

Lokale coördinatie: de onmisbare schakel

Adviezen aan vrijwilligersorganisaties in zorg en welzijn

Marian van der Klein
Dick Oudenampsen

Met medewerking van:
Huub Braam
Gerda Leusink
Dirk Witteveen

Juli 2010

Inhoud

1	Inleiding: lokale coördinatie, de onmisbare schakel	5
1.1	Opzet van het onderzoek	6
1.2	Leeswijzer	7
2	De literatuur: trends en bevindingen	9
2.1	Trends in vrijwilligerswerk en vrijwillige inzet	9
2.2	Lokale coördinatie: de match tussen vraag en aanbod	10
2.3	In het licht van de Wmo: vrijwilligersorganisaties en gemeenten	11
2.4	Lokale coördinatie bij LOVZ-organisaties als onderbelicht vraagstuk	13
2.5	Conclusies	15
3	De onderzochte LOVZ-organisaties: een korte introductie	17
3.1	Inleiding	17
3.2	De organisaties	17
4	Landelijke kaderleden over coördinatie: werving, matching en begeleiding	23
4.1	Taakverzwaring coördinatie	23
4.2	De kwetsbare verhouding tussen de coördinator en het lokale afdelingsbestuur	27
4.3	Eisen aan de coördinator: training en scholing	29
4.4	Conclusies	30
5	Landelijke kaderleden over samenwerking	33
5.1	Contact met gemeenten / de Wmo	33
5.2	Contacten met vrijwilligerscentrales	35
5.3	Contacten met andere LOVZ-organisaties	36
5.4	Conclusies	37
6	Externe partijen over de vrijwilligersorganisaties in het LOVZ	39
6.1	Kennis van CMO's, gemeenten en vrijwilligerscentrales over de LOVZ-organisaties	40
6.2	Ervaringen van externen met LOVZ-organisaties op lokaal niveau	41
6.3	Agora, beroepsorganisatie van vrijwilligerscoördinatoren, over vrijwilligersorganisaties in het LOVZ	42
6.4	De verzwaring van lokale coördinatie en de reacties daarop: conclusie	43
7	Slot: Strategische adviezen voor LOVZ-organisaties; overkoepelende thema's	45
8	Adviezen op maat per organisatie	49
8.1	Strategisch advies voor Humanitas-afdelingen	50
8.2	Strategische advies Johanniter Hulpverlening	58
8.3	Strategisch advies voor NPV	63
8.4	Strategisch advies voor het Nederlandse Rode Kruis	72

8.5	Strategisch advies voor Kerk in Actie, diaconaal werk van de Protestantse Kerk in Nederland	79
8.6	Strategisch advies versterking lokale coördinatie UVV	85
8.7	Strategisch advies voor Stichting Present	91
	Literatuur	97
	Bijlagen	
1	Geïnterviewden en deelnemers aan expertmeetings en focusgroepen	99

1 Inleiding: lokale coördinatie, de onmisbare schakel

De lokale coördinatie van vrijwilligerswerk is van grote betekenis voor het voortbestaan en de vernieuwing van vrijwillige inzet op lokaal niveau. Vrijwilligerscentrales, lokale steunpunten, besturen van vrijwilligersorganisaties en hun coördinatoren houden zich bezig met de coördinatie van vrijwillige inzet. Zij werven vrijwilligers, verdelen en plannen de activiteiten van de vrijwilligers, sturen de werkzaamheden aan, regelen als dat nodig is deskundigheidsbevordering, gaan over het contact met de beroepskrachten en grijpen in als het niet goed gaat. Soms zijn degenen die de coördinatie doen zelf vrijwilligers, soms worden zij betaald, maar altijd is de coördinatie in het vrijwilligerswerk het scharnierpunt tussen vraag en aanbod.

De organisaties verenigd in het Landelijk Overleg Vrijwilligersorganisaties in de Zorg (LOVZ) - een overleg van de Vereniging Nederlandse Organisaties Vrijwilligerswerk (NOV) - en het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) vroegen het Verwey-Jonker Instituut om onderzoek te doen naar:

- De concrete veranderingen in de werkzaamheden en de functie van de vrijwilligerscoördinatoren in de zorg.
 - De manier waarop die coördinatoren met deze veranderingen kunnen omgaan op lokaal niveau.
- De vrijwilligersorganisaties binnen het LOVZ hadden de indruk dat hun lokale coördinatoren de laatste jaren steeds meer overbelast raakten en wilden weten of die indruk juist was. Het ministerie van VWS achtte die thematiek zo belangrijk - ze raakt het hart van de vitaliteit van het vrijwilligerswerk - dat zij tot aanbesteding van het onderzoek besloot.

Dit rapport is de weerslag van dat onderzoek. Centraal in dit rapport staat de veranderende coördinatie bij projecten en afdelingen van vrijwilligersorganisaties in het LOVZ. De vrijwilligers bij deze organisaties zijn actief in zorg en welzijn.

Er zijn veel verschillen tussen de organisaties: verschillen in het werk dat zij doen, intensief of juist extensieve ondersteuning, intra- of extramuraal, klusjes in huis of terminale zorg, regelmatig of projectmatig vrijwilligerswerk. De inrichting van de verhoudingen tussen landelijk en lokaal bestuur is overal anders. De organisaties verschillen in de houding van hun vrijwilligers ten opzichte van beroepskrachten. En, last but not least, ze kennen diverse soorten coördinatie en coördinatoren.

Hoe divers deze organisaties en het vrijwilligerswerk dat zij organiseren ook zijn, hun vrijwilligerscoördinatoren - betaald en onbetaald - vormen een gemeenschappelijk punt van aandacht. Aan het LOVZ nemen de volgende organisaties deel:

- Agora
- Humanitas
- Stichting Johanniter Hulpverlening
- Leger des Heils
- Mezzo
- Nederlandse Patiënten Vereniging (NPV)
- Het Nederlandse Rode Kruis
- De NOV (koepelorganisatie)
- Dienstenorganisatie Protestantse Kerk in Nederland (PKN)
- Landelijk Steunpunt Vrijwillige Thuishulp (LSVT)
- Stichting Samenwerkende Vrijwillige Hulpdiensten (SSVH)
- Vereniging Landelijke Unie Van Vrijwilligers (UVV)
- Vrijwilligers Palliatieve Terminale Zorg (VPTZ)
- Nationale Vereniging de Zonnebloem
- Stichting Present Nederland

Doelstellingen van het onderzoek

De LOVZ-organisaties van de NOV hebben behoefte aan inzicht in de concrete veranderingen in de werkzaamheden en functie van coördinatoren op het niveau van de lokale afdeling van de vrijwilligersorganisaties. De doelstellingen van dit onderzoek zijn daarom:

- Het onderzoek brengt die veranderingen vanuit diverse perspectieven in kaart: vanuit het perspectief van gemeentebesturen, vrijwilligerscentrales, vrijwilligersorganisaties in zorg en welzijn en hun lokale coördinatoren.
- Het laat zien welke veranderingen het belangrijkste zijn vanuit het perspectief van vrijwilligersorganisaties in zorg en welzijn en hun lokale coördinatoren.
- Het reikt vrijwilligersorganisaties in zorg en welzijn gerichte strategieën op maat aan om met die meest essentiële veranderingen op lokaal niveau om te gaan.

1.1 Opzet van het onderzoek

Het onderzoek is uitgevoerd in samenwerking met de vrijwilligersorganisaties verenigd in het LOVZ, te weten: Humanitas, het Nederlandse Rode Kruis, het Leger des Heils, Vrijwilligers Palliatieve Terminale Zorg (VPTZ), Johanniter Hulpverlening, Mezzo, Nederlandse Patiënten Vereniging (NPV), Protestantse Kerk Nederland (PKN), Stichting Samenwerkende Vrijwillige Hulpdiensten (SSVH), de Zonnebloem en de Unie Van Vrijwilligers (UVV). Daarnaast zijn ook vrijwilligerscentrales bij het onderzoek betrokken, evenals gemeentelijke beleidsmedewerkers vrijwilligerswerk en Centra voor Maatschappelijke Ondersteuning (CMO's).

In het eerste deel van het onderzoek is bij de elf vrijwilligersorganisaties van het overleg (per organisatie) een verkenning uitgevoerd naar de aard en de omvang van de coördinatieproblematiek.

In dit kader zijn landelijke sleutelfiguren van de vrijwilligersorganisaties geïnterviewd over de positie en de problemen van hun coördinatoren.

Vervolgens hebben we in het tweede deel van het onderzoek vrijwilligerscentrales, CMO's en gemeenten in drie focusgroepen afzonderlijk bevestigd over hun ervaringen met (de coördinatie bij) deze vrijwilligersorganisaties op lokaal niveau.

In deelonderzoek drie zijn we in eerste instantie met vier en uiteindelijk met acht vrijwilligersorganisaties de diepte in gegaan. Per organisatie hebben we een focusgroep samengesteld waaraan zowel het landelijk kader als coördinatoren op lokaal niveau deelnamen. Dit deelonderzoek heeft geresulteerd in de analyse van de belangrijkste knelpunten per organisatie om vervolgens te leiden tot strategische adviezen (op maat) om de problemen het hoofd te bieden en de positie van de lokale coördinator bij de deelnemende organisaties te versterken.

De resultaten van dit onderzoek en de adviezen ten behoeve van het management van vrijwilligerswerk binnen vrijwilligersorganisaties sluiten aan op eerder onderzoek van het Verwey-Jonker Instituut. Zo publiceerde het instituut in 2006 in samenwerking met het toenmalige NIZW Hoe stevig is het cement. Positie van vrijwilligers en vrijwilligersorganisaties in de zorg (Plempers et al., 2006).

Het instituut bestudeerde bovendien de samenwerking tussen beroepskrachten en vrijwilligers, leverde een bijdrage aan de toekomstverkenning van de vrijwillige inzet van het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) en deed onderzoek naar maatschappelijke stage en verantwoorde zorg door vrijwilligersorganisaties (Van Daal et al., 2005; Oudenampsen et al., 2006; Oudenampsen & Van der Klein, 2008; Oudenampsen & Van Vliet, 2007; Tan et al., 2002). Het onderhavige onderzoek geeft ons de kans een gedetailleerde analyse van de voetangels en klemmen op lokaal niveau toe te voegen aan onze staat van dienst. Meer dan in de eerdere onderzoeken zijn wij doorgedrongen tot het hart van het vrijwilligerswerk: de dagelijkse praktijken in dorpen, steden, buurten en bij mensen thuis. De focus op lokale coördinatoren laat zien dat zij in het managen van die dagelijkse praktijken onmisbare schakels zijn.

1.2 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 geven wij een beeld van de veranderende beleidscontext waarin vrijwilligersorganisaties op lokaal en regionaal opereren op basis van een analyse van trends in de literatuur. Hierbij gaan wij onder andere in op de relatie tussen vrijwilligersorganisaties en de gemeenten in het licht van de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo). In hoofdstuk 3 introduceren wij de vrijwilligersorganisaties die in dit onderzoek centraal staan. Wij geven een korte schets van elke organisatie, het aantal vrijwilligers dat bij hen is aangesloten en het aantal coördinatoren dat erin werkzaam is.

In hoofdstuk 4 en 5 komen de landelijke sleutelfiguren van de organisaties aan het woord over de lokale coördinatie. In hoofdstuk 4 staat de rol van de lokale coördinator op het terrein van werving, matching en begeleiding van vrijwilligers centraal en gaan we in op zijn verhouding tot het lokale bestuur van de vrijwilligersorganisatie. Hoofdstuk 5 bespreekt de samenwerking van de verschillende organisaties met gemeenten, de vrijwilligerscentrales en andere vrijwilligersorganisaties. Hoofdstuk 6 belicht de lokale coördinatie vanuit externe partijen, de gemeenten, vrijwilligerscentrales en de CMO's.

Hoofdstuk 7 is het concluderende slothoofdstuk. Het behandelt de hoofdthema's van de strategische adviezen die voor en in samenwerking met de vrijwilligersorganisaties zijn geschreven en die we in hoofdstuk 8 per organisatie presenteren.

Woord van dank

Aan dit onderzoek werkten in de verschillende fasen verschillende mensen mee. Wij willen hen bedanken voor de informatie en het commentaar dat zij ons gaven.

Wij danken Pieter Hovens, ambtenaar bij het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) die de vorderingen van dit onderzoek zeer aandachtig volgde en ons met zijn enthousiasme inspireerde. Het ministerie heeft de afgelopen jaren meer dan eens blijk gegeven van aandacht voor vrijwilligerswerk, bijvoorbeeld in de beleidsbrief Mantelzorg en Vrijwilligerswerk 2008-2011 Voor Elkaar en in Naast en met elkaar. Brief over de relatie tussen informele en formele zorg (ministerie van VWS, 2007 & 2009).

Wij danken Gerda Leusink die in haar sabbatical wilde meedraaien op ons instituut en ons bij de organisatie van expert- en focusmeetings veel werk uit handen heeft genomen.

Daarnaast danken wij de vertegenwoordigers van de organisaties in het LOVZ-overleg van NOV die ons maar liefst drie keer verwelkomden op hun vergadering (bij MOVISIE) en ons een kijkje gunden in hun lokale keukens. Deze vertegenwoordigers lieten zich ook uitgebreid interviewen voor de hoofdstukken 4 en 5. We danken de gemeenteambtenaren, CMO-vertegenwoordigers en medewerkers van vrijwilligerscentrales voor de tijd die zij namen om hun visie te geven op vrijwilligersorganisaties in zorg en welzijn in het huidige tijdsgewricht. En tot slot danken wij alle vrijwilligers en beroepskrachten van de lokale afdelingen die zich de moeite getroostten om bovenop hun drukke werkzaamheden nog eens een dagdeel met ons van gedachten te wisselen over de problemen en oplossingen voor lokale coördinatoren.

2 *De literatuur: trends en bevindingen*

2.1 *Trends in vrijwilligerswerk en vrijwillige inzet*

De tijd dat mensen als vanzelfsprekend jaar in jaar uit vrijwilligerswerk deden uit sociaal plichtsbesef is voorbij. Vrijwilligerswerk moet meer en meer leuk, uitdagend, lerend, passend bij de vrijwilliger en ook weer eindig zijn. De coördinator lijkt vanuit het beleid steeds meer de functie van een makelaar toebedeeld te krijgen die per project de juiste persoon op de juiste plaats zoekt (ministerie van VWS, 2007 & 2008). Bovendien dient hij/zij behalve de traditionele vrijwilligers ook nieuwe groepen potentiële vrijwilligers met de juiste kanalen en de juiste toon te bereiken (daarbij valt te denken aan jongeren, vroeg gepensioneerden en werknemers van maatschappelijk betrokken ondernemers).

In ieder geval, zo constateert het SCP, zal er in de zorg een inspanning nodig zijn van de vrijwilligersorganisaties om hun aantrekkingskracht en bindingsvermogen te vergroten en om vraag en aanbod goed op elkaar aan te laten sluiten (Dekker et al., 2007). De meeste van die organisaties werken met eigen coördinatoren op lokaal niveau. Over de concrete veranderingen in hun werkzaamheden en hun functie gaat dit onderzoek.

Veranderingen in de samenleving beïnvloeden de context van de coördinatie van het vrijwilligerswerk in zorg en welzijn. Voorbeelden hiervan zijn de toenemende arbeidsdeelname van vrouwen, de teruggang in het netto aantal vrije uren waarover burgers beschikken, de toenemende concurrentie op de vrijetijdsmarkt, de ontzuiling, de ontkerkelijking en de individualisering. Tezamen leiden deze ontwikkelingen tot een veranderend profiel van zowel vrijwilligers als vrijwilligersorganisaties (Dekker et al., 2007 en POLS module 2008).

Daarnaast zijn er ook relevante ontwikkelingen in het vrijwilligersbeleid. De Tijdelijke Subsidie-regeling Vrijwilligerswerk (TSV) die tot 2005 in werking was, heeft veel gemeenten ertoe aangezet om vrijwilligersbeleid te ontwikkelen. Als gevolg daarvan is de politieke aandacht voor vrijwilligers bij gemeenten toegenomen (Zuidam, 2004). Met de komst van de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) in 2007 is die aandacht noodzakelijkerwijs alleen nog maar toegenomen.

2.2 Lokale coördinatie: de match tussen vraag en aanbod

In de zorg wordt de match tussen vraag en aanbod van vrijwillige inzet de komende tijd steeds belangrijker. De Toekomstverkenning over vrijwillige inzet van het SCP noemt de zorg als een van de sectoren die berichten over een tekort aan vrijwilligers (Dekker et al., 2007; Devilee, 2005).

