

# Vrijwilligerswerk is niet vrijblijvend bedoeld, maar het is ook niet vanzelfsprekend.

Vrijwilligerswerk binnen drie zorgorganisaties in kaart gebracht,  
met nadruk op inzetten van diverse groepen vrijwilligers.



Lydia Veneman

0460389

Mastertraject Organisatie, Verandering en Management

Bestuurs- en Organisationswetenschap

Universiteit Utrecht

Begeleidster UU: Mevr. Dr. M.M. Gastelaars

Tweede lezer UU: Dhr. Dr. J. Vermeulen

Begeleidster Zorg Beter met Vrijwilligers: Mevr. Drs. M. Meeuwsen

Datum: 25 januari 2010



## Samenvatting

Dit onderzoek bekijkt hoe vrijwilligers de praktische betekenis die drie zorgorganisaties geven aan hun vrijwilligersbeleid beleven. Specifiek heb ik gekeken naar inzetten van diverse groepen vrijwilligers. Dit onderzoek is onderdeel van het thema *divers vrijwilligersbestand*, een van de thema's van het project Zorg Beter met Vrijwilligers. Binnen vrijwilligerswerk zijn verschuivingen waar te nemen in de terreinen waarop mensen vrijwilligerswerk doen en de vorm waarin mensen dat doen, zoals een toename in eenmalig vrijwilligerswerk en het opkomen van nieuwe groepen vrijwilligers. Inzetten van diverse groepen vrijwilligers helpt mensen, die op een bepaalde manier weer bij de samenleving betrokken moeten raken, zoals reïntegranten. Ook helpt het organisaties nieuwe vrijwilligers te werven, die de kleiner wordende groep traditionele vrijwilligers aan kan vullen. Aan de hand van verschillende thema's wordt de gang van vrijwilligers door de organisatie beschreven. Van werving, plaatsing en begeleiding tot motivatie, nakomen van afspraken en beëindiging van het vrijwilligerswerk. De organisaties die onderdeel zijn van dit onderzoek zijn al goed op weg met hun vrijwilligerswerk, ze hebben een coördinator vrijwilligerswerk, die ook bezig is diversiteit op de kaart te zetten. Over het algemeen vinden de vrijwilligers die ik heb gesproken hun vrijwilligerswerk goed, maar ook leuk. *Het moet wel leuk blijven*, is een veelgehoorde uitspraak. Ze vinden het belangrijk gezien te worden in de organisatie, en het gevoel te krijgen dat ze gewaardeerd worden. Daarnaast vinden ze het erg belangrijk zelf iets uit het vrijwilligerswerk te halen. Ook heb ik gezien dat de organisaties al bezig zijn diverse groepen in te zetten, maar de nadruk ligt nu nog vooral op makkelijk plaatsbare vrijwilligers, zoals hoger opgeleiden en ouderen uit de buurt. De kwetsbare groepen vrijwilligers waarop Zorg Beter met Vrijwilligers zich ook richt zijn slechts in kleine mate aanwezig in de organisaties.

# Inhoudsopgave

<b>1. Inleiding</b>	<b>6</b>
1.1 Zorg Beter met Vrijwilligers	6
1.2 Vrijwilligerswerk	8
1.3 Doelstelling en vraagstelling	9
1.4 De organisaties	11
1.5 Relevantie	11
1.6 Opzet	12
<b>2. Vrijwilligerswerk</b>	<b>13</b>
2.1 Vrijwilligerswerk	13
2.2 Wie doen vrijwilligerswerk?	13
2.3 Geleid vrijwilligerswerk	14
2.4 Gevolgen voor zorgorganisaties	15
<b>3. Conceptueel kader</b>	<b>16</b>
3.1 Een typologie van dienstverlenende organisaties	16
3.2 Vrijwilligheid van vrijwilligers	16
3.3 Motivatie en betrokkenheid	17
3.4 Het psychologisch contract	18
3.5 Organisatiecultuur	19
3.6 Management van diversiteit	21
<b>4. Methodologie en methode</b>	<b>22</b>
4.1 Interpretatief onderzoek	22
4.2 Interviewen	23
4.3 Documentenanalyse	24
4.4 Observeren	25
4.5 Validiteit en betrouwbaarheid	25
4.6 Het verwerken van data	26

## **5., 6., 7. Resultaten**

Elk hoofdstuk begint met een beschrijving van de organisatie. Daarna presenteer ik de resultaten aan de hand van de 'route' die vrijwilligers afleggen binnen de organisatie, van werving, naar binnenkomen, tot afsluiten. Aan de orde komen onder andere medewerkers en vrijwilligers die op dit moment aanwezig zijn in de organisatie, werkzaamheden van vrijwilligers en belang van plezier hebben in het werk. Op die manier komt de gedetailleerdheid en rijkdom van de betekeniswereld het best naar voren (Boeije, 2005). Elk hoofdstuk sluit ik af met een conclusie, om het overzicht per organisatie het best te behouden.

<b>5. Vrijwilligerswerk binnen PW Janssen in kaart gebracht</b>	<b>28</b>
5.16 Conclusies bij PW Janssen	43
<b>6. Vrijwilligerswerk binnen Fatima in kaart gebracht</b>	<b>46</b>
6.14 Conclusies bij Fatima	58
<b>7. Vrijwilligerswerk binnen Nieuw Sloten in kaart gebracht</b>	<b>60</b>
7.17 Conclusies bij Nieuw Sloten	74
<b>8. Vergelijkende conclusies en aanbevelingen</b>	<b>77</b>
8.1 Vergelijkende conclusies	79
8.2 Aanbevelingen	81
<b>9. Discussie</b>	<b>83</b>
<b>10. Slotwoord</b>	<b>85</b>
<b>11. Referenties</b>	<b>86</b>
<b>12. Bijlage – Topiclijst Interviews</b>	<b>88</b>

## **You Never Know**

You never know when someone  
May catch a dream from you  
You never know when a little word  
Or something you may do  
May open up the windows  
Of a mind that seals a light  
The way you love, may not matter at all  
But you never know it might

And just in case it could be  
That another's life, through you  
Might possibly change for the better  
With a broader and brighter view  
It seems it might be worth a try  
At pointing the way to the right  
Of course it may not matter at all,  
But then again...it might

Helen L. Marshall

# 1. Inleiding

De maatschappij waarin wij leven is constant in beweging. Op internationaal niveau vinden grote veranderingen plaats. De rol van Europa wordt steeds groter en Nederland moet haar eigen wetgeving aan de Europese wetten aanpassen.

Mijn onderzoek heb ik gedaan binnen drie zorgorganisaties in Nederland. Binnen de zorgsector hebben zich grote veranderingen voorgedaan. Aan de ene kant wordt bezuinigd op de zorg, om te zorgen dat de regering, ook tijdens de recessie de kosten kan blijven dragen. Aan de andere kant kampt de zorgsector met krapte op de arbeidsmarkt, zorginstellingen hebben moeite om voldoende personeel te vinden. Deze recente ontwikkelingen hebben als gevolg dat het verzorgend personeel minder tijd per cliënt te besteden heeft. Het verzorgend personeel kan alleen de basiszorg aanbieden, dit houdt in basishandelingen, zoals wondverzorging, lichaamsverzorging en hulp bij eten en drinken. (www.encyclo.nl) Daardoor heeft het minder tijd voor andere taken, zoals helpen bij invulling van vrije tijd van cliënten. Vrijwilligers kunnen hieraan bijdragen. Vrijwilligers kunnen ervoor zorgen dat de vraag naar professionele hulp nog even kan worden uitgesteld en zij kunnen een belangrijke rol spelen in het welzijn van cliënten. Hieronder versta ik hier het geestelijk welbevinden van een persoon (www.encyclo.nl). Vrijwilligers kunnen naast de basiszorg hulp aanbieden die ten goede komt aan de geestelijke gesteldheid van patiënten, zoals hulp aan dagprogramma's of individueel aan een bewoner. (Scholten, 2008, Programmavoorstel, p. 3)

Over vrijwilligers in Nederland worden verschillende geluiden gehoord, sommige bronnen stellen nu dat er een toename in vrijwilligers is, onder meer door de recessie. Mensen die zijn ontslagen proberen actief te blijven door vrijwilligerswerk. Andere bronnen geven juist aan dat het aantal vrijwilligers is teruggelopen, omdat mensen individualistischer zijn geworden en zich minder voor anderen willen inzetten. Het is moeilijk te zeggen welke uitingen juist zijn. Wel is een verschuiving te zien binnen het vrijwilligersbestand. Traditionele vrijwilligers zijn veranderd, hun wensen, motivaties en behoeften zijn veranderd. Waar zij zich vroeger geheel belangeloos inzetten om armen en hulpbehoevenden te helpen, vinden zij het tegenwoordig belangrijk zelf ook iets uit het vrijwilligerswerk te halen. '*Vrijwilligerswerk moet wel leuk zijn*' is een veelgehoorde uitspraak van vrijwilligers en daarnaast hebben vrijwilligers nog andere motieven, zoals persoonlijke ontwikkeling. Ook nieuwe groepen vrijwilligers zijn opgekomen, zoals mensen die reïntegreren na langdurig werkloos te zijn geweest, allochtonen die een taalstage lopen en mensen die eenmalig vrijwilligerswerk willen doen.

Ten slotte zijn de wensen en behoeften van de organisaties richting vrijwilligers veranderd. Kwaliteit en veiligheid zijn een grote rol gaan spelen in de zorgsector, waarop ook het vrijwilligerswerk moet worden aangepast.

Deze ontwikkelingen hebben gezorgd voor extra onderscheid onder vrijwilligers. Aan de ene kant bestaat nog steeds de groep vrijwilligers die uit ideële overwegingen hun vrije tijd op zinvolle wijze willen besteden, maar ook is een nieuwe groep vrijwilligers ontstaan, namelijk vrijwilligers waarmee iets aan de hand is, die vrijwilligerswerk gaan doen ter wille van hun maatschappelijke positie.

## 1.1 Zorg Beter met Vrijwilligers

Om te beginnen is het vanwege deze ontwikkelingen belangrijk voldoende aandacht te besteden aan vrijwilligersbeleid. Daarnaast is in oktober 2007 de beleidsbrief *Mantelzorg en vrijwilligerswerk: Voor elkaar* verschenen. In deze brief maakt staatssecretaris Jet Bussemaker duidelijk dat ze het van groot belang vindt

dat zorginstellingen voldoende investeren in hun vrijwilligersbeleid. (Bussemaker, 2007) Daarom is het project *Zorg Beter met Vrijwilligers* gestart. Vilans, MOVISIE, Sting, Agora, ActiZ en VGN voeren dit uit voor het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, Directie Maatschappelijke Ondersteuning en Directie Langdurige Zorg. Zij werken samen om kennis en ervaringen te delen, met als doel het opzetten van een website waar zorgorganisaties handreikingen kunnen vinden voor het omgaan met hun eigen vrijwilligers.

Vilans is het kenniscentrum voor langdurige zorg en ondersteuning. MOVISIE is het landelijk kennisinstituut voor maatschappelijke ontwikkeling. Sting is de landelijke beroepsvereniging voor verzorgenden & zorgprojecten. Agora is de landelijke beroepsvereniging vrijwilligerswerk. ActiZ is de brancheorganisatie voor zorgondernemers. Ten slotte neemt de Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland deel aan het project, dit is de brancheorganisatie voor aanbieders van zorg- en dienstverlening aan mensen met een handicap. Deze organisaties bekijken de zorg vanuit hun positie en kunnen dus verschillende invalshoeken hebben, waardoor zij samen tot een breed gedragen project voor vrijwilligers kunnen komen.

Het project *Zorg Beter met Vrijwilligers* besteedt aandacht aan vrijwilligers binnen de zorgsector. Doel is dat organisaties een heldere visie creëren met betrekking tot vrijwilligerswerk en hun vrijwilligersbeleid verbeteren. Het project moet tevens leiden tot tevreden en competente vrijwilligers. Het gaat dus om het versterken van de positie en de kwaliteit van het vrijwilligerswerk en de verbetering van de inzet en begeleiding van vrijwilligers in en rond de zorgsector.

Onderdeel van het project is kennis delen op gebied van vrijwilligers in de zorg. Een belangrijk onderdeel is de website [www.zorgbetermetvrijwilligers.nl](http://www.zorgbetermetvrijwilligers.nl), waarop voor organisaties veel informatie te vinden is. Geïnteresseerden kunnen hier verschillende informatiebronnen vinden met achtergrondinformatie. Ook staat op deze website praktische informatie, zoals werkmaterialen en inspirerende voorbeelden van andere organisaties.

Een ander onderdeel van het project is het volgen van organisaties die deelnemen aan een verandertraject. Zorgorganisaties konden zich inschrijven, om met een bepaald thema aan de slag te gaan. De eerste ronde, ook wel tranche genoemd, loopt van april 2009 tot april 2010. De drie thema's die in de eerste tranche aan bod komen zijn: *Verantwoorde zorg*, *Divers vrijwilligersbestand* en *Maatschappelijke stages*. Het eerste thema verantwoorde zorg focust op een verantwoorde manier van inzetten van vrijwilligers. Strengere regels voor de gezondheidszorg zorgen dat organisaties goed moeten overwegen welke taken vrijwilligers wel en welke taken vrijwilligers niet mogen uitvoeren. Het tweede thema divers vrijwilligersbestand richt zich op het werven en begeleiden van nieuwe groepen vrijwilligers. Dit onderzoek is gehouden binnen dit thema, divers vrijwilligersbestand. Het derde thema maatschappelijke stages sluit aan bij het thema divers vrijwilligersbestand, maar richt zich enkel op de jongeren die verplicht een maatschappelijke stage moeten lopen.

In april 2010 start de tweede tranche, deze loopt tot april 2011. In de tweede tranche kunnen organisaties, naast drie bovengenoemde thema's, ook kiezen voor de thema's *Nieuwe werkterreinen* en *Managen met andere spelregels*. Het thema nieuwe werkterreinen richt zich op de rol van vrijwilligers binnen nieuwe werkterreinen. Deze dienen zich mede aan door nieuwe inrichting van de zorg, op basis van wensen en behoeften van cliënt en een voorbeeld hiervan is een kleinschalige woonvorm, waarbinnen bewoners meer mogelijkheden hebben hun leven naar eigen wensen in te vullen. Managen met andere spelregels richt zich op het omgaan met twee groepen medewerkers, namelijk betaalde medewerkers en onbetaalde medewerkers. Vrijwilligers werken niet voor geld en daarom moet de organisatie anders omgaan met vrijwilligers dan met betaalde medewerkers.

De eerste tranche is in april 2009 gestart, met elf deelnemende organisaties. Vilans en MOVISIE verzorgen de begeleiding in de praktijk van de trajecten van deze deelnemende organisaties. Zij helpen de organisaties bij het opstellen van een plan van aanpak en begeleiden het proces. Het is de bedoeling dat deelnemende organisaties aan de slag gaan met een van de drie thema's. Aan de hand van een verbeterdoel en verschillende bijeenkomsten proberen de organisaties hun vrijwilligersbeleid op het door hen gekozen thema te verbeteren. Dit onderzoek heeft, zoals eerder vermeld, plaatsgevonden binnen het thema divers vrijwilligersbestand, bij drie van de deelnemende organisaties. Door middel van het aantrekken van nieuwe groepen vrijwilligers kunnen organisaties hun kaartenbak van vrijwilligers uitbreiden. Zo zorgen zij dat ze ook in de toekomst voldoende vrijwilligers in hun organisatie hebben om het welzijn van hun cliënten te verzorgen.

Onder vrijwilligers, net als onder alle Nederlandse burgers bestaat veel diversiteit. Met de invoering van de maatschappelijke stage en de intrede van andere groepen van vrijwilligers zal die diversiteit onder vrijwilligers nog groter worden. Waar traditionele vrijwilligers volledig vrijwillig komen, is dit niet altijd het geval bij nieuwe groepen vrijwilligers. Om hierop in te kunnen spelen is het binnen zorgorganisaties belangrijk het vrijwilligersbeleid aan te passen op de nieuwe groepen.

Zorg Beter met Vrijwilligers brengt voor organisaties bestaande instrumenten en methodieken samen in verbeterpakketten, die zij op de website [www.zorgbetermetvrijwilligers.nl](http://www.zorgbetermetvrijwilligers.nl) plaatst. De organisaties kunnen aan de hand daarvan aan de slag met diverse groepen vrijwilligers. Erg belangrijk is bijvoorbeeld het herkennen en erkennen van verschillende groepen. (Scholten, 2008, Programmavoorstel, p. 11)

## 1.2 Vrijwilligerswerk

Vrijwilligerswerk kan gedefinieerd worden als *werk dat in enig georganiseerd verband onverplicht en onbetaald wordt verricht ten behoeve van anderen of de samenleving* (Waal, de, 2008, p. 278).

Uit deze definitie blijkt al het bijzondere karakter van vrijwilligerswerk. Vrijwilligerswerk is onverplicht en onbetaald werk, hieruit zou geconcludeerd kunnen worden dat vrijwilligers hun werk op hun eigen manier kunnen doen en op de momenten wanneer het hun uitkomt. Verder komt uit de definitie naar voren dat vrijwilligers het werk doen ten behoeve van anderen of de samenleving, dat kan als motivatie voor de vrijwilliger gelden.

Wanneer het vrijwillige aspect van vrijwilligerswerk centraal staat, zou men kunnen denken dat organisaties weinig eisen stellen aan het vrijwilligerswerk en de vrijwilligers. In de definitie zit wel de term werk. Het is dus onverplicht en onbetaald, maar niet geheel vrijblijvend. Ook binnen vrijwilligerswerk worden mensen geacht hun gemaakte afspraken na te komen. Daarnaast is het binnen de huidige ontwikkelingen, van onder andere opkomende kwaliteitseisen, voor organisaties van belang daarmee rekening te houden in hun beleid voor vrijwilligers en vrijwilligerswerk. Door zaken rondom vrijwilligerswerk vast te leggen in een vrijwilligersbeleid zorgt de organisatie voor verantwoord aanbod van zorg richting de cliënten, maar ook voor vastleggen van afspraken tussen "zichzelf" en de vrijwilliger. (Dam, van, e.a., 1998 pp. 30-34)

Een interessante vraag is hoe vrijwilligers en organisaties de huidige situatie beleven. Ten eerste, omdat de drie organisaties die onderwerp zijn van deze scriptie achteraf hun verandering beter in kaart kunnen brengen. Daarnaast is het interessant om te kijken hoe vrijwilligers op dit moment hun werk ervaren. Hoe ervaren zij de huidige veranderingen? Ook is het interessant om een beeld te schetsen van de organisaties, hoe gaan de manager, coördinator vrijwilligerswerk en betaalde medewerkers op dit moment om met



vrijwilligers en waar is plaats voor nieuwe groepen vrijwilligers? In deze scriptie staat daarom centraal hoe drie organisaties binnen de zorgsector invulling geven aan hun vrijwilligersbeleid en hoe vrijwilligers dat beleven.

Dit onderzoek heb ik gedaan binnen het thema *divers vrijwilligersbestand*. Organisaties die deelnemen aan dit thema zijn op zoek naar uitbreiding van hun vrijwilligersbestand met vrijwilligers uit 'diverse groepen'. In mijn onderzoek heb ik gekeken in hoeverre de organisaties al bezig zijn met diverse groepen vrijwilligers en hoe deze een plaats krijgen in het huidige vrijwilligersbestand.

### **1.3 Doelstelling en vraagstelling**

Het doel van dit onderzoek is een handreiking bieden voor de nul- en effectmeting van de verandertrajecten van de deelnemende organisaties. Vanuit de trajectbegeleiders van Vilans en MOVISIE kwam de vraag inzicht te verkrijgen in de praktische uitwerking van het huidige vrijwilligersbeleid. Niet alleen vanuit het perspectief van de organisatie, maar ook de beleving hiervan door de vrijwilligers zelf. De vraag is daarom gesteld in de richting van de praktische betekenis die de organisatie op dit moment geeft aan haar vrijwilligersbeleid.

Het doel van mijn onderzoek is weergeven en kritisch bekijken van de situatie van het vrijwilligerswerk binnen drie organisaties. Naast de praktische invulling van het vrijwilligersbeleid zal ik kijken hoe de organisatie nu omgaat met diverse groepen vrijwilligers. Het kan een aanzet zijn voor zowel de deelnemende als andere organisaties, om zichzelf vragen te stellen over hun beleid. (Silverman, 2005)

Aan de hand van dit doel is de hoofdvraag als volgt geformuleerd:

***Hoe beleven vrijwilligers de praktische betekenis die de organisatie geeft aan het vrijwilligersbeleid en hoe wordt daarbij rekening gehouden met diversiteit onder vrijwilligers?***

Door empirisch onderzoek te doen bij drie organisaties wil ik antwoord geven op deze vraag. Hoe geeft de organisatie praktisch invulling aan het omgaan met een divers vrijwilligers bestand? Hoe beleven vrijwilligers hun vrijwilligerswerk? En hebben vrijwilligers het gevoel dat ze gewaardeerd worden? Elke organisatie heeft haar eigen manier van werken en dus een eigen manier van omgaan met vrijwilligers. Ik bied inzicht in de manier waarop deze drie organisaties met hun vrijwilligers omgaan, aan de hand waarvan zijzelf kritisch naar hun vrijwilligersbeleid kunnen kijken. Andere organisaties kunnen dit als basis gebruiken om hun eigen vrijwilligersbeleid onder de loep te nemen.

Omdat de organisaties hebben gekozen voor deelname aan *divers vrijwilligersbestand* richt dit onderzoek zich voornamelijk daarop. Toch heb ik gekozen de vragen niet alleen in deze richting te stellen. Voor mij is het belangrijk te kijken hoe het vrijwilligersbeleid op dit moment is opgebouwd en welke mogelijkheden daarbinnen nu al zijn voor diverse vrijwilligers. Aan de hand daarvan kan ik kijken of werken met diverse vrijwilligers al op de agenda staat, of dat de organisatie pas begint hier mogelijkheden voor te creëren.

De volgende thema's hebben richting gegeven aan het onderzoek.

### ***Thema 1: Type vrijwilligers waarop de organisatie zich richt***

Dit thema draagt bij aan een overzicht van het type vrijwilligers binnen de organisatie. Ook geeft het een beeld van de manier waarop de organisatie nieuwe vrijwilligers werft. Van de kant van de organisatie bekijk ik welke vrijwilligers al binnen zijn en op welke groepen de organisatie gericht werft. Aan de vrijwilligers wordt gevraagd een schets te geven van het vrijwilligersbestand en de manier waarop zij binnen zijn gekomen in de organisatie.

### ***Thema 2: Randvoorwaarden***

Thema 2 geeft inzicht in invulling van het vrijwilligersbeleid. Van de kant van de organisatie heb ik bekeken welke voorwaarden de organisatie aanbiedt aan vrijwilligers. Door middel van goede voorwaarden is het mogelijk een aangename omgeving voor de vrijwilliger te creëren, wat invloed heeft op werving en behoud. Ook helpt het bij het krijgen van inzicht of de organisatie verschillende voorwaarden hanteert voor verschillende doelgroepen. Vrijwilligers kunnen bij dit thema aangeven met welke randvoorwaarden zij te maken hebben in hun vrijwilligerswerk en hoe zij die beleven.

### ***Thema 3: Afspraken***

Dit thema richt zich op de afspraken die organisatie en vrijwilliger met elkaar hebben gemaakt. Dit gaat over invulling van het vrijwilligersbeleid. Verder kijk ik of deze afspraken algemeen gelden of per vrijwilliger verschillen. Vrijwilligers kunnen afspraken als verplichting of juist als steun in de rug voelen, waardoor thema 3 ook gaat over werving en behoud van vrijwilligers. Vrijwilligers kunnen binnen dit thema aangeven hoe ze afspraken met de organisatie waarderen en beleven.

### ***Thema 4: Samenwerking van vrijwilligers onderling en van vrijwilligers met betaalde medewerkers***

Samenwerking van vrijwilligers onderling en van vrijwilligers met betaalde medewerkers laat zien hoe vrijwilligers de praktische invulling van het vrijwilligersbeleid ervaren. De manier waarop vrijwilligers onderling en met betaalde beroepskrachten samenwerken heeft invloed op de werksfeer die zij ervaren. Ook gaat het hier om de begeleiding die vrijwilligers krijgen van betaalde medewerkers en hoe zij dit ervaren.

Verder laat deze vraag zien of medewerkers hetzelfde omgaan met alle vrijwilligers, of misschien onderscheid maken per vrijwilliger. Onder dit thema vallen ook afspraken met externe verantwoordelijken, waardoor samenwerking op de werkvloer wordt beïnvloed. Deze vraag leg ik voor aan manager, coördinator, de vrijwilligers en aan een betaalde medewerker.

### ***Thema 5: Tevredenheid met het vrijwilligerswerk***

Dit thema belicht zowel de tevredenheid van de organisatie met het vrijwilligerswerk als tevredenheid van de vrijwilligers met hun vrijwilligerswerk. Aan vertegenwoordigers van de organisatie vraag ik hoe tevreden ze zijn met de organisatie van het vrijwilligerswerk, maar ook hun tevredenheid over het werk dat vrijwilligers leveren. Vrijwilligers kunnen binnen dit thema aangeven hoe tevreden ze zijn met het vrijwilligerswerk dat ze doen en waar ze eventueel nog verbeteringen zien.

Om het vrijwilligerswerk binnen de drie organisatie in kaart te brengen heb ik interviews gehouden, organisatiedocumenten bestudeerd en observaties gedaan. Om de interviews enige structuur te geven heb

ik een topiclijst opgesteld, naar aanleiding waarvan de gesprekken zijn verlopen. De topiclijst is te vinden in bijlage 1.

De resultaten van dit onderzoek presenteer ik voornamelijk aan de hand van de interviews. Ik gebruik uitspraken van respondenten om mijn beweringen kracht bij te zetten. De gesprekken die ik heb gevoerd heb ik geanonimiseerd, zodat de respondenten zich vrij zouden voelen hun mening te geven. Ook heb ik de quotes dusdanig verwerkt dat herleiding naar personen moeilijk gemaakt is. Aangezien veel van mijn respondenten vrouw waren verwijs ik naar vrouwen; waar zij of haar staat kan dus ook hij of hem gelezen worden.

## **1.4 De organisaties**

Dit onderzoek maakt deel uit van Zorg Beter met Vrijwilligers. In het kader daarvan heb ik drie organisaties onderzocht die meedoen aan het tweede thema: divers vrijwilligersbestand. Nu zal ik de organisaties kort introduceren, bij de bevindingen volgt een uitgebreidere beschrijving.

PW Janssen: PW Janssen is een onderdeel van Zorggroep Solis. PW Janssen is een woonzorg- en revalidatiecentrum gelegen in een stad. PW Janssen richt zich vooral op oudere bewoners.

Fatima: Fatima is een organisatie die zich richt op mensen met een verstandelijke beperking. Fatima ligt in een klein dorp en vormt eigenlijk een eigen dorpje binnen dit dorp.

Nieuw Sloten: Nieuw Sloten is een vestiging van Cordaan, een organisatie met een breed zorgaanbod in een grote stad. Nieuw Sloten is gevestigd in een wijk van deze stad en richt zich op mensen met een verstandelijke beperking.

Twee organisaties bevinden zich dus in een stad, twee organisaties bieden zorg aan mensen met een verstandelijke beperking.

Meijs (1997) onderscheidt drie soorten vrijwilligersorganisaties, namelijk vrijwilligers-bestuurde organisaties, vrijwilligers-ondersteunende organisaties en vrijwilligersorganisaties. Bovengenoemde drie organisaties vallen onder vrijwilligers-ondersteunende organisaties. Dit zijn organisaties waar de doelen en het beleid voor het grootste deel worden gevormd door beroepskrachten en een beperkt deel van uitvoerende taken wordt uitgevoerd door vrijwilligers. Uit deze definitie komt naar voren dat vrijwilligers een aanvulling zijn op de beroepskrachten.

## **1.5 Relevantie**

Zoals eerder beschreven zijn vrijwilligers van groot belang voor zorgorganisaties en voor de samenleving als geheel. Het is dus van groot belang voldoende aandacht aan vrijwilligers te besteden, iets waar dit onderzoek deel van uit maakt. Binnen dit onderzoek bekijk ik drie organisaties. Met de resultaten kunnen zij reflecteren op hun eigen vrijwilligersbeleid en zij kunnen als voorbeeld dienen voor andere organisaties. Verder zijn de resultaten een handreiking voor de voortzetting van het project Zorg Beter met Vrijwilligers.

Het inzetten van diverse groepen vrijwilligers dient ook een breder doel. Niet alleen helpt het de organisatie en de vrijwilliger. De samenleving heeft ook baat bij het inzetten van deze groepen, zij kunnen bijvoorbeeld werkervaring opdoen, maatschappelijk betrokken raken, integreren in de samenleving of uiteindelijk meer kans maken op een betaalde baan. Daarnaast zullen nieuwe groepen vrijwilligers de kleiner wordende groep traditionele vrijwilligers aanvullen.

Ook zie ik wetenschappelijke relevantie; in de literatuur is immers al behoorlijk wat informatie te vinden over vrijwilligers, het functioneren van vrijwilligers en het inzetten van vrijwilligers. Ook bestaat al literatuur over vrijwilligers in de zorg. Ook over diversiteit binnen groepen en werken met diversiteit is al geschreven. De link tussen het inzetten van vrijwilligers, diverse groepen van vrijwilligers en dat binnen de zorgsector is in de literatuur nog niet erg vaak gemaakt. Met mijn scriptie hoop ik hieraan bij te dragen.

## **1.6 Opzet**

Na dit inleidende hoofdstuk zal ik de context van het onderzoek verder uitwerken. Ik zal een schets geven van het vrijwilligerswerk in de zorg Nederland en de invloed van de veranderingen binnen de zorgsector daarop uiteenzetten. Vervolgens komen in hoofdstuk drie relevante wetenschappelijke inzichten aan bod. Deze schetsen de context van het onderzoek. Daarna volgt in hoofdstuk vier de methodologische verantwoording, ik zal vertellen welke methode van onderzoek ik heb gebruikt en validiteit en betrouwbaarheid komen aan de orde. In hoofdstuk vijf tot en met zeven komen de resultaten aan bod, het vrijwilligerswerk binnen drie zorgorganisaties wordt in kaart gebracht. Vervolgens presenteer ik mijn conclusies, zowel per organisatie, als voor de organisaties samen. Daarna komt in hoofdstuk negen een analyse, waarin ik de conclusies van mijn onderzoek koppel aan de literatuur. Tot slot presenteer ik een aantal aanbevelingen aan de organisaties.

## 2. Vrijwilligerswerk

Het onderwerp van mijn scriptie is vrijwilligerswerk in de zorgsector. In dit hoofdstuk zal ik vrijwilligerswerk nader uit leggen, de historie vertellen en aangeven hoe de huidige situatie van het vrijwilligerswerk is. Verder zal ik een schets geven van vrijwilligers, ook vanuit de historie en de huidige situatie.

### 2.1 Wat is vrijwilligerswerk?

Vrijwilligerswerk kan gedefinieerd worden als *werk dat in enig georganiseerd verband onverplicht en onbetaald wordt verricht ten behoeve van anderen of de samenleving* (Waal, de, 2008, p. 278). Voor de burger biedt het zelfontplooiing en het gevoel bij te dragen aan het helpen van medeburgers, voor de organisatie creëert het betrokkenheid, goedkope arbeidskracht en inzet.

Vrijwilligerswerk is in de geschiedenis ontstaan als gevolg van verpaupering onder de bevolking. Welgestelde burgers en kerkelijke en particuliere organisaties wilden zich inzetten om iets te doen voor de armen. In de twintigste eeuw kwam meer welvaart, met als gevolg meer vrije tijd voor de mensen. Meer mensen gaan vrijwilligerswerk doen, met een idealistisch idee daarbij. In het begin van de twintigste eeuw werd veel werk in de zorgsector door deze idealistische vrijwilligers uitgevoerd. Na de Tweede Wereldoorlog kwam hierin verandering door het tot stand komen van een sociaal stelsel en door de oprichting van een professioneel zorg- en welzijnsnetwerk grotendeels betaald door de overheid. (Dam, van, e.a., 1998) Vrijwilligerswerk uit zich vanaf dan meer in liefdadigheid (Metz, 2009, p. 65). Mensen deden vaak vrijwilligerswerk vanuit de zuil waarin zij zaten. Dit was een goede manier om nieuwe vrijwilligers te werven en het was ook een motivatie: het doen van vrijwilligerswerk werd goed gewaardeerd. (Bekkers, 2002, p. 10)

In de jaren zeventig verandert het beeld van de verzorgingsstaat. Onder andere H. Achterhuis biedt commentaar op de verzorgingsstaat. Gecombineerd met economische teruggang en vergrijzing van de bevolking zorgt dit ervoor dat de verzorgingsstaat verandert. De vraag naar vrijwilligers groeit weer. Ook treedt secularisatie en ontzuiling op, waardoor vrijwilligers dus niet meer vanzelfsprekend voortkomen uit de zuil waarin zij zich bevinden. (Bekkers, 2002, pp. 9,10) De overheid speelt hierop in door mensen bewust te maken van de noodzaak van vrijwilligerswerk en er gericht beleid voor op te stellen. Met de komst van toenemende individualisering rond de jaren negentig veranderde vrijwilligerswerk van vooral gebaseerd op naastenliefde in gebaseerd op persoonlijke interesses. Vanaf die tijd wordt vrijwilligerswerk meer en meer gezien als niet alleen nuttig voor de ontvangers, maar ook voor de vrijwilligers zelf. (Dam, van, e.a., 1998, p. 24)

### 2.2 Wie doen vrijwilligerswerk?

Vrijwilligers voeren werk uit ten behoeve van anderen of de samenleving. Dit betekent echter niet dat vrijwilligerswerk geen betekenis heeft voor de vrijwilliger zelf. Het verschil met mantelzorgers wordt veroorzaakt door de relatie van de vrijwilliger met de cliënt. Een mantelzorger biedt zorg aan gezinsleden, buren of vrienden. Mantelzorgers onderscheiden zich daarom van vrijwilligers omdat ze hulp bieden vanuit hun reeds bestaande relatie met de hulpbehoevende en omdat ze niet werken vanuit georganiseerd verband. (Dam, van, e.a., 1998, p. 18) Vrijwilligers hebben dus voorafgaand aan het aangaan van vrijwilligerswerk geen bestaande relatie met de cliënt.

