

Kringen laten ontstaan

Op zoek naar passende partners

Hoofdstukindeling	Pagina
Samenvatting	5
1. Een persoonlijk woord	7
2. Gère Paulussen Leefkringhuis in Amsterdam Noord: een eerste kennismaking	9
3. Ontwikkelingen die op het leefkringhuis afkomen	11
<ul style="list-style-type: none">• Sociaal-economische ontwikkelingen in Amsterdam Noord• Inzoomen op een paar relevante en thematische ontwikkelingen• Kansarmoede: 'het gat in de markt'• Good governance en nieuwe verbindingen	
4. Opdracht en aanpak	17
5. De bedrijfsorganisatie: het leefkringhuis onder de loep	19
<ul style="list-style-type: none">• Wat zijn de kernactiviteiten en aan wie worden diensten geleverd: wie is de cliënt?• Wat is de toegevoegde waarde: in welke behoefte voorziet het Leefkringhuis?• Hoe kunnen cliënten het beste worden bereikt en wat is daarvoor nodig?• Wat voor soort relatie heeft het leefkringhuis met z'n cliënten?• Over welke inkomsten beschikt het leefkringhuis?• Over welke hulpbronnen beschikt het leefkringhuis?• Wie zijn de belangrijkste partners?• Welke kosten maakt het leefkringhuis?• Wat zijn de prestaties van het leefkringhuis?	
6. De kracht van het leefkringhuis	29
7. Visie en missie van het leefkringhuis	33
8. Werven vanuit compassie en kracht	35
<ul style="list-style-type: none">• Samenleving en ondernemerschap• Spoor van individuele gesprekken: zoeken naar commitment• Consortiumvorming van grote bedrijven• Traject Rotary Amsterdam International: van projectmatige	

- naar meerjarige ondersteuning
- Traject crowdfunding: een nieuwe weg naar financiering en om de Eigen kracht zichtbaar te maken
- Traject Rotary Amsterdam Noord en Nieuwendam: Eigen Kracht Tafel

9. Reflecties op werving in de nieuwe tijd: een paar ervaringsadviezen 41

Bijlagen: Gesprekspartners; Werven vanuit kracht en compassie;
EigenKrachttafels Rotary Amsterdam Noord / Nieuwendam 45

Samenvatting

Deze rapportage is een procesdocument. Het is dus niet meer dan een voorlopig resultaat van luisteren, observeren, signaleren, ontmoeten en verkennen gedurende een periode van zes maanden, vanaf september 2013.

Het RC Maagdenhuis heeft mij gevraagd te onderzoeken of het Gère Paulussen Leefkringhuis in Amsterdam Noord op termijn – gedacht wordt aan een periode van drie jaar – ook uit andere dan de bestaande middelen kan putten om het jaarlijkse exploitatietekort van ruim €100.000,- gedekt te krijgen. En wel vanuit een duurzaam perspectief, dat wil zeggen minder gebaseerd op eenmalige (project)subsidies, donaties en sponsorbijdragen, maar meer vanuit een commitment voor een langere periode van bijvoorbeeld vijf jaar.

Ik heb me verdiept in de historische, ruimtelijke, sociaal-maatschappelijke en organisatorische context van het Leefkringhuis. Ik heb geluisterd naar de verhalen van cliënten, medewerkers, samenwerkende partijen, ondernemers, subsidiegevers en andersoortige betrokkenen. Ik heb ook geluisterd naar critici, naar hen die twijfels hebben over koers en continuïteit. Vervolgens heb ik geluisterd naar mezelf, naar de ervaringen die ik heb opgedaan en heb vervolgens al deze beelden verwerkt in dit document. Daarin sta ik weliswaar stil bij het heden en verleden, maar bied ook openingen voor de toekomst. In die zin is eerder sprake van een veranderdocument dan van een verantwoordingsdocument.

Wat heb ik geconstateerd en welke kant zou het op kunnen en misschien ook wel op moeten? Het Leefkringhuis is sterk geworteld in Noord: veel mensen en organisaties kennen het, hebben er van gehoord of hebben er een beroep op gedaan. Het wordt geroemd om de onorthodoxe aanpak, de enorme betrokkenheid van de medewerkers, de tevredenheid bij de cliënten en de trots bij de ‘shareholders’ en bestuurders. Het Leefkringhuis is een sterk merk, maar is in de toekomst onvoldoende sterk om te kunnen bouwen op alleen goede bedoelingen, mooie resultaten en prachtige verhalen. Hoe belangrijk die ook zijn en zullen blijken te zijn in de marketing en public relations van de instelling naar de toekomst.

Het Leefkringhuis is ook kwetsbaar, omdat de toekomst nog te weinig strategisch onder ogen wordt gezien. De kracht van 100% kwaliteit, inzet en betrouwbaarheid en blijvende financiële steun is niet meer automatisch en vanzelfsprekend. Participatie, zelfredzaamheid en wederkerigheid zijn de nieuwe kernconcepten voor een nieuwe strategie waardoor ook het Leefkringhuis zich wil laten inspireren. Dat betekent niet het weggooien van het kind met het badwater, maar het intensiveren van bestaande relaties en het zoeken naar aanvullende middelen, vanuit deels (hele) nieuwe perspectieven.

Duidelijk is geworden dat de eendimensionale vraag naar aanvullende financiële middelen niet los gezien kan worden van een activerende visie op de samenleving en een doorvertaling daarvan naar de eigen dienstverlening en bedrijfsvoering. De participerende samenleving betekent dat iedereen verantwoordelijk is voor een duurzame toekomst vanuit alle middelen die beschikbaar zijn en de kwaliteiten waarover men beschikt. Voor het Leefkringhuis betekent dit bijvoorbeeld herkenning van de kwaliteiten van hun cliënten om een bijdrage te leveren aan de samenleving en het op weg helpen van hen daarbij. Het betekent ook het opbouwen en intensiveren van zakelijke relaties om de financiële continuïteit te kunnen waarborgen. Dus: vanuit bewezen kwaliteit en kracht actief investeren in verbinding en het zoeken naar win-winsituaties. Dat vereist lef, creativiteit, overtuigingskracht en openheid over werkwijze, resultaten en bedrijfsvoering.

In mijn gesprekken met partners en potentiële partners van het Leefkringhuis heb ik een aantal sporen onderscheiden voor zachte acquisitie en relatiemanagement, waarop het Leefkringhuis de komende tijd kan voortborduren:

- Het vormen van een consortium van grotere, in Amsterdam Noord gevestigde organisaties die vanuit een gedeelde geschiedenis, naar de toekomst toe met elkaar kunnen bijdragen aan een financieel duurzaam Leefkringhuis. Dit vanuit de gedachte dat sociale duurzaamheid belangrijk is voor de continuïteit van de eigen bedrijfsvoering of sterker nog: dat sociale duurzaamheid wel onderscheiden maar niet gescheiden kan worden van economische en ecologische duurzaamheid. Hierbij moet ook gedacht worden aan het vinden van nieuwe evenwichten tussen publieke en private belangen.
- Het betrekken van het kleinbedrijf in Noord bij het voorzien in de behoeften van het Leefkringhuis aan goederen, diensten, huisvesting, kennis, etc. Met name de contacten met de Rotary organisatie in Amsterdam Noord en Nieuwendam, met het ondernemershuis Crataegus, met het A-lab en met individuele ondernemers bieden kansen op een blijvende betrokkenheid bij het Leefkringhuis. Crowdfunding is een kansrijk instrument.
- De samenwerking met de Rotary Club Amsterdam International (RCAI) om structureler bij te dragen aan de gezondheid van het Leefkringhuis. Dat betekent dat het Leefkringhuis frequent op de agenda staat van de Rotary. De komende tijd zal worden verkend in hoeverre en op welke wijze de Rotary bij kan dragen aan realisering van deze doelstelling. In elk geval heeft het succesvolle galadiner in Amsterdam Hilton van 15 februari j.l. geleid tot nog meer bekendheid en waardering voor het Leefkringhuis. Tevens is een substantieel bedrag voor het Leefkringhuis opgehaald om tekorten af te dekken.
- Het onderhouden van bestaande relaties en het zien van kansen. Dat betekent alert reageren op signalen in de omgeving en daar direct op in spelen. Het inventariseren van contacten uit het verleden met instellingen, die men kent of waarmee men al heeft samengewerkt is een belangrijke onderlegger voor marketing en PR. Dit 'laaghangende fruit' is gemakkelijk te oogsten en heeft in de afgelopen maanden ook al geresulteerd in financiële bijdragen.

1. Een persoonlijk woord

Het is niet vaak voorgekomen dat ik een voorwoord schreef voordat het onderzoek was afgerond. Toch is dat nu wel gebeurd. Dat komt, zo zat ik mij op een onbewaakt ogenblik te bedenken, omdat ik al snel een goed gevoel had bij het Gère Paulussen Leefkringhuis in Amsterdam Noord. Dat gevoel kwam voort uit de wijze waarop mensen in benarde situaties weer vertrouwen kregen en op de rail gezet werden. Ik zag hoe snel verlichting gebracht kon worden door adequaat handelen van de medewerkers van het Leefkringhuis. Dat roerde mij en dat gevoel wilde ik vasthouden, dus op papier zetten. Dat heb ik dan nu gedaan.

Mijn onderzoekverslag is een geïnterpreteerd feitenrelaas, gebaseerd op documenten en veel gesprekken met medewerkers van het leefkringhuis, insiders in de wereld van crisisopvang, fondsen, ambtenaren en ondernemers.

Ik had al snel door dat de problematiek van menselijk leed centraal stond. De mensen, de cliënten van het Leefkringhuis staan voorop en daarom heen vormt zich de organisatie, inclusief de kringen van steun en hulpverlening die mensen op het juiste pad moeten houden of brengen. Het succes van het Leefkringhuis staat of valt met de instellingen die het Leefkringhuis helpen goed te presteren.

Maar, om de kringen rond mensen en cliënten te ontwikkelen is meer nodig dan nu door het Leefkringhuis kan worden geboden. Steeds meer mensen doen een beroep op het Leefkringhuis, terwijl steeds minder financiële middelen beschikbaar zijn. Voor mij was het een hele puzzel om uit te zoeken hoe financieel meerjarenbeleid ontwikkeld kan worden, waardoor niet steeds houtje touwtje oplossingen gezocht hoeven te worden. Want continuïteit voor juist deze doelgroep is essentieel. Mijn zoektocht begint bij organisaties die zich verbonden voelen met het lot van de kwetsbare mens en die zich vervolgens willen committeren aan de doelgroep van het leefkringhuis. En die zich daarmee ook willen committeren aan de doelstellingen van het Leefkringhuis. In die volgorde dus en niet anders: eerst de cliënt als mens dan de organisaties en de bedrijven. Dit is afgebeeld in figuur 1. Het ontwikkelen en sluiten van een kringen is een proces van de lange adem en van vallen en opstaan.

Figuur 1: kringen rond mensen



Deze rapportage is in opdracht en in samenwerking met het RC Maagdenhuis tot stand gekomen. Zowel het Maagdenhuis als het Leefkringhuis hebben mij voorzien van een werkplek van waaruit ik kon opereren. Ik dank respectieve directeuren voor hun betrokkenheid bij dit *zoek- en uitvindproject*, waar de rapportage de neerslag van is.



Paul Misdorp
Breda, 20 maart 2014

2. Gère Paulussen Leefkringhuis in Amsterdam Noord: een eerste kennismaking

Het Gère Paulussen Leefkringhuis¹ in Amsterdam Noord bestaat ruim 30 jaar en helpt mensen in nood, die nergens anders terecht kunnen. Het leefkringhuis is zowel oud als ultra modern in zijn waarden, inspiratie, optiek en methodiek. Het leefkringhuis is vooral heel erg elementair en daarmee een verademing in deze tijd, die gekenmerkt wordt door complexiteit, zwaarte, onzekerheid, traagheid en besluiteloosheid. Het leefkringhuis signaleert, analyseert, oordeelt en besluit heel snel, is ter zake kundig en helpt met een groot hart. Als het nodig is voor de cliënt gaat ze om de regels heen, maar nooit er tegenin. Dat vereist lef en creativiteit.

Het leefkringhuis in Amsterdam Noord vindt haar pedagogische inspiratie in het al weer decennia geleden ter zielen gegane speeltuinwerk, waarom heen vele gezinnen zich plooiden: kinderen overdag, ouders in de avonduren en verder ook nog actief in weekenden en vakanties. De inspiratie komt voort uit de gedachte *“hoe zou je willen dat je eigen kind wordt behandeld en opgevoed, wanneer je zelf in een probleemsituatie terecht zou komen?”* Dus met hoofd, hart en handen het probleem (door)zien en zoeken naar slimme oplossingen.

De problematiek die aangepakt wordt, heeft vooral met armoede en soms met huiselijk geweld te maken, maar ook dan speelt ‘armoede’ er altijd doorheen. Je kan dan denken aan het stoppen van een uitkering, werkloosheid, plotseling verlies van partner of kind en soms ook de agressie die hiermee gepaard gaat.

Het leefkringhuis handelt vanuit een aantal expliciete waarden, die in ons neo-liberale tijdperk nog nauwelijks (h)erkend worden en expliciet verwijzen naar een toekomstvisie, terwijl het anderzijds zeer resultaatgericht en ‘hands on’ is en altijd leidt tot een oplossing op de korte termijn. Pragmatisch dus, maar ook heel erg geïnspireerd. Die combinatie leidt tot een vorm van hulpverlening, die bewezen heeft zeer effectief te zijn en die kan rekenen op veel waardering; van cliënten, financiers en bestuurders.

Wat zijn dan die kernwaarden, die leidend zijn voor het gedrag van het personeel en voor het richten, inrichten en verrichten van de organisatie?

Het uitgangspunt is even verbluffend als helder: iedereen die met een probleem aanklopt, wordt geholpen. *“We verliezen nooit”*, zo staat er in het jaarverslag over 2011 geschreven. Mensen die bij het leefkringhuis werken doen dat niet in de eerste plaats om een baan te hebben, maar ze willen de medemens in nood helpen. Ze handelen vanuit klassiek waarden als naastenliefde, medemenselijkheid en solidariteit. Het vernieuwende is dat de onconventionele aanpak en de integrale kijk op de situatie van de medemens respect afdwingt en deuren opent. Zo zal een moeder met kinderen die hulp heeft ingeroepen bij een dreigende ontruiming dankzij het verworven respect van de woningcorporatie voor het Leefkringhuis niet ontruimd worden.

Traditie en innovatie gaan bij het Leefkringhuis dus hand in hand. Dat is herkenbaar en effectief.

¹ De term ‘leefkringhuis’ is afkomstig - hoe kan het ook anders - van een onderwijzer in de volkswijk de Jordaan. Iedereen in een wijk wordt gezamenlijk verantwoordelijk gehouden voor het welzijn van kinderen: de huisarts, school, sportclub, buurthuis en welzijnswerkers, etc. Samen vormen zij een grote kring rond het kind, een leefkring dus.

3. Ontwikkelingen die op het leefkringhuis afkomen

Sociaal-economische ontwikkelingen in Amsterdam Noord

Het gemeentelijke bureau voor Onderzoek en Statistiek van Amsterdam monitort jaarlijks de ontwikkelingen van alle wijken in Amsterdam. In 2012 is “De staat van de Noordse wijken” verschenen. Daarin worden een aantal opmerkelijke ontwikkelingen geschetst.

Wat in z'n algemeenheid opvalt, is dat er naast een aantal positieve ontwikkelingen (na een periode van bevolkingskrimp groeit de bevolking weer, de gemiddelde woningwaarde leidt minder onder de crisis dan in de rest van Amsterdam en de werkgelegenheid neemt elk jaar verder toe², ook in vergelijking met de stad als geheel) een drietal ontwikkelingen spelen, die tot grote zorg leiden:

- De sociaal-economische positie van bewoners verslechtert en het verschil met het Amsterdamse gemiddelde neemt toe
- Naast positieve ontwikkelingen op gebied van jeugd en onderwijs blijft de jeugd op achterstand staan ten opzichte van het gemiddelde
- De leefbaarheid van Noord staat onder druk, de ervaren vervuiling en veiligheid nemen af, ondanks de objectieve verbeteringen

Om te begrijpen in welke context het Gère Paulussen Leefkringhuis werkt, is het goed om wat meer in te zoomen op het profiel Van Amsterdam Noord en op de maatschappelijke ontwikkelingen. Ook al strekt een deel van de dienstverlening van het leefkringhuis zich uit over de gehele stad en soms het hele land, de meeste hulp wordt verleend aan mensen in Noord en dan in het bijzonder aan mensen in de zogenaamde focuswijken: Nieuwendam-Noord, IJplein/Vogelbuurt, Volewijk.

Op demografisch gebied neemt de niet-westerse bevolking zowel in absolute als in relatieve zin toe. Begin 2012 had 37% van de Noordelingen een niet-westerse achtergrond, dat bedroeg 12 jaar daarvoor nog 27%. Verder is Noord kinderrijk: 33% van de huishoudens heeft kinderen, maar daarbij is het aandeel eenoudergezinnen (12%) erg hoog.

In sociaal-economisch opzicht zijn de ontwikkelingen op het terrein van werk en inkomen zorgwekkend. Na een periode van verbetering heeft de economische crisis juist in Noord hard toegeslagen en wordt het verschil met het Amsterdamse gemiddelde steeds groter. Zo is in 2011 de werkloosheid in twee jaar tijd bijna verdubbeld, van 5,3% naar 10,3%. Ook het aandeel huishoudens met een minimuminkomen is gestegen van 19,5% in 2008, naar 20,5% in 2011. In Volewijk en IJplein/Vogelbuurt is de armoede het grootst en worden bovenstaande percentages ruimschoots overschreden.