Vanwege de vergrijzing zullen er in zorg en welzijn alleen maar meer vrijwilligers nodig zijn. Het is de vraag of er in de toekomst voldoende vrijwilligers zullen zijn en of het nieuwe type vrijwilliger aan die behoefte kan en wil voldoen. In Nederland zijn volgens recente gegevens van CBS (Pols module, 2008) 5,6 miljoen vrijwilligers actief, waarvan er 437.000 (7,8%) werkzaam zijn in de 'verzorging'. Het aantal vrijwilligers dat werkzaam is op dit terrein is in de afgelopen jaren na een aanvankelijke stijging (tot 2004) ongeveer gelijk gebleven.¹

De invoering van de Wmo markeert een ontwikkeling waarbij de focus van verzorging en verpleging van ouderen en mensen met beperkingen verschuift naar het stimuleren en ondersteunen van deelname aan de maatschappij: van verzorgingsstaat naar participatiemaatschappij. Dit is sterk beïnvloed door het besef bij de landelijke en lokale overheid dat de kosten van de langdurige zorg voor en begeleiding van mensen met chronische aandoeningen en beperkingen (via de AWBZ) steeds moeilijker op te brengen zijn. Dan wordt er al snel een beroep gedaan op informele hulp: familieleden en vrijwilligers. De verhouding tussen de beroepsmatige zorg en het werk van vrijwilligers verandert daardoor. Burgers moeten in de eerste plaats de eigen zorg regelen of een beroep doen op vrijwilligers; de beroepsmatige zorg is het laatste toevluchtsoord als dat echt niet gaat. Om de positie van kwetsbare burgers te versterken is de inzet van vrijwilligers (bijvoorbeeld buddy's) essentieel. Dat komt ook tot uiting bij de inzet van vrijwilligers bij kwetsbare gezinnen. Een ander voorbeeld is de inzet van vrijwilligers in de palliatieve zorg in hospices. In al deze voorbeelden kunnen vrijwilligers iets extra's betekenen, waarvan zij zich ook bewust zijn (zie ook: Naast en met elkaar, ministerie van VWS, 2009).

Ook in ziekenhuizen en zorginstellingen wordt een steeds groter beroep gedaan op vrijwilligers. Zorginstellingen redden het niet zonder de inzet van een groot aantal vrijwilligers die zij op velerlei terreinen inzetten. Beperkte hun rol zich in eerste instantie tot die van koffie schenken en gastvrouw zijn, vrijwilligers worden nu voor steeds meer taken gevraagd die voorheen door beroepskrachten werden uitgevoerd. Beroepskrachten leren ook dat zij ruimte moeten bieden aan vrijwilligers. Deze ontwikkeling stelt hogere eisen aan de vaardigheden en kennis van vrijwilligers en aan de mate van flexibiliteit. Dat betekent ook dat vrijwilligers zelf hun grenzen moeten leren bewaken. Ze kunnen daarbij de steun van een vrijwilligersorganisatie goed gebruiken.

1 Het aantal uren dat besteed wordt aan vrijwilligerswerk in de verzorging blijft op dit moment ongeveer gelijk. Vrouwen zijn in het vrijwilligerswerk in de verzorging oververtegenwoordigd. Uit de gegevens van het CBS blijkt dat vrijwilligerswerk verrichten van alle leeftijden is. Er zijn wel verschuivingen tussen de verschillende leeftijdsgroepen. Er is een grotere participatie aan vrijwilligerswerk van de ouderen (boven de 65 jaar) en een daling bij de groep 35- tot 44-jarigen en 55- tot 64-jarigen. Gegevens over de leeftijdsverdeling van vrijwilligers in de verzorging ontbreken echter. Binnen vrijwilligersorganisaties zijn verschillende soorten werkzaamheden te onderscheiden, zoals bestuurswerk (waaronder ook coördinatiewerkzaamheden vallen) of uitvoerend/ondersteunend werk. Bestuurswerk wordt beduidend minder vaak gedaan dan uitvoerend werk maar kost wel meer tijd. Slechts een klein gedeelte van het bestuurswerk wordt beloond met een vergoeding. Bij 26,7% van alle vrijwilligersbanen wordt er bestuurswerk verricht. Op het terrein van de verzorging is dit percentage het kleinst (10,6%) (Van Herten, 2008).

2.3 In het licht van de Wmo: vrijwilligersorganisaties en gemeenten

In het licht van de filosofie van de Wmo is vrijwilligerswerk van cruciaal maatschappelijk belang (zie bijvoorbeeld Voor Elkaar Beleidsbrief Mantelzorg en Vrijwilligerswerk 2008-2011). De wetgever verwacht heel wat voor en van vrijwillige inzet in de gemeentelijke context. Kwetsbare burgers dienen zo lang mogelijk zelfredzaam te zijn en zo laat mogelijk een beroep te doen op betaalde krachten; de vrijwilliger speelt daarbij een belangrijke rol. Zo belangrijk, dat staatsecretaris Bussemaker extra gelden aan gemeenten beschikbaar stelde om de makelaarsfunctie in het vrijwilligerswerk te versterken (ministerie van VWS, 2007).

Gemeenten worden geacht vrijwilligerswerk en mantelzorg expliciet te ondersteunen. Als scharnierpunt tussen vrijwilligers en kwetsbare burgers is de functie van vrijwilligerscoördinator in zorg en welzijn belangrijker dan ooit, zo lijkt het. Hij of zij is het gezicht van het vrijwilligerswerk naar binnen en naar buiten toe. De coördinator heeft een stevige basis, enige stabiliteit en hij of zij heeft effectieve strategieën nodig om efficiënt te kunnen werken en aan de Wmo-verwachtingen van vrijwillige inzet te voldoen.

Via de Wmo kunnen gemeenten een beroep doen op vrijwilligers en hun organisaties om kwetsbare burgers te ondersteunen. Praktisch gezien zal de coördinator in samenwerking met het afdelingsbestuur besluiten of de vrijwilligersorganisatie gehoor geeft aan die oproep. Daarbij kunnen de verschillende rollen van de gemeente op dit terrein, die van ondersteuner én opdrachtgever, spanningen oproepen. Lokale besturen en coördinatoren hebben met beide gedaanten van de gemeente te maken. Dat kan ertoe leiden dat gemeenten vrijwilligersorganisaties benaderen om mee te doen aan aanbestedingsprocedures in het kader van de Wmo. In de huidige lokale context kunnen vrijwilligersorganisaties in zorg en welzijn ook betrokken worden bij meer geleide vormen van vrijwillige inzet, zoals maatschappelijke stages.

In hoeverre willen en kunnen vrijwilligersorganisaties en in het bijzonder de coördinator afspraken maken met de gemeenten over vrijwillige inzet? Hoewel elke vrijwilligersorganisatie haar eigen specialiteit heeft, blijken de organisaties uit het LOVZ-overleg van NOV bij de aanbestedingsprocedures en in het gevecht om lokale subsidie ook wel eens als concurrent ten opzichte van elkaar staan. Hoe willen zij daar in de praktijk mee omgaan?

Basisfuncties ondersteuning vrijwilligerswerk 2008

Door de komst van de Wmo kunnen gemeenten zelf kiezen hoe ondersteuning aan vrijwillige inzet vorm krijgt. Concreet toegespitst op vrijwilligers en vrijwilligersorganisaties is er sprake van een bredere invulling dan prestatieveld 4 (iedereen moet kunnen meedoen). Ook binnen andere prestatievelden is er een taak voor vrijwilligers: een algemene bevordering van actief burgerschap. De Wmo gaat uit van de onmogelijkheid van 'one size fits all': maatschappelijke ondersteuning is maatwerk. Daarom hebben gemeenten zelf de ruimte om invulling te geven aan de ondersteuning van de mantelzorg en vrijwilligerswerk. De gemeenten dienen als regisseur op te treden in het veld van vrijwillige bijdragen aan de hand van de vijf basisfuncties:

1. Vertalen van maatschappelijke ontwikkelingen. De gemeente is in staat om een visie te ontwikkelen en daar interactief beleid op aan te passen. Voorbeelden van ontwikkelingen zijn vrijwilligers bij inburgering, maatschappelijke stages of werknemersvrijwilligerswerk. Daarnaast

- spelen bestaande ontwikkelingen een rol, zoals demografische schommelingen of andere streek-, lokaal- of wijkgebonden processen.
2. Verbinden en makelen. Belangen van verschillende spelers moeten met elkaar worden verbonden. De gemeente heeft de taak vraag en aanbod onder de aandacht te brengen door bijvoorbeeld het onderhouden van netwerken en platforms. Zij kan lokale vrijwilligersorganisaties in een netwerk bijeenbrengen rondom een bepaald thema. Er is sprake van verbinden wanneer dit gebeurt met meer dan twee partijen. Makelen is specifiek: de gemeente brengt bewust en actief twee of meer partijen bij elkaar om concreet tot zaken te komen. Dit kan op diverse niveaus en met verschillende personen en instanties. Gemeenten hebben in dit geval baat bij een netwerk van scholen, bedrijven en vrijwilligersorganisaties.
 3. Versterken. Dit houdt in dat de gemeente zorg draagt voor lokale of regionale ondersteuning van de vrijwilligersinfrastructuur. Het samenbrengen van specifieke expertise onder vrijwilligers is hiervan een belangrijk voorbeeld. Onze onderzoeksobjecten (de lokale coördinatoren in zorg en welzijn) hebben hier, samen met de gemeenten, mogelijk een cruciale rol in. Vrijwilligersorganisaties hebben ook behoefte aan deze ondersteuning vanuit de gemeente (MOVISIE, 2008).
 4. Verspreiden. Deze functie heeft tot doel het vrijwilligerswerk te promoten en waardering te bevorderen. Gemeenten kunnen dit doen door promotie van het beeld van vrijwilligerswerk: het inspireert en het is een verrijking van je leven.
 5. Verankeren. Gemeenten moeten opgedane kennis en ervaringen van vrijwilligerswerk vastleggen. Deze kennis dient vervolgens beschikbaar te zijn via informatiepunten of trainingsaanbod. Een voorbeeld hiervan zijn de werkwijzen of procedures die vrijwilligersorganisaties hanteren.

De toekomst van vrijwilligerswerk bij gemeenten: een instrumentele visie?

De vermaatschappelijking van de zorg heeft tot gevolg dat een instrumentele visie op vrijwilligerswerk dominant lijkt te worden, ook in de Wmo (Oudenampsen & Van Vliet, 2007). Er wordt gesproken over 'inzet van mantelzorgers en vrijwilligers', alsof deze groepen gemakkelijk in te schakelen zijn als gevolg van gemeentelijk beleid. De gemeente schakelt vrijwilligersorganisaties in als dienstverlener om lacunes in de keten wonen-zorg-welzijn op te vangen: vrijwilligerswerk als onbetaalde arbeid (Dekker & De Hart, 2009).

Organisaties zelf lijken weinig behoefte te hebben aan deze instrumentele visie, koesteren de eigen identiteit en zien de komst van de Wmo inclusief de sturende rol van de gemeenten met enige tegenzin aan (Oudenampsen & Van Vliet, 2007). Vooral de verzwaring van de taken van de coördinator baart hen zorgen.

De toekomst van vrijwilligersorganisaties in de gemeentelijke context wordt volgens Oudenampsen en van Vliet bepaald door de volgende trends:

1. Kwantitatieve kloof tussen vraag en aanbod. Er is behoefte aan investeringen in het matchen tussen de wensen van veel burgers om een vrijwillige bijdrage te leveren en de complexe set van vrijwilligerswerk dat gedaan moet worden. Het gevreesde tekort aan vrijwilligers lijkt uit te blijven, maar daarentegen is het grootste gevaar de mismatch tussen vraag en aanbod. Voor het huidige onderzoek is dit van belang omdat organisaties de taak hebben om te investeren in de

- eigen organisatiekracht: welke methodieken zijn geschikt? Deze vraag speelt voornamelijk in het licht van nieuwe groepen vrijwilligers. Daarnaast is de samenwerking tussen lokale overheid en vrijwilligersorganisatie cruciaal, maar nog niet vanzelfsprekend (Oudenampsen & Van Vliet).
2. Kwalitatieve kloof tussen vraag en aanbod. Eisen die zorg- en welzijnsinstellingen stellen aan vrijwilligers zijn niet in verhouding met de bereidheid van vrijwilligers om te investeren in een langdurig commitment. Bij de nieuwe generatie vrijwilligers is deze spanning groter dan bij de huidige generatie. Het gevolg is dat erkenning, waardering en faciliteiten voor en deskundigheid van vrijwilligers belangrijker worden.
 3. Geringe mogelijkheden tot lokale sturing versus ambities van de Wmo. De Wmo verwoordt dat burgers meer voor zichzelf en elkaar zullen moeten zorgen. In de praktijk zijn beleidsmakers juist van mening dat kwetsbare burgers vooral professionele zorg behoeven en dat vrijwillige inzet alleen aanvullend is (Oudenampsen et al., 2006; WRR, 2006). Van compensatie van vrijwilligers kan geen sprake zijn. Voor organisaties past het ook niet om deze af te rekenen op prestaties en concrete resultaten. Gevolg is dat de gemeente op zoek gaat naar een balans tussen de instrumentele benadering (vanuit de Wmo) en de expressieve benadering.
 4. De asymmetrische relatie tussen vrijwilligers en beroepskrachten. Deze spanning ontstaat als gevolg van het feit dat vrijwilligers een minder verplichtende positie hebben binnen een organisatie. Andersom moeten beroepskrachten zich meer inspannen voor ondersteuning van vrijwilligers. Zonder deze ondersteuning is het onmogelijk vrijwilligersorganisaties toe te rusten voor hun nieuwe taken in de Wmo.

2.4 Lokale coördinatie bij LOVZ-organisaties als onderbelicht vraagstuk

De literatuur signaleert een aantal ontwikkelingen in vrijwilligerswerk, bij vrijwilligers en vrijwilligersorganisaties en in de gemeentelijke beleidscontext die de lokale coördinatie, de lokale match van vraag en aanbod direct raken. Toch zijn de lokale coördinatie en de lokale coördinator als onderzoeksobjecten opvallend afwezig in diezelfde literatuur. Het gaat vaak over vrijwilligers en over vrijwilligersorganisaties, maar de scharnier tussen deze twee niveaus is weinig in beeld. Het gaat vaak over vrijwilligersorganisaties en gemeenten, maar het contact tussen beide staat niet centraal. Lokale coördinatie is een onderbelicht vraagstuk in het vrijwilligerswerk. Met dit onderzoek komt er dankzij VWS, de NOV en het Landelijk Overleg van Vrijwilligersorganisaties in de Zorg (LOVZ) expliciet aandacht voor. De scharnier, de onmisbare schakel in het vrijwilligerswerk staat hier centraal.

Om inzicht te krijgen in de lokale coördinatie is het noodzakelijk een preciezer beeld te krijgen van de lokale context waarin vrijwilligersorganisaties opereren. Hoe is de verhouding tussen de lokale coördinator en het bestuur van de afdeling van de vrijwilligersorganisatie? In welk krachtenveld beweegt de lokale coördinator zich? En waarom kiest een vrijwilligersorganisatie in het ene geval voor een betaalde coördinator en in het andere geval voor een vrijwillige coördinator?

Coördinatie in context

In de SCP-publicatie *Vrijwillig Verzorgd* (Devilee, 2008) komt naar voren dat organisaties in de zorg hun vrijwilligers naar verhouding het beste toerusten voor hun taak. Het gaat dan om het uiten van

waardering, het afsluiten van verzekeringen en het begeleiden van vrijwilligers. Meer dan de helft van de organisaties van vrijwillige zorg schoolt zijn vrijwilligers. Volgens Devilee ligt de oorzaak voor deze gedegen voorbereiding in het feit dat vrijwilligers in deze sector gekoppeld worden aan kwetsbare burgers. Vooral als het gaat om zorgvuldige afstemming tussen cliënt, vrijwilliger en het soort zorg dat wordt verleend maakt een deel van de vrijwilligersorganisaties gebruik van stroomschema's, waarvan het de bedoeling is dat de lokale coördinatoren ze zo goed mogelijk volgen. Sommige vrijwilligersorganisaties vinden, aldus het SCP-rapport, dat het werven, toerusten en koppelen van vrijwilligers zo belangrijk is dat alleen betaalde coördinatoren de kwaliteit en de continuïteit kunnen waarborgen. Een voorbeeld is Mezzo die aan het lidmaatschap de voorwaarde koppelt dat voor minimaal twaalf uur per week een professionele coördinator met een hbo werk- en denkniveau bij de organisatie in dienst moet zijn.

