddel wordt vormgegeven volgens de lijn die in de strategie wordt aangegeven. Allereerst worden de interne communicatiemiddelen genoemd, daarna de externe communicatiemiddelen.

11.1 Interne communicatie

11.1.1 Vergaderingen

De huidige leiderschapsstijl past bij de organisatie en bij de communicatiestrategie om tot een gevoel van verbondenheid met Humanitas 's-Hertogenbosch te komen. Een vereiste om tot verbondenheid te komen is namelijk het samen aanpakken van problemen (Reijnders, 2010). Om deze manier van besluitvorming constructiever vorm te geven en om het gevoel van verbondenheid te vergroten, adviseer ik een maandelijkse vergadering waarbij het voltallige bestuur en alle coördinatoren aanwezig zijn. Door deze vergaderingen op vaste dagen en tijden te plannen, kan iedereen hier ruimschoots vooraf rekening mee houden in de agenda. Eventueel kunnen de aparte werkgroepen (zoals de groep communicatie en pr) aansluitend op deze vergaderingen bijeen komen. Iedereen is dan namelijk toch al bij elkaar, waardoor het gemakkelijker in te plannen is.

In deze vergaderingen krijgt iedereen de kans gespreksonderwerpen in te brengen. Dit kunnen algemene onderwerpen zijn, zoals beleidsbesluiten die besproken moeten worden, maar ook specifieke onderwerpen vanuit de projecten of vanuit de werkgroepen. Als bijvoorbeeld MIM/Home-Start een advertentie in een krant wil plaatsen om vrijwilligers te werven, kunnen andere projecten hierbij aansluiten. Dit is niet alleen kostenbesparend, maar het vergroot ook de uitwisseling tussen projecten. Het belangrijkste is, dat iedereen weet wat de ander precies doet en dat er samen naar problemen gekeken worden, maar vooral ook naar kansen. Dit is essentieel voor sterke corporate communicatie. Deze vergaderingen bevorderen de dynamiek binnen de afdeling.

11.1.2 Nieuwsbrief 'De krachten van Humanitas'

Om het kennisniveau van de vrijwilligers te vergroten, adviseer ik om elk kwartaal een nieuwsbrief uit te geven die vanuit de afdeling komt. In januari 2011 werd voor het laatst een dergelijke nieuwsbrief uitgebracht, maar deze had een andere insteek dan 'De krachten van Humanitas'. Dit oude nieuwsbulletin bevatte vooral veel tekst. Ook is er een landelijk magazine, 'Van mens tot mens'. Deze wordt naar de (betalende) leden van de organisatie verstuurd en gaat over de landelijke vrijwilligers.

'De krachten van Humanitas' heeft een lokale insteek die voldoet aan de positionering en die aantrekkelijk en sprankelend is vormgegeven. In deze nieuwsbrief staat nieuws vanuit alle projecten, aangeleverd door de coördinatoren. Mensen staan centraal in de nieuwsbrief, passend in de positionering als organisatie die uitgaat van de kracht van mensen en die mensen zelf de regie geeft. Daarom roept elke nieuwsbrief vrijwilligers ook op om zelf input te leveren voor de volgende nieuwsbrief. Andere content is bijvoorbeeld een foto van de uitreiking van de vrijwilligersdiploma's of de aankondiging van een nieuwe cursus. Bijzondere vrijwilligers of deelnemers kunnen uitgelicht worden, persoonlijke gebeurtenissen als geboorten, de aankondiging van nieuwe coördinatoren en bestuursleden en landelijke of plaatselijke evenementen van Humanitas krijgen ruimte in de nieuwsbrief. De lezer staat centraal, niet het promoten van Humanitas 's-Hertogenbosch en haar projecten. Dit lijkt tegenstrijdig met het doel, maar juist door voor content te zorgen die de lezer echt interessant vindt en de positionering na te leven, groeit de sympathie voor de afdeling.

Humanitas in het kort

humanitas

Sterker dan je denkt

Humanitas is er voor mensen die het even niet in hun eentje redden. Ze vinden steun bij een van onze 645 projecten, variërend van maatschappelijke bijblijfsprojecten tot het doorbreken van isolatie. En van opvoedingsondersteuning tot woonvoorziening. Onze aanpak werkt. Jaarlijks geven onze ruim 11.000 goed getrainde vrijwilligers maar liefst 40.000 deelnemers het zelfvertrouwen dat ze nodig hebben om op eigen kracht iets aan hun situatie te veranderen.

40.000 mensen die het even niet alleen redden in de samenleving worden bijgestaan door vrijwilligers van Humanitas. Deze vrijwilligers zetten zich in voor maar dan 645 verschillende projecten en activiteiten.

Persoonlijk

De dienstverlening van Humanitas is veelal persoonlijk en maatwerk. De specialisten van Humanitas tailoren de hulpverlening op maat voor de cliënt.

Leeftijdsgroep	Aantal vrijwilligers
0-17 jaar	~1.000
18-44 jaar	~8.000
45 jaar en ouder	~2.000

Besparend

Steun van een vrijwilliger kan preventief werken, waardoor de noodzaak van professionele hulpverlening (met name kosten) minder wordt.

Projecttype	Aantal projecten
Algemeen	~100
Specifiek	~545

Wat ons bindt

Wat ons allen bindt? Het prettige gevoel dat je iets voor een ander betekent en een zinvolle bijdrage levert aan de maatschappij. Humanitas werkt dichtbij mensen, door heel Nederland zijn zo'n 200 lokale afdelingen te vinden. Zij worden ondersteund door vijf districtenbureaus en een landelijk bureau.

Humanitas Academie

Niemand gaat ongevoeld op pad voor Humanitas! De Humanitas Academie is erop gericht om de vele bestaande cursussen en trainingen voor vrijwilligers op elkaar af te stemmen, zodat iedereen bij Humanitas op dezelfde wijze op zijn werk wordt voorbereid. De academie organiseert ook masterclasses voor vrijwilligers en beroepskrachten van Humanitas.

De Humanitaarswaarden

Hoe verschillend onze activiteiten ook zijn, ze verbinden altijd aan de Humanitaarswaarden:

- behoud van regie over eigen leven
- gelijkwaardigheid
- verantwoordelijkheid voor jezelf en voor een ander
- betrokkenheid en vaardigheid

Op basis van deze waarden voeren we ons werk uit.

Activiteiten en kengetallen 2011

Humanitas, de Nederlandse vereniging voor maatschappelijke dienstverlening en samenlevingsopbouw, is opgericht op 31 mei 1945. Zij organiseert 645 uiteenlopende projecten en activiteiten, verdeeld over verschillende programma's.

Ouders en kinderen

- **Activiteiten voor kinderen**
 - Kinderactiviteiten (vakanties)
 - Gastgezinnen (vakanties)
 - Voorkeursactiviteiten
 - Speciaalonderwijs (vakanties)
- **Steun bij opvoeding**
 - Home-Start (0-6 jaar)
 - doortrust (7-14 jaar)
 - Opvang en logeermaats
- **Steun aan jongeren**
 - Maatjes voor jongeren
 - Jongeren en eenzaamheid
 - Rouw- en bijstandencentra
 - Studietoelagen
 - Kind na echtscheiding
- **Steun na echtscheiding**
 - Begrijp de Omgeving (BOG)
- **Elgereguleerders**
 - Caste in Buren (CIB)

Elk kind lukt	
Aantal projecten	183
Aantal deelnemers	8.223
Aantal vrijwilligers	2.107

Meedoen in de maatschappij

- **Hulp bij thuismaintenance**
 - Tijdsbesteding en de dienst
 - Belangenbehartiging en voorlichting tijdens en na de dienst (BOL)
 - Voorlichting tijdens en na de dienst (BOL)
 - Gedragstraining
- **Armoede**
 - Ondersteuning bij de schulden
 - Huishoudelijke hulp
 - Nieuw Nederlanders
 - Steun aan asielzoekers
 - Vluchtelingenorganisatie van Nederland (VON)
- **Werkloosheid**

Vallen en opstaan	
Aantal projecten	123
Aantal deelnemers	10.222
Aantal vrijwilligers	2.107

Eenzaamheid en isolatie

- **Contact met een maatje**
 - Maatjes (activiteiten)
 - Maatjes (vacatures)
 - Taalmaatjes (bijblijfsprojecten)
 - Doelblijven van isolatie
 - Vriendschapsprojecten
 - Vriendencontact (bijblijfsprojecten)
 - Humanitas Chat
 - Verstandelijk gehandicapten
 - Jong demerterenden
 - Bouwmaats
 - Afdelingen
- **Transmigratie (Transmigratie)**
 - Laten zien van de wereld
 - Oefeningssessies
 - Individueel advies
 - Ondersteuning allochtonen vrouwen en meisjes

Humanitas programma's: Alleen en samen	
Aantal projecten	188
Aantal deelnemers	8.223
Aantal vrijwilligers	2.107

Actief ouder worden

- **Wolven voor ouderen**
 - Vriendschapsprojecten
 - Buurthuis voor ouderen
 - Levenswijshouding voor ouderen
 - Praatlijn
 - Ouderzinnen
 - Ouderzinnen
 - Begrijp de Omgeving
 - Telefoonbrieven
 - Kluisen, boodschappen- en hulpmiddelen
- **Steun aan mantelzorgers**

Humanitas programma's: Oud en nieuw	
Aantal projecten	77
Aantal deelnemers	2.777
Aantal vrijwilligers	1.409

Rouw en verlies

- **Steun bij rouw en verlies**
 - Vriendschapsprojecten
 - Laten zien van de wereld
 - Jongeren in Rouw
 - Gereguleerders
 - Ouderzinnen
 - Ouderzinnen
 - Begrijp de Omgeving
 - Telefoonbrieven
 - Kluisen, boodschappen- en hulpmiddelen
- **Terminale thuiszorg/hospices**

Humanitas programma's: Rouw en verlies	
Aantal projecten	82
Aantal deelnemers	1.409
Aantal vrijwilligers	1.409

Humanitas Landelijk Bureau

Besluitvorming Personeel 4
Postbus 71
1000 AB Amsterdam
t: 020 495 11 00
f: 020 495 30 95
E-mail: info@humanitas.nl
Internet: www.humanitas.nl

11.1.3 Jaarlijkse 'Samen sterker-middag'

Het belangrijkste onderdeel van de middag is de groepsopdracht. Deze opdracht draagt de positionering intern uit. De groep wordt onderverdeeld in kleinere groepen met een zo groot mogelijke variatie aan projecten binnen een groep. Aan deze groepjes wordt een actueel en echt dilemma voorgelegd. Voorbeelden zijn de invulling van de vrijwilligersmarkt of de opstart van een nieuw project. Elke groep werkt een half uur aan een creatieve oplossing. Elk groep presenteert vervolgens kort de eigen ideeën. Op deze manier leren de medewerkers op een integrale manier naar de organisatie te kijken. Het voorleggen van een actueel probleem of een actuele kans betreft hen bij de brede

organisatie. Ook het contact met mensen die betrokken zijn bij andere projecten kan zorgen voor integratie en uitwisseling. Het belangrijkste aspect aan dit programmaonderdeel is dat het nadrukkelijk op zoek gaat naar de kracht van de mensen in de organisatie door hen zelf regie te geven. Dit mag dan ook duidelijk benadrukt worden in de uitleg. Voorwaarde voor het succes van deze opdracht is dat het winnende idee ook werkelijk uitgevoerd wordt.

Verder is er voor elk project enkele minuten de ruimte om zichzelf te presenteren. Dit onderdeel is belangrijk vanwege het kennisaspect van de strategie. Elk jaar zijn er nieuwe vrijwilligers, dus blijft dit onderdeel belangrijk. Ook vindt er een prijsuitreiking plaats van de 'Bossche Humanitas-vrijwilliger van het jaar'. De coördinatoren kunnen elk een vrijwilliger die iets bijzonders heeft gedaan aandragen. Het eerste jaar kiezen de coördinatoren in onderling overleg de winnaar. Als deze award gaat leven binnen de organisatie, kan de nieuwsbrief ingezet worden om de genomineerden bekend te maken, waarna iedereen kan stemmen. Dan krijgen zij weer zelf de regie in handen. Belangrijk is om af te sluiten met een borrel. De informele en gezellige sfeer van een borrel is belangrijk voor het gevoel van verbondenheid.

11.2 Externe communicatie

11.2.1 De website

De eerste stap in de externe communicatie is het bijwerken van de website. De afdeling 's-Hertogenbosch maakt niet voldoende gebruik van de mogelijkheden die dit biedt. Internet is voor veel mensen de belangrijkste bron van informatie. De website is daarom een visitekaartje.

De homepage bestaat uit een blok tekst, die niet aantrekkelijk genoeg is om te lezen. De bezoeker zoekt vooral naar informatie over de projecten, dus is het belangrijk deze meteen te laten zien. Hierbij kunnen de teksten het best kort gehouden worden en afgewisseld worden met beeldmateriaal. Momenteel staat slechts een klein deel van de projecten op de website van afdeling 's-Hertogenbosch. Projecten die alleen online plaatsvinden, kunnen een directe link op de webpagina krijgen. Ook de social media die een aantal coördinatoren gebruikt, kunnen een plek op de website krijgen.

De huisstijl van de landelijke organisatie kan het best in stand gehouden worden. Het is belangrijk om steeds vanuit de bezoeker te schrijven in plaats van vanuit Humanitas.

11.2.2 Aansluiten bij netwerken

In de bestaande netwerken, met name de wijkpleinen en de Brede Bossche Scholen, is Humanitas 's-Hertogenbosch onvoldoende zichtbaar. Ik adviseer de organisatie om tijd te investeren in het aangaan van contacten in deze netwerken. De loketten bieden bijvoorbeeld de mogelijkheid aan organisaties om spreekuren te houden. Dit zou voor Humanitas een heel interessante optie zijn. Daarnaast is het heel belangrijk om continu zichtbaar te zijn in de fysieke gebouwen van deze netwerken met foldermateriaal (hierover later meer). De wijkpleinen zijn van Divers, dus zal er contact gelegd moeten worden met deze organisatie. Elke BBS heeft een eigen coördinator die besluit over de aanwezigheid van organisaties in die betreffende BBS.

Naast deze loketten zijn er ook netwerken op het gebied van kennisuitwisseling. Divers en Galant organiseren deze bijeenkomsten regelmatig bijvoorbeeld. Zichtbare aanwezigheid bij deze bijeenkomsten is ook een belangrijk aandachtspunt. Op deze bijeenkomsten kan Humanitas nieuwe contacten leggen, nieuwe kennis opdoen maar ook zelf kennis delen. Juist dit laten zien van de kracht van Humanitas is een belangrijk element van dit communicatiemiddel. In de sociale sector blijken de

medewerkers een belangrijke indicator voor het oordeel over de betreffende organisatie. Daarom zijn dit persoonlijke contact en de zichtbaarheid belangrijk.

Verder adviseer ik de merkkennis van bestaande contacten uit te breiden door persoonlijk met hen in gesprek te gaan. In een gesprek met de gemeentefunctionarissen kan het gehele aanbod gepresenteerd worden, maar ook bij contacten bij sociale organisaties. Eerlijkheid is belangrijk in deze gesprekken en de insteek is niet om Humanitas te verkopen, maar om de organisatie bekend te maken. Daarom kan in het gesprek gezegd worden dat Humanitas onbekend blijkt te zijn onder de sociale organisaties en dat zij daar graag verandering in wil brengen. Dit omdat het belangrijk is dat organisaties elkaar goed kennen om zo de zorg op elkaar af te stemmen.

11.2.3 Corporate brochure

Humanitas brengt een keur aan folders, flyers, brochures en advertenties uit per project. Deze communicatiemiddelen dragen bij aan de bekendheid van de projecten, maar niet aan de bekendheid van Humanitas 's-Hertogenbosch. Omdat het kennisaspect het belangrijkste doel is in de communicatiestrategie, is een gezamenlijke brochure een goed middel. Deze is bedoeld om te geven aan contactpersonen binnen sociale organisaties en netwerken. De brochure kan bijvoorbeeld gegeven worden tijdens een gesprek zoals hiervoor beschreven is. Ook potentiële doorverwijzers als Juvans, Divers en huisartsen krijgen deze brochure.

Deze brochure wordt vormgegeven volgens de huisstijl van Humanitas. Op de voorkant staan de doelen waarnaar de deelnemers streven. Denk hierbij aan 'Financiën in eigen hand', 'Mijn taak als ouder weer met plezier vervullen', 'Goed meekomen op school' en 'Mijn leven op de rails na detentie'. Hiermee laat Humanitas de positionering als organisatie die mensen de regie over het eigen leven geeft goed zien. De mens staat centraal, niet de promotie van Humanitas. In de brochure krijgt elk project een pagina om zichzelf te laten zien. Hierbij is het belangrijk dat er bij elk project een deelnemer of vrijwilliger aan het woord komt, met foto erbij. Wederom om te laten zien dat de mens centraal staat en zelf kan vertellen wat belangrijk is in een project.

In de brochure wordt ook een voorwoord opgenomen door de voorzitter. Hij is zelf vrijwilliger en dit mag ook duidelijk vermeld worden. In dit voorwoord vertelt hij wat Humanitas voor hem zo bijzonder maakt. Omdat hij zelf vrijwilliger is, maakt dit de tekst extra geloofwaardig.

11.2.4 Corporate flyer

Voor de snelle verspreiding en om simpelweg zichtbaar te zijn, is er de corporate flyer. Deze is 1 a5 groot en is eenzijdig bedrukt. Elk project krijgt een klein stukje ruimte om de deelnemer te vertellen wat hij of zij kan bereiken met dat project. De beste vorm is een citaat. Deze flyer wordt op zo veel mogelijk plaatsen neergelegd, te beginnen bij wijkpleinen, huisartsenpraktijken, BBS, CJG, GGZ, Galant, Juvans, Divers, consultatiebureaus en de GGD. Ook de bibliotheek, andere basis- en middelbare scholen, het gemeentekantoor en dergelijke zijn hiervoor geschikte plaatsen. Belangrijk is dat mensen in een oogopslag zien dat Humanitas een breed aanbod heeft. Zijn ze geïnteresseerd, dan kijken ze verder.

Deze verspreiding lijkt potentiële deelnemers op het oog te hebben. Toch is het doel vooral om simpelweg zichtbaar te zijn in de stad. Niet voor niets zijn de belangrijkste plekken de sociale organisaties, waar de medewerkers van die organisaties dus aanwezig zijn. Potentiële vrijwilligers zijn ook deel van de doelgroep van deze flyer.

11.2.5 Evenementen

Humanitas 's-Hertogenbosch neemt nu ook al zo nu en dan deel aan georganiseerde evenementen. Toch bestaat hier nog geen duidelijke invulling voor en de projecten staan er niet als gezamenlijke

organisatie. Ik adviseer iemand verantwoordelijk te stellen voor het in de gaten houden van evenementen. Niet alleen gerichte evenementen als de vrijwilligersbeurs zijn interessant, maar ook grotere evenementen in de stad, mits daar een gerichte invulling aan gegeven kan worden. Nog belangrijker zijn juist de kleinschalige evenementen in de wijk. Voor de evenementen is al een speciaal team opgericht binnen de organisatie. Ik adviseer een richtlijn van 3 of 4 keer per jaar actieve aanwezigheid op een evenement. Bij elk evenement is het belangrijk deze volgens de positionering in te vullen. Rondom de thema's kracht en regie kunnen opvallende en ludieke acties verzonnen worden. Het winnen van de aandacht is belangrijk, evenals het aanwezig zijn als één organisatie.

11.2.6 Adverteren

De meeste vrijwilligers komen bij Humanitas via advertenties in de plaatselijke kranten. Om vrijwilligers te werven, adviseer ik om deze advertenties samen aan te pakken. Met vereende krachten en financiën kan veel efficiënter gebruik gemaakt worden van deze relatief dure advertentieruimte. Samen kan er bijvoorbeeld eens in de zoveel maanden een pagina ingekocht worden waarin ruimte is om voor Humanitas vrijwilligers te werven. Hierin worden de afzonderlijke projecten wel genoemd, omdat de taken natuurlijk afhankelijk zijn het betreffende project.

In deze advertenties adviseer ik om weer vanuit de doelgroep te schrijven. Dat betekent dat in de advertentie staat wat het vrijwilligerswerk de vrijwilliger oplevert en minder wat de projecten inhouden en ook niet puur vanuit de taken geschreven. Denk bijvoorbeeld aan het benoemen van de vrijheid in het werk, het bijdragen aan iemands leven, jezelf ontplooien en dergelijke. Overigens is het niet aan te raden om jongeren te werven met de term 'vrijwilligerswerk' (Communicatie Online, 2006).

Daarnaast adviseer ik om volop zichtbaar te zijn bij Galant, zowel op locatie als in de vacaturebank. Via Galant zoeken veel mensen vrijwilligerswerk, dus is het belangrijk om daar consequent zichtbaar te zijn.

11.2.7 Geen social media

Vanuit het bestuur bestaat de wens om social media in te zetten. Ik adviseer echter om dit niet te doen. Net als alle andere vormen van communicatiemiddelen, dient bijvoorbeeld een Twitteraccount of een Facebookpagina met zorg ingezet te worden. Een duidelijke strategie is belangrijk en het moet passen bij de organisatie en de persoon die het account beheert. Is dit niet het geval, dan komt dit de geloofwaardigheid van het account niet ten goede. Ook is het belangrijk dat de persoon die invulling geeft aan de social media onafhankelijk is van de projecten om zo echt vanuit de totale organisatie content te kunnen plaatsen. Wederom dient dus eerst de vacature voor een bestuurslid communicatie en pr ingevuld te worden.

Als er eenmaal een account is aangemaakt bij een bepaald sociaal medium, is het belangrijk dit account goed bij te houden. Een folder bijvoorbeeld hoeft maar één keer gemaakt te worden, social media worden elke minuut gemaakt. Dit betekent dat er meerdere malen per week aandacht aan gegeven moet worden en dat er regelmatig nieuwe en vooral interessante content geplaatst moet worden. Dit is belangrijk om nieuwe volgers te werven en bestaande volgers te behouden. Daarom is het belangrijk dat er een duidelijke doelgroep voor het account is en dat er een gedegen plan ligt voor het plaatsen van content. Social media zijn vanwege de constante aandacht die zij vragen arbeidsintensief. Humanitas 's-Hertogenbosch kampt al met een tekort aan tijd, zeker als de organisatie de komende tijd aan de slag gaat met alle eerder genoemde communicatiemiddelen. Daarom vragen social media wellicht te veel aandacht.

Als Humanitas 's-Hertogenbosch er toch voor kiest om social media in te zetten, dan adviseer ik de sociale organisaties als doelgroep te nemen. Hiermee worden deelnemers en vrijwilligers niet uitgesloten, maar er moet een keuze gemaakt worden om een strategie op te stellen. Voor deze

doelgroep is Twitter het beste medium van de meest bekende media. Facebook leent zich meer voor bijvoorbeeld de interne doelgroep. Twitter biedt de organisatie de mogelijkheid om korte berichten te plaatsen met eventueel een link naar een uitgebreider stuk. Ook kan de organisatie andere organisaties volgen. Het volgen van andere organisaties kan leiden tot nieuwe volgers voor Humanitas 's-Hertogenbosch, omdat je jezelf daarmee bekend maakt. Ook kan er interactie plaatsvinden en kunnen interessante berichten geretweet worden (een bericht van een ander ook via het eigen account verspreiden).

Verder is het belangrijk aandacht te geven aan de content. Natuurlijk kunnen er nieuwtjes over de eigen organisatie geplaatst worden, hiermee kunnen de volgers geïnformeerd worden. Wat echter belangrijker is, is om na te gaan welke informatie de volgers interessant zouden vinden. De sociale organisaties vinden bijvoorbeeld nieuws uit de regio of uit de sector interessant. Berichten hierover kunnen door middel van een link naar de bron geplaatst worden, met in de tweet de visie van Humanitas op dat bericht. Zo kan er echt een meerwaarde aan het account gecreëerd worden waardoor volgens geïnteresseerd worden.

Op deze manier kan Humanitas 's-Hertogenbosch zich ook via social media bekendmaken. Toch adviseer ik om de tijd en energie eerst in de andere communicatiemiddelen te steken, omdat deze met minder moeite een groter bereik hebben. Overigens bepaalt elk project zelf over de inzet van social media. Dat botst niet met dit advies, omdat de projecten hoe dan ook de eigen huisstijl behouden.

Bronnenlijst

Boeken

Baarda, B., & Godding, J.-W. (2011). *Onderzoek als project*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.

Baarda, B., de Goede, M., & Kalmijn, M. (2010). *Basisboek Enquêteren*. Groningen/ Houten: Noordhoff Uitgevers bv.

Baarda, D. D., & de Goede, D. M. (2006). *Basisboek Methoden en Technieken*. Groningen/ Houten: Wolters-Noordhoff.

Bernstein, D. (1986). *Bedrijfsidentiteit - Sprookje en werkelijkheid*. Utrecht: L.J. Veen.

de Bono, E. (1986). *Zes denkende hoofddekseis*. Utrecht: Uitgeverij L.J. Veen.

Floor, J., & van Raaij, W. (2006). *Marketingcommunicatiestrategie*. Groningen/Houten: Stenfert Kroese, Wolters Noordhoff bv.

Grit, R. (2005). *Projectmanagement*. Groningen/ Houten: Wolters-Noordhoff bv.

Heinsius, J., & anderen. (2003). *Basisboek Vrijwilligersmanagement*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.

King, P. J. (2010). *100 filosofen*. Kerkdriel: Librero.

Lovelock, C., & Wirtz, J. (2006). *Dienstenmarketing*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.

Maso, I., & Smaling, A. (1998). *Kwalitatief onderzoek: praktijk en theorie*. Amsterdam: Boom Uitgeverij.

Reijnders, E. (2010). *Basisboek Interne Communicatie. Aanpak en achtergronden*. Assen: Van Gorcum.

Riezebos, R. (2002). *Merkenmanagement*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff

Riezebos, R., & van der Grinten, J. (2011). *Positioneren. Een stappenplan voor een scherpe positionering*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.

van Dam, N., & Marcus, J. (2005). *Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff bv.

van Riel, C. (2010). *Identiteit en imago*. Den Haag: Sdu uitgevers.

van Ruler, B. (2003). *Strategisch Management van Communicatie, introductie van het Communicatiekruispunt*. Deventer: Samsom.

van Veen, M., & Westerkamp, K. (2008). *Deskresearch*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.

Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Den Haag: Uitgeverij LEMMA.

Woodhead, L. (2009). *An introduction to Christianity*. Cambridge: Cambridge University Press.

Rapporten

Bekkers, R. (2002). *Secularisering en veranderende motieven voor vrijwilligerswerk*. Groningen: University of Groningen.

Boland, C., Bosma, T., Bullinga, M., Eliander, G., Kniesmeijer, T., Lamb, R., et al. (2011). *TrendRede 2012*. Eigen uitgave.

Dekker, P. (2008). Civil Society. In A. van den Broek, & S. Keuzenkamp, *Het dagelijks leven van allochtone stedelingen* (pp. 78-100). Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.

Dekker, P., de Hart, J., & Faulk, L. (2007). *Toekomstverkenning vrijwillige inzet 2015*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.

Gemeente 's Hertogenbosch. (2012). *Begroting 2012 Concept*. 's Hertogenbosch: Gemeente 's Hertogenbosch.

Hetem, R., Boss, E., & Blauw, W. (2011). *Toekomstagenda vrijwilligerswerk*. Amsterdam: MOVISIE.

Humanitas Landelijk Bureau. (2011). *Strategieplan 2012-2015, Een inspirerend perspectief voor onze doelgroepen, onze leden en vrijwilligers*. Humanitas, Marketing, Communicatie en Fondenwerving. Amsterdam: Humanitas.

Hustinx, L., Meijs, L., & ten Hoorn, E. (2007). *Geleid vrijwilligerswerk: Over het vrijwilligerspotentieel van de Nederlandse Samenleving in 2015 (en nieuwe strategieën om het te bevorderen)*. Leuven: Katholieke Universiteit Leuven, Centrum voor Sociologisch.

Lasker, J., Meij, M., & Verdurmen, J. (2011). *Chari-barometer 2011 Humanitas*. Mediad Chari. Rotterdam: Mediad Chari.

Meijs, L., & van der Voort, J. (2006). *Een toekomst voor werknemersvrijwilligerswerk? Een voorspelling voor 2015*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.

Senten, M. (2012, januari). Vrijwilligers onder de loep, een interview met Eva van Baren. *Inzet*, pp. 52-50.

Snellens, E., Meijer, L., & van Tuijl, P. (2012). *Raadsvoorstel: de sociale kracht van de stad*. 's Hertogenbosch: Gemeente 's Hertogenbosch.

Van Daal, H., & Plemper, E. (2001). Geven van tijd: vrijwilligerswerk. In T. Schuyt, *Geven in Nederland 2001: Giften, legaten, sponsoring en vrijwilligerswerk*. Houten/Dieghem: Bohn Stafleu van Loghum.

van den Bosch, A., Hanzon, C., Hoek, A., & Zwart, C. (2011). *Maximale MaS - Optimale opbrengst voor leerling, school en stagebieder*. MOVISIE en CPS.

van der Pennen, T. (2003). *Ontwikkelingen in het lokaal vrijwilligersbeleid - Het internationaal jaar van de vrijwilliger; een jaar later*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.