De kwetsbaarheid van Noord wordt ook nog geïllustreerd wanneer we kijken naar de jeugd. Bijna een derde van de minimahuishoudens heeft kinderen; deze jongeren krijgen gemiddeld lagere schooladviezen en behoren vaker tot de vroegtijdig schoolverlaters. De relatief zwakke positie van

² Tussen 2008 en 2011 steeg de gemiddelde woz-waarde met 3% in Amsterdam Noord, terwijl deze in Amsterdam als geheel met 2% afnam. In Noord werkten begin 2012 29.383 mensen en sinds 2000 is de werkgelegenheidsgroei met 30% toegenomen, dat is 8% meer dan het gemiddelde van Amsterdam. Het aantal bedrijfsvestigingen steeg met 67% nog sterker; bijna de helft betreft het ZZP-ers.

jongeren wordt ook zichtbaar in het feit dat 3,4% van hen is aangemeld bij jeugdzorg, tegen 2,5% voor het gemiddelde van Amsterdam.

Wanneer we kijken naar de beleving van leefbaarheid en veiligheid dan scoort Noord ook lager dan gemiddeld. Met een gemiddelde score van 6.8 scoort Noord niet alleen onder het Amsterdams gemiddelde van 7.3, maar is het ook het enige stadsdeel waar de tevredenheid tussen 2009 en 2011 is afgenomen. Parallel hiermee daalde plotseling ook de waardering van bewoners voor het schoonhouden van hun woonomgeving. Zij ervaren veel meer overlast van vervuiling dan in de twee voorafgaande jaren. Bijzonder is verder nog dat de objectieve veiligheid in Noord beter scoort dan Amsterdam als geheel (indexcijfer 70 vs. 74), maar dat in subjectieve zin sprake is van een ongunstiger beeld (indexcijfer 84 vs. 74).

Kortom: Amsterdam Noord is een stadsdeel op achterstand, waar de armoede zichtbaar is en de problematiek vaak gestapeld (bijvoorbeeld de samenhang tussen minimum inkomen, slechte schoolprestaties en jeugdcriminaliteit). De kwetsbaarheid van Noord wordt nog eens versterkt door gevoelens van onveiligheid.

Inzoomen op een paar relevante en thematische ontwikkelingen

Naast geschetste empirische ontwikkelingen in Amsterdam Noord op sociaal-economisch gebied zijn er nog een aantal andere ontwikkelingen, die van invloed zijn op de huidige en toekomstige bedrijfsvoering van het Gèrre Paulussen Leefkringhuis in Amsterdam Noord.

We doelen dan op ontwikkelingen, die mede als gevolg van de verslechterende sociaal-economische positie van mensen, leidt tot tijdelijke of blijvende ontwrichting van gezinnen: financiële problemen, bedreiging, afsluiting van energie, voedselgebrek, huisuitzetting, huiselijk geweld en bedreiging.

Veel financiële problemen hebben te maken met werkloosheid en het onvoldoende voorbereid zijn op inkomensterugval. Maar ook al is men wel voorbereid dan nog is vaak sprake van betalingsproblemen; niet zelden zelfs van meerdere betalingsproblemen tegelijkertijd. Onderzoek heeft aangetoond dat het aantal betalingsproblemen door de jaren heen steeds groter wordt en dat dit voor een groot deel samenhangt met de hoogte van het maandinkomen³. In onderstaande figuur is de ontwikkeling van twee opeenvolgende jaren vergeleken.

Figuur 2: ontwikkeling van betalingsproblemen in 2010 vergeleken met 2009 (bron: Nibud, Nibud/Centriq)

Betalingsprobleem	% in 2010	% in 2009	% toe/afname
Roodstaan op lopende rekening	55	42	+13
Rekening te laat betaald	54	25	+29
Geen geld meer kunnen opnemen	46	16	+30
Een aanmaning ontvangen	31	21	+10
Weigering automatische incasso	40	13	+27
De huur/hypotheek te laat betaald	31	8	+23
Loonbeslag op salaris/uitkering/pensioen	13	2	+11
Energie afgesloten door te laat betalen	3	1	+2

Deze snelle ontwikkeling, die betrekking heeft op een landelijk onderzoek zal zich naar alle verwachting nog scherper aftekenen in de jaren na 2010, waarin de economische crisis nog sterker

³ In 2009 verscheen van het Nibud het rapport 'Rondkomen in economische onzekerheid' en in 2010 verscheen het rapport van Nibud en Centriq onder de titel 'Zonder werk; de financiële gevolgen van werkloosheid'. In beide rapporten zijn voor een deel dezelfde vragen gesteld zodat vergelijkbaarheid door de tijd mogelijk is.

voelbaar is. En het is ook waarschijnlijk dat de effecten ervan zich vooral doen gevoelen in de grote steden en dan in het bijzonder de aandachtsgebieden. Maar liefst 37% van de respondenten bleek meer dan drie typen van betalingsproblemen te hebben gehad; 16% zelfs zes vormen van betalingsproblemen.

Het zal duidelijk zijn dat de druk op veel mensen om te kunnen overleven in de afgelopen flink is opgelopen. Daar komt bij dat de kosten van het levensonderhoud sterk zijn gestegen. Het is dan ook niet verwonderlijk dat de bestaanszekerheid bij een groeiend aantal mensen onder druk komt te staan. Dat wordt duidelijk zichtbaar bij het gebruik van de voedselbanken.⁴ Niet alleen is sinds de oprichting van de eerste voedselbank in 2002 het aantal voedselbanken spectaculair gestegen tot 137 in 2013, ook het aantal klanten geeft een spectaculaire groei te zien. In ruim 10 jaar tijd is het aantal huishoudens dat geholpen wordt, gestegen naar 30.000 en is de groei van het aantal personen zelfs exponentieel gestegen tot 70.000.

Naast armoede is huiselijk geweld⁵ vaak een aanleiding voor mensen om aan te kloppen bij het Gèrè Paulussen Leefkringhuis. De economische recessie en de toenemende culturele diversiteit maken het risico op huiselijk geweld groter⁶. Hoewel betrouwbare en recente cijfers ontbreken weten we dat ongeveer 200.000 vrouwen op jaarbasis slachtoffer zijn van min of meer ernstige vormen van huiselijk geweld. In het merendeel van de gevallen gaat het om partner- of ex-partnergeweld. Dat het verschijnsel veel voorkomt, blijkt uit onderzoek van het WODC naar daders van huiselijk geweld. 12% van de respondenten geeft aan in de afgelopen vijf jaar huiselijk geweld te hebben gepleegd. De effecten ervan zijn in emotioneel, relationeel, economisch (verlies van werk), sociaal (conflict oproepend of juist vermijdend) opzicht groot en ingrijpend.

Kansarmoede: 'het gat in de markt'

De markt en - breder - de hele samenleving kijkt weg van mensen die kwetsbaar zijn en een grote kans op armoede hebben. Zij zijn letterlijk het gat in de markt, dat wil zeggen datgene waar de markt weinig inzicht in en vat op heeft. Het Leefkringhuis heeft decennia geleden de handschoenen opgepakt en is in het gat van de markt gesprongen. Het pakt mensen op die door het putje dreigen te verdwijnen. Het geeft mensen weer een gezicht. De kwetsbaarheid van deze mensen in Noord en wat met hen mis kan gaan, wordt op navrante wijze beschreven in het boek van Jan Donkers, getiteld "Zo dicht bij Amsterdam" (2007, 5^e herziene druk). Het gaat niet alleen om materiële armoede. Pijnlijk aan het licht komt ook hoe onmachtig mensen zijn om hun leven weer op de rail te krijgen en hoe moeilijk communiceren blijkt. De onbekendheid van de taal, de botsing van gewoonten en culturen, het maakt allemaal duidelijk hoe verscheurd families kunnen zijn en hoe groot de gemiddelde afstand tot de samenleving. Mensen worden alle kanten opgeslingerd, hebben geen houvast, geen anker, niets en ze kunnen en durven ook niet op zich zelf vertrouwen. Uit angst, onzekerheid, miskenning en armoede ontstaan de grootste problemen: zware verwaarlozing,

⁴ De gegevens zijn ontleend aan het Jaarverslag over 2012 van de Voedselbanken. Terwijl in Nederland ongeveer een miljoen mensen onder de armoedegrens leven levert de voedselbank aan het allerarmste segment. De voedselbanken dragen met deze vorm van armoedebestrijding bij aan het terugdringen van voedseloverschotten en de milieubelasting door het voorkomen van overbodige CO₂ uitstoot.

⁵ Huiselijk geweld is geweld dat door iemand uit de huiselijke- of familiekring van het slachtoffer wordt gepleegd. Bij huiselijk geweld gaat het dus om de relatie tussen pleger en slachtoffer; het kan fysiek, seksueel of psychisch van aard zijn en betreft in de meeste gevallen vrouwen. Uit onderzoek blijkt dat 9% van de Nederlandse bevolking in de periode 2005-2010 slachtoffer is geweest van huiselijk geweld.

⁶ Zie rapport van Movisie (2010) Wordt vervolgd: experts over trends en ontwikkelingen in huiselijk geweld.

vervuiling, terugkerend geweld en verslaving. Mensen die dreigen daaraan onder door te gaan, worden door het Leefkringhuis opgepakt.

Het Leefkringhuis is wat Donkers schrijft, geworden tot een integraal sociaal centrum voor de buurt, dat drijft op de inzet van staf en vrijwilligers en op het vertrouwen dat met eindeloos geduld en wijsheid wordt opgebouwd. Het tweesporenbeleid van het Leefkringhuis bestaat uit het direct ingrijpen in het hier en nu (curatief), maar ook uit het investeren in het voorkomen van uitwassen op de lange termijn. Omdat er dagelijks zoveel acute problemen moeten worden opgelost, schiet het preventieve beleid er helaas te vaak bij in. In metaforische zin: het is vooral een poging om het afvoerputje schoon te houden, niet om iets met de aanvoer te doen.

Good governance en nieuwe verbindingen

Ontwikkelingen, zoals geschetste maatschappelijke ontwikkelingen, hebben uiteindelijk ook gevolgen voor de wijze waarop organisaties zich organiseren en hoe leiderschap zich toont. Ondanks de financieel-economische crisis willen veel organisaties toch kwaliteit blijven bieden. Maar het moet op een andere manier, omdat vanzelfsprekendheden bijvoorbeeld in de vorm van subsidies wegvallen of opdrogen. Het borgen van wat we *goed bestuur* kunnen noemen vraagt veel van organisaties en misschien wel juist van organisaties die het tegelijkertijd goed en het goede willen doen. Steeds meer zijn zij afhankelijk van andere partijen om hun ambitie waar te kunnen maken. Welke arrangementen omtrent een publiek vraagstuk zijn responsief, effectief en veerkrachtig? En hoe passen behoorlijkheid en tegenwicht als kernwaarden in dergelijke arrangementen?⁷

We leven in een overgangperiode, waarin we zoeken naar een nieuwe evenwichten tussen warm meeleven met de doelgroep en afrekenen op het financiële resultaat, tussen effectiviteit en efficiëntie van ons handelen en tussen een zorgende overheid en individuele verantwoordelijkheid. Het is ook in ander opzicht een overgangperiode. Veel organisaties, die geïnspireerd worden door de doelgroep voor wie ze werken zijn op zoek naar de verbinding tussen hoofd, hart en handen. Of anders gesteld: tussen verstand, gevoel en actie. Goede sturing vindt plaats vanuit een gevoelsmatige betrokkenheid bij mensen en verloopt via het denken en onderbouwd argumenteren opnieuw naar het gevoel. Dan openbaart leiderschap zich en wordt vanuit een diepere betrokkenheid en inspiratie een sterk verhaal gehouden dat overtuigt door z'n eenvoud en kracht.

Als deze ontwikkelingen inderdaad zichtbaar zijn, dan is het voor het Leefkringhuis nog belangrijker om zich te profileren en in een nog bredere verbinding te stellen met de omgeving door goed na te gaan: wie kan iets voor ons betekenen en wat kunnen wij voor de samenleving betekenen? De zich letterlijk en figuurlijk terugtrekkende overheid zal aan (financieel) belang voor de organisatie inboeten, maar de private sector en dan vooral de maatschappelijk georiënteerde bedrijven, die zich dus niet uitsluitend laten leiden door een financieel resultaat op de korte termijn, kunnen een belangrijke partner worden. Zij kunnen een bijdragen leveren aan de sociale stabiliteit van de samenleving door vanuit hun compassie, gevoel voor medemenselijkheid en besef van kwetsbaarheid van het leven, dat immers iedereen kan treffen, te investeren in partnerschap met het Leefkringhuis.

⁷ Zie Frank Hendriks en Gerard Drosterij (2012) *De zucht naar goed bestuur in de stad; lessen uit een weerbarstige werkelijkheid*. Den Haag, Boom/Lemma Uitgevers.

Dit betekent dat het Leefkringhuis een strategie moet gaan ontwikkelen om nieuwe arrangementen aan te gaan. Dat kan ze doen vanuit een kracht die overtuigt en die met name gericht is op die partijen, die nog niet eerder in beeld waren, of die wel bekend waren maar nog niet zijn aangesproken op mogelijk partnerschap. In die arrangementen zijn participatie en wederkerigheid belangrijke waarden, evenals toegevoegde waardencreatie, samen-redzaamheid, transparantie, integriteit en betrouwbaarheid. Op die waarden moeten partijen elkaar weten te vinden.

4. Opdracht en aanpak

Het Gère Paulussen Leefkringhuis in Amsterdam Noord is een gerenommeerde en gewaardeerde organisatie, die zich bezighoudt met hulp en steun aan mensen in grote problemen; mensen die vaak acuut geholpen moeten worden, omdat ze vast zijn gelopen in hun situatie, in de bureaucratie en in zichzelf. Dat vereist een grote mate van vertrouwen, compassie, inlevingsvermogen, creativiteit, flexibiliteit, uitstraling, gezag, actiegerichtheid en doorzettingsvermogen – kortom professionaliteit – van alle medewerkers en de hele organisatie.

De geboekte successen in die directe steun en de grote professionaliteit hebben geleid tot een groeiend beroep op de capaciteit van de organisatie. De vraag is, echter, zo groot⁸ dat ondanks genomen efficiëntiemaatregelen de grens van wat realistisch is overschreden wordt. Dat betekent dat de huidige financiële middelen onvoldoende zijn om te kunnen voldoen aan de groeiende vraag. Naast een aantal vaste financiële partners moet op zoek worden gegaan naar nieuwe partners, die zich willen committeren aan visie en doel van het Leefkringhuis en die bereid zijn om 10-15% van de exploitatie op zich te nemen. Tot op heden hebben eenmalige sponsors, zoals Ahold en serviceclubs, dit gat steeds weten te dichten. Nu gaat het er om de kring rond het Leefkringhuis groter te maken. De rol van RC Maagdenhuis is erin gelegen om de voorwaarden te creëren voor een duurzame transitie, waardoor de (financiële) continuïteit van het Leefkringhuis geborgd wordt.

In opdracht van RC Maagdenhuis en met volledige steun van de directie van Gère Paulussen Leefkringhuis wordt aan VinNDT de opdracht gegeven om uit te zoeken wat de mogelijkheden zijn om nieuwe financiële partners te werven, waardoor het virtuele gat in de exploitatie van 10-15%, i.c. €100.000, gevuld kan worden.

De onderzoekmatige aanpak betekent dat we eerst een goed en scherp beeld schetsen van wat het Leefkringhuis is, doet en wil zijn. In dat kader worden gesprekken gevoerd met medewerkers uit de eigen organisatie en met sleutelinformanten. Om de noodzaak van het aangaan van nieuwe arrangementen met nieuwe partijen zichtbaar te maken is een interactieve workshop georganiseerd met de medewerkers over de benodigde competenties van huidig en toekomstig personeel en – daar mede aan gekoppeld - over de wijze waarop bepaalde bedrijven geïnteresseerd kunnen worden voor financiering van het Leefkringhuis. In deze fase van het onderzoek gaat het er om de kracht van het Leefkringhuis met elkaar te voelen en naar buiten zichtbaar te maken.

Op grond van het ontstane beeld zullen nog een aantal gesprekken worden gevoerd met mensen/organisaties, die mee kunnen denken over kansrijke kandidaten voor financieel partnerschap. In deze fase zal ook worden bekeken via welke methode en kanaal dat het beste kan plaatsvinden. Tijdens deze fase gaat het om de bepaling van de strategische benadering van mogelijke partners.

De fase die daarop volgt, is die van de benadering van geselecteerde potentiële partners. Dat vereist zorgvuldig vooronderzoek naar de bedrijven die benaderd gaan worden. Sluiten zij aan bij wat het

⁸ De grote behoefte aan ondersteuning door het leefkringhuis heeft enerzijds te maken met de groei van de problematiek, anderzijds met de toegenomen bekendheid en het vertrouwen dat cliënten en doorverwijzinstellingen hebben in het leefkringhuis.

Leefkringhuis heeft te bieden? Hen moet worden gevraagd om bij voorkeur meerjarig bij te dragen aan de exploitatie van het Leefkringhuis. Vanzelfsprekend gaat het in deze gesprekken ook om de condities, de toegevoegde waarde voor beide partijen en het Leefkringhuis-gevoel. Heeft de geïnteresseerde organisatie het gevoel iets te kunnen betekenen voor mensen die minder' well to do' zijn, die pech hebben, maar die met steun wel bereid zijn om iets terug te doen voor de samenleving? Mocht de interesse zijn gewekt en de gevoelige snaar geraakt, dan is het zaak om de betreffende organisatie letterlijk en figuurlijk mee te nemen in de praktijk van alledag.

In feite gaat het bij deze opdracht om het bepalen van kansrijke zoekrichtingen en het verkennen van mogelijkheden voor (aanvullende) financiering voor een langere periode.

5. De bedrijfsorganisatie: het leefkringhuis in detail

Wat zijn de kernactiviteiten en aan wie worden diensten geleverd: wie is de cliënt?

De klantvraag is even simpel als ingewikkeld te beantwoorden. Iedereen die grote of kleine problemen heeft, die ze zelf in eerste instantie niet kunnen oplossen, is welkom. De selectie van mensen is dus geen afgrenzing die het Leefkringhuis maakt, maar is de uitkomst van de beslissing van mensen in nood om die problemen te delen met medewerkers van het Leefkringhuis. Er is dus geen sprake van een bedrijfsfilosofie die klantgroepen segmenteert en daarop beleid voert, maar van een veilige haven waar mensen hun probleem en hun vragen op tafel kunnen leggen, direct in een één op één gesprek, in het volste vertrouwen van twee kanten.