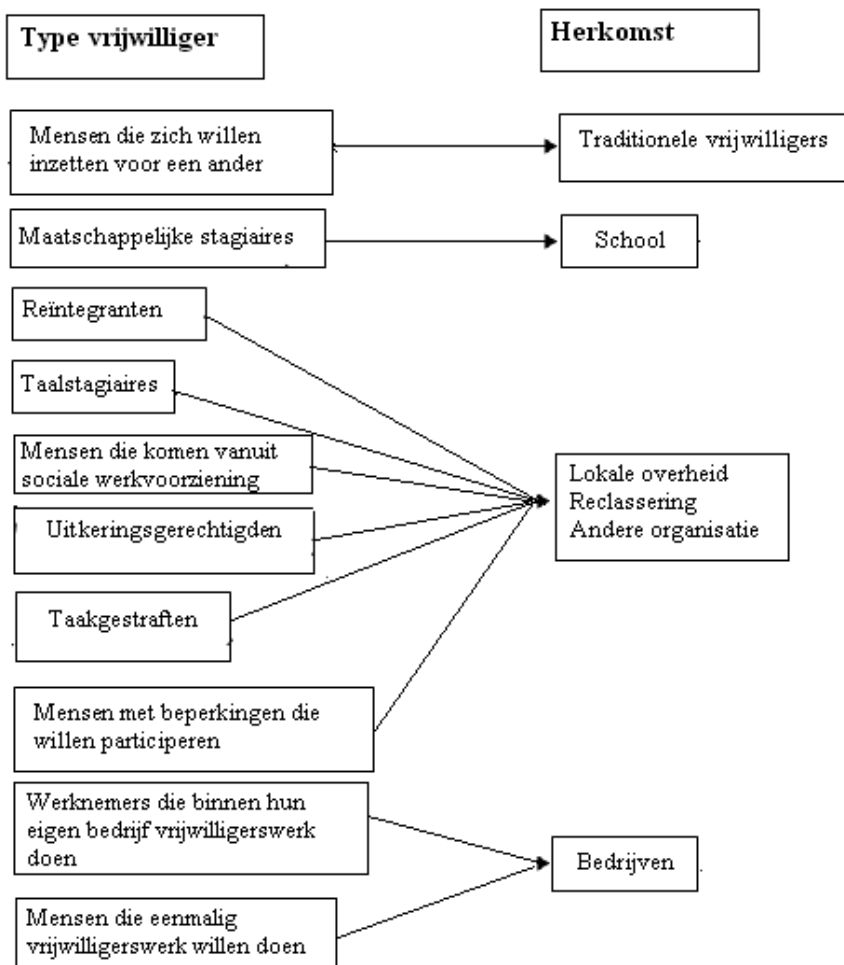
Over vrijwilligerswerk dat wordt geleverd door Nederlandse burgers verschijnen verschillende berichten, neemt het toe of neemt het af? In ieder geval zijn veranderingen te zien in de manier waarop vrijwilligerswerk wordt uitgevoerd. Zo zijn er nieuwe groepen vrijwilligers gekomen, en is bijvoorbeeld vrijwilligerswerk op projectbasis in opkomst. (Waal, de, 2008, p. 279,280) Tegenwoordig is een verandering te zien in het vrijwilligersbestand, de traditionele vrijwilligers zijn veranderd, hun wensen, motivatie en behoeften zijn veranderd. De bereidheid om vrijwilligerswerk te doen is meer afhankelijk geworden van persoonlijke interesses en behoeften, meer dan zoals vroeger vanuit traditionele waarden als dienstbaarheid, plichtsbesef of gemeenschapszin (Hustinx, e.a., 2009, p. 7). Vrijwilligers in de zorgsector vergrijzen ook. Ten eerste doen volgens Bekkers jongeren relatief minder aan vrijwilligers dan ouderen. Volgens Bekkers geldt dit helemaal voor de zorgsector. Jongeren doen wel vrijwilligerswerk, maar meestal niet in de zorgsector. Oudere vrijwilligers die uitstromen worden volgens hem dus niet voldoende aangevuld door nieuwe jonge vrijwilligers. (Bekkers, 2002, p. 14) Daarnaast zijn er nieuwe groepen vrijwilligers gekomen, die nog een ander doel bij het vrijwilligerswerk hebben, voor deze nieuwe groepen vrijwilligers bestaat de term geleide vrijwilligers. Deze worden nader besproken in paragraaf 2.3.

## **2.3 Geleid vrijwilligerswerk**

Binnen geleid vrijwilligerswerk bestaat een splitsing, namelijk: vrijwillig geleid vrijwilligerswerk en verplicht geleid vrijwilligerswerk. Bij vrijwillig geleid vrijwilligerswerk kiezen vrijwilligers er zelf voor het vrijwilligerswerk aan te gaan, maar aan deelname zitten wel verplichtingen verbonden, bijvoorbeeld bij invulling van maatschappelijke stages. Vrijwilligerswerk bij een zorgorganisatie gaat wel volgens de regels van die organisatie. (Hustinx, e.a, 2009, p. 2) Bij verplicht geleid vrijwilligerswerk kiezen vrijwilligers niet zelf voor het vrijwilligerswerk. Dit is een onbetaalde, maatschappelijk georiënteerde vorm van inzet in georganiseerd verband, bijvoorbeeld invulling van alternatieve straffen of verplicht vrijwilligerswerk na langdurige werkloosheid. Deze vrijwilligers worden door een externe instantie ingezet als vrijwilligers, om ze weer in de maatschappij te laten integreren. (Hustinx, e.a., 2009, p. 2)

De definitie van vrijwilligerswerk, zoals die genoemd is in paragraaf 2.1 gaat uit van onverplichte en onbetaalde activiteiten. De verschuiving die heeft plaatsgevonden van traditionele naar nieuwe vormen van vrijwillige inzet kan aangeven dat de bereidheid van mensen om vrijwilligerswerk te doen afneemt of verandert. (Hustinx, e.a., 2009, p. 7) Tegenwoordig bestaat dus naast zogenaamde traditionele vrijwilligers een instroom van nieuwe groepen vrijwilligers. Deze vrijwilligers doen vrijwilligerswerk in eerste instantie niet om andere mensen te helpen, maar om er voor zichzelf iets uit te halen. Voorbeelden hiervan zijn mensen met een taalachterstand, mensen die willen reïntegreren na langdurige afwezigheid op de arbeidsmarkt, taakgestraften en deelnemers aan maatschappelijke stages.

In figuur 1 op de volgende pagina staat een schematisch overzicht van de typen vrijwilligers die voornamelijk onderdeel uitmaken van mijn onderzoek en de herkomst van deze groepen.



Figuur 1. *Verskillende typen vrijwilligers met herkomst.* Vrij naar: *Meer 'geleid' vrijwilligerswerk in de zorg in combinatie met inzet van 'participanten' en reguliere vrijwilligers* (Informatiemap MOVISIE)

## 2.4 Gevolgen voor zorgorganisaties

Sommige nieuwe groepen hebben andere begeleiding nodig, soms moet zelfs rekening gehouden worden met begeleiders of bemiddelaars van buitenaf. Voor organisaties is het van belang hier beleid voor op te stellen. Aan de ene kant om vrijwilligers te werven met goed vrijwilligersbeleid, goede begeleiding en mogelijkheden tot opleiding. Aan de andere kant om te zorgen dat de kwaliteit van de zorg gewaarborgd kan blijven.

Medewerkers van zorgorganisaties zijn nu gewend te werken met de traditionele vrijwilligers die ze altijd hadden en ook zij moeten wennen aan het werken met vrijwilligers van nieuwe groepen.

Sommige nieuwe vrijwilligers zijn mensen die uit de maatschappij zijn uitgesloten. Van deze mensen moet achterhaald worden wat hun potentiële competenties zijn. Deze mensen moeten ook de ruimte krijgen om die potentiële competenties te ontwikkelen. Uiteindelijk moet afstemming komen tussen de bijdrage die deze personen aan de organisatie en de maatschappij kunnen leveren en de persoonlijke ontwikkeling die ze eruit halen. (Siebers, e.a., 2002. p. 89) Met hun vrijwilligerswerk voegen deze mensen wat toe aan de maatschappij, maar ze leren er zelf ook veel van. Als ze daarna verder in de maatschappij zijn geïntegreerd kunnen ze ook in aanmerking komen voor een betaalde baan.

### **3. Conceptueel kader**

In de zorgsector zelf hebben de laatste jaren verschillende veranderingen plaatsgevonden, zoals in hoofdstuk een en twee aan de orde is gekomen. Deze veranderingen hebben invloed op vrijwilligerswerk en de inrichting van vrijwilligerswerk binnen zorgorganisaties. Ook zijn in die hoofdstukken de begrippen vrijwilligers en vrijwilligerswerk aan de orde gekomen. In dit hoofdstuk presenteer ik een aantal theoretische concepten die de achtergrond vormen bij mijn onderzoek.

#### **3.1 Een typologie van dienstverlenende organisaties**

De drie organisaties die onderwerp zijn van mijn scriptie zijn dienstverlenende organisaties, ze leveren een dienst: zorg aan hun cliënten. Dienstverlenende organisaties bestaan in vele soorten. Gastelaars heeft een typologie gemaakt van verschillende dienstverlenende organisaties. In haar boek *Excuses voor het ongemak* maakt zij onderscheid tussen 6 verschillende dienstverlenende organisaties. Om de organisaties beter te kunnen begrijpen heb ik gekeken waar ze het best passen binnen deze typologie. De zorgorganisaties waar mijn onderzoek zich op richt vallen het meest onder het begrip zorgarrangement. De belangrijkste dienst die de organisaties leveren is zorg. De cliënten binnen de organisatie zijn grotendeels afhankelijk van de zorg die hun geboden wordt en het gaat om continuïteit van de zorg. De beperkingen die de meeste afnemers van de zorg hebben, brengen verantwoordelijkheden mee voor de zorgverleners. De organisatie draagt altijd de eindverantwoordelijkheid over de klanten. (Gastelaars, 2006, pp. 20,21)

Kerntaak van deze organisaties wordt door Gastelaars omschreven als zorg en toezicht. De 'afwijkingen' en 'beperkingen' van de klanten zijn uitgangspunt voor de handelingen van de organisatie. Ze helpt de klanten met dagelijkse activiteiten, maar verzorgt ook preventie, om te voorkomen dat dingen misgaan. (Gastelaars, 2006, pp. 72,73) De klanten van PW Janssen zijn ouderen en mensen die aan het revalideren zijn, de klanten van Fatima en Nieuw Sloten mensen met een verstandelijke beperking, zij zijn afhankelijk van de zorg en hebben ook een bepaalde mate van bescherming nodig. Dit past dus binnen dit type dienstverlenende organisatie, het zorgarrangement.

De verzorging en begeleiding van de bewoners gaat door tot in de kleinste details van hun dagelijkse leven. De bewoners brengen elke dag door in de organisatie en zijn afhankelijk van de zorg die hen geboden wordt. De manier waarop zorg in deze organisaties is ingericht, past binnen de zogenaamde intramurale setting. Organisaties als deze zijn vaak geneigd hun klanten op dezelfde manier te benaderen, wat het geval is bij de organisaties van mijn onderzoek. (Gastelaars, 2006, p. 21) Wel probeert de organisatie zoveel mogelijk rekening te houden met individuele wensen van de klanten.

#### **3.2 Vrijwilligheid van vrijwilligerswerk**

De kerntaak van de organisaties die onderwerp zijn van mijn scriptie, is leveren van zorg en toezicht aan hun bewoners. Het betaalde personeel dat hier verantwoordelijk voor is, wordt hierbij ondersteund door vrijwilligers. In mijn scriptie bestudeer ik de relatie van de organisaties met hun vrijwilligers. Zoals in hoofdstuk twee naar voren is gekomen, zijn vrijwilligers in de loop der jaren veranderd en zijn nieuwe groepen vrijwilligers ontstaan. Vrijwilligers komen steeds vaker op basis van persoonlijke interesses en behoeften dan, zoals vroeger, op basis van traditionele waarden als dienstbaarheid, plichtsbesef of



dienstbaarheid. (Hustinx, e.a., 2009, p. 7) Dit is zeker het geval met de nieuwe groepen vrijwilligers die bij de organisaties aankomen.

In het geval van geleid vrijwilligerswerk worden bereidheid, beschikbaarheid en geschiktheid van vrijwilligers niet volledig door henzelf bepaald, maar door mensen in hun omgeving gemanipuleerd. (Hustinx, e.a., 2009, p. 1) Door beloning toe te voegen aan vrijwilligerswerk of het te verplichten, wordt bereidheid beïnvloed, beschikbaarheid van vrijwilligers wordt vergroot door mensen onder werk- of schooltijd vrijwilligerswerk te laten doen. Voor geschiktheid ten slotte, worden vaardigheden aan de vrijwilligers aangeleerd. (Hustinx, e.a., 2009, p. 8) Hieronder vallen ook de vrijwilligers waar de organisaties zich met Zorg Beter met Vrijwilligers op richten, namelijk reïntegranten, hoger opgeleide (zelfstandige) vrijwilligers, allochtonen, vrijwilligers van 57 jaar en ouder en vrijwilligers uit de buurt.

Vrijwilligers hebben altijd ook zelf een doel met vrijwilligerswerk, variërend van zelfontplooiing of nuttige vrijetijdsbesteding tot opdoen van werkervaring of leren van de taal. Vrijwilligers verwachten van de organisatie iets terug voor hun vrijwilligerswerk, net zoals organisaties verwachtingen hebben van vrijwilligers. (Hustinx, e.a., 2009, p. 13) Vrijwilligers komen dus duidelijk niet meer volledig vrijwillig bij organisaties, dit kan van invloed zijn op hun motivatie.

### **3.3 Motivatie en betrokkenheid**

Medewerkers van organisaties kunnen op verschillende manieren gemotiveerd worden. Het is mogelijk onderscheid te maken tussen extrinsieke en intrinsieke motivatie. Wanneer een persoon iets wil doen zonder dat daar een directe beloning aan vast zit, dan gebeurt dat vanuit intrinsieke motivatie. Ook doen mensen soms dingen omdat daar een directe beloning tegenover staat, zoals uitvoeren van arbeid tegen betaling. Deze vorm van motivatie wordt extrinsieke motivatie genoemd. (Condry, e.a., 1992, pp. 158,159)

Niemand werkt echter alleen vanuit extrinsieke motivatie. Veel wetenschappelijke literatuur beschrijft dat medewerkers het belangrijk vinden dat ze hun werk interessant vinden en dat het voor hen een doel heeft. Chalofsky en Krishna stellen, naar aanleiding van de theorie van Maslow dat medewerkers nooit op volle capaciteit zullen werken, wanneer zij hun werkplek niet als belangrijk en uitdagend zien. (Chalofsky, e.a., 2009, p. 192) Iedereen probeert tijdens zijn leven menselijke behoeftes in te vullen, die van basale levensbehoeftes, zoals eten en onderdak, verder gaan naar 'hogere' behoeftes, zoals behoefte aan eerlijkheid en behoefte aan uitdaging (Chalofsky, e.a., 2009, p. 192) Op basis van deze theorie kan gesteld worden dat elk mens werkt om uiteindelijk zo'n 'hogere' behoefte te bereiken.

Vrijwilligers komen met verwachtingen naar een organisatie. Ze verwachten van de organisatie iets terug voor het werk dat zij leveren. In die zin komen alle vrijwilligers vanuit extrinsieke motivatie naar een organisatie. Toch kan een verschil gezien worden in de mate van extrinsieke motivatie. Sommige vrijwilligers kiezen zelf om vrijwilligerswerk bij een organisatie te doen, anderen worden hiertoe verplicht.

Betrokkenheid komt daarnaast naar voren als een belangrijke factor bij prestaties van werknemers. (Chalofsky, e.a., 2009, p. 192) Betrokkenheid bij de organisatie wordt door Markin en Cooper gedefinieerd als geloof in en aanvaarding van de organisatiedoelen, de bereidheid zich in te spannen voor de organisatie en een sterk verlangen lid te blijven van de organisatie. (Markin, e.a., 1997, p. 76,77)

Er worden drie dimensies van betrokkenheid genoemd, ten eerste affectieve betrokkenheid, de mate waarin mensen zelf bij de organisatie willen blijven, de mate waarin behoeften en verwachtingen van de persoon ook worden waargemaakt door de organisatie. Ten tweede continuïteitsbetrokkenheid, de mate waarin mensen bij de organisatie moeten blijven, ze hebben de organisatie nodig om bijvoorbeeld geld te

verdiene. En ten slotte normatieve betrokkenheid, de mate waarin een medewerker het gevoel heeft dat hij bij de organisatie betrokken moet blijven. Dit gevoel kan een organisatie bijvoorbeeld creëren door het aanbieden van extra's, die de medewerker vooraf niet had verwacht, waardoor de medewerker het gevoel heeft ook iets extra's terug te moeten doen (Markin, e.a., 1997, 99. 77,78)

De mate van affectieve betrokkenheid wordt vooral in het begin van de loopbaan gecreëerd. Een belangrijke reden om te zorgen dat mensen goed ingewerkt worden. Belangrijke aspecten van betrokkenheid bij de organisatie worden beïnvloed door de mate waarin verwachtingen van mensen bewaarheid worden, vooral in de beginperiode van hun werk voor de organisatie (Markin, e.a., 1997, p.79)

Affectieve betrokkenheid heeft te maken met wederzijdse verplichtingen. Een onderdeel van het psychologisch contract, waar de volgende paragraaf over gaat. (Markin, e.a., 1997, p. 78)

### **3.4 Het psychologisch contract**

Vrijwilligerswerk is een bijzonder soort werk, grotendeels door het onbetaalde karakter, dat is beschreven in paragraaf 2.2. In een typische werkgever-werknemerrelatie is sprake van een economisch contract, arbeid tegen betaling. Naast het economisch contract is sprake van een psychologisch contract. Essentieel voor het psychologisch contract is dat de verwachtingen van immateriële, psychologische aard zijn. (Markin, e.a., 1997, pp. 12,13)

De relatie werkgever-vrijwilliger verschilt hierin, vrijwilligers hebben geen economisch contract in die zin van het woord. Het meest centrale kenmerk van het klassieke arbeidscontract is namelijk de ruil van geld voor werk, wat voor vrijwilligerswerk niet opgaat. Er zijn slechts dingen vastgelegd over mogelijke onkostenvergoedingen, maar die komen niet in de buurt van een salaris. (Markin, e.a., p. 13) Het psychologisch contract wordt hier dus belangrijker. Er wordt verder gesteld dat bij een volledig arbeidscontract het economische en psychologische contract met elkaar in wisselwerking zijn. Als voorwaarden van het psychologische contract worden geschonden, dan kan dat economische gevolgen hebben. Dat is bij een vrijwilligerscontract niet mogelijk. (Markin, e.a., 1997, p. 13)

Volgens Rousseau gaat het psychologisch contract verder dan verwachtingen, maar om "wederzijdse verplichtingen". Wanneer een medewerker gelooft dat zij op een bepaalde manier moet handelen en zij ook gelooft dat de organisatie bepaalde verplichtingen heeft ten opzichte van haar, dan is sprake van een psychologisch contract. (Rousseau, 1990, p. 390) Wanneer verwachtingen overgaan in een gevoel van verplichtingen is dus sprake van een psychologisch contract. Het niet nakomen van deze verplichtingen kan van invloed zijn op de relatie van de medewerker tot de organisatie. (Markin, e.a., 1997, p. 12).

Binnen het psychologisch contract maken afspraken van personeel met het management dus niet alleen deel uit van het formele arbeidscontract. Er worden afspraken gemaakt tussen management en afzonderlijke medewerkers betreffende wederzijdse verwachtingen, intenties, overeenkomsten enzovoorts. Deze afspraken blijven op deze manier informeel van aard, maar sturen wel het arbeidsproces. (Siebers, e.a., p. 150)

In de omgang met vrijwilligers zou dit ook gebruikt kunnen worden. Het zijn minder formele afspraken, maar er wordt wel duidelijk aandacht besteed aan het uitspreken en expliciet maken van deze verwachtingen. Het psychologisch contract biedt mogelijkheden om vooral die waarden die de vrijwilliger motiveren vast te leggen. (Siebers, e.a., p. 150) Ook bestaat de mogelijkheid voor organisaties om hun

belangen duidelijk aan te geven, daarna kan worden afgestemd hoe de vrijwilliger hier iets aan kan bijdragen. (Siebers, e.a., 2002, h. 8)

Markin en Cooper zien het psychologisch contract nog informeler. Op basis van hun eerlijkheidsgevoel voelen mensen zich verplicht de organisatie iets terug te geven, in ruil voor iets wat de organisatie hun heeft geboden. Bijvoorbeeld bij een organisatie blijven werken, omdat de organisatie tijd en geld heeft gestoken in de opleiding. (Markin, e.a., 1997, p. 78) Gedrag dat mensen in het verleden hebben vertoond creëert verwachtingen in de toekomst ten opzichte van degene waarmee ze het psychologisch contract zijn aangegaan. (Rousseau, 1990, p. 390)

### 3.5 Organisatiecultuur

Rollen die mensen aannemen beïnvloeden voor een groot deel hun gedrag. Volgens Markin en Cooper zijn rollen gedragspatronen die grotendeels vastliggen en gestandaardiseerd zijn. (Markin, e.a., 1997, p. 68) De rollen die mensen aannemen kunnen per situatie waarin ze zich bevinden variëren. In een bepaalde situatie zijn ze bijvoorbeeld vrijwilliger en in een andere betaalde medewerker. Daarnaast zijn er nog persoonlijke kenmerken die menselijk gedrag beïnvloeden. Binnen de meeste organisaties is gedrag sterk geïnstitutionaliseerd, een organisatie heeft een eigen cultuur, mensen begrijpen 'hoe de dingen hier gedaan worden'. (Markin, e.a., 1997, p. 69)

In *Engineering Culture* wordt de etnografische reis van Gideon Kunda door een technische afdeling van een grote, succesvolle en bekende Amerikaanse high-tech organisatie beschreven. Tijdens zijn reis gaat Kunda op zoek naar de betekenissen achter de dagelijkse uitingen van management door cultuur zoals hij die ziet gebeuren binnen High Technology (Tech). Als belangrijkste doel stelt hij zichzelf om erachter te komen wat de gevolgen hiervan zijn voor de mensen op wie deze uitingen van toepassing zijn. Volgens veel mensen binnen Tech is het de cultuur "die maakt wat ze zijn". Ze wordt gebruikt om de organisatie te beschrijven, gedrag van de medewerkers te verklaren, als richtlijn voor handelingen en genoemd om Tech van andere sectoren en zelfs van andere high-tech organisaties te onderscheiden. Een organisatiecultuur wordt aangenomen, herkend, gevormd en hervormd door alle leden en groepen die er onderdeel van uitmaken. In het boek legt de auteur nadruk op hoe verschillende groepen de cultuur ervaren en op welke manier zij voordelen kunnen halen uit de kernwaarden van de cultuur. (Kunda, 2006)

Omdat mensen vaak gewend zijn aan de manier waarop dingen altijd al gaan, kan het voor een organisatie moeilijk zijn nieuwe dingen in te voeren of veranderingen door te voeren. Ik denk dat organisaties die hun vrijwilligersbeleid willen veranderen en aanpassen aan de wensen van de huidige tijd hier rekening mee moeten houden.

Het is niet mogelijk een eenduidige definitie te geven voor organisatiecultuur. Er is veel geschreven over organisatiecultuur en er zijn evenzoveel definities. Braga Rodrigues stelt dat organisatiecultuur bestaat uit gedeelde ideeën, waarden en activiteiten die bij een specifieke organisatie horen en die speciale betekenis hebben voor de leden van die organisatie. Sommige uitingen van cultuur kunnen volgens deze auteur bij alle leden van de organisatie horen, zoals de wens voor het voortbestaan van de organisatie. Andere gelden alleen voor bepaalde groepen binnen de organisatie, zoals waarden die mensen op basis van hun identiteit hebben bepaald. Hierdoor kunnen binnen een organisatie dus subgroepen ontstaan, die in grootte kunnen variëren. Deze ontstaan op basis van dezelfde ideeën of door gezamenlijke activiteiten. (Braga Rodrigues, 2006, p. 538)

Binnen mijn onderzoek is dit zeker ook van toepassing. Verschillende groepen die nu al binnen de organisatie bestaan geven op hun eigen manier betekenis aan 'hun' cultuur. Wanneer een organisatie zich gaat richten op binnenhalen van nog meer groepen vrijwilligers zal het aantal uitingen van cultuur binnen de organisatie toenemen en misschien dus ook het aantal subculturen.

Een auteur met weer een andere manier om naar organisatiecultuur te kijken is Martin. Zij zegt dat organisatiecultuur verworven is in de werkdagen van alle deelnemers van de organisatiecultuur. De cultuur uit zich in verschillende vormen, namelijk formeel, in bijvoorbeeld functieomschrijvingen of informeel, zoals gedragsnormen. Verder in rituelen, zoals viering van feestdagen, jargon binnen een organisatie en ten slotte uiterlijkheden, zoals het uiterlijk van de locatie. (Martin, 2004, p. 2)

Elk lid van een organisatie waardeert deze culturele uitingen volgens haar op een andere manier. Ze vindt daarom dat het niet mogelijk is de cultuur slechts als een geheel te zien. (Martin, 2004, p. 2) Studies van organisatieculturen laten drie dominante perspectieven zien, namelijk het integratie perspectief, het differentiatie perspectief en het fragmentatie perspectief. (Martin, 2004, p. 4)

Vanuit het integratieperspectief gezien heeft een organisatie een cultuur, die organisatiebreed wordt gedragen. Mensen op hogere posities binnen een organisatie bedenken een aantal waarden, die gedeeld moeten worden binnen de organisatie. Van de leden van een organisatie wordt verwacht dat ze deze waarden overnemen en uitdragen en dat zij weten wat ze moeten doen en het hier mee eens zijn. Binnen dit perspectief worden uitzonderingen gezien als iets dat geen deel is van de cultuur, of als falen. (Martin, 2004, p. 6)

Het differentiatie perspectief ziet een cultuur als bestaande uit verschillende eilandjes van culturen. Deze eilandjes kunnen overlapping hebben, maar vormen subculturen binnen de organisatiecultuur. Wanneer al consensus bestaat, is dat binnen de grenzen van de subcultuur, de subculturen kunnen onderling met elkaar in conflict raken. Deze subculturen kunnen op verschillende manier ontstaan, zoals vanwege hiërarchische verschillen of werkgerelateerde verschillen. Binnen het differentiatieperspectief kan het voorkomen dat werknemers ander gedrag vertonen, dan zij van bovenaf opgedragen krijgen. (Martin, 2004, p. 7,8)

Ten slotte benoemt zij het fragmentatie perspectief. Dit perspectief zegt dat openheid en eenheid binnen cultuur een simplificatie zijn van de warrige werkelijkheid, die een organisatie met zich meebrengt. Ambiguïteit tussen leden van een organisatie staat voorop, alle leden zullen per situatie kijken waar zij zich het beste voelen of bij aansluiten. Het perspectief ziet geen algehele organisatiecultuur, maar een steeds veranderende organisatiecultuur, die voor elk lid van de organisatie anders is. (Martin, 2004, pp. 10,11) Dit perspectief benadrukt het belang van bestuderen van ambiguïteit om alle leden van een cultuur te kunnen begrijpen. (Martin, 2004, p.11)

Ze stelt dat deze perspectieven een manier zijn om naar de cultuur van een organisatie te kijken. Om een organisatiecultuur zo goed mogelijk te begrijpen is het van belang alle drie de perspectieven te gebruiken. (Martin, 2004, p. 12) Binnen mijn onderzoek bekijk ik verschillende groepen in een organisatie, daarom is het interessant deze perspectieven te gebruiken. Daarnaast ga ik mensen uit verschillende groepen binnen de organisaties interviewen, managers, coördinatoren vrijwilligerswerk, medewerkers en vrijwilligers.

Het fragmentatie perspectief benadrukt de verschillen tussen leden van een organisatie. (Martin, 2004, p. 11) Dit kan helpen bij het bekijken van verschillen onder vrijwilligers. Ook kan het weergeven hoe vrijwilligers de praktische invulling van het vrijwilligersbeleid beleven.

### 3.6 Management van diversiteit

In het boek *Management van diversiteit in arbeidsorganisaties* wordt ingegaan op culturele verschillen tussen mensen binnen een organisatie. 'Centraal staat dus de vraag van de betekenis van culturele verscheidenheid voor het proces van productie en dienstverlening en welke gevolgen deze heeft voor het management van arbeidsorganisaties met een accent op dienstverlening.' (Siebers, e.a., 2002, p. 8) Op basis van verschillen kijken naar mensen in een organisatie past binnen het differentiatie en fragmentatie perspectief van Martin. Immers het integratieperspectief gaat uit van gedeelde waarden, die gelden voor de hele organisatie. (Martin, 2004, pp. 6-13)

In het boek van Siebers staan mensen met een verschillende culturele achtergrond centraal, maar verschillende groepen binnen de drie organisaties die in dit onderzoek bekeken worden kunnen ook vanuit dit perspectief bekeken worden. Het belang van begrijpen en aansturen van individuele medewerkers komt naar voren. Als iedereen dezelfde kant op moet gaan, komen mensen die anders zijn in gevaar. (Siebers, e.a., 2002, p. 9) Mensen die vanuit verschillende groepen worden geworven hebben verschillende doelen met het vrijwilligerswerk en hier moet vanuit de organisatie dus op een verschillende manier op gemanaged worden. Ook zouden mensen uit kwetsbare groepen, die doel zijn van Zorg Beter met Vrijwilligers het daardoor moeilijk kunnen krijgen in een organisatie.

Zowel buiten de organisatie als in de organisatie bestaat diversiteit. Organisaties opereren in een toenemend diverse markt, wensen van cliënten worden steeds persoonlijker, diverser en dus moeilijker te vervullen, dit wordt externe diversiteit genoemd. (Siebers, e.a., p. 12) En ook stellen de maatschappij en de overheid steeds hogere eisen. (Siebers, e.a., p. 13)

Individualisering komt naar voren als oorzaak voor diversiteit binnen de organisatie. Mensen horen niet meer als vanzelf bij een groep, maar kiezen hier bewust voor. Ook verandert deze keuze gaandeweg en per situatie. (Siebers, e.a., pp. 19,20) Mensen binnen een organisatie op deze manier bekijken past binnen het fragmentatieperspectief van Martin. (Martin, 2004, p. 11) Vanwege het aantrekken en inzetten van diverse groepen van vrijwilligers wordt ook de interne diversiteit verhoogd. Voor het management ligt hier een uitdaging om invulling te geven aan het sturen van de diversiteit. (Siebers, e.a., 2002, p. 12)

## 4. Methodologie en methoden

*“Everything that can be counted does not necessarily count;  
Everything that counts cannot necessarily be counted.” - Albert Einstein*

Binnen wetenschappelijk onderzoek zijn vele manieren te onderscheiden. Dit onderzoek heeft een interpretatief karakter, een onderdeel van kwalitatief onderzoek. In dit hoofdstuk worden de methodologie en de methoden verder uitgewerkt.

### 4.1 Interpretatief onderzoek

Dit onderzoek is een kwalitatief onderzoek naar de praktische betekenisgeving van drie organisaties aan hun vrijwilligersbeleid. Kwalitatief onderzoek heeft als doel met de juiste begrippen beschrijven en begrijpen wat zich binnen een organisatie afspeelt. Veelal gebeurt dit aan de hand van analyse van teksten, bijvoorbeeld verkregen door interviews. Uiteindelijk wordt gezocht naar verklaringen voor de bevindingen. (Boeije, 2005, p. 18) Zoals het citaat aan het begin van dit hoofdstuk aangeeft, betekent kunnen tellen van zaken niet altijd dat die zaken er toe doen. Sommige zaken kunnen niet geteld worden, maar zijn wel erg belangrijk. Dat is de insteek van mijn onderzoek. De data die ik heb verzameld tijdens mijn onderzoek worden niet geteld, maar door middel van uitspraken van mijn respondenten zoek ik verklaringen voor dingen die ik heb gezien. Hierdoor wil ik de rijkheid van mijn data en de verschillende stemmen die leven binnen organisaties zo goed mogelijk tonen.

Dit onderzoek is een interpretatief onderzoek, een vorm van kwalitatief onderzoek. Het gaat bij interpretatief onderzoek om het begrijpen van teksten en gedrag. Centraal staat het specifieke karakter van een sociale werkelijkheid. Men neemt binnen dit type onderzoek aan dat er niet een werkelijkheid is, maar dat mensen betekenis geven aan verschijnselen. Deze betekenissen wisselen mensen uit en hiermee creëren ze hun eigen werkelijkheid. (Boeije, 2005, pp. 19,20) Ik ga door drie casestudies onderzoeken hoe vrijwilligers, medewerkers op de werkvloer en medewerkers op managementniveau binnen drie organisaties betekenis geven aan het vrijwilligersbeleid. De gegevens heb ik verzameld op verschillende niveaus binnen de organisaties, en op verschillende manieren, deze worden uitgewerkt in paragrafen 4.2, 4.3 en 4.4. (Boeije, 2005, p. 21)

Doel van mijn onderzoek is niet het ontdekken van nieuwe verbanden, maar verklaren en begrijpen van gedragingen. Ik heb dus gekozen om niet te werken met hypothesen, dat past niet binnen deze open manier van onderzoeken. Door hypothesen te gebruiken zitten we vooraf al vast aan de mogelijkheden die de mens op dat moment kan verzinnen en sluiten we andere mogelijkheden die we in het veld kunnen zien al uit. (Sacks, 1984, p. 25).

## 4.2 Interviewen

Het grootste deel van de data heb ik verzameld door middel van interviews. De interviews verliepen aan de hand van een topiclijst, met als doel de interviews zo veel mogelijk open te houden. De topiclijst is, zoals eerder vermeld, te vinden in bijlage 1. De periode waarin ik mijn data heb verzameld liep van maart 2009 tot juli 2009. Mijn doel was binnen elke organisatie iemand van het management te spreken, een betaalde medewerker en minimaal drie vrijwilligers. In figuur 2 is te zien welke respondenten ik uiteindelijk heb gesproken.

Organisatie	Aantal respondenten		
	Managementlaag	Betaalde medewerkers	Vrijwilligers
PW Janssen	2	1	5
Fatima	2	1	6
Nieuw Sloten	2	2	3

Figuur 2. Respondenten gesproken per organisatie.

Om mijn respondenten te vinden heb ik hulp gekregen van mijn contactpersonen op de locaties. In alle drie de gevallen waren dat de coördinatoren vrijwilligerswerk. Zij hebben respondenten aan mij aangedragen en mij de contactgegevens van de respondenten gegeven. Ook heb ik een aantal respondenten gevonden door op de werkvloer rond te lopen en vrijwilligers aan te spreken. Mijn contactpersonen kunnen als medeonderzoekers genoemd worden, omdat zij door het aanwijzen van respondenten richting hebben gegeven aan mijn onderzoek.

Ik heb mijn respondenten geïnterviewd op de locatie waar zij werkzaam zijn, om te zorgen dat zij zich zoveel mogelijk op hun gemak zouden voelen. Mijn bedoeling hiermee was het zorgen voor een fijne omgeving, waarin de respondent zich vrij voelt eerlijk haar mening te geven. De interviews begon ik met uitleggen van het kader van mijn onderzoek en vertellen dat ik de gegevens anoniem zou verwerken, ook weer om te zorgen dat de respondent zich op haar gemak zou voelen. Daarna vroeg ik de respondent naar haar werkzaamheden, om een beeld te krijgen van de plaats van de respondent in de organisatie.

Tijdens interviews hebben de respondenten de mogelijkheid hun gevoelens en meningen naar voren te brengen. Hierdoor wordt niet alleen inzicht verkregen in de structuur van de huidige situatie, maar ook in de gevoelens en opvattingen die meespelen. Vanwege de semi-gestructureerde vorm van de interviews was het mogelijk tijdens de gesprekken in te gaan op interessante punten die respondenten naar voren brachten. Het was mogelijk dieper in te gaan op de gebieden waar die respondent de meeste of meest interessante informatie over kon vertellen.