Een aantal van de LOVZ-organisaties heeft dus betaalde vrijwilligerscoördinatoren in dienst; sommige organisaties voor bepaalde projecten (bijvoorbeeld Humanitas), andere voor het reguliere werk (Mezzo). Bij andere vrijwilligersorganisaties is de coördinator (van een afdeling) altijd een vrijwilliger. In sommige plaatsen doet een enkele keer een vrijwilligerscentrale een deel van het coördinatiewerk voor de vrijwilligersorganisaties; in andere plaatsen (of bij andere organisaties) is de coördinatie van vrijwilligers een verantwoordelijkheid van het lokale bestuur. Het komt ook voor dat beroepscoördinatoren in dienst van professionele zorg- en ondersteuningsinstellingen de coördinatie van vrijwilligers uit handen nemen van de vrijwilligersorganisaties. Het landelijke kader van de LOVZ-organisaties ondersteunt de provinciale en regionale afdelingen door het geven van informatie, het organiseren van cursussen, het signaleren van knelpunten en het verspreiden en implementeren van ondersteuningsvormen.

Dynamiek op lokaal niveau: samenwerking en concurrentie

De coördinatie van vrijwilligers op lokaal niveau vindt plaats in een dynamische context. Verschillende partijen spelen daarin een eigen rol. Allereerst is daar de dynamiek tussen de lokale afdeling en de landelijke vrijwilligersorganisatie. Bij sommige vrijwilligersorganisaties in zorg en welzijn is de lokale afdeling of coördinator vrijwel autonoom, bij andere is de band tussen het landelijk kader en het lokale niveau tamelijk hecht. Sommige landelijke organisaties hebben landelijk beleid en functieomschrijvingen voor lokale coördinatoren, andere niet.

Daarnaast kan er in meer of mindere mate sprake zijn van dynamiek tussen de lokale afdeling en de betreffende gemeente ('korte' of 'lange lijntjes' met gemeenteambtenaren; wel of geen gemeentelijke ambitie op het gebied van de inzet van bijstandsccliënten in vrijwilligerswerk, et cetera). Ook het contact met eventuele vrijwilligerscentrales en -steunpunten (lokaal, regionaal of provinciaal) is van belang voor de lokale context.

Vrijwilligersorganisaties die vooral intramuraal werken in bijvoorbeeld verpleeg- en verzorgingshuizen (zoals het Rode Kruis, de Johanniter Hulpverlening en de UVV) hebben te maken met instellingen die zelf de coördinatie op zich willen nemen in verband met de gevoelige relatie tussen beroepskrachten en vrijwilligers.

De strategieën die de lokale coördinator kan aanwenden om te kunnen omgaan met veranderingen in zijn werk en functie als gevolg van de Wmo en recente maatschappelijke ontwikkelingen zijn gebonden aan deze lokale dynamiek. Ook de dynamiek tussen de vrijwilligersorganisaties onderling speelt daarbij een grote rol: zijn zij geneigd tot samenwerking op lokaal niveau nu de maatschappe-

lijke context en de beleidscontext veranderen? Of neigen zij naar concurrentie? En welke rol hebben gemeenten in dit proces van samenwerking en concurrentie als zij de opdracht van de Wmo serieus nemen?

2.5 Conclusies

Vrijwilligerswerk heeft zich sinds de jaren negentig ontwikkeld tot een belangrijk beleidsthema. De inzet van vrijwilligers in zorg en welzijn is onmisbaar. Zorginstellingen kunnen niet meer functioneren zonder de inzet van vrijwilligers en ook in de ondersteuning van kwetsbare burgers (Wmo) zijn vrijwilligers niet meer weg te denken. Daarin dragen ze ook steeds meer verantwoordelijkheid voor werkzaamheden die voorheen aan beroepskrachten voorbehouden waren. Gemeenten zijn sinds de invoering van de Wmo verantwoordelijk voor de ondersteuning van vrijwilligers. Zij kunnen zelf naar eigen inzicht daaraan vormgeven. De regierol van de gemeente op dit terrein is vastgelegd in vijf basisfuncties.

De lokale coördinator is het gezicht van het vrijwilligerswerk naar buiten en binnen de vrijwilligersorganisatie. Hij of zij is daarbij het scharnierpunt tussen vrijwilligers en kwetsbare burgers. Er is echter tot nu toe weinig bekend over de positie van de lokale coördinator. Er is in recent onderzoek veel aandacht besteed aan de landelijke trends in vrijwilligerswerk en de inzet van vrijwilligers in de gemeentelijke context, maar de lokale coördinator is daarin een opvallend afwezige. Tegen die achtergrond is het belangrijk door middel van onderzoek een preciezer beeld te krijgen van de lokale context waarin vrijwilligersorganisaties opereren.

3 De onderzochte LOVZ-organisaties: een korte introductie

3.1 Inleiding

Vrijwilligersorganisaties zijn al decennialang actief in zorg en welzijn, bij de ondersteuning van gehandicapten en ouderen in de thuissituatie, bij het organiseren van speciale vakantieactiviteiten, bij de begeleiding van mensen in de terminale fase en in zorginstellingen en ziekenhuizen in aanvulling op professionele zorg. De activiteiten hebben eind vorige eeuw en begin deze eeuw een nieuwe impuls gekregen en zijn in de breedte gegroeid. Vriendendiensten zijn ontstaan; de inzet van vrijwilligers voor kwetsbare gezinnen en activiteiten met jongeren zijn van start gegaan. De vrijwilligersorganisaties zijn landelijk georganiseerd, maar zij zijn vooral op lokaal en regionaal niveau actief. Zij hebben zich sinds een tiental jaren verenigd in de Vereniging Nederlandse Organisatie Vrijwilligerswerk (NOV) en daarin het Landelijk Overleg Vrijwilligersorganisaties in de Zorg (LOVZ) opgericht (Plemper, 2006).

In het LOVZ zijn veel organisaties vertegenwoordigd. Naast de vrijwilligersorganisaties die in dit onderzoek centraal staan kent het LOVZ ook vertegenwoordiging van de ondersteuningsorganisatie MOVISIE, de NOV-koepelorganisatie, Agora - de landelijke beroepsvereniging voor coördinatoren vrijwilligerswerk in de zorg - en het Landelijk Steunpunt Vrijwillige Thuishulp. Deze laatste vier komen niet of alleen zijdelings aan de orde in dit onderzoek. Agora had in het onderzoek een aparte positie: Agora is als organisatie van beroepscoördinatoren die vooral in zorginstellingen actief zijn als externe partij geraadpleegd voor hoofdstuk 6, het hoofdstuk waarin externe partijen aan het woord komen over de vrijwilligersorganisaties in het LOVZ. Hieronder volgt een korte beschrijving van de LOVZ-organisaties die in dit onderzoek centraal staan.

3.2 De organisaties

Humanitas

Humanitas is de Nederlandse vereniging voor maatschappelijke dienstverlening en samenlevingsopbouw. Bij Humanitas werken 10.000 vrijwilligers. Deze vrijwilligers bedienen 35.000 deelnemers. Er zijn 800 vrijwilligers die coördinerende taken uitvoeren. 150 coördinatoren doen dit beroeps-

matig. Er zijn bij Humanitas 304 beroepskrachten werkzaam (204 fte). Humanitas is verdeeld in vijf districten en 92 afdelingen. De districten zorgen voor de ondersteuning van de afdelingen en hun activiteitenwerkgroepen. Het Landelijk Bureau in Amsterdam zorgt voornamelijk voor de facilitaire dienstverlening. De activiteiten van de vereniging Humanitas zijn onder te verdelen in vijf verschillende programmalijnen, gericht op kindervakantieweken en opvoedingsondersteuning, bezoekwerk en begeleiding van gedetineerden, maatjesprojecten voor ex-psychiatrische patiënten, alleenstaande minderjarige asielzoekers en slachtoffers van vrouwenhandel, maatschappelijke participatie van ouderen en mantelzorgers, een praatlijn voor ouderen en telefooncirkels, begeleiding bij inburgering, taallessen en wegwijsprojecten, steun bij verlies en terminale thuiszorg (bronnen: Profielschets organisaties van het Overleg Zorg van de Vereniging NOV; Jaarverslag 2008; website www.humanitas.nl).

Stichting Johanniter Hulpverlening

Stichting Johanniter Hulpverlening is in 1974 is opgericht. Tegenwoordig zijn de vrijwilligers van Johanniter Hulpverlening actief in onder meer de thuiszorg, ziekenhuizen, inloophuizen, hospitiën en woonzorgcentra. Elk jaar verlenen de vrijwilligers hulp aan ruim 35.000 mensen. In 2009 waren er 9.000 vrijwilligers actief, waarvan 350 personen coördinerende taken uitvoeren. Zij zetten zich in voor ouderen, zieken, sociaal zwakkeren en gehandicapten. De meeste vrijwilligers werken bij een van de 35 hulpgroepen. Dit zijn regionaal georganiseerde groepen vrijwilligers die verbonden zijn aan een zorg- of welzijnsinstelling. De overige vrijwilligers zijn betrokken bij de twee vakantieactiviteiten van Johanniter Hulpverlening. Jaarlijks worden er vijf vakantieweken georganiseerd voor vijftigplussers met een beperking. Daarnaast heeft Johanniter Hulpverlening een vakantiebemiddelingsbureau. Dit bureau koppelt mensen met een beperking die individueel op reis willen aan een vrijwilliger die hen daarbij kan begeleiden. Een kleine staf van beroepskrachten ondersteunt alle activiteiten vanuit het Landelijk Bureau in Den Haag.

Leger des Heils

Het Leger des Heils wil hulp bieden aan mensen die zich in een sociaal isolement bevinden of dreigen te geraken. Vanaf 1887 is het Leger des Heils in Nederland actief. De organisatie bestaat sinds 1988 uit een viertal stichtingen en een kerkgenootschap. Het kerkgenootschap is een vrijwilligersorganisatie die wordt ondersteund door betaalde medewerkers. Zowel leden van het kerkgenootschap Leger des Heils als (externe) vrijwilligers (samen circa 7.700) nemen deel aan activiteiten en zetten zich in voor maatschappelijke dienstverlening. Het kerkgenootschap Leger des Heils had in Nederland in 2004 74 kerkelijke gemeenten met 112 vestigingen. In het kerkelijk werk zijn de meeste vrijwilligers actief. De Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg (W&G) bestaat uit 17 werkeenheden met 202 vestigingen. Hier zijn circa 800 vrijwilligers actief. De vrijwilligers verrichten activiteiten als bezoekwerk, raad en daad, maaltijdprojecten, open huis en andere ontmoetingsactiviteiten

Mezzo

Mezzo werkt samen met haar lidorganisaties (circa 180) aan de belangenbehartiging en de ondersteuning van mensen die onbetaald, vanuit persoonlijke betrokkenheid en solidariteit, zorg bieden aan mensen met een chronische ziekte of handicap, en aan zorgbehoevende ouderen. Belangrijke activiteiten binnen de vrijwilligerszorg zijn vrijwillige thuishulp, vriendendiensten en de buddyzorg.

Meer dan 7.500 mensen zijn actief bij een organisatie voor Vrijwillige Thuishulp, Buddyzorg of Vriendendienst. Mezzo heeft als eis dat de aangesloten lidorganisatie de functie van coördinator betaalt. Ook de Stichting Vriendendiensten Nederland (SVN) is bij Mezzo aangesloten. De Stichting Vriendendiensten Nederland bemiddelt in georganiseerd sociaal contact, waarbij vrijwilligers voor langere (maar afgebakende) tijd in contact worden gebracht met mensen die psychiatrische problemen hebben. Mezzo geeft informatie, voorlichting, training en advies aan mantelzorgers, beroepskrachten en de aangesloten organisaties die vrijwilligers coördineren. Dat kunnen professionele instellingen of vrijwilligersorganisaties zijn. Ook fungeert Mezzo als belangenbehartiger van mantelzorgers en vrijwilligerszorg.

Nederlandse Patiënten Vereniging (NPV)

De Nederlandse Patiënten Vereniging (NPV) is in 1982 opgericht om vanuit patiëntenperspectief de beschermwaardigheid van het mensenleven te behartigen. De NPV gaat uit van Bijbelse waarden en normen. In totaal heeft de NPV ruim 70.000 leden. Het landelijk bureau is gevestigd in Veenendaal. Verspreid door het land zijn er 17 kringen en 131 afdelingen, die - met inzet van circa 750 bestuurlijke vrijwilligers - op lokaal en regionaal niveau patiëntenbelangen behartigen. Door ruim 70 afdelingen wordt er - met inzet van circa 2.350 vrijwilligers - vrijwillige thuishulp verleend aan vooral kwetsbare mensen. Ongeveer de helft van deze afdelingen verleent ook in meer of mindere mate terminale thuishulp. De NPV-Thuishulp richt zich op het verlenen van aanvullende hulp op de beroepsmatige hulp aan patiënten/cliënten en het ondersteunen van de mantelzorgers bij de verzorging van zieken, ouderen, mensen met een handicap of dementie en patiënten in hun laatste levensfase.

Daarnaast ondersteunt de NPV kerken bij het opzetten van een kerkelijke (diaconale) hulpdienst en helpt kerken die al praktische hulp verlenen met training en toerusting van vrijwilligers. Landelijk ondersteunt de NPV al meer dan vijftig lokale zogenaamde 1+1=3-projecten, waarin vele honderden vrijwilligers zich inzetten voor hulpvragers.

Het Nederlandse Rode Kruis

De missie van het Rode Kruis is het voorkomen en verzachten van menselijk lijden waar dan ook, het beschermen van levens en gezondheid en het waarborgen van respect voor de mens. Het Rode Kruis heeft circa 675.000 leden en donateurs en 285.000 sympathisanten. Ongeveer 35.000 mensen zijn als vrijwilliger actief voor de organisatie. De vereniging heeft 319 plaatselijke afdelingen waarvan zes op de Nederlandse Antillen en Aruba, die samenwerken binnen 65 districten. Vanuit de plaatselijke afdelingen wordt de hulp in Nederland aangeboden. Het verenigingskantoor in Den Haag ondersteunt de vereniging en coördineert de taken van het Nederlandse Rode Kruis. In totaal werken er ongeveer 468 beroepskrachten voor het Rode Kruis. De activiteiten zijn grofweg in te delen in sociale hulp en noodhulp, zowel nationaal als internationaal. Voor de sociale hulp in Nederland ziet het Rode Kruis het als centrale taak om eenzaamheid te bestrijden en de zelfredzaamheid te bevorderen. De activiteiten die onder deze noemer vallen, zijn een-op-eenactiviteiten (telefooncirkels, huisbezoek, het doen van klussen en de ontlasting van mantelzorgers), recreatieve (groeps)activiteiten (vakantieweekenden, aangepaste vakanties, dagjes uit) en de opvang van zieke kinderen in het Mappa Mondo huis.

Dienstenorganisatie Protestantse Kerk in Nederland (PKN)

Een belangrijk onderdeel van vrijwilligerswerk in zorg en welzijn zijn de vrijwilligersactiviteiten vanuit de kerken. Van oudsher is het zo dat de kerken op vrijwillige basis hulp bieden aan zieken en ouderen. Naar schatting zijn vijfduizend vrijwilligers actief in de hulpverlening. De dienstenorganisatie PKN ondersteunt de kerken, gemeenten en maatschappelijke organisaties bij het beheer, de opbouw van de gemeente en de uitvoering van diaconaal werk. Er zijn veel kerkelijke vrijwilligers actief binnen de PKN. De belangrijkste doelgroepen binnen de zorg zijn ouderen, chronisch zieken, terminale en psychiatrische patiënten en mensen met een handicap. De meeste activiteiten vinden plaats bij de mensen thuis. Minder activiteiten vinden plaats in verpleeg- en verzorgingshuizen.