De behoefte van de cliënt staat dus centraal en een oplossing wordt altijd geboden. Deze is allereerst merkbaar in het goede gevoel dat na afloop van het gesprek achterblijft, omdat goed geluisterd wordt en de oplossingsrichting tijdens het gesprek direct met de cliënt besproken wordt. En op iets langere termijn, omdat op dezelfde dag nog actie wordt ondernomen en de uitkomst hiervan direct wordt teruggekoppeld naar de cliënt. De **ambulante hulp** die geboden wordt vindt plaats tijdens spreekuren op drie ochtenden. De gesprekken vinden op verschillende plekken plaats. Per ochtend worden zo'n 30-35 gesprekken gevoerd, die na afloop leiden tot een herverdeling van de vervolgtactiviteiten onder de medewerkers. Zo zijn er op jaarbasis meer dan 5.000 contactmomenten met mensen die op een snelle en adequate wijze worden geholpen. Niet zelden gaat het om het gelijktijdig oplossen van verschillende zaken. In zwaarte kunnen de problemen uiteenlopen van het opnieuw invullen van een belastingaangiftebiljet tot de opvang van een dader van een misdrijf met dodelijke afloop.

De ambulante hulp kan dus leiden tot directe oplossing van een probleem, tot (begeleide) doorverwijzing naar en samenwerking met een andere organisatie, of tot eigen opvang. Dat laatste geldt voor de **vrouwenopvang** en het **logeerhuis voor kinderen**.

Sinds 2012 beschikt het Leefkringhuis over vier beveiligde huizen met een opnamecapaciteit van 22 bedden voor vrouwen en kinderen. De huizen zijn beveiligd en in één geval zelfs zwaar beveiligd (safehouse). De huizen zijn beschikbaar gesteld door de woningcorporatie Eigen Haard, ingericht en gebruiksklaar gemaakt door Koninklijke Ahold NV. De exploitatie wordt gefinancierd door de gemeente Amsterdam. Hoewel vrouwen geleerd wordt om zoveel mogelijk zelf te doen, hebben de opgelopen trauma's geleid tot angst en hoge drempels om initiatief te nemen. De gehanteerde termijn van zes weken crisisopvang wordt vrijwel nooit gehaald. In de eerste plaats omdat vrouwen niet snel kunnen worden doorgeplaatst naar de reguliere opvang, ook al is dat wel het doel. In de tweede plaats omdat deze vrouwen zo'n deuk hebben opgelopen dat ze pas geleidelijk aan 'klaar gestoomd' kunnen worden voor een vervolgstap. De praktijk is dat het Leefkringhuis soms tot wel acht maanden onderdak biedt aan dezelfde vrouw.

Het Leefkringhuis beschikt over een logeerhuis voor kinderen tussen de 0 en 18 jaar oud met 8 bedden. Daarnaast is er een apart begeleid woonproject, waar 2 kinderen van rond de 18 jaar min of meer zelfstandig verblijven en getraind worden in het zelfstandig wonen. Bij de eerste groep gaat het erom dat kinderen zo snel mogelijk naar huis kunnen als de belemmeringen daarvoor worden

opgelost. Deze kunnen gelegen zijn in ziekte van de ouder, energie afsluiting, huisuitzetting, huiselijk geweld, etc. Hoewel de doelstelling is het bieden van een logeerplek, is de problematiek vaak dermate ingewikkeld dat van kortstondig logeren vaak geen sprake is. Tijdens het verblijf, waarbij de verblijfsduur zeer divers is, worden kinderen goed begeleid als ware het opa's en oma's, dus met warmte en betrokkenheid en vanuit die situatie worden ook waarden en normen bijgebracht en regels gehanteerd.

De vierde vorm van dienstverlening betreft het beheer van twee **voedselbanken**. Al een groot aantal jaren geleden deelde het Leefkringhuis voedsel uit aan armen. Daarna werd door de opgerichte Voedselbank Amsterdam gevraagd de dienstverlening uit te breiden met voedsel dat deze organisatie ging inzamelen. Vanwege de sterke groei van het aantal cliënten is een tweede uitdeelpunt gerealiseerd. Momenteel maken meer dan 300 mensen gebruik van deze voorziening en is een extra uitrijdag noodzakelijk. Bijeenkomsten worden belegd om mensen uit hun sociaal isolement te halen, trainingen worden georganiseerd om mensen zelfredzamer te maken. De cliënten hebben vrijwel nooit alleen een voedselprobleem en worden doorverwezen om de vaak complexe problematiek die erachter schuilt te lijf te gaan.

Wat is de toegevoegde waarde: in welke behoeften voorziet het Leefkringhuis?

Welke betekenis heeft het leefkringhuis voor de cliënten? Wat doet het voor z'n cliënten, zodat zij weer verder kunnen met hun leven? Dat zijn ongeveer de kernvragen die wij hier proberen te beantwoorden. Bij veel organisaties zit de waardetoevoeging in de nieuwheid van een product of dienst, in de verbetering van de bestaande 'performance', in het maatwerk dat geleverd wordt, in de prijs, het ontwerp, het merk of de status, de klus klaren, de beperking van kosten of risico's, in de toegankelijkheid, het gemak of de bruikbaarheid. Zijn deze categorieën van toepassing op het Leefkringhuis? Ja en nee, is het antwoord. Wat geboden wordt en de manier waarop het Leefkringhuis dat doet, heeft veel weg van maatwerk leveren, de klus klaren, toegankelijk zijn en een goed resultaat leveren. Maar het is ook meer dan dat, het is de vertrouwenwekkende setting waarin de zwaarste problemen op een opgewekte, positieve manier opgepakt worden.

De kleinschaligheid, het vertrouwen en respect dat er is bij cliënten en instanties, gekoppeld aan een snelle en efficiënte werkwijze zijn onderdeel van een succesvolle formule. Mensen komen niet op een wachtlijst en raken niet verzeild in ingewikkelde intakeprocedures. Iedereen, hoe gestoord ook is welkom en wordt geholpen. Men voelt zich gehoord en begrepen en voelen zich niet meer alleen. Dat gevoel van vertrouwen en geborgenheid is er ook, juist omdat medewerkers altijd aanwezig zijn, zeven dagen per week en 24 uur per dag. Als de wijkagent op zondagmiddag komt melden, dat hij zo juist bij een oude heer is geweest, die al drie dagen niet heeft gegeten, dan heeft die man een uur later te eten. Als er 's nachts een melding komt van mishandeling, dan zal die vrouw diezelfde nacht nog onderdak geboden worden. Die snelle en adequate handelwijze omdat het Leefkringhuis altijd present is, maakt haar tot een organisatie waarop gebouwd kan worden.

Hoe kunnen cliënten het beste worden bereikt en wat is daarvoor nodig?

De kleinschalige en directe benadering op locatie via een centrale intake in de buurt zelf is gebleken het meest effectief te zijn. Het werkt zoals de bakker op de hoek, of de agent op straat, direct in contact en 'face to face'.

De naam van het Leefkringhuis is gevestigd, omdat veel cliënten dichtbij wonen, het leefkringhuis bekend is, of men in het verleden goed geholpen is. Ook instanties van buiten zijn tevreden over de dienstverlening van het leefkringhuis aan mensen die zij indertijd hebben doorverwezen, omdat zij zelf geen adequaat antwoord hadden op de problematiek van hun cliënt. De bekendheid leidt tot een aanzuigend effect. Kwaliteit toont zich en wordt herkend door de binnen- en buitenwereld.

Wat voor soort relatie heeft het leefkringhuis met z'n cliënten?

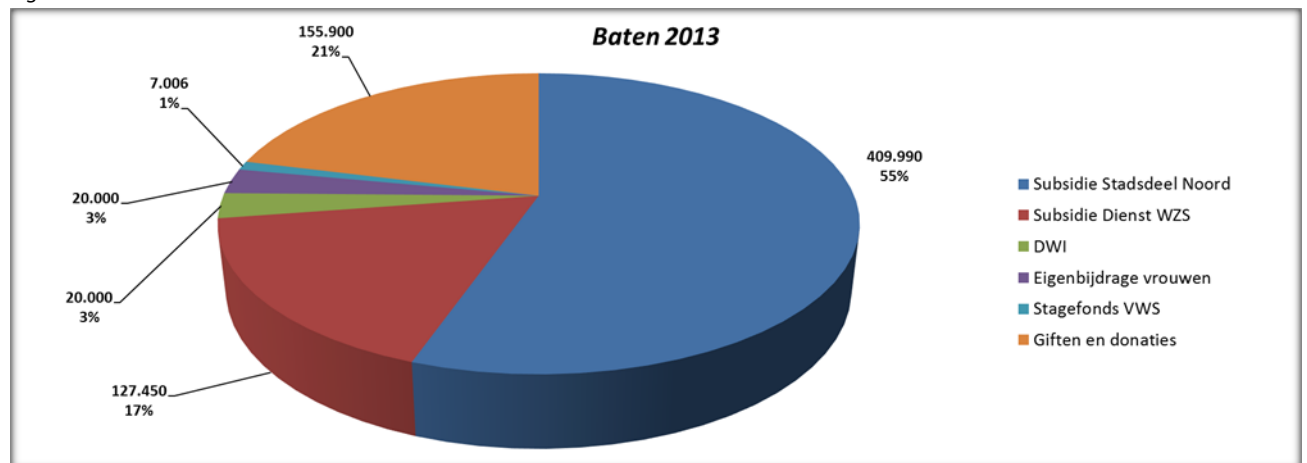
De relatie tussen Leefkringhuis en cliënten – arme mensen, kinderen in nood, bedreigde vrouwen en hongerige mensen – verloopt zowel direct als indirect. Meestal melden mensen zichzelf of worden daarbij begeleid en ondersteund door familie, kennissen of burens. In acute noodsituaties wordt direct opgetreden, is de nood iets minder hoog dan wordt verwezen naar het spreekuur (driemaal in de week een uur) en is de nood voorlopig draagbaar dan kan een afspraak over een paar weken worden gemaakt. In een groeiend aantal gevallen worden mensen doorverwezen, omdat de behandelende organisatie zelf geen oplossing kan bieden en 'terugvalt' op de kennis en expertise van het Leefkringhuis.

Over welke inkomsten beschikt het leefkringhuis?

Het Leefkringhuis realiseerde in 2012 een bedrag van bijna €658.000,- aan inkomsten. Het grootste gedeelte daarvan is afkomstig van subsidies van het stadsdeel Noord (67%). De subsidie van de centrale stad van de Dienst Zorg en Samenleven bedraagt 21% en het resterende deel van 12% bestaat uit giften en donaties.

In onderstaande figuur zijn de geprognosticeerde baten voor 2013 weergegeven. Deze zijn gebaseerd op het Jaarverslag 2012 en de nieuwe inzichten en informatie uit het eerste deel van 2013.

Figuur 3: baten over 2013



Ten opzichte van het jaar daarvoor vallen een aantal dingen op:

- De inkomsten zijn afgenomen met bijna €25.000,-
- Tegenover een lichte stijging van de subsidie uit Amsterdam Noord staat een lichte daling van de subsidie uit de centrale stad en een grote afname van giften en donaties

- De eigen bijdrage van vrouwen bij opvang is ten opzichte van 2011 met €5.000,- afgenomen⁹; dit heeft te maken met de nog verder verzwakte financiële positie.

Als we naar de financiële ontwikkelingen kijken die op het Leefkringhuis afkomen, dan stemmen de perspectieven ons niet vrolijk:

- alle overheden bezuinigen en zullen dit deels afwenden op de subsidies
- de stadsdelen houden in 2014 op te bestaan en onduidelijk is wat dat voor de langere termijn gaat betekenen
- de giften en donaties nemen af, mede als gevolg van de economische crisis zijn bedrijven meer scheutig met het leveren van financiële bijdragen aan goede doelen

Over welke hulpbronnen beschikt het leefkringhuis?

De *fysieke hulpbronnen* in de vorm van accommodatie, vervoer en veel productiefaciliteiten zijn ter beschikking gesteld door woningcorporatie Eigen Haard, Ahold, Schuberg Philis.

De *human resources* (het personeel) worden gefinancierd uit de inkomsten en zijn verantwoordelijk voor een excellente vorm van directe dienstverlening aan mensen in nood. Ook de wijze waarop het werk georganiseerd is en de kwaliteit van de medewerkers doen er toe; de manier waarop zij communiceren met de cliënten en met elkaar, de snelheid waarmee dat gebeurt en het gebruik van ondersteunende systemen en werkprocessen. Juist het feit dat steeds meer organisaties een beroep doen op het Leefkringhuis bewijst dat het huis beschikt over een goed team van betrokken medewerkers, dat in staat is moeilijke situaties snel tot een goed einde te brengen. Het vaste team bestaat uit 9 fte, ofwel 18 medewerkers die op jaarbasis samen bijna 370 uur per week werkzaam zijn voor het Leefkringhuis. Ondanks het feit dat de 24-uurs opvang en de vrouwenopvang geen vrijwilligers meer hebben – daar is de problematiek te zwaar en te heftig voor – kan het Leefkringhuis niet draaien zonder even gemotiveerde vrijwilligers. Naast de 2 vrijwilligers die Ahold levert aan de twee voedselbanken heeft het Leefkringhuis er zelf ook 4 aangetrokken die structureel aanwezig zijn tijdens de uitdeeldagen. Verder is er structureel contact gelegd met het Bredero college in Noord over het leveren van leerlingen in het kader van hun maatschappelijke stage. Ook zijn er afspraken gemaakt met de Raad voor Kinderbescherming over tewerkstelling van jongeren. Met beide initiatieven laat het Leefkringhuis zien dat zij ook op andere wijze bijdraagt aan een betere samenleving.

Heet Leefkringhuis kent een groot aantal functies, uiteenlopend van maatschappelijk werker, woonbegeleider tot voedselbankintaker, coördinator en chauffeur van de voedselbank, tot interieurverzorgster, oproepkracht, receptioniste, secretaresse, officemanager, groepsleider, administrateur en directeur, officemanager. Kortom: mensen die veel verschillend werk doen. Om er achter te komen wat nu die onderscheidende kracht van het personeel van het Gère Paulussen Leefkringhuis is, heeft VinNDT met uitdrukkelijke steun van het management een interactieve workshop¹⁰ georganiseerd om er achter te komen over welke competenties, kennis en vaardigheden

⁹ Ongeveer 50% van de vrouwen leveren een eigen financiële bijdrage aan het Leefkringhuis; 10% is niet in staat een bijdrage te betalen, terwijl 20-30% een gespreide betaling is overeengekomen.

¹⁰ Deze workshop van een middag is niet alleen georganiseerd om competenties als zodanig te inventariseren, maar met een veel ruimer doel, namelijk bewustwording van de eigen kracht. Door er met elkaar over te praten wordt die bewustwording groter en kan intervisie een vervolgstap in de professionalisering zijn. Tijdens

de medewerkers beschikken. Wat maakt dat zij in staat zijn mensen op weg te helpen, waar anderen moeite mee hebben of het zelfs laten afweten?

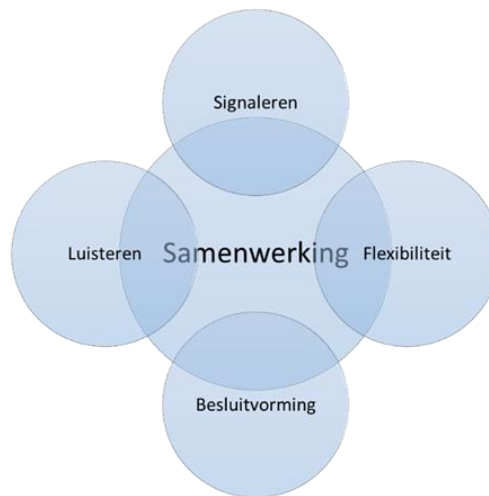
De belangrijkste hulpbron voor het Leefkringhuis zijn de medewerkers en hun competenties. In een interactieve workshop met het management zijn de belangrijkste vijf competenties geïnterviewd¹¹. Aan deze competenties liggen een aantal kernwaarden ten grondslag. Dat zijn vertrouwen hebben in elkaar en in de goede afloop, maar ook betrouwbaar en eerlijk zijn, ook al maak je daar niet altijd vrienden mee. “Mensen moeten op je kunnen bouwen”, zoals één van de deelnemers treffend zei.

Een hele belangrijke competentie is *luisteren*. Daar hangen kwaliteiten onder als inleven in de situatie, met respect benaderen, betrokken zijn, werken met en uit het hart, om kunnen gaan met alle lagen uit de samenleving. Op dat luisteren volgt *signaleren*: wat is het probleem, wat is er echt aan de hand en tegelijkertijd, wat kan ik er aan doen? Dat betekent goed analyseren en de goede conclusies trekken uit de indrukken die zijn opgedaan en die juist en volledig moeten zijn om met succes een volgende stap kunnen zetten. Daarmee zijn we aanbeland bij de competentie *samenwerken*. Die is niet alleen nodig in relatie met de cliënt, maar ook in het team zelf. Heel vaak moeten medewerkers een beroep op elkaar doen, om in te springen. De competentie is ook absoluut van belang in de relatie met partners waar men van afhankelijk is of die van het Leefkringhuis afhankelijk zijn. Dat veronderstelt dat men een goed inzicht heeft in het netwerk dat ondersteunend kan zijn aan een cliënt in een bepaalde context. Je moet immers altijd binnen kunnen komen. Een vierde kerncompetentie is *flexibiliteit*. Juist omdat bijna altijd sprake is van maatwerk, verloopt een dag altijd weer anders dan men zich had voorgenomen. Dat vereist plooibaarheid, inlevingsvermogen en bereidheid tijdens het proces andere prioriteiten te stellen. Tot slot, vereist het ook begrip voor andere cultuuruitingen en ander gedrag. De vijfde belangrijke competentie is *besluitvorming*. Op grond van de verkregen informatie en een goede analyse moet een besluit worden genomen over aanpak en bestemming van cliënt. Dat vereist doorzettingskracht (ook tegen de stroom in), stevigheid en een hoge mate van stressbestendigheid.

de workshop is ook ingegaan op een diepere laag van wat medewerkers drijft, wat de verwachtingen zijn van jezelf en de collega's. Ook zijn twee andere thema's aangesneden: wat als er geen leefkringhuis zou zijn, wat betekent dat voor de samenleving en voor de hulpbehoevenden en welke bedrijven zouden geïnteresseerd kunnen worden in participatie in het leefkringhuis en waarom.