Websites en artikelen

Algemeen Nut Beogende Instelling. (2010). Opgeroepen op maart 14, 2012, van Website van Algemeen Nut Beogende Instelling: <http://www.anbi.nl/home/>

Alles over marktonderzoek. (2009). *Steekproefcalculator*. Opgeroepen op maart 15, 2012, van Alles over marktonderzoek: <http://allesovermarktonderzoek.nl/extra/steekproef.aspx>

Altorf, M. (2009). *Plato, Apologie (399 v. Chr.)*. Opgeroepen op februari 13, 2012, van Website van Humanistische Canon: http://www.humanistischecanon.nl/logos_paideia/socrates

Balans. (2012). *Chatbox voor leden van Balans*. Opgeroepen op maart 8, 2012, van Website van Balans: <http://www.balansdigitaal.nl/balans/chat/chatbox-voor-leden/>

Boon, L. (2011, september 27). *Artsen: bezuiniging werkt averechts*. Opgeroepen op februari 16, 2012, van Website van NRC: <http://www.nrc.nl/nieuws/2011/09/27/artsen-bezuiniging-werkt-averechts/>

Brede Bossche Scholen. (2012). Opgeroepen op maart 4, 2012, van Website van de Brede Bossche Scholen: <http://www.bredeboschescholen.nl/>

Broekema, P. (2012, januari 9). *Duncan sliep overdag en leefde 's nachts*. Opgeroepen op februari 16, 2012, van Website van NOS: <http://nos.nl/artikel/329235-duncan-sliep-overdag-en-leefde-s-nachts.html>

Bureau Jeugdzorg Noord-Brabant. (2012). Opgeroepen op maart 4, 2012, van Website van Bureau Jeugdzorg Noord-Brabant: http://www.jeugdzorg-nb.nl/bjz.net?id=DOELGROEP_HOME

Centraal Bureau Fondenwerving. (2010). Opgeroepen op maart 14, 2012, van Website van Centraal Bureau Fondenwerving: <http://www.cbf.nl/index.php>

Centraal Bureau voor de Statistiek. (2011, oktober 18). *Bevolking; kerncijfers*. Opgeroepen op maart 8, 2012, van Website van Centraal Bureau voor de Statistiek: [http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=37296ned&D1=a&D2=0,10,20,30,40,50,\(I-1\)-I&HD=120308-1553&HDR=G1&STB=T](http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=37296ned&D1=a&D2=0,10,20,30,40,50,(I-1)-I&HD=120308-1553&HDR=G1&STB=T)

Centrum voor Jeugd en Gezin 's Hertogenbosch. (2012). Opgeroepen op maart 4, 2012, van Website van Centrum Jeugd en Gezin 's Hertogenbosch: <http://www.cjg-s-hertogenbosch.nl/>

Chathulp. (2012). *Home*. Opgeroepen op maart 8, 2012, van Website van Chathulp: <http://www.chathulp.nu/>

Coach4You. (2012). *Diverse pagina's*. Opgeroepen op maart 8, 2012, van Website van Coach4You: <http://www.coach4you.org/>

Coevert, A. (2012, februari 16). *Werkloosheid stijgt naar zes procent – 'loopt waarschijnlijk verder op'*. Opgeroepen op februari 16, 2012, van Website van NRC: <http://www.nrc.nl/nieuws/2012/02/16/werkloosheid-opgelopen-tot-zes-procent/>

Communicatie Online. (2006, juni 1). *Woord 'vrijwilligerswerk taboe bij campagne*. Opgeroepen op maart 8, 2012, van Website van Communicatie Online: <http://www.communicatieonline.nl/nieuws/bericht/woord-vrijwilligerswerk-taboe-bij-campagne/>

Computerhuis Gestelsebuurt, Humanitas. (2012). Opgeroepen op februari 20, 2012, van Website van het Computerhuis: <http://www.computerhuis.org/>

Divers. (2011). Opgeroepen op februari 28, 2012, van Website van Mooi zo Goed zo: <http://www.mzgz.nl/>

Divers. (2012). Opgeroepen op februari 28, 2012, van Website van Divers: www.divers.nl

Divers. (2012). *MEER! Leren*. Opgeroepen op februari 28, 2012, van Website van MEER! Leren: <http://www.divers.nl/MEER/leren/12-cursusbrochure--nieuws>

Divers. (2012). *MEER!met elkaar*. Opgeroepen op februari 28, 2012, van Website over het project MEER!met elkaar: <http://www.divers.nl/MEER/elkaar/5-algemeen>

Divers en Juvans. (2012, januari 17). *Persbericht BESTUURLIJKE FUSIE TUSSEN JUVANS EN DIVERS GAAT NIET DOOR*. Opgeroepen op februari 28, 2012, van Website van Juvans: <http://www.juvans.nl/index.php?p=26&i=71&src=home>

Galant. (2011). *Infocentrum vrijwilligers*. Opgeroepen op maart 8, 2012, van Website van Galant: http://galant.nl/info_advies/infocentrum_vrijwilligers-42.html

Geens, J. (2009). *Desiderius Erasmus, Lof der Zotheid (1511)*. Opgeroepen op februari 13, 2012, van Website van het Humanistische Canon: http://www.humanistischecanon.nl/christelijk_humanisme/erasmus

Gemeente 's Hertogenbosch. (2012, januari 1). *Bevolking 's Hertogenbosch, 1-1-2012*. Opgeroepen op maart 8, 2012, van Website van gemeente 's Hertogenbosch: <http://cfapps.s-hertogenbosch.nl/cms/oens/4246CF39-5056-9300-4CBECE5407360C85.pdf>

Gemeente 's Hertogenbosch. (2012). *Bevolkingscijfers 1-1-2012*. Opgeroepen op maart 18, 2012, van Website van gemeente 's Hertogenbosch: <http://cfapps.s-hertogenbosch.nl/cms/oens/4246CF39-5056-9300-4CBECE5407360C85.pdf>

Gezin in balans. (2010). Opgeroepen op februari 20, 2012, van Website Gezin in Balans: <http://www.gezin-in-balans.nl/nieuws>

GGZ Groep. (2011). Opgeroepen op maart 4, 2012, van Website van GGZ Groep: <http://www.ggzgroep.nl/>

Gilde 's Hertogenbosch. (2012). *Diverse pagina's*. Opgeroepen op maart 8, 2012, van Website van Gilde 's Hertogenbosch: <http://www.gildedebosch.nl/>

Heldenrace. (2012). *Wat is de Heldenrace?* Opgeroepen op maart 14, 2012, van Website van de Heldenrace: <http://heldenrace.com/event/wat-is-de-helden-race/>

Herlaarhof. (2011). Opgeroepen op maart 4, 2012, van Website van Herlaarhof: <http://www.herlaarhof.nl/Flex/Site/Page.aspx?PageID=19973&Lang=NL>

Het Luisterend Oog, Humanitas. (2012). Opgeroepen op februari 20, 2012, van Website van Het Luisterend Oog: <http://www.hetluisterendoog.nl/index.php?col=col&size=8>

Home-Start. (sd). Opgeroepen op februari 20, 2012, van Website van Home-Start: <https://www.home-start.nl/pages/Home-start/Home?windowuid=uid4f423bde6183e#>

Human.nl. (2012, maart 07). *Uit de min blijven*. Opgeroepen op maart 08, 2012, van Website van Human.nl: http://www.human.nl/index.php?option=com_resource&view=article&article=44435&Itemid=79#

Humanitas . (2010). *Helmond*. Opgeroepen op maart 14, 2012, van Website van Humanitas: <http://www.humanitas.nl/afdeling/helmond/?searchterm=missie>

Humanitas. (2010). *Humanitas doorstart*. Opgeroepen op februari 20, 2012, van Website van Humanitas: <http://www.humanitas.nl/project/doorstart-4>

Humanitas. (2010). *Landelijk Project Delinkwentie en Samenleving*. Opgeroepen op februari 20, 2012, van Website van Humanitas: <http://www.humanitas.nl/project/landelijk-project-delinkwentie-en-samenleving>

Humanitas. (2010). *Thuisadministratie*. Opgeroepen op februari 20, 2012, van Website van Humanitas: <http://www.humanitas.nl/project/thuisadministratie-2>

Humanitas. (2010). *Humanitas-waarden*. Opgeroepen op maart 14, 2012, van Website van Humanitas: <http://www.humanitas.nl/over-humanitas/werkwijze/kernwaarden>

Humanitas. (2011, september). *Kennismaken met Humanitas op de DichtbijDag*. Opgeroepen op maart 14, 2011, van Website van Humanitas: <http://www.humanitas.nl/actueel/kennismaken-met-humanitas-op-de-dichtbijdag>

Humanitas. (2011). *Nationale Postcode Loterij*. Opgeroepen op maart 14, 2012, van Website van Humanitas: <http://www.humanitas.nl/over-humanitas/nationale-postcodeloterij>

Humanitas. (sd). *Veelgestelde vragen - Wat is humanisme?* Opgeroepen op februari 13, 2012, van Website van Humanitas: <http://www.humanitas.nl/over-humanitas/veelgestelde-vragen>

Humanitas Arnhem. (2011). *Begeleide Omgangs Regeling (BOR)*. Opgeroepen op februari 20, 2012, van Website van Humanitas: <http://www.humanitas.nl/project/kindervakantiekampen-20>

Humanitas DMH. (2012). *Informatiemap Humanitas DMH*. Nieuwegein, Nederland: Humanitas DMH.

Humanitas Mentormaatjes. (2011). Opgeroepen op februari 20, 2012, van Website van Humanitas MenorMaatjes: <http://www.humanitasmentormaatjes.nl/front-page>

Humanistisch Verbond. (sd). *Over humanisme*. Opgeroepen op februari 13, 2012, van Website van het Humanistisch Verbond: <http://www.humanistischverbond.nl/humanisme/index.html>

Humanistische Alliantie. (2011). *Inspirerend en zichtbaar humanisme - Samenwerkingsplan 2011-2015 van de Humanistische Alliantie*. Opgeroepen op 2 13, 2012, van Website van Human: <http://www.human.nl/images/beleidalliantie/samenwerkingsplanhumanistischealliantie20112015.pdf>

ING. (2011, december 27). *Nederlanders willen vrijwilligerswerk doen onder werktijd*. Opgeroepen op maart 7, 2012, van Website van ING: http://www.ing.nl/particulier/nieuws-en-kennis/persberichten/2011/12/20111227_Nederlanders_willen_vrijwilligerswerk_doen_onder_werktijd.aspx

Juvans. (2012). Opgeroepen op februari 28, 2012, van Website van Juvans: www.juvans.nl

Korrelatie. (2012). *Homepage*. Opgeroepen op maart 8, 2012, van Website van Korrelatie: <http://www.korrelatie.nl/>

Lambregts, E. (2012, januari 3). *Trends voor 2012 volgens 10 trendwatchers*. Opgeroepen op februari 15, 2012, van Website van Innovatief Organiseren: <http://www.innovatieforganiseren.nl/innovatie-en-literatuur/bakas-jwt-trends-voor-2012-volgens-10-trendwatchers-trendwatching-toekomst-hype-mode-futuroloog-lijstje/>

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. (2011). *Prestatievelden*. Opgeroepen op maart 8, 2012, van Invoering Wmo: <http://www.invoeringwmo.nl/content/prestatievelden>

Movisie. (2012). *Erkenning Verworven Competenties*. Opgeroepen op maart 5, 2012, van Website van Movisie: http://www.movisie.nl/115464/def/home/erkenning_verworven_competenties/

MOVISIE, Routeplanner Stap Twee. (2011). *Visie en uitgangspunten van Stap Twee. Interculturalisatie; waar hebben we het over?* Opgeroepen op maart 7, 2012, van Website van MOVISIE: http://www.movisie.nl/117950/def/home/methoden/routeplanner_stap_twee/

Nabuurs, J. (2009). *Petrarca (1304 - 1374)*. Opgeroepen op februari 13, 2012, van Website van de Humanistische Canon: http://www.humanistischecanon.nl/renaissance/francesco_petrarca

Nationale Postcode Loterij. (2011). *Alle goede doelen van de Postcode Loterij*. Opgeroepen op maart 14, 2012, van Website van de Nationale Postcode Loterij: <http://www.postcodeloterij.nl/GoedeDoelen/AlleGoedeDoelen.htm>

Nederlands Jeugd Instituut. (sd). *Moeders Informeren Moeders (MIM)*. Opgeroepen op februari 20, 2012, van Website van het Nederlands Jeugd Instituut: <http://www.nji.nl/eCache/DEF/1/19/279.html>

NL DOET. (2012). Opgeroepen op maart 5, 2012, van Website van NL DOET: <http://www.nldoet.nl/nldoet/144391/>

Oosterpoort. (sd). Opgeroepen op maart 4, 2012, van Website van Oosterpoort: <http://www.oosterpoort.org/>

Oranjefonds. (2012). *diverse pagina's*. Opgeroepen op maart 8, 2012, van Website van Oranjefonds: http://www.oranjefonds.nl/oranjefonds/Brengt_ons_bij_elkaar/

PerSaldo. (2012, februari 16). Opgeroepen op februari 16, 2012, van Website van PerSaldo: <http://www.pgb.nl/persaldo?waxtrapp=tteqeJsHcwOhcPjBC>

pratenoververlies.nl. (sd). Opgeroepen op maart 8, 2012, van Website van pratenoververlies.nl: <http://www.pratenoververlies.nl/>

Regelhulp.nl. (2011, november 19). *Opvoedingsondersteuning*. Opgeroepen op maart 8, 2012, van Website van Regelhulp: <https://www.regelhulp.nl/zr/rh/webapp/kennisbank/Informatie/Opvoedingsondersteuning?RedirectNaar=ProblemenMetDeOpvoeding>

Reinier van Arkel Groep. (sd). Opgeroepen op maart 4, 2012, van Website van Reinier van Arkel Groep: <http://www.rvagroep.nl/Flex/Site/Page.aspx?PageID=11084&Lang=NL>

Sensor. (2012). *Sensor hulp per chat*. Opgeroepen op maart 8, 2012, van Website van Sensor: <http://www.sensor.nl/sensor-hulp-per-chat.html>

Solidar. (2012). Opgeroepen op maart 14, 2012, van Website van Solidar: http://www.solidar.org/Page_Generale.asp?DocID=13947&langue=EN

Stichting Maashorst. (sd). Opgeroepen op maart 4, 2012, van Website van Stichting Maashorst: <http://www.stichtingmaashorst.nl/>

Stichting Vivent. (2010). Opgeroepen op maart 4, 2012, van Website van stichting Vivent: <http://www.vivent.nl/>

Stichting Zelfhulp. (2012). Opgeroepen op maart 4, 2012, van Website van stichting Zelfhulp regio 's Hertogenbosch: <http://www.zelfhulpdenbosch.nl/>

Trendslator. (2011). *Trends + Trendslations*. Opgeroepen op februari 15, 2012, van Website van Trendslator: <http://trendslator.nl/trends/trends-trendslations/>

Triple P. (2011). Opgeroepen op maart 4, 2012, van Website van Triple P Nederland: <http://www.triplep-nederland.nl/>

Uitdemin.nl. (2012). Opgeroepen op maart 8, 2012, van Website van uitdemin.nl: <http://www.uitdemin.nl/>

van den Bosch, M., & Zweekhorst, P. (2009). *Fundering van communicatie en organisatie*. Opgeroepen op Februari 7, 2012, van Giraffevue: <http://giraffevue.com/artikelen/artikelen-1/index.html#8861089dc40cf6404>

van Paassen, D. (2011, januari 19). *Hoe vrijwillig is vrijwilligerswerk?* Opgeroepen op maart 5, 2012, van Website van Intermediair: <http://www.intermediair.nl/artikel/vrijwilligerswerk/218813/hoe-vrijwillig-is-vrijwilligerswerk.html>

Vereniging Nederlandse Organisaties voor Vrijwilligerswerk. (2011). *Manifest Cement voor een stevig gebouw*. Amsterdam: Vereniging Nederlandse Organisaties voor Vrijwilligerswerk.

Vereniging NOV. (2011). *Goed Geregeld*. Opgeroepen op maart 1, 2012, van Website van Vereniging NOV: <http://www.nov.nl/smartsite.dws?id=108799>

Vincentius Vereniging. (2012). *diverse pagina's*. Opgeroepen op maart 8, 2012, van Website van Vincentius Vereniging: <http://www.vincentiusvereniging.nl/overvincentiusvereniging.php>

www.Crowdfunding.nl. (sd). *Wat is crowdfunding*. Opgeroepen op februari 15, 2012, van Website van Crowdfunding: <http://www.crowdfunding.nl/wat-is-crowdfunding/wat-is-crowdfunding/>

Zonnebloem. (2012). *diverse pagina's*. Opgeroepen op maart 8, 2012, van Website van Zonnebloem: <http://www.zonnebloem.nl/?gclid=CLiquid2im7ACFQ5R3godITdXZw>

Bijlagen

Bijlage 1: Funderingschema _____	59
Bijlage 2: Projecten Humanitas 's-Hertogenbosch _____	66
Bijlage 3: Humanisme _____	71
Bijlage 4: Maatschappelijke ontwikkelingen en trends _____	73
Bijlage 5: Actorenanalyse _____	84
Bijlage 6: Resultaten interviews sociale organisaties _____	92
Bijlage 7: Resultaten ladderingsinterviews _____	999
Bijlage 8: Enquête en resultaten _____	103
Bijlage 9: Plan bijeenkomst 26 april _____	112
Bijlage 10: Conclusies bijeenkomst _____	120

Bijlage 1: Funderingschema

In deze bijlage staat een uitgebreide analyse van de interne omgeving van Humanitas 's-Hertogenbosch. Hierbij wordt gekeken naar de organisatorische aspecten en naar de organisatie van de communicatie. Deze analyse is volgens het funderingsschema (van den Bosch & Zweekhorst, 2009) vormgegeven. De belangrijkste punten uit deze analyse staan in de interne analyse.

Organisatie-elementen

Communicatie moet voortkomen uit en aansluiten op het organisatiebeleid. In deze paragraaf wordt daarom beschreven hoe Humanitas georganiseerd is. De visie, structuur, cultuur en strategie worden besproken.

Organisatievisie

Humanitas heeft haar organisatievisie zelf omschreven als: *“Humanitas komt op voor een samenleving waarin mensen actief vorm geven aan hun eigen leven en verantwoordelijkheid nemen voor het samenleven met elkaar. Deze humanistische uitgangspunten vertaalt Humanitas in diensten van-mens-tot-mens op de gebieden van welzijn, wonen en zorg. De dienstverlening is veelal kleinschalig (maatjescontacten, huisbezoek), persoonlijk (van-mens-tot-mens) en wordt lokaal georganiseerd. (Humanitas, 2010)”* Dit is meer een mission statement¹⁸ dan een omschrijving van de missie en visie, zoals Humanitas het zelf noemt. Maar de inhoud dekt goed waar de organisatie voor staat.

De organisatie werkt inderdaad volgens een aantal humanistische kernwaarden. Deze kernwaarden zijn gelijkwaardigheid (tussen hulpvragen en hulpbieder), verantwoordelijkheid (voor jezelf en anderen), zelfbeschikking (de hulp is tijdelijk van aard en ter ondersteuning tot de deelnemer het weer zelf kan) en betrokken en vraaggericht (deelnemers kunnen zelf thema's aandragen en verbetering van de projecten is belangrijk) (Humanitas, 2010). De slogan *'Sterker dan je denkt'* moet deze kernwaarden kort en krachtig uitdragen.

Organisatiecultuur

Binnen Humanitas 's-Hertogenbosch is sprake van een personencultuur volgens Handy (van Dam & Marcus, 2005). Dit is aan de ene kant te zien in de lage samenwerkingsgraad tussen de verschillende projecten. Er is sprake van een eilandjescultuur en men is niet bekend met het totale aanbod. Dat komt omdat het bestuur zich sinds dit jaar ook richt op projecten die landelijk worden aangeboden en daarom buiten de afdeling om in 's-Hertogenbosch beschikbaar zijn. Opvallend is dat 52% van de vrijwillige krachten wel denkt te weten wat de organisatie aan projecten biedt, zo blijkt uit de enquête. Toch constateerde het bestuur onlangs dat zelfs zij geen goed zicht had op het totaalpakket. Hier werkt het bestuur nu aan.

Aan de andere kant is dit te zien in de lage machtsspreiding. Hier gaat de paragraaf over leiderschap dieper op in. Hier is in elk geval al nuttig te noemen dat er nauwelijks sprake is van autoriteit en dat alle besluiten gezamenlijk genomen worden. Het denken vanuit de kracht van de mens is hierin duidelijk terug te herkennen. In die zin is het humanisme voelbaar in de manier waarop de dagelijkse gang van zaken is georganiseerd.

¹⁸ Een mission statement is de formele beschrijving van de missie van een organisatie. Hierin komen de kernvaardigheden, de ambitie en de visie van de organisatie naar voren en vaak wordt het mission statement uitgedrukt in behoeften van de (potentiële) klanten (Verhage, 2004).

Vrijheid is ook een belangrijke waarde binnen de organisatie. De medewerkers vinden het belangrijk om voldoende vrijheid te krijgen in het uitvoeren van de taken. Deze vrijheid krijgt iedereen ook. De coördinatoren werken autonoom en de vrijwilligers ervaren ook veel vrijheid in de werkzaamheden. Daarnaast heerst er binnen de projecten ook een heel betrokken sfeer.

Ten slotte is er een beschermende houding voelbaar richting de organisatie. In interviews bleken medewerkers gemakkelijk terug te vallen op 'foldertaal' van Humanitas en in de bijeenkomst vonden de aanwezigen het moeilijk zich kritisch op te stellen tegenover de afdeling. Dit betekent dat de organisatie nergens in 'uitblinkt', niet in positieve en niet in negatieve zin. Er wordt vaak voor de veilige weg gekozen. Voor het kiezen, uitdragen en vasthouden van een positionering is dit een moeilijkheid.

Organisatiestrategie

Humanitas stelde een strategieplan 2012-2015 op (Humanitas Landelijk Bureau, 2011) die voor de gehele organisatie geldt, dus ook voor de afdeling 's-Hertogenbosch. In het strategieplan wordt een aantal hoofdpunten genoemd. Zo wil Humanitas een voortrekkersrol behouden wat betreft aandacht voor kwetsbare groepen met complexe vraagstukken die zonder sociale ondersteuning ernstig in de problemen zullen raken. Deze keuze impliceert een differentiatiestrategie, omdat Humanitas zich wil onderscheiden door de hulp die zij biedt. Van de andere kant is de hulp die Humanitas biedt gratis, dus voor deelnemers kan het niet goedkoper dan het is. De kosten zijn daarentegen vaker een argument richting overheden en sponsors. Humanitas stelt namelijk dat de hulp van Humanitas kostenbesparend is voor de samenleving, omdat de hulp preventief werkt, waardoor professionele (en dus duurdere) hulpverlening niet altijd meer nodig is.

De afdeling 's-Hertogenbosch heeft geen duidelijk afgebakende strategie; beslissingen en strategieën komen ad-hoc tot stand. Wel heeft de afdeling duidelijk de ambitie om te groeien, waardoor er meer aandacht wordt besteed aan communicatie. De afdeling wil meer deelnemers en meer vrijwilligers, zowel voor de bestaande projecten als voor de nieuwe projecten. Niet alle bestaande projecten bleken bekend bij de afdeling omdat deze landelijk worden geregeld maar ook toegankelijk zijn voor de inwoners van 's-Hertogenbosch. Nu wil de afdeling deze projecten integreren in het totale aanbod. Ook kijkt Humanitas 's-Hertogenbosch naar mogelijkheden om nieuwe projecten op te zetten. Een aantal nieuwe projecten staat al in de startblokken om te beginnen. Hieruit kan afgeleid worden dat de afdeling probeert uit te groeien met zowel nieuwe als bestaande projecten (producten). Echt nieuwe markten boort de organisatie niet aan, hoewel elk nieuw project natuurlijk net een ander type doelgroep aanspreekt. De verschillen zijn echter te klein om werkelijk van een nieuwe markt te spreken.

Volgens de expansiestrategieën van Ansoff (van Dam & Marcus, 2005) kiest Humanitas dus (zij het onbewust) voor marktpenetratie en productontwikkeling. Marktpenetratie houdt in dat een organisatie het marktaandeel probeert te vergroten in de bestaande markt en met het bestaande product (of de bestaande dienst). Hierbij zijn concurrentievoordelen van groot belang. Voor Humanitas zijn dat de humanistische uitgangspunten en het feit dat de diensten gratis zijn. Productontwikkeling houdt in dat de organisatie nieuwe producten ontwikkelt voor de bestaande markt. Hier zit dus, zoals gezegd, een deel diversificatie bij, ofwel het ontwikkelen van nieuwe producten voor een nieuwe markt, maar in principe rekent Humanitas iedereen die even een steuntje in de rug nodig heeft tot de doelgroep.

Leiderschapstijl

Binnen de afdeling 's-Hertogenbosch heerst geen autoritair leiderschap. Het leiderschap van het bestuur richting de coördinatoren is te omschrijven als democratisch leiderschap (van Dam & Marcus, 2005). Binnen het bestuur is er een voorzitter, maar hij staat gelijk aan de andere bestuursleden. Beslissingen worden in overleg met de coördinatoren genomen en zij hebben (bijna) evenveel zeggenschap als het bestuur over bijvoorbeeld de portefeuille. Deze vorm van leiderschap is logisch

te verklaren vanuit het feit dat het bestuur minder uren werkzaam is voor Humanitas dan de coördinatoren. Democratisch leiderschap gaat uit van een Y-theorie die binnen de organisatie geldt. Dit houdt bovendien in dat men uitgaat van de verantwoordelijkheid van mensen zelf, van het eigen initiatief en de kunde van personen en de wil van mensen om bij te dragen aan de organisatie. Deze theorie past goed binnen de kernwaarden van Humanitas. Het gevaar van een democratische vorm van leiderschap is dat de besluitvorming wel eens traag verloopt en dat processen langzaam op gang kunnen komen. Dit blijkt in de praktijk te kloppen voor Humanitas 'sHertogenbosch.

Het leiderschap van de coördinatoren richting de vrijwilligers is participierend leiderschap te noemen. Deze vorm van leiderschap gaat eveneens uit van de Y-theorie, maar is minder gedecentraliseerd dan het democratisch leiderschap. De coördinator is eindverantwoordelijke, neemt de beslissingen en stuurt de vrijwilligers aan. De vrijwilligers worden wel uitgenodigd om mee te denken en hun inbreng wordt ook serieus overwogen en meegenomen in de besluitvorming.

Het participierend leiderschap is de meest voorkomende vorm van leiderschap binnen de totale organisatie van Humanitas. Het past goed binnen de kernwaarden van de organisatie en het past bij een organisatie die afhankelijk is van vrijwilligers. Het leiderschap dat vanuit het district naar de afdeling wordt gehanteerd is ook participierend leiderschap en van de landelijke organisatie naar de districten ook. Participierend leiderschap motiveert medewerkers en nodigt eigen initiatief uit. Ook bevordert deze leiderschapsstijl het teamwork. Zeker als men met vrijwilligers werkt, is dit erg belangrijk.

Organisatiestructuur

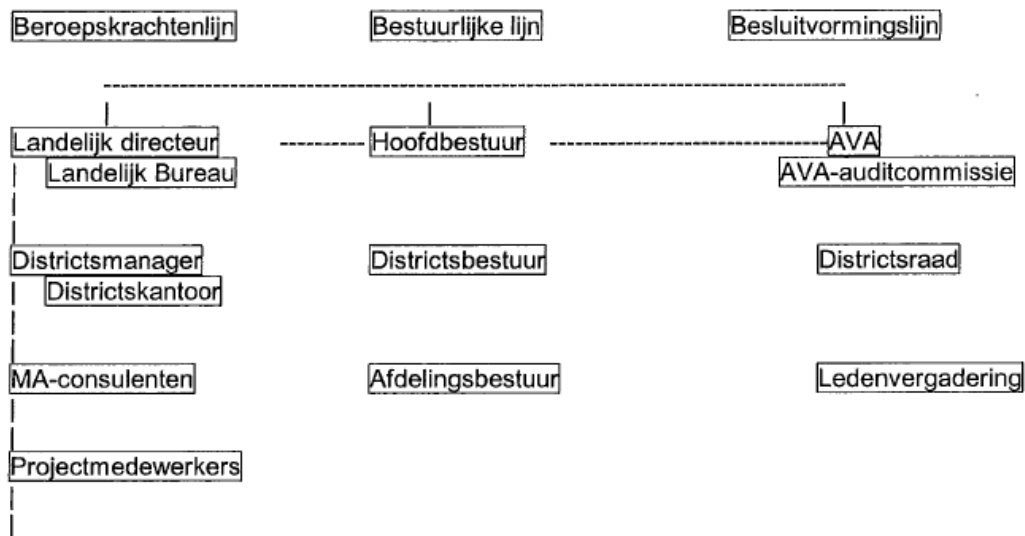
In figuur 6 is de organisatiestructuur van Humanitas als landelijke organisatie te zien zoals deze in de trainingsmap voor besturen staat weergegeven

De Algemene vergadering van afgevaardigden (AVA) is het hoogste instituut binnen de organisatie. Aan deze jaarlijkse vergadering nemen afgevaardigden uit de afdelingen en de werkstichtingen deel. De AVA controleert het hoofdbestuur. In de districtsraad, die twee maal per jaar plaatsvindt, zitten vertegenwoordigers van de afdelingen binnen het district. Deze vergadering beslist over de plannen van het district. De ledenvergadering wordt binnen de afdelingen georganiseerd en geeft leden de mogelijkheid zich uit te spreken over de plannen en financiën.

De bestuurlijke lijn bestaat volledig uit vrijwilligers. Het hoofdbestuur ontwikkelt en houdt toezicht op het beleid en controleert de districten. Het districtsbestuur is de schakel tussen de afdelingen en het hoofdbestuur. Ook houdt het districtsbestuur toezicht op de afdelingen en ondersteunt deze op het gebied van projecten. Veel projecten zijn per district geregeld. Het district coördineert ook een deel van het vrijwilligerswerk. Het afdelingsbestuur zorgt voor het lokale programma aan projecten en de uitvoering daarvan. Ook valt de lokale communicatie onder het afdelingsbestuur en dit bestuur is de schakel tussen de lokale leden en het hoofdbestuur.

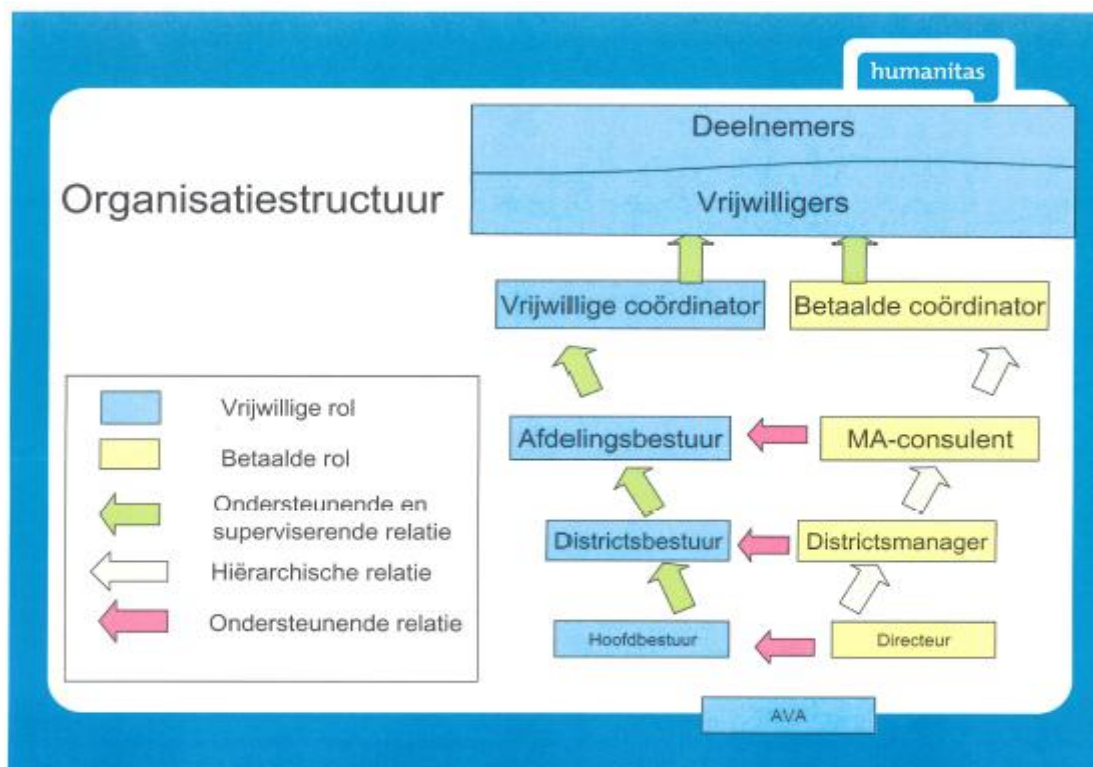
De landelijke vereniging is de werkgever van alle beroepskrachten. Aan het hoofd van de beroepskrachtenlijn staat de directeur, Eva Scholte. Zij adviseert het hoofdbestuur en is verantwoordelijk voor de uitvoering van het hele beleid. Ook is zij het gezicht van Humanitas in de media. Op districtsniveau is het districtskantoor verantwoordelijk voor de uitvoering van het beleid. Ook ondersteunt het districtskantoor het districtsbestuur en er wordt leiding gegeven aan de beroepskrachten in het district. De MA-consulenten ondersteunen het afdelingsbestuur en zij hebben leidinggevende taken richting de projectmedewerkers. De beroepskrachten, waaronder de projectmedewerkers, de coördinatoren en de staf, hebben uitvoerende taken.

In dit hele schema is de regel dat de besluitvormingslijn de belangrijkste lijn is, gevolgd door de bestuurlijke lijn en uiteindelijk de beroepskrachtenlijn. De uitvoerende vrijwilligers zijn in het schema niet terug te zien. Zij worden aangestuurd door de coördinatoren.