Stichting Samenwerkende Vrijwillige Hulpdiensten (SSVH)

De Stichting Samenwerkende Vrijwillige Hulpdiensten (SSVH) is de landelijke koepelorganisatie voor bevordering en ondersteuning van het vrijwilligerswerk van hulpdiensten en daarmee vergelijkbare plaatselijke organisaties onder een andere naam. Sinds 2001 is de SSVH partner in het Landelijk Steunpunt Vrijwillige Thuishulp (LSVT) samen met medeoprichter het Nederlandse Rode Kruis. De SSVH is in 1975 opgericht omdat hulpdiensten er behoefte aan hadden om elkaar te treffen. De hulpdiensten kunnen zich aansluiten bij de SSVH. De SSVH richt zich met haar hulpdiensten niet op één of enkele categorieën van hulpvragers, maar biedt in de praktijk vooral hulp aan zieken, gehandicapten en ouderen. Hulpverlening in en om de thuissituaties van mensen, huishulp, vormt veelal de hoofdschotel, zoals vriendschappelijke bezoeken bij zorgvragers thuis, het doen van boodschappen, maaltijdbezorging, kleine klusjes in de tuin en het bieden van vervoer. Samenvattend wordt de hulp die hulpdiensten bieden wel aangeduid als 'georganiseerde burenhulp'. Bij een groeiend aantal hulpdiensten is sprake van een min of meer geleidelijke overgang van het verlenen van alleen kortstondige, incidentele hulp naar het ook verlenen van hulp in meer langdurige intensieve vorm. In Nederland bestaan ongeveer 350 hulpdiensten. Ze heten niet allemaal hulpdienst. Er worden ook andere benamingen gebruikt, zoals hulpcentrale, vrijwilligerspost, 'graag gedaan' of 'helpende handen'. Sommige diensten, vaak stichtingen, hebben een zelfstandige positie. Andere functioneren als onderdeel van een plaatselijke of regionale organisatie, bijvoorbeeld een Stichting Welzijn of Stichting Welzijn Ouderen. Gemeten naar aantallen vrijwilligers verschillen ze sterk in omvang en organisatiegraad: van minder dan dertig tot enkele honderden personen. Samen beschikken de hulpdiensten over circa 18.000 vrijwilligers, waarvan er 400 als coördinator actief zijn.

Vereniging Landelijke Unie van Vrijwilligers (UVV)

De Vereniging Landelijke Unie Van Vrijwilligers (UVV) is voortgekomen uit de Stichting Landelijke Unie van Vrouwelijke Vrijwilligers. De Landelijke Unie van Vrouwelijke Vrijwilligers is in 1945 ontstaan uit de vrouwenorganisaties het Korps Vrouwelijke Vrijwilligers (KVV) en de Vrouwelijke Vrijwillige Hulp (VVH). Tegenwoordig zijn weliswaar nog steeds vooral vrouwen bij de UVV actief, maar is de naam gewijzigd in Unie Van Vrijwilligers, en zijn ook mannen gewaardeerde vrijwilligerskrachten. De organisatie is actief in de sector zorg en welzijn. De vrijwilligers van de UVV bieden hulp aan ouderen, zieken en gehandicapten, thuis en in instellingen. Er zijn 14.000 vrijwilligers actief in 90 plaatselijke afdelingen. De meesten zijn actief in een zorgorganisatie. Bij de activiteiten die ze verrichten, kunnen we denken aan het gastvrouw-/gastheerschap, het bieden van vervoer en begeleiding, het schenken van koffie/thee, maar ook aan allerlei vormen van vriendschappelijk contact en de organisatie van een handwerkclub.

Vrijwilligers Palliatieve Terminale Zorg Nederland (VPTZ)

De vereniging (VPTZ Nederland) heeft ten doel:

- a. Het bevorderen van de inzet van adequaat opgeleide vrijwilligers in de palliatieve terminale zorg daar waar ieder in de laatste levensfase en diens naasten dat wensen.
- b. Het versterken van de positie van de vrijwilligers in de palliatieve terminale zorg binnen het geheel van de gezondheidszorg.
- c. Het ondersteunen en bevorderen van de kwaliteit van plaatselijke en regionale organisaties die zich in het bijzonder met deze zorg bezig houden en het stimuleren van samenwerking tussen deze organisaties.
- d. Het vertegenwoordigen en behartigen van de belangen van de leden op landelijk niveau bij onder meer de politiek, bij overheden, bij onderzoeksinstellingen en koepelorganisaties.
- e. Het verrichten van alle verdere handelingen die met het vorenstaande in de ruimste zin verband houden of daartoe bevordelijk kunnen zijn.

Ook streeft de VPTZ naar integratie van de terminale palliatieve zorg in het geheel van de gezondheidszorg. Er zijn ongeveer 8000 vrijwilligers, en 450 coördinatoren actief in 207 afdelingen. De belangrijkste doelgroepen van de VPTZ zijn mensen in de laatste levensfase en hun naasten. De activiteiten richten zich op ondersteuning in de laatste levensfase, in de thuissituatie of in een hospice, en op nazorg voor de nabestaanden. Een deel van de VPTZ-organisaties biedt ook ondersteuning bij rouwverwerking. De ondersteuning in de laatste levensfase bestaat uit emotionele en informatieve ondersteuning van de stervende en diens naasten, praktische verzorging van de stervende (o.a. waken), en signaleren en rapporteren van veranderingen in de zorgbehoefte van de cliënt/gast.

Stichting Present Nederland

De missie van Present is om een brug te slaan tussen mensen die iets hebben te bieden en mensen die daarmee geholpen kunnen worden. De werkwijze is als volgt: groepen mensen uit kerken, bedrijven, buurten en andere sociale verbanden kunnen zich aanmelden bij Present met een aanbod om zich vrijwillig in te zetten. Present verbindt dit aanbod met de vraag van lokale maatschappelijke organisaties. Bij de projecten die op die manier tot stand komen is Present verantwoordelijk voor de begeleiding van de vrijwilligers en de maatschappelijke organisatie voor de hulpontvanger(s). De lokale stichtingen van Present vormen een snel groeiend landelijk netwerk met halverwege 2010 43 operationele stichtingen. Stichting Present Nederland is in 2005 opgericht met als doel lokale stichtingen te ondersteunen en lokale initiatiefnemers te begeleiden bij het starten van een eigen Stichting Present. In 2010 zullen zich naar verwachting meer dan 10.000 mensen vrijwillig inzetten via een lokale stichting Present. De visie van Present is om een beweging op gang te brengen in de samenleving waarbij mensen het meer vanzelfsprekend vinden om naar elkaar om te zien.

De Nationale Vereniging de Zonnebloem

Op 17 januari 1949 is de Stichting De Zonnebloem opgericht met 40.000 vrijwilligers. Vijftien jaar later werd de stichting een vereniging met ondersteunende leden die voor de financiële basis zorgen. De Zonnebloem wil een positieve bijdrage leveren aan het leven van mensen die door

ziekte, handicap of gevorderde leeftijd lichamelijke beperkingen hebben en voor wie als gevolg daarvan sociaal isolement dreigt. Belangrijke doelgroepen van De Zonnebloem zijn (langdurig) zieken, hulpbehoevende ouderen en lichamelijk gehandicapten. De vrijwilligers zijn georganiseerd in 1474 plaatselijke afdelingen. De activiteiten van De Zonnebloem bestaan uit huisbezoeken afleggen en het organiseren en begeleiden van allerlei activiteiten zoals winkelen, theaterbezoek en aangepaste vakanties voor zieken en lichamelijk gehandicapten.

4 *Landelijke kaderleden over coördinatie: werving, matching en begeleiding*

In dit hoofdstuk bespreken wij hoe de lokale coördinatie van vrijwilligers bij de LOVZ-organisaties van de NOV volgens het landelijk kader van deze organisaties verloopt. Daarnaast gaan wij na hoe maatschappelijke en beleidsmatige veranderingen van de afgelopen jaren invloed hebben gehad op de uitvoering van de lokale coördinatie. Met lokale coördinatie doelen wij op de ‘makelaarsfunctie’ binnen organisaties: werving, matching (combineren van het aanbod aan vrijwilligers met de vraag naar vrijwillige inzet) en begeleiding van de vrijwilligers.

We hebben landelijke sleutelfiguren van de organisaties geïnterviewd (semi-gestructureerd) om de eventuele coördinatieproblematiek te inventariseren. We hebben gesproken met directeuren, landelijke coördinatoren, consultants en een secretaris. In dit hoofdstuk concentreren wij ons op de thema’s die samenhangen met de rol van de coördinator op het terrein van matching en begeleiding van vrijwilligers. De volgende onderwerpen staan daarbij centraal:

- de werkzaamheden van de organisatie;
- de verhouding tussen landelijk en lokaal binnen de organisatie;
- de groep coördinatoren: competenties, eisen;
- de rol van de lokale coördinator;
- maatschappelijke veranderingen/verzwaringen voor coördinatie.

Daarnaast hebben we de geïnterviewden gevraagd om documentatie te overleggen over de inrichting van de organisatie en de functiebeschrijvingen van coördinatoren. In beperkte mate is gebruikge- maakt van de documentatie die de organisaties hebben opgestuurd. Niet iedere organisatie beschikt echter over relevante informatie op papier.

4.1 *Taakverzwaring coördinatie*

De drie directe verzwaringen waarmee de lokale coördinatie te maken krijgt door maatschappelijke oorzaken zijn volgens de LOVZ-organisaties een veeleisender vraagkant (complexere zorgproblemen en beleidsdruk), een veeleisender aanbodkant (nieuwe ‘flitsvrijwilligers’) en de kwetsbare relatie tussen de coördinator en het lokale afdelingsbestuur.

Veeleisender vraagkant

Als belangrijke oorzaak voor een verhoogde druk op lokale coördinatoren geven sleutelfiguren van de geïnterviewde LOVZ-organisaties aan dat de zorgvraag van de zorgbehoevende groep steeds specifieker en zwaarder wordt. Voornamelijk organisaties die zich richten op zorg voor ouderen hebben hiermee te maken (UVV, SSVH, VPTZ). De meeste sleutelfiguren wijten dit aan een ontwikkeling in de afgelopen twee à drie jaar waarbij zelfredzaamheid belangrijker wordt voor ouderen. Daarnaast noemen zij de vergrijzing ook als oorzaak van een complexere zorgvraag. De zorgvraag wordt volgens de sleutelfiguren niet alleen groter, maar vooral ook veeleisender als het gaat om ouderen.

Zij willen graag thuis blijven wonen en dit zorgt voor een moeilijkere 'match' met het aanbod van extramurale vrijwillige inzet. De VPTZ signaleert een toenemende zorgvraag van terminale ouderen die een beroep doen op de vrijwilligers van de VPTZ. Huisartsen en de thuiszorg verwijzen ook steeds vaker door naar vrijwilligers. Daarnaast maakt een intensievere samenwerking met andere afdelingen en de professionele zorg het coördinatiewerk zwaarder. Wanneer organisaties overwegen over te gaan op betaalde coördinatie is dat vaak vanwege gebrek aan continuïteit: Ze vrezen geen nieuwe vrijwillige coördinator te kunnen vinden bij vertrek van de huidige vrijwillige coördinator.

De Zonnebloem signaleert ook dat de vergrijzing een complexe zorgvraag met zich meebrengt, maar stelt dat dit zeer wijk- en buurtgebonden is, waardoor lokale afdelingen hiermee bekend zijn en er goed mee om kunnen gaan.

Humanitas en de (andere) lidorganisaties van Mezzo richten zich (deels) op andere kwetsbare burgers (ex-psychiatrische patiënten, ex-gedeteneerden, kwetsbare gezinnen en inburgeraars). Zij signaleren dat vrijwilligers een belangrijke rol spelen op steeds meer terreinen die voorheen voorbehouden waren aan professionals en dat ook andere partijen steeds vaker vrijwilligers inschakelen. De veranderende wetgeving (AWBZ, GGZ, zorg-op-maatgelden) achten zij daar debet aan.

De lokale coördinatoren bij de UVV en de SSVH hebben volgens de landelijke sleutelfiguren de laatste vijf jaar te maken gehad met een sterk toegenomen zorgvraag, waarmee zij soms geen raad weten. Coördinatoren komen in de knel doordat zij niet goed weten hoe zij deze moeten matchen met een bestand van vrijwilligers dat ook steeds complexer wordt. De problemen doen zich het meest voor op het gebied van thuiszorg.

Intramurale afdelingen van Johanniter Hulpverlening, Rode Kruis, de UVV en de NPV hebben te maken met hogere eisen die aan vrijwilligers gesteld worden. Vaak krijgen zij van professionals de vraag om bepaalde zorgtaken door vrijwilligers te laten doen. Voor de NPV geldt dat de hulpvraag complexer wordt door de rol van de kerken. Kerken die hulpvragers willen ondersteunen doen vaak de eenvoudiger hulpvragen. Dit betekent dat de complexere hulpvragen, zoals psychosociale ondersteuning, bij de NPV terecht komen. Coördinatoren vinden het lastig om met deze inhoudelijke dilemma's om te gaan en kunnen slecht nee zeggen. Volgens de sleutelfiguren maken zij vaak de keuze om te veel complexe zorg aan vrijwilligers over te laten. Deze complexe zorg gaat om zorgvragen waarbij de coördinator liever een professional zou willen hebben in plaats van een vrijwilliger, omdat deze minder competenties heeft. In sommige gevallen leidt dit tot spanningen tussen coördinatoren en de professionele coördinatoren van de instellingen zelf (zie vergrijzende coördinatoren).

Veeleisender aanbodkant

Bij enkele organisaties speelt het probleem dat er een afname is van het aantal vrijwilligers; vooral de UVV en de NPV hebben daar naar eigen zeggen last van. Bij de NPV is er een afname van het aantal bestuurlijke vrijwilligers. Het aantal vrijwilligers in de thuishulp neemt de laatste jaren licht toe. Andere organisaties, zoals het Leger des Heils en de SSVH, hebben een stilstand van het vrijwilligersbestand. De VPTZ investeert steeds meer in pr en promotie om nieuwe vrijwilligers te werven.

Tegelijkertijd is het voor de lokale vrijwillige coördinatie steeds moeilijker om vrijwilligers te krijgen. Organisaties zijn bang om vrijwilligers te verliezen, ook in de komende jaren. De grootste angst is echter dat vrijwilligers niet meer structureel ingezet kunnen of willen worden. De opkomst van de 'flitsvrijwilliger' baart een groot deel van de organisaties zorgen. Kenmerkend voor een flitsvrijwilliger is de specifieke beschikbaarheid: 'Volgende week dinsdag tussen 3 en 6, heb je dan nog wat?' Het zijn jongere vrijwilligers (20 t/m 45 jaar) die via advertenties of centrales een organisatie binnenkomen. Met dit type aanbod kunnen coördinatoren volgens de sleutelfiguren moeilijk omgaan. Jarenlang hebben zij te maken gehad met een grote groep structurele vrijwilligers die zij op langdurige projecten konden inzetten. Nu deze grote groep af begint te nemen en 'nieuwe vrijwilligers' zich melden brengt dit ook grote problemen voor het matchen met zich mee. De UVV, de NPV, de SSVH en voor een beperkt deel het Leger des Heils zeggen deze trend te zien bij hun lokale afdelingen.

De VPTZ en Humanitas kiezen voor vrijwilligers die juist op de meer complexe vragen afkomen. Humanitas kan tot nu toe door het soort vrijwilligerswerk dat ze aanbiedt aan voldoende vrijwilligers komen: 'Juist de complexere vragen trekken vrijwilligers aan'. De VPTZ signaleert wel dat steeds meer vrouwen een druk bestaan hebben, waarin het moeilijker is om zich op een intensieve manier vrijwillig in te zetten.

De Zonnebloem herkent wel een jongere groep vrijwilligers (jonger dan 40 jaar) die minder en korter tijd hebben om vrijwilligerswerk te verrichten. De coördinatie van deze groep is echter geen probleem. Lokale coördinatoren ondervinden geen verzwaring doordat het werk slechts iets anders wordt (nieuwe manieren van matchen) en niet zwaarder.

LOVZ-coördinatoren hebben traditioneel een voorkeur voor structurele vrijwilligers, maar daarnaast vinden zij het ook lastig om de competenties van de flitsvrijwilligers in te schatten. De meeste organisaties hebben geen strikte eisen voor vrijwilligers, maar slechts richtlijnen voor hun competenties. Structurele vrijwilligers (en hun capaciteiten) zijn bekend bij een coördinator en bij nieuwe vrijwilligers is dit niet het geval. De coördinator van de lokale afdeling probeert vaak de flitsvrijwilliger te ontwijken, maar kan dit niet altijd door de eerder genoemde grotere en complexere zorgvraag. Uiteindelijk resulteert dit volgens de organisaties in een concrete verzwaring van de taak van de coördinator. Deze heeft moeite om de match tussen vraag en aanbod te maken.