¹¹ De kracht van het Leefkringhuis; interactieve workshop op 8 oktober 2013 in het Ondernemerscentrum Crataegus, Meidoornplein 40, Amsterdam Noord.

Figuur 4: competenties van personeel



Ondanks het feit dat deze competenties in de organisatie in ruime mate aanwezig zijn, wordt ook de behoefte gevoeld aan meer structuur in de eigen organisatie, met terugkerende rust- en reflectiemomenten. Verder wordt de professionaliseringsvraag binnen het Leefkringhuis heel actueel en deze wordt ook breed onderschreven. De directe zorg en hulpverlening is vaak zo tijd- en arbeidsintensief dat er weinig tijd overblijft voor structurelere ondersteuning in bijvoorbeeld opvoedingssituaties thuis. Daarachter zit de vraag naar de wederkerigheid: is het mogelijk om van mensen in nood een bijdrage terug te verwachten aan de samenleving waarvan zij deel uitmaken? Hier is het Leefkringhuis nog niet uit. Het gevoel is dat dit zou moeten kunnen, maar tegelijkertijd is de situatie van de cliënten nog zo kwetsbaar en is de beschikbare tijd van de medewerkers onvoldoende om die ambitie zonder meer aan te kunnen. Een derde aandachtspunt is de noodzaak van theoretische scholing en het besef dat leren ontstaat door fouten te durven maken.

Wie zijn de belangrijkste partners?

Naast de motivatie en professionaliteit van het eigen personeel beschikt het Leefkringhuis nog over een tweede krachtbron: het enorme netwerk van samenwerkingspartners. De organisatie staat met ruim 50 partners regelmatig in contact om goede dienstverlening naar de cliënten te realiseren. Het betreft doorverwijzingen, samenwerkingsprojecten, maar ook structurele en incidentele bijdragen aan activiteiten voor de doelgroep. Wat opvalt aan de relatie met deze partners is dat in de loop van de jaren sprake is van een omkering in afhankelijkheid. Was voorheen vooral sprake van doorverwijzing (en begeleiding!) van het Leefkringhuis naar de instellingen, tegenwoordig komt er ook een omgekeerde beweging op gang: organisaties weten het Leefkringhuis te vinden. Dat komt enerzijds door de bekendheid van het huis, maar vooral door de kwaliteit van de dienstverlening, gekoppeld aan de zeer moeilijke doelgroep. Veel instellingen blijken onvoldoende in staat die hulp te verlenen die nodig is en weten dat het Leefkringhuis daar wel toe in staat is.

Naast dit grote aantal zakelijke partners beschikt het Leefkringhuis ook over een aantal bijzondere vrienden of weldoeners. Naast het stadsdeel Noord en de gemeente Amsterdam, is Koninklijke Ahold

N.V. 'hoofdsponsor' en moet ook apart Woonstichting Eigen Haard worden genoemd. Verder zijn er nog 18 instellingen die een rol spelen bij de ondersteuning van de primaire en secundaire bedrijfsprocessen.

Welke kosten maakt het leefkringhuis?

De kosten in 2012 bedragen ruim €677.000,-. Daarvan komt 37,4% voor rekening van de logeerfunctie, gevolgd door 30% van de ambulante hulp en kantoorfunctie, 20,7% voor de vrouwenopvang en 11,8% voor de voedselbanken.

Ten opzichte van 2011 zijn de totale kosten gedaald met €8.000,-. Tegenover dit goede nieuws is er ook minder goed nieuws. De kosten liggen namelijk bijna €20.000,- hoger dan de inkomsten. De vraag is waar dat aan toe te schrijven is?

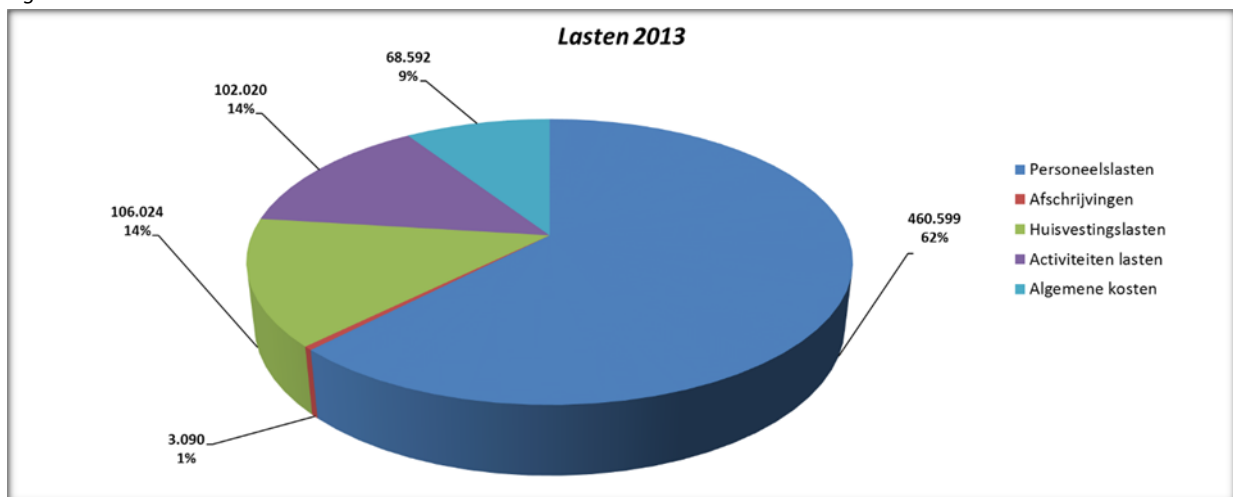
Analyse van de jaarrekening leert dat dat varieert al naargelang de kernactiviteit.

- De logeerfunctie is ruim €33.000,- duurder geworden en dat zit 'm vooral in de gestegen personeelskosten en in mindere mate in de algemene kosten als telefoonkosten en automatiseringskosten.
- Op de ambulante hulp en kantoorfunctie is voor €46.000,- bezuinigd; met name op personeelskosten, maar ook op huisvesting en algemene kosten.
- De kosten voor de voedselbanken zijn met ongeveer €10.000,- gestegen tot bijna €80.000,-. Dit komt met name op het conto van de huisvestingskosten en de vervoerskosten.
- De kosten voor vrouwenopvang heeft ongeveer €5.000,- minder gekost dan in 2011. Hoewel de activiteitenkosten en algemene kosten zijn gestegen, zijn met name de personele kosten sterk afgenomen.

In totaal zijn de personeelskosten in 2012 met ruim €6.000,- gedaald ten opzichte van 2011. Maar het aandeel van de personele kosten ten opzichte van de totale kosten is niet gewijzigd en ligt op 63%. Dit terwijl er meer werk verricht is. Daarmee is de productiviteit van het Leefkringhuis toegenomen.

In onderstaande figuur zijn de geprognosticeerde lasten voor 2013 weergegeven. Deze zijn gebaseerd op het Jaarverslag 2012 en de nieuwe inzichten en informatie uit het eerste deel van 2013.

Figuur 5: lasten over 2013



Hoewel het Leefkringhuis dus in staat is gebleken de kosten te drukken, staan er onvoldoende structurele baten tegenover om de continuïteit van het Leefkringhuis te kunnen borgen. Sinds 2010 is sprake van een negatief eigen vermogen en geprognosticeerd wordt dat dit in 2013 €115.213,- zal bedragen. Los van het feit dat een aanzienlijk deel hiervan bestaat uit een gift, die tot nu jaarlijks mag worden opgevoerd, is het nodig om op zoek te gaan naar nieuwe inkomsten. Deze situatie vormt de directe aanleiding voor dit haalbaarheidsonderzoek.

Wat zijn de prestaties van het leefkringhuis?

Metten van prestaties is niet eenvoudig, want waar meet je het effect van de inspanningen aan af? Dat is niet alleen een kwestie van harde cijfers, maar ook van gevoel, van waardering van cliënten, doorverwijsinstellingen, partners, bestuurders, financiers.

Toch is het goed om een aantal outputprestaties te benoemen en te relateren aan de ingezette middelen¹². Daardoor kunnen we beter beoordelen of naast het werken aan het goede doel ook goed werk is geleverd. We willen dat doen aan de hand van de volgende vragen over de vier kernactiviteiten van het Leefkringhuis:

- Wat is het doel van de activiteit?
- Hoeveel cliënten worden op jaarbasis geholpen?
- Wat is de gemiddelde bezetting?
- Hoe snel verloopt de uitstroom?
- Wat heeft de aanpak geholpen om het probleem op te lossen; in hoeverre is het doel gerealiseerd?

We onderscheiden de volgende *facts en figures* om de vier kernactiviteiten te kunnen typeren.

24-uurs opvang kinderen

Doel: kinderen zo snel mogelijk naar huis en alle belemmeringen wegnemen

Aantal cliënten op jaarbasis: 81

Aantal nachten: 3035

Gemiddelde verblijfsduur: 37 dagen (aantal nachten/aantal cliënten)

Capaciteit: 8 kinderen

Bezetting: 104% (aantal nachten/totaal beschikbare accommodatie op jaarbasis)

Beschikbare capaciteit: 4 fte op jaarbasis

Bestemming: 100% gaat weer naar huis of alternatief woonadres

Realisatie doelstelling: gerealiseerd

Ambulante hulpverlening

Doel: Zo laagdrempelig mogelijke, pragmatische hulpverlening volgens 1-loketmodel

Aantal cliënten op jaarbasis: 5285

Bezetting: 30-35 per spreekuur (3 spreekuren per week gedurende het hele jaar)

Gemiddelde verblijfsduur: 10 minuten per gesprek

Beschikbare capaciteit: 4 fte op jaarbasis (exclusief begeleiding stagiaires)

Realisatie doelstelling: met uitzondering van specialistische dienstverlening (GGZ,

Schuldhulpverlening, Advocatuur en Dienst Werk en Inkomen) wordt alles zelf opgelost

Vrouwenopvang

Doel: creëren van een veilige plek voor vrouwen, waarbij problematiek wordt opgelost die leidt tot herstel van de oude situatie dan wel tot doorstroming naar elders. Secundair doel is

Voedselbanken

Doel: ondersteunend pakket voor mensen die ver onder het bestaansminimum zitten

Aantal cliënten op maandbasis: 350 huishoudens (één keer per week)

¹² Is het jammer dat het huidige registratiesysteem niet over een tijdschrijfcomponent beschikt. Daardoor is niet goed te achterhalen hoe de productiviteit zich ontwikkelt en is bijsturing dus niet goed mogelijk. Ook is het daardoor niet mogelijk een betrouwbaar beeld te schetsen van de recidive bij de ambulante hulpverlening. Geschat wordt dat een groot deel van de cliënten (80%) meer dan één keer aanklopt voor hulp en advies.

versterking van de zelfstandigheid door te leren wat wel en niet goed is.

Aantal cliënten op jaarbasis: 48

Aantal dagen: 4017

Gemiddelde verblijfsduur: 84 dagen (aantal dagen/aantal cliënten)

Capaciteit: 7 gesubsidieerde bedden (10 ongesubsidieerd)

Bezetting: 157% (aantal dagen/totaal beschikbare accommodatie op jaarbasis)

Beschikbare capaciteit: 2 fte op jaarbasis

Bestemming: 100% gaat terug of wordt doorverwezen

Realisatie doelstelling: gerealiseerd

Gemiddelde verblijfsduur: variërend gemiddeld 1-5 jaar (eten neemt af en aantal klanten neemt toe)

Beschikbare capaciteit: 1 fte op jaarbasis

Realisatie doelstelling: ja, maar eten wordt steeds magerder

6. De kracht van het leefkringhuis

De kracht van het leefkringhuis is niet alleen iets van nu, maar is het resultaat van inzet gedurende een lange reeks van jaren. Na zoveel tijd kunnen we inderdaad zeggen dat sprake is van een *Leefkringhuis-factor*, die zich in motivatie en aanpak onderscheidt van andere organisaties en instellingen. De drive van de medewerkers bij het leefkringhuis is dat met verstand wordt gehandeld, vanuit een heel diep gevoel van medeleven met de cliënten. Niet de organisatiedoelen staan voorop, maar de mens in al zijn kwetsbaarheid. Hoofd, hart en handen vormen bij het Leefkringhuis een geheel. Er wordt professioneel gehandeld, altijd vanuit een gevoel het uiterste te doen dat in het eigen vermogen ligt en ingegeven door een diep vertrouwen dat het goed komt. De ‘handen’, die staan voor ‘handen aan de ploeg’, het oplossen van crises in het leven van mensen. Altijd is sprake van maatwerk, elke situatie vraagt weer om een eigen aanpak en oplossing. Steeds moet een middenweg worden bewandeld tussen eigen pedagogische ideeën en ontwikkelingsplannen en wat de mensen (ouders) voor ogen staat. Die tijd wordt genomen en vertaalt zich terug in resultaat.

De kracht van het Leefkringhuis – en dat is al eerder opgemerkt – zit ‘m vooral in de motivatie en de competenties van de medewerkers. Hun samenwerkingsvermogen, het luisteren naar de verhalen van mensen, het snel signaleren van de problematiek, de noodzakelijke flexibiliteit, stressbestendigheid en besluitvaardigheid zijn belangrijk in een crisissituatie waar het Leefkringhuis bijna dagelijks mee te maken heeft. De medewerkers van het Leefkringhuis zijn in staat om de meest moeilijke doelgroep, die onderhevig is aan een grote mate van complexe problemen - in elk geval tijdelijk – te ondersteunen en te voorzien in de meest primaire levensbehoeften: erkenning, vertrouwen, eten en drinken, onderdak en tot op zekere hoogte ook perspectief. In onderstaande tekstblokken hebben een aantal medewerkers ‘hun succesverhaal’ opgetekend. Ze lopen uiteen van geduldig werken aan het vinden van nieuw onderdak, stevig ingrijpen in gedrag en gelijktijdig zaken regelen, adequate begeleiding op zoek naar een goed resultaat tot nazorg voor een kind na een dramatisch verlopen periode. Vier indrukwekkende verhalen van telkens niet meer dan 150 woorden: de kracht van het leefkringhuis samengevat.

Lange adem loont

Het succesverhaal dat mij nog helder voor de geest staat is dat ik in staat bleek het gezin MH onderdak te bieden op basis van een urgentie die is toegewezen door de Dienst Wonen Amsterdam. Daarmee kwam een einde aan een periode van twee jaar, waarin wij onderdak hebben moeten bieden. Sinds de geboorte van zoon Miquel hebben moeder en zoon, sinds zijn vijfde jaar, een zwervend bestaan geleid en zijn bij de vrouwenopvang terecht gekomen. In totaal is het gezin meer dan negen keer verhuisd en stond op de wachtlijst van het HVO, om hier nog eens anderhalf te wonen, alvorens zij konden beschikken over een eigen woning. Eindelijk kregen zij in april 2013 een woning toegewezen van Ymere. We zijn na het eindigen van het verblijf bij ons, twee keer op huisbezoek geweest en hebben meerdere gesprekken gevoerd op kantoor. Moeder maakt het goed en is nog steeds zeer gelukkig met haar eigen plek en Miguel ook met zijn eigen kamer. Ik denk dat het goed is om soms even stil bij het meest basale in het menselijk bestaan en dat is het hebben van eigen ruimte. Daardoor kan Miguel zichzelf verder ontwikkelen.

Meredith Smith

Leven gered in een kwartier

Vrijdagmiddag komt een vrouw bij mij binnen, die redelijk overstuur is. Ze vertelt het volgende verhaal.

“Ik ben net bij het maatschappelijk werk geweest. Ik heb huurschuld. Mijn man is er vandoor en die bleek al een aantal

maanden de huur niet te hebben betaald. Er is ook een rechtszaak geweest, maar dat wist ik niet. Woensdag a.s. wordt ons huis ontruimd. Het maatschappelijk werk zegt, dat ze niks meer voor mij kunnen doen en dat ik moet gaan inpakken. Dat kan ik niet. Ik kan niet meer verder leven. Ik ga vanavond naar de moskee. Dan ga ik Allah om vergeving vragen. Daarna neem ik een partij pillen in en ga ik naar het IJ. Ik spring daar in en ga mij verdrinken. Ik heb drie kinderen. Wilt u dan voor mijn kinderen zorgen?"

Ik bluf, sla met een klap mijn schrijfmap dicht en zeg met enige stemverheffing: "Dat is dan opgelost". De vrouw vraagt: "Kunt u mij dan helpen?" "Je hebt het toch al opgelost?!" zeg ik. De vrouw gaat harder huilen. Ik schuif haar mijn zogenoemde huildoos toe met tissues. "Oke. Ik ga je helpen, maar vanaf nu doe je wat ik zeg en stop je met je andere plannen." De vrouw knikt instemmend.

Ik bel mijn contactpersoon bij de woningbouw. "Je moet me even helpen," zeg ik. "Haal die ontruiming alsjeblieft door. Je krijgt vanaf nu de huur via inhouding op de uitkering en die huur verhoog ik met € 100 aflossing schuld". "Akkoord," zegt mijn goede contact. Ik laat de vrouw een machtiging tekenen, stuur haar naar huis om voor haar kinderen te zorgen en laat haar de komende dagen af en toe controleren. In 30 jaar is nog nooit iemand ontruimd, die onze hulp inriep!

