



Beleidsplan 2016 - 2018

Stichting Mara

1. Inleiding

In de vroege oudheid was het staatsman en filosoof Cicero die (vrij vertaald) zei: “Niets is pijnlijker dan krenking van de menselijke waardigheid. Menselijke waardigheid en vrijheid zijn ons van nature aangeboren. Laat ons die waardigheid daarom verdedigen met alles wat wij hebben.”

De waardigheid van mensen is door de eeuwen heen steeds bedreigd geweest: door sociale en politieke systemen, door zucht naar macht en rijkdom, door uitbuiting, uitsluiting en geweld. Elke tijd kent zijn eigen vormen daarvan. En elke tijd toont ook haar eigen antwoorden en hoopvolle tegenbewegingen. Ook in onze tijd is waardigheid, de betekenisvolheid van mensen iets wat we moeten koesteren en beschermen, vooral voor hen die het meest kwetsbaar zijn. Dat is waar Mara zichtbaar wil zijn. Dit beleidsplan beschrijft hoe en waarom wij dat willen doen.

Mara wil een rustpunt zijn voor kwetsbare mensen in moeilijke tijden. Daar waar het water bitter is, weer zoet water brengen: in een veranderende samenleving aanwezig zijn, door mensen te stimuleren om in beweging te komen, hen te helpen om hun eigen kracht te vinden en te benutten en door hen te ondersteunen op momenten dat dat moeilijk is. Mara wil het vertrouwen versterken, mensen verbinden met elkaar en het verlangen naar het goede versterken.

Dit beleidsplan begint met het beschrijven wat ons aanzet tot vernieuwing, zowel in de samenleving als intern. Daarna beschrijven we vanuit welke missie Mara in dit veranderende veld wil staan. Die missie wordt vertaald in een visie op ons werk. U leest het in hoofdstuk 2. We beschrijven wat ons werk vormgeeft en voor welke aandachtsgebieden we kiezen.

In het derde hoofdstuk spreken we over de strategie die we daarbij willen hanteren, geformuleerd in doelen op hoofdlijnen voor de komende drie jaar. De aandachtsgebieden en doelen worden vervolgens concreet gemaakt in een apart werkplan voor 2016.

1.1 Aanleiding voor vernieuwing

Er zijn meerdere redenen aan te wijzen waarom er behoefte is aan een nieuwe visie op MA werk. In de eerste plaats inhoudelijk: het denken over vrijwilligerswerk is veranderd. Vrijwilligerswerk is steeds meer een (onmisbaar) onderdeel van zorg en samenleven geworden, naast betaalde arbeid, in plaats van een aanvulling op betaald werk. Vrijwilligerswerk komt in steeds meer sectoren voor en wordt soms beschouwd als een opstap naar betaald werk of zelfs als vervanging daarvan, zoals bijvoorbeeld in ‘de tegenprestatie’. Ook wie er vrijwilliger zijn, verandert, net zoals hun motivatie of overtuiging van waaruit ze hun vrijwilligerswerk doen. Dit vraagt om een nieuwe visie op MA werk.

Ook onze relatie met en inzet voor kerken vraagt om vernieuwing: de ontkerkelijking neemt steeds verder toe. Kerken worden kleiner, uitingen van levensbeschouwelijkheid zijn ook steeds meer buiten de traditionele kerken te vinden. Dit vraagt dus om een nieuwe strategieën van Mara, oog voor nieuwe kansen in bijvoorbeeld migrantenkerken en bezinning op de werving van vrijwilligers.

Op het gebied van financiën en organisatie is ook vernieuwing nodig: de traditionele vormen van financiering van ons werk veranderen. Subsidies verdwijnen en overheden organiseren hun taken anders (bijvoorbeeld via aanbesteding). Fondsen stellen meer eisen op het gebied van zichtbaarheid en meetbaarheid, terwijl voor een belangrijk deel ons werk niet vanzelfsprekend vertaald kan worden in projecten met meetbare resultaten. Projecten die we doen, vragen bovendien vaker om specialisten, die voor een afgebakende periode aan een project zijn verbonden. Dit vraagt om een goede afstemming tussen de traditioneel allround MA werkers en deze specialisten binnen het team van Mara.

1.2 Tendensen in de samenleving

De samenleving verandert voortdurend. Internationale ontwikkelingen ver weg hebben grote invloed op ons leven hier. Zeker in grote steden als Rotterdam en Den Haag weerspiegelt zich wat er wereldwijd gebeurt. Deze voortdurende veranderingen hebben invloed op ons werk. Mara wil daar zijn waar nood is, maar we krijgen soms te weinig de tijd om ergens betekenisvol iets op te bouwen. We nemen verschillende tendensen waar die om onze aandacht vragen en die ons werk en onze inzet zullen kleuren. Zonder uitpuittend te kunnen en willen zijn, benoemen we de belangrijkste, zowel positief als negatief.