Johanniter Hulpverlening is één van de weinige organisaties die succesvol om dit nieuwe type vrijwilliger heen kan werken door 'flitsvrijwilligers' structureel te weigeren. De directeur stelt dat dit te danken is aan een goede mond-tot-mondreclame die zich vooral richt op de vraagkant (een goede reputatie bij instellingen). Hierdoor komen volgens hem voldoende structurele vrijwilligers op de organisatie af. Zodoende ontstaat er een groep structurele vrijwilligers die voornamelijk worden

aangetrokken door de goede naam en werkwijze (identiteit). De directeur van Johanniter Hulpverlening geeft aan dat het ontwijken van de flitsvrijwilligers een aanzienlijke verlichting voor de coördinatoren oplevert. De UVV staat op een punt waarbij ze zich afvraagt hoe ze meer structurele vrijwilligers kan werven.

De grootste uitzondering binnen de LOVZ-organisaties is in alle opzichten Stichting Present. De organisatie bestaat sinds 2003 en gaat uit van de wensen van lokale vrijwilligers. Het lokale aanbod van groepen vrijwilligers is leidend voor het soort vrijwilligerswerk dat de lokale Present stichtingen organiseren. De organisatie richt zich op een maatschappelijke ontwikkeling waarbij 20-, 30-, en 40'ers graag iets in de vrijwillige zorg willen betekenen, maar niet structureel wel op projectbasis. De formule verdiept zich eerst in de vrijwilliger en gaat daarna zoeken naar een geschikt project. Projecten zijn meestal van korte duur (één dag) en richten zich op mensen met onvoldoende geld, gezondheid en sociaal netwerk, bijvoorbeeld op hulp aan ouderen (verhuizingen, klussen) of uitjes voor gehandicapten (als ondersteuning van de hulpverlening). Stichting Present richt zich alleen op groepen en als individuele vrijwilligers zich melden dan worden hier ook weer groepen van gemaakt. Alleen de makelaarsfunctie is weg-gelegd voor de coördinator, want het landelijke orgaan regelt de pr en overige zaken. Het proces van intake, match en evaluatie kost ongeveer acht weken.

De directeur spreekt over een succesvolle 'franchiseformule' die inspeelt op de huidige maatschappelijke verhoudingen van korte en specifieke beschikbaarheid. De structuur waarin alleen de vrijwilliger wordt gekoppeld aan de zorgvrager, en niet andersom, werkt ook goed voor coördinatoren. Zij kunnen zich volledig richten op het zoeken naar een geschikt project voor een bepaalde groep vrijwilligers en zijn vanuit het basisprincipe niet belast met de hoogte of complexiteit van de zorgvraag.

Vergrijzende coördinatoren en traditionele lokale afdelingen

Landelijke sleutelfiguren van de NPV, de SSVH en de UVV geven aan dat coördinatoren relatief oud zijn (60+) en weinig openstaan voor vernieuwingen. Dit heeft op twee manieren nadelige gevolgen voor de coördinatie op lokaal niveau.

Ten eerste stellen enkele sleutelfiguren (NPV, SSVH, UVV) dat de grote groep (oudere) coördinatoren traditioneler is dan de organisatie op landelijk gebied. Dat wil zeggen dat zij liever vast willen houden aan hun eigen werkwijze en voornamelijk hun eigen identiteit willen behouden. Met identiteit wordt volgens de geïnterviewden bedoeld dat de organisatie graag zijn traditionele soort vrijwilligerswerk wil blijven doen. Van oudsher gebeurt dit al en dit zou een identificerende werking hebben op vrijwilligers, zorgvragers en instanties. Sommige landelijke sleutelfiguren hebben het zelfs over het bezetten van een eigen plek in de 'markt' van de vrijwillige zorg. Het feit dat organisaties hun eigen zorgtaken graag willen voortzetten bemoeilijkt de samenwerking met andere LOVZ-organisaties op het lokale niveau. Samenwerking met andere organisaties verloopt moeizaam en moeizamer dan landelijke sleutelfiguren graag zouden willen (NPV, SSVH, UVV, Rode Kruis). Uit de interviews blijkt dat lokale afdelingen van deze drie organisaties minder coöperatief in het lokale veld handelen dan het landelijke bureau adviseert. Volgens de sleutelfiguren is dit te wijten aan de traditioneel ingestelde groep coördinatoren. Sommige sleutelfiguren brengen dat in verband met een bepaalde, oudere generatie (60+); anderen benadrukken een gebrek aan ervaring en samenwerkings-

traditie los van de generatieproblematiek. Lokale afdelingen zijn meestal autonoom in het verdelen van taken en het aanstellen van coördinatoren. Voor coördinatoren zijn ook niet altijd cursussen georganiseerd.

Op landelijk niveau is er meer verjonging en/of vernieuwing te bekennen. Landelijke consultants adviseren lokale eenheden om meer samen te werken, maar in de praktijk gebeurt dit niet. Bij Mezzo en de aangesloten organisaties en Humanitas ligt de lokale praktijk wat genuanceerder. Bij Humanitas zijn er grote verschillen hoe de samenwerking lokaal vorm krijgt. Bij de lidorganisaties van Mezzo ligt het ook aan hun bestuurlijke inbedding. Sommige lidorganisaties zijn bijvoorbeeld geassocieerd met professionele GGZ-instellingen. Voor de coördinatoren van vrijwilligers aldaar is samenwerking met een andere organisatie geen zaak waar zij direct en alleen beslissingsrecht over hebben.

Ten tweede zijn coördinatoren steeds minder in staat om de grotere druk van het matchen van vraag en aanbod aan te kunnen. Zij hebben wel de motivatie, maar niet de capaciteit om de complexere zorgvraag en vrijwilligersaanbod te hanteren. Dit probleem speelt het meest bij coördinatie van intramurale zorg. Zoals eerder vermeld ontstaat er een spanningsveld met beroepsmatige coördinatoren van instellingen. Deze beroepskrachten zien (oude) coördinatoren niet efficiënt genoeg werken, waardoor instellingen er steeds vaker voor kiezen om een beroepsmatige coördinator de aansturing van de vrijwillige zorg op zich te laten nemen. De UVV trekt zich dit aan.

Bij de Johanniter Hulpverlening heeft zich een verjonging ingezet, zowel landelijk als lokaal. Daarnaast is er sinds 2004 sprake van een beleidstransformatie naar vraaggericht werken. Zodoende gaan instellingen wel in zee met de onbetaalde coördinatoren van Johanniter Hulpverlening.

Bij de VPTZ, Humanitas en Mezzo speelt het probleem van vergrijzing van coördinatoren veel minder. De gemiddelde coördinator is 45 jaar, vrouw en hoog opgeleid (HBO). Bij Humanitas is de functie van coördinator minder in trek dan het gewone vrijwilligerswerk, omdat de meer voorwaardenscheppende werkzaamheden minder tot de verbeelding spreken.

4.2 De kwetsbare verhouding tussen de coördinator en het lokale afdelingsbestuur

Lokale coördinatie wordt niet alleen zwaarder door vraag en aanbod, ook intern worden de taken voor de coördinator steeds zwaarder. Taken als werving van vrijwilligers en het verwerven van subsidies bestaan bij de organisaties niet als aparte functie binnen een afdeling. In de praktijk nemen coördinatoren dit dikwijls op zich. Dit is een structurele verzwaring van de taak van de coördinator. De meestal autonome lokale besturen houden vast aan oude functies en interne taakverdelingen (voorzitter, secretaris en leden). Het bestuur mag zelf bepalen hoe de organisatie in een afdeling wordt opgezet. In de meeste gevallen bestaat een bestuur uit drie tot zeven leden en hebben zij een overzichtsfunctie. De voorzitter (of bij het Leger des Heils de korpsofficier) is belast met het aantrekken van coördinatoren. Bij de meeste LOVZ-organisaties wordt er één coördinator per afdeling ingezet die alle matches maakt. In sommige gevallen zijn er meerdere coördinatoren in dienst, die dan per project apart actief zijn (Leger des Heils, SSVH, NPV).

Humanitas en ook de VPTZ leggen de nadruk op de kwetsbare relatie tussen de lokale organisatiebesturen en de coördinatoren. De coördinator is de schakel tussen het bestuur en de vrijwilligers.

De lokale besturen bepalen de werklast van de coördinator. Een goed bestuur kan de coördinator veel werk uit handen nemen, terwijl een slecht functionerend bestuur een coördinator met veel problemen opscheept. Omdat er minder belangstelling voor bestuursfuncties is, komt de kwaliteit van het besturen onder druk te staan. Vaak kan een goed functionerend bestuur gemakkelijk aan coördinatoren komen terwijl bij slecht functionerende besturen de coördinatoren er alleen voor staan. Het komt bijvoorbeeld bij Humanitas veel voor dat coördinatoren slecht ingewerkt worden en onvoldoende ingebed worden in de afdelingspraktijk. Bij het Rode Kruis bepaalt het bestuur de eisen die aan de coördinator worden gesteld en zorgt voor de opleiding. De afgelopen jaren stellen de besturen hogere eisen aan de coördinator.

De UVV, de SSVH, het Rode Kruis en de NPV geven aan dat de verhouding tussen bestuur en coördinator bepalend is voor een succesvolle samenwerking met andere instanties op lokaal niveau, zoals gemeenten en centrales. Een bestuur dat goed georganiseerd is en een goede taakverdeling kent heeft vaak een goede naam bij de gemeente en betere contacten met lokale instanties.

Landelijke afdelingen van deze vier organisaties zien graag een heldere scheiding tussen bestuur en coördinator. In de praktijk blijkt bij veel afdelingen de coördinator deel uit te maken van het bestuur. Dit heeft tot gevolg dat coördinatoren onbedoeld belast worden met meer taken dan alleen het matchen. Soms komen er taken bij als werving, pr en secretariële werkzaamheden. De ervaring van landelijke sleutelfiguren met de afdelingen is dat de autonomie van de lokale eenheden goed is, maar dat deze het advies wat betreft een transformatie naar een heldere en stevige lokale organisatiestructuur lang niet altijd opvolgen.

De relatie van de regionale of lokale afdeling tot het landelijke bureau of het district (Humanitas) is ook essentieel voor het functioneren van de coördinator. Veel randvoorwaarden worden bij Humanitas op regionaal en districtsniveau geregeld en afgestemd. Steeds meer afdelingen bij Humanitas zien in dat een zekere harmonisatie van regelingen gewenst is. Humanitas signaleert een tendens dat het zwaartepunt steeds meer bij de districten komt te liggen en ondersteunende (betaalde) functies op districtsniveau ingevuld worden. De VPTZ signaleert dat uitwisseling van ervaringen op lokaal niveau en input vanuit het landelijk bureau essentieel zijn om de kwaliteit van het vrijwilligerswerk op peil te houden.

Bijna alle lokale afdelingen van de organisaties voelen volgens de geïnterviewden steeds meer druk om enerzijds meer vrijwilligers te werven en anderzijds zich meer te verdiepen in gemeentelijk beleid of instellingsbeleid (zie contact met gemeenten/Wmo en contact met centrales). De coördinator heeft vaak vele taken bovenop de 'makelaarsfunctie' en voelt daardoor extra druk. Enerzijds is dit een last die altijd al lag op de schouders van een coördinator omdat lokale afdelingen nou eenmaal van oudsher een informele taakverdeling hebben waarbij een coördinator ook bestuursfuncties uitvoert. Anderzijds is deze interne functie verzwakt door maatschappelijke en beleidsmatige veranderingen. Humanitas signaleert dat coördinatoren soms te veel in het overlegcircuit van de Wmo worden gezogen. Bij de VPTZ neemt de coördinator deel aan de regionale netwerken palliatieve zorg en vergt de samenwerking met professionele organisaties veel tijd en energie. Door de komst van de WMO hebben de VPTZ-organisaties - ondanks de VWS-subsidieregeling palliatieve zorg - meer contacten met de gemeenten gekregen, m.n. rond verzekeringen en scholing van vrijwilligers en rond huishoudelijke hulp in hospices (niet rond financiering coördinatoren, PR en werving).

Stichting Present heeft een vast opgelegde structuur voor de lokale stichtingen. De betaalde teamleider is het hoofd van de lokale stichting en is tevens de coördinator. Onder hem kunnen er

binnen het bestuur taken worden verdeeld, maar de directe makelaarsfunctie blijft in handen van de teamleider/coördinator. De scherpe taakverdelingen zorgen ervoor dat er geen verzwaring is voor coördinatoren.

Bij de Zonnebloem is er geen sprake van een vergrijzende groep coördinatoren. Het goed en efficiënt werken van de (onbetaalde) coördinator is volgens de organisatie te danken aan een landelijke cursus voor coördinatoren en de scherpe functiescheidingen binnen een lokale afdeling. Daarnaast zijn er lokale afdelingen op wijkniveau en wordt er veel papierwerk overgelaten aan het regionale en provinciale niveau.

4.3 Eisen aan de coördinator: training en scholing

Zoals gezegd is de coördinator bij een deel van de LOVZ-organisaties vaak al wat ouder en beperkt in zijn mogelijkheden. Hij of zij voelt een enorme druk als gevolg van maatschappelijke veranderingen, beleidsmatige ontwikkelingen en onduidelijke interne taakverdelingen. Coördinatoren hebben behoefte aan scholing: Hoe moet ik werven? Hoe match ik efficiënt? Hoe beweeg ik mij in een gemeentelijke context? Hierbij is sprake van een tweedeling.

Christelijke organisaties willen een scholing vanuit een christelijke levensvisie. Hierdoor kunnen ze logischerwijs vaak niet aankloppen bij overheidsinstanties. De overige organisaties willen graag meer opleiding voor hun coördinatoren, maar lopen aan tegen een wirwar van instanties. In de eerste plaats hebben zij geen geld om mee te doen aan allerlei professionele trainingen. Ten tweede weten zij niet wat het aanbod is van de instanties. Zij noemen Centra voor Maatschappelijke Ontwikkeling (CMO's) het meest als instantie voor scholing en in een enkel geval ook vrijwilligerscentrales.

De LOVZ-organisaties stellen meestal geen hoge eisen aan hun coördinatoren. De VPTZ en Humanitas verwachten wel bepaalde competenties van de coördinator maar laten de uitwerking en invulling over aan het afdelingsbestuur. Vanuit het landelijk bureau worden trainingen en intensieve cursussen aangeboden, zoals de Humanitas Academie. Ook de VPTZ, de NPV en de Zonnebloem kennen veel cursussen en trainingen. Iedere vrijwilliger is verplicht een introductietraining te volgen. Bij de Zonnebloem wordt deze cursus telkens vernieuwd als er beleidsveranderingen zijn waarmee een coördinator te maken kan krijgen. Bij het Leger des Heils en de NPV is een voorwaarde dat de coördinator christen is. Johanniter Hulpverlening is ook een christelijke organisatie, maar die eist slechts betrokkenheid en bekendheid met het christelijke gedachtegoed. Bij de lidorganisaties van Mezzo moet de coördinator betaald worden; Mezzo stelt geen eisen aan deze betaalde coördinatoren; dat is een zaak van de lidorganisaties zelf.

Betaald of onbetaald?

Humanitas heeft een voorkeur voor vrijwillige coördinatoren. Tegelijkertijd constateert zij dat de vragen die op de organisatie afkomen zodanig complex zijn dat vrijwillige inzet niet verantwoord is zonder beroepsmatige coördinatie. Humanitas hanteert daarvoor een checklist die vooral aandacht schenkt aan de risico's die de coördinator kan lopen. Daarnaast zijn zorgzwaarte en gegarandeerde beschikbaarheid essentieel. Sommige projecten mogen alleen maar worden uitgevoerd met een betaalde coördinator. Volgens de gegevens over 2007 wordt over alle VPTZ-organisaties gezien zo'n 80% van de coördinatie-uren betaald.

De SSVH en de UVV stellen dat betaalde coördinatoren kunnen zorgen voor een betere coördinatie op lokaal niveau. Toch vermijden zij betaling aan coördinatoren, deels vanuit een gebrek aan geld en deels vanuit het feit dat zij zoveel mogelijk vrijwilligersorganisatie willen blijven. De Johanniter Hulpverlening, de NPV, de Zonnebloem en het Leger des Heils zijn van mening dat er geen wezenlijk verschil is tussen betaald en onbetaald, maar dat een heldere organisatie (bestuur) belangrijker is. Aan betaalde coördinatoren kunnen hogere eisen worden gesteld. Stichting Present heeft betaalde coördinatoren/teamleiders en vindt ook dat dit bijdraagt aan de kwaliteit van de makelaarsfunctie.