Figuur 6: Organogram Humanitas

Opvallend is, dat Humanitas onlangs met een alternatief organogram kwam, zie figuur 7. Hierin staan de vrijwilligers wel genoemd en zelfs de deelnemers. De hele besluitvormingslijn ontbreekt echter. Met dit schema wil Humanitas aangeven dat de organisatie ten dienste staat van de samenleving en de mensen die een steuntje in de rug nodig hebben. In de werkelijkheid wordt het eerste organigram gehanteerd. Toch geeft dit schema duidelijkheid over de waarden van Humanitas.



Figuur 7: Alternatief organogram Humanitas

Beleidskader

De manier waarop Humanitas 's-Hertogenbosch is georganiseerd past goed binnen de kernwaarden de overtuigingen van de organisatie. Er wordt uitgegaan van de kracht van de mens dit is in elk aspect van de organisatie voelbaar. Dit is een kracht van de organisatie die de beloftes geloofwaardig maakt. Van de andere kant verlopen veel zaken langzaam omdat er niet voldoende overleg is om de gekozen vorm van leiderschap efficiënt in te zetten. Ook de scheiding die er bestaat tussen de projecten versterkt dit.

Communicatie-elementen

Deze paragraaf gaat in op de plek die communicatie heeft binnen Humanitas. Vanuit de landelijke vereniging is er in 2010 een nieuwe huisstijl ontwikkeld die voor alle afdelingen geldt. Daarom wordt er niet alleen naar de afdeling 's-Hertogenbosch gekeken, maar ook naar de landelijke richtlijnen. Er is steeds een onderscheid gemaakt tussen interne communicatie en externe communicatie.

Visie op communicatie

Extern

Onlangs is op het landelijke kantoor de afdeling Communicatie samengevoegd met de afdelingen Marketing en Fondsenwerving. Volgens Humanitas werkt dit voor alle afdelingen versterkend (Humanitas Landelijk Bureau, 2011). De organisatie kent het belang van goede communicatie en wil de komende jaren de communicatie sterker maken. Humanitas stelt zichzelf diverse doelen waar communicatie aan bij moet dragen.

Deze bijdrage is vooral instrumenteel van aard: het gaat erom dat mensen een eenduidig beeld hebben van de organisatie en dat zij weten wat Humanitas allemaal doet. De organisatie onderkent dat communicatie meer is dan alleen folders en posters verspreiden. Zo staat Humanitas op verschillende evenementen en probeert de organisatie ook online communicatie toe te passen. Toch is er niet echt sprake van tweezijdige communicatie.

Intern

Ook intern gaat men uit van een instrumentele visie op communicatie. Zo wordt er bijvoorbeeld wat betreft de nieuwe huisstijl informatie ter beschikking gesteld, maar daarmee houdt het op. Als het gaat om het vaststellen van beleid heeft men veel mogelijkheden om mee te denken, zoals ook bij de leiderschapsstijl beschreven staat. Maar in de visie op communicatie komt dit niet terug.

Communicatiestructuur

Extern

In principe wil de landelijke vereniging dat iedereen zich aan de nieuw ingevoerde huisstijl houdt en zou er dus een duidelijk corporate endorsement zichtbaar moeten zijn. Dit blijkt in de praktijk echter nog niet altijd nageleefd te worden. Het logo van Gezin in Balans is bijvoorbeeld enigszins aangepast naar de nieuwe huisstijl, maar bij andere projecten is geen spoor te bekennen van deze huisstijl. Men communiceert vooral naar externe groepen om bekendheid te geven aan de projecten en om vrijwilligers of fondsen te werven. Hiervoor worden schriftelijke middelen als folders en advertenties gebruikt. Ook staat Humanitas soms op evenementen, dus soms zet de organisatie ook persoonlijke middelen in. De laatste tijd probeert Humanitas de digitale middelen uit. De organisatie is te vinden op Twitter bijvoorbeeld en stelt via de website veel informatie beschikbaar, zoals jaarverslagen. Fondsenwerving vindt voornamelijk op persoonlijke basis plaats.

Tweemaal organiseerde Humanitas een Humanitas DichtbijDag. Doel van de dag was om mensen, zowel potentiële deelnemers als potentiële vrijwilligers, kennis te laten maken met de organisatie. Op zo'n 40 locaties verspreid door het land stonden stands waar mensen informatie konden krijgen over de lokale activiteiten van Humanitas (Humanitas, 2011).

Voor de tweede keer nemen mensen van Humanitas (beroepskrachten, vrijwilligers en deelnemers) dit jaar deel aan de Heldenrace. Dit is een Europees initiatief met als doel het inzamelen van geld voor goede doelen. Iedereen mag zich inschrijven voor deze sponsorloop en zich aansluiten bij een team of goed doel. Alle goede doelen mogen gesponsord worden, mits men maar minimaal 300 euro ophaalt. De eerste initiatiefnemer voor de Heldenrace vanuit Humanitas dit jaar is een coördinator van de afdeling 's-Hertogenbosch. De Heldenrace is een ludieke manier om geld op te halen en tegelijk om Humanitas onder de aandacht te brengen (Heldenrace, 2012).

Intern

Binnen de afdeling is er geen expliciete communicatiestructuur. Men belt of mailt simpelweg de persoon die men nodig heeft.

Organisatie van de communicatie

Er bestaat geen aparte afdeling voor interne communicatie. Landelijk is de afdeling Communicatie onderdeel van de afdeling Marketing, Communicatie en Fondsenwerving. Dit is een stafafdeling in de beroepskrachtenlijn. Deze afdeling zet de landelijke lijnen uit wat betreft de communicatie en ontwikkelde zoals gezegd onlangs een nieuwe huisstijl.

De afdeling 's-Hertogenbosch heeft al geruime tijd een vacature uitstaan voor een bestuurslid Communicatie. Deze vacature blijkt echter moeilijk te vullen. De coördinatoren van de projecten regelen zelfstandig de communicatie rondom hun projecten, hoewel dit niet hun vakgebied is. Op dit moment wordt de 'afdeling' Communicatie ingevuld door tijdelijke externen, namelijk door een marketingadviseur van de Sesam Academie en door mij als afstudeerstagiair. Daarnaast is er een communicatieteam opgezet die sporadisch samenkomt om zaken rondom communicatie te bespreken.

Communicatieklimaat

De leiderschapstijl vereist veel overleg over besluitvorming. Alle coördinatoren en bestuursleden zijn dan ook onderdeel van de besluitvorming en de informatiestromen hieromtrent. De betrokkenen zijn tevreden over deze manier van besluitvorming en willen hier ook allemaal bij betrokken worden. Als er een vergadering is, is de sfeer open en informeel. Iedereen kan zijn of haar mening geven en die meningen worden zowel geaccepteerd als gestimuleerd. Ook al kent niet iedereen elkaar even goed, de onderlinge sfeer is goed.

Communicatiestrategie

Extern

Wat betreft de externe communicatie wil de landelijke vereniging dat de focus de komende jaren op het merkdenken en op het profileren van Humanitas komt te liggen (Humanitas Landelijk Bureau, 2011). Vooral het herkenbaar eenduidig naar buiten treden is hierin volgens Humanitas belangrijk. Zo moet in 2015 elke projectnaam beginnen met Humanitas. Trots over de waarden en resultaten moet zichtbaarder uitgedragen worden en Humanitas wil zichtbaarder zijn in de media.

De vereniging wil zich profileren als belangenbehartiger en kennispartner. Daarnaast streeft de organisatie naar een 'Humanitas-community', ofwel een breed netwerk. In dit kader kiest Humanitas er ook voor om in te steken op nieuwe groepen vrijwilligers, namelijk mensen vanuit het bedrijfsleven,

mensen met diverse culturele achtergronden en mensen met een handicap die dankzij digitale media gemakkelijker mee kunnen doen. Vooral jongere deelnemers vormen een uitgangspunt in de communicatiestrategie.

De afdeling 's-Hertogenbosch heeft geen communicatiestrategie. Alle communicatie wordt per project vormgegeven.

Intern

Intern is er geen communicatiestrategie. Toch zijn er twee strategieën te herkennen, namelijk informeren en dialogiseren (van Ruler, 2003). Informeren bestaat uit eenrichtingsverkeer en heeft tot doel het bekendmaken van informatie. Wanneer er dus informatie over te dragen is, kiest men voor deze strategie. Als het gaat over het beleid, kiest men voor de strategie van dialogiseren. Dit is een vorm van tweerichtingsverkeer en van bekendmaking. Binnen de organisatie kan men meedenken en meebeslissen over het beleid, er vinden gezamenlijk brainstormsessies plaats en ieders mening is welkom.

Communicatiemiddelen

Humanitas 's-Hertogenbosch heeft als afdeling niet veel communicatiemiddelen. De website is het belangrijkste gezamenlijke communicatiemiddel. Deze is echter niet aantrekkelijk ingericht. De homepage bevat een lange tekst over de organisatie. Deze tekst is te lang om te lezen. De bezoeker van de website zoekt juist eerder informatie over de projecten, maar de informatie hierover is onvolledig. Er wordt vooral gecommuniceerd over wat de organisatie wil vertellen, niet zozeer over wat de doelgroep wil weten. Dit is op de website terug te zien.

Intern wordt er via mail of telefoon gecommuniceerd. Zo nu en dan wordt er een bijeenkomst georganiseerd. Verder heeft elk project eigen communicatiemiddelen met een eigen huisstijl.

Communicatiebeleidskader

Het is moeilijk voor Humanitas 's-Hertogenbosch om zich te positioneren als één organisatie als de communicatie zo versnipperd blijft als nu. Aan de gezamenlijke communicatiemiddelen wordt nauwelijks aandacht besteedt. De communicatiemiddelen per project zien er veel verzorgder uit. Communicatie is iets wat gedaan wordt, niet zozeer iets waar goed over nagedacht wordt. Intern is er zelfs helemaal geen aandacht voor. Dit is juist wel belangrijk als Humanitas 's-Hertogenbosch zich als één organisatie wil gaan positioneren. Het is dus belangrijk om strategischer na te gaan denken over communicatie. Dit kan kostenbesparend werken, omdat het scheelt als de krachten worden gebundeld.

Bijlage 2: Projecten Humanitas 's-Hertogenbosch

Humanitas telt landelijk meer dan 600 projecten. Elke afdeling beslist over het eigen aanbod. Elk project valt binnen een of meerdere van 5 thema's: ouders en kinderen, meedoen in de maatschappij, eenzaamheid en isolement, actief ouder worden en rouw en verlies. In deze bijlage staan de projecten die Humanitas 's-Hertogenbosch aanbiedt of aan wil gaan bieden.

MentorMaatjes

Het project MentorMaatjes was voorheen een mentorproject van Kleurrijk Brabant, onderdeel van Palet. Palet richtte zich vooral op allochtone jongeren, maar Humanitas richt zich op zowel allochtone als autochtone jongeren in de leeftijdscategorie 10 t/m 18 jaar. De vrijwilliger, zelf tussen de 18 en 30 jaar, voert wekelijks individuele gesprekken met de deelnemer en houdt daarbij vooral het sociaal-emotionele aspect in de gaten. Doel is om de leerprestaties te verbeteren en dat de deelnemer beter in zijn/haar vel komt te zitten op school en thuis. Uiteindelijk is het de bedoeling dat schooluitval hiermee voorkomen wordt. De begeleiding duurt maximaal een jaar (Humanitas, 2011). De coördinatie van district Zuid vindt momenteel vanuit Eindhoven plaats, maar verhuist binnenkort naar 's-Hertogenbosch.

The logo for Humanitas, featuring the word "humanitas" in white lowercase letters inside a blue speech bubble shape.

Humanitas MentorMaatjes

Gezin in Balans

Gezin in Balans richt zich op (ex)gedetineerde moeders en hun kind(eren). Tijdens en na de detentieperiode kunnen de moeders verschillende vormen van ondersteuning krijgen van Gezin in Balans. Ten eerste is er Moeder de Gans, een informatiebijeenkomst die een aantal keer per jaar wordt georganiseerd in een penitentiaire inrichting. Moeders en verschillende hulp- en dienstverleners komen bijeen zodat moeders met elkaar in gesprek gaan en informatie kunnen krijgen over onderwerpen die voor hen van belang zijn. Bezoekmoeders zijn vrijwilligers die zelf ook moeder zijn en die eens in de twee weken op bezoek komen bij de gedetineerde moeder om met hen te praten en vragen te beantwoorden. IK-JIJ-WIJ is een serie van 9 groepsbijeenkomsten waarin moeders kunnen leren hoe ze tijdens en na de detentieperiode zo goed mogelijk hun rol als moeder vorm kunnen geven. Moedermaatje tenslotte is een vrijwilliger die zelf ook moeder is en wekelijks op bezoek komt bij moeders die weer thuis zijn. De Moedermaatjes ondersteunen de deelnemers bij het oppakken van hun leven het moederschap. Gezin in Balans bracht daarnaast ook een aantal boeken uit voor volwassenen en kinderen die ondersteuning kunnen bieden en in Breda begeleidt Gezin in Balans het Moeder en Kind bezoek (Humanitas, 2010). Gezin in Balans wordt landelijk gecoördineerd vanuit 's-Hertogenbosch.



MIM/Home-Start

Oorspronkelijk zijn MIM (Moeders informeren Moeders) en Home-Start twee verschillende projecten die komen van twee verschillende organisaties. MIM is ontstaan vanuit het Nederlands Jeugd Instituut en richt zich op moeders met kinderen tussen 0 en 18 maanden. Vrijwilligers die zelf ook moeder zijn, ondersteunen de moeders de eerste maanden van het moederschap. Verschillende organisaties werken met dit project (Nederlands Jeugd Instituut). Humanitas voegde dit project samen met Home-Start, eigendom van de Stichting Home-Start. Ook Home-Start kent verschillende uitvoerende organisaties. Doel van Home-Start is het ondersteunen van gezinnen met kinderen in de leeftijdscategorie van 0 t/m 6 jaar (Home-Start). Humanitas biedt MIM en Home-Start als combinatie aan en richt zich dus op opvoedingsondersteuning van gezinnen met jonge kinderen van 0 t/m 6 jaar. Een vrijwilliger bezoekt het gezin wekelijks om ondersteuning te bieden, het zelfvertrouwen van ouders te vergroten en om ouders wegwijs te maken in het sociale werkveld.



Doorstart

MIM/Home-Start vormde de inspiratie voor doorstart en gaat eigenlijk verder waar MIM/Home-Start stopt: gezinnen met kinderen in de leeftijdscategorie 7 t/m 14 jaar. Een vrijwilliger komt wekelijks bij het gezin op bezoek voor een periode van 3 tot maximaal 18 maanden. Deze vrijwilliger helpt het gezin als het even moeilijk loopt, met als doel om het gezin weer zelfstandig te maken en ergere problemen te voorkomen (Humanitas, 2010).



Computerhuis Gestelsebuurt

Het Computerhuis geeft diverse cursussen over computerprogramma's voor alle doelgroepen, ondersteunt mensen bij het gebruik van computers, organiseert huiswerkgroepen en gamegroepen voor kinderen en kent een open inloop. De computer is hierbij een middel om mensen bij elkaar te brengen en maatschappelijke en sociale activering in de wijk te bevorderen. De belangrijkste doelgroepen zijn kinderen, jongeren, mensen met een sociale en/of economische achterstand en mensen die sociaal geïsoleerd leven. Het Computerhuis gaat naar de Brede Bossche School (Computerhuis Gestelsebuurt, Humanitas, 2012).



Het Luisterend Oog

Het Luisterend Oog is landelijk georganiseerd en toegankelijk. Daarom geldt dit project ook als onderdeel van het aanbod van de afdeling 's-Hertogenbosch. Dit project bestaat uit twee onderdelen. Humanitas Chat is dagelijks van 16.00 tot 22.00 toegankelijk voor iedereen die online wil praten met een vrijwilliger die met de deelnemer meekijkt, advies geeft of gewoon luistert naar het verhaal dat iemand kwijt wil. Op de website van Humanitas is er duidelijk een banner te zien die direct doorlinkt naar Humanitas Chat.

Daarnaast biedt Humanitas E-maatjes. Ook hierbij is sprake van anoniem online contact met een vrijwilliger, maar dan meer gereguleerd. Voor een periode van maximaal anderhalf jaar kan een deelnemer gekoppeld worden aan een vrijwilliger en wekelijks op afspraak anderhalf uur online contact hebben (Het Luisterend Oog, Humanitas, 2012).



Uitdemin.nl

Uitdemin.nl werd in 2011 opgezet als nieuw chatproject. Waar Humanitas Chat openstaat voor alle onderwerpen en vragen, richt uitdemin.nl zich op jongeren die vragen hebben over geld. Uit het project Thuisadministratie bleek dat veel jongeren moeite hebben om met geld om te gaan, maar uit schaamte vragen zij hiervoor geen face-to-face hulp. Uitdemin.nl hoopt dat jongeren wel hulp willen en durven vragen bij dit chatproject (Human.nl, 2012).

Omdat uitdemin.nl nog erg nieuw is, maken nog weinig jongeren er gebruik van. De chat is daarom ook maar twee avonden in de week geopend. Jongeren kunnen anoniem al hun vragen stellen en er is een lijst met veelgestelde vragen waar jongeren misschien hun vraag al beantwoord zien. Mocht de vrijwilliger van uitdemin.nl concluderen dat er bijvoorbeeld schuldhulpverlening nodig is of de deelnemer wil buiten de chat met iemand praten, dan verwijst de vrijwilliger de deelnemer door (Uitdemin.nl, 2012).



Pratenoververlies.nl

Ook pratenoververlies.nl is een nieuw chatproject dat zich richt op een specifieke vraag. Humanitas zette dit project samen met uitvaartmaatschappij Yarden op. Met dezelfde organisatie werkte Humanitas al samen aan andere projecten op het gebied van rouw en verlies. De doelgroep van pratenoververlies.nl bestaat uit iedereen die iemand heeft verloren. Mensen kunnen op de website anoniem en een op een chatten met een vrijwilliger over het verlies. De vrijwilligers krijgen niet alleen training voor deze chatgesprekken, vaak hebben zij zelf ook iemand verloren. Zij praten met de deelnemers en verwijzen hen waar nodig door. De chat is open van zondag- tot en met woensdagavond (pratenoververlies.nl).

Delinquentie en Samenleving

Delinquentie en Samenleving, kortweg D&S, is een landelijk project en richt zich op het geven van voorlichting op scholen en op inbraakpreventie. Bijzonder aan dit project is dat elke vrijwilliger een strafblad heeft en dus uit ervaring spreekt. Voorlichting op scholen heeft als doel om jongeren te laten zien dat criminaliteit niet loont. Vaak vinden deze voorlichtingen plaats op middelbare scholen, maar zo nu en dan ook op basisscholen of bij hulp- en dienstverleningopleidingen. Inbraakpreventie wordt doorgaans in samenwerking met de politie georganiseerd. Dit project werkt niet alleen preventief, het helpt ex-gedetineerden ook om een nuttige invulling te geven aan hun leven en om ex-gedetineerden een meer geaccepteerde plek in de samenleving te geven. Momenteel werkt Humanitas aan het uitbreiden van dit project met ondersteuning van ex-gedetineerden (Humanitas, 2010). Aangezien dit project landelijk is, valt dit ook binnen de diensten die Humanitas aanbiedt in 's-Hertogenbosch.



Gedetineerdenbezoek

Op dit moment wordt er een project opgezet in 's-Hertogenbosch waarbij vrijwilligers op bezoek gaan bij gedetineerden in de penitentiaire inrichting in Vught. De (vrijwillige) coördinator van dit project bezoekt al gedetineerden in Tilburg. Zij voert nu gesprekken met de P.I. in Vught om het project van de grond te krijgen, waarna er vrijwilligers gezocht kunnen worden. Eventueel kan later ook uitgebreid worden naar de P.I. in Grave. Doel van dit project is om de gedetineerden een tijdelijk maatje te bieden met wie zij kunnen praten over wat hen bezighoudt. De vrijwilliger komt regelmatig op bezoek bij de gedetineerde, die meestal verder geen bezoek ontvangt.

Thuisadministratie, nog op te zetten

Humanitas 's-Hertogenbosch wil op korte termijn beginnen met dit project. Doel van het project is om mensen te helpen met de thuisadministratie. Een vrijwilliger komt bij de deelnemer thuis en helpt om de financiële administratie op orde te brengen en overzichtelijk te maken, een duidelijk beeld te schetsen van de inkomsten en uitgaven, 'moeilijke' brieven te schrijven en de vrijwilliger kan de deelnemer ondersteunen bij het zoeken van oplossingen bij schulden (Humanitas, 2010).

Begeleide OmgangsRegeling (BOR), nog op te zetten

Doel van dit project is om tot een goede omgangsregeling van de kinderen te komen bij echtscheiding. Wanneer dit moeilijk verloopt en er geen contact is met een van de ouders, kan BOR de ouders en vooral de kinderen helpen om tot een oplossing te komen. Een vrijwilliger die ervaring heeft met

echtscheiding begeleidt de eerste ontmoetingen en kijkt met de ouders mee naar een goede omgangsregeling (Humanitas Arnhem, 2011). Dit project loopt nu bij een aantal afdelingen, maar nog niet bij de afdeling 's-Hertogenbosch. De plannen bestaan wel om dit project in de toekomst aan te gaan bieden.



Kindervakantieweken, nog op te zetten

Diverse afdelingen bieden Kindervakantieweken aan, maar de afdeling 's-Hertogenbosch nog niet. Er wordt gekeken of er voldoende vraag is in de regio om dit project in de toekomst op te pakken. Kindervakantieweken bieden doorgaans uitkomst aan gezinnen met een economische achterstand. Deze gezinnen kunnen een vakantie vaak niet betalen, maar Kindervakantieweken geven vaak toch invulling aan de vakantie van de kinderen.



Werkstichting Humanitas DMH

Humanitas DMH, Dienstverlening aan Mensen met een Handicap, werkt op verschillende locaties, waaronder 's-Hertogenbosch. Humanitas DMH opereert grotendeels los van de vereniging Humanitas, maar komt wel voort uit de vereniging. De gemeenschappelijke waarden worden wel duidelijk gedeeld. Humanitas DMH werkt vraaggericht voor mensen met verschillende vormen van een lichamelijke en/of verstandelijke handicap. Denk hierbij aan ambulante zorg, woonbegeleiding, 24-uurs zorg en ondersteuning op het gebied van activiteiten en werk (Humanitas DMH, 2012).



Bijlage 3: Humanisme

Humanitas heeft een humanistische achtergrond. In deze bijlage staat een omschrijving van wat dit humanisme inhoudt en wat dit betekent voor Humanitas 's-Hertogenbosch.

Overtuigingen humanisme

Etymologisch is 'humanisme' afgeleid van het woord *humanus*, Latijn voor 'menselijk' (Humanitas), of van *humanitas*, Latijn voor 'mens-zijn' of 'het streven naar menselijkheid' (Humanistisch Verbond). Deze woorden dekken voor een groot deel de lading van het humanisme, omdat de mens centraal staat in deze levensbeschouwing. De mens is volgens het humanisme een 'redelijk en zedelijk wezen' (Humanistisch Verbond) en de belangrijkste uitgangspunten daarbij zijn vrijheid, kracht, verantwoordelijkheid en waardigheid. Ontplooiing en ontwikkeling op zowel individueel als maatschappelijk niveau staan hoog in het vaandel.

De mens kan volgens het humanisme zelf kiezen tussen goed en kwaad en men dient verantwoordelijkheid te nemen voor zichzelf en voor elkaar. Discriminatie op welke grond dan ook wordt afgekeurd, maar een kritische houding tegenover overtuigingen wordt aangemoedigd. Juist het stellen van vragen bij overtuigingen, het vergaren van kennis en het waar nodig herzien van het wereldbeeld vinden humanisten belangrijk. In principe is het humanisme niet religieus. Religie heeft, net als elke levensbeschouwing, een menselijke basis. Toch bestaan er ook humanisten die een religie aanhangen of die wel in het goddelijke geloven zonder een religie aan te hangen. Verder zijn kunst en cultuur belangrijk binnen het humanisme vanwege de expressiewaarde die hiermee samenhangt.

Humanisten streven naar een samenleving waarin elk individu gelijkwaardig is aan elkaar, maar ook de ruimte heeft voor eigenheid. Een ieder mag de eigen religie beoefenen, maar religie en staat zouden volgens het humanisme streng gescheiden moeten zijn. In principe kan een humanist op elke politieke partij stemmen, maar op partijen met een religieuze basis wordt doorgaans niet gestemd. Verder neemt het humanisme uitgesproken standpunten in op politiek en maatschappelijk niveau: pro abortus, pro euthanasie, pro homoseksualiteit, pro menswaardig vreemdelingenbeleid en streng tegen opgelegde religie.

Helden

Het humanisme noemt een groot aantal vooraanstaande namen als zijnde humanisten. Deze namen lopen uiteen van Aristoteles tot Da Vinci, van Sigmund Freud tot Gerard Reve en van Charles Darwin tot Immanuel Kant. Als vader van het humanisme wordt vaak Francesco Petrarca genoemd. Hij leefde van 1304 tot 1374 en ontplooiëde zich als dichter en auteur door veel te reizen en zich te verdiepen in de oude Griekse en Romeinse cultuur. Petrarca schreef graag over de schoonheid van de natuur, de liefde, emoties en zelfovertreffing. Voor de humanisten is zijn meeste bekende uitspraak: 'Onze gedachten zijn vrij'. Petrarca was een christen (Nabuurs, 2009). Buiten Petrarca zijn er nog twee personen die het verdienen aangehaald te worden vanwege hun rol in het humanisme: Socrates en Erasmus.

Socrates

Ondanks het feit dat Socrates zelf niets op schrift stelde, weten we dankzij tijdgenoten het een en ander van zijn ideeën. Vooral de interpretatie die Plato gaf aan Socrates staat dicht bij het humanisme (Altorf, 2009). Voor Socrates was de rede belangrijk, maar zijn belangrijkste kwaliteit was dat hij juist

overall vragen bij stelde en niks met zekerheid wilde vaststellen. Zijn belangrijkste uitspraak was dan ook: 'een leven waarbij de mens zichzelf niet onderzoekt, is de mens onwaardig'. Daarom stelde hij zichzelf en anderen altijd vragen. Hij gebruikte daarvoor de Socratische methode, de elenchus of het kruisverhoor genoemd (King, 2010).

Het Humanistisch Verbond organiseert elk jaar sinds 1984 een zogenoemde 'Socrates-lezing'. Deze lezing heeft elk jaar een ander thema. Vanuit humanistisch perspectief wordt er commentaar gegeven op een maatschappelijke ontwikkeling. De manier van filosoferen van Socrates, het stellen van kritische vragen, is hierbij het uitgangspunt. Elk jaar spreekt iemand anders de lezing uit. In 2005 werd de lezing gehouden door de toenmalig directeur van Humanitas, Lodewijk de Waal.

Erasmus

Erasmus leefde iets later dan Petrarca, namelijk van 1466 tot 1536 (Geens, 2009). Net als eerstgenoemde was Erasmus een christen. Hij leefde in de tijd van de Reformatie en was een tijdgenoot van Maarten Luther, een ander vooraanstaand persoon in de Reformatie. De tijd van Erasmus tekent zich door reformaties in de katholieke kerk en uiteindelijk ook het ontstaan van de protestantse kerk, de gereformeerde kerk en het calvinisme. Men kwam in opstand tegen de manier waarop de katholieke kerk de macht over de burger had en de manier waarop de bijbel werd geïnterpreteerd. Men wilde terug naar de bron van de bijbel.

Erasmus koos, samen met andere humanisten, een andere weg dan Luther. Het humanisme van die tijd was een elitaire groep die kennis wilde vergaren. In tegenstelling tot andere geleerden, stelden de humanisten de mens centraal in plaats van God. Toch waren de humanisten christenen die de kerk juist sterker wilden maken door de middeleeuwse teksten en regels in te ruilen voor bijvoorbeeld de oude Hebreeuwse en Griekse teksten. Erasmus streefde naar individuele geloofsuitoefening. Iedereen zou volgens hem op een eigen manier zijn of haar geloof moeten beoefenen, niet volgens vaststaande rituelen en heilige beelden. Ook ging hij, in tegenstelling tot Luther, uit van de menselijke wil. Volgens Luther werd iedereen met de erfzonde geboren, volgens Erasmus kon men zelf kiezen voor het goed of het kwaad. Ook geloofde Erasmus niet in perfectie, in tegenstelling tot de meer radicale reformisten. Een perfecte samenleving kon niet bestaan volgens hem. In zijn denken is hij sterk beïnvloed door Plato (Woodhead, 2009).

Ondanks dat het hedendaagse humanisme niet meer christelijk is, legde Erasmus in zijn tijd de funderingen voor het humanisme zoals het er nu uit ziet. Hij maakte zich los van de gedachte dat mensen totaal overgeleverd waren aan God en dat zij zelf geen verantwoordelijkheid en eigen wil hebben. Deze gedachte ontwikkelde zich in de loop der tijd, samen met de tijdsgeest, naar een vorm van denken die losstaat van een geïnstitutionaliseerde religie.

Humanisme binnen Humanitas

De naam Humanitas verwijst al direct naar het humanisme en de organisatie is aangesloten bij de Humanistische Alliantie. Humanitas baseert haar kernwaarden ook op humanistische waarden, namelijk gelijkwaardigheid, verantwoordelijkheid, zelfbeschikking en betrokkenheid en vraaggericht werken. Daarnaast noemt Humanitas ook steeds als doel het tijdelijk bijstaan van mensen die het even niet zelf redden, zodat de deelnemers het na een tijdje wel weer zelf kunnen. In de dagelijkse praktijk is het geloof in de kracht van de mens de hoogste waarde. Uit deze waarden en doelen spreekt een duidelijk humanistische insteek. Toch is een humanistische leefstijl geen vereiste voor vrijwilligers. Wel is het belangrijk dat zij volgens de kernwaarden en doelstellingen van Humanitas werken. Van de medewerkers van Humanitas 's-Hertogenbosch voelt 53% zich verbonden of zeer verbonden met het humanisme.

Bijlage 4: Maatschappelijke ontwikkelingen en trends

In deze bijlage worden de maatschappelijke ontwikkelingen en trends besproken die relevant zijn voor Humanitas 's-Hertogenbosch. Allereerst worden de demografische gegevens van 's-Hertogenbosch gegeven. Daarna wordt er een schets gemaakt van de huidige tijdsgeest en worden de ontwikkelingen in de sociale sector en ontwikkelingen in de vrijwilligersbranche besproken.

Demografische gegevens 's-Hertogenbosch

's-Hertogenbosch telt 141.906 inwoners. Hiervan is 22,2% jonger dan 20 jaar, 13,3% is 20 t/m 29 jaar oud, 14,3% is tussen de 30 en 40 jaar oud, de groep van 40 tot 50 jaar oud beslaat 15,0% van de bevolking, 19,7% van de inwoners is tussen de 50 en 65 jaar oud en de 65-plussers beslaan 14,8% van de bevolking. De groep van 25 tot 55 jaar is per jaar afzonderlijk jaar het grootst. In totaal leven er iets meer vrouwen in 's-Hertogenbosch dan mannen, namelijk 72.092 vrouwen tegenover 69.814 mannen. De afgelopen 10 jaar steeg het bevolkingsaantal met ruim 10.000 personen.