Allereerst op het gebied van zingeving: de rol van kerken is feitelijk gemarginaliseerd. Er wordt gezegd dat mensen meer en meer zingeving buiten de kerken zoeken. Mara constateert dat dit wellicht zo is, maar dat dit vaak niet lukt. Onrust in de samenleving lijkt vaak het gevolg van een niet kunnen vinden van betekenisvolle antwoorden op grote vragen. Er is in onze ogen sprake van normvervaging en toenemend onbegrip voor andersdenkenden. Er is daarom behoefte aan nieuwe positieve moraliteit, nieuwe betekenisvolle kaders. Steeds vaker zijn het niet meer de grote systemen, maar de kleine verhalen van gewone mensen die elk mensenleven betekenis kunnen geven: nabijheid en solidariteit.

Op het gebied van participatie is er ook veel veranderd. Met het verdwijnen van de verzorgingsstaat leek het dat elk mens vooral voor zichzelf verantwoordelijk is geworden. Langzaam dringt het besef door dat er altijd mensen zullen zijn die zorg (in brede zin, niet zozeer medisch) nodig hebben. Veel is echter nog onzichtbaar op dit gebied en ondersteuning voor deze vaak verborgen nood is nodig. Informele zorg – breed opgevat – wordt meer en meer leidend in de zorg. Formele zorg komt pas beschikbaar als het informele netwerk faalt of overvraagd wordt. Daarmee is zorg niet langer meer vanzelfsprekend voor iedereen beschikbaar. Dit is een ingrijpende verandering in onze welvarende samenleving, die de kloof tussen boven- en onderkant in de samenleving sterk zal vergroten.

De rol van de directe leefomgeving (bijvoorbeeld de buurt waarin mensen wonen) wordt alsmar belangrijker. Niet alleen in de organisatievormen die de overheid oplegt, maar ook als het gaat om het ontstaan van nieuwe initiatieven. Sociaal ondernemerschap, zelforganisaties, lokale verantwoordelijkheid zijn van alle tijden, maar lijken belangrijker dan ooit. Tegelijkertijd zien we de verschillen in de samenleving tussen arm en rijk, onzichtbaar en succesvol, weer groter worden. Sommigen spreken zelfs over het ontstaan van een nieuwe onderklasse. Hoopvol zijn de tekenen dat mensen zelf in beweging komen: er ontstaat een community of sharing: mensen die problemen met elkaar oplossen of nieuwe initiatieven starten, zonder hulp van de overheid. Crowdfunding is een mooie uitingsvorm hiervan.

De afgelopen tijd worden we tenslotte geconfronteerd met grote vragen en uitdagingen rondom migratie. Er is veel onzekerheid over en onbekendheid met wat er op de Nederlandse samenleving afkomt. Angst wint het van gezond verstand en belemmert mensen om betekenisvol te handelen. Angst is altijd een slechte raadgever, maar wordt een gevaarlijke kracht als het uitgangspunt wordt van politiek spreken en handelen. Angst drijft mensen bovendien uiteen – weg van elkaar. Dat leidt tot onwenselijke fenomenen als uitsluiting, gettovorming en intolerantie. We zien deze zaken in onze steden langzaam de kop opsteken.

1.3 Behoeft aan herijking subsidie- en partnerrelaties

Mara verkeert in de gelukkige omstandigheid dat de gemeentes Rotterdam en Den Haag en twee grote vermogensfondsen jaarlijks een niet geormerkte ondersteuning geven in de vorm van subsidies of een partnershipbijdrage. Zowel de gemeente Den Haag als de beide vermogensfondsen geven aan dat zij behoefte hebben aan een nieuwe formulering van wat MA werk is. Vanuit de lange traditie van samenwerking is er een grote loyaliteit aan het werk van Mara en het is dan ook meer dan goed dat Mara zich inspant om deze betrokkenheid ook inhoudelijk goed te vertalen.

Dit beleidsplan wil daarom ook een antwoord zijn op deze vragen, waarbij we ons terdege realiseren dat dit een antwoord *in ontwikkeling* is, dat vraagt om voortdurende reflectie en bijsturing waar nodig.

Het is in het speelveld van deze tendensen dat Mara zich moet en wil positioneren. In het tweede hoofdstuk van dit document beschrijven we daarom welke uitgangspositie we daarin innemen en welke methodieken daarvoor in beeld komen.