Toekomstvisie

Op de vraag hoe de organisaties naar de toekomst kijken hebben de meeste een gelijklopend antwoord. In het algemeen grijpen organisaties terug naar (volgens eigen zeggen) een eigen identiteit en levensbeschouwing. Dit uit zich in de manier waarop zij vrijwilligers werven (uitgaan van zichtbaarheid), de visie op samenwerking (voorkeur voor behoud van het eigen stukje in de markt) en de interne taakverdelingen (de coördinator als pr-man die ook nog eens verdwijnt in het papierwerk).

De landelijke secretariaten van de UVV en de SSVH adviseren samen te werken. Christelijke organisaties werken met elkaar samen onder het voorbehoud van behoud van de eigen identiteit. De Johanniter Hulpverlening heeft een andere strategie: zich volledig richten op de vraagkant. Dit is gemakkelijker voor een organisatie die werkt in een intramurale instelling dan voor een organisatie die zich richt op de thuissituatie. De Johanniter Hulpverlening maakt afspraken met instellingen en onderhandelt over wat de organisatie van hen eist. Vervolgens wordt daar beleid op afgestemd.

Johanniter Hulpverlening keert naar eigen zeggen ook terug naar de eigen kracht en verwoordt dit het liefst als 'kwaliteit terugwinnen'.

Op landelijk niveau kan het LOVZ volgens Humanitas een veel actievere rol spelen bij het volgen van ontwikkelingen, het delen van kennis over gezamenlijke problemen waar vrijwilligersorganisaties mee worstelen en kennisontwikkeling. De Zonnebloem is als enige sceptisch over het LOVZ en zou naar eigen zeggen meer gebaat zijn bij MOVISIE als structureel kenniscentrum.

4.4 Conclusies

In dit hoofdstuk geven landelijke sleutelfiguren (voornamelijk landelijke bestuurders) van de vrijwilligersorganisaties hun visie op de lokale coördinatie. In de interviews kwamen grote verschillen tussen de organisaties naar voren wat betreft grootte, identiteit (christelijk/algemeen), werkvelden (ouderen/zieken, kwetsbare groepen) en de positiebepaling van de coördinator (meer of minder omschreven, betaald/vrijwillig). De sleutelfiguren constateren een taakverzwaring voor de lokale coördinatoren door een veeleisender vraagkant (complexere zorgvragen en beleidsdruk vanuit de gemeente), het ontstaan van nieuwe typen vrijwilligers (minder structurele inzet en meer flitsvrijwilligers) en een kwetsbare relatie tussen het afdelingsbestuur en de coördinator. Er zijn grote verschillen tussen de vrijwilligersorganisaties. Zo richt de nieuwkomer Present zich vooral op de aanbodkant en kent andere problemen dan de overige vrijwilligersorganisaties. Deze zien dat hun lokale coördinatoren vergrijzen en vasthouden aan traditionele aanpakken en dat er weinig geneigdheid is tot samenwerken. Tegelijkertijd constateren zij ook dat de ondersteuning van de coördinato-

ren (vanuit het bestuur en door het aanbieden van cursussen) beter had gekund. Vooral een goed functionerend bestuur en een goede taakverdeling tussen bestuur en coördinator zijn essentieel voor de coördinatiefunctie.

De vrijwilligersorganisaties verwachten wel bepaalde competenties van hun coördinatoren maar laten de uitwerking en invulling over aan de afdelingsbesturen. Christelijke organisaties als Present, Leger des Heils, de NPV en Kerk in Actie stellen als eis dat de coördinator van christelijke huize is. Johanniter Hulpverlening eist betrokkenheid en bekendheid met het christelijke gedachtegoed.

Sommige organisaties bieden trainingen en cursussen intern aan (Humanitas, NPV, VPTZ) Organisaties die niet over interne opleidingen beschikken hebben grote moeite om de weg te vinden in de wirwar van instanties.

5 *Landelijke kaderleden over samenwerking*

Ook in dit hoofdstuk laten wij de landelijke sleutelfiguren van de vrijwilligersorganisaties binnen het LOVZ van de Vereniging NOV aan het woord, maar ditmaal richten wij ons op hun ervaringen met de samenwerking op lokaal niveau met gemeenten, vrijwilligerscentrales en andere vrijwilligersorganisaties. De belangrijkste thema's die aan de orde komen zijn:

- beleidsmatige veranderingen/verzwaringen voor coördinatie (Wmo);
- samenwerking en concurrentie;
- rol van gemeenten, vrijwilligerscentrales, CMO's en andere instanties.

5.1 *Contact met gemeenten / de Wmo*

De beleidsmatige verzwaring voor lokale coördinatie die eerder kort werd genoemd komt tot uiting in de contacten tussen LOVZ-organisaties en gemeenten. De aard van dit contact verschilt tussen de organisaties en in de intensiteit en effectiviteit ervan is er verschil tussen de lokale afdelingen van organisaties.

Het contact heeft te maken met:

- het aanvragen van gemeentelijke subsidies voor de organisaties;
- met de werking van Wmo-beleidskaders (prestatieveld 4 gaat over de ondersteuning van het vrijwilligerswerk in de gemeente);
- en met de werking van Wmo-loketten (cliënten van de vrijwilligersorganisaties vragen bij de Wmo-loketten voorzieningen aan).

Het Leger des Heils ontvangt geen subsidie, maar heeft wel een goede samenwerking met de Wmo-loketten. Dit komt door de dubbele functie van de organisatie: veel vrijwilligers zijn ook cliënt. Van Humanitas, de SSVH, de UVV en in mindere mate de VPTZ hebben de afdelingen regelmatig contact met gemeenten in het kader van de Wmo en over de financiering van bepaalde taken (financiering coördinatoren, scholing, pr en werving). De VPTZ heeft veel contacten met zorgloketten vanwege de verwijfsfunctie. Humanitas en Mezzo wijzen op de gevolgen van de kortingen op de AWBZ, waardoor de gemeenten een beroep doen op de inzet van vrijwilligersorganisaties. Het Rode Kruis signaleert vooral veel beleidsdruk en veel papierwerk. Bestuurders krijgen indien gewenst een workshop over de Wmo aangeboden.

De lidorganisaties van Mezzo ervaren de Wmo volgens onze sleutelfiguur dikwijls als aanval, omdat de gemeente vaak het belang van hun arbeidsintensieve vrijwilligerswerk in twijfel trekt. Mezzo-lidorganisaties krijgen van gemeenten te horen dat hun vrijwilligerswerk zo duur is.

‘De Zonnebloem doet hetzelfde werk voor een tiende van dat bedrag’, klinkt het dan. Goed getrainde en gecoördineerde buddyzorg heeft nu eenmaal een hogere kostprijs dan wat het Rode Kruis en de Zonnebloem doen, volgens Mezzo. Het landelijk kader van Mezzo probeert lidorganisaties de Wmo te laten ervaren als kans en ondersteunt hen met cursussen en dergelijke bij de onderhandelingen met de gemeente. Op landelijke themadagen gaat het over: Hoe doe je een gemeentelijke lobby, Hoe vraag je een subsidie aan? Ook worden best practices gepresenteerd. Via de regioadviseurs probeert Mezzo afdelingen te ondersteunen in de veranderende beleidscontext.

Het landelijk Mezzo-kader ziet het als een groot probleem dat de vraag naar intensieve buddyzorg groeit, dat de financiering daarvan steeds meer afhankelijk wordt van gemeenten, maar dat de meeste gemeenten het belang van deze soort vrijwilligerswerk nog niet op hun netvlies hebben. De grote gemeenten (G27) komen wel over de brug, maar de kleinere gemeenten werken op dit terrein niet samen en financieren ook niet apart. Dat betekent dat de gemeentelijke ondersteuning van buddyzorg een grootstedelijk fenomeen dreigt te worden.

De Zonnebloem heeft voornamelijk op regionaal niveau contact met gemeenten, vooral in grote steden waar soms wel twintig lokale afdelingen onder één regionale (stedelijke) afdeling vallen. Dit neemt veel taken voor de lokale afdelingen weg. Het meeste contact tussen de Zonnebloem en de gemeenten gaat over Wmo-loketten. De Zonnebloem ervaart de invoering van de Wmo als iets positiefs: er komt meer aanbod van vrijwilligers.

Landelijke sleutelfiguren van organisaties merken dat de afdelingen klagen over de slechte contacten met de gemeenten. Op veel locaties maken centrales, organisaties en gemeenten afspraken, wat resulteert in lokaal beleid of lokale overlegvormen. Coördinatoren zijn, zoals eerder vermeld, vaak belast met het onderhouden van deze contacten. Zij hebben volgens de organisaties veel moeite om de nieuwe afspraken te begrijpen, omdat beleidsstukken te veel in ambtelijke taal geschreven zijn.

Uit de telefonische interviews blijkt dat bij veel organisaties een coördinator vaak niet weet hoe hij precies subsidie kan krijgen of via welke wegen hij informatie kan vergaren. Uitzondering is Stichting Present, die binnen de verplichte driedaagse cursus voor coördinatoren speciaal aandacht heeft voor de omgang met lokale instanties. Daarnaast heeft deze organisatie een intern uitwisselingssysteem via internet. Volgens de directeur is dit een succesvol element in het voorkomen van een verzwaring voor coördinatoren. Eventuele problemen en oplossingen worden gedeeld. De VPTZ en Humanitas signaleren minder knelpunten in hun contacten met de gemeenten. De activiteiten van de VPTZ worden gesubsidieerd vanuit een landelijke VWS-subsidie. Aanvullende subsidies voor training, pr en werving worden bij de gemeente aangevraagd. Humanitas maakt wel gebruik van gemeentelijke subsidies maar heeft door de verschillende werkvelden ook andere financieringsbronnen.

Bij de meeste Mezzo-lidorganisaties zitten de coördinatoren niet aan de lokale onderhandelings-tafel. De directie van hun GGZ- of welzijnsinstelling vervult die rol. Die directies onderhandelen echter (tegelijktijd ook) over andere zaken dan coördinatie en vrijwilligerswerk met de gemeente. Dat levert soms frustraties op voor de lokale Mezzo-coördinatoren.

Het ‘papierwerk’ van de afgelopen jaren is voor coördinatoren een verzwaring. Daarbij komt dat een aantal gemeenten in het kader van de Wmo de subsidies voor vrijwillige zorg uitbesteedt aan de lokale vrijwilligerscentrale. Afdelingen zijn hier soms niet van op de hoogte, wat tot veel frustratie

leidt. Gemeenten geven soms geen steun aan christelijke organisaties. Andere gemeenten maken geen onderscheid tussen christelijke en niet-christelijke organisaties. De NPV, die bij tientallen gemeenten subsidie ontvangt, is bij enkele gemeenten tegen deze afwijzing in beroep gegaan.

Gemeenten zien Humanitas niet als een levensbeschouwelijke organisatie. Landelijke sleutelfiguren van de UVV en de SSVH stellen dat waar samenwerking met de gemeente goed verloopt, dit het gevolg is van de kwaliteit van de coördinator en/of de structuur van de lokale afdeling.

5.2 *Contacten met vrijwilligerscentrales*

Het algemene beeld van centrales onder afdelingen/coördinatoren is eenduidig. Elke organisatie zegt ingeschreven te staan met vacatures, maar verwacht en krijgt er weinig voor terug. De lage respons heeft een slechte invloed op de bereidheid onder coördinatoren om de samenwerking met centrales te vergroten. Landelijke afdelingen van organisaties van de SSVH en de UVV staan achter de scepsis van hun lokale coördinatoren. Deze twee organisaties betreuren wel het geringe aantal samenwerkingsvormen en zien graag meer samenwerking optreden vanuit de afdelingen. Uit de interviews blijkt dat volgens traditionele coördinatoren/afdelingen het binnenhalen van nieuwe vrijwilligers gebeurt vanuit een keuze voor identiteit en niet voor 'het zomaar doen van vrijwilligerswerk'.

Daarom zien (lokale) organisaties veel meer in werving op eigen kracht. De vrijwilligers moeten het gedachtegoed van de organisatie kunnen onderschrijven. Behoud van de eigen identiteit is het belangrijkste. Voornamelijk christelijke organisaties (NPV, Johanniter Hulpverlening, Leger des Heils) noemen dit. Zij zijn ook het meest sceptisch over de centrales. Bij de vacatures staat duidelijk de ideologie van de organisatie vermeld, maar volgens hen komen de vrijwilligers direct naar hen toe.

Zij zien liever dat vrijwilligers zich zelf melden en willen niet dat centrales een bron worden voor het vrijwilligersbestand. Dat is slecht voor het behoud van de identiteit.

Een andere vorm van contact tussen de vrijwilligerscentrales en vrijwilligersorganisaties gaat over subsidies. De SSVH, NPV, de Zonnebloem en de UVV klagen over het feit dat gemeenten de lokale centrales volledige macht geven over de subsidies. Afgezien van het feit dat zij vaak niet weten hoe zij voor deze subsidies in aanmerking komen, is er ook veel frustratie over de manier van samenwerken. De organisaties vinden dat de centrales geen maatwerk leveren, pakketjes verkopen en stug zijn in de omgang. Dit zijn klachten die landelijke sleutelfiguren vaak horen van de afdelingen, waar coördinatoren belast zijn met de contacten met centrales. De Zonnebloem is van mening dat centrales zelfs overlast veroorzaken, doordat hun makelaarsfunctie minimaal is. De grote verantwoordelijkheid van centrales (met veel geld) en de lage effectiviteit (te veel bureaucratie) zijn een ergernis. Daarnaast sturen de gemeenten de centrales te weinig aan. Humanitas heeft een instrumentele relatie met vrijwilligerscentrales, omdat via hen vrijwilligers zich aanmelden. De VPTZ heeft vooral contacten met de mantelzorgondersteuning en steunpunten informele zorg die vaak bij de centrales zijn ondergebracht. Volgens Humanitas verschilt de rol van vrijwilligerscentrales per regio. Soms ligt de nadruk op een bemiddelende rol (tussen vraag en aanbod), in andere regio's ligt de nadruk op de bindende rol tussen de organisaties. Vrijwilligerscentrales moeten zich volgens Humanitas profileren op de basisfuncties (vacaturebank, makelen tussen vraag en aanbod, en organisatie en ontwikkeling).

5.3 *Contacten met andere LOVZ-organisaties*

Contact met andere LOVZ-organisaties is op landelijk niveau beter ontwikkeld dan op het lokale niveau. Mede door de traditionele houding van coördinatoren en besturen vindt er weinig overleg plaats.

Het eerste antwoord dat landelijke sleutelfiguren van de UVV en de SSVH geven op de vraag naar directe veranderingen voor coördinatoren is de harde concurrentie op lokaal niveau. Beide organisaties zijn actief op het terrein van ouderenhulp. Voor de VPTZ, Mezzo en Humanitas is er geen sprake van concurrentie omdat hun vrijwilligerswerk te specifiek is en de vraag altijd groter is dan het aanbod. Als het erom gaat om het aanbod zo dicht mogelijk bij de burger en zo efficiënt mogelijk te organiseren dan is samenwerking overigens wel zo handig, stelt de sleutelfiguur van Mezzo.

In de praktijk is er niet altijd sprake van concurrentie, maar deze is alleen op bepaalde terreinen en tussen sommige organisaties aanwezig. Zo is er concurrentie tussen de UVV en de Zonnebloem op het gebied van hulp aan ouderen en gehandicapten. De Zonnebloem wint volgens de UVV (en SSVH) deze slag. De lokale afdelingen van de UVV kiezen er vaak voor om de Zonnebloem heen te werken in plaats van een samenwerking aan te gaan. De Zonnebloem en het Rode Kruis komen elkaar ook tegen op lokaal niveau, maar daar is meer sprake van samenwerking. De Zonnebloem wordt vaker genoemd als verstoring element als het gaat om het bezetten van het veld, vooral wat betreft extramurale ouderen- en gehandicaptenhulp. Zelf stelt de Zonnebloem dat het op lokaal niveau open staat voor samenwerking wanneer dat ten goede komt aan zorg en welzijn. Het bestuur is belast met contacten met andere instanties. In sommige gevallen is er dan op lokaal niveau contact met het Rode Kruis en Humanitas. De Zonnebloem zelf stelt expliciet geen concurrentie te ervaren.