Paul Scheerder

Uit het hart gegrepen

Een moeder komt in het Leefkringhuis met de verhaal dat zij moet worden opgenomen in het ziekenhuis. Zij vraagt of wij haar dochtertje kunnen opgevangen, omdat zij geen netwerk heeft waar zij haar dochter achter kan laten. Al gauw blijkt het verhaal van moeder niet helemaal te kloppen en wij gaan met moeder in gesprek. Moeder is heel verdrietig en vertelt uiteindelijk dat zij aids heeft en vanwege allerlei complicaties naar het ziekenhuis moet. Tijdens het gesprek vertelt ze moeder dat ze volgens haar geloof het aan God overlaat of zij beter wordt. Ook vertelt ze dat haar dochtertje hiv besmet is. Twee weken later belt maatschappelijk werk van het ziekenhuis dat moeder niet lang meer te leven heeft en vraagt aan ons of wij het meisje hier op willen voorbereiden. In zeer korte tijd hebben wij met moeder haar wensen besproken, het contact met haar broer weten te herstellen en ervoor gezorgd dat het meisje de best mogelijke begeleiding kreeg. Uiteindelijk is moeder overleden en hebben wij het meisje hier helemaal bij begeleid. Er was afgesproken dat het meisje bij haar oom zou gaan wonen. Dit hebben wij rustig opgebouwd en na een paar maanden kon zij inderdaad bij haar oom intrekken. Met alle betrokken collega's hebben we onze ervaringen op papier gezet en aan het meisje meegegeven, zodat zij later altijd nog kan terug lezen wat er allemaal is gebeurd en wat dat voor haar leek te betekenen. De verhalen begonnen bij hoe wij het meisje en haar moeder leerde kennen tot aan de daadwerkelijke crematie van haar moeder.

Willeke Engelder

Luisteren en handelen

Een meneer en zijn partner hebben twee kleine kinderen. Mevrouw heeft een spierziekte en zit in een rolstoel. Ze kan niet veel en is afhankelijk van de zorg van haar partner. Ook kan ze de twee kleine kinderen niet verzorgen. Meneer doet het huishouden, brengt de kinderen naar school, verzorgt zijn vrouw en heeft daarnaast een full time baan. Hij doet het al een tijd, maar het wordt steeds zwaarder voor hem. Op een gegeven ogenblik kan hij het niet met elkaar combineren en raakt gestrest. Toen heeft hij zich bij ons aangemeld met de vraag of wij raad wisten. Het was mij duidelijk dat twee banen – een betaalde baan buitenshuis en fulltime verzorging voor zijn gezin binnenshuis – voor hem niet meer te combineren waren. Ik heb hem voorgesteld een persoonsgebonden budget aan te vragen bij stichting MEE. Ik heb hem vervolgens aangemeld bij stichting MEE en ben met hem mee geweest voor een intakegesprek. Nadat we genoeg informatie hadden verzameld, hebben we de aanvraag ingediend. Meneer heeft een persoonsgebonden budget toegekend gekregen en werkt daarnaast nog een paar uur. De situatie van meneer is hierdoor positief veranderd. Zo heeft hij meer tijd om de kinderen op te voeden en blijft er ook voldoende ruimte over voor de verzorging van zijn partner. Zo is het financieel ook goed te doen.

Assia Saidi

Deze successtories tonen warmte, voorkomendheid, improvisatievermogen en stevigheid. Ze roepen bij een aantal mensen misschien ook een andere reactie op, die ook serieus genomen moet worden en waarmee het Leefkringhuis zelf ook worstelt? Wat kan het Leefkringhuis nog doen om kwetsbare

mensen voor te bereiden op integratie in de samenleving? Immers, we hebben iedereen nodig en iedereen is van waarde voor die samenleving. De contouren van de nieuwe samenleving zien we al wel. Deze samenleving vraagt van al haar burgers een tegenprestatie, hoe klein en schijnbaar futiel ook. Een van de vragen waarmee het Leefkringhuis zich geconfronteerd ziet, is nu juist die vraag: wat na de crisissituatie?! Kan het Leefkringhuis toch nog meer doen, of moet zij het aan andere overlaten om van kwetsbare cliënten betekenisvolle medeburger te maken? Dat zou betekenen dat het Leefkringhuis haar kring naar buiten toe moet oprekken.

7. Visie en missie van het leefkringhuis

Het is de kracht en de zwakte tegelijkertijd: het uitermate sterke doe-karakter van het Gère Paulussen Leefkringhuis. Het is voor alle werkzame professionals een vanzelfsprekendheid om 24 uur per dag beschikbaar te zijn voor hen die in nood verkeren. Geen probleem is te groot en geen inspanning is te veel om die nood te helpen ledigen. Het denken in oplossingen is zo sterk en zo sterk gericht op het Hier & Nu dat nadenken over de toekomst vanuit een rijk verleden er vaak bij inschiet. De reflectie op het eigen werk tegen de achtergrond van een samenleving in beweging kan – met een understatement – een paar onsjes beter. Medewerkers nemen vaak te weinig tijd om na te denken over wat die veranderende toekomst voor hen en voor hun werk betekent. Meest duidelijke voorbeeld daarvan is het ontbreken van een expliciete visie en missie, die strategisch uitgewerkt kan worden naar de uitvoering. In de jaarverslagen staan ambities, zeker, maar een visie om vanuit de onderscheidende kwaliteiten zichtbaar te maken vanuit welke waarden toegewerkt wordt naar een betere toekomst ontbreekt.

Vandaar dat ik op twee momenten op zoek ben gegaan naar de impliciete visie van het Leefkringhuis om deze in interactie explicieter te maken. Ik heb in de workshop met directie en medewerkers van het Leefkringhuis op 13 januari 2014 niet alleen gesproken over de Kritische Prestatie Indicatoren, maar ook - en juist – over de waarden die daar onder liggen en zichtbaar worden in een visie en een missie. Het tweede moment was tijdens de eerste Eigen KrachtTafelbijeenkomst op 12 december 2013 met de Rotarians in Amsterdam Noord. Het verhaal van het Leefkringhuis was zo krachtig dat alle deelnemende ondernemers tot in hun vezels aanvoelden wat het Leefkringhuis werkelijk bezielde. Voor eigen rekening en op eigen kracht heb ik geprobeerd de informatie van beide ontmoetingsmomenten samen te vatten, met onderstaand resultaat en met de kanttekening dat het de organisatie zelf natuurlijk vrij staat hier aan toe of af te doen. Duidelijk is wel dat het hebben van een goede missie en visie noodzakelijk is voor een goede bedrijfsvoering en verantwoording naar subsidiërende instellingen, fondsen en (toekomstig) samenwerkende partijen.

Het Gère Paulussen Leefkringhuis in Amsterdam Noord is een oude, bezielde organisatie die in nauw contact staat met z'n cliënten. De organisatie gaat voor mensen en staat voor mensen. Dat is te zien, te ervaren, te beleven en te lezen. De missie luidt: *“het Leefkringhuis helpt mensen op weg, biedt hen een warme plek, maakt hen sterker en werkt daarmee aan een betere samenleving, die gedreven wordt door de kernwaarden van naastenliefde en vertrouwen”*.

Wanneer we de missie onder de loep nemen, dan ontvouwt zich een impliciete visie op de toekomst, die in ander verband uitwerking behoeft.

Helpen is niet een blijvend helpen en een afhankelijkheid kweken, maar een actief op weg helpen om cliënten hun eigen weg te laten ontdekken. Het bieden van een warme plek is nodig, omdat mensen letterlijk en figuurlijk in de kou staan. Het bieden van veiligheid en vertrouwen is nodig voor mensen om zich te richten op een gezonde toekomst. Het sterker maken heeft te maken met het helpen ontwikkelen van mensen, het overwinnen van angsten, het zelfstandig kunnen denken en doen om onafhankelijk en sterk het leven (weer) aan te kunnen. Werken aan een betere samenleving die gebaseerd is op wederzijdse betrokkenheid van mensen op elkaar, op het kunnen en willen leren van elkaar en op het basisvertrouwen in kracht en oplossingsgerichtheid. Naastenliefde en vertrouwen –

tot slot – zijn de kernwaarden van de organisatie en liggen ten grondslag aan de relatie tussen medewerkers van het Leefkringhuis, de cliënten en de stakeholders.

8. Werven vanuit compassie en kracht

De kracht van het Leefkringhuis mag duidelijk genoeg zijn aangetoond. Het zal ook duidelijk zijn dat het Leefkringhuis door wat zij doet een bijdrage levert aan de stabiliteit van de samenleving. Stabiliteit is nodig om op een beschaafde wijze met elkaar om te gaan en om uitwassen te voorkomen. Wat minder bekend is van het Leefkringhuis, is de professionele manier waarop zij bijdraagt aan de stabiliteit. En juist die kan mogelijk interessanter zijn voor ondernemingen om zich langdurig te verbinden aan het Leefkringhuis. Als we mogen concluderen dat het Leefkringhuis crisismanagement tot in de finesses beheerst, welke onderneming die in zijn medewerkers investeert zou dan geen kennis willen nemen van de manier waarop het Leefkringhuis met crisissituaties omgaat? Met andere woorden: kan het Leefkringhuis zèlf nog iets betekenen voor bedrijven die in haar willen investeren?

Naast het bijdragen aan een beschavingsdoel – mensen een menswaardig bestaan geven – kan het Leefkringhuis bijdragen aan sociale innovatie door ondernemingen sterker te maken door actief kennis over te dragen aan deze ondernemingen. Daardoor wordt de samenleving niet alleen stabiel, maar ook sterker.

Deze visie vanuit compassie en kracht heeft een rol gespeeld in het proces om instellingen, bedrijven en ondernemers te betrekken bij de vraag of en op welke wijze zij betrokken zouden willen worden bij de toekomst van het Leefkringhuis (zie bijlage 2). Primair vanuit gevoel, maar vervolgens ook met een zakelijke en financiële bedoeling. Want de opdracht is helder: het hardnekkige tekort van ruim €100.000,- moet in een periode van drie jaar worden gereduceerd tot nul.

De wervingsstrategie is *situationeel* geweest, dat wil zeggen dat zij grotendeels bepaald is door het directe netwerk aan contacten en samenwerkingsrelaties van het Leefkringhuis. De samenwerkingspartners zijn voor een deel genoemd in de jaarverslagen van de afgelopen jaren. Het betreft instellingen, die in het verleden al ervaringen hebben opgedaan met het leefkringhuis en bekend zijn met de problematiek. Naast deze aanpak, die gericht is op 'het laaghangend fruit' i.c. het voortborduren op bestaande relaties en contacten, is ook verder gekeken naar potentieel nieuwe samenwerkingspartners. Daarvoor zijn een aantal contactpersonen benaderd, die zijn ingevoerd in problematiek van het leefkringhuis en die ook bekend zijn met het leefkringhuis. Zij hebben een meedenkende en doorverwijzende functie, maar geen committerende. Verder is gebruik gemaakt van de contacten en suggesties van de directeur en medewerkers van het Leefkringhuis. Dit heeft geleid tot een lijst met te benaderen instellingen (zie bijlage 1). Deze is samen met de directeur van het Leefkringhuis doorgenomen. Deze netwerkende manier van zoeken en onderzoeken, van bellen, mailen en bezoeken heeft geleid tot een drietal zoeksporen. Alvorens hierop in te gaan, is het nodig om vanuit de waardeoriëntatie nog een moment stil te staan bij de veranderende rol en positie van ondernemerschap in onze samenleving.

Samenleving en ondernemerschap

Het Leefkringhuis staat in verbinding met de samenleving en zoekt de verbinding met ondernemers die willen participeren. Maar – omgekeerd - ook ondernemingen staan niet op zichzelf, vormen onderdeel van de samenleving. Die samenleving bepaalt ook welke toegevoegde waarde ondernemingen hebben. Deze afhankelijkheid brengt ondernemingen er ook toe om zich te verdiepen in de behoeften, wensen en eisen van de samenleving. De waarden in de samenleving spelen een belangrijke rol in de aan te bieden diensten en producten. Het is dus zaak dat de waarden

van ondernemingen aansluiten bij die van de samenleving. Vragen die vanuit die invalshoek relevant zijn, zijn bijvoorbeeld: wat hebben wij als samenleving samen(gemeen)?, hoe vorm je met elkaar een samenleving?, welke invloed heeft een onderneming op die vorming?¹³

Deze vragen zijn heel relevant, met name in een tijd van transitie. Juist in deze onzekere periode zijn veel partijen van overheid, instellingen als het Leefkringhuis, tot burgers en bedrijfsleven op zoek naar bezieling en zingeving, dus op zoek naar nieuwe waarden van waaruit ze kunnen handelen. Nieuwe rollen, posities en gedrag zijn hiervan het logische gevolg. Veel ondernemingen zijn op zoek naar hun identiteit en hun bijdrage aan de samenleving, of beter: aan het samen leven. Samenleven betekent namelijk verzorgen en koesteren. Tegen deze achtergrond komt de vraag van het Leefkringhuis in een ander perspectief te staan. Wat kunnen ondernemers doen voor die samenleving, waar zij zelf deel van uitmaken en wat zou dit voor het Leefkringhuis kunnen gaan betekenen? Dat zijn de vragen die centraal hebben gestaan in mijn communicatie met bedrijven en instellingen.

Spoor van individuele gesprekken: kweken van commitment

Selectie op haalbaarheid heeft geleid tot een aantal bilaterale gesprekken, die steeds zijn bemiddeld door een bekende tussenpersoon. Soms was dat de directeur zelf, soms een contactpersoon van het Leefkringhuis. Centraal in deze gesprekken heeft gestaan het maatschappelijk belang en de kracht van het Leefkringhuis in relatie tot de motivatie en competenties van de medewerkers. Deze voorbereide gesprekken, waarin gezocht is naar een wederkerig belang, hebben geleid tot bekendheid met, belangstelling voor en betrokkenheid bij het Leefkringhuis. In een enkel geval is sprake geweest van een direct tastbaar concreet financieel resultaat (verzoek tot indienen van een ondersteuningsaanvraag), in de andere gevallen van een procesresultaat. In het kader van die procesresultaten wordt kort stil gestaan bij een viertal vervolgtrajecten.

Consortiumvorming van grote bedrijven

Door netwerkcontacten en bemiddeling van het stadsdeel Amsterdam Noord is toegang gezocht tot een 8-tal grote bedrijven, die net als het Leefkringhuis vaak al een lange geschiedenis hebben in Amsterdam Noord. Dat verklaart dat het Leefkringhuis bij sommigen bekend is, terwijl het bij anderen de nieuwsgierigheid opwekt: “wat doen zij, hoe doen zij het, mogen we eens komen kijken?” Zo’n afspraak is snel gemaakt en mondt uit in een uitgebreide toelichting en een bezoek aan de locaties. Het helpt dat één bedrijf al enkele jaren in het Leefkringhuis participeert en dat een ander bedrijf al betrokken is bij de uitreiking van kerstcadeaus aan kinderen van het Leefkringhuis. Deze twee bedrijven vormen de basis voor een te vormen consortium rond het Leefkringhuis. Dat betekent dat de bedrijven vanuit hun betrokkenheid bij het werk en overtuigd van de prestaties een meerjarenovereenkomst met het Leefkringhuis aan gaan.

Traject Rotary Amsterdam International: van projectmatige naar meerjarige ondersteuning

De Rotary organisatie acteert op wereldschaal, bestaat in 2017 honderd jaar en is sinds 1983 een not-for-profit organisatie. De organisatie bestaat uit ruim 34.000 clubs met 1.2 miljoen leden.

¹³ Zie W. Sarlemijn en H. Schroots (2007) Teruggroei naar de oorsprong; een grote stap vooruit. Uitgeverij met als Boekscout.nl Soest.

Haar wereldwijde missie komt neer op het bevorderen van een beter wederzijds begrip tussen mensen, het kweken van goodwill en het bevorderen van vrede. Dat wordt zichtbaar gemaakt in verbetering van de gezondheidszorg, het onderwijs en het verlichten van de armoede.

Juist de aspecten van wederzijds begrip, goodwill en vreedzame omgang met elkaar in relatie tot het verlichten van armoede vormen het aanknopingspunt voor de verbinding tussen de Amsterdamse Rotary en het Leefkringhuis. De internationale, Amsterdamse poot van de Rotary organisatie deelt een lange traditie met het Leefkringhuis Amsterdam Noord. De samenwerking tussen de Rotary organisatie en het Leefkringhuis is daarom zo belangrijk, omdat de Rotary vanuit haar waarden, neergelegd in de missie, zo duidelijk uit is op een stabiele samenleving, waarin de materiële verschillen tussen arm en rijk niet onoverbrugbaar groot zijn.

Sinds kort zijn de contacten intensiever en wordt toegewerkt naar een meer structurele vorm van samenwerking, die in het verlengde ligt van het langere termijnbeleid van de Rotary Amsterdam International. Het Leefkringhuis behoort tot één van de twee instellingen, die zich op langduriger steun van de Rotary mag verheugen. Als aanzet hiertoe wordt op 15 februari 2014 “a benefit gala night for the Leefkringhuis” met als thema “*Let’s give the kids of the Leefkringhuis a real life circle*”. Deze avond is bedoeld voor de “inner circle” rond het Leefkringhuis en de leden van de Rotary; de eenmalige opbrengst komt ten goede aan het Leefkringhuis. De bijeenkomst is niet alleen gericht op het kweken van bekendheid met het Leefkringhuis, maar roept de aanwezigen ook op om als netwerkpartner van het Leefkringhuis blijvend te investeren in het Leefkringhuis, waardoor continuïteit in de bedrijfsvoering gegarandeerd kan worden.