2 Missie en Visie

2.1 Verlangen, verbinden, vertrouwen: het bittere water zoet maken¹

Mara is een levensbeschouwelijke instelling, een instelling van katholieke aard. Dat betekent dat Mara geworteld is in de geschiedenis van christenen die zich inzetten voor mensen in nood. Zij laat zich inspireren door het evangelie en door het katholiek sociaal denken.

Mara werkt dan ook vanuit de overtuiging dat ieder mens waardevol is en dat ieders menselijke waardigheid gediend is met de inzet voor een gemeenschap waarin het leven waar, goed en mooi kan zijn.

Mara wil bereiken dat vrijwilligers én de mensen met wie zij optrekken met geloof, hoop en liefde werken aan een betere en rechtvaardiger samenleving. Geloof houdt vertrouwen in, hoop wortelt in verlangen en liefde verbindt. De missie van Mara is in deze drie woorden samen te vatten. Mara wil

- vertrouwen stellen in mensen, zelfvertrouwen en betrouwbaar contact tussen mensen versterken;
- aansluiten bij het verlangen naar een goede toekomst voor iedereen en dat verlangen serieus nemen;
- dat mensen zich met elkaar verbinden, in de wetenschap dat wij – weerbaren én kwetsbaren, zwakken én sterken – elkaar nodig hebben.

Mara is ervan overtuigd dat verbondenheid tussen mensen van levensbelang is voor iedereen en in het bijzonder voor mensen wier leven een tocht door de woestijn is waarin ze slechts een bittere bron vinden. In projecten, met inzet van vrijwilligers, krijgt deze verbondenheid gestalte, door te investeren in trouw en verbondenheid. Daarom zet Mara in op waardevol vrijwilligerswerk, waar vrijwilligers zin aan ontleen – omwille van zowel de kwetsbaren als de vrijwilligers.

2.2 Bron

Vertrouwen, verlangen en verbinden zijn werkwoorden: ze geven aan wat we doen. Deze begrippen komen niet uit de lucht vallen. Mara herkent ze in het Katholiek Sociaal Denken, wat we als een belangrijke bron voor ons werk beschouwen. In het verleden was dit vaak impliciet en intuïtief. We menen dat deze inhoudelijke bron van grote waarde is, zeker gezien de tendensen die we hierboven benoemden. Op die momenten dat de kerk, als traditionele afzender van het Katholiek Sociaal Denken, minder zichtbaar wordt in de samenleving, wordt de bijdrage van Mara in het maatschappelijk speelveld belangrijker. Daar waar mogelijk daarom samen optrekkend met kerken, wil Mara handelen, vanuit de gedeelde inspiratie die het Katholiek Sociaal denken biedt.

Eerste uitgangspunt in het Katholiek Sociaal Denken is '**het goede samenleven**'². Niemand mag worden uitgesloten hiervan. Ieder draagt bij naar vermogen. En ieder mens mag zichtbaar zijn, hoe moeilijk dat soms ook is. Sleutelbegrip in dit goede samenleven is **menselijke waardigheid**: ieder

¹ Deze tekst is ontleend aan het huidige missie document van Mara, dat nog steeds door Mara wordt omarmd.

² Zie: "Proeven van goed samenleven, inleiding in het katholiek sociaal denken" – Thijs Caspers; Adveniat/VKMO, 2012

mens is waardevol, is van belang. Ieder mens moet de kans krijgen zich te ontwikkelen en ieder mens moet serieus worden genomen, ook als het belang van het individu soms ingaat tegen het belang van het geheel. En meer dan dat: heel de mens is van belang, ook op cultureel, spiritueel en maatschappelijk vlak. Het goede samenleven en menselijke waardigheid, vormen de basis waarop al het werk van Mara is geënt: het geeft kleur aan wie we zijn en voor wie we er willen zijn.

Een belangrijke voorwaarde om dit mogelijk te maken, kun je omschrijven met het begrip 'subsidiariteit': we leggen de verantwoordelijkheid altijd zo laag mogelijk, bij mensen zelf. Want iedereen is van waarde en iedereen is verantwoordelijk voor datgene wat hem en haar is toevertrouwd. We herkennen en erkennen de creativiteit en energie die mensen in hun tocht door de woestijn gaande houdt. Daarom is het van belang om ieder de kans te geven om dat ook waar te maken en het eigen leven vorm te geven. Uitgangspunt voor ons handelen is daarbij 'solidariteit': we leven van relaties, we vormen gemeenschap en hebben dus oog voor elkaar en laten niemand vallen. We zijn altijd op zoek naar solidaire verbanden, om op die manier werkelijk van betekenis te zijn, vanuit het verlangen om mensen weer in hun eigen kracht te zetten en dat wat hen gaande houdt en inspireert sterker te maken.