Iedere organisatie heeft naar eigen zeggen een bepaald plekje in het veld, dat zij grotendeels toeschrijven aan hun identiteit en traditie. 'Wij verzorgen altijd al de ouderenzorg in Amersfoort, dus nu nog steeds. Ook al gaat de Zonnebloem zich ermee bemoeien'. Christelijke organisaties zijn stelliger in hun afwerende houding als het gaat om samenwerking met vooral niet-christelijke organisaties. Zij hebben een bepaalde (religieuze) identiteit en willen die behouden. Samenwerken betekent soms identiteitsverlies.

Organisaties die voor een groot deel intramuraal vrijwillige zorg leveren voeren geen onderlinge, maar een andere 'strijd' (UVV, Johanniter Hulpverlening). Zij willen vooral de instellingen voor zich winnen en bijten zich minder vast in hun identiteit of hun vaste plek in het veld. Het is voor hen een gegeven dat instellingen (vraagkant) veeleisender worden en voelen dat zij meer moeten 'opboksen' tegen professionals dan tegen andere organisaties. Humanitas, Mezzo en de VPTZ leggen vooral de nadruk op de noodzaak van samenwerking op lokaal, regionaal en landelijk niveau. Het is volgens deze organisaties belangrijk dat vrijwilligersorganisaties op lokaal niveau herkenbaar zijn, kwaliteit leveren en zich onderscheiden door kennis van de doelgroepen. Als op lokaal niveau werkvelden elkaar raken of overlappen moet je samenwerken en het werk op elkaar afstemmen zonder onderscheid te maken. Humanitas werkt op lokaal niveau samen met het Rode Kruis en incidenteel met het Leger des Heils. Op het moment dat concurrentie dreigt, is er een landelijk overleg om af te stemmen. Tot nu toe is de vraag veel groter dan het aanbod. Bovendien is het voor vrijwilligers en vragers belangrijk dat er keuzemogelijkheden zijn.

Nieuwkomer Stichting Present Nederland heeft niet veel contact met de andere LOVZ-organisaties. Een enkele keer is er bij een organisatie een tekort aan vrijwilligers. Wanneer dit gaat om een eenmalig project schiet Stichting Present te hulp, vooral bij de Zonnebloem. Stichting Present werkt met een vaste formule voor de lokale stichtingen. Een vooronderzoek gaat vooraf aan de oprichting van een lokale stichting. Dit vooronderzoek bekijkt vooral op lokaal niveau welke instanties actief zijn en of er behoefte is aan de formule van de organisatie. De 'harde kaders' van de Presentformule zijn:

1. Het lokale aanbod van groepen vrijwilligers is het vertrekpunt.
2. Dit aanbod wordt gematcht met een vraag die komt uit een maatschappelijke organisatie.
3. De projecten moeten professioneel georganiseerd worden.
4. Present moet draagvlak hebben in de lokale civil society.
5. Eenheid in identiteit, missie, visie.
6. Houden aan de huisstijl.
7. Opereren binnen lokale geografische grenzen.

Volgens de directeur van Present voorkomt de eis dat een stichting draagvlak moet hebben in het lokale gebied onnodige concurrentie op dit niveau. Daarnaast geeft Stichting Present aan dat het graag vrijwilligers die incidenteel actief zijn wil doorverwijzen naar andere LOVZ-organisaties wanneer zij enthousiast zijn voor meer structureel vrijwilligerswerk. Volgens Stichting Present staan LOVZ-organisaties hier niet genoeg voor open en is er hierover te weinig onderling contact. Door de projectmatige manier van werken ziet Present zich niet als concurrent van de LOVZ-organisaties, maar eerder als een organisatie die nieuwe vrijwilligers enthousiast maakt ten behoeve van LOVZ-organisaties.

5.4 *Conclusies*

Er zijn opvallende verschillen in de positiebepaling van de vrijwilligersorganisaties in de lokale praktijk. Sommige organisaties zijn sterk op zichzelf en hun cliënten gericht, andere organisaties hebben meer de neiging om samen te werken en de steun van de lokale partijen (gemeente, professionele instellingen) te zoeken.

Coördinatoren zijn vaak belast met het onderhouden van contacten met de gemeenten en ervaren dat veelal als een zware last. Zij krijgen vanuit de gemeente te maken met concurrentie met andere vrijwilligersorganisaties en met een vrijwilligerscentrale die eerder de contacten met de gemeente belemmert dan bevordert. Daarnaast stellen gemeenten eisen aan vrijwilligersorganisaties waaraan zij niet altijd kunnen voldoen.

De vrijwilligersorganisaties zijn in het algemeen sceptisch over de contacten met vrijwilligerscentrales, hoewel zij ook grote verschillen constateren tussen de centrales onderling. Samenwerking met andere vrijwilligersorganisaties verloopt op lokaal niveau vaak moeizaam. Op landelijk niveau verlopen de contacten beter maar op lokaal niveau ervaren de UVV en de SSVH concurrentie van de Zonnebloem, terwijl het Rode Kruis meer gericht is op samenwerking met de Zonnebloem. Samenwerking is in de nieuwe Wmo-structuur gewenst, maar profilering van de eigen organisatie is evenzeer noodzakelijk. Mezzo, de VPTZ, Humanitas en de christelijke organisaties hebben een meer

specifiek aanbod en staan hierin wat nuchterder. Zij vinden het belangrijk dat vrijwilligersorganisaties zich op lokaal niveau onderscheiden zodat vrijwilligers ook een keuze kunnen maken hoe en op welk terrein zij actief willen zijn.

6 *Externe partijen over de vrijwilligersorganisaties in het LOVZ*

In de lokale context van LOVZ-organisaties spelen verschillende actoren een rol. Aan het begin van het onderzoek hebben we met de belangrijkste daarvan contact gezocht:

- gemeenten: beleidsambtenaren vrijwilligerswerk;
- vrijwilligerscentrales;
- Centra voor Maatschappelijke Ontwikkeling (CMO's, traditioneel door de provincie gefinancierde ondersteuning van onder andere vrijwilligerswerk en mantelzorg);
- vrijwilligerscoördinatoren in dienst van instellingen.

Met vertegenwoordigers van de eerste drie hebben we ieder apart een focusgroep georganiseerd. Met de beroepscoördinatoren in instellingen hebben we contact gezocht via hun beroepsvereniging Agora, en een vertegenwoordiger van Agora telefonisch geïnterviewd. We hebben deze partijen de volgende vragen voorgelegd:

- Wat hebben zij in de dagelijkse praktijk te maken met het lokale niveau van LOVZ-organisaties?
- Hoe zijn hun ervaringen met de diverse LOVZ-organisaties op lokaal niveau (organisaties die er positief of negatief uitspringen)?
- Zijn de taken in verband met lokale coördinatie bij LOVZ-organisaties de afgelopen jaren naar hun idee zwaarder geworden?
- Hoe reageren LOVZ-organisaties naar hun waarneming op recente veranderingen in de lokale situatie?
- Welke adviezen willen zij aan de LOVZ-organisaties geven om met de veranderingen om te gaan?
- Welke rol zien zij daarbij voor zichzelf, voor de LOVZ-organisaties en voor andere actoren?

In dit hoofdstuk presenteren we wat deze externe partijen te melden hadden over de vrijwilligersorganisaties in het LOVZ. Agora maakt deel uit van het LOVZ, maar wordt in dit hoofdstuk beschouwd als belangrijke externe partij, vooral in de context van zorginstellingen.

6.1 Kennis van CMO's, gemeenten en vrijwilligerscentrales over de LOVZ-organisaties

Voor de focusgroepen was veel belangstelling: het onderzoeksthema lokale coördinatie leeft, vooral bij de CMO's. Zij voelen zich het meest verwant met de lokale problematiek van LOVZ-organisaties. Het valt ons op dat de CMO's ook het beste op de hoogte zijn van wat LOVZ-organisaties voor vrijwilligerswerk doen en de problemen die zij lokaal ondervinden. De CMO's signaleerden bijvoorbeeld dat vooral de organisaties met oudere coördinatoren (rond de 70 jaar) problemen hebben met lokale coördinatie.

Gemeenten en vrijwilligerscentrales lijken minder kennis te hebben van de (diverse) inhoud van het werk en de organisatie ervan op lokaal niveau. Zij zijn daarom minder geschikt als bronnen voor strategieën op maat. Het zijn overigens wel actoren waarmee we rekening moeten houden bij het formuleren van strategieën. Wij zijn van mening dat LOVZ-organisaties bekender moeten worden bij deze organisaties, liefst op lokaal niveau. Er blijken namelijk nogal wat misverstanden te bestaan over de LOVZ-organisaties.

Zo menen vrijwilligerscentrales dat LOVZ-organisaties veel meer gedecentraliseerd zouden moeten worden, terwijl bij de meeste LOVZ-organisaties de lokale afdelingen zeer vrij en autonoom kunnen opereren. Zij veronderstellen bovendien dat LOVZ-organisaties op lokaal niveau bij hen moeten aankloppen voor financiële middelen. Veel lokale afdelingen krijgen echter direct subsidie van hun gemeente of van hun landelijke overkoepelende organisatie.²

Gemeenten associëren LOVZ-organisaties vooral met oudere vrijwilligers en traditioneel vrijwilligerswerk: mensen die jaar in jaar uit op dezelfde dag in hetzelfde verpleeghuis bij bewoners op bezoek gaan. Het is over het algemeen geen positieve associatie bij de gemeenten die wij gesproken hebben. Gemeenten hebben weinig oog voor de LOVZ-organisaties die bijvoorbeeld buddy-constructies organiseren. Slechts in een enkel geval heeft de gemeente (Heerlen) direct contact met een of meerdere LOVZ-organisatie(s). De gemeenten ervaren Mezzo als een vreemde eend in de bijt van LOVZ-organisaties: 'Dat is toch een heel ander soort organisatie?'

Gemeenten zijn wel goede bronnen voor good practices van lokale samenwerking en lokale coördinatie wat betreft vrijwilligerswerk, al betreffen die niet vaak de LOVZ-organisaties. De gemeenten die wij gesproken hebben richten zich in verband met vrijwilligerswerk vooral op welzijnsinstellingen en hun bereik in de wijken. Als lokale LOVZ-organisaties beter in beeld willen komen bij gemeenten, dienen ze volgens onze sleutelambtenaren op wijkniveau aan te haken bij welzijnsorganisaties.

In het kader van 'de strategieën op maat' is ons duidelijk geworden dat we niet alleen met zeer diverse vrijwilligersorganisaties in het LOVZ te maken hebben, die op verschillende wijzen het

² Er zijn lokale tradities van subsidiering waar de invoering van de Wmo vooralsnog niets aan veranderd heeft. Amsterdam bijvoorbeeld geeft van oudsher aan UVV. Amersfoort geeft veel aan de kerken. Bij de volgende colleges zullen de traditionele subsidierelaties waarschijnlijk wel veranderen vanwege de Wmo.

vrijwilligerswerk organiseren, maar ook met zeer diverse lokale contexten. Die contexten verschillen in:

- Maatvoering: wijk, stadsdeel, gemeente, regionaal, provinciaal en landelijk niveau.
- De rol van de gemeente: *laissez faire*, subsidiërend of regisserend.
- Aanwezigheid van andere aanbieders van zorg (professionele zorginstellingen en vrijwilligersorganisaties).

Het eerste strategieadvies dat we alle LOVZ-organisaties op lokaal niveau zouden willen meegeven is dan ook: verdiep u in uw eigen lokale context.

6.2 *Ervaringen van externen met LOVZ-organisaties op lokaal niveau*

Vrijwilligerscentrales hebben zeer weinig contact met LOVZ-organisaties op lokaal niveau. Zij bemiddelen en matchen wel (overigens slechts een fractie van al het vrijwilligerswerk in Nederland. Bron: Ronald van Hetem van MOVISIE), maar zelden voor LOVZ-organisaties. LOVZ-organisaties die ervaring hebben met bemiddeling door vrijwilligerscentrales zijn er niet tevreden over ('nooit meer iets van gehoord'). De meeste houden werving en selectie liever in eigen hand vanwege hun eigen identiteit maar ook gezien de povere afwikkeling van de vraag.

Gemeenten hebben sporadisch contact met LOVZ-organisaties op lokaal niveau. Vaak is dat omdat er een subsidierelatie is, of doordat een LOVZ-organisatie die wenst. Een enkele keer is de reden dat de gemeente vanuit de Wmo meer inhoudelijk de regie oppakt (Heerlen).

CMO's hebben regelmatig te maken met LOVZ-organisaties op lokaal niveau. Zij geven trainingen en doen aan deskundigheidsbevordering bij de organisaties, zoals een training Vertegenwoordiging of maatschappelijke stages. Vragen die centraal staan zijn: Hoe kan ik mijn organisatie profileren in het kader van de Wmo? Hoe haal ik lokaal subsidies binnen? De LOVZ-organisaties kloppen regelmatig aan met vragen bij de CMO's. Ook gebeurt het wel eens dat de CMO's bemiddelen bij bestuurscrisisen.

Bovendien zitten zij met LOVZ-organisaties in provinciale platforms en regionale netwerken.

Op een aantal punten zijn de CMO's kritisch over de LOVZ-organisaties in lokaal verband: bij de afstemming van de lokale vraag op het aanbod laten ze kansen liggen.

Sommige organisaties hebben te veel vrijwilligers en andere te weinig maar er is onderling geen match. LOVZ-organisaties nemen niet gauw werk van elkaar over. De eigen identiteit van de 'club' is bepalend. Mensen kiezen voor een bepaalde signatuur: 'Dat is als start op zich prima, maar later zou bijvoorbeeld een gesprek over ambities van de vrijwilligers kunnen leiden tot werken voor andere vrijwilligersorganisaties, doorgroeien in een andere organisatie.'

De onderlinge samenwerking tussen de organisaties loopt vaak ingewikkeld. De CMO's zijn van mening dat er te vaak sprake is van onderlinge concurrentie, en dat vinden ze jammer. Het kost dan veel inspanning en regie van CMO's om de organisaties te laten samenwerken op thema's en terreinen die vanuit lokaal perspectief samenwerking behoeven. Eenzaamheidssignalering en directe afstemming van het vrijwilligersaanbod op de vraag van de burger zijn hier voorbeelden van.

Humanitas, de Zonnebloem en het Rode Kruis werken van de LOVZ-organisaties volgens de CMO's het beste samen.

6.3 *Agora, beroepsorganisatie van vrijwilligerscoördinatoren, over vrijwilligersorganisaties in het LOVZ*

Leden (coördinatoren vrijwilligerswerk) van Agora zijn in dienst van zorgorganisaties (V&V, gehandicaptenzorg, GGZ en ziekenhuizen) of welzijnsorganisaties. De laatste jaren richt Agora zich ook op coördinatoren uit andere velden zoals de politie, milieu, culturele instellingen en sportmanagers (BVM). Het is een beroepsvereniging: de coördinatoren zijn beroepshalve bij de coördinatie van vrijwilligers betrokken. Agora heeft te maken met een teruglopend ledenbestand door fusies en reorganisaties bij zorginstellingen. De functie van vrijwilligerscoördinator verandert daardoor ook.

Het directe contact met vrijwilligers verdwijnt door schaalvergroting. In plaats daarvan is er contact met contactpersonen bij elke locatie. De werkzaamheden van de coördinatoren zijn de laatste jaren complexer geworden en van karakter veranderd, van uitvoerend naar meer beleidsmatig. Van de vrijwilligersorganisaties binnen het LOVZ heeft Agora vooral ervaringen met UVV in zorginstellingen en met Stichting Present. De ervaringen zijn wisselend. Als 'vrijwilligers goed meegaan in de ontwikkeling van de zorginstelling' gaat het goed. Dan krijgen ze een plaats in de ontwikkeling van de organisatie. Vaak gaat het echter minder goed. Dan worden de UVV-vrijwilligers vooral ervaren als hinderpaal. 'De dames van de UVV, daar mag je niet aankomen' is een typerende uitspraak. Volgens de Agora-coördinatoren is de belangrijkste oorzaak van de strubbelingen dat er te weinig aansturing is vanuit de UVV. Bovendien vinden zij dat de vrijwilligers van UVV vooral aanbodgericht werken in plaats van cliëntgericht. De ervaringen met Present zijn anders. Zij werken veel meer projectmatig, niet structureel. Deze vorm van eenmalig vrijwilligerswerk kan goed naast andere vormen van vrijwilligerswerk bestaan maar deze zeker niet vervangen.