Als men kijkt naar het aandeel mensen met een allochtone achtergrond, komen de landelijke cijfers redelijk goed overeen met de cijfers van 's-Hertogenbosch. Landelijk bekeken heeft namelijk 20,6% van de mensen een allochtone achtergrond tegenover 19,6% in 's-Hertogenbosch. Procentueel gezien zijn de Turken, de Marokkanen, de Surinamers en de Antillianen de meest voorkomende groepen. In 's-Hertogenbosch is 2% Turks, 3,2% Marokkaans, 1,3% is Surinaams en 0,7% is Antilliaans. De Westerse allochtonen zijn goed voor 8,9% van de bevolking (Gemeente 's-Hertogenbosch, 2012). Dat wil zeggen dat 's-Hertogenbosch relatief gezien iets meer Marokkaanse en Surinaamse mensen heeft (landelijk allebei 2,1%) en iets minder Turkse (landelijk 2,3%), Antilliaanse (0,8% landelijk) en Westerse (landelijk 9,2%) mensen telt (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2011).

In 's-Hertogenbosch doen ongeveer 33.000 mensen vrijwilligerswerk voor minstens 1200 organisaties (Galant, 2011). Dat betekent dat in 's-Hertogenbosch ongeveer 23% van de totale bevolking vrijwilligerswerk doet. Nu is het logisch dat kinderen geen vrijwilligerswerk doen. Als de kinderen niet meegeteld worden en men er vanuit gaat dat die 33.000 mensen allemaal 15 jaar en ouder zijn, dan is het percentage inwoners van 's-Hertogenbosch dat vrijwilligerswerk doet ongeveer 28%. Dat ligt onder het landelijk gemiddelde. Humanitas 's-Hertogenbosch telt ongeveer 130 vrijwilligers en spreekt momenteel dus slechts een klein percentage vrijwilligers aan.

Algemeen beeld van de tijdsgeest

Voordat de specifieke maatschappelijke ontwikkelingen worden gesproken, wordt eerst ingegaan op een algemeen beeld van de ontwikkelingen in Nederland, en dan met name de tijdsgeest. Hierin komen de diepere behoeften van de mensen naar voren. Voor Humanitas is deze informatie bruikbaar, omdat het een maatschappelijk gerichte organisatie is en de communicatie wellicht in kan spelen op maatschappelijke behoeften. Als bron hiervoor zijn de zogenaamde 'TrendRede 2012' (Boland, et al., 2011) gebruikt, een introductie van MOOD 12 (Trendslator, 2011) en een samenvatting van een aantal trendwatchers (Lambregts, 2012). Trendwatchers kunnen in hun observering enigszins afwijken van elkaar, maar de rode draad is hetzelfde. In feite sluiten de trends heel goed aan op de kernwaarden van Humanitas.

Wereldwijd komen mensen in opstand tegen de autoriteiten. In het Westen heerst een economische crisis en in Europa komt daar nog eens een schuldencrisis bovenop. In Nederland voert het kabinet

forse bezuinigingen door en heerst er nog altijd een individualistische graaicultuur. Nederlanders protesteren ook, maar minder fel dan de burgers in andere landen. In Nederland neemt men wel een andere houding aan met als belangrijkste ondertoon: we vertrouwen niet meer op autoriteiten, maar we zoeken vertrouwen in onszelf en de mensen en wereld om ons heen. Men zoekt steeds meer naar positiviteit.

Niet alleen in de populariteit van social media en de groei van crowdfunding¹⁹ is de hang naar meer verbondenheid te zien, ook in het dagelijks leven wil men meer samen doen. Zo stijgt de behoefte aan meer binding met de directe omgeving en kleinschalige organisaties. Het aantal Zzp'ers blijft groeien, hoewel er niet altijd voldoende werk voor hen is.

Status wordt minder belangrijk en aan een strikte hiërarchie heeft men minder boodschap. Zingeving, dat wordt belangrijk en verantwoordelijkheid nemen voor jezelf en de mensen om je heen. Zelf denken en de koers bepalen in plaats van afwachten wat de autoriteiten voor je besluiten. Ook spiritualiteit trekt steeds meer mensen aan. Mensen hechten steeds meer waarde aan sociale verantwoordelijkheid en duurzaamheid. In aansluiting hierop groeit de eis van transparantie verder uit.

Een hang naar 'kneuterigheid' is ook al een tijd te zien. Dit uit zich in een groot aantal tv-programma's als *Boer zoekt vrouw*, in nieuwe tijdschriften als *Flow* en in de populariteit van oude spellen in nieuwe vorm zoals *Wordfeud*. De hang naar lokale producten, persoonlijke aandacht en 'back to nature' sluiten hierop aan.

Algemeen beeld vrijwilligerswerk

Vrijwilligerswerk heeft altijd een belangrijke rol gespeeld in de Nederlandse maatschappij en dat doet het nog steeds. Over het percentage Nederlanders dat georganiseerd vrijwilligerswerk verricht, bestaat wat discussie. Volgens een aantal onderzoeken schommelt dit percentage al jaren tussen de 42% en 45%. (bv. Senten, 2012). Volgens andere onderzoeken ligt dit percentage echter tussen de 25% en 33% (van der Pennen, 2003).

Hoe het vrijwilligerswerk wordt ingericht, zowel door organisaties als door de vrijwilligers zelf, verandert wel gedurende de jaren onder invloed van maatschappelijke ontwikkelingen. De vijf belangrijkste ontwikkelingen voor vrijwilligerswerk zijn de individualisering, intensivering, informalisering, informatisering en de internationalisering (Dekker, de Hart, & Faulk, 2007).

Individualistische motivatie

Het individualisme, de ontzuiling, de secularisatie en de toegenomen welvaart (ondanks de huidige crisis) zorgden en zorgen voor een andere motivatie om vrijwilligerswerk te doen. Vroeger speelden de kerken een belangrijke rol in het oproepen tot vrijwilligerswerk. Men deed niet alleen vrijwilligerswerk voor de kerk, maar kwam ook via de contacten in de kerk in aanraking met andere vrijwilligersorganisaties. Vanuit de kerk en vanuit een christelijke opvoeding werd mensen aangeleerd dat 'goed doen' belangrijk was.

Toen de ontzuiling in gang werd gezet, ontstonden er nieuwe vrijwilligersorganisaties die niet verbonden waren aan een religieuze of politieke overtuiging. Mensen konden dus steeds meer kiezen welke organisaties of taken hen aanspraken. De individualisering zette zich voort en dat leidde ertoe dat het tegenwoordig alom geaccepteerd is om toe te geven dat het vrijwilligerswerk de vrijwilliger zelf het een en ander oplevert. Men zet zich dus niet meer puur vanuit altruïsme in (Bekkers, 2002).

¹⁹ Meerdere partijen kunnen één persoon of organisatie steunen in de vorm van kennis en/of vermogen. Voor vraag en aanbod bestaan diverse platforms. Een sociale manier van (samen) investeren en uitwisselen dus (www.Crowdfunding.nl).

In de tabel 3 (Van Daal & Plemper, 2001) staan de redenen waarom men in 1996 en in 2000 vrijwilligerswerk deed. Hierin is een grote groei te zien in de motivatie 'leuk om te doen'. Morele, religieuze en politieke principes zijn ingedeeld in één verzamelde motivatie, hoewel deze principes sterk van elkaar verschillen. Toch bestaat er een overeenkomst tussen deze principes, namelijk dat dit de enig genoemde motivaties zijn die niet egoïstisch van aard zijn. Minder dan een kwart van de vrijwilligers werkte in 2000 dus vanuit een altruïstische motivatie.

Tabel 3: Redenen die vrijwilligers in 1996 en 2000 noemen voor vrijwilligerswerk (in %).

	2000	1996	Vershil
Vind het leuk om te doen	73	30	+43
Mensen ontmoeten, vrienden maken	32	38	-6
Verbreedt levenservaring	31	31	0
Dingen doen waar ik goed in ben	27	23	+4
Vanwege morele, religieuze en politieke principes	24	31	-7
Zien van resultaten	23	18	+5
Nieuwe vaardigheden leren	21	25	-4
Actief en in goede gezondheid blijven	18	26	-8
Geeft sociale erkenning, positie in de samenleving	10	17	-7
Geen van deze	2	5	-3

Vrijwilligers kiezen dus voor vrijwilligerswerk dat hen iets oplevert, wat inhoudt dat het werk aan moet sluiten op het leefpatroon van de vrijwilliger. Verandert het leefpatroon, dan verandert dus ook de behoefte aan (het type) vrijwilligerswerk. Deze veranderingen kunnen bestaan uit nieuwe interesses, een andere levensfase, veranderingen in het betaalde werk en veranderingen wat betreft de studie. Zo kunnen mensen bijvoorbeeld ineens meer of minder tijd over hebben, de behoefte krijgen aan nieuwe contacten of zij willen iets nieuws of iets anders leren. Zij passen het vrijwilligerswerk dat zij doen dan gemakkelijk aan op hun veranderde wensen. Dit wordt ook wel het 'zapgedrag' van vrijwilligers genoemd (Heinsius & anderen, 2003). Voor vrijwilligersorganisaties betekent dit zowel een kans als een bedreiging. Vrijwilligers gaan namelijk sneller weg, maar er ontstaan ook gemakkelijker nieuwe vrijwilligersgroepen.

Professionelere vrijwilligersorganisaties

Kwaliteit is een steeds belangrijker eis die men stelt aan producten en diensten. Vrijwilligerswerk vormt hierop geen uitzondering. Als men vrijwilligerswerk doet, verwacht men dat de organisatie hiervan goed geregeld is en men verwacht cursussen om de kwaliteit te bevorderen. Een andere reden waarom men verwacht dat het vrijwilligerswerk goed is geregeld, is dat het vrijwilligerswerk een invulling is van de vrije tijd van mensen. Deze vrije tijd wordt steeds beperkter, dus de invulling hiervan overweegt men steeds bewuster. De vrijwilligersorganisatie moet dus tegemoet komen aan de wensen van de vrijwilligers (Heinsius & anderen, 2003).

Er is een ARBO-wet ten behoeve van vrijwilligers in het leven geroepen en de meeste vrijwilligersorganisaties bieden deskundigheidsbevordering aan in de vorm van cursussen. Er bestaan steeds meer organisaties en verenigingen rondom vrijwilligers, vrijwilligerswerk en vrijwilligersorganisaties en vrijwilligerswerk is steeds vaker onderwerp van onderzoek.

Organisatorisch verandert er veel voor organisaties als zij aan de professionaliseringseis willen voldoen. Aan vrijwilligersorganisaties worden namelijk dezelfde eisen gesteld als aan commerciële organisaties. Transparantie is een trend die organisaties ertoe dwingt de activiteiten en financiën in een duidelijke verslaglegging te presenteren. De resultaten die een organisatie boekt, moeten dus gemeten worden. Niet alleen de vrijwilligers zelf verwachten een professionele organisatie, ook de sponsors willen graag zien wat er met hun geld gebeurt. Daarnaast ontstaat er concurrentie tussen

vrijwilligersorganisaties omdat vrijwilligers kunnen kiezen in welke organisatie zij hun tijd steken. Sponsors en subsidieverstrekkers kunnen hun geld maar één keer uitgeven en ook cliënten hebben tegenwoordig de keuze bij welke organisatie zij diensten af willen nemen.

De Vereniging Nederlandse Organisaties Vrijwilligerswerk (NOV) is het belangrijkste voorbeeld van de landelijke professionalisering van vrijwilligerswerk. NOV is de branchevereniging voor vrijwilligerswerk in Nederland. De meeste grote vrijwilligersorganisaties, waaronder Humanitas, zijn aangesloten bij NOV en de organisatie probeert het klimaat voor vrijwilligerswerk steeds te verbeteren. Een voorbeeld van de activiteiten is lobbyen voor betere regelgeving, maar ook bijvoorbeeld het introduceren van een nieuw keurmerk: Vrijwillige inzet: Goed geregeld! Met dit keurmerk geven organisaties aan dat het vrijwilligersbeleid voldoet aan alle eisen van NOV. Ook geeft NOV een keurmerk uit voor vrijwilligerscentrales. Daarnaast probeert de organisatie vrijwilligerswerk in het algemeen een beter imago te geven en organiseert NOV discussiebijeenkomsten en netwerkmogelijkheden.

Wat betreft het verbeteren van het imago van vrijwilligerswerk is NL DOET het bekendste initiatief. NL DOET heeft als doel om mensen aan te sporen tijdens twee dagen in maart de handen uit de mouwen te steken voor vrijwilligerswerk. Diverse organisaties bieden klussen aan en mensen kunnen deze klussen aannemen (NL DOET, 2012).

Afgelopen jaar, 2011, werd uitgeroepen tot Europees Jaar van het Vrijwilligerswerk. Op diverse manieren werd er aandacht gegeven aan vrijwilligerswerk. Zo was er een congresweek, kreeg de promotie van vrijwilligerswerk veel aandacht, vonden er verschillende activiteiten plaats en in december werd een speciale award uitgereikt: de meer dan handen award voor bijzonder vrijwilligerswerk. De TROS riep elke week een vrijwilliger van de week uit. In de Week van het Applaus konden organisaties hun vrijwilligers in het zonnetje zetten.

Uiteindelijk resulteerde dit hele project in een zestal actiepunten voor de toekomst van vrijwilligerswerk, opgesteld door Movisie in samenwerking met diverse vrijwilligersorganisaties. De actiepunten bestaan uit het inzetten van social media voor de in- en externe communicatie met betrekking tot vrijwilligers, de deskundigheidsbevordering van vrijwilligers, coördinatoren en besturen, het bevorderen van de uitwisseling van kennis en ervaring tussen verschillende vrijwilligersorganisaties, de voordelen van maatschappelijk verantwoord ondernemen in kaart brengen, vrijwilligerswerk toegankelijker maken voor diverse groepen uit de samenleving (intercultureel, mensen met een beperking e.d.) en het aanspreken van de overheid op haar taak in het bevorderen van het vrijwilligersklimaat (Hetem, Boss, & Blauw, 2011). Het NOV concludeert in haar 'Manifest Cement voor een sterk gebouw' dat de civil society de toekomst van het vrijwilligerswerk is (Vereniging Nederlandse Organisaties voor Vrijwilligerswerk, 2011).

Verschuiving in type vrijwilligerswerk

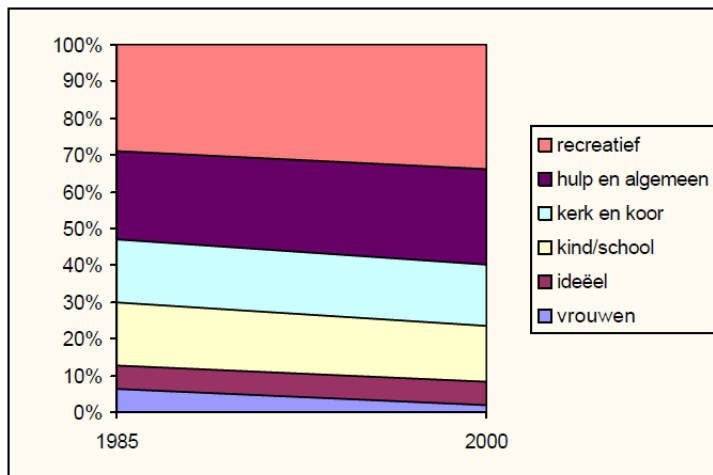
Het type vrijwilligerswerk kan op twee verschillende manieren ingedeeld worden, namelijk het type organisatie waar het werk wordt uitgevoerd en de taken die de vrijwilliger doet. Zoals reeds is aangehaald, kiezen mensen vrijwilligerswerk uit op basis van de eigen behoeften. Met deze nieuwe insteek lijkt het logisch dat mensen ook voor een ander type vrijwilligerswerk kiezen. Daarnaast zorgt de professionalisering van het vrijwilligerswerk voor een veranderde vraag naar vrijwilligers.

De professionalisering van het vrijwilligerswerk betekent dat er meer taken te vervullen zijn op het gebied van bestuur en administratie. Meer vrijwilligers vervullen dus taken op deze terreinen dan het uitvoerende werk dat zij eerst voornamelijk deden. De druk op de vrijwilligers neemt toe door deze nieuwe en zwaardere taken (Bekkers, 2002).

Vrijwilligers verrichten dus steeds vaker zwaardere taken. Toch geven steeds meer mensen aan dat zij vrijwilligerswerk doen omdat zij dit leuk vinden. Dit is gedeeltelijk te verklaren vanuit de verschuiving

in de sectoren waarbinnen men vrijwilligerswerk doet. Vooral de recreatieve sector won de laatste jaren enorm aan vrijwilligers, ten koste van andere sectoren. De maatschappelijke en sociale hulpverlening wint ook iets aan vrijwilligers, de stijgende vraag is daar immers het grootst. In de tabel 4 is de groei en krimp aan vrijwilligers te zien van 1985 tot 2000 (Bekkers, 2002).

Tabel 4: Verdeling van vrijwilligers over 6 sectoren in 1985 en 2000.

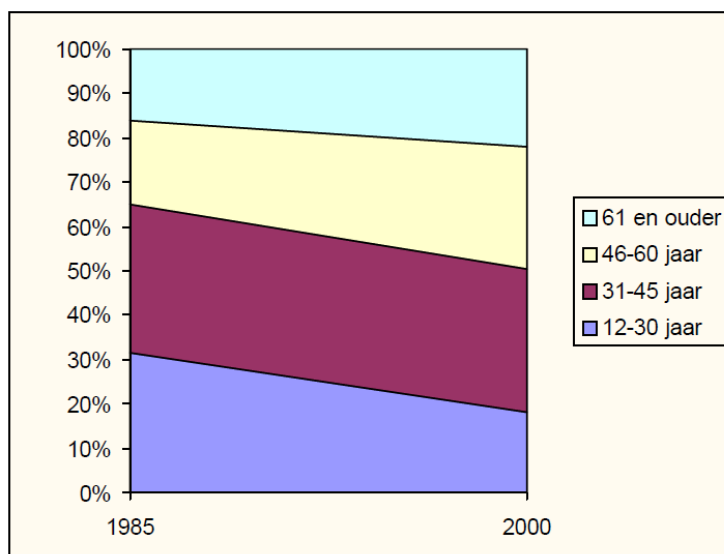


Hoewel het aantal vrijwilligers in de sector kind/ school iets krimpt, voelt men zich juist in deze sector steeds meer overvraagd. Basisscholen vragen steeds meer inzet van ouders op vrijwillige basis en deze ouders ervaren deze taken daarom nauwelijks nog als vrijwillig (van Paassen, 2011). Deze groep bestaat vooral uit werkende ouders van kinderen op de basisschool. De leeftijd van deze ouders zal dus ongeveer tussen de 25 en 45 jaar liggen. Op deze groep wordt in de paragraaf van de vergrijzing verder ingegaan.

Vergrijzing onder de vrijwilligers

Niet alleen de samenleving vergrijst. Binnen het vrijwilligerswerk is de vergrijzing ook zichtbaar. Het percentage mensen dat vrijwilligerswerk doet, schommelt al lange tijd tussen de 42% en 45%. Toch neemt het percentage jonge mensen af en het percentage ouderen neemt dus toe. Tabel 5 illustreert deze verschuiving.

Tabel 5: Leeftijdsopbouw van vrijwilligers in 1985 en 2000 (Bekkers, 2002).



In de paragraaf over de verschuiving van het type vrijwilligerswerk dat men doet staat beschreven dat steeds meer mensen vrijwilligerswerk doen in de recreatieve sector. Vooral de jongere vrijwilligers steken hier hun tijd in. De oudere vrijwilligers zetten zich juist voornamelijk in voor de hulpverlening en de zorg. Hierin bestaat dus het gevaar dat er over een aantal jaar te weinig vrijwilligers zijn in de hulpverlening en in de zorg. De vraag naar (jonge) vrijwilligers in de zorg stijgt echter steeds verder vanwege het groeiend aantal ouderen dat zorg nodig heeft. Daarnaast dreigt ook een vermindering van oudere vrijwilligers omdat de pensioenleeftijd wordt verhoogd. Mensen krijgen daarom pas later extra vrije tijd voor vrijwilligerswerk (Bekkers, 2002).

De vergrijzing onder de vrijwilligers is niet alleen in het totale aantal vrijwilligers te zien, maar ook in het aantal uren dat een vrijwilliger vrijwilligerswerk doet. Verschillende onderzoeken laten verschillende cijfers zien, maar de belangrijkste conclusie is steeds hetzelfde: ouderen besteden meer tijd aan vrijwilligerswerk. Vrijwilligers in de leeftijdscategorie 16 t/m 34 besteedde in 2005/2006 3,7 – 3,9 uur per week aan vrijwilligerswerk. In de leeftijdscategorie 35 t/m 54 was dit 3,6 – 5,1 uur. In de oudst gemeten leeftijdscategorie, 55 t/m 74 jaar, was dit 6 – 7,6 uur per week (Dekker, de Hart, & Faulk, 2007).

De jongere groep mensen, vooral de groep werkende ouders, heeft het steeds drukker. Dit kwam ook in de paragraaf over het type vrijwilligerswerk naar voren. Deze groep verkiest steeds vaker om financiële middelen te investeren in plaats van tijd. Vrijwilligersorganisaties kennen het gevaar van het terugnemend aantal jongeren in het vrijwilligerswerk. Daarom ligt er in het onderzoek naar vrijwilligerswerk een grote focus op het werven van jongeren.

Multiculturele samenleving onvoldoende weerspiegeld in vrijwilligers aantallen

Nederland is een multiculturele samenleving. Bijna alle nationaliteiten komen in Nederland voor. Vooral de Marokkaanse, Turkse, Antilliaanse en Surinaamse groepen zijn groot in Nederland. Toch blijken veel vrijwilligersorganisaties moeite te hebben om vrijwilligers te werven onder deze groepen. Dit geldt zowel voor de 1^e als voor de 2^e generatie.

Tegelijkertijd neemt het belang van vrijwilligers met verschillende culturele achtergronden juist toe, zeker in de hulpverleningssector. De klanten of cliënten voor wie een organisatie werkt, zijn immers ook steeds meer divers. Mensen worden liever geholpen door iemand met wie zij zich kunnen identificeren. Een vrijwilliger die eenzelfde culturele achtergrond heeft, kan daarom soms meer bereiken dan een autochtone vrijwilliger. Bovendien neemt elke vrijwilliger nieuwe kennis en ervaring mee naar een organisatie, waarmee de organisatie de dienstverlening kan verbeteren.

Voor de geloofwaardigheid van een organisatie kan het ook belangrijk zijn om vrijwilligers vanuit verschillende culturele achtergronden in dienst te hebben. Een organisatie met een beperkt aantal typen vrijwilligers, bijvoorbeeld qua culturele achtergrond maar ook wat betreft leeftijd, geslacht en opleiding, is geen afspiegeling van de maatschappij. Voor een maatschappelijke organisatie is dit nu juist steeds meer een vereiste (MOVISIE, Routeplanner Stap Twee, 2011).

Het bestaande onderzoek naar de culturele achtergrond van vrijwilligers is nog wat beperkt. Het meest uitgebreide en betrouwbare onderzoek op dit gebied, van het Sociaal Cultureel Planbureau, bekijkt alleen de groep mensen van 15 tot 65 jaar. In de paragraaf over de vergrijzing in het vrijwilligerswerk werd al duidelijk dat juist oudere mensen meer vrijwilligerswerk doen. Dat geldt echter alleen voor autochtone Nederlanders; oudere Nederlanders met een allochtone achtergrond nemen juist minder deel aan verenigingen als lid, donateur of vrijwilliger (Dekker, Civil Society, 2008).

In leeftijdsgroep 15 t/m 64 jaar verricht volgens hetzelfde onderzoek 41% van de autochtone Nederlanders vrijwilligerswerk. Antillianen komen op een tweede plaats met 23% en 22% van de Surinamers verricht vrijwilligerswerk. Van de Turken verricht 19% vrijwilligerswerk en 17% van de

Marokkanen doet dit ook. Voor al deze etnische groepen geldt dat mensen met een hoge opleiding, jonge leeftijd, goede beheersing van de Nederlandse taal en voortkomend uit de tweede generatie meer geneigd zijn tot vrijwilligerswerk dan de andere groepen. Voor de Turkse en Marokkaanse groepen geldt dat mannen vaker vrijwilligerswerk doen dan vrouwen. Andersom doen Surinaamse en Antilliaanse vrouwen iets vaker vrijwilligerswerk dan de mannen uit deze groepen. In alle groepen, allochtoon en autochtoon, verrichten meer vrouwen dan mannen vrijwilligerswerk bij sociale organisaties.

De multiculturele diversiteit uit zich niet alleen in de doelgroepen die een organisatie bedient. Veel etnische groepen stichten organisaties die zich richten op de eigen etniciteit. Binnen deze organisaties werken, al dan niet betaald, nagenoeg alleen maar mensen met dezelfde etnische achtergrond. Vooral de Turkse groep mensen hecht veel belang aan deze organisaties. Zij doen veel vaker vrijwilligerswerk voor dit type organisatie dan voor een organisatie waar meer Westerse mensen werkzaam zijn. Voor elke andere groep geldt dat zij vaker vrijwilligerswerk doen bij een overwegend Westerse organisatie dan bij een organisatie vanuit de eigen etniciteit.

Men verwacht dat mensen met een allochtone achtergrond na verloop van tijd meer deel gaan nemen aan de 'civil society' en dus ook meer vrijwilligerswerk gaan verrichten. De tweede generatie participeert namelijk al meer dan de eerste generatie. Bovendien blijkt een hogere opleiding de kans te vergroten dat iemand actief participeert en de jongere generatie volgt steeds vaker een opleiding. Deze toename van diverse culturele groepen is echter niet op korte termijn te verwachten. Elke organisatie die een divers vrijwilligersbestand wil bereiken, zal dus veel moeten investeren om deze groep te motiveren.

Minder vrijwillig vrijwilligerswerk

Vooral in de hulpverleningssector en de zorg groeit de vraag naar vrijwilligers en daalt het aantal beschikbare mensen. Dit leidt tot problemen in de uitvoering van de taken van deze organisaties. Om dit gat op te vullen, ontstaat er steeds meer 'geleid vrijwilligerswerk', ofwel "vormen van inzet waarbij de voorwaarden tot deelname en de deelname zelf door anderen zijn geïnitieerd en/of bepaald" (Hustinx, Meijs, & ten Hoorn, 2007). Dit kan op meerdere manieren vormgegeven worden. In de paragraaf over het type vrijwilligerswerk werd al aangekaart dat ouders zich vaak overvraagd voelen door (basis)scholen wat betreft vrijwillige hulp. Echt vrijwillig is dit dus niet meer te noemen.

Behalve overvraagd worden door organisaties die vrijwilligers nodig hebben, bestaan er ook vormen van geleid vrijwilligerswerk met een meer positieve insteek. Maatschappelijk verantwoord ondernemen of maatschappelijk betrokken ondernemen lijkt steeds meer een norm te zijn in het bedrijfsleven. Elk bedrijf geeft hier op haar eigen manier uiting aan. Een van de mogelijkheden is het zogenoemde werknemersvrijwilligerswerk. Dit is vrijwilligerswerk dat wordt gestimuleerd door de organisatie waarvoor men werkzaam is. Hierbij gaat het vaak om het inzetten van de expertise van een werknemer voor een vrijwilligersorganisatie in of buiten werktijd. Een andere vorm van werknemersvrijwilligerswerk is het personeelsuitleen met een gezamenlijk vrijwilligersproject. Men hoopt mensen middels werknemersvrijwilligerswerk te stimuleren om zich meer in te zetten voor de maatschappij (Meijs & van der Voort, 2006). Werknemers zelf zouden deze vorm van vrijwilligerswerk graag ingevoerd zien in hun organisatie. Voor 61% van de werknemers is tijdgebrek namelijk de belangrijkste reden om geen vrijwilligerswerk te doen. Daarom doet nu maar een derde van de werknemers vrijwilligerswerk. Als het werknemersvrijwilligerswerk wordt ingevoerd, zou 35% van de werknemers die nu geen vrijwilligerswerk doet, wel vrijwilligerswerk gaan doen. Bovendien zou de organisatie die deze mogelijkheid biedt ook een beter imago krijgen (ING, 2011).

Een andere vorm van geleid vrijwilligerswerk die steeds meer opkomt is de maatschappelijke stage. Gedurende 3 maanden zetten scholieren uit het voortgezet onderwijs zich in voor een

maatschappelijke organisatie. Voor vrijwilligersorganisaties leidt dit tot een toestroom van tijdelijke jonge vrijwilligers. Doel van de maatschappelijke stage is om de interesse van jongeren te wekken voor de samenleving in het algemeen en vrijwilligerswerk specifiek. De maatschappelijke stage bestaat nog niet lang genoeg om conclusies te trekken over het effect op de lange termijn van deze stages. Toch blijken alle partijen tevreden te zijn met de maatschappelijke stages en soms blijven de jongeren vrijwilligerswerk doen na de verplichte periode (van den Bosch, Hanzon, Hoek, & Zwart, 2011).

Veranderingen in de sociale sector

In 2008 begon de economische crisis en vorig jaar kwam daar een schulden crisis bovenop. Het huidige demissionaire kabinet bezuinigt als gevolg daarvan op alle denkbare fronten. De zorg en maatschappelijke dienstverlening zijn daarop geen uitzondering. Sterker nog, er wordt fors bezuinigd op deze gebieden. Voor Humanitas betekent dit zowel een tegenslag als een kans. Van de ene kant wordt het namelijk steeds moeilijker om subsidie te krijgen, van de andere kant groeit de (potentiële) vraag naar lokale kwalitatieve vrijwilligersdiensten.

Een van de bekendste mogelijke bezuinigingen is het drastisch korten op het persoonsgebonden budget (PGB). Slechts in uitzonderlijke situaties kunnen mensen nog een beroep doen op deze regeling. Anderen zullen hun zorg via de zorgverzekeraar moeten regelen (PerSaldo, 2012). Voorlopig zijn de plannen hiervoor van de baan, maar er is geen zekerheid over de nabije toekomst in verband met de verkiezingen die binnenkort gepland staan. Ook zijn er plannen om de extra ondersteuning aan licht verstandelijk gehandicapten (met een laag IQ) te stoppen (Broekema, 2012) en om het budget van huisartsen in te perken. Huisartsen krijgen meer taken toebedeeld die eerst voor het ziekenhuis waren (Boon, 2011). Ook de GGZ moet flink bezuinigen.

Kortom, het huidige zorgstelsel is druk in beweging. De regering zoekt steeds meer mogelijkheden om op te bezuinigen in het huidige zorgstelsel

Wmo (Wet maatschappelijke ondersteuning) en decentralisatie van de zorg

In 2007 voerde de overheid de Wmo in, de Wet maatschappelijke ondersteuning. Aan deze wet wordt nog steeds het een en ander aangepast en toegevoegd. De Wmo vervangt een aantal oude wetten en regelingen, namelijk de Wet voorzieningen gehandicapten en de Welzijnswet. Daarnaast vallen een aantal zaken uit de AWBZ (Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten) nu onder de Wmo. Het doel van deze wet is decentralisatie van de zorg. Veel zorgtaken die onder de landelijke overheid vielen, zijn nu de verantwoordelijkheid van de gemeente. Elke gemeente vult de details van de Wmo zelf in, maar houdt zich daarbij wel aan de landelijke richtlijnen. Het idee achter deze verplaatsing naar de lokale overheid is dat gemeenten beter zicht hebben op wat er nodig is in de eigen gemeente.