2.3 Het goede samenleven en menselijke waardigheid: uitgangspunten en methodieken

Mara wordt dus – en daarin is Mara gegroeid en explicieter geworden in de afgelopen tijd – in haar werken en opdrachten gedreven door twee belangrijke uitgangspunten:

- Mara probeert bij te dragen aan het 'goede samenleven': we willen mensen en organisaties met elkaar in verbinding brengen, op een betekenisvolle manier en wel zo dat de nood van de een, de zorg van de ander wordt. Of dat de een kan groeien aan wat de ander te bieden heeft. Of om – en dat is vaak al heel wat – wederzijds begrip en erkenning te stimuleren.
- Mara is daar actief waar de waardigheid van mensen in het gedrang komt. Als mensen zichzelf verliezen in de gebrokenheid die we in onze samenleving ervaren, willen we hen helpen om zich op te richten en met fierheid en veerkracht³ te gaan staan op de plek waar je thuis bent.

In ons werken onderscheiden we ons van andere organisaties omdat we naast het werken aan competenties en bekwaamheden, bijzondere aandacht hebben voor de motivatie en zingeving van vrijwilligers. Mara heeft daarnaast bijzondere aandacht voor vrijwilligers en organisaties die hun werk doen vanuit religieus perspectief.

Mara kiest er verder voor om haar ondersteunende en activerende werk alleen te doen voor mensen en organisaties die werken met vrijwilligers en dan altijd zoveel mogelijk rechtstreeks ten dienste van deze vrijwilligers. Op deze manier komt een veelheid van onderwerpen en werkwijzen in beeld. Wat betreft werkwijzen, is het werk van Mara altijd gebouwd op minstens één, maar liever meer van de volgende pijlers:

- Mara is activerend: mensen actief maken in de samenleving op basis van hun levensovertuiging, motieven en inspiratie.

³ De afgelopen 20 jaar is de complexiteit van onze samenleving sterk toegenomen. Voortdurende technische vernieuwingen, globaliseren, toenemende diversiteit en veelkleurigheid en een veranderde arbeidsmarkt, stellen hoge eisen aan de flexibiliteit van mensen en hun vermogen om om te gaan met veranderingen en tegenslag: je innerlijke veerkracht. Op die momenten dat Mara probeert (om anderen te helpen) om kwetsbare mensen nabij te zijn (presentie) om hen te helpen groeien in betekenisvolheid en menselijke waardigheid, zullen we allereerst hun innerlijke veerkracht moeten versterken. Dit is een proces dat tijd kost en vraagt om het vermogen om het met mensen uit te houden. Als het lukt lopen mensen minder het risico om overmeesterd te worden door emoties en lukt het beter om grip op zijn of haar eigen handelen te houden. Het helpt om te denken in oplossingen in plaats van problemen en om beter te functioneren in sociale verbanden.

- Mara denkt en werkt vanuit presentie (als houding): het met aandacht en toewijding aanwezig zijn daar waar dat nodig of gewenst is⁴.
- Mara is aanvullend: dat doen wat anderen niet doen. Mara is niet van de kerk, niet van de overheid en niet van het bedrijfsleven.
- Mara is versterkend: niet primair handelen vanuit interventies (probleemoplossend), maar mensen laten groeien in zelfredzaamheid en veerkracht.
- Mara werkt samen: door mensen met elkaar in contact te brengen en mensen zelf verantwoordelijk te maken.
- Mara denkt vanuit wederkerigheid: door mensen actief te maken in hun bekommernis om anderen, ervaren ze zelf ook waardering voor hun eigen handelen. Vrijwilligers groeien aan hun eigen inzet.
- Mara heeft een signalerende functie: het steeds opnieuw ter sprake brengen van onrecht en dat wat anders zou kunnen.
- Mara wil, waar dat kan, mensen helpen om hun innerlijke veerkracht te versterken: pas als iemand veerkrachtig genoeg is om met tegenslagen en frustraties om te gaan, zal hij of zij ook echt betekenisvol en zinvol kunnen handelen en spreken.

2.4 Hoe Mara tot keuzes komt

Alles overziend, is het speelveld waarop Mara zich begeeft complex en veelomvattend. Dat betekent dat we voortdurend keuzes moeten maken. Daarbij stellen we ons de volgende vragen: Vanuit sociaal cultureel perspectief: in hoeverre draagt onze inzet bij aan gemeenschapsvorming, erkenning en waardering van mensen om wie ze zijn (niet als uiting van het probleem dat ze hebben). En ook: hoe helpt onze inzet bij het verwezenlijken van waarden en idealen (het goede samenleven)?