Een lastig punt van interviews is dat mensen vaak meerdere betekenissen aan een situatie geven. Ook komt het voor dat mensen verschillende dingen over dezelfde situatie zeggen, afhankelijk van hun gesprekspartner. (Silverman, 2005, p. 45) Interviewen is een manier om die werkelijkheden weer te geven. De manier waarop de analyse wordt uitgevoerd is van evenveel belang als de manier waarop de data verzameld wordt. (Silverman, 2005, pp. 48,49)

Bij interviewen is het ook belangrijk bewust te zijn van de invloed van zowel de interviewer als de geïnterviewde op de resultaten. Interviewen is een wisselwerking tussen deze twee mensen. Mensen hebben vaak een voorstelling van wat verwacht wordt gezegd te worden. Hierop reageren ze ook snel door

te antwoorden wat zij denken dat verwacht wordt. Het stellen van open vragen op een zo neutraal mogelijke manier is dus erg van belang bij interviews. (Silverman, 2005, p. 50) Verder neemt de interviewer ook eigen aannames mee en verwachtingen mee, daarop kunnen de vragen gestuurd worden of verwachtingen richting de respondent gemaakt worden. Op die manier kan de respondent beïnvloed worden. Ook tijdens het verwerken van de data kunnen de vooraannames van de onderzoeker de resultaten beïnvloeden. (Onwuegbuzie, e.a., 2007, 236) Ik heb daarom geprobeerd om met zo min mogelijk verwachtingen het onderzoek in te gaan en niet op zoek te gaan naar bevestiging van een hypothese. Ook heb ik geprobeerd elk interview opnieuw zo blanco mogelijk in te gaan en reacties uit vorige interviews zo min mogelijk mee te nemen.

De eerste partij die ik heb geïnterviewd is het management. Binnen de organisatie wordt gezocht naar een respondent uit het managementteam. Het is belangrijk om een beeld te krijgen van de ideeën die binnen het management spelen over het vrijwilligersbeleid. Uit het interview met deze partij zal naar voren komen hoe de organisatie het vrijwilligerswerk en de vrijwilligers positioneert.

Verder komt de coördinator vrijwilligerswerk aan het woord. Deze kan meer vertellen over de praktische invulling van het vrijwilligersbeleid. Deze is tevens een schakel tussen het management en de vrijwilligers en kan waarschijnlijk uitspraken doen over beide perspectieven.

Om iets te kunnen zeggen over de beleving van vrijwilligerswerk door vrijwilligers zullen die geïnterviewd worden. Zij kunnen de praktische zaken zoals zij die meemaken vertellen. Daarnaast staan zij vaak in direct contact met de cliënt en zal dus ook een beeld geschetst kunnen worden van de invloed van het vrijwilligerswerk op de cliënten.

De betaalde medewerkers werken dagelijks met de vrijwilligers en een afstemming van de taken is erg belangrijk. Betaalde medewerkers worden ook geïnterviewd, voor hun ideeën over de inzet van vrijwilligers binnen de organisaties.

Uiteindelijk is de cliënt de ontvanger van de zorg. Het doel is natuurlijk tevreden cliënten, toch zullen deze niet worden bevroegd. In dit onderzoek gaat het vooral om de organisatorische invulling van het vrijwilligersbeleid en het idee van de cliënten hierover leek minder relevant.

### **4.3 Documentenanalyse**

Binnen het project Zorg Beter met Vrijwilligers zijn veel documenten verschenen, met informatie over het project alsmede over problemen waar organisaties tegenaan lopen in hun omgang met vrijwilligers. Deze informatie heb ik bestudeerd om een inzicht te krijgen in het project en ter voorbereiding op start van het onderzoek binnen de drie deelnemende organisaties. Ook heb ik per organisatie de documentatie betreffende het vrijwilligersbeleid bestudeerd.

De drie organisaties waar ik onderzoek hebben gedaan hadden verschillende documenten met interessante informatie, zoals het vrijwilligersbeleid, een contract, informatiebladen voor medewerkers en vrijwilligers en flyers om vrijwilligers mee te werven. Al deze documenten vertellen iets over het vrijwilligerswerk in de organisatie.

Het bestuderen van deze documenten heeft mij vooral op weg geholpen om een beeld te vormen van vrijwilligerswerk binnen de drie organisaties. Uiteindelijk hebben de interviews mij vooral geholpen bij het beantwoorden van mijn hoofdvraag, omdat daaruit de betekenis die de respondenten aan het vrijwilligerswerk geven het best naar voren kwam.



## 4.4 Observeren

Tijdens het houden van interviews bestaat het risico dat de respondenten antwoorden geven, die passen binnen de verwachtingen die zij denken dat de interviewer die heeft. Mensen creëren hun eigen sociale wereld en het is goed mogelijk dat zij antwoorden geven die daarbinnen passen. Daarnaast bestaat nog het risico op sociaal wenselijke antwoorden. (Silverman, 2005, p. 21) Om een volledig beeld te kunnen krijgen van de verhouding tussen wat mensen zeggen en wat mensen doen ben ik ook gaan observeren. Deze observaties waren ter controle van mijn verzamelde data tijdens interviews. Tijdens activiteiten waarbij vrijwilligers betrokken zijn heb ik gekeken worden hoe de gang van zaken is. Specifiek heb ik gelet op uitingen van emoties die naar voren kwamen tijdens deze activiteiten. Ook heb ik rondgekeken in de organisatie wanneer ik afspraken had. Na mijn bezoek aan de organisatie heb ik mijn aantekeningen uitgewerkt. Deze aantekeningen heb ik gebruikt om de data van de interviews mee te vergelijken. Om dit zo goed mogelijk te kunnen doen heb ik geprobeerd mijn observaties zo objectief mogelijk op te schrijven, en pas na bestudering conclusies hieraan te verbinden. (Vermeulen, College, 2009)

## 4.5 Validiteit en betrouwbaarheid

Interviews zijn geschikt voor mijn onderzoek, omdat het via die weg mogelijk is zo dicht mogelijk te komen bij de perspectieven van de respondenten. Zij maken tijdens gesprekken de niet-meetbare aspecten van de organisatie zichtbaar. In interviews krijgen zij alle mogelijkheid om hun ervaringen te vertellen en te beschrijven. De focus ligt op de perspectieven en beleving van de respondenten, in plaats van op de keuze van de methode en modellen. Via strikte methodes en modellen is het niet mogelijk de gevoelens van mensen en de betekenissen die zij geven aan bepaalde situaties weer te geven. (Silverman, 2005, p. 10)

Voor een kwalitatief onderzoeker is het van belang uitkomsten van de interviews niet te generaliseren. De data kunnen gebruikt worden om inzichten weer te geven van onderliggende processen en handelingen die zich afspelen binnen een specifieke locatie. Pas wanneer de groep respondenten groot genoeg is kan generaliseren geprobeerd worden. (Onwuegbuzie, e.a., 2007, p. 238) Binnen de analyse van dit onderzoek zullen geen generalisaties weergegeven worden, maar een weergave van de opvattingen van de respondenten.

Van een onderzoek wordt vaak verwacht dat het volledig objectief is. Echter met mensen als onderwerp van het onderzoek is dat niet mogelijk, want hun subjectiviteit wordt deel van het onderzoek. Daarnaast neemt de onderzoeker in interviews ook zijn eigen subjectiviteit mee. Het is belangrijk om vooraf een 'onderzoeksparadigma' te expliciteren, een manier om te kijken naar de waarheden die in het onderzoek gepresenteerd worden. Breed genomen kan een tweesplitsing worden gemaakt, namelijk tussen het 'natuurwetenschappelijke paradigma' en het 'interpretatieve paradigma'. Het natuurwetenschappelijke paradigma kan vooral teruggevonden worden bij de bètawetenschappen. Hierbinnen wordt er vanuit gegaan dat variabelen binnen een onderzoek benoemd, apart gezet, beïnvloed en gemeten kunnen worden. De resultaten van het onderzoek kunnen gereproduceerd worden en kunnen daarom, volgens dit paradigma, objectief genoemd worden. De data in dit type onderzoek is altijd kwantitatief en de onderzoekspopulatie dusdanig groot dat de gevolgen van individuele invloeden voldoende afgevlakt worden. Voor het uitvoeren van een onderzoek onder een relatief kleine groep mensen is dit type onderzoek echt er niet geschikt. (Cryer, 1996, pp. 55-60) Wel geschikt voorn dit type onderzoek valt onder het interpretatieve paradigma.

Onderzoek onder een relatief kleine groep mensen valt onder het interpretatieve paradigma. Binnen deze benadering gaat het om verkrijgen van inzicht in een situatie, in plaats van het uitvoeren van een experiment. Er wordt rekening mee gehouden dat conclusies situatie- en contextafhankelijk kunnen zijn en er wordt rekening gehouden met de invloed van de onderzoeker op de resultaten. (Cryer, 1996, h.5). Het gedetailleerd bestuderen van kleine situaties kan ontzettend groot begrip van een situatie opleveren. Begrip van de manier waarop en waarom mensen bepaalde dingen doen. (Sacks, 1984, p. 24)

Een goede manier om validiteit binnen kwalitatief onderzoek te waarborgen is door middel van triangulatie. Bij triangulatie wordt op verschillende manieren data verzameld over een bepaald onderwerp. Dan wordt gekeken of die verschillende methoden dezelfde resultaten met zich meebrengen of elkaar kunnen aanvullen. (Meijer, e.a., 2002, p. 147) Ook door gebruik te maken van verschillende soorten respondenten kunnen uitspraken met elkaar vergeleken worden. Wanneer door verschillende lagen van een organisatie hetzelfde gezegd wordt kan dit als een heersende opvatting gezien worden. Hoe meer bronnen geraadpleegd worden, hoe dichter de onderzoeker zit bij een goede weergave van het onderliggende fenomeen. (Onwuegbuzie, e.a., 2007, 146,150) In dit onderzoek wordt triangulatie gebruikt om een zo compleet mogelijk beeld van de situatie te kunnen geven, niet alleen om de uitkomsten per methode te checken. (Meijer, e.a., 2002, p. 148,149) Natuurlijk is het ook mogelijk dat verschillende bronnen verschillende meningen uiten. Dan kan niet gesproken worden van een heersende opvatting, maar van verschillende opvattingen die over een onderwerp heersen.

Een onderzoek wordt betrouwbaar genoemd wanneer bij herhaling van het onderzoek dezelfde uitkomsten worden gevonden. Dit is nooit volledig mogelijk, aangezien verschillende factoren, zoals de organisatie, constant in verandering zijn. Om er toch voor te zorgen dat het onderzoek zo betrouwbaar mogelijk is, worden binnen dit onderzoek bewuste keuzes gemaakt. Deze keuzes heb ik weloverwogen gemaakt en door ze vast te leggen en onderbouwen, kan ik het onderzoek zo transparant mogelijk maken (Meijer, P.C., 2002, 147). Op die manier kan het onderzoek het best op (nagenoeg) dezelfde wijze worden herhaald.

De interviews die ik in het kader van dit onderzoek heb afgenomen heb ik opgenomen en getranscribeerd. Tevens heb ik gedurende het onderzoek een logboek bijgehouden met observaties en opvallende veranderingen binnen het onderzoek. Door op deze manier de data te documenteren heb ik geprobeerd de betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten.

#### **4.6 Het verwerken van de data**

Tijdens het onderzoek heb ik heel veel data verzameld. De interviews heb ik opgenomen op band en daarna getranscribeerd. Ook heb ik aantekeningen gemaakt, die ik zo snel mogelijk uitgewerkt heb. Dit om het zo objectief mogelijk te kunnen opschrijven. Verder heb ik documenten van de organisaties gelezen, die te maken hadden met het vrijwilligersbeleid. Uiteindelijk een grote hoeveelheid data, het ordenen hiervan was een lastige klus. Het ordenen van deze data bleek al een eerste stap in de analyse, want elke gemaakte keuze bij het ordenen zal de uitkomst beïnvloeden. (Boeije, 2005)

Door het gedetailleerd bestuderen van kleine situaties kan inzicht worden verkregen in de manier waarop mensen hier invulling aan geven. De data die ik verzameld heb, heb ik op een open manier geanalyseerd. Wanneer een hypothese gesteld wordt is het makkelijk om in die richting te denken. De menselijke geest is erg creatief in het bedenken van mogelijkheden of hypothesen, maar het is mogelijk dat

de situatie op een andere manier ontstaat. Omdat ik tijdens het analyseren niet van een hypothese ben uitgegaan heb ik alle opties open gehouden. (Atkinson, e.a., 1984, pp.25-28) Om de gesprekken sturing te geven heb ik de topiclijst gebruikt, die ik heb opgesteld naar aanleiding van de deelvragen. Deze topiclijst gold als leidraad, maar ik heb zoveel mogelijk ruimte gelaten voor de respondent om informatie te geven die voor haar relevant was.

Verder is het geen normatieve analyse in de vorm van 'goed' of 'slecht', maar een zoektocht naar begrip van de manier waarop gecommuniceerd wordt. De functies van bepaalde dingen die gezegd worden heb ik bekeken. Door op deze manier naar de data te kijken, kan ook het verschil tussen wat de mensen zeggen en wat ze doen worden opgemerkt. Hierdoor zal een vollediger beeld gegeven kunnen worden van de manier waarop invulling wordt gegeven aan het vrijwilligersbeleid.

Om een vergelijking te kunnen maken met reeds bestaande literatuur zal ik op zoek gaan naar bekende concepten. De gevonden data worden vergeleken met concepten uit de literatuur. (Silverman, 2005, p. 106) Dit zijn de concepten die ik heb besproken in hoofdstuk 3.

De manier waarop ik dit onderzoek heb uitgevoerd zorgt voor een verkenning in het veld van vrijwilligersbeleid. Ik zal geen algemeen geldende theorie presenteren, maar inzichten en handreikingen voor verdere mogelijkheden van analyses. (Silverman, 2005, p. 37) Daarnaast wordt aan de deelnemende organisaties een overzicht aangeboden van de huidige stand van zaken van het vrijwilligersbeleid. Tevens wordt voor het project Zorg Beter met Vrijwilligers een inzicht gegeven in het vrijwilligersbeleid van drie deelnemende organisaties.

## 5. Vrijwilligerswerk binnen PW Janssen in kaart gebracht

In dit hoofdstuk presenteer ik de bevindingen van mijn onderzoek binnen PW Janssen, een afdeling van Zorggroep Solis. Ik presenteer de resultaten aan de hand van de 'route' die vrijwilligers afleggen binnen de organisatie, van werving, naar binnenkomen, tot afsluiten. Tijdens deze route komen verschillende haltes aan bod, deze worden geleid door het proces van de vrijwilliger door de organisatie. Om een beeld te krijgen van het vrijwilligerswerk binnen PW Janssen heb ik verschillende mensen gesproken, namelijk een manager, de coördinator vrijwilligerswerk, een betaalde medewerker en 5 vrijwilligers. Op deze manier komt de gedetailleerdheid en rijkdom van de betekeniswereld het best naar voren (Boeijs, 2005). In hoofdstuk 8 volgt een conclusie op basis van de resultaten, in dat hoofdstuk worden ook de deelvragen beantwoord.

### 5.1 PW Janssen

#### Zorggroep Solis

Woonzorg- en revalidatiecentrum PW Janssen is een onderdeel van zorggroep Solis. Zorggroep Solis is voortgekomen uit verschillende organisaties die sinds heel vroeger zorg bieden aan mensen in een middelgrote stad in Nederland. Zorggroep Solis heeft verschillende locaties, waaronder woonzorg- en revalidatiecentrum PW Janssen en verder verschillende woonzorgcentra, een hospice, paramedische praktijken, thuiszorg en een bureau voor alphahulp. De zorg van Zorggroep Solis richt zich voornamelijk op ouderen.

#### PW Janssen

Locatie PW Janssen bevindt zich op loopafstand van het station en bij de entree staan tafeltjes en stoelen opgesteld. De meeste keren dat ik aankwam bij PW Janssen zaten hier mensen buiten. Dit waren zowel medewerkers, als bewoners als bezoekers. De mensen die hier zitten hebben wel een relatie met PW Janssen, buitenstaanders komen niet snel op het terras zitten.

PW Janssen heeft verschillende soorten bewoners, 75 plekken voor mensen die tijdelijk in PW Janssen wonen voor revalidatie. Daarnaast 62 plekken voor somatische bewoners, mensen die vanwege lichamelijke beperkingen niet meer in staat zijn voor zichzelf te zorgen. Verder 93 plaatsen voor psychogeriatric, voor mensen die vanwege geestelijke beperkingen niet meer in staat zijn voor zichzelf te zorgen. Ten slotte 35 aanleunwoningen en verschillende mogelijkheden voor dagopvang. Vanwege het type zorg dat PW Janssen biedt is het grootste deel van de bewoners op hogere leeftijd.

Op PW Janssen werken nu ongeveer 275 vrijwilligers, tegenover 275 betaalde medewerkers. De vrijwilligers hebben verschillende mogelijkheden voor vrijwilligerswerk. Vrijwilligers kunnen kiezen met welk type bewoner zij het liefst vrijwilligerswerk willen doen, verder kan vrijwilligerswerk binnen PW Janssen zowel groepsgewijs als individueel.

#### Zorg Beter met Vrijwilligers

Zorggroep Solis neemt deel aan Zorg Beter met Vrijwilligers met als doel inzetten van reïntegranten en zelfstandige vrijwilligers. De focus van mijn onderzoek is dus op de faciliteiten voor deze typen vrijwilligers.

## 5.2 Wie bevinden zich op de werkvloer

Op het moment van dit onderzoek, de periode maart 2009 tot juli 2009, zijn 275 vrijwilligers werkzaam op afdeling PW Janssen, zij verzorgen samen gemiddeld 1000 uur aan vrijwilligerswerk per week. Onder vrijwilligers is diversiteit te zien, in juli 2009 waren van de 275 aanwezige vrijwilligers 12 allochtonen die de taal wel machtig zijn en 1 allochtone taalstagiair, die de Nederlandse taal nog niet machtig is. Verder 5 personen met een lichamelijke beperking en 2 personen met een geestelijke beperking. De vrijwilligers uit diverse groepen die bij PW Janssen werken vallen niet in de categorieën waarnaar de organisatie op zoek is binnen Zorg Beter met Vrijwilligers. De grootste groep vrijwilligers is vrouw, de manager zegt hierover het volgende.

*Even grofweg denk ik over het algemeen het meeste vrouwen, minder mannen. De gemiddelde leeftijd ligt boven de 55.*

PW Janssen heeft 220 bewoners en heeft ongeveer 275 vaste medewerkers.

## 5.3 Wat doen vrijwilligers zoal

Vrijwilligers voeren verschillende werkzaamheden uit, zoals helpen bij het eten rondbrengen, helpen bij de activiteitenbegeleiding en helpen bij grote eenmalige activiteiten. Ook vervullen sommige vrijwilligers meerdere werkzaamheden, daarin ervaren zij verschillende contacten met de cliënten. Het is mogelijk om cliënten op te halen van de afdeling en naar het gezamenlijk eten te brengen, achter de bar te staan of intensief met cliënten samen te werken, bijvoorbeeld door middel van een spelletje.

*Tussen de middag heb ik wel contact met de bewoners, maar veel korter, omdat het halen en brengen is. En op vrijdagmiddag ben ik echt een hele middag met de bewoners bezig. Spelletjes doen, wat bakken en braden, noem maar op.*

Solis heeft een beleidsnota voor vrijwilligerswerk in de organisatie geschreven, namelijk *Hoofdlijnen vrijwilligerswerk*. Uit dit beleidsstuk blijkt, dat vaak een taakverdeling is te zien onder de oudere vrijwilligers. Vrouwen voeren vaak vooral sociaal gerichte vrijwilligersactiviteiten uit en mannen zijn meer actief op het terrein van praktische werkzaamheden, zoals vervoer.

Een taalstagiaire die voor het eerst kwam liep mee met een groepsactiviteit. Voordat deze activiteit begon werd haar verteld hoe deze activiteit altijd gaat. Deze keer was het knutselen met kleuters van het dagverblijf dat naast PW Janssen zit. Deze vrijwilliger deed gewoon mee met de activiteit. Voor haar was geen speciale begeleiding.

In *Hoofdlijnen vrijwilligerswerk* worden nog meer activiteiten genoemd die vrijwilligers kunnen doen, zoals bezoeken van bewoners, gastvrouw/gastheer in de winkel of restaurant. Duidelijk wordt gemeld dat vrijwilligers assisteren en ondersteunen. De basiszorg wordt uitgevoerd door het betaalde personeel, de vrijwilligers vullen dit met hun activiteiten aan.

Binnen Solis zouden ze op dit moment het vrijwilligersbestand ook graag uitbreiden met meer zelfstandige vrijwilligers. Hiervoor zouden ze graag wat hoger opgeleide vrijwilligers aan willen trekken. Vanuit de organisatie zien ze deze vrijwilligers graag tegemoet, omdat ze verwachten dat deze vrijwilligers minder begeleiding nodig hebben. De coördinator vertelt hierover:

*Op dit moment zijn we vooral op zoek naar hoger opgeleide vrijwilligers, omdat deze meer zelfstandig aan de slag kunnen gaan.*

## **5.4 Hoe komen mensen op het idee?**

### Wervingskanalen

Van haar kant werft Solis vrijwilligers via verschillende kanalen, namelijk de Vrijwilligerscentrale Deventer, website van Solis zorggroep, artikelen in de krant, folders bij huisartsen en instellingen, open dagen en andere mogelijkheden. Solis houdt zich centraal bezig met werving, daarnaast kunnen locaties ook zelf werven.

De coördinator vrijwilligerswerk is degene die zich centraal bezig houdt met de werving. Zij merkt op dat ook een grote groep binnenkomt via mond-tot-mond reclame. De vrijwilligers die ik tijdens mijn onderzoek heb gesproken kwamen via verschillende wegen binnen, zoals contact uit de buurt, via familie, een advertentie in de krant en via een extern bureau kwam een vrijwilliger die een taalstage zocht. Verder vertelde de coördinator nog over jongeren, die via de kerk waren binnengekomen. Een vrijwilliger vertelt over haar motivatie om het vrijwilligerswerk te doen.

*Ik had een advertentie gezien in de krant. En ik dacht: nou dat lijkt me wel leuk in een verpleeghuis.*

### Diverse doelgroepen

Zoals in hoofdstuk 2 genoemd, zijn nieuwe groepen vrijwilligers ontstaan, waar organisaties hun voordeel mee kunnen doen, maar waar ze ook mee om moeten leren omgaan. De coördinator vertelt dat Solis al te maken heeft met deze groepen, maar daar zelf nog niet actief op werft.

*We worden benaderd door externen. Elke keer komen weer nieuwe bedrijven uit de lucht vallen.*

Vooral externe bureaus benaderen Solis om vrijwilligers te plaatsen. Deze externe bureaus zijn volgens de manager voornamelijk geïnteresseerd in het plaatsen van zo veel mogelijk mensen. Het gaat bijvoorbeeld om reïntegranten en taalstagiaires. De manager zegt dat Solis open staat voor die plaatsing, zolang deze organisaties hun vrijwilligers goed begeleiden. Het is een aantal keer voorgekomen dat de match met bepaalde vrijwilligers niet gelukt is. In dat geval voldeed de vrijwilliger niet aan de verwachtingen van PW Jansen, bijvoorbeeld door afspraken meerdere malen niet na te komen. De coördinator denkt dat het door de begeleiding van het bemiddelende bureau komt. Volgens de coördinator is het heel belangrijk dat de bemiddelende organisatie goed contact houdt met de vrijwilligers die ze plaatst. Ook is het belangrijk dat deze organisatie de begeleiding van haar vrijwilligers goed uitvoert. Ze denkt niet dat het aan een bepaald type vrijwilliger ligt. PW Janssen blijft dus wel open staan voor verschillende typen vrijwilligers. Vrijwilligers met welke achtergrond dan ook zijn welkom bij PW Jansen.

*Het gaat niet om een specifieke doelgroep. Absoluut niet. Maar dat ligt dan aan de organisatie, dat het binnen die organisatie niet zo goed loopt.*

Wanneer externe organisaties Solis benaderen om te kijken of hun cliënten vrijwilligerswerk bij Solis kunnen doen, heeft de manager Welzijn eerst een gesprek om te kijken wat mogelijk is. Binnen Solis staan ze voor veel mensen open, maar het moet ook de organisatie iets opleveren. Uiteindelijk is Solis opgericht om voor haar cliënten te zorgen en dat blijft het hoofddoel. Verder kijkt de manager Welzijn in deze situatie per externe organisatie of Solis daarmee wil werken. Ze sluit niets op voorhand uit. De coördinator is het hiermee eens en vertelt:

*Manager welzijn heeft in eerste instantie een gesprek met die externe bureaus, gaan we wel met hen in zee of niet? Wat vragen ze van ons, wat willen ze van ons, kost het ons meer dan het ons oplevert?*

Pas wanneer Solis in zee gaat met een organisatie kunnen vrijwilligers van die organisatie geplaatst worden. Verder kunnen individuele vrijwilligers die op zoek zijn naar maatschappelijk gericht vrijwilligerswerk Solis zelf benaderen. De coördinator kijkt dan in combinatie met de manager Welzijn de mogelijkheden voor deze vrijwilliger. Hiervoor is nog geen speciale begeleiding ontwikkeld. Wanneer dit gebeurt zal de begeleiding wel vanuit Solis moeten komen en kan Solis niet terugvallen op de begeleiding van het externe bureau. Op dit moment trekt PW Janssen nog geen extra tijd uit voor begeleiding van reïntegranten.

Voor het aantrekken van meer zelfstandig werkende vrijwilligers is nu nog geen gericht beleid binnen Solis. Vooral door deelname aan Zorg Beter met Vrijwilligers wil Solis proberen zich bewust op deze groep te richten.

## **5.5 Hoe komen de vrijwilligers binnen?**

Wanneer mensen eenmaal besloten hebben vrijwilligerswerk te gaan doen binnen PW Janssen hebben ze een introductie nodig. Ze weten immers vaak niet waar ze naartoe moeten en wat van hen verwacht wordt. Ze weten nog niet op welke afdeling ze aan de slag zullen gaan en ook nog niet op welke dagen ze komen te werken.

De coördinator heeft dan een eerste gesprek met de nieuwe vrijwilliger. Ze bespreekt dan verschillende dingen, zoals het vrijwilligerswerk dat de vrijwilliger graag wil doen en de mogelijkheden die de organisatie biedt. Ook probeert de coördinator zo goed mogelijk te kijken of de vrijwilliger geschikt is. Een vrijwilliger moet natuurlijk met de doelgroep om kunnen gaan. Daarna maakt ze, zo mogelijk een match. Verder worden formaliteiten besproken, zoals de afspraken die gemaakt worden, melden van verhindering en zwijgplicht. Ook vertelt de coördinator dat ze tijdens dat eerste gesprek probeert de nieuwe vrijwilliger zo goed mogelijk in te schatten.

*Ik heb eerst een intake met de potentiële vrijwilliger. Tijdens dat gesprek probeer ik goed in te schatten wie aan de overkant zit.*

Dit heeft ook te maken met het inschatten van vrijwilligers uit een andere doelgroep. De coördinator probeert zo goed mogelijk in te schatten of, en zo ja, welke mogelijkheden er zijn voor deze vrijwilliger.

Ook de manager geeft aan dat vrijwilligers eerst langs de coördinator gaan om de match te zoeken. De coördinator heeft dan wat meer informatie over de vrijwilliger en begeleidt deze de volgende keer nog naar de afdeling, zodat de vrijwilliger op zijn eerste werkdag wel even een vertrouwd gezicht tegenkomt. De

vrijwilligers met wie ik heb gesproken, gaven aan eerst langs de coördinator te zijn geweest. Een enkeling wist het niet meer, omdat ze het vrijwilligerswerk al erg lang doet, een van de vrijwilligers vertelt:

*Toen ik eenmaal had besloten hier vrijwilligerswerk te gaan doen, ben ik direct naar PW Jansen gegaan en heb ik met de coördinator een gesprekje gehad. Daarna was het gelijk rond dat ik hier kon beginnen als vrijwilliger.*

## **5.6 Een ruggesteuntje bij het begin**

### Begeleiding coördinator

Om het vrijwilligerswerk te begeleiden is een coördinator aangesteld voor 16 uur per week. Deze coördinator heeft daarnaast 16 uur voor het meewerken aan 'stedelijke taken', taken voor alle locaties, zoals deelname aan Zorg Beter met Vrijwilligers. Naar aanleiding van het intakegesprek stuurt de coördinator altijd een mail naar de afdeling waar de vrijwilliger gaat werken. Zo weet de afdeling welke vrijwilliger komt en welke interesses deze vrijwilliger heeft aangegeven. De contactpersoon op de afdeling kan daar dan rekening mee houden bij het geven van een of meerdere taken aan de nieuwe vrijwilliger. De coördinator denkt daarmee het maken van een match makkelijke te maken, ze zegt:

*Ik geef heel duidelijk op de afdelingen aan wat we tijdens het eerste gesprek besproken hebben. Ik stuur de afdeling ook altijd even een mail naar aanleiding van het intake gesprek. Dan geef ik ook altijd een beetje aan wat de hobby's zijn.*

De coördinator zelf vindt het belangrijk de mensen op hun eerste dag naar hun vrijwilligersplek te brengen. Zo voelt de vrijwilliger zich wat vertrouwder. De vrijwilligers hebben immers hun eerste contact met de organisatie al via de coördinator gehad. De coördinator vertelt dat daarna de afdelingen het moeten overnemen, zodat vrijwilliger en afdeling hun eigen samenwerking in kunnen vullen.

*De eerste dag dat ze werken, begeleid ik ze naar hun werkplek, heel ouderwets. Vinden ze heel fijn. Met mij hebben ze contact gehad met de anderen niet. Dan stel ik ze voor op de afdeling en dan trek ik mij altijd heel snel terug.*

De coördinator vertelt in principe niet aan de afdeling of een vrijwilliger een speciale achtergrond heeft. Ze geeft hiervoor de reden dat de afdeling de vrijwilliger dan een eerlijke kans kan geven. Een medewerker vertelt dat het soms wel fijn is om iets over de achtergrond van een vrijwilliger te weten, om de begeleiding hierop af te kunnen stemmen.

*Voor mij is het wel fijn om soms iets te weten over de achtergrond van een vrijwilliger. Dan weet ik ook of er iets speciaals aan de hand is met deze vrijwilliger. Dan kan ik daar ook rekening mee houden met de activiteit.*

### Begeleiding op de afdeling

Op dit moment is het zo dat de coördinator de vrijwilliger de eerste keer begeleidt naar de afdeling. Daarna moet de afdeling de begeleiding overnemen. Op elke afdeling gebeurt dit anders. De begeleiding is afhankelijk van de taken die de vrijwilliger krijgt op de afdeling. Vrijwilligers bij de dagbesteding lopen



gewoon mee bij de activiteiten en leren elke week beter hoe een dagdeel bij de dagbesteding wordt ingevuld. Vrijwilligers die helpen bij het eten rondbrengen horen naar welke bewoners zij eten moeten brengen en gaan dan vanaf het begin al behoorlijk zelfstandig aan de slag.

Bij eerste binnenkomst op de afdeling volgt een kennismaking met de medewerkers waarmee de vrijwilliger gaat werken. Na 6 weken voert de coördinator een evaluatiegesprek met de nieuwe vrijwilliger. Zij bespreekt dan met de vrijwilliger hoe het gaat, of de vrijwilliger tevreden is met de gang van zaken en of er veranderingen nodig zijn. Deze veranderingen kunnen op het gebied van tijdsindeling zijn, maar ook veranderingen in het vrijwilligerswerk zelf. De vrijwilliger heeft dan dus de mogelijkheid om aan te geven dat zij liever ander vrijwilligerswerk wil gaan doen binnen PW Jansen. De vrijwilligers die ik heb gesproken vertellen dat zij verder weinig begeleidende gesprekken hebben. Het is niet standaard dat vrijwilligers eens in de zoveel tijd een werkoverleg of evaluatie hebben. Uit het interview met de manager komt naar voren dat zij vindt dat afdelingen hun vrijwilligers wat beter kunnen begeleiden. Zij geeft aan:

*Ik heb het gevoel dat vrijwilligers zich wat 'verloren' kunnen voelen op de afdeling.*

Ze zegt dat het personeel wel meer aandacht mag hebben voor de vrijwilligers. Ze geeft hierbij het 'goedemorgen' en 'hoe gaat het?' als voorbeeld van aandacht voor de vrijwilliger door het personeel. Een vrijwilliger zegt hiertegenover dat het ook belangrijk is hoe je zelf in het vrijwilligerswerk staat. Door een actieve houding aan te nemen, zul je makkelijker je plekje vinden.

De begeleiding van vrijwilligers ligt dus bij de afdeling, daar moet iemand zijn die de vrijwilliger op weg helpt. Op de meeste afdelingen gebeurt dit ook, hoewel het soms wat uitgebreider zou kunnen. Medewerkers geven aan dat ze vaak druk zijn met hun eigen werkzaamheden, waardoor de begeleiding van vrijwilligers soms wat meer op de achtergrond raakt. De coördinator en de manager geven aan begeleiding heel belangrijk te vinden.

### Inwerken

In principe worden vrijwilligers altijd ingewerkt door de contactpersoon op de afdeling. Zij lopen dan mee met de activiteit waarbij ze gaan helpen of krijgen een uitleg over hun taak. De vrijwilligers vertelden dat ze over het algemeen tevreden zijn met de manier waarop zij de eerste keer begeleid werden. Ze vertelden dat inderdaad iemand op de afdeling hen opving en de eerste werkzaamheden uitlegde:

*Op de afdeling vertelden ze mij wat de bedoeling was. Ook hoe laat ik moest komen en die dingen.*

Een andere vrijwilliger vertelde daarentegen dat de werkzaamheden haar eigenlijk niet waren uitgelegd. Ze merkte dat extra handen nodig waren bij het rondbrengen van het eten. Op dat moment is ze ingesprongen en heeft ze geholpen. Deze vrijwilliger rolde meteen in haar taak. Ze vertelt:

*Ik ben gewoon meegelopen. Ik ben gaan helpen. Na twee, drie dagen wist ik precies hoe het allemaal ging.*

Samenvattend zou je kunnen stellen dat de vrijwilligers al doende worden ingewerkt. Ze komen naar de afdeling en beginnen vrijwel direct met werken. De coördinator ondersteunt ze door ze de eerste keer de drempel over te helpen naar de afdeling toe. Een vrijwilliger vertelt wat ze vindt:

*Ik kende veel mensen hier al. Dat ging eigenlijk heel soepel. Maar dat is ook je eigen instelling. Hoe pak je het op?*

Tijdens een activiteit waar ik zelf meeliep leek er een vrijwilliger te zijn, die mogelijk wat meer ondersteuning nodig had. Voor deze vrijwilliger was het niet altijd duidelijk wat van haar verwacht werd en waar ze mee kon helpen. Toen de activiteit eenmaal bezig was, vond zij meer haar plek. In het beleidsdocument *Hoofddlijnen vrijwilligerswerk* wordt gesteld, dat sommige vrijwilligers wat extra begeleiding nodig hebben en dat van de begeleiders verwacht wordt dat zij hiervoor extra aandacht hebben. De contactpersonen op de afdeling moeten deze begeleiding op zich nemen.