De Wmo kent 9 prestatievelden waarbinnen de gemeenten het eigen beleid opstellen (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 2011):

1. het bevorderen van de sociale samenhang in en leefbaarheid van dorpen, wijken en buurten;
2. op preventie gerichte ondersteuning van jeugdigen met problemen met opgroeien en van ouders met problemen met opvoeden;
3. het geven van informatie, advies en cliëntondersteuning;
4. het ondersteunen van mantelzorgers en vrijwilligers;
5. het bevorderen van de deelname aan het maatschappelijke verkeer en van het zelfstandig functioneren van mensen met een beperking of een chronisch psychisch probleem en van mensen met een psychosociaal probleem;

6. het verlenen van voorzieningen aan mensen met een beperking of een chronisch psychisch probleem en aan mensen met een psychosociaal probleem ten behoeve van het behoud van hun zelfstandig functioneren of hun deelname aan het maatschappelijke verkeer;
7. het bieden van maatschappelijke opvang, waaronder vrouwenopvang;
8. het bevorderen van openbare geestelijke gezondheidszorg, met uitzondering van het bieden van psychosociale hulp bij rampen;
9. het bevorderen van verslavingsbeleid.

Voor Humanitas zijn vooral de punten over opvoedingsondersteuning en vrijwilligers belangrijk. Uitgangspunten in de Wmo zijn namelijk dat mensen elkaar zoveel mogelijk helpen om zelfredzaam te blijven en om ergere problemen te voorkomen. Vrijwilligers en mantelzorgers spelen hier een belangrijke rol in. Landelijk verwijst de overheid onder andere door naar Humanitas als men hulp zoekt bij opvoedingsondersteuning (Regelhulp.nl, 2011).

Beleid 's-Hertogenbosch

Zoals hierboven te lezen is, vult elke gemeente het welzijnsbeleid zelf in. Daarom is het in dit kader vooral interessant om te kijken welke beleidsplannen de gemeente 's-Hertogenbosch heeft opgesteld. Da basis vormt natuurlijk het landelijke beleid. De decentralisatie van de zorg zet de komende jaren verder door. Voor zover nu bekend gaat het de komende tijd om drie punten, transities genoemd (Snellens, Meijer, & van Tuijl, 2012):

- Transitie Werken naar Vermogen. Hieronder valt vooral de Wet werken naar vermogen, waarbij mensen met een uitkering extra worden gestimuleerd weer aan het werk te gaan door re-integratietrajecten. De gemeente is verantwoordelijk voor deze mensen. Het budget voor dit punt is drastisch ingekrompen.
- Transitie AWBZ. Meer zaken die onder de AWBZ vielen, worden overgedragen naar de gemeente. Het gaat hier vooral om hulp aan 'mensen met matige of zware beperkingen op het gebied van sociale redzaamheid, bewegen en verplaatsen, psychisch functioneren, geheugen en oriëntatie en probleemgedrag'. Ook op dit punt krimpen de budgetten.
- Transitie Jeugdzorg. Alle hulpverlening aan de jeugd wordt overgedragen aan gemeenten. Hierbij gaat het om preventie, hulp aan licht verstandelijk gehandicapten, gesloten jeugdzorg, jeugdreclassering, provinciale jeugdzorg, jeugdbescherming en jeugd-ggz. Alles op het gebied van jeugd gaat voortaan via het Centrum voor Jeugd en Gezin. Het budget gaat met 10% omlaag.

Deze zaken komen dus bovenop de taken die de gemeente al heeft. De afgelopen jaren kreeg de gemeente al steeds meer taken en budget blijft krimpen. De gemeente noemt 6 werkpunten op sociaal gebied:

- Werken. De arbeidsparticipatie moet omhoog met minimale kosten en zo min mogelijk gesubsidieerde banen. Bijdragen aan de maatschappij, ook als iemand niet kan werken, kan volgens de gemeente (bijna) altijd.
- Leren. Onderwijs en arbeidsmarkt moeten beter op elkaar aansluiten. Vooral de basiskwalificaties staan centraal in de plannen: de voorschoolse educatie, het basisonderwijs, het VMBO en de taalvaardigheid van alle inwoners. Opvoedingsondersteuning kan hierbij helpen.
- Wonen. Om mensen zo lang mogelijk zelfstandig te laten wonen, zijn goede semizelfstandige woningen en woonvoorzieningen belangrijk. Ook wil de gemeente dat mensen goede hulp krijgen, zodat zij zo zelfstandig mogelijk kunnen blijven. Niet alleen professionals, maar ook vrijwilligers spelen hierin een grote rol. Daarnaast wil de gemeente de leefbaarheid in probleemwijken verbeteren.

- Sociale relaties. Sociale netwerken bouwt men op via school, verenigingen, de wijk en werk. De gemeente vindt deze relaties erg belangrijk, omdat mensen die elkaar helpen minder snel een beroep doen op de hulpverlening. Sociale activiteiten moeten dus toegankelijk zijn voor alle inwoners en vrijwilligers kunnen mensen hierbij goed helpen.
- Inkomen. Schuldhulpverlening moet snel geboden kunnen worden, omdat financiële problemen vaak andere problemen tot gevolg hebben. Ook wil de gemeente dat het inkomen van mensen die gaan werken altijd ook daadwerkelijk omhoog gaat.
- Gezondheid. De vraag naar zorg neemt waarschijnlijk toe, maar moet laagdrempelig beschikbaar zijn voor iedereen.

De gemeente wil al deze punten aanpakken vanuit een meer geïntegreerde aanpak. Mensen krijgen nu te vaak met verschillende instanties en hulpverleners te maken die langs elkaar heen werken. Efficiëntie en effectiviteit moeten voorop komen te staan en er moet vanuit de burger worden gedacht. De gemeente beoogt een ombuiging van de hulpverleningsmentaliteit. Mogelijk verdwijnen er instanties. Samenwerkende organisaties zijn in feite een eis die de gemeente stelt, het Centrum voor Jeugd en Gezin wordt belangrijker, evenals de wijken. De gemeente vraagt dus aan instanties om onderling meer samen te werken, maar ook met scholen, politie en dergelijke.

De kracht van de inwoners is altijd het vertrekpunt bij een mogelijk probleem. 'Meedoen en erbij horen' is de leus van de gemeente op dit vlak. De eerste stap van mensen zou moeten zijn dat zij in hun eigen netwerk hulp kunnen krijgen. De gemeente wil deze onderlinge hulp stimuleren en faciliteren waar nodig. Vrijwilligers spelen een grote rol in de fase voordat mensen professionele hulp nodig hebben. Daarom stimuleert de gemeente de vrijwillige inzet van inwoners. Als er meer hulp vereist is, komen mensen uit bij de 1^e lijnorganisaties. De gemeente noemt deze professionele hulpverleners de 'generalisten'. Deze hulpverleners verwijzen mensen door naar specialistische hulp als dat nodig is, maar liever proberen ze samen met de hulpvrager te zoeken naar een oplossing zonder de stap naar de specialisten te maken. Juist in deze laag van hulpverlening vraagt de gemeente van organisaties om samen te gaan werken, vooral in de vorm van één loket waar mensen terecht kunnen, zoals wijkpleinen. De gemeente wil dat deze hulpverleningslaag krimpt, ofwel dat er minder 1^e lijnhulpverleners komen. De derde laag is de 2^e lijnhulpverlening, bestaande uit de specialisten. De gemeente wil dat deze hulpverleners onderling nauw samenwerken en dat de samenwerking met de 1^e lijnhulpverlening versterkt wordt. Op deze manier kan er uitwisseling van kennis en ervaring ontstaan en kan er gewerkt worden volgens het principe van 'één gezin, één plan'. Ook wil de gemeente dat de specialisten de directe omgeving van de hulpvrager meer betreft bij de hulpverlening.

Al deze aanpassingen kunnen niet binnen korte tijd gerealiseerd worden, maar de verandering wordt wel in gang gezet. In de eerste periode staat het aangaan van samenwerking tussen verschillende organisaties centraal. Ook wordt er gekeken naar hoe de plannen precies uitgevoerd kunnen worden. Halverwege 2012 moeten er concretere plannen gemaakt worden. In samenwerking met mensen en organisaties uit de 3 lagen van hulpverlening worden werkwijze en aanbod ontwikkeld.

Plannen voor 2012

In de begroting voor 2012 zijn participatie, zorg, veiligheid, ruimte voor talent en het cultureel klimaat onderdeel van het sociale klimaat (Gemeente 's Hertogenbosch, 2012). Voor Humanitas 's-Hertogenbosch is het sociale klimaat met alle beslissingen daaromheen van belang.

Ook in de begroting voor 2012 staan de wijken centraal. Wijkpleinen en de Brede Bossche Scholen moeten de spil van de wijk worden. In twee wijken, de Hambaken en de Gestelse buurt, loopt momenteel het project Kroon op je Wijk om de onder andere de arbeidsparticipatie in de wijk te vergroten. Deze projecten zijn pilots en worden mogelijk later ook toegepast op andere wijken. De

gemeente zet vol in op vrijwilligers en het stimuleren van vrijwilligerswerk. Zij worden bijvoorbeeld ingezet op projecten rondom eenzaamheid. Eenzaamheid van ouderen wordt tegengegaan door middel van diverse maatregelen. Ook op het gebied van schuldhulpverlening en de preventie daarvan, spelen vrijwilligers een steeds belangrijker rol. Maatjesprojecten worden gestimuleerd.

Op het gebied van veiligheid loopt in 's-Hertogenbosch het project 'Geef inbrekers geen kans', waarmee de gemeente door middel van voorlichting hoopt dat men zich beter beschermt tegen inbrekers. Ook krijgt het preventiebeleid op het gebied van jongeren en criminaliteit de aandacht. Er moet een traject ontwikkeld worden voor ex-gedetineerde jongeren en risicojongeren worden in de gaten gehouden.

Triple P wordt als standaardmethode ingezet bij contacten met ouders. Ook wil de gemeente een basisaanbod opvoedingsondersteuning instellen.

De besluiten bieden dus kansen voor Humanitas 's-Hertogenbosch, maar de organisatie zelf wordt niet genoemd. Wel worden andere organisaties genoemd.

Bijlage 5: Actorenanalyse

In deze bijlage worden de actoren besproken. Hierbij wordt zowel gekeken naar de partners van Humanitas als naar het sociale werkveld in 's-Hertogenbosch. Aangezien sociale organisaties zowel een doelgroep van Humanitas 's-Hertogenbosch zijn als concurrentie, wordt er geen aparte concurrentieanalyse gemaakt. Deze is verwerkt in de actorenanalyse.

Gemeente

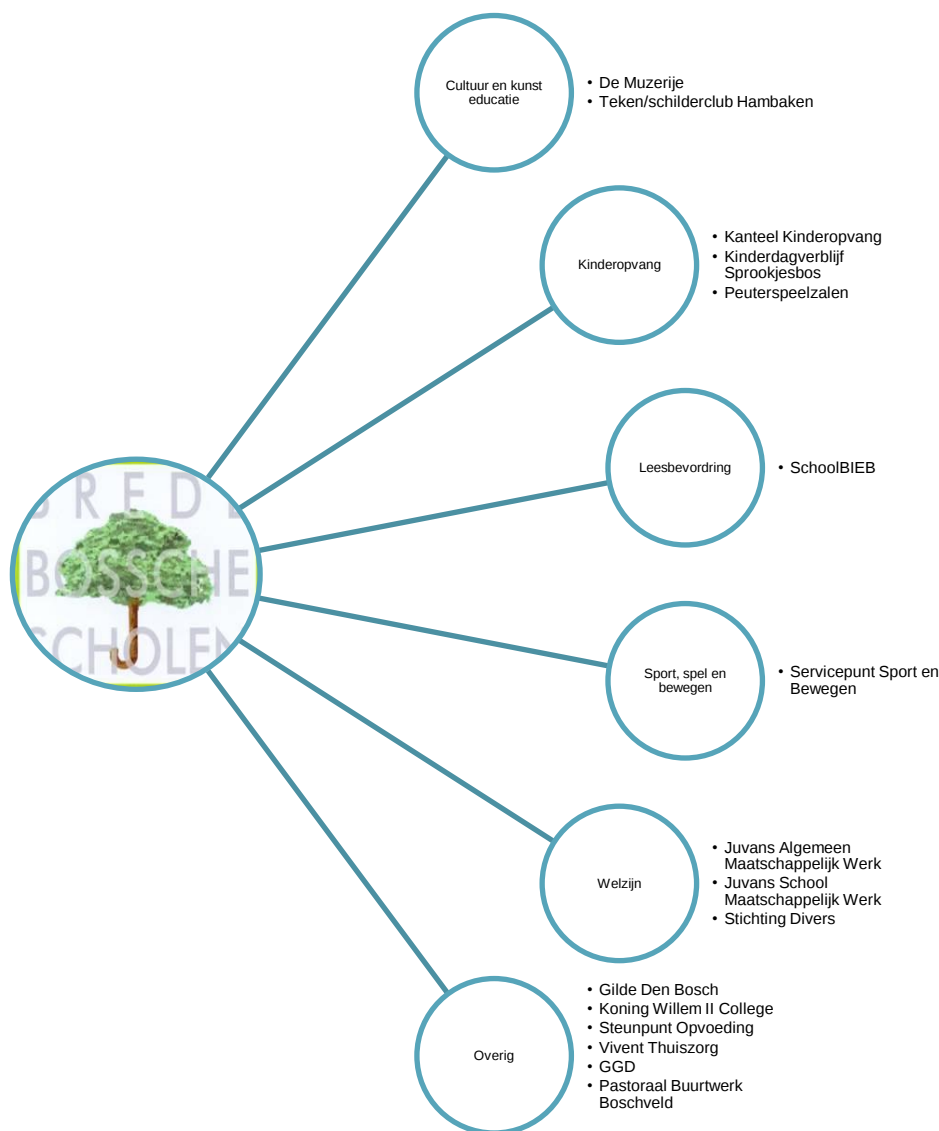
De gemeente neemt een steeds belangrijker rol in ten opzichte van Humanitas 's-Hertogenbosch. Met alle sociale hervormingen die de laatste jaren worden doorgevoerd, komen namelijk steeds meer verantwoordelijkheden bij de gemeente te liggen die voorheen landelijk werden geregeld. Wat betreft subsidies en stimulering van maatschappelijke organisaties en vrijwilligerswerk, zijn alle organisaties nu dus op de gemeente aangewezen. De begroting en het sociale beleid van de gemeente bepalen dus hoeveel subsidie Humanitas 's-Hertogenbosch kan krijgen. Geld voor subsidie kan maar één keer uitgegeven worden, dus als de gemeente kiest voor andere organisaties dan levert dat problemen op voor Humanitas 's-Hertogenbosch. Andersom geldt uiteraard hetzelfde. Humanitas 's-Hertogenbosch beslaat meerdere omringende gemeentes, tot Oss aan toe, maar richt zich momenteel alleen op 's-Hertogenbosch. Als Humanitas uit wil breiden naar de andere plaatsen, dan krijgt de organisatie met meerdere gemeentes te maken. Elke gemeente kent een eigen invulling van het sociale beleid, dus elke gemeente kent op andere nuances wel of niet subsidie toe. Gemeente 's-Hertogenbosch kent Humanitas 's-Hertogenbosch per project subsidie toe.

Netwerken

In 's-Hertogenbosch worden met de invoering en uitbreiding van de Wmo netwerken van maatschappelijke organisaties steeds belangrijker. De wijk staat hierbij centraal. Daarom bestaan er diverse wijkpleinen waar bewoners terecht kunnen met diverse vragen. Verschillende organisaties houden spreekuur op deze locaties en mensen kunnen informatie over diverse organisaties krijgen. Ook bestaan er grotere netwerken in de stad. Zo zijn er de Brede Bossche Scholen (BBS), waar verschillende organisaties verzameld zijn. Ook de BBS is natuurlijk gericht op wijk waarin de school staat, maar daarnaast kennen deze scholen onderling een netwerk. Een ander belangrijk netwerk is het Centrum voor Jeugd en Gezin. Dit is het lokale loket vanwaar kinderen, jongeren en gezinnen doorverwezen kunnen worden naar de hulpverleningsinstantie die past bij hun vraag.

Brede Bossche Scholen

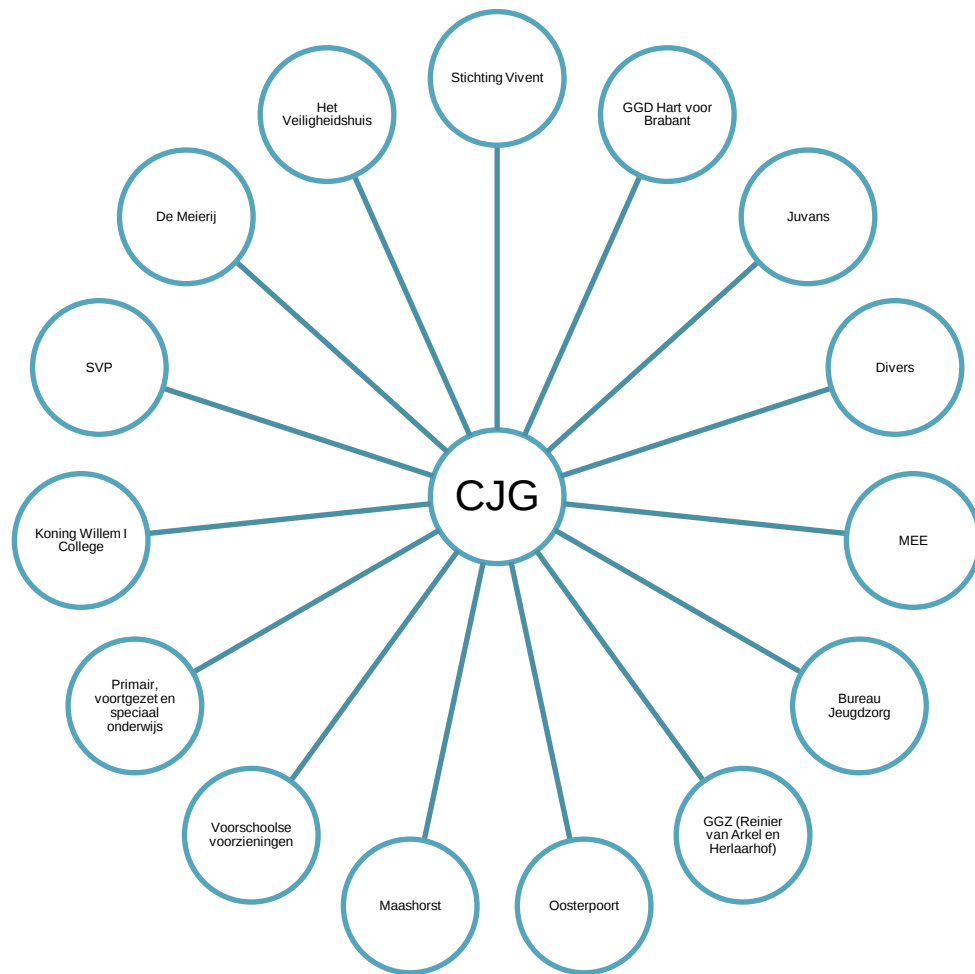
In totaal zijn er 7 Brede Bossche Scholen, maar deze zijn nog niet allemaal geopend. Elke school kent een eigen invulling van de partners, maar een aantal partners zijn overal terug te vinden. In figuur 8 staan de algemene partners. Humanitas staat hier niet tussen. Locatie Nieuw Zuid, die nog in aanbouw is, heeft het Computerhuis van Humanitas als partner. Op de website van de school staat hierbij echter niet vermeld dat het Computerhuis van Humanitas 's-Hertogenbosch is. Zodoende is Humanitas niet zichtbaar in de netwerken van de Brede Bossche Scholen. Overigens richt niet elke organisatie in het netwerk van de scholen zich op kinderen. Een aantal organisaties richt zich op ouderen, volwassenen, allochtonen enzovoorts. De scholen zijn een centraal punt in de wijk en het streven is dat iedereen in de wijk terecht kan op dit punt (Brede Bossche Scholen, 2012).



Figuur 8: Netwerk Brede Bossche Scholen

Centrum voor Jeugd en Gezin

Het Centrum voor Jeugd en Gezin is een laagdrempelig netwerk dat vragen van ouders, kinderen en jongeren direct en gratis beantwoordt. Alle vragen over de opvoeding vanuit de ouders of vragen waar de kinderen/ jongeren mee lopen zijn welkom. Als het nodig is, kan het CJG de hulpvrager doorsturen naar een organisatie die meer specifieke hulp kan bieden. Het CJG kent verschillende spreekuren, namelijk het opvoedingssprekuur 12-, het opvoedingssprekuur 12+, het onderwijssprekuur, het vroeghulpsprekuur, het genotmiddelenprekuur en het voedingsprekuur. Deze spreekuren worden door sociale organisaties als GGZ gehouden. Vragen kunnen verder per mail beantwoord worden of per telefoon en iedereen kan binnenlopen. Het CJG werkt samen met een groot aantal hulpverleningsorganisaties en is vaak degene die doorverwijst naar deze instanties. Volgens de plannen van de overheid zal het CJG een steeds belangrijker plek in moeten nemen als centraal punt in hulpverleningsnetwerken. CJG verwijst ook door naar MIM/Home-Start en naar doorstart (Centrum voor Jeugd en Gezin 's Hertogenbosch, 2012). Het netwerk van vaste partners staat in figuur 9.



Figuur 9: Netwerk Centrum voor Jeugd en Gezin

Triple P

Triple P staat voor 'positief pedagogisch programma' en is een methodiek voor beroepskrachten in de hulpverleningssector aan kinderen en jeugdigen. De methodiek is nog vrij nieuw, maar wordt in steeds meer landen gebruikt. In 's-Hertogenbosch werd het programma in Nederland getest afgelopen jaar. Het Centrum voor Jeugd en Gezin staat achter deze methodiek. Het programma werkt met 5 niveaus die oplopen in de mate van intensiviteit van de ondersteuning. Deze intensiviteit begint in de eerste fase met informatiecampagnes in de media en houdt dus nog veel afstand. De tweede fase bestaat uit voorlichtingsgesprekken met ouders die specifieke vragen hebben over de ontwikkeling en het gedrag van het kind. In de derde fase krijgen de ouders advies en coaching op het gebied van problemen in het gedrag en in de ontwikkeling van het kind. In de vierde fase krijgen de ouders een intensieve training voor de opvoedingsproblemen die zij ervaren. De vijfde fase richt zich op disfunctionele gezinnen met meerdere problemen. De gezinnen krijgen individuele hulp die met al deze problemen moet helpen (Triple P, 2011). Triple P is dus niet zozeer een organisatie in het sociale veld van 's-Hertogenbosch, maar een methodiek die men graag inzet.

Zorg voor Jeugd regio 's-Hertogenbosch

Zorg voor Jeugd is een regionaal netwerk met een signaleringsfunctie voor problemen bij kinderen/jongeren van 0 tot 23 jaar. In dit netwerk zit altijd de gemeente, zij is de beheerder van het netwerk. Daarnaast zijn er organisaties met een signaalfunctie aangesloten bij dit netwerk. Basisscholen, kinderopvang en huisartsen spelen een belangrijke rol als het gaat om het signaleren van problemen, dus deze organisaties zijn aangesloten bij het netwerk. Ook zijn grote organisaties als GGZ, Divers,

Juvans, CJG, MEE, Bureau Jeugdzorg en Vivent aangesloten. Humanitas is bij dit netwerk niet aangesloten.

Integrale Vroeghulp Brabants Maasland

IVH is een onafhankelijk samenwerkingsverband waar verschillende organisaties bij aangesloten zijn. De doelgroep bestaat uit kinderen van 0 tot en met 4 jaar. Ouders kunnen met vragen bij IVH terecht. Daarna krijgen zij hulp van de organisatie die het best past bij de problematiek. De organisaties in dit netwerk zijn MEE, kleur, kinder- en jeugdzorg, Tolbrug revalidatiecentrum, Mytyschool Gabriël, Cello kind en gezin, Herlaarhof, Stichting Thuiszorg Pantein, Stichting Thuiszorg Vivent, Koninklijke Kentalis, Stichting Maashorst, GGZ en Bureau Jeugdzorg.

Organisaties

In 's-Hertogenbosch bestaan veel organisaties in het sociale werkveld. Het gaat te ver om deze allemaal te noemen. Hieronder volgt daarom een overzicht van de grootste organisaties of organisaties die belangrijk zijn voor Humanitas 's-Hertogenbosch.

Divers

Een erg belangrijke organisatie in de maatschappelijke sector van 's-Hertogenbosch is Divers. Divers is een welzijnsonderneming die advies, begeleiding en ondersteuning biedt aan inwoners die willen investeren in zichzelf en een betere sociale leefomgeving (Divers, 2012). Voor Divers werken zo'n 160 medewerkers en 1000 vrijwilligers. Alle projecten worden in samenwerking met maatschappelijke partijen vormgegeven, zoals de gemeente, politie, MEE en onderwijsinstellingen. Divers richt zich specifiek op wijken en doet zodoende veel aan opbouwwerk. Ook individuele ondersteuning valt in het takenpakket van Divers.

Divers en Humanitas hebben een aantal overlappingsen. Zo werken beide organisaties aan opvoedingsondersteuning en aan hulp bij de administratie. Divers krijgt veel steun van de gemeente en wordt regelmatig bij name genoemd in de sociale plannen voor 2012.

Galant

Galant is het vrijwilligersnetwerk van 's-Hertogenbosch en valt onder Divers. Door middel van een vacaturebank probeert Galant mensen die vrijwilligerswerk willen doen samen te brengen met organisaties die vrijwilligers zoeken. Ook zet Galant zich in voor informatie en advies naar zowel de vrijwilligers als naar de organisaties waar vrijwilligers werkzaam zijn. Dit kan gaan om praktische zaken als wet- en regelgeving, maar ook om bijvoorbeeld PR en communicatie. Voor vrijwilligerscoördinatoren organiseert Galant twee keer per jaar een overleg waar de coördinatoren elkaar kunnen leren en elkaar kunnen inspireren. Galant is het centrale punt in 's-Hertogenbosch op het gebied van vrijwilligerswerk (Galant, 2011).

Mooi zo Goed zo

Mooi zo Goed zo valt onder Divers en probeert bedrijven en organisaties te koppelen aan projecten op het gebied van maatschappelijke ontwikkeling. Hierbij gaat het om projecten met een duidelijk begin- en eindpunt, variërend van een dag tot enkele maanden. Maatschappelijk verantwoord ondernemen staat hierbij centraal (Divers, 2011). Humanitas werkt met langlopende projecten en verschilt daarin dus van Mooi zo Goed zo.

MEER!

MEER! valt ook onder Divers en heeft twee takken. De eerste tak is MEER!*met elkaar* met (allochtone) vrouwen als doelgroep. Vanuit twee locaties brengt dit project vrouwen bij elkaar om

elkaar te ontmoeten en om zich te ontwikkelen. Denk hierbij aan taalmaatjes en aan computercursussen. Vrijwilligers spelen een centrale rol in de werkzaamheden van MEER!*met elkaar* (Divers, 2012).

De tweede tak is MEER! Leren. Dit project biedt inwoners van 's-Hertogenbosch diverse (gratis) cursussen aan om de zelfredzaamheid te vergroten. Zo kunnen mensen een cursus volgen over het gebruik van de mobiele telefoon of een cursus die de deelnemers leert opruimen. Het grootste aanbod cursussen is gericht op de deskundigheidsbevordering van vrijwilligers in 's-Hertogenbosch. Zo kunnen vrijwilligers EHBO-cursussen volgen, ze kunnen leren persberichten te schrijven, ze leren hoe zij met bepaalde doelgroepen om kunnen gaan of ze kunnen een cursus volgen over hoe de gemeente werkt (Divers, 2012). Galant verwijst op haar website ook naar deze cursussen.

Juvans

Juvans is een organisatie voor maatschappelijk werk en dienstverlening. Er was sprake van een bestuurlijke fusie tussen Divers en Juvans, maar dat is voorlopig van de baan. Beide organisaties blijven inhoudelijk toch veel samenwerken, zoals zij al jaren doen (Divers en Juvans, 2012). Juvans richt zich zowel op individuele hulpverlening aan jeugd, volwassenen en gezinnen als op een bredere sociale context zoals buurtwerk en maatschappelijke participatie. Samenwerken met andere organisaties is daarbij belangrijk. Juvans probeert juist de samenwerking en de sociale infrastructuur te bevorderen (Juvans, 2012).

Bureau Jeugdzorg

Bureau Jeugdzorg is landelijk een van de meest bekende hulpverleningsinstanties voor kinderen en jongeren. Bureau Jeugdzorg biedt vrijwillig en onvrijwillig haar diensten aan. Dat houdt in dat gezinnen met problemen zelf hulp kunnen vragen, maar dat de organisatie ook zonder hulpvraag in kan grijpen bij bijvoorbeeld kindermishandeling. De hulpverlening van Bureau Jeugdzorg wordt meestal ingeroepen bij ernstiger problematiek. Zo regelt de organisatie bijvoorbeeld OTS (onder toezichtstelling) en voogdij, jeugdreclassering en komt in actie bij (een vermoeden van) kindermishandeling en crisissituaties. Ook de Kindertelefoon is van Bureau Jeugdzorg (Bureau Jeugdzorg Noord-Brabant, 2012).

GGZ/ Reinier van Arkel

De Geestelijke Gezondheidszorg (GGZ) is een grote landelijke hulpverleningsinstantie op het gebied van psychische problematiek. Denk hierbij aan depressie, angsten en specifieke diagnoses als ADHD. GGZ kent zowel een afdeling voor volwassenen als voor kinderen (vanaf 6 jaar) (GGZ Groep, 2011).

De Reinier van Arkel Groep richt zich op matig tot zware psychische problematiek. Denk hierbij aan persoonlijkheidsstoornissen, schizofrenie en depressie. De hulp bestaat uit ambulante hulp, deeltijdbehandelingen en klinische opname. De organisatie heeft psychotherapie en er is een psychiatrische afdeling. Verspreid over verschillende locaties en centra biedt de organisatie een breed hulpverleningsaanbod voor volwassenen en adolescenten (Reinier van Arkel Groep).

Voor kinderen met matige tot zware psychische problematiek is er de Herlaarhof, een centrum voor kinder- en jeugdpsychiatrie. De Herlaarhof is onderdeel van de Reinier van Arkel Groep. Deze organisatie helpt kinderen met bijvoorbeeld leerstoornissen, emotiestoornissen en lichte verstandelijke handicaps. Kinderen kunnen verschillende vormen van therapie aangeboden krijgen, de ouders krijgen voorlichting en zelfs opname is mogelijk. Ook wordt Triple P ingezet (Herlaarhof, 2011).

Oosterpoort

Oosterpoort is een regionale organisatie die zich richt op jeugdigen met ontwikkelingsproblemen. De hulpverlening richt zich altijd op het kind en op het gezin waarin het kind opgroeit. Oosterpoort kan ingrijpen bij crises, kan voor pleegzorg zorgen of zorgen voor tijdelijk verblijf in een pedagogisch verblijf. Ook geeft Oosterpoort hulp aan huis of op locatie. De organisatie heeft een breed aanbod aan hulpverleningsdiensten. Triple P is geïntegreerd in dit aanbod (Oosterpoort).

Maashorst

Maashorst biedt hulpverlening aan kinderen en jongeren na doorverwijzing van Bureau Jeugdzorg. Het gaat om normaalbegaafde kinderen met (ernstige) ontwikkelings-, gedrags- of leerproblemen. De zorg kan bestaan uit ambulante zorg, crisishulp, dagopvang en verblijf. Ook heeft Maashorst een speciale school (Stichting Maashorst).

Stichting Vivent

Vivent is een grote zorgaanbieder voor voornamelijk ouderen in de regio. Hierbij gaat het om zwaardere vormen van hulp, maar ook om bijvoorbeeld dagbesteding en huishulp. Op die manier kunnen ouderen zo lang mogelijk thuis blijven wonen. Daarnaast biedt Vivent kraamzorg en een kinderdagverblijf. Voorheen bood Vivent ook diensten op het gebied van jeugdgezondheidszorg, maar al deze hulp is inmiddels gecentraliseerd in de GGD (Stichting Vivent, 2010). De groep van 0 tot en 4 jaar was de doelgroep van deze zorg. Nog steeds wordt vaak Vivent genoemd als de aanbieder van deze zorg.