- Vanuit het perspectief van wat iets kost en oplevert: werkt het wat we doen? Zijn de doelen ook echt haalbaar? Wat kost de inzet die we leveren? Wat vraagt het van vrijwilligers? Weegt dat op tegen het bereikte resultaat? Inzet van vrijwilligers wordt zo 'gecapitaliseerd'. Niet alles is echter in cijfers uit te drukken. Kunnen we de meerwaarde van ons werk ook in verhalen uitdrukken?
- Vanuit een moreel perspectief: in hoeverre draagt onze inzet bij aan het opheffen van onrecht, van gebrokenheid, of positief: aan de vergroting van morele sensitiviteit en een meer rechtvaardige samenleving? Is er ruimte voor zingeving en ethiek en komt de waarde van levensbeschouwing in beeld?

Waar een welzijnsorganisatie er in de eerste plaats is om de nood van mensen te lenigen of in een behoefte om ondersteuning te voorzien, wil Mara als MA organisatie vooral mensen in beweging brengen om zelf of voor een ander betekenisvol te worden als het gaat om noden of behoefte aan ondersteuning. Idealiter gebeurt beiden en vullen welzijnsorganisaties en MA organisaties elkaar aan. In de praktijk is het vaak zo dat MA werk daar van waarde wordt waar het welzijnswerk:

- Nog niet aanwezig is of kan zijn.
- Niet meer aanwezig mag of wil zijn.
- Merkt dat professionele ondersteuning of hulp de doelgroep niet (goed) bereikt.

⁴ Presentie is, breed opgevat, een houding, een manier van werken, die (nog steeds) zeer eigen is aan het MA werk. Presentie begrijpen we als: een praktijk waarbij de zorggever zich aandachtig en toegewijd op de ander betreft, zo leert zien wat er bij die ander op het spel staat, van verlangen tot angst, en die in aansluiting daarbij gaat begrijpen wat er in die situatie gedaan kan worden en wat hij of zij voor de ander kan betekenen. Presentie is dus: (1) menslievend: er zijn met en voor de ander, (2) aansluitend: vertrekkend vanuit het verhaal en het leven van de ander, (3) relatiegestuurd: doen wat je gevraagd wordt door de ander, (4) effectieve bekommernis: wat werkelijk helpt, (5) erkennend en bevestigend: iemand respecteren zoals hij of zij is, (6) ruimte gevend: de ander in zijn kracht zetten, en (7) uithouden: je onmacht kunnen verdragen.

Heel vaak blijkt het zo te zijn dat daar waar de menselijke waardigheid in het geding is, het welzijnswerk op grenzen stoot en een MA organisatie nog wel van betekenis kan zijn. Het is daarom zaak dat een organisatie als Mara alleen dan welzijnstaken opneemt, waar anderen dat niet meer kunnen en dat Mara zich dus terugtrekt als het welzijnswerk het ook zou kunnen doen.

2.5 Aandachtsgebieden

Uit wat hierboven staat, volgt dat het belangrijk is om te focussen. Daarom wijst Mara een aantal aandachtsgebieden aan waarop zij zich de komende jaren met name wil richten. Dat zijn in algemene zin de volgende gebieden:

1. Mara zet zich in voor mensen in situaties van armoede en uitsluiting. Bijvoorbeeld door het project Dress for Success te steunen.
2. Mara ondersteunt projecten die zich richten op 'social care': projecten waarbij mensen voor elkaar in beweging komen en zorg voor elkaar dragen, zoals bijvoorbeeld een maatjesproject als New@Home, en het HIV werk dat Mara doet in Rotterdam en Den Haag.
3. Mara wil van betekenis zijn voor migranten die gemeenschappen vormen binnen de grotere samenleving, waarbij levensovertuiging een verbindende factor is.
4. Mara investeert op kansrijke plekken in interventies die de sociale cohesie versterken. Op dit moment is dat vooral in het stadsdeel Feijenoord in Rotterdam, waar we het project Mara in de Wijk uitvoeren.
5. Mara zoekt naar mogelijkheden om kerken te helpen om hun diaconale opdracht waar te maken, door met hen te werken aan bewustwording en door samen op te trekken in het publieke domein en debat en door hen te ondersteunen bij het opzetten van diaconaal jongerenwerk, zoals bijvoorbeeld met het project M25.
6. Mara heeft van oudsher veel expertise rond nieuwkomers in onze samenleving en wil dus actief blijven voor vluchtelingen, voor mensen zonder documenten, voor mensen die in Nederland een nieuw thuis proberen te vinden.
7. Mara is er voor jongeren in kwetsbare situaties, met name jongeren die om wat voor reden dan ook dak- of thuisloos zijn geworden.
8. En – nieuw – Mara onderzoekt hoe ze er kan zijn voor kwetsbare ouderen.