De begeleiding van vrijwilligers ligt dus bij de afdeling, daar moet iemand zijn die de vrijwilliger op weg helpt. De contactpersoon kan dit zelf doen of iemand op de afdeling hiervoor aanstellen. De coördinator en de manager geven aan dit heel belangrijk te vinden en volgens de coördinator vindt ook de locatiemanager het erg belangrijk:

*De ene keer merk je ook dat het makkelijker gaat dan de andere. Onze locatiemanager vindt het wel erg belangrijk, spoort afdelingshoofden ook wel aan van: let er op!*

De vrijwilligers die ik heb gesproken vertelden mij dat ze over het algemeen tevreden zijn met de manier waarop zij de eerste keer begeleid werden. Ze vertelden dat inderdaad iemand op de afdeling was die ze opving en de eerste werkzaamheden uitlegde.

*Zij vertelde mij wat de bedoeling was. Ook hoe laat ik moest komen enzo.*

## **5.7 Een ruggesteuntje onderweg**

Als een vrijwilliger een vraag of probleem heeft tijdens het werk, kan die hier in eerste instantie mee terecht bij zijn aanspreekpunt op de afdeling. Elke vrijwilliger heeft haar eigen aanspreekpunt op de afdeling. Dit is meestal de contactpersoon voor vrijwilligers. Deze persoon is verantwoordelijk voor de vrijwilligers van haar afdeling. Een medewerker die vrijwilligers begeleidt gaat er wel vanuit dat een vrijwilliger zelf zal komen als er iets aan de hand is. Het gaat dan vooral over de vrijwilligers die wat mondiger zijn, ze gaat ervan uit dat die zelf komt met vragen, opmerkingen en problemen.

*Omdat het een mondige vrijwilliger is, als zij wat tegenkomt, dan komt ze ook wel.*

Een vrijwilliger uit de groep klassieke vrijwilligers vertelt hierover dat zij verwacht dat het personeel naar haar toekomt wanneer het niet helemaal goed gaat. Beide partijen denken van elkaar dus dat ze naar elkaar toe komen.

*Ik denk altijd zo: als het niet goed gaat, komen ze wel bij je.*

Een andere vrijwilliger vertelt dat het inderdaad vaak gebeurt dat een medewerker naar haar toekomt. Soms gaat dat over zaken in het vrijwilligerswerk die niet zo goed gaan, maar zeker ook om te informeren hoe het met de vrijwilliger gaat.

*Ja, ze komt vaak even naar me toe. Dan kletsen we even over van alles. Ze weet ook wanneer ik bijvoorbeeld jarig ben en dan praten we daar ook even over.*

Van de hoger opgeleide vrijwilligers die Solis wil gaan aantrekken kan waarschijnlijk verwacht worden dat zij ook mondig zullen zijn. Zij hebben nog wel begeleiding nodig, maar andere begeleiding dan reïntegranten. Van reïntegranten kan niet altijd verwacht worden dat ze ook mondig zijn. Voor deze vrijwilligers kan het lastiger zijn hun problemen aan te kaarten. Hierover hebben de respondenten vanuit de organisatie niets gezegd. Op dit moment kan het dus voor deze vrijwilligers lastig zijn hun problemen aan te kaarten.

De medewerker vertelde dat het de bedoeling is dat ze voor het starten van de activiteit even rustig met de vrijwilligers de dag doorspreekt. Dan kunnen beide partijen even aangeven of er bijzonderheden zijn. Daarnaast kan een vast evaluatiemoment beide partijen de mogelijkheid geven elkaar aan te spreken op bepaalde zaken. Zo'n evaluatiemoment geeft iedereen de ruimte ook moeilijkere onderwerpen uit te spreken. Een medewerker geeft hierover aan dat deze momenten er soms bij in schieten. De momenten waarop dit plaats moet vinden zijn vaak zijn hectische momenten, waarbij het voorkomt dat het momentje van rustig even met de vrijwilliger de morgen voorbereiden erbij in schiet. De medewerker vertelt hierover:

*Nou, vanochtend waren er geen bijzonderheden, dus dat had ik even overgeslagen, omdat het druk was.*

De manager denkt dat er medewerkers zijn die liever geen of weinig tijd willen steken in het begeleiden van vrijwilligers. Ze zijn druk met hun eigen taken en zien misschien (nog) niet wat een vrijwilliger voor hen kan betekenen. Vrijwilligers uit een bijzondere doelgroep hebben vaak extra begeleiding nodig, waarvoor medewerkers volgens de manager dus niet altijd even graag tijd vrijmaken.

*Nou, kijk, men wil er alleen maar gemak van en geen last van. Dus alles wat een vrijwilliger voor hen doet, ook extra werkzaamheden oplevert, zijn ze niet altijd van gecharmeerd.*

Een ervaren vrijwilliger die ik heb gesproken vertelt dat zij het heel belangrijk vindt dat andere vrijwilligers, als ze een probleem hebben het ook melden bij de coördinator.

*Ik zeg altijd tegen mijn collega's van: als jullie wat hebben, ga naar Jenny toe. Ga het uitspreken, want dat is onze coördinatrice.*

Op dit punt ondersteunen de vrijwilligers elkaar ook, ze motiveren elkaar om zaken aan te geven. Ook de andere vrijwilligers geven aan te weten waar ze met hun problemen terecht kunnen.

## 5.8 Belang van plezier hebben in het werk

Vrijwilligers vertellen dat ze het heel belangrijk vinden dat ze de werkzaamheden ook leuk vinden. Een vrijwilliger was begonnen met vrijwilligerswerk binnen PW Janssen, maar gaandeweg bleek het haar toch niet zo aan te spreken, waarna ze de keuze heeft gemaakt om te veranderen.

*V: de gezelligheid is ook wel belangrijk?*

*A: ja, dat vind ik wel, anders kun je het niet doen.*

*Ben ik begonnen op de Moespot, maar dat beviel me niet. Want ik wil iets doen, met mijn handen en niet alleen zitten en luisteren en een liedje zingen en dat soort dingen, nee.*

Het blijkt voor de vrijwilligers dus erg belangrijk te zijn dat de goede match gemaakt wordt. Ze willen heel veel doen, maar ze moeten het wel leuk vinden. Wanneer het niet goed klikt op een afdeling, of de vrijwilliger vindt het werk niet leuk, dan willen ze stoppen of veranderen van werk.

Vrijwilligers krijgen waardering op een andere manier dan door een geldelijke beloning. Vrijwilliger geven dan vaak ook de gezelligheid aan als belangrijke reden om vrijwilligerswerk te doen. Een vrijwilliger vertelt over de werkvloer

*De sfeer met de mensen onder elkaar is gewoon gezellig. Het is altijd leuk. Het is altijd dankbaar.*

Verschillende vrijwilligers doen vrijwilligerswerk ook voor hun maatschappelijke positie, bijvoorbeeld in het kader van inburgering of voor hun CV. Voor hen levert het vrijwilligerswerk naast het plezier ook iets anders op. Ze leren bijvoorbeeld de taal of doen werkervaring op. Met deze vrijwilligers heb ik niet voldoende gesproken om te kunnen zeggen in hoeverre plezier in het werk voor hen ook een belangrijke voorwaarde is.

## 5.9 Wie doet wat?

In de beleidsnotitie *Hoofddlijnen vrijwilligerswerk* wordt genoemd dat het vrijwilligerswerk aanvullend is op de professionele zorg. Er staat verder dat vrijwilligerswerk van groot belang is voor de cliënten, voor cliënten betekent vrijwilligerswerk meer dan slechts bieden van aanvullende voorzieningen. Daarom spreekt Solis van *extra zorg gekoppeld aan de basiszorg* (p. 10). Taken die de veiligheid van cliënten in gevaar kunnen brengen, waarvoor een speciale opleiding nodig is of die een methodische wijze van handelen vragen worden door betaalde medewerkers uitgevoerd en dus niet door vrijwilligers. De partijen die betrokken zijn moeten regelmatig overleg voeren over de naleving en de rechtvaardiging van gemaakte afspraken. Over en weer dient er overeenstemming te zijn over de taakafbakening en eventuele afwijkingen. (p. 11)

De coördinator geeft aan dat het vrijwilligerswerk een aanvulling moet zijn op de professionele zorg. Er zijn taken die uitgevoerd moeten worden door mensen met een professionele achtergrond en ze vindt het belangrijk dat de mensen op de werkvloer zich daaraan houden. Het moet duidelijk gecommuniceerd worden wat wel en wat niet kan. De coördinator vindt het daarbij belangrijk dat de werknemers nog actiever aangeven wat vrijwilligers wel en niet mogen. In tijden van drukte kunnen deze nog wel eens wat extra's aan vrijwilligers vragen, maar ze vindt het belangrijk dat de medewerkers de vrijwilligers juist wijzen op dingen die zij niet mogen doen.

*Ook niet iemand die slikproblemen heeft helpen met eten of drinken, dat is aan de buitenkant niet te zien. Een vrijwilliger heeft dan de mogelijkheid te vragen welke bewoner ze wel of niet kan helpen. Ik wil dan eigenlijk graag de omgekeerde wereld zien, dat de medewerker aangeeft wie de vrijwilliger wel en niet mag helpen.*

Een vrijwilliger vertelt dat dit tijdens een cursus nog eens extra is benadrukt. Medewerkers kunnen nog wel eens iets extra's van een vrijwilliger vragen, als ze denken dat een vrijwilliger het aan kan. Tijdens deze cursus is nogmaals verteld dat dit echt niet de bedoeling is. De vrijwilligers moeten daar zelf ook assertief in zijn en aangeven dat zij bepaalde taken als vrijwilliger niet mogen uitvoeren. Deze vrijwilliger vertelt ook dat ze na deze cursus hier inderdaad extra alert op is.

*Maar slikproblemen mag niet meer, want we hebben toen eens een keer zo'n cursusochtend gehad, en dan kwam het naar voren, als je dat dus wel zou doen, ook al zou de verpleging tegen jou zeggen, je mag het wel doen, die zeggen ja, je werkt al zo lang, jij mag het wel doen. Maar gebeurt er wat, dan kom ik op het matje.*

Hoewel het heel duidelijk moet zijn welke taken vrijwilligers uit kunnen voeren en welke niet, geeft de manager aan dat hij soms wel iets zelfstandigere vrijwilligers zou willen hebben, die bijvoorbeeld zelfstandig activiteiten kunnen uitdenken en opzetten.

*We hebben, persoonlijk vind ik dat wij, qua vrijwilligerspopulatie, beetje meer van hetzelfde hebben, heren en dames die assisteren met koffie en thee schenken, ik wil graag bij iemand lopen. En ik zou het best wel prettig vinden om wat meer vrijwilligers te hebben, die een soort van hbo opleiding hebben, die zelfstandiger kunnen werken.*

Een vrijwilliger vertelt verder dat de activiteitenbegeleidster altijd zorgt voor de voorbereiding van de activiteiten, het klaarleggen van de materialen et cetera, daar hoeft de vrijwilliger zich niet druk om te maken.

*Daar hoeven wij niet voor te zorgen, daar is dus de vaste ab-ster, als ik 's middags kom, dan staat er al koffie klaar. Dat is dus goed geregeld.*

Vrijwilligers waarop PW Janssen zich met Zorg Beter met Vrijwilligers richt, hebben nog geen speciale functies binnen PW Janssen. De groepen hebben nog weinig plekken gecreëerd voor reïntegranten of zelfstandig werkende vrijwilligers.

## **5.10 Je moet het leren**

Om vrijwilligers bekend te maken met de organisatie, de doelgroep en het vrijwilligerswerk organiseert Solis de 'basiscursus'. Tijdens deze basiscursus worden verschillende dingen behandeld, zoals de visie van Solis, rolstoelinstructie, achtergronden van ziektes en hoe om te gaan met de bewoners. Ook is de basiscursus een manier om met andere vrijwilligers in contact te komen, zoals de coördinator vertelt:

*Omdat de groep niet groter is dan maximaal 14 en van alle locaties van Solis, is het dus ook heel vaak het uitwisselen van de contacten en ideeën, van: "O, jij doet het zo? ", "Nou, wij doen het zo."*

Verder organiseert Solis verschillende thema bijeenkomsten om vrijwilligers verder in te lichten over een bepaald thema. Dit zijn vooral zorginhoudelijke thema's, maar het kan ook voorkomen dat het informatie is over een verandering binnen de organisatie. Dit kunnen kleine veranderingen zijn, zoals een verandering van de plaats of tijd van een activiteit. Het kan ook gaan om grote veranderingen, zoals een structurele verandering binnen de organisatie. De manager denkt dat de vrijwilliger de aangeboden informatie op dit moment wel voldoende vinden. Veel vrijwilligers komen naar de organisatie om hun vrijwilligerswerk uit te voeren en hebben geen behoefte aan veel andere zaken daaromheen. Hierover vertelt de coördinator het volgende:

*Nou, 30/40 procent komt naar de bijeenkomsten, de rest komt voor hun eigen dingen.*

Ze geeft daarbij ook aan dat vrijwilligers die wel naar de informatiebijeenkomsten volgens haar meer betrokken zijn bij de organisatie in haar geheel. Ze denkt dat deze vrijwilligers sneller met signalen over bijvoorbeeld patiënten zullen komen.

*Die komen met signalen, met reacties. Kijk, dat zijn mensen die dat echt in een groter totaal zien.*

Ook een vrijwilliger geeft aan dat het volgen van cursussen een teken kan zijn van motivatie.

*Maar ja, mijn mening is als je op zo'n avond komt, dan ben je al heel gemotiveerd bezig natuurlijk he. Anders kom je niet.*

De vrijwilligers die ik heb gesproken geven allemaal aan dat ze vinden dat er voldoende aanbod is van extra informatie. Ze vinden de thema avonden voldoende om hun vrijwilligerswerk uit te voeren. Een vrijwilliger vertelt dat ze deze avonden ook heel gezellig vindt. Naast extra informatie kan het voor vrijwilligers dus een mogelijkheid zijn van wat extra plezier van het vrijwilligerswerk.

*En in het begin kreeg ik een rolstoelcursus. Is vaak ook wel lachen natuurlijk.*

Nu organiseert PW Janssen nog geen speciale introductie voor reïntegranten om deze groep bekend te maken met de doelgroep van de organisatie.

## **5.11 Serieus genomen worden**

Voor vrijwilligers is het fijn dat ze serieus genomen worden in hun werk. Ze willen graag betrokken worden bij het reilen en zeilen van een afdeling, zoals bijvoorbeeld geïnformeerd worden bij overleden van een bewoner. De manager geeft aan dat ook heel belangrijk te vinden. Wel vertelt ze dat dat soms wel mis kan gaan. De medewerkers denken er dan niet bewust bij na dat een vrijwilliger niet zo vaak als zij op de afdeling is. Nieuws van twee dagen geleden kan voor de medewerker al 'oud nieuws' zijn, terwijl het voor de vrijwilliger nog wel degelijk nieuws is. Ook de coördinator signaleert dit:

*Bijvoorbeeld dan is er iemand op de afdeling overleden, want dan worden vaak de betaalde medewerkers geïnformeerd, maar als een vrijwilliger dan een of twee keer in de week komt, dan*

*vergeten ze die vrijwilliger te bellen. Die gaat dan naar de afdeling en treft daar een lege plek aan, dat vinden vrijwilligers ook vervelend.*

Een vrijwilliger die dat eens heeft meegemaakt vertelt dat inderdaad ook heel vervelend te hebben gevonden. Ze vertelt later wel dat het maar een keer is gebeurd, en ze begreep dat het wel eens kan voorkomen.

*Toen zag ik hem op een gegeven moment weer zitten dus ik zeg: goh, meneer, hoe is het met u en met uw vrouw? Toen zegt hij: oh, wist je dat niet: die is al twee maanden geleden overleden. Nou, dat vond ik zo erg.*

Ook laat dit voorbeeld zien dat zo'n negatieve ervaring grote indruk maakt op een vrijwilliger en de herinnering lang blijft hangen.

De manager vertelt verder dat de vrijwilligers ook worden betrokken bij de organisatie als geheel, ze worden geïnformeerd over veranderingen. Een recente verandering binnen Solis is de grotere aandacht voor welzijn. Het beleid van Solis heeft zich gericht op het verbeteren van welzijn voor de bewoners. Onder welzijn verstaan ze binnen Solis het geestelijk welbevinden van de bewoner. Solis vindt het daarom belangrijk naast de basis zorg extra diensten aan te bieden die de kwaliteit van leven voor de bewoners verhoogt, zoals dagbesteding en andere activiteiten. De manager vertelt over de informatie die ze vanuit Solis aan de vrijwilligers verstrekken:

*Daarnaast kan het zijn dat er nog informatiebijeenkomsten zijn. Dan gaat het bijvoorbeeld over de verandering die ik je net noemde. Dat we meer gaan werken aan welzijn, dat vertaalt zich in een dagprogramma.*

Een medewerker vertelt ook dat vrijwilligers vaak de eerste reacties van bewoners krijgen. Als zij over iets niet zo tevreden zijn is het makkelijker om dit tegen een vrijwilliger te vertellen, omdat ze daar meestal meer tijd alleen mee doorbrengen. Een medewerkers vertelt dat ze het belangrijk vindt deze signalen van vrijwilligers serieus te nemen, zodat ze via de vrijwilligers klachten van bewoners kunnen horen.

*Nu, vanochtend ook zoiets, dat er heel veel te laat uit bed zijn, de vrijwilliger is wel heel vaak 1 op 1 met iemand. En zeker als de bewoner de vrijwilliger als wat langer kent, dan is het heel makkelijk om daar even je gal tegen te spuien.*

Een vrijwilliger vertelt over een bewonersreis die zij heeft gemaakt. Het geplande programma was erg druk, elk dagdeel was volgeboekt. Zowel voor de begeleiders als de bewoners was dit erg veel. Ze vertelde dat ze dit heeft aangekaart bij degene die de reizen organiseert, maar dat het programma toch niet is gewijzigd. Ze kreeg de reactie dat de reizen toch een programma moeten hebben, waarop de prijs van zo'n reis dan gebaseerd kan worden. Hoewel de vrijwilligers vaak een nauwe samenwerking met de bewoners hebben en signalen dus kunnen oppikken, wordt daar vanuit de organisatie niet altijd op gereageerd.

*Dinsdag zijn we naar Giethoorn gegaan, varen. Die woensdag gingen we naar Emmen, naar de dierentuin. En dat vinden wij dus teveel. Dat is ieder jaar hetzelfde, zit geen verandering in. Kijk, ze moeten natuurlijk ook voor het boekje, de mensen moeten zoveel betalen, dat begrijp ik wel.*

Verder vertelt de contactpersoon op de afdeling dat ze het zeker belangrijk vindt om vrijwilligers serieus te nemen. Hiermee bedoelt ze af en toe een gesprek aangaan en vrijwilligers de mogelijkheid geven hun gevoelens te uiten. Ze denkt dat dat zorgt dat vrijwilligers blijven.

*Maar zij kunnen hun ei kwijt, zijn gehoord, er is geluisterd en ze komen morgen terug. Dat is ook heel wat waard.*

Om vrijwilligers het gevoel te geven dat ze serieus genomen worden, kan PW Janssen ook nadenken over taken die afgestemd zijn op het type vrijwilliger dat ze gaat uitvoeren.

## **5.12 Afspraak is afspraak**

Zowel organisatie als vrijwilliger geven aan het belangrijk te vinden dat afspraken nagekomen worden. Ze moeten op elkaar kunnen rekenen. Voor vrijwilligers geldt bijvoorbeeld dat ook zij op tijd moeten komen. De coördinator houdt dit ook in de gaten en spreekt vrijwilligers erop aan als blijkt dat ze zich niet aan hun afspraken houden.

*En ik stap ook nog wel eens naar vrijwilligers toe van: dat is hartstikke mooi en aardig, maar half 9 is half 9, en niet 9 uur, want om half 9 zat die groep te wachten.*

Een vrijwilliger vertelt dat zij het ook heel vervelend vindt als afspraken van de kant van de organisatie niet worden nagekomen. Medewerkers komen soms te laat bij een activiteit, terwijl de vrijwilliger wel op komt. Deze staat dan te wachten tot de betaalde medewerkers komen, zodat ze kunnen beginnen. Voor deze vrijwilliger is het een reden om binnen Solis te veranderen van vrijwilligerswerk. Zowel vrijwilligers als betaalde medewerkers moeten op tijd komen.

*Maar dan hebben ze net in vergadering gezeten, of ze hadden wat. Maar jij bent daar wel om tien voor tien, en daar word ik geïrriteerd van. Verdorie, ik had ook nog wel andere dingen willen doen. Maar jij komt niet om tien voor half elf, want je hebt die afspraak om tien voor tien.*

Een vrijwilliger vertelt ook dat ze het vrijwilligerswerk serieus neemt en niet zomaar af zou zeggen. Ze vindt duidelijk ook dat afspraak echt afspraak is. Ze ziet vrijwilligerswerk niet als iets wat ze erbij doet wanneer ze daar zelf zin in heeft, maar voelt zich verantwoordelijk het ook goed uit te voeren.

*Ik ga nooit zomaar afzeggen. Je hebt mensen die denken het is maar vrijwilligerswerk, heb ik een keer geen zin, dan kom ik niet. Ik heb het zelfs zo als ik naar de dokter moet dan hou ik er nog rekening mee. Dan zeg ik nee, dan kan ik niet, dan moet ik werken.*

Sommige vrijwilligers komen volgens de manager hun afspraken niet altijd na. Dat is vervelend voor de mensen waarmee ze werken. Volgens de manager gebeurde dit vooral vaak met vrijwilligers uit de zogenaamde 'nieuwe groepen', zoals vrijwilligers die binnen zijn gekomen via een extern bureau. Ze vertelt dat ze binnen Solis soms wel erg makkelijk omgaan met deze mensen. Deze mensen krijgen vaak meerdere



herkansingen. Zij vindt dat Solis daar wel strenger mee mag zijn, vooral bij mensen die via externe bureaus zijn gekomen.

*Wat van onze kant niet altijd goed ging, was dat ik vind als een vrijwilliger niet op komt dagen, die kan een keer een waarschuwing krijgen, maar dan is het over. Dus we zijn naar de vrijwilligers toe wel te sociaal dat we lang mee gingen met dit gedrag.*

Wanneer een vrijwilliger uit een andere doelgroep begint bij Solis worden hier in principe geen andere afspraken mee gemaakt. Deze vrijwilliger gaat volgens dezelfde afspraken aan de slag als andere vrijwilligers. Zoals hierboven genoemd, zou de manager met deze vrijwilligers wel strengere afspraken willen maken. Deze afspraken kunnen gaan over op tijd komen en op de afgesproken tijden komen. Reïntegranten vallen bij het maken van afspraken op. De personen die ik heb gesproken vanuit de kant van de organisatie zeggen dat afspraken maken lastiger blijkt te zijn met mensen uit reïntegranten dan met traditionele vrijwilligers.

### **5.13 Hoor ik er nu wel of niet bij?**

Een vrijwilliger vertelt dat ze het gevoel heeft zeker bij de organisatie te horen. Ze vertelt dat ze dat gevoel heeft omdat ze een avond aangeboden krijgen en omdat ze tijdens de dag van de verpleging ook altijd een presentje krijgen. Het lijkt belangrijk te zijn dat vrijwilligers hetzelfde worden behandeld als het betaalde personeel.

*Nou, 1 keer per jaar is er een warm en koud buffet. Eigenlijk een dankjewel avond voor wat je het hele jaar door doet. Nu was er dan vorige week dag van de verpleging, krijgen wij ook altijd iets. Het zijn kleine dingen, maar wel een teken dat je erbij hoort.*

Een vrijwilliger vertelt dat ze het heel belangrijk vindt het gevoel te hebben ook bij de afdeling te horen. Meestal gaat dat heel goed en voelt ze zich erbij betrokken, maar wanneer dat mis gaat is dat heel vervelend. Het bleek zelfs een reden om bij die activiteit niet meer te komen. De vrijwilliger vond het gevoel als enige met lege handen te staan erg vervelend. Op die manier kreeg ze het gevoel toch niet volledig bij de afdeling te horen.

*A: Als hier Sinterklaas is, ik kom niet meer. Weet je waarom? Het is namelijk zo, ik loop mijn benen uit mijn gat en dat geeft niet. En ik help de hele ochtend. Iedereen krijgt dan een cadeautje, ook de verpleging, maar dat doen ze schijnbaar onderling, dat weet ik niet.*

*V: Een soort lootjes trekken?*

*A: Ja, lootjes trekken ofzo. Maar jij als vrijwilliger krijgt helemaal niets.*

### **5.14 De functie van de coördinator**

De coördinator lijkt een grote rol te spelen binnen het vrijwilligerswerk van PW Janssen. Ze is vaak aanwezig op de werkvloer en lijkt alle vrijwilligers ook te kennen, waardoor ze dicht bij de vrijwilligers staat. Soms staat ze daarom ook dicht bij de begeleiding van vrijwilligers op de werkvloer, ze wil dit soms beïnvloeden. Eigenlijk is dit de taak van de contactpersoon op de afdeling. Soms gaan dingen dan niet helemaal zoals zij ze gepland had, maar ze vertelt dat het uiteindelijk toch wel goed komt.

*Dat is jammer, maar het wordt ook wel weer opgelost. Ik kan ook niet alles helemaal regelen.*

Wanneer een vrijwilliger eenmaal geplaatst is, wil ze zich terugtrekken, maar soms is dat voor de coördinator moeilijk, waarschijnlijk ook omdat ze dichtbij het werkproces aanwezig is. Vrijwilligers lijken haar ook te kennen en spreken haar makkelijk aan.

Vrijwilligers geven aan dat ze de coördinator erg belangrijk vinden. Ze vertellen dat ze met problemen naar de coördinator zouden gaan en gaan er van uit dat zij daar iets mee doet. Ook is het altijd mogelijk om even contact met haar te maken voor vragen of veranderingen. Een vrijwilliger vertelt:

*Ja, ik heb altijd heel goed contact met de coördinator.*

### **5.15 Vertrekken van vrijwilligers**

De vrijwilligers die ik heb gesproken waren niet van plan te vertrekken. *Hoofdpijnen vrijwilligerswerk* staat dat er wel aandacht moet zijn voor vrijwilligers die vertrekken, ook om daar als organisatie weer van te kunnen leren. De coördinator vertelt over een vrijwilliger die is gestopt om lichamelijke redenen. Ze heeft het gevoel dat dat ook de voornaamste reden voor vrijwilligers is om te stoppen.

*Ja, eigenlijk heel veel goed gemotiveerde vrijwilligers, die ook heel lang blijven. Als ze dan stoppen, vanmiddag stopt er ook iemand, die is hier al 9 jaar, die stopt puur om lichamelijke redenen.*

## 5.16 Conclusies bij PW Janssen

### Type vrijwilligers

Gezien de samenstelling van het huidige vrijwilligersbestand binnen PW Janssen kan ik concluderen dat diversiteit nog weinig aanwezig is in de organisatie. Op dit moment werkt PW Janssen namelijk nog niet op grote schaal met vrijwilligers waarop het zich richt met Zorg Beter met Vrijwilligers, namelijk reïntegranten en zelfstandige vrijwilligers. Wanneer een externe organisatie aanbiedt vrijwilligers met een bijzondere achtergrond te plaatsen probeert PW Janssen hier iets mee te doen, maar zelf werven ze hier nog niet heel actief op. Dit is een reden om deel te nemen aan Zorg Beter met Vrijwilligers.

Bij inzetten van reïntegranten werkt Solis op dit moment vooral met plaatsing door externe bureaus, de coördinator en manager vinden dat deze ook de begeleiding op zich moeten nemen. Hetzelfde geldt voor taalstagiaires, waar Solis ook af en toe meer werkt. Hierdoor komt dus ook naar voren dat PW Janssen nog niet helemaal voorbereid is op zelf werven, plaatsen en begeleiden van vrijwilligers uit deze groepen.

Aangezien PW Janssen niet volledig voorbereid is op de begeleiding en opvang van deze vrijwilligers, zijn deze ook nog niet in grote mate aanwezig. Uitbreiding van deze groep vraagt investering van tijd vanuit de organisatie.

PW Janssen heeft wel een aantal jonge vrijwilligers in huis, deze zijn binnengekomen via catechisatie. In plaats van hun oude manier van samenkomen bij de catechisatie hebben zij besloten vrijwilligerswerk te doen bij PW Janssen. Dit blijkt een effectieve manier om jongere vrijwilligers binnen te krijgen. De invulling van vrijwilligerswerk door deze jongeren wordt door verschillende partijen goed gewaardeerd. Hieruit kan geconcludeerd worden dat plaatsing vooral slaagt bij makkelijk plaatsbare groepen, zoals jongeren. Deze makkelijk plaatsbare groepen vormen echter slechts een klein deel van alle andere groepen, waarop Zorg Beter met Vrijwilligers zich richt. Plaatsing van deze relatief makkelijke groepen is dus nog geen afspiegeling van plaatsing van alle andere groepen.

### Rol van de coördinator

De coördinator is degene die nieuwe vrijwilligers werft. Zij geeft aan graag zelfstandig werkende vrijwilligers binnen te willen halen. Op dit moment is haar werving hier nog niet specifiek op gericht. Als gevolg daarvan moeten ook werkplekken voor deze vrijwilligers gecreëerd worden.

De coördinator vervult naast haar taken voor PW Janssen ook regionale taken, taken voor alle vestigingen van Solis. Haar werkplek bevindt zich echter op PW Janssen, waardoor zij daar veel meekrijgt van de dagelijkse gang van zaken. Ze is erg betrokken bij de vrijwilligers en kent de meeste ook persoonlijk. Een gevolg hiervan is dat ze de begeleiding van vrijwilligers van dichtbij ziet. Hierdoor lijkt het alsof ze het soms moeilijk vindt de begeleiding helemaal los te laten. Wanneer dingen niet helemaal goed gaan, probeert ze zelf in te springen. Hierdoor komt de begeleiding niet volledig bij de afdeling terecht.

Wanneer nieuwe vrijwilligers voor het eerst aan het werk gaan, begeleidt zij ze naar hun afdeling. Toch moet ze daarna afstand nemen, omdat ze niet alle vrijwilligers persoonlijk kan begeleiden.

### Begeleiding van vrijwilligers

De begeleiding van vrijwilligers ligt in eerste instantie bij de afdeling. De coördinator neemt afstand. Ze denkt dat het personeel op de afdeling de vrijwilligers beter zou kunnen begeleiden. De contactpersoon op de afdeling vertelt hierover dat ze het gevoel heeft niet genoeg tijd te hebben voor de begeleiding. Vanuit de bovenste laag van de organisatie wordt dus getracht vrijwilligers intensief te laten begeleiden, maar in de

praktijk blijkt dit niet altijd mogelijk. De bovenste laag probeert vrijwilligers intensief te laten begeleiden, maar op de werkvloer vinden betaalde medewerkers, de contactpersonen vrijwilligerswerk, het moeilijk hier tijd voor vrij te maken.

Tijdens mijn onderzoek heb ik gezien dat het voor vrijwilligers soms inderdaad moeilijk kan zijn op een nieuwe afdeling een plekje te vinden, omdat mensen die al op de afdeling werken op elkaar ingespeeld zijn en sommige vrijwilligers het moeilijk vinden hier tussen te komen. Daarnaast is, zoals we zagen, de begeleiding van vrijwilligers met een diverse achtergrond binnen de organisatie nog niet uitgewerkt. De vrijwilligers die ik heb gesproken vertelden dat ze de begeleiding zoals ze die nu krijgen als goed ervaren. Het gaat hier wel om vrijwilligers uit de groep 'traditionele' vrijwilligers.

Tijdens het werk worden weinig evaluatiegesprekken gevoerd. Zowel respondenten van de kant van de organisatie als de vrijwilligers zelf gaven aan dat ze verwachten dat de ander contact zoekt bij problemen of moeilijkheden. Beide partijen nemen dus aan dat wanneer ze niets horen, er niets aan de hand is. Vaste evaluatiemomenten kunnen een goede mogelijkheid zijn om die aannames nog eens te controleren en eventueel bij te stellen. Bovendien nemen beide partijen dan even de tijd om de werkprocessen door te spreken.

Vrijwilligers lijken elkaar onderling ook te begeleiden. Ze stimuleren elkaar problemen om aan te kaarten.

Bij het thema begeleiding is niets bijzonders naar voren gekomen met betrekking tot vrijwilligers uit minderheidsgroepen. Deze vrijwilligers komen op dezelfde manier de organisatie binnen als andere vrijwilligers. De managementlaag van PW Janssen verwacht dat ze begeleiding krijgen vanuit hun eigen externe bureau. De begeleiding die ze op dit moment vanuit PW Janssen krijgen is hetzelfde als de begeleiding voor reguliere vrijwilligers.

### Randvoorwaarden

Onder randvoorwaarden worden hier mogelijkheden tot opleiding, afspraken maken en nakomen en faciliteiten tijdens het werk verstaan. Voor vrijwilligers bestaan mogelijkheden cursussen te doen. Deze cursussen helpen hen bij hun vrijwilligerswerk, maar zorgen niet dat hun verantwoordelijkheden uitgebreid kunnen worden. Verder is voor alle partijen duidelijk wat wel en niet mag. In de afgelopen tijd is voor iedereen duidelijk geworden dat vrijwilligers bepaalde handelingen niet mogen uitvoeren en ze doen dit in principe ook niet. Ze spreken elkaar ook hierop aan, zodat dit niet mis kan gaan. De vrijwilligers die ik heb gesproken weten dit en vinden dit een goede werkwijze.

Voor alle soorten vrijwilligers gelden dezelfde randvoorwaarden, hieruit blijkt dat op dit vlak geen onderscheid wordt gemaakt tussen vrijwilligers. Randvoorwaarden kunnen wel afgestemd worden op individuele gevallen, maar dit is niet vastgelegd. Dit geeft nieuwe vrijwilligers het gevoel dat ze welkom zijn in de organisatie, en geen uitzonderingspositie krijgen.

### Intake

De manier van werving en plaatsing bij PW Janssen lijkt erg afgestemd te zijn op de klassieke vrijwilliger, mannen of vrouwen van middelbare leeftijd, die hun vrije tijd nuttig willen besteden. Het is echter heel goed mogelijk dat vacatures van PW Janssen nog niet op maat zijn voor vrijwilligers uit andere groepen. Zij voelen zich blijkbaar op dit moment niet voldoende aangetrokken op de huidige vacatures, want ze reageren nog

niet op de vacatures. Dit geldt zowel voor vrijwilligers met een taalachterstand of voor reïntegratie, maar zeker ook voor hoger opgeleide vrijwilligers.

Vervolgens behandelt de coördinator in het intake gesprek standaard punten die komen kijken bij vrijwilligerswerk van PW Janssen, al zouden de vragen meer afgestemd kunnen worden op vrijwilligers met een speciale achtergrond. PW Janssen lijkt wel open te staan voor diverse typen vrijwilligers, maar uiting in de praktijk wordt nog uitgewerkt. In alledaagse processen zijn nieuwe groepen vrijwilligers nog weinig opgenomen. Voor PW Janssen ligt hier een kans.

Vrijwilligers en respondenten uit de organisatie geven aan dat ze het heel belangrijk vinden dat afspraken worden nagekomen. Aan vrijwilligers geeft dit het gevoel dat ze serieus worden genomen. Respondenten uit de organisatie geven van hun kant aan dat zij het erg belangrijk vinden dat vrijwilligers hun afspraken nakomen. Ze vinden het belangrijk dat ze op vrijwilligers kunnen vertrouwen en dat vrijwilligers daadwerkelijk komen wanneer ze zouden komen. Het misgaan van zulke afspraken is als belangrijke oorzaak genoemd dat het niet lukte met reïntegranten.