Vincentius Vereniging

De Vincentius Vereniging werkt samen met Humanitas 's-Hertogenbosch aan het project Thuisadministratie. Deze organisatie heeft een aantal aandachtsgebieden waarop de hulp zich richt. Dit zijn armoede, leergeld, daklozen en ouderen. Daarnaast zijn ook andere minderheden aandachtspunt (Vincentius Vereniging, 2012). Deze organisatie draait ook op vrijwilligers en raakt Humanitas 's-Hertogenbosch alleen op het gebied van armoede.

Gilde 's-Hertogenbosch

Gilde 's-Hertogenbosch is onderdeel van een landelijke organisatie. Het basisdoel van de organisatie het uitwisselen van kennis en ervaring. Taal en integratie zijn hierin aandachtspunten. De organisatie werkt vooral met cursussen en trainingen. Dit kan gericht zijn op hobby's tot belastingaangifte. Bij de BBS de Graaf begint de organisatie vanaf september met computercursussen (Gilde 's Hertogenbosch, 2012). Hierin is de organisatie dus wellicht concurrentie van het Computerhuis. In andere gemeenten heeft de organisatie het project Coach4You, waarbij kinderen huiswerkbegeleiding krijgen op een manier die vergelijkbaar is met MentorMaatjes (Coach4You, 2012).

Stichting Zelfhulp regio 's-Hertogenbosch

Stichting Zelfhulp probeert lotgenotencontact te bevorderen. De thema's van de zelfhulpgroepen lopen ver uiteen en groepen kunnen gemakkelijk opgezet of afgesloten worden. De organisatie biedt ruimtes waar de lotgenotengroepen bijeen kunnen komen, helpt initiatiefnemers bij het zoeken naar lotgenoten en wijst mensen eventueel de weg naar patiëntenverenigingen en reguliere hulp in de regio. Voorbeelden van thema's zijn de welbekende Anonieme Alcoholisten, een groep rondom astma, een groep rondom grootouders die kun kleinkinderen niet mogen zien en groepen voor mensen die moeilijk meekomen in de maatschappij (Stichting Zelfhulp, 2012).

Oranjefonds

Het Oranjefonds is een landelijke organisatie die zich inzet voor actief burgerschap, diversiteit en samenhang in de buurt. Om aan deze richtlijnen te werken, ondersteunt de organisatie duizenden initiatieven die vanuit de burgers zelf komen. Het Oranjefonds startte onlangs met een landelijke campagne die zich richtte op de maatjesprojecten van de organisatie (Oranjefonds, 2012).

De Zonnebloem

Ook de Zonnebloem startte onlangs een landelijke campagne waarin de nadruk lag op de maatjes. De Zonnebloem geeft mensen persoonlijke ondersteuning door een vrijwilliger aan een cliënt te koppelen. Het belangrijkste verschil met Humanitas is, dat de doelgroep van de Zonnebloem specifiek bestaat uit mensen met een lichamelijke beperking of handicap (Zonnebloem, 2012).

Online projecten

Verder zijn er nog diverse online projecten die raakvlakken hebben met de online projecten van Humanitas. Sensoor is een organisatie die naast chathulp ook telefonische hulp biedt en mensen de mogelijkheid geeft te mailen. Mensen kunnen met alles terecht bij de vrijwilligers. Het chatgedeelte is beperkt open (Sensoor, 2012). Speciaal voor mensen met psychische problemen is er Chathulp. Op deze website kunnen mensen zowel individueel chatten als in themagroepen. Ook werken er zowel vrijwilligers als professionele hulpverleners voor de website. Niet alle diensten zijn gratis (Chathulp, 2012). Ook voor psychologische vragen is er Korrelatie. Mensen kunnen zowel bellen als mailen en chatten met vragen. Hulpverleners proberen de hulpvragers verder te helpen via de chat (Korrelatie, 2012). Balans is een oudervereniging. Onderdeel van de organisatie is een chatroom. Hier kunnen ouders met elkaar ervaringen uitwisselen en tips vragen. Mensen moeten wel lid zijn om gebruik te kunnen maken van de diensten (Balans, 2012).

Landelijke partners

Humanitas kent een aantal landelijke partners. Hier heeft de afdeling niet altijd mee te maken, maar het is goed om wel een beeld te hebben van de partners.

Humanistische Alliantie

Humanitas is aangesloten bij de Humanistische Alliantie. Onder deze organisatie zijn alle humanistische organisaties in Nederland verzameld (bijna 50 in totaal). Doel van de organisatie is onder andere om de samenwerking tussen alle humanistische organisaties in Nederland te bevorderen, om zo de humanistische beweging te versterken. De Humanistische Alliantie heeft een aantal werkgebieden, namelijk geestelijke verzorging, internationale ontwikkeling, kennis, levensbeschouwing, maatschappelijke ontwikkeling, media, onderwijs en opvoeding, ouderenzorg en sportbeoefening en beweging. Elk werkgebied kent een aantal organisaties. Humanitas is terug te vinden in de maatschappelijke ontwikkeling en dienstverlening en in de ouderenzorg (Humanistische Alliantie, 2011). De directeur van Humanitas zit ook in het bestuur van de Humanistische Alliantie.

De Humanistische Alliantie geeft het on- en offline tijdschrift HUMAN uit, met als slogan 'durf te denken'. Ook is HUMAN een van de publieke omroepen met eigen tv- en radioprogramma's. De meest bekende tv-programma's zijn Profiel en Holland Doc. HUMAN houdt zich vooral bezig met achtergrondverhalen van maatschappelijke kwesties en thema's. Daarnaast richt HUMAN zich ook op verhalen vanuit de humanistische hoek zelf. Voor Humanitas is dit interessant, omdat nieuws vanuit de verschillende humanistische organisaties ook aan bod komt. Zo bericht HUMAN bijvoorbeeld over projecten en de agenda van Humanitas.

Solidar

Solidar is een Europese organisatie die zich hard maakt voor een sociale rechtvaardigheid in Europa en de rest van de wereld. De speerpunten van de organisatie zijn sociaal beleid (goede banen en zorg voor iedereen en geen discriminatie), internationale samenwerking op het gebied van armoedebestrijding en ontwikkeling en scholing voor iedereen. Dit doet Solidar samen met diverse partnerorganisaties op het gebied van ontwikkelingssamenwerking voor derdewereldlanden en organisaties die zich inzetten voor sociale rechtvaardigheid in eigen land. In Nederland is Humanitas de enige partnerorganisatie. Andere Europese landen kennen meerdere aangesloten organisaties. Solidar probeert haar doelen te bereiken door te lobbyen, het opzetten en/of ondersteunen van diverse projecten en bewustwordingscampagnes (Solidar, 2012).

Nationale Postcode Loterij

Sinds 2008 is de Nationale Postcode Loterij een grote sponsor van Humanitas. In 2011 alleen al droeg de loterij met €4,5 miljoen bij aan Humanitas (Nationale Postcode Loterij, 2011). Begin 2012 hield de Nationale Postcode Loterij een landelijke campagne via diverse media waarin de organisaties die zij steunen het woord namen. Deze organisaties bedankten de Nationale Postcode Loterij voor hun steun en kregen de kans te benadrukken waarom die steun zo belangrijk is. Eva Scholte, de directeur van Humanitas, sprak een radiospotje in. In dit verband maakte Humanitas ook een papieren advertentie in samenwerking met de Nationale Postcode Loterij (Humanitas, 2011).

CBF Keurmerk voor goede doelen

Het Centraal Bureau voor Fondsenwerving houdt al sinds 1925 alle goede doelen in Nederland in de gaten. Het CBF stelt informatie beschikbaar over deze goede doelen en controleert de goede doelen op bijvoorbeeld het financiële vlak. Voldoet een organisatie aan de eisen die het CBF stelt, dan krijgt deze organisatie het CBF-Keur (grote organisaties) of het CBF-Certificaat (kleine organisaties). Deze keurmerken zijn belangrijk voor de betreffende organisatie als deze geld probeert te verkrijgen via sponsors, fondsenwerving of via particulieren. Humanitas draagt sinds 2005 het CBF-Keur (Centraal Bureau Fondsenwerving, 2010).

Algemeen Nut Beogende Instelling

Het Algemeen Nut Beogende Instelling, kortweg ANBI, is een initiatief van Stichting GeefGratis en Geefservice. Doel van ANBI is om overzichtelijk te maken welke goede doelen de giften aftrekbaar zijn bij de belasting. De website van de Belastingdienst zelf bleek niet overzichtelijk genoeg, dus is de ANBI website opgezet. Goede doelen dragen graag het logo van ANBI, maar dit is geen keurmerk. Humanitas mag het logo dragen. Daarnaast is Humanitas aangesloten bij de Geefservice, Geefsamen en Allegoededoelen.nl (Algemeen Nut Beogende Instelling, 2010).

Bijlage 6: Resultaten interviews sociale organisaties

In deze bijlage staan de interviews met de sociale organisaties samengevat per onderwerp.

Centrum Jeugd en Gezin

Interview met informatie- en adviesmedewerker.

Werkwijze en doorverwijzen

Als er een vraag binnenkomt bij het CJG, kijkt de medewerker of de vraag meteen opgelost kan worden of zij verwijst door als dat nodig is. Doorverwijzen kan bijvoorbeeld naar de spreekuurhouders, dat zijn de partners van het CJG. Met de spreekuurhouders kan 3x een gesprek plaatsvinden met een cliënt. Als blijkt dat die drie gesprekken niet voldoende zijn, verwijst de spreekuurhouder de cliënt door binnen de eigen organisatie (bijvoorbeeld GGZ) of naar een andere organisatie.

Het selecteren van de samenwerkingspartners gebeurt op basis van ervaring van de betreffende organisatie op het onderwerp en op het houden van gesprekken met ouders. De partners waren al partners toen het CJG nog de Opvoedwinkel was. Elke partner stelt een aantal uren beschikbaar, bijvoorbeeld eens per week of eens per maand of op afroep.

CJG heeft ook een signaleringsfunctie. Dat wil zeggen dat de medewerkers kijken welke vraagstukken actueel zijn en extra aandacht nodig hebben in bijvoorbeeld de vorm van een themabijeenkomst. De wijken hebben deze functie ook, omdat zij nog dichterbij de mensen staan. Het up to date houden van alle informatie die (potentiële) cliënten nodig hebben, is ook taak van de medewerkers van het CJG.

Hoogopgeleide ouders stappen makkelijker binnen bij het CJG. De laagopgeleide gezinnen, die eigenlijk de belangrijkste doelgroep zijn, worden nauwelijks bereikt. Daarom werkt CJG toe naar een toegankelijk digitaal loket. Hoe onpersoonlijker, hoe makkelijker voor mensen.

Visie op sociaal werkveld

Het CJG is in feite niks, alleen het samenwerkingsverband. Om dit goed te laten werken, zullen alle professionals zich dus onderdeel van het CJG moeten voelen.

Door alle bezuinigingen bakenen alle instellingen het eigen domein steeds meer af. Wel is de sfeer in het sociale werkveld rondom het CJG goed en doorverwijzingen vinden plaats. De samenwerking verloopt prima, hoewel die afbakening wel zichtbaar is. Organisaties proberen toch dingen naar zich toe te trekken. Het CJG organiseert al een tijdje de Week van de Opvoeding in de regio. Hierbij werkten de organisaties juist wel goed samen. Het overgaan van de Opvoedwinkel naar CJG drie jaar geleden bracht wat veranderingen met zich mee, dus is de plek van het CJG in 's-Hertogenbosch nog niet zo goed verankerd. Ook de transities in de jeugdzorg en het aantreden van een nieuwe projectleider vanuit de gemeente maken dat er nog veel onduidelijkheden zijn. De gemeente is opdrachtgever en beslist over subsidie en dergelijke.

CJG heeft twee jaar geleden een poging gedaan om zich samen met een wijkplein in West te vestigen. Dit is echter niet van de grond gekomen. Om de hoek zat een wijkwinkel en mensen bleven daar komen in plaats van zich te verplaatsen naar de ruimtes van het wijkplein met het CJG. Ook bleek de uitwisseling tussen organisaties niet te slagen.

Beeld van Humanitas

CJG werkt samen met MIM/Home-Start en doorstart. Tijdens de training van de vrijwilliger wordt ook het CJG bezocht. De geïnterviewde weet dat Humanitas mensen zoveel mogelijk probeert te helpen in hun eigen leven. Ook doet Humanitas iets met dak- en thuislozen volgens haar. Gezin in Balans herinnert ze zich als ik die noem. MentorMaatjes is niet bekend. Woonbegeleiding is ook een woord dat bij haar opkomt. Hiermee doelt ze op DMH, maar dat is verder niet bekend. Zij associeerde Moeders voor Moeders met Humanitas. Dit is een organisatie die zich inzet voor vrouwen die zwanger willen worden. De naam lijkt op Moeders Informeren Moeders, MIM/Home-Start. Vandaar de verwarring.

Voor opvoedingsondersteuning zit Humanitas wel op haar netvlies. Doorverwijzing vindt vooral plaats wanneer het probleem niet voldoet aan criteria vanuit AWBZ. Als een vraag wordt doorgezet naar Humanitas, mag de vraag niet te complex zijn volgens de geïnterviewde. Vragen die gaan over ondersteuning op maat passen goed bij Humanitas. Het is laagdrempelige hulp in minder complexe situaties waarin iemand behoefte heeft aan menselijke ondersteuning. Ze heeft vertrouwen in de training en begeleiding van de vrijwilligers.

Welk imago Humanitas in het sociale werkveld heeft, weet ze niet zo goed. Wel merkt ze dat er vaak niet aan Humanitas gedacht wordt. Een mogelijke verklaring die zij hiervoor noemt is dat er vaak pas wordt geconstateerd dat opvoedondersteuning nodig is als de problematiek al zo heftig is dat Humanitas niet meer relevant is. Verder denkt ze dat organisaties deels weten wat Humanitas doet. De band tussen CJG en Humanitas is goed.

Ze verwacht dat het werken met een vrijwilliger in plaats van met professionals Humanitas laagdrempeliger maakt dan bijvoorbeeld Bureau Jeugdzorg. Mensen hebben namelijk zelf ook meer invloed op de gang van zaken en op de afspraken. Ze vindt het goed dat Humanitas er is, omdat de organisatie zich ook richt op mensen waar andere organisaties wat minder op zijn gericht. Ook de ideologie van Humanitas spreekt haar aan.

Divers

Gesproken met teamleider Noord en portefeuillehouder voor kwetsbare groepen. Dit zijn bijvoorbeeld groepen die vanwege de transitie in de zorg buiten de AWBZ (gaan) vallen.

Werkwijze en doorverwijzen

Divers werkt momenteel samen met Maaspoort om een project op te zetten voor ouderen dat een oude regeling van de AWBZ moet vervangen voor activiteitenbegeleiding. Dankzij vrijwilligers kan dit nieuwe project draaien. Divers wil graag een centrale organisatie zijn in het sociale werkveld. De organisatie is nodig om de veranderingen in gang te zetten. Dit voorbeeld illustreert dit.

Divers moet ook flink bezuinigen, het budget is met 15% gekrompen. Dit uit zich vooral in het aantal personeelsleden. Daarom zijn zij onlangs van drie naar twee gebouwen gegaan. De verwachting is dat de krimp nog iets doorzet. Hiermee zou ook de focus van de zorg meer gaan verschuiven van het sociaal cultureel werk naar de zwaardere ondersteuning. Er moeten dus steeds meer prioriteiten worden gesteld. Het begeleiden van vrijwilligers die minder urgente projecten dragen, blijft bestaan.

Sociaal werkveld

Organisaties bereiden zich voor op de transitie. Organisaties krijgen in de gemeente een nieuwe opdrachtgever en het is dringen om zichzelf te laten zien. Divers ziet ook steeds meer organisaties die

aankloppen bij Divers omdat zij de steun van grote welzijnsorganisaties nodig hebben. Divers en Juvans zijn de grootste organisaties in 's-Hertogenbosch. Het feit dat steeds meer organisaties bij Divers aankloppen heeft iets opportunistisch, omdat ze het alleen doen vanwege de veranderingen. Verder staat Divers open voor iedereen, maar qua capaciteit is het moeilijk om met iedereen in overleg te gaan.

De geïnterviewde benadrukt dat alle organisaties natuurlijk uitgaan van de klant, maar dat zij ook een eigen belang hebben. Daarom moet het zoeken naar samenwerking wel realistisch blijven en moeten organisaties ook erkennen dat zij er zelf een belang bij hebben. Concurrentie bestaat dus wel degelijk. De veranderingen gaan misschien leiden tot een andere ordening van organisaties in de stad. Hierbij denkt hij bijvoorbeeld aan fusies en dergelijke om te beantwoorden aan nieuwe vragen.

Hij stelt dat het een gemiste kans is dat de samenwerking tussen Divers en Juvans niet door is gegaan en hij denkt dat het binnen vijf jaar alsnog doorgang vindt. De fusie is volgens hem namelijk noodzakelijk. De organisaties overlappen elkaar deels en dat zorgt voor concurrentie. Dat wordt verholpen door samen te werken. Ook de samenwerking tussen de organisaties loopt iets moeilijker omdat er aan twee verschillende organisaties verantwoording afgelegd moet worden. Als Divers en Juvans samengaan, leidt dit tot schaalvoordelen. Het werk zou echter per wijk ingericht worden en daar worden dan multifunctionele teams gevormd. Hierbij zitten ook bijvoorbeeld wooncorporaties en andere organisaties.

Centrum Jeugd en Gezin ontwikkelt zich apart van de wijkpleinen en wijkinitiatieven. Dit is noodzakelijk omdat de ontwikkeling samen te veelomvattend zijn. De wijkpleinen zouden de front offices moeten worden volgens de geïnterviewde.

Divers heeft als streven dat mensen bij de wijkpleinen niet alleen iets halen, in de vorm van een vraag. De bedoeling is dat op de wijkpleinen ook wordt gevraagd wat ze zelf kunnen doen voor de wijk. Hiermee kan de inzet van professionals teruggedrongen worden. De Brede Bossche Scholen zijn een natuurlijke plek voor een wijkplein.

In het wijkplein huizen het Wmo-loket, sociale raadslieden, zorginstellingen en woningbouwcorporaties. De bedoeling is om dit verder uit te bouwen en het ook meer gezamenlijk te gaan dragen. Het is niet de ambitie om in elke wijk een wijkplein te organiseren. Er zijn nu 7 wijkpleinen en dat is voldoende om de hele stad te bedienen. De gemeente wilde een aantal wijkpleinen schrappen. Ze zijn momenteel vrij duur in verhouding tot wat het oplevert. Daarom is het belangrijk om echt een belangrijke plek in de wijk te krijgen. De wijkpleinen zullen dus moeten groeien. De onzekerheid over het voortbestaan van de wijkpleinen remt echter de groei van de wijkpleinen.

Beeld van Humanitas

MIM/Home-Start en het Computerhuis zijn bekend bij de geïnterviewde. Hij heeft verder geen goed inhoudelijk beeld van de kwaliteit. De basisideeën zijn goed. Hij weet niet of er een website is en welke projecten er verder zijn.

Het Computerhuis is in de basis goed, maar erg duur. Het was 10 jaar geleden belangrijker dan het nu is, omdat iedereen nu thuis wel een computer heeft. Het Computerhuis zou de formule moeten aanpassen. Het concept past goed in de wederkerigheid die Divers nastreeft, maar het is verouderd.

MIM/Home-Start is blijvend. Het begeleiden van moeders door andere moeders werkt soms beter dan begeleiding door professionals. De formule is heel goed en passend in de ontwikkelingen van dit moment. Daarom kan het nog lange tijd mee.

Humanitas is een kleine organisatie in de stad en heeft geen sterke positie. Het is belangrijk voor Humanitas om bij netwerkbijeenkomsten te komen. Humanitas heeft weinig kracht en weinig personeel. Daardoor is het moeilijk om volledig mee te doen met het sociale werkveld. Als Humanitas een niche vindt in de markt, kan de organisatie klein blijven. Het zou echter beter zijn om meer allianties aan te gaan. De organisatie heeft een algemeen karakter omdat er geen religie aan verbonden is. Dat is een sterk punt. Juist een gevarieerd aanbod aan vrijwilligersorganisaties is goed voor de stad.

Galant

Gesproken met een adviseur ondersteuning van vrijwilligersorganisaties.

Werkwijze

De geïnterviewde geeft informatie en advies aan vrijwilligersorganisaties. Vragen van organisaties komen bij haar binnen, ze ondersteunt coördinatoren en ze geeft signalen door aan de gemeente. Galant heeft voor vrijwilligers de vacaturebank, maar doet dus ook veel voor de vrijwilligersorganisaties. De zorg- en welzijnssector en natuur en milieu zijn de belangrijkste sectoren waarmee Galant te maken krijgt.

Galant organiseert een vrijwilligersoverleg. Dit wordt twee keer per jaar georganiseerd om alle vrijwilligerscoördinatoren samen te brengen. Ook geeft Galant nieuwsbrieven uit en werkt aan '1001-kracht'.

Vrijwilligers

Een belangrijk criterium voor vrijwilligers voor een organisatie is de sfeer in de organisatie. Daarna komen pas andere motivaties als nuttig willen zijn en contacten opdoen. Mensen krijgen informatie van Galant en er wordt gecheckt of vrijwilligers tevreden zijn over de vrijwilligersorganisatie.

Er is nog een grote groep potentiële vrijwilligers aan te boren, namelijk die van ouderen. Maatjesprojecten worden steeds belangrijker. Mensen hebben graag iets voor een ander over met een afbakening van een jaar. Ook hoogopgeleiden willen dit doen, bijvoorbeeld bij de sportclub of scouting. Jongeren doen meer vrijwilligerswerk vanuit maatschappelijke stage.

Beeld van Humanitas

De geïnterviewde heeft een positief beeld van Humanitas. Humanitas is heel groot maar door afzonderlijke projecten lijkt de organisatie niet groot. De geïnterviewde weet wel redelijk wat de organisatie doet, maar dat is omdat het haar taak is. Ze vindt het heel sterk als Humanitas zich met al haar projecten laat zien. Humanitas doet aan alle aspecten van Galant mee, zoals het overleg. Als Humanitas aanwezig is, is de coördinator ook volwaardig deel van de overleggroep. Er zijn twee personen van Humanitas 's-Hertogenbosch aanwezig bij een overleg. Dat is voldoende, omdat de informatie intern teruggekoppeld kan worden.

Humanitas heeft een open houding. Dit komt vooral door de coördinatoren met wie de geïnterviewde contact heeft gehad. De huidige locatie is niet geschikt als Humanitas een open houding wil uitstralen. DMH is heel erg op zichzelf gericht. De zorg van de afdeling voor de vrijwilligers is heel sterk. Een verbeterpunt is het leggen van verbinding met andere organisaties om zo het aanbod uit te breiden. Het is belangrijk dat Humanitas met andere organisaties om de tafel gaan zitten. Een voorbeeld dat de geïnterviewde aandraagt is dat het Computerhuis rond de tafel kan gaan zitten met een verzorginghuis. De expertise van Humanitas op vrijwilligersgebied kan breder ingezet worden. Andere organisaties kunnen daarvan leren. Ook de inhoud van de projecten kan breder uitgedragen worden.

Humanitas als vrijwilligersorganisatie is een sterke organisatie die zorg heeft voor haar vrijwilligers, die haar vrijwilligers traint en alert is op hen. Humanitas als hulpverleningsorganisatie is een goede organisatie, maar de geïnterviewde kan er weinig over zeggen. Als vrijwilligersorganisatie kan Humanitas belangrijker zijn dan ze nu is. De transities bieden Humanitas de kans om belangrijk te worden in het sociale veld, mits de organisatie vooraan gaat staan.

Sociaal werkveld

Er is nog niet veel verandering te zien in het sociale veld, maar iedereen werkt er hard aan. Een aandachtspunt voor Galant is het in de gaten houden van de vrijwilligers. Dit betekent dat het veranderen van taken in de gaten gehouden wordt. Het aanbod van en de vraag naar vrijwilligers blijft ongeveer gelijk. Wel is er iets meer aanbod van vrijwilligers door de crisis. Er is wat onrust te voelen in de vrijwilligerssector vanwege de transities. Sportverenigingen denken bijvoorbeeld dat het langs hen heengaat, maar volgens de geïnterviewde is dit niet terecht. In feite kunnen ook de sociale organisaties het allemaal nog niet overzien. Vooral regelingen als Wet werken naar vermogen zijn nog niet duidelijk ingedaald omdat de effecten nog niet duidelijk zijn. Als er organisaties gaan verdwijnen, verwacht de geïnterviewde wel dat er iets anders voor in de plaats komt.

Het is belangrijk in het sociale veld om onderling verbindingen te gaan leggen, ook voor de kleine organisaties. Divers zit overal in de stad en is dus een logische partner voor kleine organisaties. Divers zal ook logische partners moeten zoeken om zich heen.

Voorlopig is het samengaan van Divers en Juvans is uitgesteld, maar veel partijen zijn daar niet blij mee. In het samengaan is het misgegaan op managementniveau. Als de organisaties toch samengaan, zullen kleinere organisaties zich nog duidelijker moeten profileren. Het is belangrijk dat die organisaties blijven bestaan. Organisaties kunnen ook samenwerken zonder dat alle organisaties worden opgeslokt. Samenwerken kan goed bewerkstelligd worden in het sociale veld. Hierbij is het belangrijk dat iedereen wel de eigen belangen bewaakt.

Gemeente

Gesprek met beleidsmedewerker welzijn met een aantal vrijwilligersorganisaties en subsidieregelingen in het takenpakket. Het Computerhuis valt hieronder, maar ook bijvoorbeeld stichting Zelfhulp.

Werkwijze

Een belangrijk doel van de gemeente is om mensen te stimuleren meer voor elkaar te gaan doen. De gemeente ondersteunt daarom initiatieven die hieraan bijdragen. De 0^e lijn is hierin heel belangrijk. Als er een aanvraag binnenkomt, kijkt de gemeente of er mogelijkheden zijn om aan te sluiten bij bestaande organisaties en projecten. Ook is het belangrijk om bruggen te slaan naar de wijkpleinen. Het kost wel veel moeite om passende partijen bij elkaar te zoeken. Het ontbreekt namelijk aan overzicht van alles wat er is op sociaal vlak.

Subsidie wordt toegekend op basis van het bereik van de projecten.

Visie op sociaal werkveld

Door alle bezuinigingen is het belangrijk dat mensen weer meer voor elkaar gaan zorgen. Het is een mooi streven om mensen meer terug te verwijzen naar de eigen verantwoordelijkheid. Het is echter wensdenken om terug te willen naar 'vroeger'. De bestaande plannen over de inrichting van het sociale werkveld moeten nog helemaal uitgewerkt worden. Daarom is er nog niet echt onrust onder de sociale organisaties. Het is nog niet duidelijk hoe de subsidie van Humanitas zich zal ontwikkelen.

Organisaties waren tot op heden heel erg op zichzelf aangewezen. Dat vonden de organisaties ook prima. Nu wordt er dus gevraagd om meer samen te gaan doen. Organisaties moeten dus wezenlijk anders gaan denken over zichzelf en omringende organisaties. Mensen blijken niet zo veel naar instanties als CJG of het wijkplein te stappen. Scholen zijn een goede ingang voor inlooppunten. Het is belangrijk om mensen op te zoeken waar ze zijn. Voor organisaties is het belangrijk dat wijkpleinen goed weten wat zij doen.

Divers en Juvans zijn de belangrijkste welzijnsorganisaties en dat mag zo blijven. Het feit dat Juvans en Divers niet samen zijn gegaan, is volgens de geïnterviewde koudwatervrees. Bij Divers zijn al flinke bezuinigingen doorgevoerd en mogelijk is Juvans bang dat op hen ook flink wordt bezuinigd als zij samen gaan. Het doorvoeren van de fusie zou zorgen voor een betere samenwerking.

Beeld van Humanitas

De geïnterviewde kan een aantal projecten van Humanitas noemen. Humanitas is de enige vrijwilligersorganisatie die zij kent die onder meerdere afdelingen valt binnen de gemeente. Hierdoor ontstaan er mogelijk verschillen tussen de afdelingen. Als de gemeente opdrachtverlener is, heeft Humanitas 's-Hertogenbosch dus te maken met verschillende opdrachtgevers. Het zou voor Humanitas goed zijn om aansluiting te zoeken met de wijkpleinen. Ook zou het goed zijn om juist andere organisaties op te zoeken in plaats van concurrentie aan te gaan. De samenwerking van Humanitas, ook intern, verloopt moeizaam. Het zou goed zijn om meer te kijken naar het functioneren van de grote organisatie, omdat dat complexer is dan alleen het functioneren van één project.

Brede Bossche School Zuid

Gesproken met coördinator Brede Bossche School Zuid.

Werkwijze

De Brede Bossche School wil bruggen bouwen tussen de school en haar partners. Humanitas wordt niet als partner gezien, het Computerhuis wel. Binnen de BBS vallen de basisschool en de kinderopvang. De partners vallen binnen de aandachtsgebieden cultuur, sport en beweging, leesbevordering en taalontwikkeling, opvoedingsondersteuning en volwasseneneducatie, ICT en groene organisaties. Ook wordt er samengewerkt met woningcorporaties, de GGD en Vivent. De huidige partners werden door de overkoepelende BBS vastgesteld²⁰. Deze partners hebben zelf aangeklopt met het voorstel om partner te worden. Dit initiatief ligt dus bij de organisaties zelf.

De belangrijkste doelstelling van de BBS is om een instelling te maken waarbij de school leidend is in de ontwikkeling van kinderen. De buurt speelt hierin een heel belangrijke rol. De BBS is hierin het hart van de wijk. Mensen die iets kunnen bieden en die iets nodig hebben, kunnen elkaar hier ontmoeten. "It takes a whole village to raise a child" is het motto. Er zijn geen plannen om meer Brede Bossche Scholen op te zetten. De invulling van brede scholen wordt per gemeente anders ingevuld.

In de BBS Zuid is er fysiek een schooldeel in het gebouw en een organisatiedeel. Op die manier blijft de school wel echt een school, maar is het sociale deel wel te bereiken. In dit sociale deel zit het wijkplein. Hier zijn flexplekken die de organisaties in kunnen boeken. Overleg met de partners vindt plaats per aandachtspunt. Ook de politie en woningbouwcorporaties doen mee in gesprekken.

²⁰ Binnenkort bepaalt elke BBS zelf wie de partners worden.