Deze aandachtsgebieden worden verder geconcretiseerd in het bijgevoegde werkplan.

3 Strategie

Om op een goede wijze werk te maken van de bovenstaande visie, werkwijzen en aandachtsgebieden, is het zaak om duidelijke doelen te stellen. In het onderstaande worden de belangrijkste doelen op hoofdlijnen geschetst.

3.1 Loslaten of juist niet

Van oudsher werkt MA werk vanuit de filosofie dat een project na een periode van initiatie en groei uiteindelijk op eigen kracht verder moet kunnen, zodat er ruimte ontstaat om weer nieuwe initiatieven op te pakken. De geschiedenis leert dat dit regelmatig niet of moeizaam lukt. Daarom wil Mara in het vervolg als volgt bij alle langlopende projecten, liefst in een vroeg stadium, een heldere exitstrategie formuleren:

- Een project kan worden overgedragen aan de deelnemers in het project zelf of aan een andere betrokken organisatie die het project omarmt en een plek geeft.
- Een project kan worden beëindigd, omdat het doel is bereikt of als er geen middelen meer gevonden kunnen worden om het te bekostigen.

Maar er zijn ook andere wegen denkbaar, die Mara meer wil inzetten:

- Soms kan een project worden ingezet vanuit het concept van sociaal ondernemen: het project gaat dan – meestal in bescheiden mate – zijn eigen inkomsten genereren, waardoor minder afhankelijkheid van subsidies ontstaat.
- Soms kan een project worden omgebouwd naar een partnerschap: Mara wordt dan door het project ingehuurd en blijft betrokken bij de voortgang, maar niet meer als projecteigenaar (dit gebeurt nu bijvoorbeeld bij het HIV / Aidsproject en bij het netwerk van migrantenkerken in Den Haag).

Er zijn echter ook projecten waarvoor dit allemaal niet mogelijk is, maar die we te waardevol vinden om los te laten. Het is de bedoeling dat we – op termijn – deze projecten vooral gaan financieren vanuit de meer structurele gelden als gemeentesubsidie.

- *Doel voor 2016 – 2018: Mara brengt in kaart van al haar projecten wat de exit strategie is en formuleert in afstemming met haar partners welke criteria we willen hanteren als we besluiten om een project vanuit de meer structurele financiering voort te zetten.*

3.2 Nieuwe vormen

Mara experimenteert al enkele jaren met het project Mara in de Wijk met aanwezigheid in de haarvaten van de samenleving, op dit moment in het gebied Feijenoord. Uit wat we hier leren, wil Mara meer werk maken van het ondersteunen van wat er op microniveau in wijken gebeurt. Dit vereist nieuwe methodieken en een opnieuw formuleren van wat presentie in dit soort situaties betekent. Hiervoor gaat Mara op zoek naar partners in het sociale domein.

- *Doel voor 2016 – 2018: Mara ontwikkelt een effectieve manier van ondersteunen van initiatieven op microniveau die relatief eenvoudig zijn uit te zetten op diverse plekken in wijken / gemeenschappen.*

De vanzelfsprekende relatie met kerken in Rotterdam en Den Haag verandert. Het diaconale werk waarin we elkaar ontmoeten verandert mee en vraagt om een vernieuwing in aanpak en werkwijze. Mara zoekt naar nieuwe vormen van relaties onderhouden met deze kerken. Binnen deze zoektocht wordt ook gewerkt aan de bestending op langere termijn van het project M25.

- *Doel voor 2016 – 2018: Mara verkent samen met enkele kerken hoe de meerwaarde van het levensbeschouwelijk gedachtegoed/erfgoed in onze tijd opnieuw handen en voeten kan krijgen, uitgaande van een kerk die naar leeftijdsopbouw van haar leden en naar draagkracht heel beperkt is in haar mogelijkheden.*

3.3 Nieuwe ontwikkelingen in Rotterdam

Mara onderzoekt wat er mogelijk en nodig is voor kwetsbare ouderen in onze samenleving. Dit krijgt handen en voeten in ideeën die bijdragen aan waardevol leven en betekenisvol samenleven. De uitkomsten van dit onderzoek, dat in 2016 plaatsvindt, worden afgestemd met partners en verwante organisaties en vervolgens geconcretiseerd in één of enkele projecten.