## 6. Vrijwilligerswerk binnen Fatima in kaart gebracht

In dit hoofdstuk presenteer ik de bevindingen van mijn onderzoek binnen Fatima. Ik presenteer de resultaten aan de hand van de 'route' die vrijwilligers afleggen binnen de organisatie, van geworven worden, naar binnenkomen, tot afsluiten. Tijdens deze route komen verschillende haltes aan bod, deze worden geleid door het proces van de vrijwilliger door de organisatie. Om een beeld te krijgen van het vrijwilligerswerk binnen Fatima heb ik verschillende mensen gesproken, namelijk een manager, de coördinator vrijwilligerswerk, een betaalde medewerker en 6 vrijwilligers. Op deze manier komt de gedetailleerdheid en rijkdom van de betekeniswereld het best naar voren (Boeije, 2005). In hoofdstuk 8 volgt een conclusie op basis van de resultaten, in dat hoofdstuk worden ook de deelvragen beantwoord.

### 6.1 Fatima

Fatima is een stichting die zorg biedt aan mensen met een verstandelijke handicap. Fatima heeft 367 vaste bewoners, daarnaast biedt Fatima de mogelijkheid aan om slechts een deel van de zorg te gebruiken. Bij Fatima is het dus ook mogelijk te komen voor dagbesteding, werk, pedagogisch advies en thuiszorg. Fatima streeft zo veel mogelijk naar een individuele behandeling, waarbij de mogelijkheden van de cliënt centraal staan. Hiervoor richt Fatima zich op gerichte verzorging, begeleiding en behandeling. Fatima heeft verschillende locaties in Gelderland. In totaal wonen 367 mensen permanent in een locatie van Fatima.

Dit onderzoek heb ik gedaan in de grootste locatie van Fatima. Op deze locatie wonen 220 mensen die behoefte hebben aan de zorg van Fatima. De mensen wonen hier met zes personen in een woning, waarbij de zorg wordt afgestemd op de behoefte van de persoon. Fatima biedt zorg aan mensen met verschillende gradaties verstandelijke en lichamelijke beperkingen, aan mensen die intensieve begeleiding nodig hebben en aan mensen met autistische stoornissen. Tevens biedt Fatima zorg speciaal gericht op kinderen aan en heeft het een logeershuis.

Fatima is gelegen in het midden van een klein dorp. Dit dorpje is met het openbaar vervoer slechts te bereiken met de buurtbus, die één keer per uur rijdt. Het is een heel klein dorp, waar de bewoners van Fatima een groot deel uitmaken van de bevolking en ook deel uitmaken van de sociale gemeenschap. Zoals een vrijwilliger van Fatima vertelt

*Ik vind deze kinderen ook niet eng. Het scheelt wel dat ik altijd hier in het dorp heb gewoond. Dan ben je opgegroeid met gehandicapte mensen.*

De buurtbus stopt voor de deur, dus bij het uitstappen zie ik Fatima gelijk liggen. Fatima beslaat een groot terrein, met verschillende gebouwen. Bij de hoofdingang is een receptie, waar een mevrouw zit, die iedereen doorverwijst. In dit gebouw bevinden zich verschillende kantoren en ook faciliteiten voor de bewoners, zoals een 'snoezelruimte'. In de snoezelruimte staan verschillende hulpmiddelen die gericht zijn op de zintuigen, zoals een trilplaat, geluids- en lichteffecten. Verder bevinden de huizen voor bewoners zich op het terrein, een gebouw waar men gezellig kan zitten, om bijvoorbeeld koffie te drinken, een speeltuin, een manege en nog veel meer. Fatima biedt veel faciliteiten aan haar bewoners. Zoals de coördinator vrijwilligerswerk vertelt:

*Eigenlijk is Fatima al een klein dorpje binnen Nieuw-Wehl.*

## Zorg Beter met Vrijwilligers

Het doel dat Fatima zichzelf stelt binnen Zorg Beter met Vrijwilligers is vrijwilligerswerk mogelijk maken voor allochtonen, reïntegranten en vrijwilligers van 57 jaar en ouder. De coördinator denkt hierbij aan werving, selectiecriteria, taakomschrijving, begeleiding en scholingsmogelijkheden voor deze vrijwilligers.

### **6.2 Wie bevinden zich op de werkvloer**

In mei 2009 heeft Fatima 367 cliënten met een indicatie voor wonen en verblijf, daarnaast nog 66 cliënten die voor dagbesteding komen. Voor Fatima werken ongeveer 900 betaalde medewerkers en 206 vrijwilligers. De bewoners van Fatima hebben zeer ernstige verstandelijke handicaps met gedragsmoeilijkheden, waardoor zij veel zorg nodig hebben. De coördinator vrijwilligerswerk van Fatima zou mede daarom het vrijwilligersbestand nog verder willen uitbreiden naar 360 vrijwilligers.

Over het algemeen heerst onder vrijwilligers het beeld dat vrijwilligers op Fatima vrouw zijn en wat ouder zijn. Een vrijwilliger zegt hierover:

*Nou, dat zijn wel allemaal grijze koppies hoor. En die niet grijs zijn, die kleuren het.*

Een probleem bij het werken met veel oudere vrijwilligers is hun opvolging, wanneer zij stoppen met het vrijwilligerswerk. Wanneer de oudere vrijwilligers stoppen en Fatima niet genoeg jongere nieuwe vrijwilligers krijgt, wordt de vrijwilligerspopulatie van Fatima kleiner, in plaats van groter, zoals Fatima graag zou willen. Wel blijft Fatima op zoek naar vrijwilligers van 57 jaar en ouder, zoals een onderdeel van hun doel met Zorg Beter met Vrijwilligers. De coördinator vertelt dat Fatima inderdaad veel oudere vrijwilligers heeft en in mindere mate jongere vrijwilligers.

*Sommige stagiaires blijven hier hangen om vrijwilligerswerk te doen. Dat is erg prettig, dan hebben we in ieder geval ook nog een aantal jongeren in de groep.*

Op dit moment werkt bij Fatima een aantal vrijwilligers uit de doelgroepen waarop Fatima zich richt. Deze vrijwilligers blijven niet altijd voor langere tijd, soms komen ze om bijvoorbeeld een taakstraf uit te voeren. Fatima heeft al een aantal keer gewerkt met vrijwilligers die een taakstraf kwamen uitvoeren. Een oudere vrijwilliger die al lang bij Fatima werkt vertelt dat ze een verschil zag in de houding van deze vrijwilligers.

*Toen ze hier wat langer waren zag je ze echt veranderen. Ze begonnen betrokken te raken met de bewoners.*

Ook heeft Fatima ervaring met het plaatsen van mensen voor taalstage. De coördinator vertelt dat ze hier zowel positieve als negatieve voorbeelden van hebben. Taalstagiaires moeten al wel enige kennis van de Nederlandse taal hebben, dan kunnen ze binnen Fatima werken en hun taalkennis uitbreiden. Wanneer vrijwilligers te weinig kennis van de taal hebben is het erg moeilijk met deze vrijwilligers te werken. De coördinator gaf aan dat een taalstagiair de taalstage niet af heeft kunnen maken, vanwege de taal.

*Deze man sprak de taal echt te weinig. We konden niet goed met hem communiceren, dit heeft ervoor gezorgd dat we hem niet hebben kunnen plaatsen. Heel jammer was dat.*

### **6.3 Wat doen vrijwilligers zoal**

In de *beleidsnotitie vrijwilligerswerk* staat duidelijk aangegeven dat vrijwilligerswerk een aanvulling is op het professioneel aanbod van de organisatie. Het vrijwilligerswerk is vooral de extra aandacht voor de bewoners. Vrijwilligers mogen nooit de professional vervangen, de hoge werkdruk van de professionals mag er nooit voor zorgen dat een beroep wordt gedaan op vrijwilligers voor de uitvoering van taken die niet op hun terrein ligt en de grenzen van het vrijwilligerswerk moeten worden vastgelegd, zowel grenzen aan tijd, als grenzen aan verantwoordelijkheden. (Kock, 2007, beleidsnotitie, p. 6)

Vrijwilligers kunnen dus ondersteunende werkzaamheden uitvoeren, zoals helpen bij activiteiten, regelmatig terugkerende zelfstandige werkzaamheden, oproepvrijwilligers, die af en toe een klusje komen doen, bezoekerrelaties of helpen bij incidentele activiteiten, zoals vakanties. Het vrijwilligerswerk kan één op één met een bewoner plaatsvinden, maar ook op groepsniveau. Dit kan in samenwerking met andere vrijwilligers of met betaald personeel.

Vrijwilligerswerk bij Fatima kan één op één met een bewoner plaatsvinden, maar ook als groepsactiviteit met meerdere bewoners en vrijwilligers. Op deze manier kunnen vrijwilligers met elkaar samenwerken. Soms werken ze ook samen met betaalde medewerkers. Over het algemeen gaat die samenwerking goed. Vrijwilligers vinden meestal dat het betaalde personeel op een prettige manier met hen samenwerkt. Ook moeten zij informatie met betrekking tot hun werk krijgen van deze mensen. Een vrijwilliger vertelt dat het per persoon en per groep wel verschilt hoe die samenwerking vergaat.

*Ik moet wel zeggen dat de bewoner waar ik vrijwilligerswerk voor doe op een groep zat waar de leiding ook wel erg bij ons betrokken is. Maar daar is per groep ook nog wel eens verschil in.*

De vacatures van Fatima zijn op dit moment nog niet specifiek gericht op allochtonen, reïntegranten of vrijwilligers van 57 jaar en ouder.

### **6.4 Hoe komen mensen op het idee**

#### Wervingskanalen

De coördinator heeft de grootste taak bij het binnenkrijgen van nieuwe mensen. In de *beleidsnotitie vrijwilligerswerk* staat dat de coördinator moet zorgen voor een actief wervingsbeleid. De coördinator van Fatima werft op verschillende manieren. Op de website staat informatie over doen van vrijwilligerswerk, Fatima verspreidt folders en af en toe plaatst hij een advertentie in de regionale krant. Ook staat Fatima ingeschreven bij de vrijwilligerscentrale in de buurt. De coördinator vertelt dat wat jongere vrijwilligers zijn blijven hangen na hun stage.

*Stagiaires vanuit VMBO scholen, die hier stage hebben gelopen. Er is een aantal blijven hangen, die wel kiezen om elders te werken of een andere opleiding te doen, maar die toch als vrijwilliger hier blijven.*



Verder vertelt de coördinator dat het moeilijk is om voor sommige cliënten een vrijwilliger te vinden, vanwege de handicap van de cliënt. Dan probeert hij ze te vinden via de medewerkers of oud-medewerkers.

*Af en toe komt een cliënt die al heel lang op de lijst staat niet aan bod. Ik probeer nog wel eens te sturen bij nieuwe vrijwilligers, maar als iemand de zorg bijna niet kent hoeven ze echt niet bij een moeilijke cliënt neergezet te worden, dat heeft geen zin. Wat ik dan nog wel eens doe is medewerkers of oud-medewerkers die kant op te sluisen.*

Naast de vrijwilligers op de grootste locatie van Fatima werken op zelfstandige woongroepen op diverse plaatsen in Gelderland ook vrijwilligers. Soms werven medewerkers van deze woongroepen zelf in de buurt vrijwilligers. Het is het makkelijkst als de vrijwilligers bij hun vrijwilligerswerk in de buurt wonen. De coördinator is op de hoogte van deze zelfstandige werving, zoals hij vertelt.

*Er zijn ook groepen die af en toe zelf werven met mijn medeweten. Als iemand in Doetinchem in een wijk een oproep doet in een wijkkrantje, dan vind ik dat perfect.*

#### Diverse vrijwilligers

De coördinator vertelt dat Fatima wordt benaderd door externe bureaus. Deze bureaus proberen mensen te plaatsen die vrijwilligerswerk moeten doen. Het gaat ook hier bijvoorbeeld om allochtonen voor taalstages of mensen die een taakstraf in de vorm van vrijwilligerswerk moeten uitvoeren.

*En wat we de laatste jaren merken is dat er dus al via reïntegratie bedrijven, via de gemeente mensen binnenkomen die het vrijwilligerswerk moeten doen.*

Een vrijwilliger vertelt dat ze vrijwilligerswerk is gaan doen na vervroegd uittreden. Ze had tijd over en vond het fijn zich ergens nuttig te maken. Ook was het gevoel 'er niet meer bij te horen' een reden om het vrijwilligerswerk te gaan doen. Een andere reden was:

*Na het vervroegd afvloeien was het er niet meer bijhoren erger dan minder geld hebben.*

Een andere vrijwilliger had een andere reden.

*Ja, hier kun je liefde geven. En je krijgt het terug. Zodoende.*

## **6.5 Hoe komen de vrijwilligers binnen?**

Als een vrijwilliger de keuze heeft gemaakt om vrijwilligerswerk bij Fatima te gaan doen, heeft de coördinator een eerste gesprek met deze persoon. Hij doet dit aan de hand van een vragenlijstje, waarin verschillende onderwerpen aan bod komen. Hij kijkt welk vrijwilligerswerk geschikt is, hoeveel tijd de vrijwilliger wil en kan komen en of de vrijwilliger al kennis heeft op het gebied van de bewoners van Fatima. Verder geeft hij informatie over Fatima, hij vertelt over de feestavond en het kerstpakkett en beide partijen tekenen de vrijwilligersovereenkomst. De coördinator vertelt:

*Alle vrijwilligers die hier nieuw zijn, die hier binnenkomen, krijgen een vragenlijstje, dat ik stel aan de mensen.*

Een vrijwilliger vertelt verder over de vacature die hij heeft gezien bij de vrijwilligerscentrale. Aan de hand van die vacature besloot hij het vrijwilligerswerk te gaan doen. Rijden op de boemel leek deze persoon een goede invulling van zijn vrijwilligerswerk en veel meer contact met de cliënten vindt deze persoon niet nodig.

*Nou, ik vind dit eigenlijk wel goed zo. Ik ben automonteur geweest en ik kan goed met auto's en spullen omgaan, dat is voor mij helemaal geen punt. Maar om echt met die kinderen te werken, dat lijkt me niet zo.*

De allochtonen waarmee Fatima al heeft gewerkt zijn binnengekomen via een extern bureau. Dit bureau wil vrijwilligers plaatsen voor taalstages. Reïntegranten komen ook binnen via een extern bureau. Op dit moment heeft Fatima al veel oudere vrijwilligers, deze vrijwilligers werft de coördinator. Voor deze vrijwilligers heeft Fatima dus al vacatures, voor de andere twee groepen nog in mindere mate.

## **6.6 Een ruggesteuntje bij het begin**

De vrijwilligers van Fatima komen na het gesprek met de coördinator aan bij de afdeling waar zij gaan werken. Hier worden zij meestal opgevangen door de contactpersoon van die afdeling. Deze persoon vertelt de vrijwilliger wat er van haar verwacht wordt. De coördinator zorgt dat het aanspreekpunt van de groep contact opneemt met de vrijwilliger. Op die manier weten beide partijen goed wat is afgesproken en kan de eerste werkdag beginnen.

*Ik laat ook altijd dat aanspreekpunt van die groep contact opnemen met de vrijwilligers. Die maakt de afspraak, dan weet de nieuwe vrijwilliger in ieder geval wie ze moeten hebben.*

Voor aanvang van het vrijwilligerswerk krijgen nieuwe vrijwilligers een videoband over epilepsie te zien. De coördinator zorgt dat nieuwe vrijwilligers deze videoband te zien krijgen, om ze alvast bekend te maken met de doelgroep van Fatima. Sommige vrijwilligers gaan daarnaast zelf op zoek naar extra informatie.

*Ze hebben me een videoband laten zien over bewoners met epilepsie. Ik heb er zelf ook wel wat theorie over opgezocht.*

De boemelchauffeur vertelt dat hij een lange inwerkperiode heeft gehad. Hij moest van alle cliënten weten waar hij ze had opgehaald en natuurlijk waar ze weer terug moesten worden gebracht. Dit vond hij erg belangrijk om zijn werkzaamheden goed uit te kunnen voeren.

*Ik ben ingewerkt door de vorige boemelchauffeur, die werkte op dinsdag. En toen heeft hij drie of vier maanden met mij meegereden. Best wel een lange tijd, want je moet de weg weten en je moet weten wie er mee gaat, wie waar woont, je kunt wel een bus vol mensen hebben, maar dan moet je denken, waar heb ik die nou vandaan gehaald, ik moet hem ook nog terugbrengen.*

Een andere vrijwilliger vertelt dat zij van haar begeleider hulp kreeg toen het even iets minder ging met haar persoonlijk en daardoor met haar vrijwilligerswerk. Ze geeft aan hoe haar begeleider haar toen aansprak. Ze kreeg hierdoor het gevoel dat ze haar verhaal kwijt kon en zich niet schuldig voelde als ze een keer niet kwam.

*A, je bent de laatste tijd veel afwezig of dat je je ziek meldt. We hebben liever dat je tot in lengte van dagen hier komt. Ook al is het maar twee dagen per week, dat hebben we liever, dan dat je er binnenkort definitief een punt achter zet.*

Alle vrijwilligers die vrijwilligerswerk bij Fatima moeten doen, worden op dezelfde manier geïntroduceerd. Zij hebben eerst een intake met de coördinator en krijgen achtergrond informatie over de bewoners van Fatima. Op dit moment heeft Fatima geen speciale introductie voor reïntegranten of allochtonen.

De coördinator geeft aan dat het werk op de vrijwilligers afgestemd kan worden. Een medewerker vertelde daarover dat zij dit ook heel belangrijk vindt. Ze vindt het belangrijk bewoners van Fatima te beschermen tegen mogelijk gevaarlijke personen. Sommige vrijwilligers die vrijwilligerswerk in het kader van hun maatschappelijke positie doen, moeten eerst haar vertrouwen winnen.

*Ik vind niet dat je iedereen zomaar vrijwilligerswerk met onze bewoners kunt laten doen. Zij moeten beschermd worden en met nieuwe vrijwilligers vind ik dat je altijd erg voorzichtig moet zijn.*

## **6.7 Een ruggesteuntje onderweg**

Een organisatie kan evaluatie momenten inplannen om onderweg te kijken hoe het gaat met de vrijwilligers. Op dit moment wordt binnen Fatima niet structureel gewerkt met evaluaties, een vrijwilliger vertelt eerst wel die vaste momentjes te hebben gehad, maar nu niet meer. Ze vond ze ook niet heel nodig.

*Nee, die voortgangsgesprekjes heb ik nu niet meer. Ik vind ze ook niet zo nodig, vaak moest ik ook denken, waar we het over moesten hebben.*

Een andere vrijwilliger geeft aan het juist wel nuttig te vinden om met elkaar van gedachten te wisselen, voordat het vrijwilligerswerk begint en tijdens de werkzaamheden.

*Nee, evaluatie ofzo, of voorwaarden, dat zou ik ook heel prettig vinden. Dat is van tevoren bij ons ook niet gebeurd.*

Ik heb van niemand iets speciaals gehoord over extra evaluatie mogelijkheden voor vrijwilligers uit diverse doelgroepen. De begeleiding van deze vrijwilligers gebeurt door de contactpersoon van de afdeling. De coördinator probeert zelf ook extra toezicht te houden.

*Zelf houd ik dat ook wel zoveel mogelijk in de gaten.*

## 6.8 Wie doet wat

De coördinator vertelt dat het heel duidelijk moet zijn wie wat mag doen. Vrijwilligerswerk is een aanvulling op de basiszorg, die geboden wordt door het betaalde personeel. Een vrijwilliger mag dus nooit een onderdeel van deze basiszorg overnemen. Een vrijwilliger kan een betaalde medewerker hierbij wel assisteren. Dit is uitgewerkt in de beleidsnotitie Vrijwilligerswerk. Medewerkers van Fatima werken met een open documentsysteem, hierin staan belangrijke documenten die voor medewerkers open moeten zijn. Op die manier kan elke medewerker op elk moment bij voor haar belangrijke informatie. De coördinator was er ook vanuit gegaan dat de beleidsnotitie Vrijwilligers in het open systeem staat, zodat alle medewerkers het kunnen naslaan. Tot mei 2009 was dit nog niet geval.

*Dat is leuk, ik dacht altijd dat iedereen wist wat wel en niet mag. Maar dat valt eigenlijk vies tegen. Ik was gisteren al even op navraag geweest hoe het kan dat de vrijwilligersnotitie niet in het documentsysteem staat, want als die in het documentsysteem staat kan iedereen er in. Pas dan kan iedereen hem downloaden en weet iedereen wat de mogelijkheden zijn.*

Ook de manager geeft aan dat het belangrijk is, dat vrijwilligers geen taken overnemen van het betaalde personeel. Het vrijwilligerswerk is te alle tijden een aanvulling op de zorg die wordt geboden door het betaalde personeel. De coördinator vertelt dat de combinatie van vrijwilligerswerk en basiszorg zorgt dat Fatima zoveel mogelijk diensten aan haar cliënten kan leveren.

Je moet oppassen dat vrijwilligers niet posities van betaalde mensen gaan innemen, maar ze kunnen wel de extra dingen die voor cliënten doen. Daardoor kan personeel op de woongroep weer andere dingen doen, die weer ten gunste van de cliënten komen.

Een vrijwilliger vertelt dat het echter wel eens voorkomt dat ze alleen met de mensen van de groep is, als de betaalde medewerker even iets anders moet doen. Deze vrijwilliger is zich wel bewust van het feit dat dit misschien problemen op kan leveren.

*Want iemand met zo'n draaglift op de wc zetten en weer eraf, nou dat duurt wel bijna een half uurtje. En dan ben jij als amateur alleen met 4-6 mensen, die epileptische toestanden hebben. Gelukkig is er nog nooit een panieksituatie geweest, maar dan denk ik, god, dat ze je dat toevertrouwen.*

Verder vertelt de coördinator dat het betaalde personeel soms moeite kan hebben met vrijwilligers, omdat zij in hun ogen alleen de leuke klusjes uitvoeren. Volgens de coördinator zijn betaalde medewerkers zich nog niet altijd bewust van de toegevoegde waarde die vrijwilligers voor cliënten hebben. Daarnaast moet het personeel steeds meer administratieve taken uitvoeren.

*En natuurlijk wil de groepsleiding ook leuke dingen zelf wel doen. Maar soms komt het gewoon even niet uit, groepsleiding moet steeds meer dingen registreren, vastleggen, moet zich steeds meer verantwoorden, dan is het heel prettig dat er vrijwilligers zijn. Soms moet ook bij de groepsleiding het knopje om.*

Het moet dus heel duidelijk zijn wat wel mag en wat niet mag. Toch vertelt de coördinator dat soms wel dingen gebeuren die in principe niet mogen.

*Verzorgende taken liggen in principe bij Fatima. Maar aan de andere kant, als een cliënt het heel leuk vindt om een schuimbad te hebben, en ik heb een vrijwilliger die dat graag wil doen, dat is toch een stukje verzorgen. En het mag officieel niet, maar als je die cliënt gewoon goed kent en weet dat die het leuk vindt, dan weet ik dat het gewoon gebeurt.*

Een vrijwilliger vertelt nog over een mantelzorgavond, waar wat meer informatie werd gegeven over omgaan met epilepsie. Ze vertelt er verder bij dat het niet zozeer een bijscholing was, als wel een avond waar duidelijk werd gemaakt wat een vrijwilliger niet mag doen.

*Maar niet echt een avond met bijscholing. Het was vooral uitleg: als er iets is met een bewoner, die epilepsie of wat dan ook heeft, mogen wij er niet mee wandelen.*

Allochtonen en reïntegranten komen bij Fatima vrijwilligerswerk doen met als doel het versterken van hun eigen maatschappelijke positie. Zij zijn meestal nog niet heel bekend met de doelgroep en de bewoners van Fatima, de coördinator vertelt dat hij het belangrijk vindt dat bij deze vrijwilligers de regels extra duidelijk zijn.

*Allochtonen en reïntegranten komen bij ons om zelf iets te leren. Ik vind het heel belangrijk dat zeker voor hen de regels heel duidelijk zijn. Om ongelukken te voorkomen.*

## **6.9 Je moet het leren**

Wanneer vrijwilligers beginnen bij Fatima krijgen zij, zoals gezegd, een video te zien over epilepsie. Op die manier leren zij in het begin iets over deze ziekte. Verder organiseert Fatima eens in de zoveel tijd een verdiepende bijeenkomst over een onderwerp gerelateerd aan vrijwilligerswerk. Een vrijwilliger vertelt verder dat ze niet van veel mogelijkheden tot scholing weet, maar daar zelf ook weinig behoefte aan heeft. Ze heeft wat informatie gekregen over epilepsie en vindt dat voldoende. Verder zegt ze voor extra informatie altijd terecht te kunnen bij de leiding.

*Dus in dat opzicht hebben wij ook geen opleiding of wat dan ook in dat opzicht nodig. En als we iets willen weten, dan gaan we naar de leiding toe.*

De coördinator vertelt dat op dit moment mogelijkheid is tot bijscholing over ziektes van cliënten, maar ook praktische hulp zoals rijden in een busje. De bijscholing is echter nog niet erg uitgebreid en dat zou volgens de coördinator nog wel beter kunnen. Op dit moment is de bijscholing een standaard pakket, waarbij Fatima af en toe enige verdieping met betrekking tot een bepaald onderwerp aanbiedt. Het is nog niet mogelijk voor de vrijwilligers om hun eigen pad qua bijscholing te kiezen. Ook is er nog geen speciale mogelijkheid voor scholing voor reïntegranten en allochtonen. De coördinator zou dit in de toekomst wel aan willen bieden.

*Het zou uitgebreider kunnen door ze ook nog een pakketje aan te bieden, waar ze ook zelf ook nog op in kunnen spelen. Stel dat ze zeggen we doen de ouder wordende verstandelijk gehandicapte, dan zouden ze bijvoorbeeld ook daarop in kunnen springen. Dat bieden we nog niet aan, maar is wel een idee waar we mee bezig zijn.*

## **6.10 Serieus genomen worden**

Over het algemeen vertellen vrijwilligers dat ze zich serieus genomen voelen in hun werkzaamheden. Dit draagt bij aan het gevoel van waardering dat ze krijgen. Een manager vertelt dat hij de vrijwilligers waarmee hij werkt ook serieus neemt. Hij ziet het functioneren van de vrijwilliger tijdens de werkzaamheden niet anders dan het functioneren van zijn andere collega's.

*We hebben bijvoorbeeld een vrijwilliger, die functioneert gewoon met de groep mee als hij er is.*

Een vrijwilliger vertelt dat ze goed is betrokken bij het overlijden van twee cliënten waarmee ze heeft gewandeld. Dat was voor haar een fijn gevoel, een teken dat ze serieus wordt genomen door de organisatie.

*Ik heb met twee broers gewandeld, die zijn allebei overleden. Daar had ik ook een goede band mee, ook met de vader. En daar ben ik ook bij geweest, ja daar wordt hier op Fatima apart een dienst voor gegeven. En daar ben ik ook heengegaan. Dat vond ik wel heel goed. En we krijgen van de bewoners een houten kruisje met een foto erop. Dat vond ik wel heel leuk.*

Een manager vertelt verder dat het ook heel belangrijk is dat de randvoorwaarden goed geregeld zijn. Hij meent dat vrijwilligers zich bij Fatima serieus genomen voelen, omdat de randvoorwaarden goed geregeld zijn. Met deze randvoorwaarden bedoelt hij het nakomen van afspraken, maar ook het regelen van goede rolstoelen om mee te gaan wandelen. Vanuit de organisatie is men zich bewust dat ze vrijwilligers serieus moeten nemen, om ze te kunnen behouden.

*Dan heb je het over mensen die al 20 jaar vrijwilligerswerk doen. Als je het niet leuk vindt of als je telkens ergens tegenaan loopt, dan hou je het niet zo lang vol. Dan kan je wel zeggen, ik doe het voor de cliënt, maar als dan de randvoorwaarden altijd waardeloos zijn, werkt dat toch niet.*

Vrijwilligers hebben vaak heel direct contact met de cliënten, waardoor zij veranderingen van bewoners snel opmerken. Daarnaast wisselt de leiding van de groepen nog wel eens, waardoor zij deze veranderingen soms minder snel opmerken. De coördinator denkt dat vrijwilligers deze opmerkingen soms niet durven te uiten aan de groepsleiding.

*Omdat zij met een cliënt gaan wandelen en leuke dingen doen en de groepsleiders wisselen. Dan zien ze ook af en toe de dingen die niet goed gaan. Soms voelen ze zich dan bezwaard om dat te zeggen.*

Een vrijwilliger stelt hier tegenover dat ze wel zeker mee wil denken en het beste voor de cliënt probeert te bereiken. Deze vrijwilliger is niet bang om ideeën te delen met de groepsleiding of zelf op zoek te gaan naar verbeteringen.

*Ja, ook met A, dat ze lichamelijk achteruit gaat. Ze kon op een gegeven moment niet meer goed drinken. Dus dan ga ik met een speciaal soort beker drinken. Toch om maar wat binnen te krijgen. He, dat doen we dus ook, in dat poosje dat we dus hier zitten. We denken wel mee.*

## **6.11 Afspraak is afspraak**

Zoals eigenlijk voor alle afspraken geldt, vinden ook vrijwilligers het belangrijk dat afspraken na worden gekomen. Een vrijwilliger vertelt dat over afspraken die ze maakt met de afdeling waar ze vrijwilligerswerk doet. Het is voorgekomen dat een afspraak die ze had gemaakt niet was nagekomen. Zij vertelde dat ze een goede band heeft met Fatima en het daarom kon vergeven, maar het zou voor andere vrijwilligers wel een reden zijn om te stoppen met het vrijwilligerswerk.

*Ik bedoel ik ben ook wel eens op een verjaardag gekomen van een cliënt. En dan waren ze het op de groep gewoon vergeten. Dus dan zit je daar gewoon een uur op de cliënt te wachten.*

*I: En hoe vindt u dat?*

*Ja, dat is heel demotiverend. Dus als ik Fatima niet zo goed zou kennen zou je bijna denken van het is goed, ik stop er mee. Als vrijwilliger wil je wel heel erg het gevoel hebben dat het ook gewaardeerd wordt.*

De vrijwilligers die ik heb gesproken vonden het zelf ook erg belangrijk afspraken die ze zelf met de organisatie hebben gemaakt zo goed mogelijk na te komen. Velen zeiden afspraken niet snel af te zeggen. Deze vrijwilliger was een oudere vrouw, uit de groep van 57 jaar en ouder.

*Maar de dinsdag is heilig, dat is gewoon de dag voor Fatima.*

Met vrijwilligers die vrijwilligerswerk moeten doen zullen misschien andere afspraken gemaakt moeten worden. Hierover heb ik niets gehoord. De coördinator vertelde wel dat hij bij deze vrijwilligers extra goed oplet of alles goed gaat en of de vrijwilligers een plek vinden. Over het goed of minder goed nakomen van afspraken met reïntegranten en allochtonen heb ik niets gehoord. Het lijkt alsof afspraken met reïntegranten en allochtonen die tot nu toe bij Fatima hebben gewerkt goed werden nagekomen. Zoals eerder vermeld was de reden te stoppen met een allochtone vrijwilliger de taalachterstand, die te groot was om het vrijwilligerswerk te kunnen doen.

## **6.12 Hoor ik er nu wel of niet bij**

Vrijwilligers stellen zichzelf vaak de vraag of ze wel of niet bij de organisatie horen. Ze maken geen deel uit van het betaalde personeelsbestand, dus zij moeten het 'erbij horen' op een andere manier ervaren. Een vrijwilliger vertelt dat ze het gevoel heeft echt deel uit te maken van de organisatie.

*Je wordt helemaal betrokken bij Fatima. Je krijgt het blad van Fatima en je wordt er dus erg bij betrokken. Een keer in de zoveel tijd feesten of bijeenkomsten, dus dat vind ik wel prima. Ik vind dat ik wel goed gewaardeerd word.*

Ook vertellen twee vrijwilligers dat ze zich zorgen maken over de aanwas van nieuwe vrijwilligers. Ze hebben het gevoel echt bij de organisatie te horen en iets toe te voegen aan de zorg die wordt geleverd.

*1: Want zonder vrijwilligers.. maar ja, net wat we zeggen, dat wordt straks wel minder.*

*2: Ja, daar zit ik wel eens aan te denken, wat als wij weg zouden vallen, voordat je iemand weer hebt..*

Ook wordt het Fatima journaal verspreid, contactblad voor ouders, familie, medewerkers en relaties van Fatima. Opvallend is dat in de rubriek personalia van het Fatima journaal van 26 april 2009, waarin onder meer jubilea van bewoners en medewerkers worden genoemd, de vrijwilligers niet voorkomen.

Vrijwilligers krijgen met kerst altijd een kerstpakket, om ze te bedanken voor hun inzet. Tijdens een gesprek met drie vrijwilligers vertelden ze dat ze dat heel fijn vinden, het geeft ze een gevoel van waardering.

*1: In de maand december. Dan krijgen we het kerstpakket.*

*2: Ja, dat is wel echt leuk ja. Ja, vrijwilligers worden hier goed gewaardeerd.*

*3: We zeggen wel eens, het is gewoon veel te gek.*

Ook hebben vrijwilligers informatie nodig over onder andere wijzigingen in bijvoorbeeld het rooster en ziektes van de bewoners, om hun werk goed uit te kunnen voeren. Deze informatie krijgen zij meestal via de leiding op de groepen. Voor de boemel, waarmee bewoners van de woongroepen naar de dagbesteding worden gehaald en gebracht, is een prikbord waar elke ochtend de informatie op wordt gehangen. Een van de boemelchauffeurs vindt dit een goede manier van werken.

*Nou, er hangt hier een prikbord, 's morgens ga ik altijd kijken of er veranderingen zijn. Dat vind ik heel duidelijk.*

Vrijwilligers kunnen onderling een oordeel over elkaar hebben. 'Traditionele' vrijwilligers kunnen vrijwilligers met bijvoorbeeld een taakstraf (indirect) toch anders benaderen. Door met 'ze' over deze vrijwilligers te spreken kan aangemerkt worden dat het om een andere groep gaat dan waar deze vrijwilliger zichzelf in plaatst. De nieuwe vrijwilliger zou hierdoor het gevoel kunnen krijgen er toch niet helemaal bij te horen. Een vrijwilliger uit een 'traditionele' groep vertelt:

*Nou, het lijkt me wel goed dat ze eens een andere wereld leren kennen.*

## **6.13 De functie van de coördinator**

Volgens de coördinator is tot januari 2009 het vrijwilligerswerk binnen Fatima een bijzaak geweest. Er werd wel gewerkt met vrijwilligers, maar er was geen centrale coördinatie hierover. Tot die tijd kwamen nieuwe vrijwilligers niet bij een centraal persoon binnen, maar via de contactpersonen op de locatie. Sinds januari heeft Fatima een coördinator die 18 uur per week voor het vrijwilligerswerk heeft. Hij zegt hierover het volgende:

*Vrijwilligerswerk is hier een ondergeschoven kindje geweest. En ik heb de tijd, ik heb de ruimte en ik wil er eigenlijk wat van maken.*



In de *beleidsnotitie vrijwilligerswerk* is aandacht voor begeleiding van en aandacht voor vrijwilligers. Er staat verder dat het belangrijk is dat de coördinator voldoende ook moet kunnen hebben voor de vrijwilligers binnen Fatima. Daarbij staat er dat het belangrijk is dat de coördinator verder niet belast is met veel andere taken.