Traject Crowdfunding: een nieuwe weg naar financiering en om de eigen kracht zichtbaar te maken

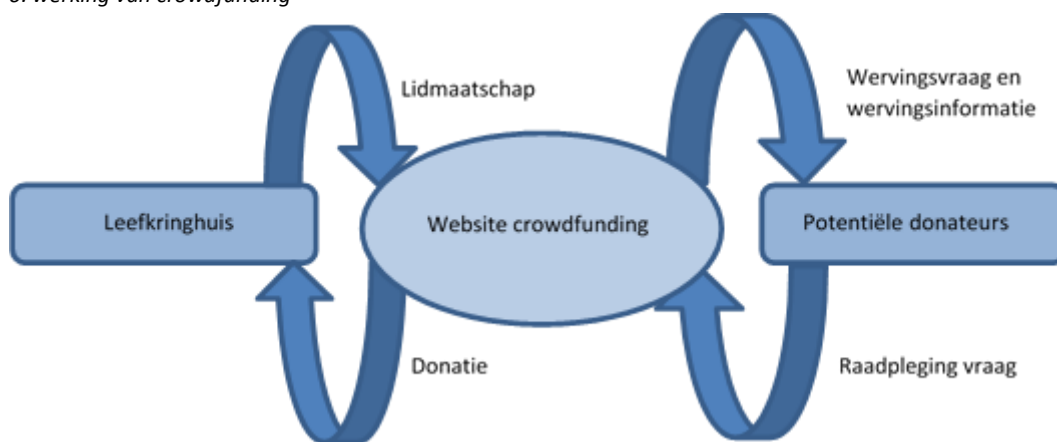
Crowdfunding is een nieuwe, alternatieve manier¹⁴ om *projecten* te financieren en toch is het al een eeuwenoud werkend concept (denk aan collecte en kredietcoöperatie). Het gaat om incidentele financiering rond een goed doel waarvoor in een te overziene periode geld bijeengebracht wordt. Juist daarom is crowdfunding niet het panacee voor het Leefkringhuis. Het Leefkringhuis is immers op zoek naar meerjarige ondersteuning. Toch is crowdfunding naar onze mening de moeite waard om te worden onderzocht, mits gekoppeld aan een helder van tevoren gedefinieerd doel en gebaseerd op een aantal onderscheidende waarden. Het gaat dan om een specifieke en eenmalige investering, die is altijd te vinden en leidt tot naamsbekendheid en daardoor betrokkenheid.

Het nieuwe aan crowdfunding is dat deze manier, om voor een specifiek doel nieuwe financiële middelen aan te trekken, gebruik maakt van de mogelijkheden van digitalisering en online webontwikkeling. Crowdfunding is namelijk gebaseerd op crowdsourcing, dat wil zeggen het benutten van een grote en uitdijende groep mensen, die zich verbindt aan de goede doelen van het Leefkringhuis. Essentieel voor het succes is naast de inhoud, vooral het vinden van enthousiaste ambassadeurs van het Leefkringhuis om via sociale media als Facebook en Twitter reclame te maken voor het Leefkringhuis. Het is zaak om naast eenmalige schenkers langzamerhand toe te groeien naar

¹⁴ Crowdfunding bestaat al zo’n kleine tien jaar en sinds vijf jaar wordt het in West-Europa toegepast, met name ten behoeve van startende ondernemers met een innovatief idee, die geen of onvoldoende startkapitaal hebben of kunnen krijgen. Maar ook in de sfeer van duurzame en sociale projecten rond goede doelen is sprake van steeds meer gebruik van de sociale media om voldoende financiële middelen te verkrijgen en dus een betere benutting van het internet.

een groep terugkerende donateurs¹⁵. Daarbij denken we vooral aan het kleinbedrijf in Amsterdam Noord. Voor de medewerkers en de organisatie van de marketing via het actueel houden van een eigen crowdfundingwebsite heeft dat gevolgen voor hun tijdsinvestering. Veel goede vrienden leiden tot een snelle verspreiding. Dat stelt eisen aan de website. Deze moet uniek, helder en eenvoudig zijn qua boodschap en benodigd bedrag. Tevens moet het wervend zijn door beeld, tekst en geluid (You Tube filmpjes doen het goed). Ook is van belang dat het werven van middelen op deze wijze continue betrokkenheid vraagt van het Leefkringhuis bij het meten en communiceren van de ontwikkelingen richting donateurs. Verder is een belangrijke succesfactor de beloften die het Leefkringhuis kan doen naar de donateurs. Met andere woorden: het is zaak voor het Leefkringhuis om te zoeken naar immateriële tegenprestaties en deze in de publiciteit breed uit te meten. Kortom: bij crowdfunding gaan pragmatisme, haalbaarheid en idealisme (geloof in de boodschap) hand in hand. Het is zaak om aan te sluiten bij één van de crowdfunding platforms die het Leefkringhuis kan ondersteunen in de uitvoering. Deze platforms kunnen het Leefkringhuis helpen door links en korte statements uit het Leefkringhuis te plaatsen, vragen te beantwoorden en mee te denken. Doorgaans houden zij 3-5% van de ingekomen financiële middelen in op de inkomsten uit de crowdfunding. Zij opereren meestal op basis van no cure no pay.

Figuur 6: werking van crowdfunding



Traject Rotary Amsterdam Noord en Nieuwendam: Eigen Kracht Tafel

De Rotary Amsterdam Noord is geen onbekende van het Leefkringhuis. Er is met regelmaat contact tussen beide. Jaarlijks levert de Rotary kerstpakketten en biedt kerstdiners aan, ook vindt incidentele ondersteuning plaats van de voedselbanken in de vorm van apparatuur zoals vriezers.

De vraag die nu voorligt om substantiëler en meerjarig te investeren in het Leefkringhuis is een strategische, niet alleen voor het Leefkringhuis, maar ook voor de Rotary zelf. Is de Rotary bereid daarover na te denken en zijn er mogelijkheden voor een dergelijke 'switch'? In de vorm van een tweetal Eigen Kracht Tafels – een wat andere variant van de Eigen Kracht Conferentie¹⁶ – worden

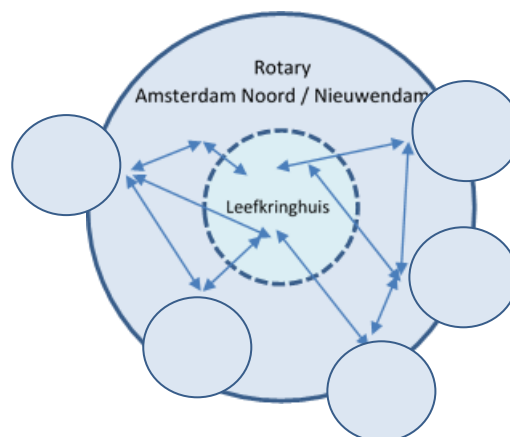
¹⁵ Tijdens de eerste Informatie professional inspiratiedag op 24 oktober j.l. in de Koninklijke Bibliotheek bleek uit het verhaal van Roy Cremers van het crowdfundingplatform Voordekunst dat het aantal terugkerende financiers toeneemt en ook dat regionale crowdfundingacties steeds meer kans van slagen hebben.

¹⁶ Een Eigen Kracht Conferentie wordt meestal georganiseerd rond een persoon met een probleem, een situatie die om verbetering vraagt of om oplossingen te verzinnen voor spanningen en conflicten in en rond organisaties. In feite zijn er een aantal uitgangspunten voor een EKC. Ten eerste is sprake van de inzet van een sociaal netwerk, dat zich bovendien committeert aan de inbrenger van de casus. Men toont dus niet alleen

deze vragen geagendeerd. Samen met de inbrenger van de casus, het Leefkringhuis Amsterdam Noord wordt gezocht naar een nieuwe duurzame koers, waarin de deelnemers zich committeren aan proces en resultaat. De Eigen Kracht Tafel wordt op een *waardereend vernieuwende manier* zichtbaar gemaakt¹⁷. Dat betekent dat een vijftal V's op een natuurlijke wijze met elkaar verbonden worden: na een *Verkenningstocht* door de opdracht, wordt het *Verhaal* van het Leefkringhuis verteld, daarna komt de *Verbeelding* aan de macht, vervolgens de *Vertaaltvraag* naar wat dat concreet betekent en afgesloten met *Verwezenlijking*: hoe gaan de betrokkenen het waar maken?

Uitgangspunt voor de Eigen Kracht Tafel is de verbinding tussen de aanwezigen (Rotarians en gasten) en Leefkringhuis. Die gaat ver en diep, leidt niet alleen tot een groter bewustzijn en verscherping van inzicht in zaken, maar tot een dieper gevoelde betrokkenheid bij de missie van het Leefkringhuis. Verder is van belang dat de coördinatie en procesbegeleiding in handen zijn van onafhankelijke partijen, dat zijn in dit geval: een lid van de Rotary die het thema 'leefkringhuis' bij de eigen organisatie heeft ingebracht en verantwoordelijk is voor de facilitering op locatie, bureau Zeelenberg dat de procesleiding in handen heeft en de uitnodigingen verstuurt en samen optreedt met VinNdt, dat onderzoekmatig verantwoordelijk is voor de strategische verkenning naar structurele en duurzame financieringsmogelijkheden voor het Leefkringhuis.

Figuur 7: werking van de Eigen Kracht Tafel: uitbouwen van netwerken



De Eigen Kracht Tafel heeft op twee momenten plaatsgevonden: op 12 december 2013 en 13 februari 2014. In bijlage 3 zijn de verslagen van beide bijeenkomsten opgenomen. Door de deelnemers werd op de eerste avond geconcludeerd dat het Leefkringhuis zowel kwetsbaarheid (kleinschalig organiseren) als kracht (trots, zelfvertrouwen) uitstraalt en door die combinatie juist tot goede resultaten komt, welke tot voorbeeld strekt voor grotere en gevestigde organisaties. Tijdens de tweede avond werd met elkaar doorgepraat over wat de visie en missie van het Leefkringhuis is en welke stappen gezet kunnen worden om die idealen geleidelijk aan te realiseren. Die liggen in elk geval op het gebied van het organiseren van een vriendenkring rond het leefkringhuis, het schrijven

betrokkenheid, maar zoekt ook naar oplossingen en ziet zichzelf ook als deel van de oplossing. Daarnaast is sprake van voldoende pragmatiek, in de zin dat plannen gemaakt worden. Desondanks houdt de casusinbrenger de regie in handen. Hij moet er immers zelf verder mee komen.

¹⁷ Waarderend vernieuwen is afkomstig van appreciative inquiry, ofwel een onderzoeksmethodiek die gericht is op de mogelijkheden en minder op de analyse van moeilijkheden en onmogelijkheden. Daardoor maakt de methode veel positieve energie van deelnemers los. Ook in de organisatiewereld neemt waarderend onderzoeken een steeds belangrijkere plaats in.

van een boek over de rijke historie en de unieke werkwijze van het Leefkringhuis en op het optimaal benutten van de potenties binnen de Rotary organisatie op basis van een zeer gedetailleerde inventarisatie van behoeften aan vakmanschap, kennis, goederen en diensten die nodig zijn bij een goede bedrijfsvoering van het Leefkringhuis.

9. Reflecties op werving in de nieuwe tijd: een paar ervaringsadviezen

De opdracht om structurele middelen te werven voor het Gère Paulussen Leefkringhuis Amsterdam Noord heeft geleid tot een aantal (proces)resultaten en inzichten. Werven van fondsen is een langzaam proces van in de week leggen, bespreken, proeven en tijd nemen. Er is een beginnetje gemaakt. Mij is duidelijk geworden dat werven een continu proces is dat vanuit het Leefkringhuis zelf het beste kan worden opgepakt. Dat vreet tijd en energie en het is ook maar zeer de vraag of deze inspanningen door het Leefkringhuis zelf en alleen gedragen kunnen worden.

In het verlengde van het bovenstaande heeft dit verkennende haalbaarheidsonderzoek tot een aantal conclusies geleid, die aanleiding geven tot een verdere verdieping. Vrijwel iedereen die ik gesproken heb over het Leefkringhuis was overtuigd van nut en noodzaak van het Leefkringhuis. Wel liepen soms de meningen uiteen over de koers van het Leefkringhuis. Sommigen pleiten voor structurele samenwerking om cliënten van het Leefkringhuis 'om te vormen' tot volwaardige participanten van de samenleving. Anderen zijn overtuigd van het Leefkringhuis als absolute basisvoorziening, die door de samenleving zelf gefinancierd moet worden bijvoorbeeld in de vorm van een *nieuwkomerstax* voor alle nieuwe bewoners en bedrijven in Noord. Daardoor zou het Leefkringhuis niet (zelf) voortdurend achter middelen aan hoeven te hollen, die vanzelfsprekend beschikbaar zouden moeten zijn vanuit een beschavingsideaal.

Vier maanden van luisteren, praten, nadenken, checken, organiseren, voorbereiden, lezen, schrijven en herschrijven, hebben mij tot de conclusie gebracht dat het Leefkringhuis, ondanks af en toe een kritische goedbedoelde noot, op heel veel sympathie kan rekenen, dat medewerkers tot het 'gaatje gaan', maar ook dat het huidige financieringsmodel eens goed tegen het licht gehouden moet worden. Immers: de caseload voor het Leefkringhuis neemt toe, terwijl de financierende overheden letterlijk en figuurlijk terugtreden en de donaties en giften afnemen als gevolg van de economische crisis. Is het beschavingsminimum nog wel zo vol te houden? Of in meer technische bewoordingen: "is het huidige financiële model nog wel *sustainable*?" Moet er niet naar andere financieringsconstructies worden gekeken worden, die minder kortadernig zijn, waarin rollen en risico's opnieuw worden bekeken en structureel beter verankerd kunnen worden?

Deze vraag heeft geleid tot een tweetal adviezen, die een bijdrage kunnen leveren aan meer duurzame vormen van financieren van het Leefkringhuis: het opstellen van een (strategisch) marketingplan voor het Leefkringhuis en het organiseren van een kennisbijeenkomst over nieuwe investeringsstrategieën rond sociale doelstellingen.

A. (Strategisch) marketingplan

Hoewel de directe en pragmatische aanpak van de afgelopen maanden resultaat heeft opgeleverd blijf ik het gevoel houden dat een structurele en samenhangende aanpak voor het Leefkringhuis nodig is om in de verschromende markt van zorg en welzijn overeind te blijven. Dat is des te urgenter, omdat het Leefkringhuis niet wil fuseren met grotere organisaties, omdat verondersteld wordt dat daardoor de kwaliteit en resultaten minder zullen worden. Als opschaling geen soelaas biedt, dan is intensivering van netwerken – het organiseren van kringen en het groter maken van de kring – een goed alternatief, dat op z'n merites onderzocht moet worden. In feite zijn de wervingstrajecten met de beide Rotary organisaties daar al een uitwerking van, zij het dat de deelnemers toch hooguit bestempeld moeten worden als ambassadeurs in de buitenkring. Juist vanwege haar speciale

verbondenheid met het stadsdeel Noord zou het Leefkringhuis haar ambassadeurs ook dichterbij huis moeten zoeken: in de eigen wijk, in het eigen bestuur, in de eigen ondernemingen, in de eigen bewoners. Het opbouwen van kringen van vrienden en ambassadeurs rond de kernwaarden van het leefkringhuis (zie hoofdstuk 7) en het vandaaruit aanboren van nieuwe financieringsstromen is voor een relatief kleine en stadsdeel bekende organisatie als het Leefkringhuis van belang om ook op de langere termijn te kunnen blijven functioneren. Het ontwikkelen en uitvoeren van een strategie om bestaande relaties vast te houden en nieuwe relaties aan het Leefkringhuis te binden is nodig, maar vereist veel aandacht en kennis en die zou op een of andere wijze moeten worden vrijgemaakt in de eigen organisatie. Relatiemanagement, marketing en PR hangen nauw met elkaar samen en zullen een speerpunt moeten gaan vormen naar de toekomst om de financiële duurzaamheid van het Leefkringhuis te kunnen blijven borgen. Intensivering van de contacten met het ondernemershuis Crataegus, met het (opkomende)kleinbedrijf in Noord en de plaatselijke Rotary-organisatie zijn onmisbaar om de vraag naar diensten, goederen, kennis en financiële middelen te matchen met het aanbod in de wijk. Het opstellen van een strategisch marketingplan is vanuit die optiek geen luxe, maar harde noodzaak. Het optimaal gebruik van de nieuwe website en van de boven beschreven initiatieven inclusief crowdfunding passen daarin.

B. Social Impact Bond

Om een kleine voorzet te leveren voor discussie hierover, heb ik me verdiept in het verschijnsel van *Social Impact Bond* (SIB). Ik wil hiervan kort verslag doen om onderhavig procesdocument te voorzien van een extra verdieping. In dat kader adviseer ik het RC Maagdenhuis een bijdrage te leveren aan kennisdeling over het thema financiële duurzaamheid in relatie tot het Leefkringhuis in het bijzonder en de charitatieve vermogensfondsen in het algemeen. Dat zou kunnen in de veel beproefde vorm van een studiemiddag.

Het primaire doel van een SIB is investeerders, banken, overheden en sociaal ondernemers te verbinden rond een maatschappelijke doelstelling, zoals in het geval van Leefkringhuis de crisisopvang van burgers met grote problemen in de sfeer van huisvesting, veiligheid en voedsel. Wat aanleiding geeft tot dit nieuwe denken - in Nederland is nog nergens een SIB gerealiseerd - is het feit dat zowel de overheid als de financieel-economische sector als ook het traditionele middenveld en het bedrijfsleven in een crisis verkeren. Ze zijn op zoek zijn naar een nieuwe praktische visie, waarin partijen zich op een nieuwe wijze tot elkaar moeten zien te verhouden. De publieke sector kan zich niet alleen maar sociaal laten inspireren en moet oog hebben voor financiële beperkingen en economische mogelijkheden. De private sector kan het zich niet meer permitteren om alleen naar financieel gewin te kijken, zij zal ook een continuïteitsbeleid moeten gaan ontwikkelen dat sociaal-maatschappelijk verankerd is. Tegelijkertijd zie je allerlei (burger)initiatieven in de samenleving opborrelen die verantwoordelijkheid willen nemen, maar alleen in woord en niet in daad worden gefaciliteerd. In het kort vormt dit de context voor het zich ontwikkelen van Social Impact Bonds: relaties tussen publieke en marktpartijen, die beide positieve maatschappelijke effecten willen genereren.