- *Doel voor 2016 – 2018: Mara heeft een helder beeld van wat er nodig is voor kwetsbare ouderen in de huidige samenleving, wat daar nog niet voldoende van gerealiseerd is en heeft een methodiek ontwikkeld, die hierin activiteiten kan initiëren, altijd in samenwerking met of in opdracht van anderen.*

In Rotterdam zal de agenda in de komende tijd sterk worden gekleurd door de vragen en uitdagingen rond asielzoekers en migranten. Samen met verwante organisaties als Samen 010, SKIN en ROS wil Mara een zichtbare rol spelen in de stad. Dat kan door projecten op te zetten voor deze doelgroep, maar ook door te investeren in bewustwording en ontmoeting. Mara wil vroegtijdig signaleren wanneer uitsluiting en intolerantie processen van integratie verstoren.

- *Doel voor 2016 – 2018: Mara is betrokken bij wat er gebeurt rond de problematiek van vluchtelingen, in ieder geval in Rotterdam en zo mogelijk in Den Haag en heeft haar netwerk op*

brede schaal ingezet om te werken aan positieve beeldvorming en het signaleren van uitsluiting en tolerantie.

3.4 Nieuwe ontwikkelingen Mara in Den Haag

In Den Haag is – in tegenstelling tot Rotterdam – nog weinig georganiseerd op het gebied van samenwerking en ondersteuning voor en met migrantenkerken. In samenspraak met Stek, PEP en de gemeente Den Haag wil Mara hier een rol in vervullen als intermediair en verbinder.

- *Doel 2016 – 2018: Het project van PEP, Stek en Mara voor migrantenkerken heeft vorm gekregen en het is helder welke doelen er voor de korte en lange termijn haalbaar zijn. De belangrijkste migrantenkerken zijn aan het einde van deze periode betrokken en ervaren meerwaarde aan het participeren. Het is helder hoe dit project na 2018 verder vorm krijgt.*

Het succesvolle project “Positieve Krachten Bundelen” (PKB) voor HIV / Aidspatiënten in Rotterdam wordt, gesteund door het Aidsfonds verder ontwikkeld. Mara is één van de partners in deze doorontwikkeling. Na een goede evaluatie en certificering van de methode, wordt dit project ter financiering aan de zorgverzekeringen aangeboden.

- *Doel 2016 – 2018: Het PKB project is doorontwikkeld en er is duidelijkheid over de financiering na de pilotfase (door Aidsfonds betaald).*

3.5 Nieuwe ontwikkelingen Mara in Zuid-Holland

Mara is op dit moment alleen actief in Leiden bij de ondersteuning van de Dress for Success vestiging daar. In de komende tijd willen we onderzoeken of succesvolle projecten uit het recente verleden ook kunnen starten op andere plekken in Zuid Holland. Zo kijken we bijvoorbeeld naar het verder uitzetten van het project “Veelkleurige Religies”, maar ook het samenwerkingsproject met de Internationale Schakelklassen (ISK) voor jonge nieuwkomers in ons land “New@Home” zou op andere plaatsen kunnen worden gestart.

- *Doel 2016 – 2018: Mara heeft onderzocht waar in Zuid-Holland, buiten Rotterdam en Den Haag mogelijkheden liggen om succesvolle projecten ook voor andere plaatsen toegankelijk te maken.*

3.6 Visie op menselijk kapitaal (personeelsbeleid)

In het verleden heeft Mara altijd gekozen voor allround medewerkers die – vaak met een theologische opleiding– samen met gekwalificeerde vrijwilligers voor diverse projecten inzetbaar waren. De laatste jaren echter zijn voor sommige projecten medewerkers aangenomen die specifiek voor het project waar ze voor werken over de juiste kwaliteiten beschikken. Voor Mara is dit een goede ontwikkeling: specialisatie verhoogt de kans op een succesvol project. Tegelijkertijd zijn er allround medewerkers nodig om nieuw werk te ontwikkelen en op te zetten.

We onderzoeken hoe we met deze spanning om kunnen gaan, bijvoorbeeld door bij nieuwe projecten altijd een koppeling te maken van een allround medewerker, die de inbedding in de organisatie en het werkveld behartigt, en een specialist die verantwoordelijk is voor de inhoud van het project of de methodiek. Ook de verhouding tussen professionals en vrijwilligers verdient voortdurend zorg en aandacht.