De coördinator vertelt hier zelf over dat hij nu wel tijd heeft gekregen voor vrijwilligerswerk, maar soms geneigd is toch meer tijd te steken in zijn andere werkzaamheden. De coördinator is nog bezig prioriteiten binnen zijn eigen takenpakket stellen.

*Ik moet me er ook gewoon iets meer tijd voor gunnen, want ik kom oorspronkelijk uit de dagbesteding, daar mag ik ook leuke dingen voor doen. Altijd de neiging om iets sneller naar die leuke projecten, want cliënten die willen gaan werken en daar mooie plaatsen bij te zoeken, is natuurlijk heel erg leuk. Dan denk ik oja, shit, ik moet dat ook nog gaan doen. Dus het plan is gewoon dat in te gaan plannen en dat te gaan doen. Dat ligt ook nog bij mezelf een stuk.*

Verder vertelt de coördinator dat hij vrijwilligers die eenmaal hun plekje hebben gevonden niet vaak terugziet. Deze mensen gaan aan het werk en zien in hun dagelijkse begeleiding hun contactpersoon. De coördinator bemoeit zich hier niet mee, zolang het goed gaat.

*Als het matcht, zie ik ze niet zo snel meer terug.*

Wanneer het echter niet goed gaat, komen vrijwilligers bij hem terug. Samen kunnen ze dan kijken naar een oplossing. Soms kan herplaatsing een goede oplossing zijn.

*Als het niet goed gaat, dan hoor ik het, en kan ik op zoek gaan naar een nieuw plekje.*

Een vrijwilliger vertelt wel dat ze het soms lastig vindt naar wie ze toe moet gaan met problemen of opmerkingen. Aan de ene kant is dat de begeleiding op de groep, maar bij grotere problemen wendt ze zich liever tot de coördinator. De scheiding tussen deze twee begeleiders is voor haar soms nog niet helemaal duidelijk.

*Dat is een voorval wat ik ook verder niet wil uitdiepen, maar wat ik wel tegen ben gekomen bij een andere vrijwilliger. Dat ik wel dacht van: oeh, er zijn kanttekeningen bij die persoon, ik leg het neer bij de coördinator. Die persoon waar ik moet zijn voor het vrijwilligerswerk, maar dan is het een beetje een grijs gebied van wie moet nu wat doen. Waar ligt het nu, bij de coördinator of is het dan de dienst waar diegene onder valt? Doe een periode goed evalueren.*

De coördinator is ook degene die vrijwilligers aantrekt en ook vrijwilligers uit nieuwe groepen. Zoals gezegd bij werving wordt Fatima vooral benaderd door externe bureaus die vrijwilligers willen plaatsen. De coördinator is dan degene die kijkt in hoeverre deze vrijwilligers geplaatst kunnen worden. Hij is ook degene die het werk van deze vrijwilligers in de gaten houdt en bijhoudt of de vrijwilligers geschikt zijn voor vrijwilligerswerk bij Fatima.

*Dat gaat via mij. Ik plaats die nieuwe vrijwilligers en kijk dan hoe het werkt.*

## 6.14 Conclusies bij Fatima

### Type vrijwilligers

Bij Fatima werken op dit moment 206 vrijwilligers, waarvan het grootste gedeelte vrouw op middelbare of hogere leeftijd is. Daarnaast is een aantal van de jongere vrijwilligers bij Fatima gebleven na een stage. Verder hebben ze een aantal keer gewerkt met vrijwilligers met een bijzondere achtergrond, zoals reïntegranten en taalstagiaires. Deze vrijwilligers zijn gekomen via externe bureaus. Werken met vrijwilligers met een taalachterstand bleek moeilijk te zijn.

Bij samenwerking tussen vrijwilligers onderling blijkt diversiteit wel een rol te spelen. Vrijwilligers hebben onderling een beeld over elkaar gevormd. Traditionele vrijwilligers vinden het goed dat vrijwilligers uit andere groepen vrijwilligerswerk komen doen om een andere wereld te leren kennen. Wel geven ze aan door met 'ze' over deze vrijwilligers te spreken dat ze zichzelf in een andere groep plaatsen. Voor vrijwilligers die Fatima aan wil trekken, namelijk reïntegranten en allochtonen kan dit het moeilijk maken hun plek te vinden.

Aan de vrijwilligers waarop Fatima zich met Zorg Beter met Vrijwilligers wil richten, allochtonen, reïntegranten en vrijwilligers van 57 jaar en ouder, wordt weinig extra aandacht besteed. Oudere vrijwilligers zijn al wel in hogere mate aanwezig. Dit zou kunnen komen omdat Fatima in een klein dorp ligt, waar oudere bewoners betrokken zijn bij de instelling.

### Rol van de coördinator

De coördinator heeft sinds januari 2009 18 uren per week gekregen voor zijn taak. Daarnaast vervult hij taken op het gebied van dagbesteding van bewoners. Hij is nog bezig zijn nieuwe functie van coördinator uit te werken en zijn positie te bepalen. Hij is degene die nieuwe vrijwilligers werft, hoewel sommige woongroepen ook zelf kunnen werven.

Wanneer een gemaakte match niet helemaal blijkt te werken helpt de coördinator bij het vinden van een andere vrijwilligersplek. Omdat de coördinator nog bezig is met vormgeven van zijn nieuwe functie van het coördinatorschap, merkt hij soms dat hij nog meer tijd aan zijn andere functie besteedt. Aan de andere kant is de coördinator erg enthousiast om het vrijwilligerswerk goed neer te zetten binnen Fatima. Hij wil graag reïntegranten en allochtonen aantrekken en op een goede manier inzetten. Vanwege het enthousiasme van de coördinator doet Fatima mee met Zorg Beter met Vrijwilligers en kan het beleid voor allochtonen en reïntegranten op de kaart gezet worden binnen de organisatie. De coördinator heeft nu dus de mogelijkheid zijn functie zelf in te vullen, waarbij hij in kan spelen op inzetten van diverse vrijwilligers.

### Begeleiding van vrijwilligers

Vrijwilligers krijgen, als ze beginnen met hun vrijwilligerswerk, een inleiding over de doelgroep waarmee ze gaan werken. Deze introductie is voor elke nieuwe vrijwilliger hetzelfde en lijkt vooral gericht te zijn op de grootste groep vrijwilligers die al aanwezig is binnen Fatima, namelijk de groep van vrijwilligers van 57 jaar en ouder. Dit is ook een groep waarop Fatima zich richt met Zorg Beter met Vrijwilligers. De vacatures en mogelijkheden voor vrijwilligers lijken dus al goed afgestemd te zijn op deze vrijwilligers.

Begeleiding vanuit de afdeling aan vrijwilligers die nu bij Fatima werken, lijkt goed te zijn. Vrijwilligers krijgen voldoende informatie en vinden dat ze op de hoogte zijn. De vrijwilligers die ik heb gesproken kwamen wel uit de groep 'traditionele' vrijwilligers. Op de werkvloer worden vrijwilligers begeleid door een contactpersoon. Deze persoon neemt de vrijwilliger mee op de afdeling en laat de vrijwilliger zien wat er van

hem of haar verwacht wordt. Contactpersoon en vrijwilliger evalueren niet regelmatig, waardoor het soms lastig lijkt voor vrijwilligers om problemen aan te kaarten.

Voor allochtonen en reïntegranten bestaat nog geen aparte begeleiding. De coördinator kijkt of dit allemaal goed gaat. Vanwege de dubbele functie van de coördinator schiet deze begeleiding er soms toch bij in.

#### Randvoorwaarden

Vrijwilligers van Fatima die ik heb gesproken vinden randvoorwaarden goed geregeld. Ze vinden dat ze gewaardeerd worden, door middel van woorden en door middel van presentjes. De manager geeft aan dit ook heel belangrijk te vinden, want hij denkt dat dit een reden is voor vrijwilligers om het vrijwilligerswerk te blijven doen.

De coördinator vertelt dat in principe duidelijk moet zijn wie wat mag doen. In de beleidsnotitie vrijwilligerswerk staat dit vastgelegd. Vrijwilligers doen soms meer dan ze eigenlijk mogen doen. Medewerkers van Fatima laten dit vaak toe, omdat ze het beste willen voor de bewoners. In principe is dus duidelijk wie wat mag doen, maar in de praktijk wordt hier soms van afgeweken. Voor oudere vrijwilligers, allochtonen en reïntegranten zijn hier op dit moment nog geen speciale voorwaarden voor.

#### Afspraken

Afspraken worden over het algemeen goed nagekomen. Toch komt het soms voor dat medewerkers van de organisatie afspraken met vrijwilligers vergeten, omdat deze soms niet goed worden overgedragen. Wisseling van personeel en wijziging van diensten van personeel kan zorgen dat afspraken niet duidelijk worden gecommuniceerd. Hierdoor kan miscommunicatie over afspraken ontstaan, ook kan dit de continuïteit van begeleiding van vrijwilligers beïnvloeden.

## 7. Vrijwilligerswerk binnen Nieuw Sloten in kaart gebracht

In dit hoofdstuk presenteer ik de bevindingen van mijn onderzoek binnen Nieuw Sloten, een locatie van Cordaan. Ik presenteer de analyse aan de hand van de 'route' die vrijwilligers afleggen binnen de locatie, van geworven worden, naar binnenkomen tot afsluiten. Tijdens deze route komen verschillende haltes aan bod, deze worden geleid door het proces van de vrijwilliger door de organisatie. Om een beeld te krijgen van het vrijwilligerswerk binnen Nieuw Sloten heb ik verschillende mensen gesproken, namelijk een manager, de coördinator vrijwilligerswerk, twee betaalde medewerkers en 3 vrijwilligers. Op deze manier komt de gedetailleerdheid en rijkdom van de betekeniswereld het best naar voren. (Boeije, 2005) In hoofdstuk 8 volgt een conclusie op basis van de resultaten, in dat hoofdstuk worden ook de deelvragen beantwoord.

### 7.1 Nieuw-Sloten

#### Cordaan

Dit hoofdstuk gaat over mijn bevindingen binnen locatie Nieuw-Sloten van Cordaan. Cordaan is een organisatie met een breed zorgaanbod. Cordaan biedt onder andere zorg aan ouderen, mensen met een (verstandelijke) beperking, mensen die herstellen na een ziekenhuisopname en mensen met een psychiatrisch probleem. Cordaan heeft verschillende vestigingen in een grote stad in Nederland en in kleinere dorpen daar omheen. In de visie van Cordaan staat individuele aanpak centraal. Bij Cordaan vindt men het heel belangrijk de zorg per persoon aan te passen. Iedere persoon heeft behoefte aan een ander zorgpakket en Cordaan probeert dat zo goed mogelijk af te stemmen. Verder stimuleert Cordaan de cliënt zoveel mogelijk zelf te blijven doen, de zorg vult aan waar nodig is.

Cordaan is een hele grote organisatie met heel veel locaties. Cordaan heeft coördinatoren vrijwilligerswerk om het vrijwilligerswerk centraal voor meerdere locaties te regelen. Deze coördinatoren werven vrijwilligers en kijken dan waar deze vrijwilligers het best geplaatst kunnen worden. Op de locaties zijn contactpersonen voor vrijwilligers, deze mensen wijzigen de vrijwilligers de weg op de werkvloer. Dit onderzoek richt zich op een klein onderdeel van de hele grote organisatie.

#### Nieuw Sloten

Mijn onderzoek heb ik gedaan bij locatie Nieuw Sloten, een woongroep voor mensen met een verstandelijke beperking. In 2007 heeft een reorganisatie plaatsgevonden, waarna Nieuw Sloten onderdeel is geworden van Cordaan. Sindsdien valt het vrijwilligerswerk van deze locatie onder de centrale coördinatie van de coördinator vrijwilligerswerk van Cordaan.

Nieuw Sloten heeft drie eenheden waar mensen wonen met een totaal van 63 bewoners. Nieuw-Sloten is gevestigd in een woonwijk in de grote stad waarin de meeste vestigingen van Cordaan liggen. Voor de bewoners is hierbij een cliënten-service centrum gevestigd. Dit is een plek waar dagbesteding wordt aangeboden. Bewoners kunnen hier creatief bezig zijn, muziek luisteren, koffie drinken en ook een maaltijd nuttigen. Dit centrum, ook wel het inloopcentrum is heel dichtbij de drie wooneenheden. De mensen kunnen de deur van hun woongroep uitlopen en gelijk het inloopcentrum inlopen. In dit inloopcentrum lopen de hele dag door mensen in en uit en iedereen lijkt op zijn gemak zijn dingen aan het doen te zijn. In dit inloopcentrum zijn ook vrijwilligers actief, ze helpen bij activiteiten of maken een gezellig praatje met een bewoner.

Binnen Nieuw-Sloten zijn twee soorten vrijwilligers actief, vrijwilligers die helpen bij groepsactiviteiten, bijvoorbeeld in het inloopcentrum en vrijwilligers die één op één met een cliënt dingen doen.

### Zorg Beter met Vrijwilligers

De coördinator van Cordaan wilde graag meedoen aan Zorg Beter met Vrijwilligers om allochtone vrijwilligers, oudere vrijwilligers uit de buurt en hoger opgeleide vrijwilligers die eenmalig vrijwilligerswerk willen doen een plaats te kunnen geven. Hierbij wil ze letten op ondersteuning van de contactpersonen voor vrijwilligerswerk en het waarborgen van de kwaliteit van de zorg en de veiligheid van de bewoners.

## **7.2 Wie bevinden zich op de werkvloer**

Vrijwilligers binnen Nieuw Sloten hebben contact met de coördinator vrijwilligerswerk en met de contactpersoon op de afdeling. Wanneer ik spreek over de coördinator gaat het over de persoon die zich bezig houdt met het centrale vrijwilligersbeleid van Cordaan. Wanneer ik spreek over de contactpersoon gaat het over de persoon die vrijwilligers begeleidt bij hun werkzaamheden.

Naast het betaalde personeel werkt Cordaan met vrijwilligers. Op dit moment zijn ongeveer 7 vrijwilligers actief in het inloopcentrum. Deze vrijwilligers helpen met creatieve activiteiten, drinken koffie met bewoners of helpen in de keuken. Naast deze 7 vrijwilligers werken bij de wooneenheden verschillende vrijwilligers 1 op 1 met bewoners van Nieuw Sloten. De coördinator streeft ernaar meer vrijwilligers uit diverse groepen binnen te halen, namelijk allochtone vrijwilligers, oudere buurtbewoners en hoger opgeleiden die eenmalig vrijwilligerswerk komen doen.

Cordaan werkt met een coördinator vrijwilligerswerk, die centraal voor meerdere woongroepen en afdelingen het vrijwilligerswerk regelt. De coördinator houdt zich bezig met voorwaarden, afspraken en werving. Nieuw Sloten ligt in Amsterdam Slotervaart, een buurt waar een groot aantal allochtonen woont. Daarom wil Cordaan zich op deze groep gaan richten, hier ligt immers een groot potentieel aan nieuwe vrijwilligers. Verder wil de coördinator graag de oudere buurtbewoners weer echt 'buur' laten zijn, zodat ze af en toe even komen buurten en op die manier iets voor de bewoners kunnen betekenen. Ten slotte zou ze graag iets willen doen met hoger opgeleiden, die eenmalig vrijwilligerswerk komen doen. Deze mensen hebben meestal minder begeleiding nodig en kunnen leuke activiteiten voor de bewoners neerzetten.

Op de afdelingen van de verschillende locaties zijn contactpersonen vrijwilligerswerk, die het vrijwilligerswerk op het niveau van de afdeling coördineren. Zij begeleiden vrijwilligers op hun eerste werkdag en houden tijdens het werk contact met hen.

Op dit moment hebben het inloopcentrum en locatie Nieuw Sloten al een paar allochtone vrijwilligers, twee oudere vrijwilligers uit de buurt en op onregelmatige basis eenmalig vrijwilligerswerk. Cordaan staat open voor vrijwilligers die eenmaal vrijwilligerswerk komen doen, zoals een bedrijf dat tijdens een bedrijfsuitje iets wil betekenen voor andere mensen. Een vrijwilliger die het vrijwilligerswerk doet naast haar eigen betaalde baan vertelt wel dat ze soms samenwerkt met een jonge vrijwilliger. Deze vrijwilliger heeft een beperking, waardoor ze geen betaalde baan kan vinden.

## **7.3 Wat doen vrijwilligers zoal**

Vrijwilligers binnen Nieuw Sloten doen ondersteunend werk, zowel in 1 op 1 contact met de cliënt als in groepsverband. Mogelijkheden zijn het bezoeken van cliënten, samen een uitje, wandeling of fietstocht

maken of meewerken in het inloopcentrum, waar verschillende groepsactiviteiten voor cliënten plaatsvinden. Verder bestaat ook een aantal procesondersteunende taken voor vrijwilligers, zoals het ondersteunen van de cliëntenraad of zitting nemen in de vrijwilligersraad. Vanwege de grootte van de organisatie heeft Cordaan een centrale vrijwilligersraad en een centrale cliëntenraad. Deze zijn opgebouwd door middel van vertegenwoordigers van cliëntenraden en vrijwilligersraden van de verschillende locaties.

Wanneer een medewerker een aanvraag doet bij de coördinator voor een nieuwe vrijwilliger moet deze een aantal zaken invullen. De coördinator heeft een formulier gemaakt met verschillende vragen, namelijk de taken die de vrijwilliger gaat uitvoeren, wanneer het vrijwilligerswerk start en naar wat voor type vrijwilliger de afdeling op zoek is. Ook komt inwerken en evalueren aan bod, degene die de aanvraag indient moet ook aangeven wie de nieuwe vrijwilliger gaat inwerken en begeleiden.

#### **7.4 Hoe komen mensen op het idee**

Cordaan is een zorginstelling met vestigingen in een grote stad en dorpen hier omheen. Nieuw Sloten is een vestiging van Cordaan, gelegen in de stad. De vestigingen van Cordaan zijn verdeeld in drie regio's, Nieuw Sloten valt onder regio West. Regio West heeft een coördinator voor vrijwilligerswerk, deze houdt zich onder meer bezig met centrale werving van vrijwilligers voor de locaties die vallen binnen regio West.

Cordaan heeft een folder voor vrijwilligerswerk *Vrijwilligerswerk van mens tot mens*. Doel van deze folder is werven van nieuwe vrijwilligers. In de folder staan onder meer verschillende mogelijkheden van vrijwilligerswerk, voorwaarden en de mogelijkheid om contact op te nemen met de organisatie. Op deze manier krijgt een potentiële vrijwilliger al de eerste informatie over vrijwilligerswerk. Cordaan laat ook vier keer per jaar een nieuwsbrief voor vrijwilligers uitkomen, waarin nog niet vervulde vacatures staan.

Een vrijwilliger vertelt dat ze het vrijwilligerswerk is begonnen vanuit een nobel oogpunt. Ze had gezien dat mensen met een verstandelijke handicap vaak weinig bezoek krijgen. Ook hebben ze volgens deze mevrouw vaak weinig vrienden. Deze vrijwilliger wilde daarom haar vrije tijd inzetten om iets voor iemand anders te betekenen.

*Dit vrijwilligerswerk blijf ik nu zeker doen. Deze mensen maken vaak mee dat iemand het contact stopt. Zij heeft verder ook niemand, dus ik blijf dit zeker doen tot ze overlijdt.*

Een andere vrijwilliger doet vrijwilligerswerk omdat ze regelmatig zonder vaste baan zit. Ze doet vrijwilligerswerk dus om structuur in haar leven te houden. Op momenten dat ze zonder werk zit kan ze zich nuttig maken door vrijwilligerswerk te doen. Ze vindt dit erg prettig. Ze vindt dit vrijwilligerswerk heel leuk, omdat ze het gevoel heeft echt iets voor iemand te betekenen. Mensen uit hun isolement halen en met ze op stap te gaan geeft deze vrijwilliger voldoening. Ze vertelt dat ze dus twee mensen blij maakt, de bewoner waar ze mee op stap gaat en zichzelf door in een ritme te blijven. Voor deze vrijwilliger is het ook belangrijk zelf iets uit het vrijwilligerswerk te halen, dat zorgt dat ze het werk gemotiveerd kan blijven doen.

*Ik vind ook wel dat je zelf ook iets aan het vrijwilligerswerk moet hebben. Dat klinkt misschien egoïstisch, maar als het alleen een verplichting is werkt het ook niet. Dan kan ik mij niet zo geven als nu.*

De site van Cordaan start in het Nederlands, maar heeft opties voor verschillende talen, namelijk Engels, Spaans, Arabisch en Turks. Vrijwilligers uit de buurt die de taal nog niet goed machtig zijn, kunnen eventueel eerst meer informatie in hun eigen taal over Cordaan opzoeken. Dit maakt het misschien makkelijker voor deze vrijwilligers om bij Cordaan binnen te treden. Op de site worden ook verschillende mogelijkheden van vrijwilligerswerk genoemd. Hier is nog geen duidelijke link voor mensen die eenmalig vrijwilligerswerk willen doen. De vacatures lijken vooral gericht te zijn op vrijwilligers die op vaste basis bij Cordaan gaan werken.

### **7.5 Hoe komen de vrijwilligers binnen**

Als een vrijwilliger vrijwilligerswerk binnen Cordaan wil gaan doen, gaat de coördinator het eerste gesprek aan. In dit gesprek kijkt ze dan wat de vrijwilliger wil gaan doen en waar dat zou kunnen. Dan maakt ze een afspraak om kennis te gaan maken met de contactpersoon van de afdeling. Tijdens deze kennismaking kijkt ze met de vrijwilliger wat deze kan en wil doen. Onderling maken ze dan afspraken over het vrijwilligerswerk, waarna de contactpersoon de begeleiding overneemt. De coördinator vindt het erg belangrijk dat deze afspraken vaststaan en nageleefd worden. Zowel de vrijwilliger als de afdeling moeten zich hieraan houden. Volgens de coördinator moet een afdeling zich niet aanwennen om vrijwilligers te vragen om vaker te komen. Dan kan de vrijwilliger overvraagd worden.

*De contactpersoon moet vinger aan de pols houden en aandacht aan de vrijwilliger geven, door bijvoorbeeld te zeggen: "Wat leuk dat je er gister was, fijn geweest vandaag?" op die manier de mensen bij de organisatie betrekken.*

De regiomanager vertelt dat Cordaan altijd op zoek is naar meer vrijwilligers. Zij vindt het een heel goed idee om in de buurt naar nieuwe vrijwilligers te zoeken. Op die manier kunnen de vrijwilligers makkelijk bij de organisatie komen. Ze vertelt ook dat de locatie vaak een belangrijk criterium is voor een vrijwilliger. Binnen Cordaan is in het jaar 2007 een grote reorganisatie geweest, Cordaan is toen opgedeeld in drie grote regio's, namelijk west, midden en oost. Een gevolg hiervan was dat sommige locaties moesten verhuizen. Voor sommige vrijwilligers, waarvoor de nieuwe locatie een stuk verder was, was dit een reden om te stoppen met het vrijwilligerswerk.

*Na de grote reorganisatie heeft een aantal locaties moeten verhuizen. Sommige vrijwilligers vonden het toen te ver weg om te komen. Dat is heel jammer.*

Nieuw Sloten kon wel op dezelfde locatie blijven bestaan. Zowel voor de woongroepen als het inloopcentrum geldt dus niet dit probleem. De oudere vrijwilligers uit de buurt die al bij Nieuw Sloten aan de slag waren, zijn gebleven.

### **7.6 Een ruggesteuntje bij het begin**

Een vrijwilliger die nieuw is binnen Nieuw Sloten weet vaak niet wat er precies verwacht wordt en waar zij zich moet melden. Op de afdelingen zijn het de contactpersonen voor vrijwilligers die in principe die begeleiding op zich nemen.

Na de grote reorganisatie is ook de Cordaan academie opgericht, een centrum voor training en cursussen. Deze academie is nog in ontwikkeling, maar een onderdeel dat deze academie gaat aanbieden

is de introductie cursus. Om vrijwilligers wegwijs in de organisatie te maken organiseert de coördinator een introductie cursus, waarin meer over de organisatie en randvoorwaarden wordt verteld. Ook komen hier verschillende aspecten van het omgaan met bewoners aan bod, zoals omgaan met dementie, hygiëne en omgaan met rolstoelen. Voor chauffeurs is hier ook de mogelijkheid voor een cursus rijvaardigheid. Tijdens deze introductie cursus is het ook mogelijk voor zowel de organisatie als de vrijwilliger om verwachtingen van het vrijwilligerswerk uit te spreken. Verder kunnen nieuwe vrijwilligers elkaar leren kennen en hun eerste ervaringen uitwisselen. Zoals de coördinator vertelt:

*Ik organiseer de introductie cursus, voor mensen die er pas zijn. Dat doe ik 4 keer per jaar. Ook om het gesprek met de nieuwkomers onderling te faciliteren, soms heb je een individuele taak en zie je nooit iemand anders. Om gewoon wat ervaringen uit te wisselen.*

Op dit moment is de introductie cursus gelijk voor alle vrijwilligers. De introductie cursus richt zich niet speciaal op allochtonen, mensen uit de buurt of hoger opgeleiden die eenmalig vrijwilligerswerk willen doen.

De vrijwilligers die ik heb gesproken werkten al langer voor Nieuw Sloten en het inloopcentrum. Zij hebben niet deelgenomen aan de introductie cursus. Een vrijwilliger vertelt dat ze gewoon in het inloopcentrum is binnengelopen voor een kopje koffie. Langzamerhand is ze vaker gekomen en uiteindelijk is ze begonnen als vrijwilliger. Ze heeft daarom geen echte introductie gekregen, maar ze vond dat ze wel heel goed werd opgevangen. Ook hebben de vrijwilligers die ik heb gesproken veel contact met andere vrijwilligers, omdat ze vaak in het inloopcentrum komen. Zij vinden deze contacten erg prettig en zoeken die dus ook op.

*Ik doe het vrijwilligerswerk in eerste instantie voor de bewoner. Maar ik vind het ook heel gezellig dat ik daardoor nog eens iemand spreek. Even wat nieuwtjes uitwisselen.*

## **7.7 Een ruggesteuntje onderweg**

Wanneer vrijwilligers eenmaal aan het werk zijn kan gekeken worden hoe de samenwerking gaat. Op die manier krijgen organisatie en vrijwilliger de kans aan te geven wat goed gaat en wat minder goed gaat. Een vast evaluatiemoment kan hierbij helpen. Vrijwilligers die één op één vrijwilligerswerk doen hebben vooral contact met de bewoner en veel minder met de contactpersoon vrijwilligerswerk. De coördinator vertelt dat ze graag evaluaties met vrijwilligers wil uitvoeren op vaste momenten. Nu krijgen sommige vrijwilligers al wel de mogelijkheid voor een evaluatie en andere nog niet.

*Wat we wel willen doen is met de groepen vrijwilligers evaluaties goed neer te zetten en te houden. Dat is nog nooit gebeurd.*

Een vrijwilliger vertelt dat ze inderdaad niet structureel met iemand haar werk evalueert. Deze vrijwilliger vertelt hier ook niet veel behoefte aan te hebben. Als ze ergens moeite mee heeft zal ze dit uit zichzelf wel aankaarten. Ook is ze vaak in het inloopcentrum, wat het volgens haar makkelijk maakt snel even iets uit te spreken.



*Ik geef het uit mezelf ook zeker wel aan. Ik kom ook wel veel in het inloopcentrum, dus als ik iets vind kan ik dat daar altijd makkelijk even aankaarten.*

De coördinator denkt dat het per medewerker afhankelijk is hoe zij omgaat met de vrijwilligers. Ze denkt dat de activiteitenbegeleiders zich wel bewust zijn van het belang van vrijwilligers. Volgens de coördinator beseffen zij dat vrijwilligers goede begeleiding nodig hebben, om hun werk goed te kunnen doen, maar ook om het leuk te blijven vinden.

*Activiteitenbegeleiders zijn er wel achter dat ze niets kunnen zonder die vrijwilligers. Als je ze niet goed begeleidt, ben je ze kwijt.*

Behalve de contactpersonen op de groep en de activiteitenbegeleiders, die al bewust zijn van het belang van vrijwilligers, zouden andere medewerkers op de groepen wat meer bewustzijn van het belang van vrijwilligers kunnen krijgen.

De coördinator benadrukt ook het belang van een speciale positie voor contactpersonen vrijwilligerswerk. Vanwege de drukte op de afdelingen moeten zij tijd krijgen in hun pakket om vrijwilligers te begeleiden. Ze strijdt binnen de organisatie om het begeleiden van vrijwilligers ook in functieomschrijvingen te krijgen. Pas dan zal volgens haar het vrijwilligerswerk de plek in de organisatie krijgen die het verdient en kunnen de contactpersonen de vrijwilligers optimaal begeleiden.

*Wil je het vrijwilligerswerk echt goed neer gaan zetten moet je ook zorgen dat contactpersonen in hun functieomschrijving krijgen dat ze vrijwilligers moeten begeleiden.*

Dit heeft ook betrekking op de begeleiding van de nieuwe vrijwilligers die Nieuw Sloten wil aantrekken. Volgens de coördinator moeten contactpersonen voor vrijwilligers tijd en mogelijkheden krijgen om allochtonen en reïntegranten extra te begeleiden en voor eenmalig vrijwilligerswerk plekken te creëren.

De manager zegt zich hier ook van bewust te zijn. Ze vindt het heel belangrijk dat de contactpersoon ook daadwerkelijk tijd krijgt om vrijwilligers te begeleiden.

*We moeten zeker zorgen dat de contactpersoon ook genoeg tijd vrij kan maken om vrijwilligers te begeleiden. Uiteindelijk zal de hele organisatie daar ook beter van worden.*

## **7.8 Wie doet wat**

In de folder voor potentiële vrijwilligers staat geschreven dat vrijwilligerswerk een aanvulling op de zorg is.

*Vrijwilligers geven onze cliënten nét dat beetje extra aandacht en ondersteuning.*

Betaalde medewerkers bieden basiszorg aan de cliënten. Zij helpen bewoners met wassen, aankleden en eten geven, kortom zij zijn verantwoordelijk voor de verzorgende taken. Daarnaast is de activiteitenbegeleiding verantwoordelijk voor het dagprogramma en dan ook verantwoordelijk voor de deelnemende bewoners. Vrijwilligers helpen hierbij. Ook kunnen vrijwilligers zelf met een bewoner een

activiteit ondernemen, maar pas na toestemming van het betaalde personeel. Vrijwilligers zijn extra in de organisatie, zij voegen iets toe voor de bewoners. De manager heeft hier een duidelijk beeld over.

*Onze vrijwilligers mogen nooit de plaats innemen van ons betaalde personeel. Alle activiteiten die zij uitvoeren moeten overlegd worden met betaald personeel.*

Een vrijwilliger ziet haar eigen vrijwilligerswerk ook als een aanvulling op de basiszorg. Ze zegt zeker haar afspraken altijd na te komen ze wil veel toevoegen aan de organisatie. Ze vindt echter wel dat vrijwilligers geen onderdeel moeten uitmaken van de noodzakelijke zorg voor cliënten. Het ontbijt verzorgen vindt zij een voorbeeld van een taak van het verzorgend personeel.

*Het vrijwilligerswerk is voor mij zeker niet vrijblijvend, maar ze moeten niet zó op jou bouwen, dat dingen niet gebeuren als je een keer niet komt.*

Een andere vrijwilliger voegt daar nog aan toe dat ze dat ook niet zou willen. Ze vindt het heel goed dat Cordaan een onderscheid maakt tussen taken voor betaalde medewerkers en taken voor vrijwilligers.

*Bepaalde mensen verschonen de bewoners. Dat hoef ik niet te doen en dat ga ik ook niet doen. Ik word daar ook niet voor betaald.*

Op dit moment is duidelijk dat er verschillen tussen taken voor vrijwilligers en medewerkers zijn. Voor verschillende vrijwilligers kunnen wel verschillende taken zijn, deze verschillen zijn nog niet vastgelegd. In de folder voor potentiële vrijwilligers staat nog niet beschreven of voor verschillende vrijwilligers speciale taken zijn.

## **7.9 Wat mag wel en wat mag niet**

Toch blijkt het op de werkvloer niet altijd even duidelijk te zijn wie wat mag uitvoeren, maar met de komst van de coördinator letten de groepen hier steeds beter op. Na de reorganisatie van 2007 vallen Nieuw Sloten en het inloopcentrum onder de coördinator van regio West. De contactpersoon vrijwilligerswerk vertelt dat de groep heel streng is op het geven van medicatie. Het is voor iedereen heel duidelijk dat vrijwilligers geen medicatie aan bewoners mogen geven. Het vrijwilligerswerk moet hierop dus afgestemd worden.

*Als een bewoner medicatie heeft moet je de uren daaromheen inplannen voor een activiteit met een vrijwilliger, zodat de medicatie hier op de groep gegeven wordt.*

Vrijwilligers kunnen cursussen volgen met extra informatie over onderwerpen die gerelateerd zijn aan hun vrijwilligerswerk. Deze cursussen zijn ter informatie en zorgen niet dat verantwoordelijkheden van het vrijwilligerswerk uitgebreid worden. Volgens de coördinator blijft duidelijk wat tot vrijwilligerswerk hoort en wat niet.

*V: kunnen de vrijwilligers dan ook extra verantwoordelijkheden krijgen na zo'n cursus?*

*A: Het is ter informatie. Juist ook om beter hun werk te doen. Voor een aantal dingen krijg je een certificaat. Maar niet: nu mag je dit of dat gaan doen. Want het blijft wel heel duidelijk begrensd wat vrijwilligerswerk is.*

Binnen Nieuw Sloten werkt een vrijwilliger met een beperking. Zij doet vrijwilligerswerk om iets te doen te hebben. Het is duidelijk dat zij minder verantwoordelijkheden krijgt dan een andere vrijwilliger, zoals de vrijwilliger aangeeft:

*Zij mag niet met iedereen mee de stad in, terwijl ik dat wel doe.*

Voor verschillende typen vrijwilligers gelden hier verschillende mogelijkheden in werkzaamheden. Vrijwilligers uit de buurt, waarmee Nieuw Sloten de buurt binnen wil halen kunnen meer verantwoordelijkheden met bewoners krijgen, zij kunnen zoals hierboven beschreven, zelfstandig met een bewoner de stad in. Voor andere vrijwilligers, die deze verantwoordelijkheden (nog) niet kunnen dragen zijn andere taken mogelijk binnen Nieuw Sloten.