Op basis van een prestatiecontract – het realiseren van concrete doelen – kunnen kostenbesparingen voor de publieke sector worden gerealiseerd, die gedeeltelijk in een latere fase aan de betrokken partijen kunnen worden uitbetaald. Omgekeerd kunnen de sociale ondernemers succesvolle activiteiten opschalen op grond van voorfinanciering. Het gaat bij SIB dus om het aantrekken van financiering uit de private markt, het beperken van het financiële risico van de overheid en het

realiseren van meetbare maatschappelijke effecten en kostenbesparing voor de overheid. De tijd lijkt er rijp voor. De Raad voor de Maatschappelijke Ontwikkeling wees al in 2006 op het belang van sociale investeringen in de sociale infrastructuur en ook het fenomeen van *impact investing* – het investeren van bedrijven en organisaties in sociale/duurzame doelen - is niet nieuw. Het boeken van maatschappelijke resultaten, het voorkomen dat mensen afglijden, het private investeren in goede programma's en het garant stellen van de overheid en uitbetalen bij afgesproken resultaten kunnen de belangrijkste ingrediënten vormen voor een nieuw duurzamer stelsel van financiering van de sociale infrastructuur. Belangrijk voor het succes van zo'n stelsel is de rol van de intermediair, die de belangen verknoopt en verantwoordelijk is voor de voortgangsbewaking, die de uitvoeringskosten financiert. Ook de rol van een onafhankelijke beoordelaar van de geboekte resultaten verdient aandacht. Met name in de Angelsaksische landen is al gedurende een aantal jaren ervaring opgedaan met SIB. De condities kunnen erg verschillen en ook de risico's die gelopen worden verschillen. Zo zijn de risico's voor investeerders in Groot-Britannië hoog, voor uitvoerders beperkt en voor de overheid afwezig. In de Verenigde Staten loopt de uitvoerder het meeste risico, terwijl overheid en investeerder een beperkt risico nemen. In Nederland zijn het Society Impact Platform¹⁸ en Ernst & Young bezig met een aantal voorstudies om SIB in Nederland te agenderen en op te starten.

Het zou de moeite waard zijn om in consortiumvorm verband te onderzoeken in hoeverre de kennis en ervaring met Social Impact Bonds nuttig kan zijn voor doelformulering en uitvoering voor het consortium in oprichting. Mogelijkerwijs kan het charitatieve vermogensfonds RC Maagdenhuis deze beweging ondersteunen door het organiseren van een kennisbijeenkomst, waarin publiek en private partijen met elkaar in gesprek gaan over nieuwe vormen van samenwerking, partnerschap en businessmodellen.

¹⁸ Het Ministerie van BZK heeft onlangs het Society Impact Platform opgericht, waarmee ze de markt voor sociale ondernemers wil versterken en vergroten. Met behulp van het sterke netwerk van alle betrokken stakeholders (sociaal ondernemers, politiek/overheid, bedrijfsleven, banken, filantropen en wetenschappers), beogen ze met elkaar aan te tonen dat met de inzet van sociaal ondernemers goedkopere en duurzame oplossingen worden aangereikt voor prangende maatschappelijke vraagstukken. Dat doen ze door een aantal veelbelovende "social deals" te sluiten (september 2013). Social deals waarin maatschappelijke vraagstukken via ondernemerschap succesvol worden opgepakt, door het sluiten van financieringsarrangementen en het oplossen van barrières op het gebied van wet- en regelgeving. Het Social Powerhouse heeft inmiddels een tiental cases aangeleverd van sociaal ondernemers die vastlopen op financiering en/of wet- en regelgeving, of op iets anders, en daarmee mogelijk juist interessant zijn voor (maatschappelijke) financieringsarrangementen. Deze cases hadden betrekking op het gebied van leefbaarheid, integratie en (arbeids-) participatie. Er zullen zo'n 5-6 cases worden geselecteerd uit totaal 30 aangeleverde cases als pilots binnen de leeromgeving van het platform om via een financieringsarrangement tot een social deal te komen. In mei zullen de eerste pilots van start gaan.

Bijlage 1 Gesprekspartners verkenning

- **Mark Armitage: lid Rotary Amsterdam International**
Meer duurzame bijdrage van de Rotary Amsterdam International aan de toekomst van het Leefkringhuis in kader van bijdrage aan sociale stabiliteit van de samenleving. Aftrap daarvoor een grote event op 15 februari 2014 in Amsterdam Hilton hotel.
- **Coby van Berkum: wethouder stadsdeel Amsterdam Noord**
Nut en noodzaak van Leefkringhuis, de wijze waarop Stadsdeel Noord aankijkt tegen het Leefkringhuis, hoe dat past in het sociale beleid, wat nodig is voor vernieuwing en welk kleinbedrijf geïnteresseerd zou kunne worden voor samenwerking met het Leefkringhuis.
- **Marijke van Bodegraven: lid Rotary Amsterdam International**
Vorbereiding op dagthema en programma op 15 februari 2014 in Amsterdam Hilton rond het Leefkringhuis Amsterdam Noord
- **Peter van Boeschoten: communicatie adviseur Shell Technology Center**
Continuering betrokkenheid van Shell voor de langere termijn vanuit lange gezamenlijke geschiedenis in Amsterdam Noord; ombouwen van betrokkenheid naar een duurzame relatie
- **Leonie Deij: communicatie adviseur Shell Technology Center**
Continuering betrokkenheid van Shell voor de langere termijn vanuit lange gezamenlijke geschiedenis in Amsterdam Noord; ombouwen van betrokkenheid naar een duurzame relatie. Korte termijn oplossingen regelen, meedenken over lange termijn financieel beleid en participatie in de vorm van consortium van het grootbedrijf in Amsterdam Noord.
- **Piet van Diepen: directeur Stad in Beweging**
Beeldvorming Leefkringhuis, stimulering van een pro-actieve houding . Werken aan een eigen emancipatiebeweging. Wat kunnen cliënten nog teruggeven aan de samenleving. Samenwerking met Leefkringhuis op gebied van voedselbank.
- **Kees Diepeveen: wethouder stadsdeel Amsterdam Noord**
Beeld Leefkringhuis, belang van bruggen slaan en eigen kracht organiseren.
- **Trudy van Donselaar: communicatieadviseur Delta Lloyd Foundation**
Beeld Leefkringhuis en toelichting waarom Leefkringhuis niet past in de subsidie/sponsoring/donatievoorwaarden van Delta Lloyd.
- **Klaas Engelsma: adviseur Shell Nederland social investment**
Korte termijn oplossingen regelen, meedenken over lange termijn financieel beleid en participatie in de vorm van consortium van het grootbedrijf in Amsterdam Noord
- **Anouk Gomes: regiocoördinator Agis Achmea Kennemerland**
De samenwerking in Amsterdam Noord tussen instellingen om op meer integrale wijze 1^e en 2^e lijnszorg te bieden wordt steeds sterker. In Amsterdam Noord is een convenant gesloten met een vangnetconstructie. De procesgerichte aanpak moet vooral zijn gericht op het effect voor de cliënt. De kracht van het Leefkringhuis is het niet-institutionele, maar tegelijkertijd is het wel zaak om op bestuurdersniveau aan te haken en kennis te delen, Zichtbare schakels zijn wijkverpleging en kinderopvang. AA investeert niet in welzijnswerk, maar beseft dat er vanuit een brede definitie van de kwaliteit van leven wel relaties zijn met het Leefkringhuis.
- **Trinus Hibma: lid Rotary Amsterdam Noord, predikant Bethel kerk**
Vorbereiding op Eigen Kracht Tafel voor ondernemers in Amsterdam Noord/Nieuwendam op 12 december 2013 en 13 februari 2014 over bijdrage van bedrijfsleven aan het versterken van de sociale stabiliteit in Noord door participatie in het Leefkringhuis.
- **Chris Keulemans: directeur Tolhuistuin**
Beeldvorming over leefkringhuis. Sociaal werk van Leefkringhuis niet in sociaal verdienmodel te gieten, het is een basisvoorziening waaraan elke nieuwkomer zou moeten meebetalen. Bereid om mee te denken over fondsenwerking
- **Hans Krikke: directeur Samen Wonen Samen Leven**

Beeld van het Leefkringhuis en visie op participatiesamenleving en vraaggerichte zorg gebaseerd op direct zichtbare en meetbare wederkerigheid.

- **Klaas-Jan Lantinga: adviseur Dienst Werk en Inkomen**
Beeld van het Leefkringhuis en doorverwijzing naar multinational voor een wervingsgesprek.
- **Hubert Lut: directeur Stichting Smart Fund Services, beheerder Ondernemershuis Crataegus Amsterdam Noord**
Omvormen van incidenteel naar structurele ondersteuning door gebruik te maken van nieuwe businessmodellen en een strategisch marketingplan gebaseerd op een grote groep van ambassadeurs van het Leefkringhuis bestaande uit kleine ondernemers in Amsterdam Noord. Ontwikkeling van nieuwe concepten gebaseerd op cirkels rond Leefkringhuis. Bereidheid om in personele zin te investeren in het opzetten van zo'n plan.
- **Anne van der Meij: facilitair manager Codum, A-Lab Amsterdam Noord**
Eerste verkenning A-lab qua formule en aard van bedrijvigheid, uitwisseling informatie over ontwikkeling in Amsterdam Noord en de verbindingtussen economisch en sociaal in de toekomst. Verkenning contact met bedrijven over vormen van financiering zoals crowdfunding.
- **Frieda de Pater: directeur RCOAK**
Beeldvorming van Leefkringhuis, zoeken naar goede en overtuigende prestatie-indicatoren om bedrijven over de streep te trekken. Idee voor een collectieve aanpak om cliënten te upgraden met methode van Stad in Beweging. Mogelijkheid bieden van subsidie aanvraag op grond van professioneel crisismanagement.
- **Christa Pauws: adviseur Dienst Werk en Inkomen**
Beeld van Leefkringhuis vanuit nauwe werkrelatie en partnerschap. Traït d'union richting aantal mogelijke netwerkrelaties: introduceren van de drempelverlaging.
- **Rob Post: stadsdeelvoorzitter Amsterdam Noord**
Vanuit waardering en voor en bekendheid met commitment uitgesproken om de toegang tot grote bedrijven in Amsterdam Noord te vergroten.
- **Dènīs de Rooij: subsidie adviseur stadsdeel Amsterdam Noord en controler centrale stad Amsterdam**
Controle jaarrekening en begroting alsmede financiële advisering aan het Leefkringhuis als gevolg van centralisatie van het openbaar bestuur in Amsterdam en de gevolgen daarvan voor de continuïteit van projecten. Verbinding gelegd naar directie van Centrix.
- **Jeroen Slot: hoofd Onderzoek & Statistiek, Gemeente Amsterdam**
Evidence based informatie over Amsterdam Noord in de vorm van twejaarlijkse monitorresultaten. Hoe sterk of hoe zwak is Amsterdam Noord. Welke instellingen hebben iets met armoede en kunne worden benaderd?
- **Brigitte Vanatova: lid Rotary Amsterdam International, Unger Hielkema Advocaten**
Vorbereiding op dagthema en programma op 15 februari 2014 in Amsterdam Hilton rond het Leefkringhuis Amsterdam Noord
- **Reindert Verbrugge: marketing manager Immotix**
Belangstelling voor mede ontwikkelen van initiatief van het kleinbedrijf rond Leefkringhuis
- **Marja Visser: accountadviseur Bedrijven stadsdeel Amsterdam Noord**
Uitvoering commitment stadsdeel richting grootbedrijf in Amsterdam Noord door relatie te leggen.
- **Mijke Wassink: bestuursadviseur wethouder Coby van Berkum**
Beleidsmatige uitvoering toezeggingen stadsdeel richting mogelijke samenwerkingspartners als Tolhuistuin en Noorderparkkamer. Tevens controle op kwalitatieve verantwoording van Leefkringhuis richting subsidiërend stadsdeel Amsterdam Noord.
- **Henk van Waveren: directeur Wikistad, voorzitter Samen Wonen Samen Leven**
Partijen benaderen vanuit de vraag wat beide partijen bindt, niet de financieringsvraag als zodanig centraal stellen. Investeren in een langzaam terugverdienmodel gebaseerd op

bekendheid, mate van wederkerigheid, vertrouwen en respect. Liefst kwantitatief onderbouwd.

- Floor Ziegler: artistiek leider Noorderparkkamer

Beeldvorming over Leefkringhuis en belang om te investeren in goede PR-kwaliteiten om voortdurend te investeren in werven van middelen op een niet agressieve manier. Bereidheid mee te denken over commitment van kleine bedrijven.

Bijlage 2 Werven vanuit kracht en compassie

Achtergrond

Onze samenleving is gebaat bij stabiliteit en initiatief. Stabiliteit is nodig om op een beschaafde wijze met elkaar om te gaan en om uitwassen te voorkomen. Initiatief is nodig om te ontwikkelen en verbeteren. Beide zijn nodig en elke organisatie zoekt naar een goede mix van die twee. Bij het Gèrè Paulussen Leefkringhuis Amsterdam Noord ligt de nadruk weliswaar op het bieden van een veilige haven, op stabiliteit dus. En toch is er nog onontdekt ontwikkelingsvermogen in de organisatie die breder ingezet kan worden dan alleen voor de doelgroep van het Leefkringhuis. Ik heb dat ontdekt tijdens mijn opstartperiode als fondsenwerver voor het Leefkringhuis in opdracht van RC Maagdenhuis; een groot charitatief vermogensfonds in Amsterdam.

Op zoek naar de toegevoegde waarde

De traditionele verzorgingsstaat is aan het afbrokkelen is en nieuwe vormen van individualiteit in een collectieve context gaan zich ontwikkelen. Dit vertaalt zich in nieuwe business- en financieringsmodellen, waarbij publieke en private partijen in een andere verhouding tot elkaar komen te staan. Ook private instellingen dragen steeds meer bij aan het realiseren van publieke functies. Eén zo'n publieke en basale functie is het Leefkringhuis. Private partijen zoals Ahold investeren al een paar jaar in het Leefkringhuis en het Leefkringhuis legt verantwoording af aan haar financiers over de bereikte resultaten.

De toegevoegde waarde van het Leefkringhuis heeft zich in de afgelopen decennia bewezen en zal zich moeten blijven bewijzen. Niet alleen door mensen aan de onderkant van de samenleving hulp te bieden, maar ook door steeds actiever na te denken over de vraag of zij richting samenleving, publieke en private partners niet nog andere bijdragen kan leveren en prestaties zichtbaar kan maken.

Ik heb in de afgelopen maanden nauw met het Leefkringhuis opgetrokken, ben op zoek gegaan naar haar toegevoegde waarde en ben uitgekomen bij een paar grote kwaliteiten. Allereerst de enorme 'drive' en motivatie van de medewerkers om mensen te helpen vanuit een onwaarschijnlijke ambitie om 24-uur bereikbaar te zijn. Ten tweede de mix aan competenties die effectief handelen in een crisissituatie vraagt. In een interactieve workshop heb ik deze samen met de medewerkers zichtbaar gemaakt en hen overtuigd dat zij trots mogen zijn op deze competenties.

Financiering en leefkringhuis

Het Leefkringhuis is een bijzondere instelling, die steeds meer te maken krijgt met mensen in een uiterst kwetsbare situatie. Mensen, die verkeren in een crisissituatie, die balanceren boven de afgrond en waar andere instellingen niets meer mee kunnen beginnen. Populair gezegd: het Leefkringhuis doet in optima forma aan crisismanagement. Dat betekent snel oplossingen verzinnen voor vrouwen die bedreigd worden, voor mensen die uit hun woning gezet dreigen te worden, voor kinderen die alleen komen te staan en een ongewenste situatie verkeren, voor die niet meer in hun levensonderhoud kunnen voorzien. Het Leefkringhuis als het putje van de samenleving, een last resort en veilige plek voor dreiging en bedreiging van buitenaf. Kortom: het Leefkringhuis is geworden tot stabilisator voor de samenleving en is daarmee tevens meetlat voor het beschavingsniveau van onze samenleving.

Dat vereist van de medewerkers van het Leefkringhuis niet alleen een enorme betrokkenheid bij het wel en wee van de mensen in nood, maar ook een groot aantal professionele competenties, zoals:

- luisteren naar de juiste behoefte
- snel inschatten van de situatie
- besluitvaardig opereren

- stressbestendigheid
- flexibiliteit
- samenwerken met andere instellingen

Wat kunnen we zeggen over de prestaties van het Leefkringhuis? De 9 medewerkers helpen jaarlijks:

- 5300 mensen met het oplossen van acute problemen
- 81 kinderen op te vangen in eigen tehuizen, met een bezetting van 104%
- 48 vrouwen op te vangen met een bezetting van 157% (!)
- 350 cliënten bij de voedselbank van eten te voorzien

Tegenover deze inhoudelijke prestaties staat één onvoldoende: het financiële tekort van €115.000,- dat jaarlijks moet worden ingeboekt en dat het resultaat is van een groeiend beroep van de samenleving op het Leefkringhuis om mensen 'onbeschadigd' binnen boord te houden. Bestaande financiers, zoals gemeente, stadsdeel Noord, eigen bijdragen van vrouwen, stagefonds, giften en donaties en bijdragen van Ahold bv en woningcorporatie Eigen Haard zijn niet meer in staat om het hoofd te bieden aan het groeiend aantal cliënten en de oplopende kosten. Op zoek dus naar partijen, die met overtuiging willen investeren in het Leefkringhuis, omdat men goed werk doet, het ook op een goede deskundige manier doet, maar het met dezelfde middelen moet zien te rooien; ondanks tal van bezuinigingsmaatregelen.

Wederkerigheid in financieren

Het Leefkringhuis is op zoek naar aanvullende, nieuwe financiering met een structureel karakter. De kwaliteit van het Leefkringhuis zit uitsluitend in de crisisopvang. Mogelijkheden voor begeleiding naar volwaardige participatie van cliënten – hoe populair ook - zit er vanwege de kwetsbaarheid van de cliënten en de constant hoge werkdruk niet in. Toch kan het Leefkringhuis voor de nieuwe financiers zelf óók iets betekenen en een tegenprestatie leveren. Dat kan zijn het verspreiden van naamsbekendheid, maar veel interessanter is het gebruik maken van de competenties van de professionals van het leefkringhuis. Welk bedrijf met een human resourcesbeleid gericht op de ontwikkeling van z'n eigen medewerkers is niet gebaat bij het ontwikkelen van de genoemde competenties waarover de Leefkringprofessionals beschikken?

Investeren in het Leefkringhuis betekent het leveren van een bijdrage aan onze beschaving, aan het stabiliseren van onze samenleving, aan het verbeteren van de naamsbekendheid van de onderneming èn – last but not least – aan het verbeteren van de eigen performance door gebruik te maken van de kwaliteiten van het Leefkringhuis.