Bij Mara werken mensen vaak lang. Daarmee is veel ervaring in het team aanwezig, maar is alertheid op zijn plaats om ook plek te blijven maken voor (jonge) nieuwe medewerkers die met een frisse blik naar onze werksoort kijken.

- *Doel 2016 – 2018: aan het einde van deze periode is er meer balans tussen allrounders en specialisten, waarbij een gevoelsmatig logische samenwerking tussen beiden is ontstaan. De plek en de verantwoordelijkheid van vrijwilligers in het werk is verder verhelderd en beschreven.*

Een competentie die versterkt mag worden, ligt op het vlak van communicatie en (digitale) presentie. Te vaak kennen mensen wel het project, maar weet men amper dat het van Mara afkomstig is. Mara is van mening dat het het geheel van ons werk ten goede komt, als dit wordt bijgesteld. Er wordt in de komende tijd gezocht naar mogelijkheden om dit te verwezenlijken.

- *Doel 2016 – 2018: Er is sprake van vernieuwing en modernisering op het gebied van communicatie. Er is een duidelijk herkenbare stijl die Mara in al haar projecten en uitingen gebruikt. Het is bij alle projecten duidelijker dan nu dat Mara de afzender is van het project.*

3.7 Financiële strategie

Mara is begin 2016 voor ongeveer 30% afhankelijk van subsidies van de gemeentes Rotterdam en Den Haag. Daarnaast zijn er enkele (twee grotere en drie kleinere) vermogensfondsen die jaarlijks een ondersteuningsbijdrage geven. De rest van de inkomsten komen uit fondswerving voor projecten en in zeer beperkte mate uit opdrachten en verhuur van ruimte.

De inkomsten uit subsidie lijken tot 2018 stabiel. Mara wil zich echter wel voorbereiden op mogelijke veranderingen hierin, zodat we minder afhankelijk worden van deze subsidiestroom.

Mara vindt het belangrijk dat er binnen haar begroting ruimte blijft om te innoveren. Op termijn wil Mara daarvoor zichtbaar maken welk deel van haar inkomsten hiervoor beschikbaar is.

- *Doel 2016 – 2018: Mara gaat zich (nog) meer organiseren als een projectorganisatie, en gaat tegelijk investeren in de versteviging van de vertrouwensrelatie en de partnerships met vermogensfondsen. Dat betekent dat Mara met deze fondsen ook inhoudelijk wil samenwerken, vanuit de gemeenschappelijke visie op wat er nodig is in de samenleving.*

Bij de uitgaven wordt over 2015 zichtbaar dat een vrij groot deel van de inkomsten nodig is voor de organisatie en overhead. Mara wil daarin een betere balans vinden. Mara kiest ervoor om niet – of zo min mogelijk – te snijden in personeelskosten, maar wil bij voorkeur door uitbreiding van de projectenportefeuille de balans terugbrengen.

- *Doel 2016 – 2018: aan het einde van deze periode is er sprake van een meer gezonde verhouding tussen overhead en project gerelateerde kosten. Voor het einde van 2016 ligt er een onderbouwde meerjarenbegroting waarin verschillende scenario's worden uitgewerkt, met een gezonde visie op subsidierelaties en op spreiding van mogelijke risico's.*

3.8 Evaluatie van doelen

De doelen in dit hoofdstuk zijn realistisch maar ambitieus. Mara neemt zich voor om deze halfjaarlijks intern te evalueren om zo waar nodig te kunnen bijsturen. Daarbij wil Mara proberen om ook deskundigen van buiten de organisatie te laten meedenken in en over het proces van verandering en vernieuwing. Eventueel bijgestelde doelen worden jaarlijks bij het werkplan beschreven en toegelicht.

3.9 Tenslotte

Mara en haar voorlopers hebben een lange historie als het gaat om het Katholieke Maatschappelijke Activeringswerk. Het feit dat Mara door velen in de samenleving wordt beschouwd als een waardevolle en op sommige momenten zelfs onmisbare organisatie, laat zien dat het katholieke MA werk ook in onze tijd van waarde is. Mara realiseert zich echter dat het nodig is om voortdurend te herijken en om telkens opnieuw aansluiting te zoeken bij wat er in de samenleving gebeurt en verandert. Met dit beleidsplan voor de komende drie jaar, en de uitwerking daarvan in het bijgevoegde werkplan voor 2016 hoopt Mara stappen te zetten op die weg: in een tijd waar voor velen het water bitter is, samen met mensen op weg zijn. Op weg naar 'het goede samenleven', samenwerkend en strijdend voor de waardigheid van elke mens, ongeacht afkomst, geloof of overtuiging.

Rotterdam/Den Haag
1 maart 2016