## **7.10 Je moet het leren**

Voor vrijwilligers heeft Cordaan verschillende mogelijkheden om extra informatie voor het vrijwilligerswerk te krijgen. Ze biedt cursussen aan om te leren omgaan met verschillende ziektes die cliënten kunnen hebben, zoals dementie. Daarnaast besteedt ze aandacht aan bijvoorbeeld veiligheidseisen en hygiëne. De coördinator denkt dat sommige vrijwilligers deze cursussen heel nuttig vinden, maar dat andere mensen het niet zo nodig vinden. Deze mensen doen vaak al heel lang vrijwilligerswerk en vinden dat het op deze manier heel goed gaat. Vrijwilligers kunnen ook het gevoel krijgen dat ze het niet goed doen, wanneer een leidinggevende oppert om een cursus te doen. Vrijwilligers hebben nog niet altijd het gevoel bij een cursus dat het een toevoeging is en dat het ook heel leuk en interessant kan zijn om bijscholing over een onderwerp te krijgen. De coördinator vertelt dat ze heel voorzichtig omgaat met deze vrijwilligers:

*“Ik doe dit vrijwilligerswerk al jaren zo, is daar iets mis mee? “ Deze gedachte moet je ombuigen, heel langzaam buigen, want breken werkt niet, dan gaan deze vrijwilligers weg.*

Als een nieuwe vrijwilliger begint met vrijwilligerswerk moet deze nog het nodige leren van het werk. De coördinator denkt echter wel dat sommige medewerkers daar geen tijd voor vrij willen maken. Ze hebben het erg druk en willen geen tijd besteden aan vrijwilligers die nog niet weten wat er van ze verwacht wordt.

*Wat je merkt de laatste tijd, organisatie die onder druk staat van reorganisatie, waar dus de medewerkers hun hoofd heel ergens anders bij hebben. Dan roepen ze gelijk van: ja, zo'n vrijwilliger wil ik niet hoor, ik wil een vrijwilliger die dat kan en dat kan, het moet een soort duizendpootje zijn, die alles in huis heeft. En de vrijwilliger hoeft maar dit te doen dan is ie al afgekeurd.*

Een medewerker van het inloopcentrum vertelt dat ze erg blij is met de vrijwilligers die daar helpen. Ze wil ook de tijd nemen nieuwe vrijwilligers alles uit te leggen en ze goed in te werken. Wel vertelt ze dat ze ook

erg druk is met haar eigen taken en daardoor niet altijd genoeg tijd heeft de vrijwilligers zo uitgebreid te begeleiden.

*Ik zou de vrijwilligers soms wel uitgebreider willen begeleiden, maar door de drukte van mijn eigen taken lukt dit soms niet.*

### **7.11 Serieus genomen worden**

Een manier waarop medewerkers aan vrijwilligers kunnen laten zien dat ze ze serieus nemen is door te luisteren naar hun klachten en opmerkingen. Twee vrijwilligers die ik heb gesproken vertelden dat ze een aantal keer hebben aangegeven dat het vervelend is als banden van rolstoelen niet goed zijn opgepompt. Ook vinden zij het vervelend als de bewoner eerst nog schone kleren aan moet krijgen, voordat ze op pad kunnen gaan. Ze vertellen dat ze deze klachten een aantal keer hebben aangekaart, maar dat het soms toch voorkomt. Ze krijgen hierdoor het gevoel dat ze niet serieus worden genomen. Een medewerker vertelt dat deze klachten inderdaad gemeld zijn en dat zij ook merkt dat vrijwilligers zich minder serieus genomen voelen als het een volgende keer toch weer niet goed geregeld is.

*Vorige week heb ik wel een klacht gehoord, iemand had al een aantal keer bij de begeleiding gemeld dat ze het fijn zou vinden als de banden van de rolstoel zouden worden gecontroleerd voordat ze zou komen. Toch was het elke keer niet geregeld. Iemand die dat al een paar keer gemeld heeft krijgt dat toch het idee dat er te weinig mee gedaan wordt.*

Ook heb ik een vrijwilligers gesproken die hierover haar mening gaf.

*Soms vind het wel lastig dat ik iets aankaart, maar dan het gevoel heb dat daar niets meer gebeurt. Dan vraag ik me toch af of ik dat nog wel moet blijven doen.*

Cordaan is op dit moment bezig met een grote reorganisatie, wat zijn uitwerking heeft op de verschillende locaties. De coördinator vertelt dat het op dit moment soms lastig is het vrijwilligerswerk op de kaart te zetten. Het vrijwilligerswerk heeft zijn vaste plaats in de grote organisatie nog niet gevonden. De organisatie moet op dit moment niet alleen invulling geven aan het (nieuwe) vrijwilligersbeleid, de organisatie is ook druk met het invullen van de organisatiestructuur in zijn geheel.

*Dat hele proces, positionering van het vrijwilligerswerk is nog steeds niet duidelijk. Nou, dat is echt een ramp.*

Verder vertelt ze dat ze wel denkt dat de top van de organisatie wel zegt dat het zich bewust is van het belang van vrijwilligerswerk, maar dat ze toch constant moet blijven vechten om haar positie in stand te houden. Ze denkt daarbij dat de top van de organisatie nog niet helemaal doorheeft hoe belangrijk het vrijwilligerswerk is voor de organisatie als geheel.

*Ze zien het belang ervan in, zeggen ze. Maar je moet er voor strijden, uiteindelijk, voor je positie. Nog steeds. Elke stap.*

*V: Waar komt dat door?*

*Waarschijnlijk dat ze er toch niet helemaal inhoudelijk achter zijn wat het allemaal inhoudt het vrijwilligerswerk.*

De manager die ik heb gesproken vertelt dat zij vrijwilligerswerk wel heel belangrijk vindt. De manager vertelt zelfs dat ze vindt dat Cordaan meer zou moeten investeren in vrijwilligers die iets uit het vrijwilligerswerk moeten halen, zoals mensen met een beperking of taalachterstand. Dat zijn de groepen waarop de coördinator zich wil richten met Zorg Beter met Vrijwilligers. De manager beaamt dat het op sommige plaatsen in de organisatie nog wel vechten voor het vrijwilligerswerk is. Het blijft moeilijk geld los te krijgen hiervoor.

*Het is voor een grote organisatie ook lastig om geld opzij te zetten voor iets waar je niet direct meetbare resultaten van krijgt. Toch is dit zo belangrijk.*

## **7.12 Afspraak is afspraak**

In principe wordt, zoals eerder vermeld, voordat een vrijwilliger begint te werken bij Nieuw-Sloten of het inloopcentrum, afgesproken wanneer en hoe vaak een vrijwilliger komt. De coördinator vindt het belangrijk dat afdelingen zich houden aan afspraken die met vrijwilligers zijn gemaakt. Het is niet de bedoeling dat afdelingen vrijwilligers vragen extra te komen, het werk moet volgens de coördinator zoveel mogelijk volgens afspraak gebeuren.

*Dat is de afspraak en dus niet tussentijds ook nog van he, kom je morgen ook nog? Nee, dat is gewoon de afspraak.*

De contactpersoon voor vrijwilligers vertelt dat ze pas sinds kort let op deze afspraken. Tot de coördinator vrijwilligerswerk kwam vond ze het prima als vrijwilligers vaker kwamen. Wel ziet ze dat vrijwilligers op die manier misschien overvraagd kunnen worden. Ze zijn dan in het begin erg enthousiast, komen heel vaak, maar vinden het na een half jaar toch te zwaar.

*Ik was dit helemaal niet gewend, als jij die afspraak op dinsdag hebt, kom je gewoon op dinsdag. Wil je dan donderdag ook komen, van mij mag je. Dat beleid is nu wat strenger, omdat de ervaring schijnt te zijn dat vrijwilligers overvraagd kunnen worden.*

Over speciale afspraken voor allochtonen is mij niets duidelijk geworden. Wanneer deze vrijwilligers binnenkomen gelden voor hen in principe dezelfde afspraken als voor alle andere vrijwilligers. Ook voor eenmalig vrijwilligerswerk zijn mij geen speciale afspraken duidelijk geworden.

Soms blijkt dat het moeilijk kan zijn vrijwilligerswerk alleen maar via afspraken te laten lopen. Aan de ene kant weten organisatie en vrijwilliger dan wel beter waar ze op kunnen rekenen, maar een vrijwilliger geeft aan dat ze de ene week drukker is dan de andere en dus niet altijd even veel tijd heeft voor haar vrijwilligerswerk. Ze kan dus soms wel mee met uitstapjes en de andere keer niet.

*Soms ga ik mee met uitstapjes, de andere keer niet. Dat ligt eraan hoeveel tijd ik die week heb, in verband met onregelmatige werktijden bij mijn andere werk.*

Vooral in het inloopcentrum blijkt het lastiger te zijn dit soort afspraken te maken. Vrijwilligers in het inloopcentrum vinden het zelf ook prettig te komen wanneer ze tijd en zin hebben. Een vrijwilliger vertelt dat ze het gewoon heel leuk vindt om hier te zijn en mensen te helpen. Het levert voor haar zelf ook gezelligheid op. De coördinator vindt het heel belangrijk dingen vast te leggen, maar op de werkvloer onder vrijwilligers en medewerkers blijkt de behoefte hieraan minder groot te zijn. Een vrijwilliger uit de buurt vertelt over haar positie.

*De coördinator weet nu dat ik hier ben. Ze kwam hier een keer, toen vertelde ik haar hoe lang ik hier al ben. Ze geloofde het bijna niet. Zij heeft mij toen een brochure gegeven, maar van mij hoeven al die regels en afspraken niet zo.*

Cordaan heeft vrijwilligers die op meerdere locaties vrijwilligerswerk doen, de coördinator vindt het daarom belangrijk dat op alle locaties dezelfde regels gelden. Nu mogen op sommige locaties andere dingen dan op andere. Daarnaast houden vrijwilligers elkaar onderling in de gaten en moeten ze volgens haar tijdens het werk allemaal hetzelfde krijgen. De ideale situatie volgens de coördinator is als volgt. Koffie en thee is gratis. Als mensen langer dan 5 uur achtereen werken krijgen ze een maaltijd. Mensen die helpen bij het serveren van de maaltijd mogen ook mee-eten. Ook vindt ze het belangrijk afspraken te maken hoeveel drankjes mensen nog mogen drinken nadat ze gewerkt hebben. Op die manier worden de verschillen tussen de locaties zoveel mogelijk verkleind.

De coördinator denkt dat dit niet alleen gaat om hetzelfde krijgen, maar ook om het feit dat alle vrijwilligers evenveel aandacht willen krijgen. Ze vindt het belangrijk vrijwilligers overal dezelfde rechten en mogelijkheden te geven, om te voorkomen dat een vrijwilliger zich achtergesteld kan gaan voelen.

*En mensen letten heel erg op elkaar. Wat krijgt de een, wat krijgt de ander. Maar ik denk dat dat wel een menselijk trekje is. Als je nooit gezien wordt is dat niet leuk.*

Een vrijwilliger uit het inloopcentrum vertelt juist dat ze het in het inloopcentrum erg fijn vindt, omdat niet alles vastgelegd is. Deze vrijwilliger vindt het fijn dat ze wat te drinken kan nemen en met andere mensen kan kletsen.

*Ik kom hier niet om van alles te krijgen, ik vind het gewoon prima dat ik af en toe iets mag pakken en gezellig een praatje kan maken.*

Met de speciale doelgroepen die Nieuw Sloten en het inloopcentrum willen aantrekken kunnen ook speciale afspraken gemaakt worden. Deze afspraken zijn nog niet uitgewerkt en kunnen misschien per situatie bekeken worden.

### **7.13 Hoor ik er nu wel of niet bij**

De coördinator heeft het gevoel dat het personeel tijd vrij wil maken en inspanning wil verrichten om vrijwilligerswerk goed neer te zetten.

*En dat moet ik zeggen, de bereidheid om tijd te maken, om zich in te zetten, om zich goed voor te bereiden, dat is er.*

Om vrijwilligers het gevoel te geven dat zij bij de organisatie horen organiseert Cordaan elk jaar een feest voor vrijwilligers. Dit feest vindt meestal in de zomer plaats. Omdat Cordaan heel veel verschillende vrijwilligers heeft proberen ze het feest zo te organiseren, dat het feest wat voor iedereen biedt. Alle contactpersonen werken mee aan dit feest en ook de directeur werkt mee aan dit feest. Ook is dan de jaarlijkse 'lintjesregen', waar alle vrijwilligers die in een veelvoud van 5 jaar voor Cordaan werken een lintje krijgen. Hierbij krijgen deze vrijwilligers allemaal een persoonlijke toespraak. De vrijwilligers waarderen dit enorm, even een moment waarop ze in het zonnetje worden gezet. Volgens een vrijwilliger is dit altijd een gezellige avond, waardoor vrijwilligers zich gewaardeerd voelen.

*Dat is altijd heel gezellig. Eigenlijk hoeft dit van mij allemaal niet, maar het geeft je toch wel een warm gevoel.*

Voor eenmalig vrijwilligerswerk dat Nieuw Sloten wil aantrekken is deze manier van waarderen minder geschikt. Deze vrijwilligers komen slechts eenmaal bij Nieuw Sloten om te helpen, hiervoor kan een andere oplossing gezocht worden om waardering te uiten.

De manager vindt dit altijd een belangrijk moment in het jaar, op deze manier kan je vrijwilligers goed laten merken dat je ze waardeert. Ook zijn deze momenten heel geschikt om eens een praatje met iemand te maken en wat meer over persoonlijke achtergrond van iemand te weten komen.

*Deze avond is altijd een belangrijk moment in het jaar. Het hele personeel werkt hard mee om nu eens iets voor de vrijwilligers te organiseren.*

#### **7.14 De rol van de contactpersoon vrijwilligerswerk**

Op elke locatie van Cordaan is een contactpersoon vrijwilligerswerk. Pas sinds de fusie zijn deze locaties onder centraal beheer van de coördinator vrijwilligerswerk gevallen. De coördinator vertelt dat alle locaties al veel doen met vrijwilligers, maar dat ze centraal nog niet zoveel geregeld hebben. Zo is vaak niet duidelijk hoeveel vrijwilligers actief zijn op de locatie, wat zij precies bijdragen en hoeveel uur ze de locaties versterken. De coördinator vertelt daarover:

*De contactpersonen doen allemaal al wel iets met vrijwilligers. Maar ze hebben allemaal hun eigen leven aan vrijwilligerswerk georganiseerd. Daarom is het nu op elke locatie nog anders geregeld.*

Voor de reorganisatie van 2007 werkte men op Nieuw-Sloten al met vrijwilligers, de contactpersoon regelde dit zelf. Ze onderhield het contact met de vrijwilligers en plaatste ze, daar waar vrijwilligers nodig waren. Met de komst van de coördinator wordt dit meer centraal geregeld, zodat uiteindelijk alle vestigingen van Cordaan hetzelfde vrijwilligersbeleid hanteren. De rol van de contactpersoon blijft op de werkvloer wel zo veel mogelijk hetzelfde, de coördinator helpt met het beleid en kan helpen bij het werven van vrijwilligers. De coördinator heeft daar haar eigen visie op:

*Mijn visie daarop is dat zij gewoon het contact met de vrijwilligers onderhoudt, zij blijft de contactpersoon van het vrijwilligerswerk. Ik lever nieuwe vrijwilligers aan op de manier zoals wij dat gewend zijn.*

De coördinator ziet ook dat de contactpersoon het erg druk heeft. De afdeling in Nieuw-Sloten waar ik heb meegekeken is een ruimte met slaapkamers en een woonkamer, waar de bewoners hun dag doorbrengen. De contactpersoon loopt hier zelf ook rond. Vaak is het erg druk, bewoners moeten ontbijten, zich aankleden of naar de dagbesteding. Hierdoor is het vaak erg druk en hectisch op de afdeling. Omdat de contactpersoon voor vrijwilligers hier zelf ook rondloopt is zij geneigd snel even mee te helpen. Hierdoor besteedt ze minder aandacht aan haar vrijwilligers. Na de reorganisatie heeft ze wel meer tijd gekregen voor haar functie van contactpersoon. De coördinator heeft wel het gevoel dat ze nu iets meer tijd heeft voor deze functie.

*Ik heb wel de indruk dat ze nu iets meer tijd heeft, maar eigenlijk is ze nog te druk. Zij is wel de contactpersoon, maar ze staat heel vaak gewoon op de werkvloer heel hard mee te werken. En dan moet het vrijwilligerswerk maar gewoon even tussendoor.*

De contactpersoon merkt zelf ook dat ze niet altijd even goed overzicht heeft over de vrijwilligers. Dit komt ook omdat sommige vrijwilligers individueel met een bewoner bezig zijn. Wanneer deze vrijwilliger een aantal weken niet komt door bijvoorbeeld ziekte, meldt de bewoner dit niet altijd bij het personeel. De contactpersoon vertelt dat het contact met vrijwilligers daarom niet altijd even goed is. Ze vertelt dat ze het wel belangrijk vindt hierop te letten, want ze merkt dat vrijwilligers waar ze meer contact mee heeft vaak ook meer betrokken zijn.

*We willen met dat contact wel aan de gang gaan. Een aantal zal dat vast heel leuk vinden. Het is wel een doel om het contact met onze vrijwilligers te verbeteren. Ook door kaartjes te sturen met verjaardagen enzo.*

### **7.15 De rol van de coördinator**

Nieuw Sloten maakt pas sinds 2007 deel uit van Cordaan. Daarvoor werkte Nieuw Sloten al met vrijwilligers, maar hadden ze geen centrale coördinator boven zich. De coördinator vertelt dat ze het in het begin wel moeilijk vond om haar plekje te vinden. De mensen van Nieuw Sloten hadden al hun eigen werkwijze met vrijwilligers en wilden niet altijd hun werk uit handen geven aan de coördinator. Ze vertelt hierover:

*Ik merkte gewoon dat daar een spel werd gespeeld van hoe belangrijk ben ik. Dan moet je ontzettend hard werken om daar doorheen te komen om werkelijk aan het werk te gaan.*

Voor de contactpersoon en de manager van Nieuw Sloten was niet duidelijk wat de rol van deze nieuwe coördinator zou worden. De coördinator vertelt dat ze daarom een gesprek hebben gehad om over deze invulling te spreken. Ze heeft daar verteld hoe zij haar eigen rol ziet.

*Jij bent de contactpersoon hier, daar verandert niets, maar ik zorg dat er meer gekeken wordt naar randvoorwaarden.*



Om dit goed samen te kunnen doen vertelt ze ook dat ze onderling goed contact moeten onderhouden. Het is niet de bedoeling dat contactpersoon en coördinator de strijd om vrijwilligers aangaan, maar dat ze samen het vrijwilligerswerk naar een hoger plan gaan brengen. Vooral in de begintijd van de fusie waren hier wel eens moeilijkheden. De contactpersoon kon dan het gevoel krijgen dat de coördinator haar plek zou overnemen. Volgens de coördinator is dit helemaal niet de bedoeling. Volgens de coördinator is goede communicatie hier van groot belang, zodat beide partijen weten wat de verwachtingen naar elkaar toe zijn. Door verwachtingen uit te spreken en op elkaar af te stemmen kan door samenwerking meer bereikt worden.

*De communicatie onderling moet goed zijn. We moeten in kaart hebben wat we willen en wat kan ieder voor zich leveren om daarmee het beste samenspel te hebben.*

De coördinator van het vrijwilligerswerk heeft dus niet direct contact met de vrijwilligers op de werkvloer. Zij speelt een rol bij de werving en het vastleggen en beheren van de randvoorwaarden. Zelf vertelt ze hierover dat ze het prettig vindt niet meer zoveel direct contact te hebben met de vrijwilligers.

*Mijn rol is ook anders geworden, afstandelijker. Daar ben ik zelf wel blij om moet ik zeggen.*

Ook speelt zij een rol in het bemiddelen voor begeleiding op de werkvloer voor vrijwilligers. De contactpersoon op de locatie kreeg tot voor kort niet veel tijd om de vrijwilligers te begeleiden, hoewel de vrijwilligers die begeleiding wel nodig hebben. De coördinator vertelt dat ze probeert extra uren voor de contactpersoon te krijgen.

*In Nieuw Sloten ben ik al anderhalf jaar aan het proberen en trekken, en te kijken ook of de contactpersoon meer tijd krijgt van de baas. Want voor niks gaat de zon op.*

De coördinator zal zorgen voor nieuwe vrijwilligers, die eenmalig vrijwilligerswerk komen doen. Zij geeft daarna de begeleiding van deze mensen over aan de contactpersoon. Zij zal wel een rol kunnen spelen in het creëren van plekken voor eenmalig vrijwilligerswerk. Ook zal zij zich bezig houden met het binnenhalen van allochtonen en ouderen uit de buurt, waarnaar de begeleiding weer over gaat naar de contactpersoon.

De coördinator geeft aan dat ze al heel trots is op wat ze tot nu toe met het vrijwilligerswerk heeft bereikt. Ze is nu aan het proberen dit aan de top van de organisatie te laten zien. Ze wil de mensen aan de top, die het geld verdelen duidelijk maken hoe belangrijk het vrijwilligerswerk is. Door hier meer geld voor vrij te maken kan men nog meer investeren in het vrijwilligerswerk en zal het nog meer opleveren. Ook vindt ze dat het vrijwilligerswerk een voorbeeld kan zijn voor andere arbeidsprocessen in de organisatie. Ze wil benadrukken dat vrijwilligers heel hard werken en ontzettend veel betekenen voor de organisatie, zonder dat zij daarvoor betaald krijgen.

*De rest zou lering moeten trekken uit het vrijwilligerswerk. Wij hebben alleen maar motivatie tot kracht en middel. De anderen hebben veel meer middelen, namelijk de geldelijke beloning.*

### **7.16 Vinden ze hun plek of niet**

Zoals gezegd in de inleiding van dit hoofdstuk is Cordaan een erg grote organisatie. De coördinator die zich bezig houdt met het vrijwilligerswerk op Nieuw-Sloten heeft meerdere locaties onder haar hoede. Op Nieuw-Sloten en in het inloopcentrum vinden vrijwilligers al aardig hun plek. Medewerkers denken na over hoe ze om moeten gaan met vrijwilligers en de contactpersoon geeft meer en meer vorm aan het vrijwilligerswerk. De coördinator vertelt dat deze locatie verschilt met andere locaties waar ze bezig is. Dit komt omdat ze op Nieuw-Sloten al langer bezig is het vrijwilligerswerk te veranderen.

*Op de andere locaties begin ik nu bijna bij een nulpunt. In Nieuw-Sloten ben ik al langer aan het vormen.*

## **7.17 Conclusies bij Nieuw Sloten**

### Type vrijwilligers

Bij Nieuw Sloten werken vrijwilligers voor verschillende activiteiten, zoals helpen in het inloopcentrum of persoonlijk met een bewoner. De meeste vrijwilligers zijn vrouw op middelbare of hogere leeftijd. Verder ligt Nieuw Sloten in een grote stad, in een wijk waar relatief veel allochtone inwoners zijn. Binnen de organisatie werkt een aantal allochtone vrijwilligers, maar dit is niet evenredig aan de inwonersverdeling in de wijk. De organisatie is waarschijnlijk nog niet voldoende toegankelijk voor mensen uit de wijk. Hoewel de organisatie bezig is de bewoners in de maatschappij te laten meedraaien komt de maatschappij in mindere mate binnen.

### Rol van de coördinator

Vrijwilligers binnen Nieuw Sloten hebben contact met twee personen, namelijk de coördinator vrijwilligerswerk en hun contactpersoon vrijwilligerswerk op de afdeling. De coördinator gaat over centrale inzet van vrijwilligers en de contactpersoon zorgt voor de begeleiding tijdens de werkzaamheden. De coördinator probeert binnen verschillen locaties van Cordaan dezelfde voorwaarden vast te leggen. Hierdoor blijft minder ruimte over voor 'spontane' inbreng. Uit verhalen die ik gehoord heb, is juist in het inloopcentrum deze spontane inbreng bijzonder. In de praktijk blijkt dit afstemming soms lastig. Vrijwilligers en betaalde medewerkers op de afdeling en in het inloopcentrum zouden graag wat ruimte laten voor spontane inbreng, terwijl de coördinator gelijke voorwaarden op alle afdelingen erg belangrijk vindt. Hierdoor kan mogelijk verschil van mening ontstaan tussen coördinator enerzijds en de contactpersonen en vrijwilligers op de afdeling anderzijds.

Vrijwilligers van Nieuw Sloten vallen sinds de fusie onder de coördinator vrijwilligerswerk van Cordaan. In het begin moesten coördinator en contactpersoon op de afdeling daarom hun positie bepalen. Beide partijen moesten wennen aan het omgaan met elkaar.

Voor het laten meewerken van mensen uit speciale doelgroepen zou het goed kunnen zijn speciale regels op te stellen. Deze mensen hebben vaak persoonlijke afspraken en voorwaarden nodig, wat moeilijker is, wanneer een coördinator meer gelijkheid nastreeft. Dit was te zien bij mensen uit de buurt die de coördinator graag binnen wil halen. Deze mensen geven aan graag te komen wanneer ze zelf willen, terwijl de coördinator graag afspraken maakt over de momenten waarop ze komen.

### Begeleiding van vrijwilligers

Bij het inloopcentrum werken vrijwilligers uit de buurt, zij komen meestal op vaste momenten, maar ook wanneer ze zelf zin hebben om te komen. Hiermee zijn geen vaste evaluatiemomenten, maar zij zeggen wel ze in het inloopcentrum altijd makkelijk even iemand aan kunnen spreken over problemen of suggesties. Ook werkt Nieuw Sloten met vrijwilligers, die met een persoon alleen op stap gaan. Deze vrijwilligers hebben weinig contact met personeel van Nieuw Sloten. Een vast evaluatiemoment zou een goede manier zijn om met deze mensen in contact te blijven.

### Randvoorwaarden

Vrijwilligers hebben aangegeven dat ze het prettig vinden dat randvoorwaarden goed geregeld zijn. Vrijwilligers vinden het vervelend als ze eerst nog zaken moeten regelen en afhandelen voordat ze met een cliënt op stap kunnen gaan. Helemaal wanneer ze dit al een aantal keer hebben aangekaart bij het personeel. Vrijwilligers krijgen daardoor het gevoel dat ze niet helemaal serieus genomen worden.

Voor allochtone vrijwilligers, oudere vrijwilligers uit de buurt en hoger opgeleide vrijwilligers blijken nog niet veel speciale randvoorwaarden te zijn opgesteld. De coördinator wil proberen randvoorwaarden zo centraal mogelijk op te stellen. Hierdoor kunnen randvoorwaarden moeilijker per persoon afgestemd worden.

### Afspraken

De coördinator wil graag vaste afspraken tussen vrijwilligers en afdelingen maken, zodat duidelijk is welke vrijwilliger wanneer komt. Op dit moment is dat nog niet helder. In principe maken vrijwilliger en afdeling wel afspraken, voordat het vrijwilligerswerk begint, maar de contactpersoon heeft zich hier tot nu toe niet altijd even strikt aan gehouden. Ze vond dat vrijwilligers konden komen wanneer ze zelf wilden, ook als dat vaker was dan afgesproken. Sinds de komst van de coördinator probeert ze zich strikter aan deze afspraken te houden, in verband met het mogelijk overvragen van vrijwilligers.

De komst van een coördinator heeft voor een verandering voor de contactpersoon gezorgd. Voor de contactpersoon komen meer regels bij het vrijwilligerswerk, zoals schriftelijk vastleggen van voorwaarden en zo veel mogelijk gelijk behandelen van vrijwilligers. Aan de andere kant is de contactpersoon zich bewust geworden van mogelijk overvragen van vrijwilligers. Ook heeft de contactpersoon hulp gekregen bij werving van vrijwilligers wat haar kan helpen bij uitbreiding van het vrijwilligersbestand.

## 8. Vergelijkende conclusies en aanbevelingen

*“Vergeet nooit dat de grootste emotionele behoefte van een persoon is dat hij of zij zich gewaardeerd wil voelen” - Norma Milanovich*

In hoofdstukken vijf, zes en zeven heb ik beschreven hoe PW Janssen, Fatima en Nieuw Sloten praktisch invulling geven aan hun vrijwilligersbeleid en hoe verschillende partijen in de organisaties dit beleven. In dit hoofdstuk haal ik uit alle gepresenteerde informatie de belangrijkste bevindingen van mijn onderzoek. Ik begin met een aantal algemene conclusies en in paragraaf 8.1 worden de conclusies van de organisaties met elkaar vergeleken. In paragraaf 8.2 formuleer ik een aantal aanbevelingen. De hoofdvraag luidde:

***Hoe beleven vrijwilligers de praktische betekenis die de organisatie geeft aan het vrijwilligersbeleid en hoe wordt daarbij rekening gehouden met diversiteit onder vrijwilligers?***

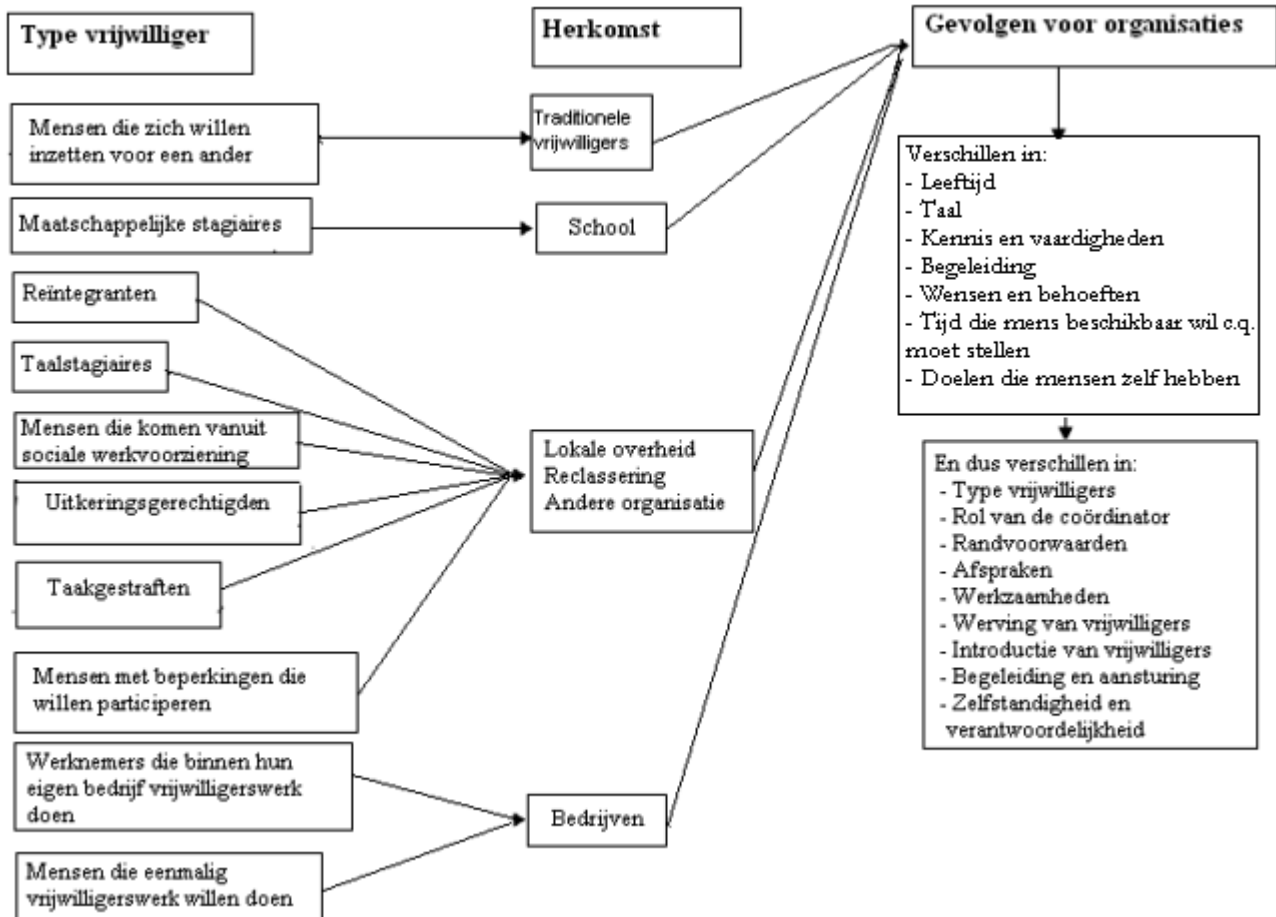
De vrijwilligers die ik heb gesproken beleefden de praktische betekenis over het algemeen goed. De meeste vrijwilligers gaven aan dat ze het vrijwilligerswerk goed, maar ook leuk vonden. Een belangrijke voorwaarde bleek dat een vrijwilliger zich gewaardeerd wil voelen, zoals het citaat aan het begin van dit hoofdstuk erg mooi verwoordt. Dit komt tot uiting door middel van een presentje, maar ook door de mogelijkheid te krijgen mee te denken en dat de organisatie haar afspraken nakomt. Ook is persoonlijke aandacht voor vrijwilligers hierbij een belangrijk aspect, vrijwilligers vinden het fijn het gevoel te krijgen dat ze gezien worden, vaak is een simpel ‘goedemorgen’ en ‘bedankt, tot de volgende keer’ hiervoor voldoende.

Met betrekking tot diversiteit komt uit mijn onderzoek naar voren dat de organisaties zich op dit moment nog vooral richten op traditionele vrijwilligers en makkelijk te plaatsen groepen. De organisaties willen zich wel richten op nieuwe groepen vrijwilligers en deze plaatsen, maar op dit moment kunnen ze zich op dat vlak nog verder ontwikkelen. Hierover komt ook meer naar voren in de conclusies per organisatie.

Verder is een belangrijke conclusie die ik aan dit onderzoek kan verbinden dat alle drie de organisaties op het gebied van vrijwilligerswerk al goed op weg zijn. Ze hebben allemaal een coördinator vrijwilligerswerk die uren heeft gekregen voor het uitvoeren van deze functie. Dit laat zien dat de organisaties bezig zijn met het op de kaart zetten van vrijwilligerswerk.

Alle drie de organisaties geven aan dat ze op zoek zijn naar mensen die makkelijk inzetbaar zijn, zoals hoger opgeleiden. Vrijwilligers die grotendeels zelfstandig kunnen werken en die weinig begeleiding nodig hebben. Het project *diverse doelgroepen* van Zorg Beter met Vrijwilligers richt zich echter ook op vrijwilligers die juist wel extra begeleiding nodig hebben. Deze vrijwilligers gaan vrijwilligerswerk doen om (weer) in contact met de maatschappij te komen. De organisaties waar ik onderzoek heb gedaan bieden eigenlijk nog weinig mogelijkheden aan voor deze vrijwilligers.

Figuur 1 in paragraaf 2.3 geeft schematisch weer welke vrijwilligers voornamelijk onderdeel uitmaken van mijn onderzoek en de herkomst van deze groepen. In mijn onderzoek zijn verschillende gevolgen voor organisaties naar voren gekomen die deze nieuwe groepen met zich meebrengen. Deze zijn te zien in Figuur 3 op de volgende pagina. De gevolgen die in het schema staan corresponderen met de thema's genoemd in de inleiding. In de conclusie zullen genoemde gevolgen aan bod komen.



Figuur 3. *Verskillende typen vrijwilligers met herkomst en gevolgen voor de organisaties.. Vrij naar: Meer 'geleid' vrijwilligerswerk in de zorg in combinatie met inzet van 'participanten' en reguliere vrijwilligers (Informatiemap MOVISIE)*

## 8.1 Vergelijkende conclusies

In hoofdstukken 5, 6 en 7 heb ik de gang van vrijwilligers door drie organisaties beschreven. Aan het eind van elke hoofdstuk heb ik een aantal conclusies getrokken, die voor desbetreffende organisatie gelden. Ook is het heel interessant eens te kijken naar overeenkomsten en verschillen tussen de organisaties. Dat komt in dit hoofdstuk aan de orde.