Bijlage 3 Verslag Eigen Kracht Tafel 1 Rotary Amsterdam Noord / Nieuwendam

Verkennen, verhalen, verdiepen

Kader en proces

Op 12 december 2013 is onder leiding van Jan Willem Zeelenberg (Zeelenberg, adviseurs voor Mens en Organisatie) en Paul Misdorp (VinNDT, veranderen in Nieuw Denken Toepassen) een EigenKrachtTafel georganiseerd voor de leden van de Rotary Amsterdam Noord/Nieuwendam over waarde en betekenis van het Leefkringhuis, als opstap voor commitment, actie en ondersteuning.

Tijdens het eerste deel legde Jan Willem uit wat een Eigen Kracht Tafel rond een organisatie als het Gère Paulussen Leefkringhuis behelst in termen van *verkennen, verhalen, verdiepen, verbeelden* en *verwezenlijken*. Op deze avond zou de nadruk komen te liggen op de eerste 3 V's, op 13 februari 2014 zal de aandacht verschuiven naar de twee laatste V's van verbeelden en verdiepen. Jan Willem gaf in zijn inleiding aan dat in traditionele settings bij organisatieveranderingsvraagstukken de nadruk op de *what-vraag* (wat doet die organisatie?) en/of de *hoe-vraag* (hoe doet die organisatie het?) ligt, maar dat het in dit dubbelprogramma vooral om de *why-vraag* gaat: "waarom doet het Leefkringhuis wat het doet en waarom doet ze het?" Met andere woorden: de nadruk ligt op de onderliggende waarden, de inspiratie van waaruit men handelt en wat voor energie en kracht dat losmaakt in dit groepsproces. Het gaat dus om de kracht van de verbinding van het Leefkringhuis met – in dit geval – de leden van de Rotary organisaties van Amsterdam Noord en Nieuwendam.

Paul Misdorp vertelde eerst over zijn eigen ervaringen als casusinbrenger tijdens een zelfgeorganiseerde Eigen Kracht Tafel en wat hem dit aan inzichten, versterkte netwerkvorming en commitment had opgeleverd. Deze tafel heeft voor hem onder meer geleid tot de huidige opdracht van het RC Maagdenhuis (charitatief vermogensfonds in Amsterdam) om uit te zoeken hoe de financiële duurzaamheid van het Leefkringhuis Amsterdam Noord gewaarborgd kan worden. Daarna vertelde hij over zijn *verkenning* van het professionele functioneren van het Maagdenhuis. Verder gaf hij aan hoe hij vermogende instellingen, bedrijven en bedrijfsorganisaties benadert om hen vanuit (de zelf ervaren) kracht en kunde van het Leefkringhuis te committeren, betrekken en participeren. Hij wees op de aandacht voor het leefkringhuis: deze bijeenkomst, de grote Rotary manifestatie op 15 februari in Amsterdam Hilton, de contacten en initiatieven met het kleinbedrijf in Noord en de behoefte aan consortiumvorming van grote bedrijven in Amsterdam Noord.

Paul Scheerder verzorgde de tweede inleiding: het aangrijpende *verhaal* van het Leefkringhuis. Hij ging in op de jarenlange geschiedenis van het leefkringhuis, de worteling in Noord, de bijdrage van het leefkringhuis aan de sociale stabiliteit van Noord, de – soms – afschuwelijke verhalen over dood, goot en verderf. Hij gaf aan met wat voor overgave 'zijn' mensen en zichzelf invulling geven aan hun werk en hoe men heeft moeten roeien met de riemen die men heeft; riemen die steeds korter lijken te worden, terwijl de omstandigheden waarin geroeid moet worden steeds lastiger worden. Hij wees ook op de goede relaties met doorverwijzende instellingen, de korte lijnen met het politiek bestuur en de nauwe relaties met onder meer Ahold NV en de woningcorporatie Eigen Haard, die beide via diensten bijdragen aan de continuïteit van het leefkringhuis.

Na een ronde van verhelderende vragen van de deelnemers aan Paul Misdorp en Paul Scheerder werd de groep in tweeën gesplitst en kregen de mensen de opdracht om met elkaar in gesprek te gaan en aan te geven wat volgens hen de kracht van leefkringhuis is en welke waarde het leefkringhuis heeft.

Kracht en waarde

In de wijze waarop het leefkringhuis zich manifesteert valt op dat de hele organisatie, van directeur tot medewerker en stagiair, bewust handelt vanuit een aantal impliciete waarden, die de organisatiecultuur typeren. Als belangrijkste worden genoemd:

- vertrouwen wekken en te vertrouwen zijn
- tonen van menselijke betrokkenheid (iedereen doet er toe, de ander staat centraal)
- verplaatsen in de ander en solidair zijn met de ander (elkaar helpen)
- rechtvaardigheid (iedereen heeft recht op een aantal basisvoorzieningen)
- bieden van een veilige haven (de deur staat altijd open)
- eenvoud: een wereld- en mensbeeld dat stormen doorstaat omdat het basaal is
- concreetheid: zichtbaar maken in het werk en de resultaten

Als er dan toch een overkoepelende kernwaarde genoemd zou moeten worden, dan is dit *naastenliefde*. Misschien een erg klassiek concept, maar uitgesleten is het niet en de handelwijze is er naar. Deze waarden hebben zich in de loop van de afgelopen decennia, waarin menig crisis is overwonnen, ontwikkeld tot een breed gedeeld gevoel van *ownership*, een bindende kracht gebaseerd op gedeelde waarden. Dat geldt niet alleen voor de binnenkring van cliënten, voor alleen de medewerkers, maar zeker ook voor de stakeholders, tot wie het leefkringhuis directe toegang heeft en in noodsituaties ook toegang zoekt. Ook deze stakeholders zien de resultaten, zien de onderliggende waarden terugkomen in gedrag, gunnen het leefkringhuis succes en staan het huis toe dingen te ondernemen die niet zijn vastgelegd in regels, procedures of planvorming. Die waardering en dat vertrouwen dragen er aan bij dat alle belanghebbenden trots zijn op 'hun' leefkringhuis, dat ook uitstralen en uitzenden. Het betreft niet allen de inner circle van medewerkers, maar ook opdrachtgevers, doorverwijsinstellingen en ambassadeurs van het leefkringhuis (bekende Nederlanders die het goede doel uitdragen).

De genoemde waarden leiden tot een organisatiecultuur en een type leiderschap dat oud en tegelijkertijd hoogst nieuwe en modern is en daarom in het perspectief geplaatst kan worden van de transitie van de 'luie bovenstroom' naar de 'actieve 'onderstroom'¹⁹. Charismatisch en dienstverlenend leiderschap worden niet alleen zichtbaar in de relatie met de buitenwereld, maar ook in de directe omgang met de cliënten. Dat veronderstelt naast het hoog houden van de beroepseer een grote mate van professionaliteit. Deze wordt zichtbaar in het gebruik van informele kracht en macht, in de overdracht van casussen naar elkaar, in de toewijding en flexibiliteit. Het leefkringhuis straalt in al haar kwetsbaarheid – ze is klein en gaat niet voor eigen gewin – een grote mate van zelfvertrouwen en overtuigingskracht uit. Juist die schijnbare kwetsbaarheid in een tijd van homogenisering van waarden en schaalvergroting is haar kracht. Het leefkringhuis verricht grote daden en kan dat doen door in een losse structuur te werken, goed met elkaar te communiceren, gedisciplineerd te werken, de ervaringen en gevoelens uit te wisselen en open te staan naar andere professionals. De kleine omvang geeft overzicht, vergroot de onderlinge afhankelijkheid en versterkt de samenwerking, ook met externe partners.

Een van de deelnemers concludeerde dat “de kleine wereld van het leefkringhuis voorbeeld zou kunnen en moeten zijn voor de grote wereld”. De omvang van het leefkringhuis gekoppeld aan de competenties van de medewerkers, de open organisatiecultuur, herkenbare identiteit en methodiek leiden tot indrukwekkende resultaten, die navolging behoeven. De aanwezigen riepen in dat verband op tot beschrijving en verspreiding van de methodiek. De aanwezigen waren van mening dat fusie

¹⁹ Met de eerste wordt bedoeld op organisaties, die vanuit een historisch opgebouwde comfortabele positie kiezen voor verouderde oplossingen voor nieuwe problemen en dat ook doen van een sterk verouderd, hiërarchisch sturingsconcept waarbij van talent geëist wordt dat het zich plooit naar de ooit ontstane structuur en cultuur van de organisatie. Met de tweede wordt bedoeld op die organisaties, die het vraagstuk dat moeten worden opgelost centraal stellen, daarom heen het talent organiseren en deels ook zelf laten organiseren. Daarbij wordt maximaal gebruik gemaakt van de aanwezige competenties, vaardigheden en kennis.

met grote partijen met gevestigde belangen tot verwatering van de resultaten zou leiden. Zij vroegen zich wel af of er een passende vorm van institutionalisering te bedenken is, waarbij de eigen identiteit van het leefkringhuis bewaard zou kunnen blijven, maar de kwetsbaarheid verminderd zou kunnen worden. Dit vormde het slotakkoord van de eerste van twee workshops met rotarians uit Amsterdam Noord/Nieuwendam.

Verslag Eigenkrachttafel 2 Rotary Amsterdam Noord / Nieuwendam

Verbeelden en verwezenlijken

Het proces

Op 13 december 2014 is onder leiding van Jan Willem Zeelenberg (Zeelenberg, adviseurs voor Mens en Organisatie) en Paul Misdorp (VinNDT, veranderen in Nieuw Denken Toepassen) een vervolg gegeven aan de EigenKrachtTafel van 12 december 2013. Ging het toen om het verhaal van het Leefkringhuis en de verkenning van de opdracht, in de afgelopen maanden hebben de genodigden de tijd gehad na te denken over een verdieping om – vandaag - via de verbeelding te komen tot verwezenlijking van ideeën. Met andere woorden: in december lag de nadruk op intenties en ideeën, nu – in februari - gaan we toewerken naar landing, acties en verantwoordelijkheid nemen. Dit, vanuit de kernwaarde *naastenliefde* van het Leefkringhuis.

Jan Willem Zeelenberg vroeg zich af welke ideeën de rotarians hebben om rond de *veilige haven* van het Leefkringhuis bij te dragen aan de continuïteit van het leefkringhuis: wat kunnen zij betekenen voor een florissante toekomst? Paul Misdorp nam het stokje over en vertelde waar zijn verkenningstocht op uitdraait. Naast het (be)geleiden van het Eigenkrachttafelproces in Noord, is hij bezig met het verkennen van de mogelijkheden van consortiumvorming van grote organisaties in Amsterdam Noord rond het Leefkringhuis; Ahold en Shell zijn de voorlopers, via bemiddeling van het Stadsdeel Noord wordt verkend welke organisaties aan kunnen haken. Verder wordt de komende tijd verkend op welke wijze bijvoorbeeld via crowdfunding het MKB betrokken kan worden bij de continuïteit van het Leefkringhuis. Tot slot, hebben zijn verkenningen geleid tot het leggen van contact met de Rotary Club Amsterdam International (RCAI). In dat verband was ook Mark Armitage aanwezig om namens de RCAI aan te geven hoe lang RCAI al betrokken is bij het Leefkringhuis, wat zij doen en hoe belangrijk zij het vinden dat het Leefkringhuis blijft voort bestaan. Aanstaande zaterdag 15 februari wordt die band nog eens bevestigd door het organiseren van een *Benefit Gala Dinner for the Leefkringhuis* in Amsterdam Hilton. Doel van de bijeenkomst is dat de 130 deelnemers via gereserveerde tafels financieel bijdragen aan het Leefkringhuis. Daarom heen worden allerlei acties georganiseerd, inclusief een veiling om de opbrengst te maximaliseren. Bovendien wil RCAI de relatie met de Rotary organisaties in Noord verbeteren, te meer het Leefkringhuis één van de twee speerpunten is van de RCAI voor de komende jaren.

Vanuit de Rotary Amsterdam Noord / Nieuwendam kwamen een paar reacties op de initiatieven om het Leefkringhuis een steviger (financiële) positie te geven. Men geeft aan het financieel draaiende houden van het Leefkringhuis altijd gepaard zal gaan met scharrelen en bedelen, juist omdat het om de centrale kernwaarde *naastenliefde* gaat. Die doelstelling verhoudt zich niet tot grote bakken met geld. Trouwens die tijd is sowieso voorbij. Desondanks vindt de rotary het een goed idee om partijen voor een langere periode te binden aan het Leefkringhuis.

Een tweede punt dat naar voren kwam vanuit rotarians was de angst dat met veel moeite en inspanning gegenereerde private geldstromen in mindering gebracht zouden gaan worden op de bestaande overheidssubsidies. Het Leefkringhuis is zich hiervan bewust, want de fondsenwerving is niet gericht op compensatie of verrekening, maar op dekking van al bestaande financiële tekorten

die steeds weer met het nodige kunst en vliegwerk weggewerkt moeten worden. Het signaal vanuit de Rotary is in die zin helder dat mogelijke nieuwe financiële stromen op een aparte manier, bijvoorbeeld in stichtingsvorm, geborgd en geadmistreerd moeten worden. Dat geldt met name voor consortiumvorming en crowdfunding.

Initiatieven rond de veilige haven

Een initiatief dat zeer onlangs genomen is en waarvoor ook al financiële middelen vanuit het Stadsdeel Noord zijn gereserveerd betreft het **best practice boek** over het Leefkringhuis. De unieke en breed erkende succesformule van het Leefkringhuis verdient een grotere naamsbekendheid en kan daardoor leiden tot meer bekendheid en meer kans op externe financiering. Eén van de rotary leden van Amsterdam Nieuwendam is bereid om vanuit zijn professie en met steun van Leefkringhuis, stadsdeel en anderen een aansprekend kennisproduct in boekvorm te maken, waarin het specifieke van Amsterdam Noord verbonden wordt met de generieke kracht van het Leefkringhuis voor andere gemeenten en crisisopvangorganisaties. Het boek heeft enerzijds als functie om professionele kennis op elk niveau te delen en anderzijds om die kennis te exporteren en de daaruit voortvloeiende bekendheid in te zetten voor continue acquisitie.

Een tweede concreet initiatief is het **optimaler benutten van de potenties van de rotaryleden**. Deze zullen minder direct financieel een bijdrage kunnen leveren aan het Leefkringhuis, maar indirect des te meer. Immers, de rotary is samengesteld rond beroepen, professies en vaardigheden. Dat is de kracht die het Leefkringhuis zelf kan benutten in de sfeer van vrijwilligerswerk. De rotarians willen graag hun kennis en kunde inzetten voor een stabiele toekomst van het Leefkringhuis, zijn in het algemeen flexibel inzetbaar, maar willen weten op welke wijze het Leefkringhuis een beroep op hen kan doen. De vraag van de Rotary Amsterdam Noord /Nieuwendam aan het Leefkringhuis is dus: geef aan, aan welke kennis en kunde behoefte bestaat, liefst vrij gedetailleerd en in het kader van welk werkproces. Het leefkringhuis heeft aangegeven de vraag reëel te vinden en gaat de zaak de komende maand inventariseren. Wellicht dat een interactieve workshop met het MT van het Leefkringhuis hiervoor een geschikte methode is.

De uitgestoken hand van RCAI naar de Rotary Amsterdam Noord / Nieuwendam kan juist ook op het terrein van aanvullende competenties tot nauwere samenwerking leiden waar het Leefkringhuis (ook) van kan profiteren. Dat geldt mogelijk voor het gericht en enthousiast werven van fondsen (fundraising). Dit zou een mooi voorbeeld kunnen worden van samenwerking rond de veilige haven van het Leefkringhuis.

Een derde min of meer concrete suggestie ligt in het verlengde van het bovenstaande en betreft de mogelijkheid om **vriendenkring, -instelling of – vereniging** rond het Leefkringhuis op te richten. In Amsterdam Noord lijkt de Veban, meer dan in het verleden het geval was, een rol te willen spelen bij maatschappelijk ondernemen, fondsontwikkeling, matchen van vraag en aanbod aan diensten en producten. Het organiseren van een club mensen en organisaties rond het Leefkringhuis is misschien een hele mooie, moderne uitdaging. Vanuit de museumwereld is het bestaan van vriendenorganisaties een bekend verschijnsel. Deze verleent het museum morele, financiële, materiële of organisatorische steun. Hoewel zo'n instelling een onafhankelijke positie inneemt, dient haar doelstelling een afgeleide te zijn van die van het museum waar zij steun aan verleent. Mogelijkerwijs is iets dergelijks voor te stellen voor het Leefkringhuis.

Acties

Bovenstaande initiatieven leiden tot een aantal acties door de betrokkenen. Als opmaat voor de nieuwe vergaderdatum van donderdag 12 juni a.s. kunnen de volgende acties worden geformuleerd, met daarbij aangegeven de verantwoordelijke personen:

- Ontwerp van een best practice boek over het Leefkringhuis: **Tom Tossijn, Paul Scheerder**

- Inventarisatie behoeften Leefkringhuis aan kennis, expertise en vaardigheden: **Paul Scheerder en Leefkringhuis team**
- Terugkoppeling van de inventarisatie naar de Rotary Amsterdam Noord / Nieuwendam en doorkoppeling naar de leden van de rotary: **Paul Scheerder, Trinus Hibma**
- Verkenning van de mogelijkheden van continue fondswerving door benutting van kwaliteiten bij de Rotary Club Amsterdam International: **Mark Armitage, Paul Misdorp**
- Verkenning van de mogelijkheden voor een vriendenkring rond het Leefkringhuis: **Colien Alleman, Co Ariëns, Paul Scheerder**

Afspraken

De volgende bijeenkomst in deze samenstelling met het thema Leefkringhuis vindt plaats op donderdag 12 juni a.s. om 20.00 in het Galaxy hotel in Amsterdam Noord; de voorbereiding ligt in handen van Paul Misdorp, Jan Willem Zeelenberg en Trinus Hibma

De onderwerpen die op die avond geagendeerd worden, zijn: de (proces)adviezen van VinNDT over de financiële toekomst en van Peelen Advies over de organisatorische toekomst van het Leefkringhuis; de stand van zaken op de vijf genoemde acties; nieuwe ontwikkelingen.