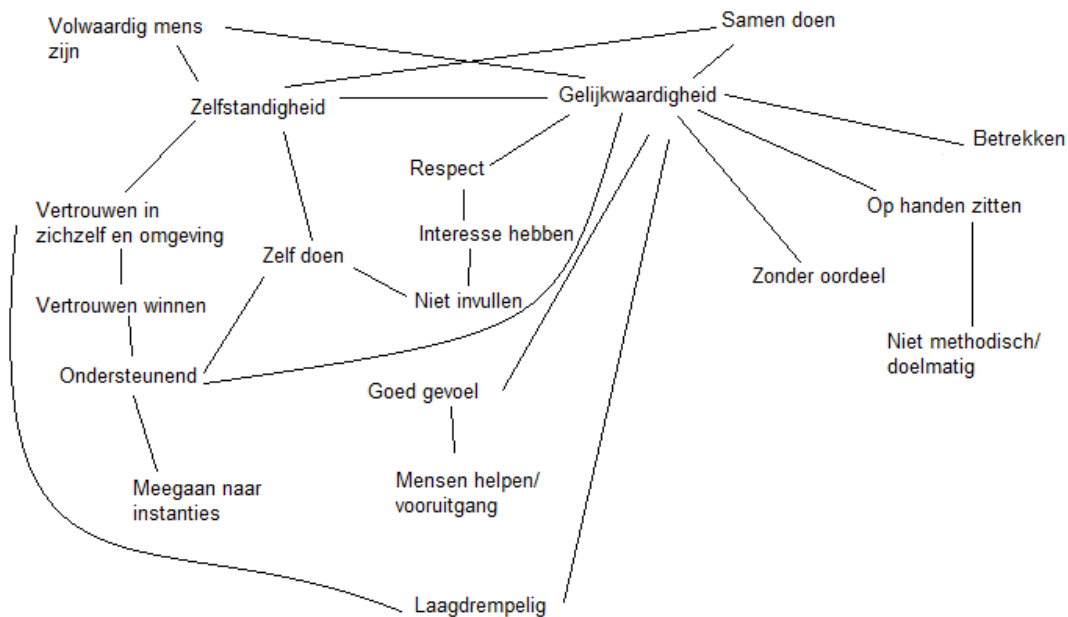
Beeld van Humanitas

De geïnterviewde weet niet welke diensten Humanitas biedt en heeft ook geen mening over de organisatie. Humanitas heeft aangeboden om het totale aanbod te presenteren, maar hierin zijn nog geen concrete stappen ondernomen.

Bijlage 7: Resultaten ladderinginterviews

Deze bijlage geeft een grafische weergave van de ladderinginterviews. Eerst wordt per interview een voorlopige betekenisladder weergegeven. Deze betekenisladders worden vervolgens met elkaar vergeleken, waarna er een voorlopige collectieve betekenisladder is getekend. Aanvullende informatie werd uit de enquêtes gehaald, waarna de definitieve versie kon worden gemaakt.

Betekenisladder uit interview met een vrijwilliger



Betekenisladder uit interview met een vrijwilliger



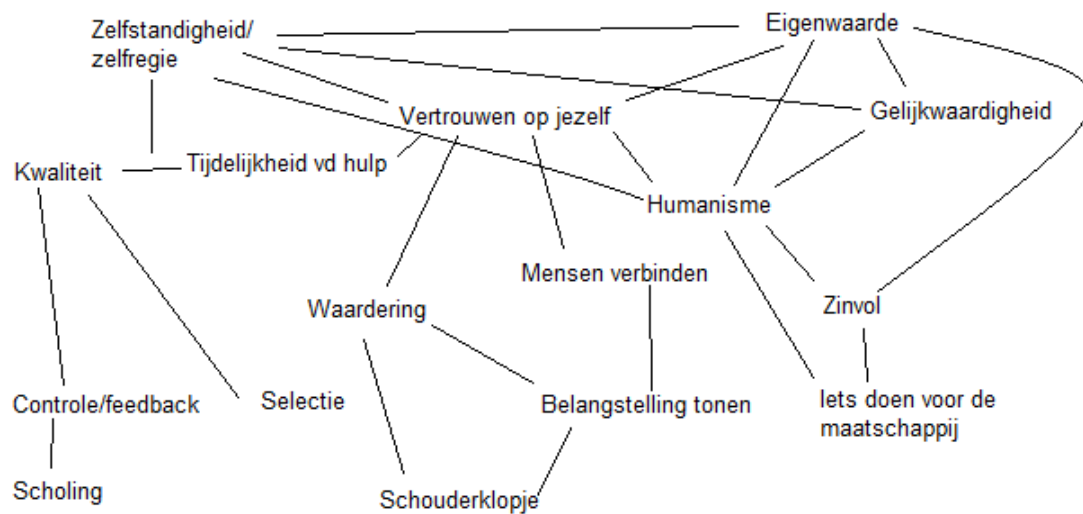
Betekenisladder uit interview met een coördinator



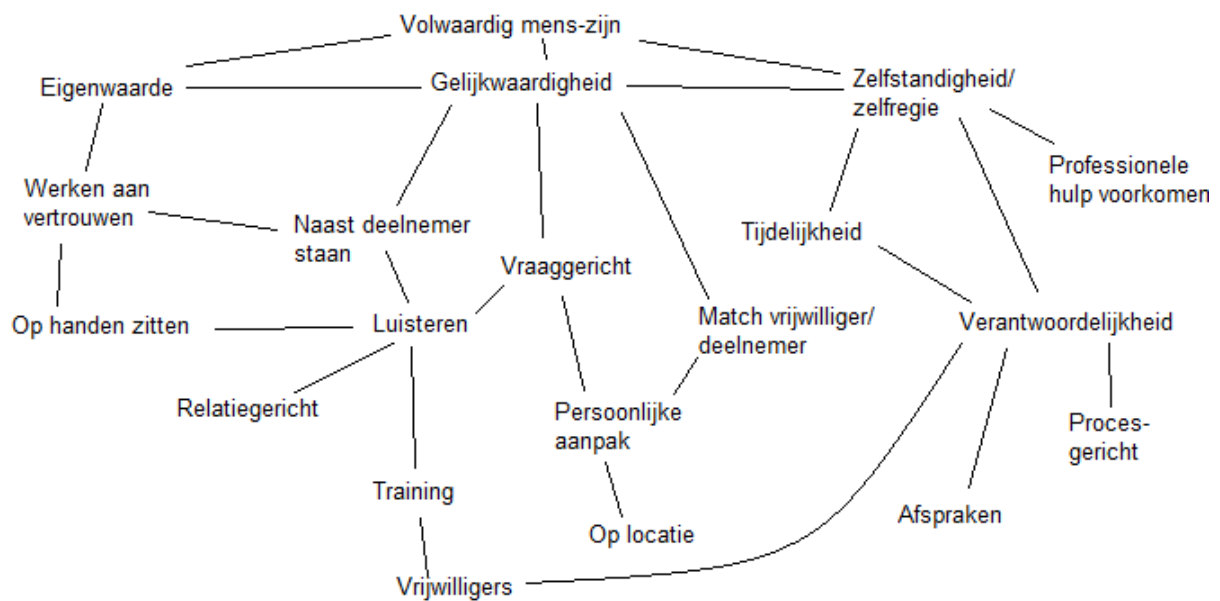
Betekenisladder uit interview met een coördinator



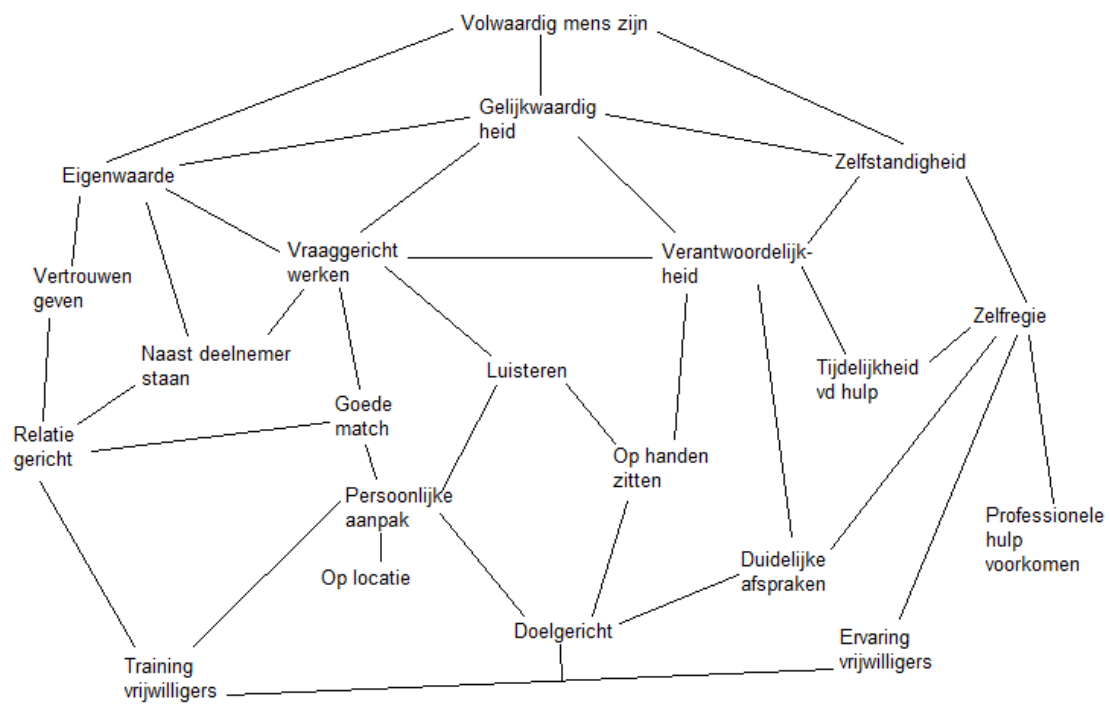
Betekenisladder uit interview met een bestuurslid



Concept betekenisladder na interviews



Definitieve betekenisladder na interviews en enquêtes



Bijlage 8: Enquête en resultaten

In deze bijlage staat de enquête die is afgenomen onder de medewerkers van Humanitas 's-Hertogenbosch in het kader van de ladderingsmethodiek. Ook de vragen die buiten de ladderingsmethodiek voor aanvullende informatie moeten zorgen, staan in deze bijlage. In het tweede deel van deze bijlage staan de resultaten. De enquête is gemaakt op en verspreid via www.thesistools.com.

De enquête

Humanitas geeft mensen een steuntje in de rug die dat even nodig hebben. Dat is belangrijk werk! Toch weet lang niet iedereen wat Humanitas doet. Voor mijn afstudeerscriptie werk ik aan een advies om Humanitas 's-Hertogenbosch stevig op de kaart te zetten. Daar heb ik uw hulp bij nodig. Met deze enquête onderzoek ik wie Humanitas precies is. Het invullen duurt niet lang en het zou mij enorm helpen!

1. Welke functie heeft u binnen Humanitas? (meerdere antwoorden mogelijk)

- ☐ (Vrijwillig) coördinator
- ☐ Bestuurslid
- ☐ Uitvoerend vrijwilliger
- ☐ Anders

2. Indien u verbonden bent aan een project, welke is dat? (meerdere antwoorden mogelijk)

- ☐ MIM/Home-Start
- ☐ Doorstart
- ☐ Gezin in Balans
- ☐ Computerhuis
- ☐ Gevangenenbezoek
- ☐ Een online project (bijvoorbeeld Humanitas Chat)
- ☐ MentorMaatjes
- ☐ Anders

3. In welke mate voelt u zich verbonden met onderstaande zaken?

	Niet verbonden			Verbonden		nvt
Humanitas 's-Hertogenbosch	0	0	0	0	0	0
Landelijke vereniging Humanitas	0	0	0	0	0	0
Het project waarvoor ik werk	0	0	0	0	0	0
Humanisme	0	0	0	0	0	0
Een religie	0	0	0	0	0	0

4. Humanitas werkt volgens 4 kernwaarden: gelijkwaardigheid, verantwoordelijkheid, zelfbeschikking en betrokken/vraaggericht. Welke kernwaarden zijn voor u het meest belangrijk? Denk hierbij zowel aan uw eigen leven als aan de manier waarop u uw werk voor Humanitas doet. Rangschik de waarden op belangrijkheid, waarbij de 1e plaats de belangrijkste is. U kunt elke plaats slechts 1 keer toekennen.

	1e plaats		4 ^e plaats	
Gelijkwaardigheid	0	0	0	0
Zelfbeschikking	0	0	0	0
Verantwoordelijkheid	0	0	0	0
Betrokken/vraaggericht	0	0	0	0

5. Kunt u hieronder op dezelfde manier aangeven welke kernwaarden u het meest herkent in de praktijk van Humanitas 's-Hertogenbosch?

	1e plaats		4 ^e plaats	
Gelijkwaardigheid	0	0	0	0
Zelfbeschikking	0	0	0	0
Verantwoordelijkheid	0	0	0	0
Betrokken/vraaggericht	0	0	0	0

6. Werkt u zelf volgens nog een extra waarde die u belangrijk vindt voor Humanitas? Welke?

7. Werkt u volgens een aanvullende waarde die u belangrijk vindt voor uzelf? Zo ja, welke waarde is dat ?

8. Kunt u van onderstaande woorden aangeven welke het belangrijkste is voor uw werk voor Humanitas? Soms lijken de woorden erg op elkaar of lijkt de vergelijking onlogisch. U kunt dan het beste snel en op intuïtie een keuze maken.

Zelfstandigheid	0	0	Zelfregie
Zelfregie	0	0	Gelijkwaardigheid
Zelfregie	0	0	Eigenwaarde
Eigenwaarde	0	0	Gelijkwaardigheid
Zelfregie	0	0	Professionele hulp voorkomen
Tijdelijkheid van de hulp	0	0	Professionele hulp voorkomen
Tijdelijkheid van de hulp	0	0	Verantwoordelijkheid
Procesgericht	0	0	Relatiegericht
Procesgericht	0	0	Doelgericht
Relatiegericht	0	0	Doelgericht
Persoonlijke aanpak	0	0	Goede match tussen vrijwilliger en deelnemer
Persoonlijke aanpak	0	0	Werken op locatie (bijvoorbeeld in gezin)
Vertrouwen krijgen	0	0	Vertrouwen krijgen
'Op handen zitten'	0	0	Feedback geven
Relatiegericht	0	0	'Op handen zitten'
Training van de vrijwilliger	0	0	Ervaring van de vrijwilliger
Kwaliteit van de hulp aan deelnemers	0	0	Training van de vrijwilliger
Goede match tussen vrijwilliger en deelnemer	0	0	Training van de vrijwilliger
Persoonlijke hulp aan de deelnemer	0	0	Kwaliteit van de hulp aan de deelnemer

De volgende vragen zijn bedoeld voor alle vrijwillige krachten. Voor de betaalde krachten is dit het einde van de enquête.

9. Via welke weg bent u bij Humanitas binnengekomen voor vrijwilligerswerk?

- ☐ Een advertentie of folder

- De vrijwilligerscentrale (Galant)
- Iemand uit mijn omgeving wees me erop
- De open dagen
- Anders, namelijk _____

10. Kende u Humanitas al voordat u bij de organisatie terechtkwam?

- Ja, ik kende Humanitas, haar projecten en haar kernwaarden al goed
- Ja, ik kende Humanitas, haar projecten en haar kernwaarden al redelijk
- Ja, ik kende al een of enkele projecten van Humanitas
- Nee, ik kende alleen het project waarvoor ik nu vrijwilligerswerk doe
- Nee, ik kende Humanitas eigenlijk nog niet

11. Wat zijn redenen voor u om vrijwilligerswerk te doen? (meerdere antwoorden mogelijk)

- Contact met anderen
- Sociale/maatschappelijke betrokkenheid
- Vanuit een overtuiging (religieus, ideologisch enz.)
- Resultaten boeken
- Ergens bij horen
- Iets nieuws leren of doen
- Iets doen waar ik goed in ben
- Ik vind het leuk om te doen
- Sociale en maatschappelijke erkenning
- Anders, namelijk _____

12. Kunt u aangeven in hoeverre u het eens bent met onderstaande stellingen? In de tweede kolom kunt u aangeven hoe belangrijk u elk punt vindt.

	Helemaal mee - Niet mee eens					Belangrijk - Onbelangrijk				
Humanitas geeft goede trainingen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Binnen Humanitas kan ik mezelf ontwikkelen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ik krijg goede begeleiding van Humanitas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ik ervaar de sfeer binnen Humanitas als persoonlijk en betrokken	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ik weet welke projecten Humanitas allemaal biedt in 's-Hertogenbosch	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ik heb veel ruimte om mee te denken met Humanitas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ik krijg voldoende vrijheid in het uitoefenen van mijn taken	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ik blijf graag langere tijd bij Humanitas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ik heb echt het gevoel dat ik belangrijk werk doe	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ik leer veel van mijn werk voor Humanitas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Hartelijk dank voor het invullen van de enquête!

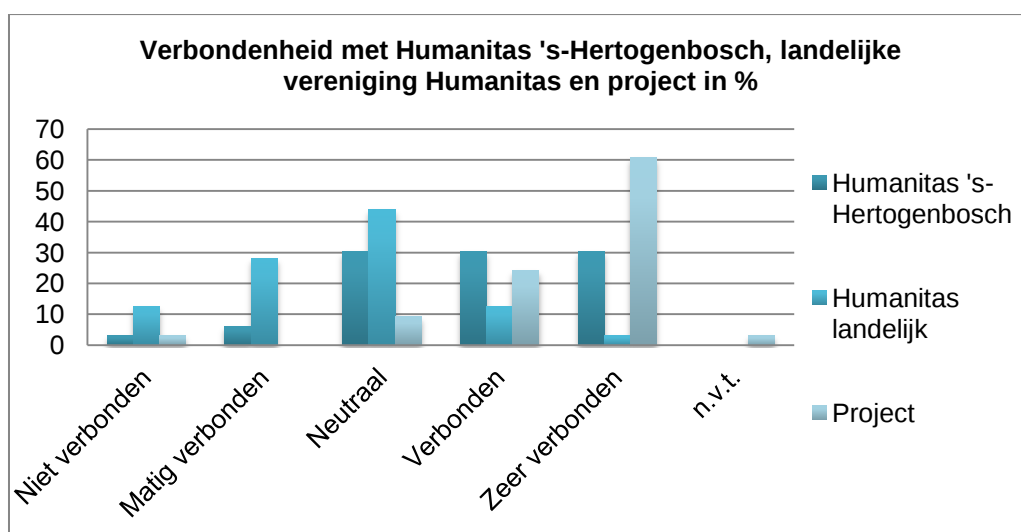
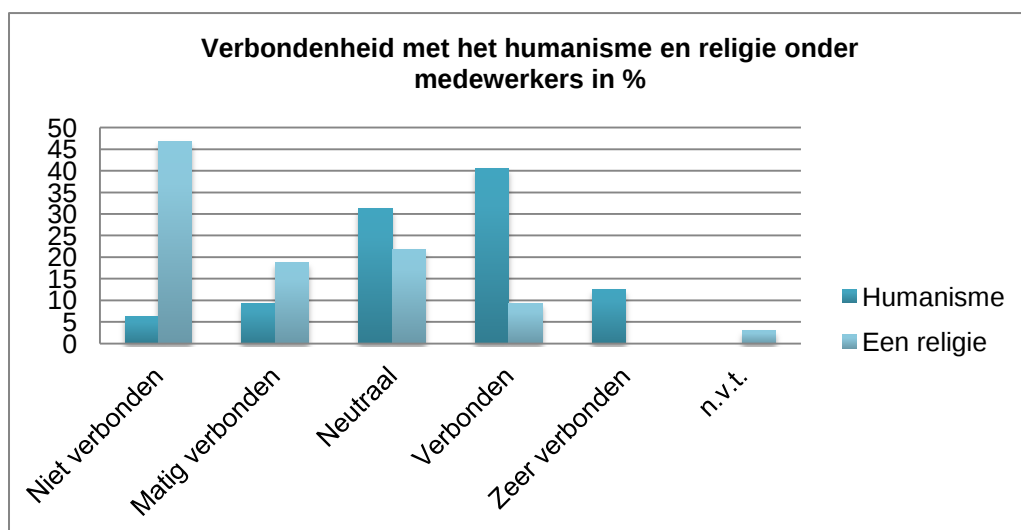
De resultaten

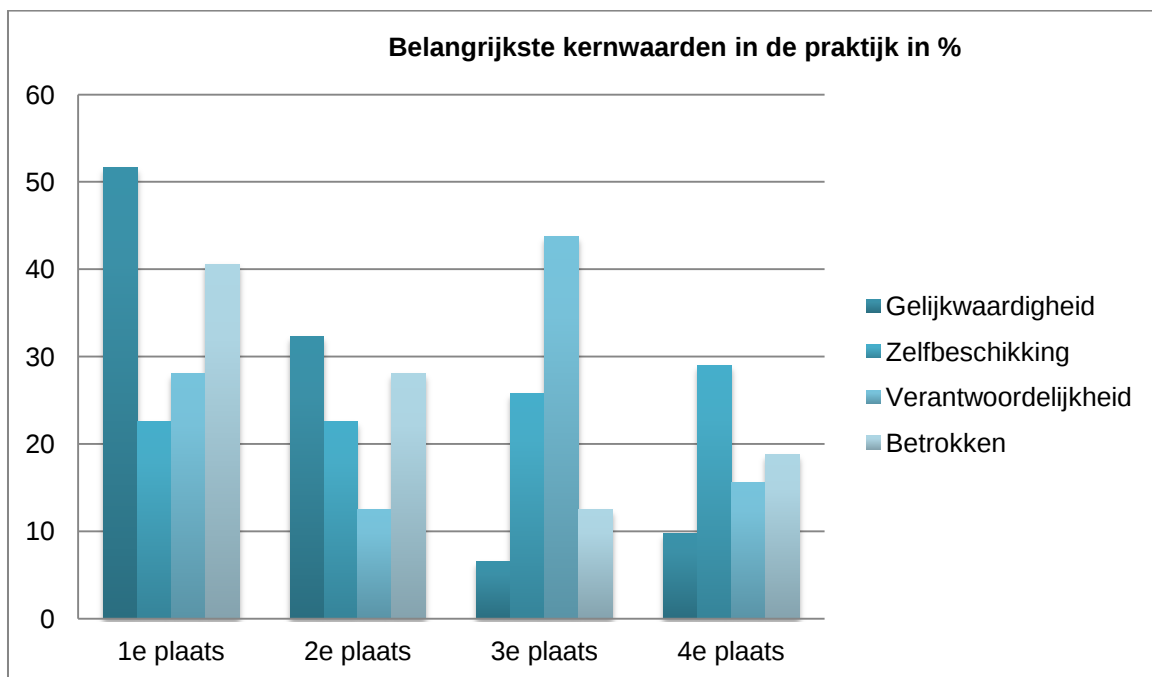
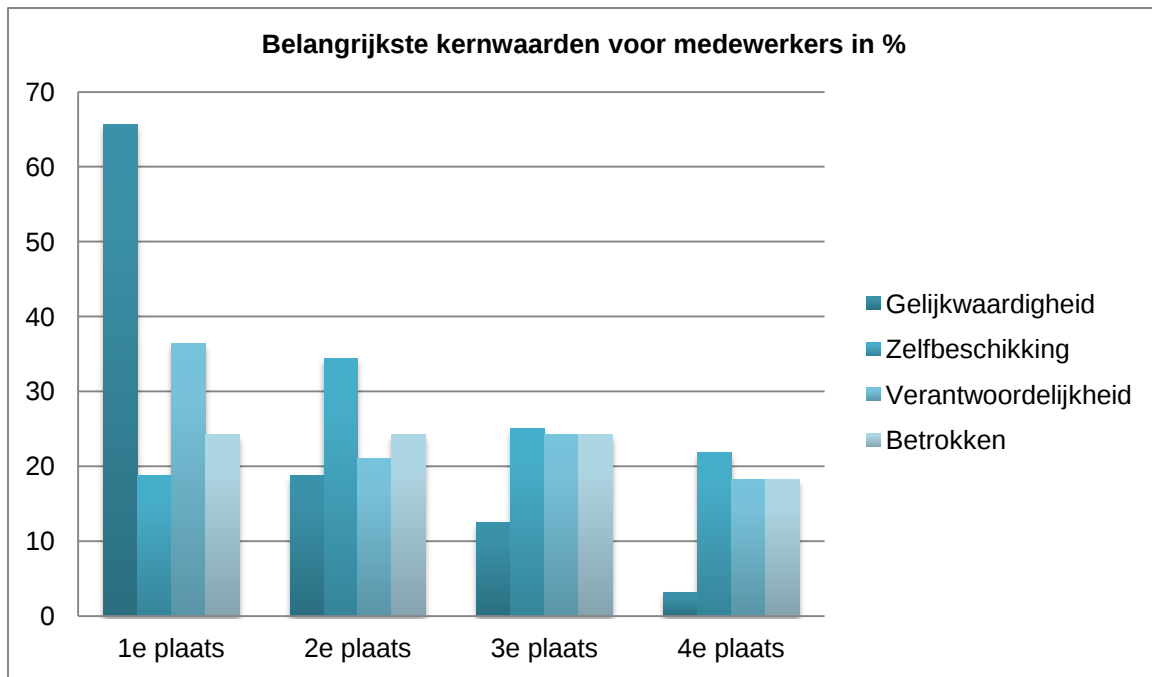
Functie binnen Humanitas van de respondenten

○ (Vrijwillig) coördinator	20,6%	7
○ Bestuurslid	11,8%	4
○ Uitvoerend vrijwilliger	67,7%	23
○ Anders	2,9%	1

Projecten waaraan de respondenten verbonden zijn

○ MIM/homestart	27,3%	9
○ Doorstart	24,3%	8
○ Gezin in Balans	3%	1
○ Computerhuis	30,3%	10
○ Gevangenenbezoek	3%	1
○ Een online project (bijvoorbeeld Humanitas Chat)	-	0
○ MentorMaatjes	12,1%	4
○ Anders	6,1%	2





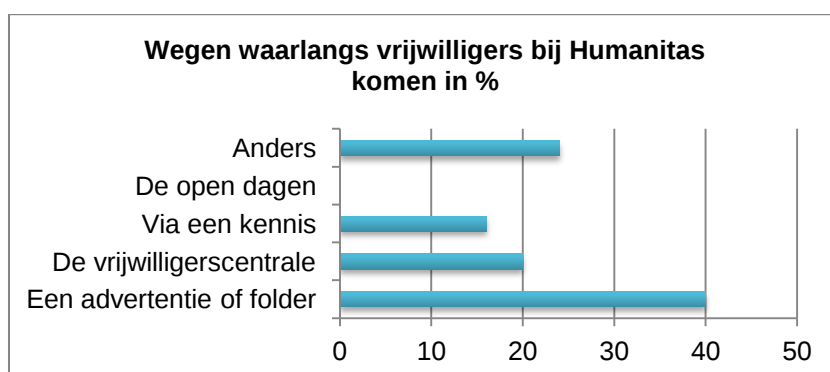
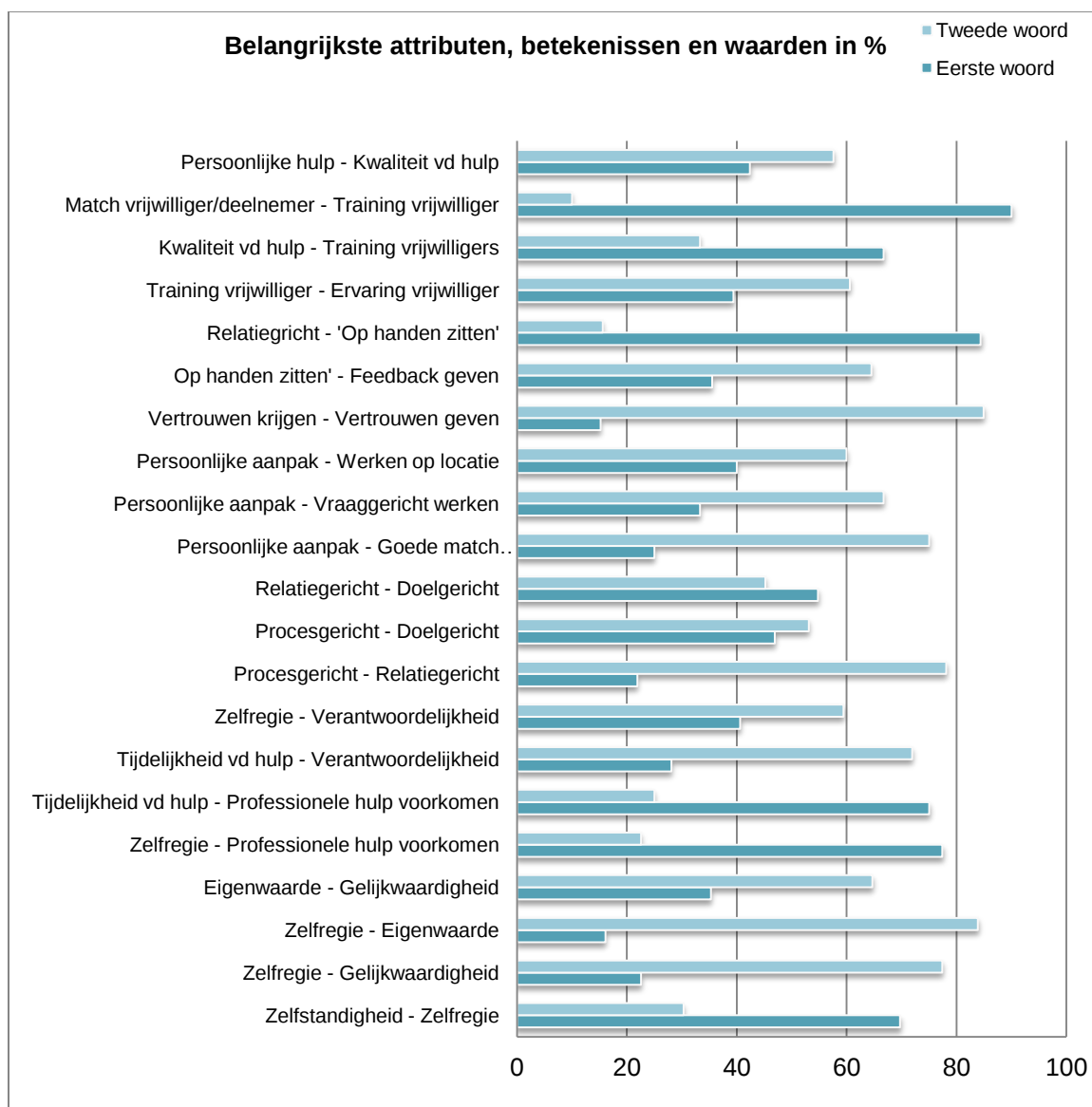
Extra waarden voor Humanitas volgens de respondenten

Empathie, inlevingsvermogen, betrouwbaarheid, samen-leving, integriteit, bewust zijn van eigen oordelen, echt luisteren, persoonlijk contact, optimaal samenwerken met een team, kijken vanuit mogelijkheden en kansen, open zijn, vertrouwen, sociale controle, respect (2x), actiegericht, naastenliefde, kennisvergroting van de vrijwilligers dmv themabijeenkomsten.

Extra waarden voor de medewerkers

Empathie, inlevingsvermogen, je goed voelen als je iets doet voor een ander, waardevol zijn, vertrouwen (2x), bewust zijn van je eigen oordelen, proberen niet te snel te oordelen, uitgaan van het

goede van de mens, mijn kennis met anderen delen, openheid, het helpen van mensen en de voldoening die dat geeft, af en toe kunnen relativeren, delen en aandacht voor elkaar, helpende hand aan de medemens, iets bijdragen aan de maatschappij, denken in mogelijkheden, zelfontplooiing, tijd en ruimte geven aan vrijwilligers en gezinnen.



De respondenten vulden onder 'anders' in: via wijkverpleegkundige, internet/website (2x), advertentie, via Computerhuis (2x), stagemarkt, school (2x).



Onder 'anders' vulden de respondenten school als reden in en om een ander te kunnen helpen en zelf om te kunnen groeien op allerlei vlakken.

Kwaliteiten van Humanitas 's-Hertogenbosch als vrijwilligersorganisatie, gerangschikt naar mate van belangrijkheid en naar aanwezigheid.