### Erbij horen

Uit alle cases komt naar voren dat vrijwilligers het erg belangrijk vinden het gevoel te krijgen dat ze bij de organisatie horen. Ze willen het vrijwilligerswerk leuk vinden, wat voor een belangrijk deel wordt beïnvloed door onderdelen van het psychologisch contract. Wanneer vrijwilligers het gevoel hebben dat ze niet serieus genomen worden en daardoor het gevoel hebben niet helemaal bij de organisatie te horen kan dit ten koste gaan van hun motivatie.

### Werving

Om nieuwe vrijwilligers binnen te halen werven de organisaties. Bij alle drie organisaties gebeurt dat centraal, door de coördinator. Deze houdt vacatures bij en werft daarvoor nieuwe vrijwilligers. Afdelingen geven bij de coördinator aan waarvoor zij nog vrijwilligers nodig hebben. De drie organisaties zijn nog op zoek naar meerdere doelgroepen van de 'nieuwe' vrijwilligers waarop Zorg Beter met Vrijwilligers zich richt. Hieruit blijkt dat deze groepen nog niet in grote mate vertegenwoordigd zijn in de organisaties. De vacatures waarmee de organisaties vrijwilligers werven blijken ook nog niet helemaal afgestemd te zijn op deze vrijwilligers. Uit de vacatures komt voor deze vrijwilligers nog niet heel duidelijk naar voren waar zij een plek kunnen krijgen in de organisatie.

### Introductie van vrijwilligers

Alle drie organisaties werken met een introductiecursus voor nieuwe vrijwilligers. Bij alle drie organisaties is deze cursus vooral gericht op traditionele vrijwilligers. Alle nieuwe vrijwilligers nemen deel aan dezelfde introductiecursus. Fatima en Nieuw Sloten zijn op zoek naar allochtone vrijwilligers. Bij deze mensen kan een taalbarrière aanwezig zijn. De vrijwilligers die ik heb gesproken, uit de traditionele groep waardeerden de introductiecursus goed.

PW Janssen en Nieuw Sloten zijn op zoek naar hoger opgeleiden, die op meer zelfstandige basis vrijwilligerswerk kunnen doen. Nieuw Sloten richt zich binnen deze groep vooral op eenmalig vrijwilligerswerk. Voor deze mensen lijkt een intensieve introductiecursus niet heel geschikt. De introductiecursus duurt dan misschien net zo lang als het vrijwilligerswerk. Mogelijk krijgen deze vrijwilligers gaandeweg de informatie die ze nodig hebben. Op dit moment zijn de introductiecursussen van de organisaties nog niet volledig aangepast op de nieuwe groepen die zij aan willen trekken.

### Begeleiding

Uit de cases is naar voren gekomen hoe belangrijk het is om tijd vrij te maken voor begeleiding. Pas wanneer coördinator en contactpersoon tijd hebben om vrijwilligers te begeleiden kan het vrijwilligerswerk goed neergezet worden. Vooral voor contactpersonen op de werkvloer is het belangrijk dat zij tijd krijgen om vrijwilligers te begeleiden. Ik heb tijdens mijn onderzoek vaak gehoord dat contactpersonen zorg voor hun cliënten het belangrijkste vinden. Ze hebben dan het gevoel dat ze tijd die ze gebruiken om vrijwilligers te

begeleiden beter aan de cliënten hadden kunnen besteden. Ze vinden het daarom lastig tijd vrij te maken om vrijwilligers te begeleiden.

### Coördinator

De coördinatoren van de drie organisaties hebben elk een andere positie binnen hun organisatie. Ten eerste is de coördinator van PW Janssen naast coördinator van PW Janssen ook overkoepelende coördinator van Solis. Ten tweede heeft de coördinator van Fatima naast zijn functie als coördinator ook een andere functie binnen de organisatie en hij moet dus zijn tijd verdelen. Deze heeft pas sinds januari 2009 uren gekregen voor zijn coördinator functie. De coördinator van Nieuw Sloten zit niet op locatie Nieuw Sloten en is centrale coördinator van regio West binnen Cordaan.

De coördinatoren zitten dus allemaal op een andere afstand van het werkproces. Daarom is de ene coördinator veel meer lokaal betrokken bij de vrijwilligers dan de andere. De coördinator die verder weg zit heeft meer moeite kleine afspraken te beïnvloeden. Deze coördinator wil juist proberen op alle afdelingen afspraken zoveel mogelijk gelijk te trekken. Een andere coördinator die dicht bij het werkproces zit, vindt het juist moeilijk kleine dingen los te laten. Begeleiding moet formeel overgenomen worden door de afdelingen, maar de coördinator probeert nog wel vaak invloed uit te oefenen.

### Ligging van de organisatie

Bij het vergelijken van de drie organisaties kan ook iets over de ligging van de organisaties worden gezegd. De organisaties waar ik ben geweest hebben alle drie een andere ligging en ik denk dat dit invloed kan hebben op de mate waarin buitenstaanders toetreden tot de organisatie. PW Janssen ligt in een middelgrote stad. Het ligt aan een doorgaande weg, maar hiertussen is wel een afscheiding, door middel van een tuin en een terras. Dit maakt het voor externen misschien lastiger om binnen te komen.

Fatima ligt in een klein dorp en vormt binnen het dorp een dorpje op zich. Het terrein van Fatima ligt aan de hoofdweg van het dorp en op het terrein bevindt zich onder andere ook een speeltuin, waar bewoners van het dorp gebruik van kunnen maken. Op deze manier is Fatima makkelijker toegankelijk voor mensen uit de buurt. Ook bevinden zich op het terrein van Fatima meerdere gebouwen, waardoor de bewoners van Fatima, al dan niet onder begeleiding, buiten komen. Op deze manier komen de mensen uit het dorp makkelijker in contact met de bewoners.

Nieuw Sloten ligt in een woonwijk in een grote stad. De hoofdvestiging met het inloopcentrum ligt tussen woonhuizen en ook zijn er bewoners die min of meer zelfstandig wonen in woningen in de buurt. Hier probeert het personeel zeker de buurt binnen te halen, zoals gebeurt met buurvrouwen die helpen in het inloopcentrum. Wel is de deur altijd gesloten en dat is een drempel voor voorbijgangers om binnen te komen.

Fatima lijkt het best toegankelijk te zijn voor voorbijgangers. Hier lijkt ook het best omgegaan te worden met vrijwilligers uit andere doelgroepen. Mogelijk heeft dit te maken met de gemoedelijke sfeer die in een klein dorp nog heerst, hier lijkt de meeste ruimte te zijn voor invulling van situaties aangepast het moment.



## 8.2 Aanbevelingen

Naar aanleiding van de conclusies die ik heb gepresenteerd wil ik nog graag een aantal aanbevelingen formuleren. Gekeken naar de conclusies per organisatie heb ik gezien dat veel issues voor alle organisaties spelen. Daarom heb ik gekozen de aanbevelingen algemeen te formuleren. Wel geef ik bij elke aanbeveling aan of die in het bijzonder geldt voor een van de organisaties of voor allemaal. De aanbevelingen zijn daarom ook te gebruiken voor organisaties die niet deelnemen aan een verbetertraject van Zorg Beter met Vrijwilligers, maar die wel geïnteresseerd zijn plaatsing van nieuwe groepen vrijwilligers.

### Ga zo door

Mijn eerste advies aan de organisaties is: ga zo door! Zoals al gezegd in de conclusie zijn de organisaties al goed op weg met neerzetten van hun vrijwilligerwerk. Coördinatoren zijn actief bezig vrijwilligerswerk binnen hun organisatie op de kaart te zetten. Nu kunnen ze dit voor groepen die ze graag binnen willen halen verder uitwerken.

### Serieus nemen

Blijf vrijwilligers het gevoel geven dat ze serieus worden genomen in de organisatie en dat ze belangrijk zijn. Zoals gezien bij de beschrijving van het psychologisch contract is het erg belangrijk dat verwachtingen worden waargemaakt. Vrijwilligers hebben bepaalde verwachtingen bij hun vrijwilligerswerk en wanneer die niet worden waargemaakt kan dit ten koste van hun motivatie gaan.

### Afstemming van taken, dit geldt voor alle drie organisaties

De organisaties gaan zich vanaf nu richten op binnenhalen van nieuwe vrijwilligers uit de door hen gekozen groepen. Op dit moment lijken vacatures nog het meest afgestemd te zijn op traditionele vrijwilligers. Ik adviseer daarom vacatures meer af te stemmen op de doelgroep die de organisatie wil bereiken. Dit kan eventueel ook de drempel verlagen. Vrijwilligers kunnen dan zien wat de mogelijkheden zijn en dat zij als vrijwilliger niet perfect hoeven te zijn, voordat ze binnen kunnen komen.

### Creëren van werkplekken, dit geldt voor alle drie organisaties

Een advies dat daarop aansluit is het zichtbaar creëren van werkplekken voor vrijwilligers uit bepaalde groepen. Hierbij denk ik aan werkzaamheden die makkelijk op te pakken zijn, voor vrijwilligers die wat meer moeite hebben met opstarten. Ook denk ik juist aan mogelijkheden met meer verantwoordelijkheden voor (hoger opgeleide) zelfstandige vrijwilligers.

### Begeleiding van vrijwilligers, dit geldt in het bijzonder voor PW Janssen en Nieuw Sloten

Ook begeleiding kan meer afgestemd worden op wat een vrijwilliger aankan. Organisaties kunnen dit per doelgroep doen. Mensen die dingen niet uit zichzelf aangeven, hebben daar wat hulp bij nodig, bijvoorbeeld in de vorm van een vast evaluatiemoment. Veel begeleiders nemen aan dat vrijwilligers zelf met problemen komen, terwijl dat bij 'bijzondere vrijwilligers' misschien niet zo is. Zeker niet bij een aantal wat meer kwetsbare vrijwilligers. Ook zou vanuit de organisatie gekeken kunnen worden naar mogelijkheden voor extra begeleiding van vrijwilligers die dat nodig hebben, zoals reïntegranten die PW Janssen graag wil aantrekken. Zelfstandige vrijwilligers kunnen meer zelfstandig werken, maar de organisatie moet deze vrijwilligers wel blijven begeleiden. Dit kan op een minder intensieve manier, maar het blijven wel vrijwilligers.

Contactpersonen voor vrijwilligers hebben aangegeven dat ze het soms moeilijk vinden tijd vrij te maken voor begeleiding. Mij lijkt het goed wanneer begeleiding in hun functieomschrijving komt te staan. Misschien dat ze dan makkelijker tijd kunnen vrijmaken voor begeleiding. Wanneer het al wel in hun functieomschrijving staat is het van belang dat zij het doel van begeleiding van vrijwilligers inzien. Als zij zich meer bewust worden van de toegevoegde waarde van vrijwilligers zullen zij misschien sneller tijd maken om vrijwilligers te begeleiden.

#### Samenwerking met externe bureaus, dit geldt in het bijzonder voor PW Janssen

Werving en plaatsing van reïntegranten gebeurt vaak in samenwerking met externe bureaus. Die samenwerking verloopt vaak niet optimaal. Het lijkt me daarom verstandig om wederzijdse verwachtingen uit te spreken. Wat verwacht de zorginstelling van het externe bureau, vooral op het gebied van begeleiding van vrijwilligers. Dan wordt ook duidelijk wat het externe bureau verwacht van de organisatie waarbij het vrijwilligers plaatst. Onduidelijkheden kunnen hierdoor weggenomen worden. Ook denk ik dat het verstandig is om duidelijke afspraken te maken over vrijwilligers die hun afspraken niet nakomen, omdat daar ook problemen zijn ontstaan.

#### Koppelen van vrijwilligers, dit geldt in het bijzonder voor Fatima

Tussen vrijwilligers onderling lijkt diversiteit soms een rol te spelen. Traditionele vrijwilligers geven aan vrijwilligers uit nieuwe groepen in een andere groep te plaatsen. Deze traditionele vrijwilligers hebben al ervaring met vrijwilligerswerk. Om de groepen te laten mengen zou ik adviseren om nieuwe vrijwilligers te koppelen aan een traditionele vrijwilliger. De nieuwe vrijwilliger kan dan leren van iemand met ervaring.

#### ]Afstemming tussen coördinator en contactpersoon, dit geldt in het bijzonder voor Nieuw Sloten en PW Janssen

Vrijwilligers en betaalde medewerkers op de afdeling en in het inloopcentrum zouden graag wat ruimte laten voor spontane inbreng, terwijl de coördinator gelijke voorwaarden op alle afdelingen erg belangrijk vindt. Ik denk dat het belangrijk is dat zij in gesprek blijven gaan, zoals zij al eens hebben gedaan. Op die manier creëren ze ruimte om hun ideeën en belangen te laten zien en kunnen ze die zo goed mogelijk op elkaar afstemmen. In omgang met diversiteit lijkt het mij daarnaast wel verstandig om ruimte te laten voor individuele gevallen. Op die manier ontstaat handelingsruimte op de afdeling, waar gepaste invulling kan worden gegeven aan vrijwilligerswerk voor speciale gevallen.

Ook opereren de drie coördinatoren elk op verschillende afstand tot het werkproces van vrijwilligers. Dit heeft gevolgen voor de invloed die zij op werkzaamheden en begeleiding van vrijwilligers hebben. Wanneer een coördinator op meer afstand zit geeft dit geen problemen als de contactpersoon voor vrijwilligers hier goed op in springt. Wanneer contactpersoon en coördinator hun onderlinge verhouding en verwachtingen naar elkaar uitspreken zal hierover meer duidelijkheid ontstaan. Voor vrijwilligers wordt dan ook duidelijker welke partij ze waarvoor moeten benaderen.

## 9. Discussie

In dit hoofdstuk worden de conclusies die ik heb gepresenteerd in het vorige hoofdstuk in verbinding gesteld met wetenschappelijke literatuur.

De organisaties waar ik onderzoek heb gedaan zijn bezig met het binnenhalen van nieuwe groepen vrijwilligers. Ze willen hun vrijwilligersbestand uitbreiden met mensen uit nieuwe doelgroepen. Een deel hiervan valt in de categorie verplicht geleid vrijwilligerswerk. (Hustinx, e.a., 2009, p. 2) Vrijwilligers worden in dat geval vaak door externe bureaus bij de organisatie geplaatst om weer in contact met de maatschappij te komen. (Hustinx, e.a., p. 2) Voor sommige vrijwilligers van deze externe bureaus kan het moeilijk zijn om bij een organisatie binnen te komen. Bij PW Janssen hebben ze, na een aantal negatieve ervaringen, besloten niet meer met een bepaald bureau in zee te gaan. Gastelaars beschrijft de verzameling klantrelaties, die vormgeven aan de kerntaken van een organisatie. (Gastelaars, 2006, p. 83) In het geval van de organisaties die onderwerp van mijn onderzoek zijn is de kerntaak het bieden van zorg aan de cliënten. Dit zijn de klanten van de organisatie. Toch kunnen vrijwilligers, die door een extern bureau geplaatst worden in bepaalde zin ook als klant gezien worden. Ze willen bij de organisatie vrijwilligerswerk doen om daar iets voor terug te krijgen, bijvoorbeeld werkervaring. De tweede fase die ze beschrijft, de selectie van de klanten, kan daarbij van invloed zijn op een nieuwe vrijwilliger die graag toe wil treden. Ze beschrijft dat klanten soms alleen toegelaten kunnen worden als ze goed bekend staan bij een aantal leden. (Gastelaars, 2006, p. 91) Wanneer een aantal andere vrijwilligers heeft gezorgd voor negatieve ervaringen, betekent het toch dat de organisatie de nieuwe vrijwilliger op basis van eerdere ervaringen met andere vrijwilligers niet toelaat.

Vrijwilligers kwamen vroeger vanuit traditionele waarden als dienstbaarheid, plichtsbesef of gemeenschapszin (Hustinx, e.a., 2009, p. 7) Tegenwoordig komen ze om voor zichzelf er ook iets uit te halen. Hun motivatie is veranderd. Motivatie die puur vanuit een persoon zelf komt, zonder dat er direct iets tegenover staat heet intrinsieke motivatie. (Condry, e.a., 1992, 158,159) Toch komt geen enkele vrijwilliger volledig uit intrinsieke motivatie *Het moet wel leuk blijven* is een vaak gehoorde uitspraak. Een vrijwilliger wil in ieder geval een bepaalde mate van voldoening halen uit het vrijwilligerswerk, een vorm van extrinsieke motivatie. (Condry, e.a., 1992, p. 158) Dit is ook zo bij vrijwillig geleid vrijwilligerswerk. Ook van de kant van de organisatie zijn uiteraard bepaalde verwachtingen richting de vrijwilliger. Deze vrijwilliger komt uit vrije wil naar de organisatie, maar er zijn wederzijdse verwachtingen. Dit is het geval bij iemand die zijn vrije tijd nuttig wil besteden. Met de komst van nieuwe groepen vrijwilligers, die vallen onder verplicht geleid vrijwilligerswerk komt het vrijwillige deel van vrijwilligers onder druk te staan. (Hustinx, e.a., 2009, p. 7) Vrijwilligers die om een bepaalde reden vrijwilligerswerk moeten doen, zoals maatschappelijke stage of mensen met een taakstraf zullen vooral extrinsiek gemotiveerd zijn en in mindere mate intrinsiek. PW Janssen heeft een vrijwilliger gehad die kwam voor reïntegratie, maar die vaak afspraken niet nakwam. In dat geval lijkt extrinsieke motivatie groter te zijn dan intrinsieke motivatie. Het lijkt zich vooral heeft aangemeld vanwege de beloning, vooruitzicht op een baan of terugkeren in de maatschappij, maar niet de motivatie vanuit zichzelf had daar ook echt voor te gaan. De vrijwilliger die kwam om de taal te leren bij Fatima leek wel intrinsiek gemotiveerd te zijn om de taal te leren. Vanuit het verhaal van de coördinator kwam naar voren dat de man graag wilde komen, maar dat de taal toch een te grote barrière bleek. In dit geval leek extrinsieke motivatie een minder grote rol te spelen, hoewel het voor de man natuurlijk wel verplicht is om de Nederlandse taal te leren.

Uit de cases komt naar voren dat vrijwilligers het belangrijk vinden het gevoel te krijgen gezien en gewaardeerd te worden. Ze scheppen daarbinnen voor zichzelf bepaalde verwachtingen van de organisatie. Het psychologisch contract is gebaseerd op wederzijdse verwachtingen, van immateriële psychologische aard. (Markin, e.a., 1997, pp. 12,13) Juist door afwezigheid van het economisch contract komt er meer gewicht op het psychologisch contract. (Markin, e.a., 1997, p. 12) Wanneer een van die verwachtingen binnen het psychologisch contract niet waargemaakt wordt, kan ontevredenheid ontstaan. (Markin, e.a., 1997, p. 12) Dit was te zien binnen Nieuw Sloten, waar vrijwilligers het vervelend vonden dat bepaalde problemen vaker voorkwamen. Het ging hier bijvoorbeeld over het oppompen van banden van rolstoelen. Ook een vrijwilliger bij PW Janssen had een voorbeeld dat hier op lijkt. Toen zij met lege handen stond met Sinterklaas, was dat een reden voor haar om niet meer te komen. Zij had een andere verwachting van de organisatie, dan wat werd waargemaakt. Door een schending in het psychologisch contract was haar motivatie weggenomen. Zij voelde zich niet meer betrokken bij dit deel van haar werkzaamheden. Dit is een voorbeeld van de wisselwerking tussen betrokkenheid en motivatie. (Chalofsky, 2009, p. 192). Door het gevoel te krijgen gezien te worden, worden mensen betrokken bij de organisatie, wat kan zorgen voor goede motivatie onder vrijwilligers. Deze vorm van motivatie door betrokkenheid wordt gevormd door affectieve betrokkenheid, de mate waarin mensen zelf bij de organisatie willen blijven, de mate waarin behoeften en verwachtingen van de persoon ook worden waargemaakt door de organisatie. (Markin, e.a., 1997, p. 79) Aangename, positieve emotie die voortvloeit uit de beoordeling van de eigen functie of ervaringen op het werk, wordt aangemerkt als werksatisfactie. (Markin, e.a., p. 79) Van belang is het subjectieve gevoel dat iemand krijgt door het werk, het gevoel eerlijk te worden behandeld. (Markin, e.a., p. 80) Vrijwilligers doen vrijwilligerswerk dus niet alleen om iets voor iemand anders te betekenen, maar ook om er zelf een goed gevoel aan over te houden. Een negatieve ervaring kan de werksatisfactie beïnvloeden. Dat was het geval bij bovengenoemde voorbeelden, waar de verwachtingen van vrijwilligers niet door de organisatie werden waargemaakt. Daarnaast wordt vrijwilligerswerk interessant als het meer is dan een verplichting of een opoffering. Voor organisaties is het daarom verstandig zich te verdiepen in de doelgroepen die ze wil werven. (Bruinsma, e.a., 2001, p. 11) Hoger opgeleide (oudere) vrijwilligers willen graag iets doen met de kennis die ze hebben, daar moet in de organisatie wel ruimte voor zijn (Bruinsma, e.a., 2001, p. 37) In de organisaties waar ik onderzoek heb gedaan heb ik gezien dat plaatsen voor de doelgroepen waarop ze zich richten nog niet altijd (duidelijk) gecreëerd zijn. Een gevolg is dan wel snel voor de organisatie dat het een behoorlijke investering kost dit te realiseren.

## 10. Slotwoord

Het schrijven van een scriptie is een grote klus. Nooit had ik van tevoren kunnen denken dat het me zo zwaar zou vallen. Maar uiteindelijk ben ik trots op het resultaat. Dit is een perfecte plaats om een aantal mensen te bedanken, mensen die me bij hebben gestaan, geholpen of juist afleiding hebben geboden. Het moge namelijk duidelijk zijn: alleen had ik het niet gered!

Mariëlle Meeuwsen – Ten eerste natuurlijk hartelijk dank voor de plek die je me hebt gegeven binnen MOVISIE en binnen Zorg Beter met Vrijwilligers. Ik weet nog de eerste dagen, ik wist niet waar ik naartoe moest en hoe alles werkte, maar jij nam me overal mee naartoe, waardoor ik me al snel thuis begon te voelen tussen de flexplekken. Erg leuk ook dat je me zelfs bij je thuis uitnodigde voor werkoverleg. Daarnaast heb jij me inhoudelijk erg fijn geholpen bij het opzetten en uitvoeren van mijn onderzoek. Je hebt altijd heel nauwkeurig mijn stukken doorgelezen, waardoor ik verder kon om verbeteringen en aanpassingen te verwerken. Bedankt voor al je hulp!

Marja Gastelaars – Elke keer wanneer ik van een afspraak met jou kwam ging ik met ontzettend veel vragen naar huis. Vragen die me verder brachten om vast te stellen waar ik met mijn scriptie naartoe wilde. Natuurlijk ging ik ook met veel antwoorden naar huis, vooral wanneer ik de structuur even helemaal kwijt was, kon ik die na jouw feedback weer repareren. Je hebt me ontzettend fijn geholpen om van de grote stukken tekst die ik had geschreven een gestructureerd resultaat te maken. Ook het beschrijven van de organisaties aan de hand van de ‘weg van vrijwilligers door de organisatie’ heb jij aan mij aangedragen, heel veel dank hiervoor!

Betrokkenen van de deelnemende organisaties. Met in het bijzonder natuurlijk Jenny, Clemens en Corry. – Jullie hebben ervoor gezorgd dat ik toegang kreeg tot jullie organisaties en me op alle mogelijke manier geholpen met het verzamelen van mijn data. Zonder jullie had ik niet mijn respondenten kunnen vinden binnen jullie organisaties.

Familie – Zonder mijn ouders had ik mijn studententijd nooit kunnen beleven zoals ik deze heb beleefd. Jullie hebben me altijd alle kansen gegund en me gemotiveerd het beste uit mezelf te halen. Erg fijn ook dat jullie me er soms aan herinnerden dat het beste niet altijd alles doen wat op je af komt is, maar juist keuzes maken voor de dingen die je het liefst wilt. Bruder: heerlijk om bij elkaar te spuien over de liefde voor scripties schrijven!

Ien – Wat moet onze vriendschap zonder de USBO? Je hebt me intussen al vaak verweten dat we binnenkort geen vrienden meer zijn, maar ik weet zeker dat onze studententijd en Zuid-Amerika een basis is voor amigos hasta siempre. Tegelijk een scriptie schrijven is niet zomaar iets, bedankt voor al je positieve woorden, toen jij al klaar was en ik nog zat te zweogen. Je hebt me er echt doorheen geholpen!

## 11. Referenties

### Literatuur

- **Atkinson, I., Maxwell, J.**, (1984), *Structures of social action*, Newcastle: Atheneum Press Ltd
- **Bekkers, R.**, (2002), *Secularisering en veranderende motieven voor vrijwilligerswerk*, in: **Buijs, G.J., Ploeg, van der**, (2002), *Pro Deo: Geïnspireerd blijven in vrijwilligerswerk*, Zoetermeer: Boekencentrum
- **Boeije, H.**, (2005), *Analyseren in kwalitatief onderzoek; denken en doen*, Amsterdam: Boom Onderwijs
- **Braga Rodrigues, S.**, (2006), *The Political Dynamics of Organizational Culture in an Institutionalized Environment*, in: *Organization Studies*, (2006), Volume 27, Issue: 4, pp: 537-557
- **Bruinsma, M., Dirksen, I., Scholten, C.**, (2001), *Focus op de vrijwilliger. Nieuwe impulsen voor werving, bemiddeling en begeleiding*, Meppel: Krips
- **Bussemaker, J.**, (2007), *Brief mantelzorg en vrijwilligerswerk*, te downloaden via: <http://www.minvws.nl/kamerstukken/dmo/2007/beleidsbrief-mantelzorg-en-vrijwilligerswerk-voor-elkaar.asp>, datum van raadplegen: 15 december 2009
- **Chalofsky, N., Krishna, V.**, (2009), *Meaningfulness, Commitment, and Engagement: The Intersection of a Deeper Level of Intrinsic Motivation*, in: *Advances in Developing Human Resources* (2009), Volume 11, Issue 2, pp: 190-204
- **Condry, J., Stokker, L.G.**, (1992), *Overview of Special Issue on Intrinsic Motivation*, in: *Motivation and Emotion*, Volume 16, Number 3, Cornell University
- **Cryer, P.**, (1996), *The research student's guide to success*, Buckingham: Open University Press
- **Dam, C., van, Govaart, M. M., Wiebes, P.**, (eindredactie), (1998), *Zicht op zorg en welzijn: vrijwilligers*, Meppel: Krips BV
- **Gastelaars, M.**, (2006), *Excuses voor het ongemak. De vele gevolgen van klantgericht organiseren*, Amsterdam: Uitgeverij SWP
- **Hustinx, L., Meijs, L.C.P.M., Hoorn, E., Ten.**, (2009), *Geleid vrijwilligerswerk. Over het vrijwilligerspotentieel van de Nederlandse samenleving in 2015*, in: **Dekker P., Hart, de, J.**, (redactie), (2009), *Vrijwilligerswerk in meervoud; civil society en vrijwilligerswerk 5*, Den Haag: Sociaal en cultureel planbureau, pp: 257-276
- **Kunda, G.**, (2006), *Engineering culture: commitment and control in a high tech corporation*, Philadelphia: Temple University Press
- **Markin, P., Cooper, C., Cox, C.**, (1997), *Het psychologisch contract in organisaties*, Schoonhoven: Academic Service
- **Martin, J.**, (2004), *Organizational culture*, Research paper no. 1847, Stanford University
- **Meijer, P.C., Verloop, N., Beijaard, D.**, (2002), *Multi-Method Triangulation in a Qualitative Study on Teachers' Practical Knowledge: An Attempt to Increase Internal Validity*, in: *Quality & Quantity*, Volume: 36, Issue: 2, May, pp: 145-167
- **Meijs, L.C.P.M.**, (1997), *Management van vrijwilligersorganisaties*, Utrecht: Publikard

- **Metz, (2009)**, *Over burgerparticipatie, welzijnsbeleid en de wmo. Historiografie van de werksoort maatschappelijk activeringswerk*, in: Journal of social intervention: Theory and practice, Volume: 18, Issue: 2, pp: 61-83
- **Milanovich, Norma, (2009)**, Libelle, nummer 20, 8 t/m 14 mei
- **Onwuegbuzie, A.J., Leech, N.L., (2007)**, *Validity and qualitative research: an oxymoron?* In: Quality & quantity, Volume: 41, Issue: 2, April, pp: 233-249
- **Rousseau, D.M., (1990)**, *New Hire Perceptions of Their Own and Their Employer's Obligations: A Study of Psychological Contracts*, in: Journal of Organizational Behaviour, Volume: 11, Issue: 5, pp. 389-400
- **Sacks, H., (1984)**, *Notes on methodology*, in: **Atkinson, J.M., Heritage, J., Structures of social action**, Cambridge: Cambridge University Press
- **Siebers, H., Verweel, P., Ruijter, A., de, (2002)**, *Management van diversiteit in arbeidsorganisaties*, Den Haag: Lemma
- **Silverman, D., (2005)**, *Doing Qualitative Research. A practical handbook*. London: Sage Publications Ltd
- **Waal, S. P. M., de, (2008)**, *Strategisch management voor de publieke zaak. Hoe burgers, bedrijven, non-profitorganisaties en overheid gezamenlijk problemen oplossen*, Den Haag: Lemma.

## Internet

- Afbeelding titelpagina: <http://jopinxt.wordpress.com/2009/06/>, datum van raadplegen: 21 september 2009
- <http://www.encyclo.nl/begrip/basiszorg>, datum van raadplegen: 16 augustus 2009
- <http://www.encyclo.nl/begrip/welzijn>, datum van raadplegen: 15 december 2009

## College

- **Vermeulen, J., (2009)**, hoorcolleges academisch onderzoek, Universiteit Utrecht, USBO, periode februari tot juni 2009

## Organisatiedocumenten

- *Hoofddijnen Vrijwilligerswerk, (2007)*, Zorggroep Solis
- Informatiemap Zorg Beter met Vrijwilligers, MOVISIE
- **Kock, C., (2007)**, *Beleidsnotitie Vrijwilligerswerk*, Fatima
- **Scholten, C., (contactpersoon), (2008)**, *Zorg Beter met Vrijwilligers. Programma Kwaliteit en Innovatie Vrijwilligerswerk in de Zorg*, Utrecht: Vilans
- *Vrijwilligerswerk van mens tot mens*, Cordaan

## Bijlage

- Topicijst interviews

## 12. Bijlage - Topiclijst Interviews

### Introductie

---

Tijdens het interviewen wil ik zo veel mogelijk inzicht krijgen in de dagelijkse gang van zaken, zoals die ervaren wordt door de respondent. De onderwerpen en topics vormen een leidraad. Vragen die per onderwerp gesteld worden kunnen zijn: - Hoe doe je dat? – Hoe loopt het? – Wat denk je dat de vrijwilliger ervan vindt? – Wat vind je er zelf van?

- Voorstellen interviewer (afstudeeronderzoek, aanleiding van het onderzoek, master, onafhankelijkheid van de afstudeerder)
- Opnemen van het onderzoek, waarborgen van anonimiteit
- Voorstellen van de geïnterviewde (geslacht, hoogst voltooide opleiding, leeftijd, doelgroep, functie, plek in organisatie, hoe lang al, aantal uren per week)
- Opbouw van het interview
  - Achtergronden van de vrijwilliger
  - Faciliteiten/ voorwaarden/ condities
  - Afspraken
  - Samenwerking op de werkvloer
  - Tevredenheid (van de vrijwilliger en de organisatie)

Het interview zal verlopen naar aanleiding van bovengenoemde topics, maar natuurlijk mag je altijd aanvullingen, voorbeelden of ideeën aangeven en vertellen. Sommige onderwerpen staan een aantal keer in de topiclijst, overlapping moet voorkomen worden, maar de onderwerpen en de antwoorden kunnen bij meerdere topics geplaatst worden.

### Achtergronden van de vrijwilliger (gesteld aan coördinator, manager en vrijwilliger)

---

- Het vrijwilligersbestand
  - Aantal vrijwilligers
  - Typen vrijwilligers
  - Schets van de vrijwilligers
  - Verblijfsduur van de vrijwilligers binnen de organisatie
- Toetreding tot de organisatie
  - Motivatie
  - Contact
  - Werving richting speciale groepen
  - Selectie van vrijwilligers
  - Contact met externe verantwoordelijken

### Faciliteiten/ voorwaarden/ condities (gesteld aan coördinator, manager en vrijwilliger)

---

- Kennis en vaardigheden
  - Introductie op de werkzaamheden/inwerken
  - Afstemming van kennis met taken
- Informatie
  - Taken
  - Gang van zaken binnen de organisatie
  - Veranderingen binnen de organisatie
- Voorzieningen
  - Materialen
  - Hulpmiddelen
  - Werkruimten
  - Koffie/thee
- Begeleiding
  - Aanspreekpunt
  - Functioneringsgesprek
  - Verantwoordelijkheden
  - Persoonlijke aandacht
- Ontwikkeling
  - Mogelijkheden
  - Trainingen



- Vergoedingen
  - Welke vergoedingen zijn er

### **Afspraken (gesteld aan coördinator, manager en vrijwilliger)**

---

- Verwachtingen
  - Wat wordt verwacht
  - Contract
    - Verplichting
    - Steun in de rug
  - Mogelijkheid tot flexibiliteit van het invullen van het vrijwilligerswerk
- Afspraken
  - Gemaakte afspraken
  - Wederzijdse verwachtingen
  - Speciale afspraken voor verschillende groepen

### **Samenwerking op de werkvloer (gesteld aan coördinator, manager, vrijwilliger en betaalde medewerker)**

---

- Tussen vrijwilligers
  - Samenwerking tussen vrijwilligers onderling
  - Afstemming van taken tussen vrijwilligers onderling
  - Opname van nieuwe vrijwilligers in de groep
  - Inwerking van vrijwilligers
- Tussen vrijwilligers en betaalde medewerkers
  - Samenwerking tussen vrijwilligers en betaalde medewerkers
  - Afstemming van taken tussen vrijwilligers en betaalde medewerkers
  - Opname van nieuwe vrijwilligers in de groep
  - Inwerking van vrijwilligers
- Werksfeer
  - De werksfeer

### **Tevredenheid van de vrijwilliger (gesteld aan vrijwilliger)**

---

- Waardering
  - Gevoel van waardering vanuit de organisatie
  - Gevoel van tevredenheid van de cliënt
  - Tevredenheid over de begeleiding
  - Persoonlijke aandacht
- Behoud
  - Afstemming met persoonlijke interesses
  - Plannen om in de organisatie te blijven
  - Mogelijkheden tot ontwikkeling
  - Afstemming met opleidingsniveau
  - Meerwaarde die het vrijwilligerswerk heeft

### **Tevredenheid vanuit de organisatie (gesteld aan coördinator en manager)**

---

- Waardering
  - Op welke manier waardering geven aan de vrijwilliger
  - Gevoel van tevredenheid van de cliënt
  - Gevoel van tevredenheid van de vrijwilliger
  - Tevredenheid over de vrijwilligers
- Behoud
  - Aansluiting bij persoonlijke interesses van de vrijwilliger
  - Aansluiting bij opleidingsniveau van de vrijwilliger
  - Veranderingen in het vrijwilligersbestand
  - Beleid voor diverse groepen
  - Persoonlijke aandacht voor de vrijwilliger
  - Mate van sturing van de vrijwilligers (in verband met vrijwillige participatie)