Kwaliteit			Percentage		
Goede training	Belangrijk	92	Vrijheid in werk	Mee eens	100
	Niet belangrijk	4		Mee oneens	0
Belangrijk werk doen	Belangrijk	88	Persoonlijke betrokken sfeer	Mee eens	91
	Niet belangrijk	0		Mee oneens	4
Vrijheid in werk	Belangrijk	87	Belangrijk werk doen	Mee eens	70
	Niet belangrijk	0		Mee oneens	8
Persoonlijke betrokken sfeer	Belangrijk	86	Goede training	Mee eens	69
	Niet belangrijk	4		Mee oneens	4
Zelf veel leren	Belangrijk	74	Intentie lange termijn	Mee eens	69
	Niet belangrijk	0		Mee oneens	8
Jezelf ontwikkelen	Belangrijk	79	Jezelf ontwikkelen	Mee eens	65
	Niet belangrijk	13		Mee oneens	4
Goede begeleiding	Belangrijk	79	Zelf veel leren	Mee eens	61
	Niet belangrijk	13		Mee oneens	8
Ruimte om mee te denken	Belangrijk	56	Goede begeleiding	Mee eens	65
	Niet belangrijk	4		Mee oneens	23
Intentie lange termijn werk	Belangrijk	56	Ruimte om mee te denken	Mee eens	53
	Niet belangrijk	13		Mee oneens	4
Kennis van projecten	Belangrijk	54	Kennis van projecten	Mee eens	52
	Niet belangrijk	25		Mee oneens	24

De begeleidende email

De enquête werd via mail verspreid onder de medewerkers. De coördinatoren werd gevraagd de enquête door te mailen naar de vrijwilligers. Na twee weken is er een herinnering verstuurd. Hieronder staan beide mails.

Hallo Humanitas-medewerker!

Humanitas doet belangrijk werk in 's-Hertogenbosch. Helaas kent nog lang niet iedereen Humanitas en haar projecten even goed. Daar moet verandering in komen.

Ik ben een afstudeerstagiaire van de opleiding Communicatie. In mijn scriptie werk ik aan een advies voor de communicatie van Humanitas. Hiermee hoop ik mijn steentje bij te dragen aan de naamsbekendheid van Humanitas in 's-Hertogenbosch. Hierbij heb ik uw hulp nodig.

Enquête

Communicatie die niet aansluit op wie en wat een organisatie is, treft geen doel. In de communicatie noemen we dit de 'identiteit' van de organisatie. U werkt, op wat voor manier dan ook, voor Humanitas. Daarom bent u onderdeel van de identiteit.

U zou mij enorm helpen als u een enquête invult over Humanitas. Via onderstaande link kunt u deze gemakkelijk online invullen en versturen. De enquête duurt ongeveer 10 minuten. Voor mijn advies aan Humanitas is het belangrijk dat zo veel mogelijk coördinatoren, vrijwilligers en bestuursleden de enquête invullen.

Dit is de link naar de enquête: www.thesistools.com/web/?id=263393

Alvast hartelijk bedankt voor uw hulp!

Met vriendelijke groet,
Eefje van Haaften
Studente Communicatie aan de Fontys Hogescholen te Eindhoven

PS. Coördinatoren, zouden jullie deze mail door willen sturen naar de vrijwilligers van jullie eigen projecten? Vanzelfsprekend heb ik geen gegevens van de vrijwilligers. Bovendien is het voor hen vertrouwder als zij deze mail via jullie binnenkrijgen in plaats van via mij. Bedankt!

Verstuurd op 18 april 2012

Hallo Humanitas-medewerker,

Voor mijn afstudeerscriptie werk ik aan een communicatieadvies voor Humanitas 's-Hertogenbosch. In het kader van dit advies, stuurde ik 2 weken geleden een enquête rond.

Zou iedereen die deze nog niet heeft ingevuld, hier alsnog een paar minuutjes tijd voor vrij willen maken? Om tot een goed advies te komen, is deze vragenlijst erg belangrijk. Via deze link opent de vragenlijst direct: www.thesistools.com/web/?id=263393.

Heeft u de vragenlijst al wel ingevuld, dan bij deze heel hartelijk bedankt!

vriendelijke groet,

Eefje van Haaften

PS. Coördinatoren, zouden jullie deze mail weer even door willen sturen aan de vrijwilligers? Bedankt!

Verstuurd op 2 mei 2012

Bijlage 9: Plan bijeenkomst 26 april

Deze bijlage bevat het plan dat is opgesteld ter voorbereiding op de spinnenwebbijeenkomst op 26 april 2012. In dit plan staat het kader van de bijeenkomst, de aparte onderdelen worden toegelicht en de planning is opgesteld.

Kader van de bijeenkomst

Het kader van de bijeenkomst gaat over de situatie waarin de bijeenkomst plaatsvindt. Daarom wordt de fase in het proces beschreven, het doel en het soort bijeenkomst worden genoemd en er wordt een korte omschrijving van de deelnemers gegeven. Ook de organisatorische aspecten komen aan bod.

Fase in het adviseringsproces

De bijeenkomst vindt plaats tijdens de afronding van de onderzoeksfase. De omgeving van Humanitas 's-Hertogenbosch is verkend, de maatschappelijke ontwikkelingen zijn in kaart gebracht, een aantal organisaties uit het sociale werkveld van 's-Hertogenbosch is geïnterviewd, een aantal medewerkers is geïnterviewd en er gaat een enquête rond waaruit de eerste conclusies getrokken kunnen worden. Dat wil zeggen dat er informatie beschikbaar is over de omgevingsfactoren, over het imago en over de toegepaste identiteit (van Riel, 2010) van Humanitas. De bijeenkomst moet de laatste input geven die nodig is om de onderzoeksfase af te sluiten.

Doel van de bijeenkomst

In de bijeenkomst zal de gewenste identiteit gemeten worden en vanuit daar wordt gekeken naar het gewenste imago. Het uiteindelijke advies dat voortkomt uit het hele traject, zal een positioneringadvies zijn. Een positionering kiest men met het oog op de doelgroep, op de concurrenten en op de identiteit (Riezebos & van der Grinten, 2011). Tijdens deze bijeenkomst staat dus vooral de identiteit centraal, hoewel deze niet los te koppelen is van de concurrenten en de doelgroep als er gekeken wordt naar het gewenste imago.

In de bijeenkomst wordt dus gekeken naar de (gewenste) identiteit van Humanitas 's-Hertogenbosch, maar ook naar het gewenste imago. Dit vereist niet alleen een analytisch uitgangspunt, maar ook het aanbrengen van scherpheid in die analyse. Die scherpheid zit in het kiezen welke punten nu echt onderscheidend zijn voor de organisatie. Het unieke van Humanitas 's-Hertogenbosch moet dus gevonden worden.

Buiten bovengenoemde doelstelling, speelt er nog een ander doel mee. Als een organisatie wil dat de medewerkers werkelijk achter de positionering staan en zich verbonden voelen met de geformuleerde identiteit, zal de organisatie de medewerkers moeten betrekken in dit proces. Door de medewerkers mee te laten denken, kan de kans vergroot worden dat zij de positionering ook werkelijk uit zullen dragen (Reijnders, 2010). De medewerkers hebben dus niet alleen inhoudelijk een toegevoegde waarde tijdens de bijeenkomst, zij spelen ook een cruciale rol in de implementatie van de uiteindelijke keuzes.

Soort bijeenkomst

De vorm van de bijeenkomst ligt tussen een brainstormsessie en een discussie in. Dat houdt in dat de deelnemers worden uitgedaagd om van gedachten te wisselen, met ideeën te komen en kritisch naar Humanitas te kijken. Uitgangspunt hierbij is de spinnenwebmethode. Deze methode biedt een goed uitgangspunt om tot discussie te komen over waar de organisatie voor staat (van Riel, 2010). Een spinnenweb is in deze methode een grafische weergave van 8 kenmerken van een organisatie die

men het belangrijkste vindt. Op een tienpuntsschaal kan aangegeven worden in welke mate dit kenmerk belangrijk is en ook daadwerkelijk herkenbaar is binnen de organisatie.

Deelnemers

De groep deelnemers bestaat uit coördinatoren en bestuursleden. Niet iedereen zal aanwezig zijn. Vanuit het bestuur ontstond de vraag naar een communicatieadvies, dus de bestuursleden werken graag mee. De coördinatoren voelen zich voornamelijk verbonden met het eigen project en kijken dus waarschijnlijk met een bril vanuit het project naar de bijeenkomst. Zij zijn voornamelijk verantwoordelijk voor het eigen project, dus dat belang staat voorop. Voor het bestuur ligt het belang meer bij de gehele afdeling van Humanitas. Geen van de aanwezigen is erg bekend met het vak communicatie, maar iedere aanwezige is hoogopgeleid en kan dus toch goed meedenken. Bijeenkomsten in actieve vorm worden vaker ingezet door het bestuur, dus het is niet nieuw voor de deelnemers om meer te doen dan rond een tafel vergaderen.

Omdat Humanitas een stichting is en zichzelf continu moet 'verkopen' om aan inkomsten te komen, nemen zowel bestuursleden als coördinatoren van nature een enigszins beschermende houding in ten opzichte van Humanitas. Een kritische blik is daarom soms wat lastig. Hiermee zal rekening gehouden moeten worden tijdens de bijeenkomst. Niet door dit uit de weg te gaan, maar juist door de deelnemers te prikkelen eens anders naar de organisatie te kijken.

Organisatorische aspecten

Datum bijeenkomst:	26 april 2012
Tijd bijeenkomst:	15.00 – 17.30
Plaats bijeenkomst:	Grote ruimte van Humanitas aan de Sonniusstraat
Aantal deelnemers:	ongeveer 8 ²¹
Benodigdheden:	flip-over en stiften post-its en pennen een losse wand om de post-its op te plakken een rekenmachine voldoende stoelen in een kring

Ontwerp bijeenkomst

In deze paragraaf staan de losse onderdelen van de bijeenkomst genoemd. Per onderdeel wordt een omschrijving gegeven en de tijdsplanning en de benodigdheden worden genoemd²².

Opening

Om de bijeenkomst af te trappen geef ik een korte introductie van het doel van de bijeenkomst. Ik vertel kort waarom het belangrijk is dat de deelnemers aanwezig zijn en wat ik met de resultaten van de bijeenkomst ga doen.

Tijdsplanning

15.00 Aftrap

15.05 Volgende onderdeel

²¹ Dit werden uiteindelijk 6 personen van de 15 genodigden.

²² Gepland was een onderdeel waarin elke coördinator zijn of haar project heel kort toelicht. Doel was het vergroten van de interne kennis. Er waren echter te weinig coördinatoren aanwezig voor dit onderdeel, dus is het geschrapt.

Benodigdheden

- Stoelen in een kring, zonder tafel ertussen (een tafel creëert afstand)
- Flip-over en stiften

In 1 woord...

Omdat het voor de deelnemers wat ongebruikelijk is dat iemand die zij nauwelijks kennen een bijeenkomst begeleidt, begint de bijeenkomst rustig. Maar tegelijk moet dit eerste onderdeel de deelnemers scherp maken. Daarom beginnen we met een kort rondje waarin iedereen steeds in 1 woord iets toelicht. In deze volgorde zijn dat:

- Wat is er uniek aan Humanitas 's-Hertogenbosch?
- Wat is er niet uniek aan Humanitas?
- Wat is het sterkste en zwakste punt van Humanitas 's-Hertogenbosch?

Vooraf is er een mail rondgegaan met het verzoek hier vast over na te denken. De bedoeling is namelijk om er de vaart in te houden. Deze opdracht is laagdrempelig, maar door de vaart worden de deelnemers wel geactiveerd. De vraag over wat Humanitas niet uniek maakt, moet de deelnemers uit hun 'comfortzone' halen.

In de spinnenwebmethode hoort een eerste rondje waarin alle deelnemers kort vertellen hoe zij tegen de organisatie aankijken. Dat onderdeel van de methode is verwerkt in dit onderdeel.

Tijdsplanning

15.05 Korte uitleg en eerste woord
15.08 Tweede woord
15.11 Derde woord
15.14 Vierde woord
15.20 Volgende onderdeel

Benodigdheden

- Dezelfde opstelling uit het vorige onderdeel
- Een flip-over voor aantekeningen

Inventarisatie

Dit deel begint met een korte uitleg over de spinnenwebmethode. Daarna schrijft iedereen op post-its in totaal 8 kenmerken op die zij vinden passen bij Humanitas 's-Hertogenbosch. Om de deelnemers een eindje op weg te helpen, hang ik een bestaande lijst met kenmerken op die in het boek *Positioneren* van Riezebos en van Grinten staat. Daarbij vermeld ik uitdrukkelijk dat deze lijst slechts ter inspiratie is. Eigen woorden zeggen vaak meer. Een dergelijke lijst kan de deelnemers helpen om buiten de vaste termen van Humanitas te denken.

Als alle post-its zijn verzameld, worden die bij elkaar gehangen. Volgens de officiële spinnenwebmethode zou iedereen nu individueel een top 8 moeten samenstellen uit deze woorden. In deze bijeenkomst stellen we de top 8 samen vast. Juist de discussie is belangrijk, omdat de deelnemers op deze manier worden uitgedaagd om breder te denken. Deze discussie moet niet al te lang duren en het is belangrijk dat iedereen aan het woord komt. Aan het eind van de discussie is er dus een top 8 van de belangrijkste kenmerken van Humanitas.

Tijdsplanning

- 15.20 Korte uitleg en uitdelen post-its
- 15.30 Verzamelen post-its en ophangen. Discussie over top 8
- 15.45 Volgende onderdeel

Benodigdheden

- Dezelfde opstelling als in het vorige onderdeel
- Post-its en pennen
- Een wand waar de post-its op geplakt kunnen worden
- Flip-over en stiften

Punten geven

Dit onderdeel begint weer individueel. De deelnemers kennen punten toe aan de top 8 van kenmerken. Hiervoor gebruiken zij een schaal van 1 t/m 10. Eerst kennen zij punten toe aan de mate waarin het kenmerk werkelijk herkenbaar is in de organisatie. Daarna kennen zij punten toe voor de gewenste situatie. Bij dit laatste punt benoem ik uitdrukkelijk dat men hierbij rekening houdt met de tijd en moeite die nodig is om deze gewenste situatie te bereiken. Het gevaar is anders dat iedereen in de gewenste situatie de volle 10 punten geeft op elk positief punt.

Als iedereen de punten heeft toegekend, is het tijd voor een pauze. In die pauze kan ik de gemiddelden per kenmerk uitrekenen in de feitelijke en de gewenste situatie. Deze scores teken ik in een spinnenweb in. Op deze manier hebben de deelnemers na de pauze een visuele weergave van het voorgaande stuk.

Tijdsplanning

- 15.45 Korte uitleg, uitdelen post-its
- 15.55 Verzamelen post-its. Voor deelnemers pauze, voor mij verwerken post-its

Benodigdheden

- Dezelfde opstelling als in het vorige onderdeel
- Post-its en pennen
- Een rekenmachine
- Een voorgetekend spinnenweb, waarin alles snel ingetekend kan worden.

Bespreken spinnenweb

In dit onderdeel wordt besproken wat de uitkomst van het spinnenweb betekent voor Humanitas. Wat klopt er wel, wat klopt er niet? Past dit binnen het gewenste imago? Zou er bij nader inzien iets aangepast moeten worden? Tot welke acties zou dit moeten of kunnen leiden? Dit onderdeel is eigenlijk het bruggetje van de vorige onderdelen naar het onderdeel hierna. Het is een korte discussie.

Tijdsplanning

- 16.05 Start discussie
- 16.20 Volgend onderdeel

Benodigdheden

- Zelfde opstelling als bij de vorige onderdelen
- Uitgewerkt spinnenweb

De hoeden van de Bono

In deze fase staat het zoeken naar het unieke van Humanitas centraal. Hierover wil ik discussie oproepen. Dit doe ik door stellingen te formuleren. Over deze stellingen probeer ik een verrassende discussie op gang te brengen door de hoeden van de Bono in te zetten. Deze methode daagt de deelnemers uit om op verschillende manieren naar de stellingen te kijken. Door er een speels effect aan te geven, is het ook gemakkelijker om anders te denken.

In deze bijeenkomst introduceer ik natuurlijk de spinnenwebmethode al, dus het is wat veel gevraagd om ook deze methode haarfijn uit te leggen tijdens de bijeenkomst. De kans is groot dat een aantal deelnemers de methode wel kennen omdat deze in sociale studies ook bod komt. Maar de methode is prima inzetbaar zonder gedetailleerde uitleg. Ik zeg dan op het moment zelf met welke insteek de deelnemers verder praten. Dat ik deze methode gebruik, benoem ik wel, zodat de deelnemers bedacht zijn op een veranderende insteek van de discussie.

De hoeden van de Bono zijn kort samengevat:

- De witte hoed: neutraal en objectief denken, feiten, cijfers, geen mening
- De rode hoed: emoties en mening, niet objectief, gevoelsmatig
- De zwarte hoed: negatieve aspecten zoeken, advocaat van de duivel
- De gele hoed: kansen zoeken, optimisme, dromen
- De groene hoed: creativiteit, alternatieven zoeken, ideeën, nieuwe denkwijze
- De blauwe hoed: samenvatten, kaderen, conclusies trekken, voortgang bewaken.

Ik zal de blauwe hoed steeds op hebben om het proces te begeleiden. Dat wil niet zeggen dat de groep niet ook deze hoed op kan zetten. Vooraf is het zinloos de volgorde van de hoeden te bepalen. Op het moment zelf kan ik de discussie sturen door een nieuwe hoed te introduceren.

Na elke stelling vatten we samen de discussie samen en trekken we conclusies. De stellingen zijn:

- Humanitas kan het niet meer alleen. Zij zal moeten samenwerken met organisaties als Divers en met de wijkpleinen.
- Binnen Humanitas heerst een eilandjescultuur. Eigenlijk is dat wel prima, lekker duidelijk. Zowel voor onszelf als voor de omgeving.
- Humanitas is een goede organisatie, maar heeft eigenlijk weinig onderscheidends te bieden.
- Humanitas is ouderwets²³.

Aan deze stellingen kan ik nog stellingen toevoegen die gedurende de bijeenkomst boven komen drijven. Bijvoorbeeld aan de hand van het eerste onderdeel of aan de hand van het spinnenweb.

Tijdsplanning

Dit onderdeel is moeilijk te plannen, omdat de ene stelling tot meer discussie leidt dan de ander. Uitgangspunt per stelling is een minuut of 10-15.

Benodigheden

- Dezelfde opstelling als in de voorgaande onderdelen
- Stellingen

²³ Deze stelling is niet vooraf bedacht, maar tijdens de bijeenkomst leek deze stelling interessant voor de discussie.

Afronding

Ter afsluiting vat ik de conclusies van de bijeenkomst samen. Ook vertel ik wat ik ga doen met de uitkomsten en natuurlijk bedank ik de deelnemers voor hun aanwezigheid.

Uitnodiging

De uitnodiging is met opzet vanuit het mailadres van Humanitas 's-Hertogenbosch verstuurd. Mijn mailadres kennen de medewerkers niet, dus het mailadres van de afdeling komt vertrouwder over. De mail is verstuurd op 26 maart 2012, dus precies een maand vooraf. Tussendoor is er een herinneringsmail gestuurd, waarin ook een aangepaste tijd werd gegeven op verzoek van de medewerkers.

Hallo allemaal,

Zoals de meesten van jullie weten, zijn we druk in de weer om de communicatie vorm te geven. Stagiaire Eefje van Haaften werkt aan een afstudeerscriptie waarin zij ons communicatieadvies zal geven. Ook marketingexpert Frans van der Lee van de Sesam Academie adviseert ons in dit proces.

Wie is Humanitas?

Eefje nodigt ons in dit kader uit om op donderdag **26 april van 15.00 tot 20.00** samen te kijken naar wie Humanitas 's-Hertogenbosch eigenlijk is. De input die zij uit deze bijeenkomst haalt, vormt de basis voor haar advies aan ons. Het is daarom belangrijk dat de opkomst zo groot mogelijk is.

De basis van goede communicatie vanuit een organisatie is namelijk de zogenoemde identiteit van de organisatie. Dus: wie is Humanitas, waar staan we voor met zijn allen, waar blijkt dat uit, wat maakt ons uniek, hoe willen we gezien worden enzovoorts. In de vorm van discussie, brainstorm en kleine opdrachten achterhalen we zo wát we eigenlijk willen communiceren.

Interviews en enquêtes

De komende tijd neemt Eefje interviews en enquêtes af onder de coördinatoren, het bestuur en de vrijwilligers. De informatie die zij hieruit verkrijgt, vormt belangrijke input voor de bijeenkomst!

Elkaars projecten leren kennen

Als we dan toch bij elkaar komen, maken we meteen gebruik van de gelegenheid om alle projecten eens goed te bekijken. Tijdens een bespreking over Bosschtion werd deze wens vanuit de coördinatoren uitgesproken. Pas als we van elkaar weten wat we doen, kunnen we bekijken of we elkaar soms kunnen aanvullen.

Hopelijk tot dan!

De bijeenkomst vindt plaats aan de Sonniusstraat en voor broodjes wordt gezorgd. In verband met de voorbereidingen is het fijn als iedereen Eefje even wil laten weten of hij/zij wel of niet aanwezig zal zijn. Dat kan op mailadres eefje2609@hotmail.com en op nummer 0613761139. Hopelijk tot dan!

Met vriendelijke groet,

Carla,
namens het afdelingsbestuur,

Humanitas

Afdeling 's-Hertogenbosch

p/a Sonniusstraat 3

5212 AJ 's-Hertogenbosch

email: shertogenbosch@humanitas.nl

website: <http://www.humanitas.nl/afdeling/s-hertogenbosch>

Verzonden op 26 maart 2012

Hallo allemaal,

Hierbij even een berichtje met betrekking tot de bijeenkomst van donderdag 26 april.

Van een aantal genodigden begreep ik dat de duur van de bijeenkomst een probleem is. Ik plan daarom de bijeenkomst zo in dat deze eerder afgelopen zal zijn dan in eerste instantie in de uitnodiging stond. Degenen die vanuit een andere afspraak komen: natuurlijk zijn jullie welkom om later alsnog aan te sluiten!

Ik heb nog niet van iedereen bericht gehad over de aanwezigheid. Zou iedereen die dat nog niet heeft gedaan, alsnog even willen doen? Dit in verband met de voorbereidingen.

Tijdens de bijeenkomst kijken we onder andere naar unieke kanten van Humanitas. Daarom is het handig als je vooraf alvast een beetje nadenkt over wat Humanitas zo uniek maakt en wat jouw project zo uniek maakt. Ik ga tijdens de bijeenkomst vragen om dit in 1 zin uit te drukken.

Wat we verder gaan doen, blijft nog even een verrassing. Ik hoop dat het een inspirerende middag wordt!

Met vriendelijke groet,
Eefje van Haaften

Hallo allemaal,

Vanmorgen heb ik het programma voor morgen afgerond. De starttijd blijft hetzelfde, 15.00 dus. De eindtijd wordt vervroegd naar 17.30. Iedereen kan dus rustig thuis eten. Ik hoop dat ik de bijeenkomst hiermee prettiger maak voor jullie. De inkorting van de tijd zorgt er hopelijk voor dat de bijeenkomst lekker vlot en dynamisch zal verlopen!

Degenen die vanaf een andere afspraak komen, kunnen nog steeds tussentijds instromen.

Met vriendelijke groet,

Eefje van Haaften
eefje2609@hotmail.com
0613761139

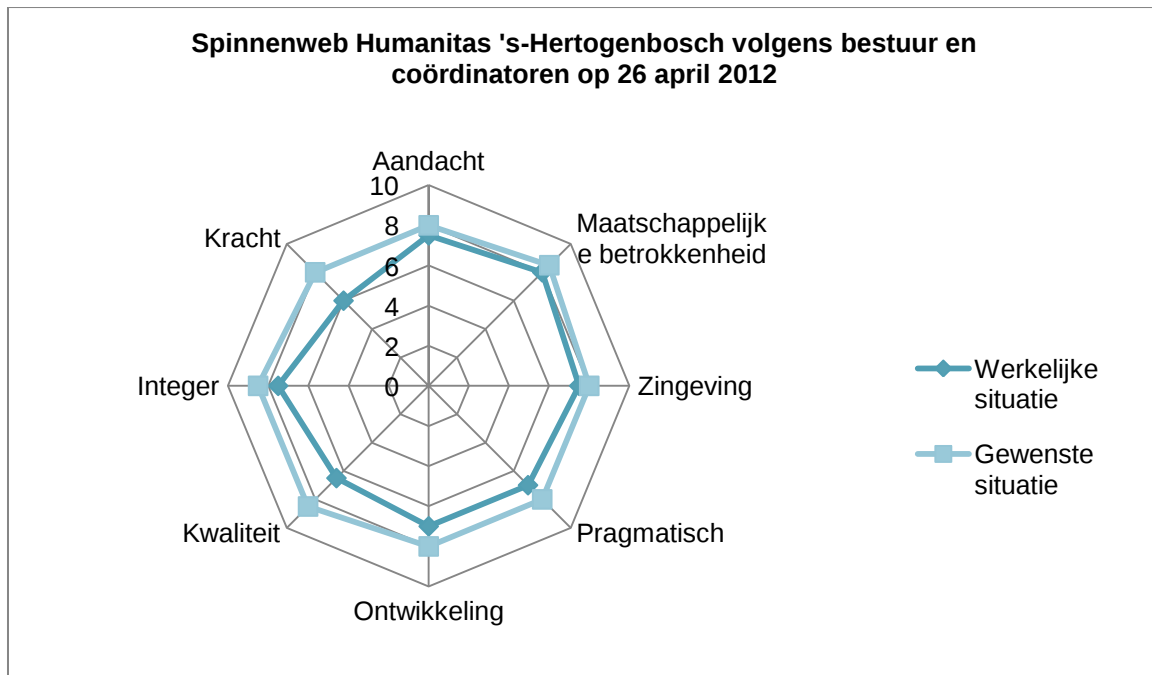
Lijst met mogelijke kenmerken

Liefde	Betrouwbaarheid
Vriendschap	Discipline
Vrijheid	Bekwaam
Gelijkheid	Gehoorzaamheid
Zelfontplooiing	Volbrenging
Macht	Upt-to-date
Status	Zelfbeheersing
Kennis	Samenwerking
Individualiteit	Doelmatigheid
Persoonlijkheid	Mobiliteit
Comfortabel leven	Moraliteit
Spannend, avontuurlijk leven	Verzorging
Plezier	Optimisme
Sociale erkenning	Passie
Wijsheid	Vredelievend
Innerlijke harmonie	Populariteit
Gezondheid	Praktisch
Aantrekkelijkheid	Kwaliteit
Zelfrespect, eigenwaarde	Ontspanning
Jeugd, jeugdigheid	Eenvoud
Een eigen plaats hebben	Spontaniteit
Zuinigheid	Traditie
Geborgenheid	Afwisseling
Veiligheid	Vitaliteit
Zekerheid	Succes
Behoud	Opwinden
Aandacht voor jezelf	Humor
Romantiek	Vernieuwing
Zorg voor anderen'	Verbondenheid
Milieu	Vriendelijkheid
Geluk	Loyaliteit
Esthetiek	Materialisme
Ergens bij horen	Originaliteit
Kwaliteit van leven	Stijlvol
Levensstandaard	Comfort
Verlossing	Grensverleggend
Genieten van eenvoud	Uitdagend
Zelfkennis	Bescheiden
Betere wereld	Flexibiliteit
Mooie leefomgeving	Integriteit
Vrede	Uniek
Iets bereiken	Emancipatie
Sociale harmonie	Vrouwelijkheid
Ambitie	Mannelijkheid
Vrolijkheid	Kunst
Ruimdenkendheid	Cultuur
Netheid	Literatuur
Moed	Techniek
Vergevingsgezind	
Behulpzaam	
Eerlijk	
Creatief	
Onafhankelijkheid	
Intelligentie	
Logica	
Affectie	
Plichtsgetrouw	
Respect	
Beleefdheid	

Bijlage 10: Conclusies bijeenkomst

In deze bijlage staan de conclusies die getrokken kunnen worden aan de hand van de bijeenkomst rondom de spinnenwebmethode. In bijlage 1 staat het plan dat voorafgaand aan deze bijeenkomst is opgesteld.

De opkomst bestond uit 6 personen, waarvan 4 bestuursleden en 2 coördinatoren, waarvan 1 vrijwillig coördinator.



Het spinnenweb is samengesteld puur uitgaande van de input van de aanwezigen op de bijeenkomst. Kenmerken die het spinnenweb net niet haalden zijn het werken op maat door een divers aanbod, het een op een werken, nieuwsgierigheid, preventief werken, bescheidenheid, stabiliteit, de goede match tussen deelnemer en vrijwilliger en vrijheid.

Dit uiteindelijke spinnenweb laat een positief beeld zien. De enige twee punten die een stuk lager scoren in de werkelijke situatie dan in de gewenste situatie zijn kracht en kwaliteit. Opvallend hierin is, dat kracht juist een enorm belangrijke term is binnen de organisatie. Negatieve punten staan niet in dit spinnenweb, maar zijn in de omringende discussie wel genoemd. Wat ook opvalt in dit spinnenweb, is dat er geen uitschieters zijn. In feite was het een terugkerend element dat er steeds voor de 'veilige' weg wordt gekozen. Geen uitschieters, zowel positief als negatief en geen uitgesproken keuzes. De integriteit of de bescheidenheid van de organisatie blijkt hier duidelijk uit, maar ook een defensieve insteek. Wordt er bijvoorbeeld iets negatiefs ingebracht, dan wordt dit direct ontkracht. Tijdens de discussie waarbij de hoeden van de Bono werden gebruikt, bleek het moeilijk om een bepaalde 'hoed' vol te houden. Alles verdiende een nuancering en 'out-of-the-box-denken' was daarom moeilijk. Tijdens het afnemen van interviews viel al op dat medewerkers een enigszins beschermende houding aannemen ten opzichte van de organisatie. De organisatie wil in feite iedereen tevreden stellen, zoals ook blijkt uit de organisatiecultuur. Deze houding belet de organisatie echter om echte keuzes te maken en zich een duidelijke identiteit te vormen.

Als negatief element werd de logheid van de organisatie genoemd en een ouderwets karakter. Dit werd echter direct ontkracht door te zeggen dat de logheid vooral vanuit de landelijke organisatie

komt, niet vanuit de afdeling en dat het ouderwetse karakter in de praktijk wel meevalt maar alleen uitgestraald wordt. De wensen die de aanwezigen uitspraken voor Humanitas 's-Hertogenbosch waren meer sprankelen, herkenbare kwaliteit, zichtbaarheid en duidelijkheid. Verder ontbreekt het de organisatie naar eigen zeggen aan creativiteit.

De ideeën die de aanwezigen zelf aandroegen om aan de wensen te werken, waren het zoeken naar ruimte in bestaande statuten, het werven van jonge leden, meer uit de website halen, social media inzetten, in kranten aanwezig zijn, levensverhalen laten zien, ambassadeurs inzetten en een interactieve bijeenkomst organiseren voor het sociale werkveld.

Een obstakel om Humanitas 's-Hertogenbosch als één organisatie met een breed aanbod te communiceren, is het gebrek aan tijd. Coördinatoren hebben te weinig tijd om zich hiermee bezig te houden. Dit komt de focus van de coördinatoren niet ten goede.

De belangrijkste conclusie die uit deze bijeenkomst getrokken kan worden, is dat de organisatie geen duidelijke keuzes maakt. Daardoor bestaat er in feite geen duidelijke identiteit en kan deze ook niet gecommuniceerd worden. Het is belangrijk dat Humanitas 's- Hertogenbosch leert om kritisch naar zichzelf te kijken, zowel naar de positieve als naar de negatieve punten. Pas dan kan de organisatie haar identiteit duidelijk gaan voelen en communiceren.