Agora ziet de volgende verbeterpunten bij LOVZ-vrijwilligersorganisaties in zorginstellingen:

- Er moet meer aansturing komen vanuit de UVV, ook in de zin van wie ben ik en wat bied ik aan. In de V&V-sector zijn vrijwilligers steeds belangrijker geworden; er is voor hen steeds meer ruimte. Zij nemen deels de plaats van professionals in. Steeds meer begrenzingen met professionals vallen weg, onder meer door bezuinigingen. Het is dan aan vrijwilligers(organisaties) om zelf grenzen te stellen (belangrijke rol van de coördinator vrijwilligerswerk).
- Vrijwilligers zouden moeten leren om flexibeler te werken.
- Binnen zorginstellingen zouden vrijwilligersorganisaties als UVV zich meer op samenwerking moeten richten: wat is ieders aandeel op basis van een gedeelde visie? Dat betekent aanwezigheid en afspraken op drie niveaus:
 - Op directieniveau: contacten onderhouden en samenwerken. Gezamenlijke visie ontwikkelen. Afzien van vrijwillige inzet als visies botsen.
 - Op middlemanagementniveau: draagvlak zoeken in de organisatie.
 - Op uitvoerend niveau: overleg over de aanpak op de werkvloer.

6.4 De verzwaring van lokale coördinatie en de reacties daarop: conclusie

Het gezelschap dat wij gesproken hebben is unaniem: in de afgelopen jaren is er een verzwaring opgetreden in de lokale coördinatie van LOVZ-organisaties. Een aantal elementen speelt bij de verzwaring van de functie een rol:

- Twee van de kerntaken van de coördinator, de werving en de matching van vrijwilligers, zijn moeilijker geworden maar gaan wel gewoon door. Zorg en welzijn lenen zich minder voor de nieuwe 'flexvrijwilliger' dan andere sectoren.
- De zorgvraag is uitgebreid: meer mensen vragen om vrijwillige zorg, en meer mensen vragen om zwaardere en intensievere vrijwillige zorg.
- Van lokale coördinatoren wordt verwacht dat zij zich ook met de lokale beleidscontext (inclusief eventuele netwerken, overleggen en ketenzorg) bezighouden.
- Soms moeten lokale coördinatoren binnen die beleidscontext ook de financiering van de lokale afdeling en soms zelfs van hun eigen baan veilig stellen; prestatieafspraken maken en dergelijke zaken horen daar ook bij.
- CMO's voegen daar vanuit hun ervaring met LOVZ-organisaties aan toe dat er spanning is tussen landelijke ambities van LOVZ-organisaties en lokale ambities; het landelijk kader wil soms meer of anders dan de lokale afdeling (bijvoorbeeld bij het Rode Kruis). Coördinatoren laveren daar tussendoor.

Lokale coördinatoren zien dus steeds meer op zich af komen, maar proberen over het algemeen door te gaan zoals ze altijd deden. De externe partijen vinden dat ze nauwelijks strategisch reageren op de veranderde omstandigheden, maar in paniek raken en dan harder gaan werken in hetzelfde stramien of zich terugtrekken op de eigen identiteit.

Deze strategieën leiden tot overbelasting en frustratie (het Calimero-effect). Vooral organisaties met oudere coördinatoren (60+) voelen zich slachtoffer van een veranderende wereld. 'Het is de vraag of er aan de competenties van deze generatie veel te verbeteren valt', stelde een CMO-vertegenwoordiger in de focusgroep.

Op het lokale niveau stellen de vrijwilligersorganisaties binnen het LOVZ van de NOV volgens de experts van CMO's, gemeenten en vrijwilligerscentrales nauwelijks prioriteiten. De coördinatiefunctie wordt niet gedeeld. De organisaties zien samenwerking te veel als bedreiging van de eigen identiteit.

7 *Slot: Strategische adviezen voor LOVZ-organisaties; overkoepelende thema's*

Dit onderzoek gaat over de concrete veranderingen in de werkzaamheden en de functie van coördinatoren op het niveau van de lokale afdeling van vrijwilligersorganisaties verenigd in het LOVZ van de NOV. Vanuit diverse perspectieven zijn die veranderingen in de vorige hoofdstukken in kaart gebracht: gemeenteambtenaren, vrijwilligerscentrales, de vrijwilligersorganisaties zelf en de beroepsvereniging van coördinatoren konden er hun zegje over doen. Zij gaven een rijk geschakeerd beeld waarin de verzwaring van het takenpakket van de coördinator buiten kijf blijkt te staan. In het algemeen hebben coördinatoren bij vrijwilligersorganisaties die actief zijn in zorg en welzijn het de afgelopen tijd steeds zwaarder gekregen.

Om te kunnen bekijken of en hoe die constatering opgaat voor de afzonderlijke LOVZ-vrijwilligersorganisaties hebben wij bij de organisaties die daar belangstelling voor hadden verdiepend onderzoek gedaan. Humanitas, Johanniter Hulpverlening, Mezzo, de Nederlandse Patiënten Vereniging (NPV), het Nederlandse Rode Kruis, de Dienstenorganisatie Protestantse Kerk in Nederland, de Vereniging Landelijke Unie van Vrijwilligers (UVV) en de lokale stichtingen van Stichting Present Nederland lieten weten dat zij dat wel wilden. Dit zijn er acht in totaal.

Bij hen hebben wij daarop behalve het landelijke kader ook een aantal lokale coördinatoren gesproken. We vroegen die lokale coördinatoren welke veranderingen voor hun vrijwilligersorganisatie de belangrijkste waren op lokaal niveau, met welke problemen zij het meest kampten en wat volgens hen de beste oplossingen waren voor het probleem van overbelasting.

Naar aanleiding van die verdiepende onderzoeken konden wij de organisaties en hun lokale afdelingen gerichte strategieën op maat aanreiken om met de meest essentiële veranderingen op lokaal niveau om te gaan. De strategieën op maat zijn per organisatie te vinden in de bijlagen van hoofdstuk 8; ze kennen een vast stramien.

In dit slothoofdstuk, hoofdstuk 7, willen we die strategieën op maat nog een keer bij elkaar bezien en de overkoepelende thema's bespreken. Het geheel aan adviezen overziend valt op dat veel van de vrijwilligersorganisaties die actief zijn op het gebied van zorg en welzijn met dezelfde relevante ontwikkelingen, problemen en oplossingen te maken hebben. Zij zouden meer dan nu het geval is van elkaar kunnen leren. De publicatie van dit onderzoek maakt het mogelijk om dat te doen. We zetten hieronder de belangrijkste bevindingen op een rij.

1. De veranderende wereld van vrijwilligers

De meeste organisaties die wij spraken hebben te maken met grote veranderingen in de directe lokale context waarin de vrijwilligers hun werk uitvoeren: ziekenhuizen, zorginstellingen, thuis situaties, afhankelijkheid van cliënten, veranderende regelgeving en de veranderende gemeentelijke context. Voor de organisaties die actief zijn in zorg en welzijn geldt dat de grenzen tussen het werk van professionals en het werk van vrijwilligers niet meer zo scherp te trekken zijn. Vrijwilligers begeven zich op terreinen waar voorheen alleen beroepskrachten werkzaam waren. De lokale coördinatie bij de UVV, de VPTZ, Humanitas en Mezzo-lidorganisaties heeft daarmee te maken. Vrijwilligers moeten hun grenzen duidelijk maken maar willen ook met behulp van scholing en advies beter beslagen ten ijs komen.

Ons advies aan de vrijwilligersorganisaties is om proactiever met die veranderingen in zorg en welzijn om te gaan. Dat is belangrijk voor de inhoud en de financiering van hun vrijwilligerswerk. Als zij daarin nu geen tijd en energie steken, zullen hun coördinatoren op een later moment een hoger risico op overbelasting lopen.

2. Identiteit en imago

Het is ons opgevallen dat identiteit en imago belangrijke waarden zijn voor de lokale coördinatoren van de vrijwilligersorganisaties zelf en voor degenen met wie zij samenwerken. Ook spelen identiteit en imago een essentiële rol bij het verkrijgen van erkenning en financiering. Door een duidelijke identiteit en een transparant imago kunnen de vrijwilligersorganisaties aan elkaar en in de lokale context laten zien dat zij recht van bestaan hebben en dat zij elkaar nauwelijks beconcurreren. De verschillende werkterreinen, manieren van werken en de diverse groepen vrijwilligers die de vrijwilligersorganisaties uit het LOVZ mobiliseren, onderscheiden zich meer dan voldoende. Het is alleen zaak dat ook aan de lokale buitenwacht duidelijk te maken.

Ons advies aan de vrijwilligersorganisaties is dan ook om duidelijk te zijn over de identiteit van je organisatie en veel aandacht te schenken aan het imago op lokaal niveau. Nodig op lokaal niveau anderen uit om te laten zien wat jij doet. Behoud je identiteit of vind er gezamenlijk een uit. Pr op lokaal niveau wordt steeds belangrijker. Landelijke bureaus van de organisaties kunnen daarop inzetten door goede formats en kennis aan te bieden.

3. Vrijwilligerstekort, concurrentie en samenwerking

Op afdelingsniveau hebben de vrijwilligersorganisaties binnen het LOVZ vaak het gevoel dat zij met elkaar concurreren om nieuwe vrijwilligers te krijgen. 'We vissen allemaal in dezelfde vijver' zeggen de lokale coördinatoren dan. Vooral in verband met het tekort aan bestuurlijke en coördinerende vrijwilligers (ook wel kadervrijwilligers genoemd) hoorden wij deze redenering. Dat LOVZ-organisaties elkaar op dit vlak beconcurreren is echter maar zeer beperkt het geval. Identiteit en imago zijn belangrijk bij de keuze van vrijwilligers om zich te binden aan een bepaalde organisatie. Dat geldt zeker voor de wat schaarsere kadervrijwilligers. Bovendien zijn het werk dat de diverse vrijwilligersorganisaties doen en de plaatsen waar zij actief zijn over het algemeen zo divers dat ook in die zin concurrentie niet vaak voorkomt.

Dat neemt niet weg dat iedere vrijwilligersorganisatie zich ook op lokaal niveau wil profileren en daarbij andere vrijwilligersorganisaties tegenkomt. Gezamenlijke pr-initiatieven verzenden daardoor nog wel eens.

Toch is er op lokaal niveau een wereld te winnen door beter met elkaar samen te werken. Probeer gezamenlijk de lokale behoefte aan vrijwilligerswerk in kaart te brengen; definieer gezamenlijk wat je in de aanbieding hebt en stem onderling af welke organisatie wat zou kunnen doen. Samenwerking levert voor lokale coördinatie meer voordelen op dan de organisaties soms denken op lokaal niveau.

4. Verhouding lokale coördinator - lokaal bestuur

Bij de meeste organisaties die wij spraken is de verhouding tussen lokale coördinator en afdelingsbestuur het kwetsbare hart van de vrijwilligersorganisatie. Het komt vaak voor dat er te veel afstand is tussen bestuur en coördinator. Nu de coördinator de handen vol heeft aan het werven, matchen en ondersteunen van vrijwilligers, kunnen besturen veel meer het contact met andere organisaties (inclusief de gemeente) oppakken.

Ons advies is om te investeren in de verhouding tussen bestuur en coördinator op lokaal niveau. Als belangrijke gespreksonderwerpen in die verhouding raden wij aan: de rolverdeling en het binden, opleiden en vervangen van vrijwillige bestuurders en coördinatoren zelf. Landelijke kaders kunnen in hun aansturing van kadervorming en -opleiding meer aandacht hebben voor dit thema.

5. Kwaliteit van vrijwilligersondersteuning

Er is bij de vrijwilligersorganisaties grote behoefte om de ondersteuning van de vrijwilligers te verbeteren en de opleiding en begeleiding van vrijwilligers ook vanuit het landelijk niveau te versterken. Niet alleen zorginstellingen en gemeenten stellen eisen wat dit betreft, ook de vrijwilligers zelf. Het blijkt dat complex, geschoold vrijwilligerswerk veel vrijwilligers aantrekt.

Ons advies is om wat betreft vrijwilligersondersteuning op lokaal en misschien ook op landelijk niveau de handen als vrijwilligersorganisaties wat meer ineens te gaan slaan. Gemeenten zijn verantwoordelijk voor het faciliteren van de ondersteuning en scholing van vrijwilligers. Soms is deze taak gedelegeerd aan de vrijwilligerscentrale. De klacht van vrijwilligersorganisaties is dat de ondersteuning en scholing meestal niet aansluiten op de behoeften van de organisaties. Dit is te verbeteren door als vrijwilligersorganisaties meer samen te werken.

6. De complexere hulpvraag van cliënten

Vooraf bij organisaties die actief zijn in de intensieve zorg en welzijn komen steeds meer en complexere hulpvragen binnen die veel van de coördinator en van de vrijwilliger eisen. Palliatieve zorg, ondersteuning van kwetsbare gezinnen en hulp bij de financiële administratie zijn voorbeelden van de terreinen waarop deze ontwikkeling gaande is. De Wmo en de pakketmaatregel in de AWBZ versterken deze tendens. De coördinator bepaalt in de regel of de organisatie deze complexe vragen aanneemt, maar ziet zich vanwege het ontbreken van professionele hulpmogelijkheden vaak geplaagd voor dilemma's.

Ons advies is om op landelijk en lokaal niveau in samenwerking met het bestuur na te denken over duidelijke grenzen en zo mogelijk vast te stellen wat de organisatie wel en niet doet ten aanzien van 'complexe' hulpvragen, en om ook de gevallen te bespreken waar men nee tegen zegt. Dat zal de lokale coördinatie van veel ad-hoc overwegingen verlossen en de vrijwilligers ervoor behoeden over hun grenzen heen te gaan.

7. Toenemend belang van een goede verhouding tot gemeente (Wmo)

Steeds meer vrijwilligersorganisaties beseffen dat de gemeente een belangrijke partner kan zijn voor de versterking van de positie op lokaal niveau (faciliteren opleiding, erkenning, ondersteuning en financiering). Een aantal vrijwilligersorganisaties is op lokaal niveau zelfs afhankelijk van gemeentelijke subsidies. Dat stelt hoge eisen aan de lobbyvaardigheden van het lokale niveau: bestuur en/of coördinatoren.

Ons advies is om in dat kader een concreet lokaal project te starten waarbinnen samenwerking plaatsvindt met andere organisaties. Kijk waar behoefte aan is op lokaal niveau en reageer daar gezamenlijk op. Een concreet project verhoogt de zichtbaarheid en herkenbaarheid van je eigen organisatie en kweekt goodwill in de gemeentelijke context. Houd in gedachten dat gemeenten erop zijn gericht om lokale problemen op te lossen en dat zij buurt- en wijkgericht denken. En ... kies zelf partners waarmee je het ziet zitten.

8 *Adviezen op maat per organisatie*

We hebben verdiepend onderzoek kunnen doen bij Humanitas, het Nederlandse Rode Kruis, de Vereniging Landelijke Unie van Vrijwilligers (UVV), de lokale stichtingen van Stichting Present Nederland, Johanniter Hulpverlening, Mezzo, de Nederlandse Patiënten Vereniging (NPV) en de Dienstenorganisatie Protestantse Kerk in Nederland. Allemaal hebben ze zitting in het Landelijk Overleg van Vrijwilligersorganisaties in de Zorg (LOVZ) van de NOV. De eerste vier organisaties, Humanitas, het Rode Kruis, de UVV en Present, gingen voor: samen vormen zij een goede afspiegeling van de soorten werk, de typen vrijwilligers, de bestuurlijke verhoudingen, de levenbeschouwelijke variëteit, de grootte van de organisatie et cetera die het LOVZ te bieden heeft. Naar aanleiding van het verdiepend onderzoek bij hen konden wij per organisatie een gerichte strategie op maat formuleren om met de - voor die organisatie - meest essentiële veranderingen op lokaal niveau om te gaan.

De strategieën op maat zijn in dit hoofdstuk bijeengebracht (met uitzondering van die voor Mezzo lidorganisaties); ze kennen een vast stramien. In de eerste vier punten typeren wij de gang van zaken bij de organisatie en het vrijwilligerswerk dat de organisatie doet: allereerst wordt de organisatie waar het om gaat getypeerd (1); daarna volgt informatie over de coördinatoren en de vrijwilligers bij de desbetreffende organisatie (2); vervolgens komt de verhouding tussen de landelijke organisatie en de lokale afdelingen in beeld: de praktische ondersteuning en de formele situatie worden besproken (3); dan komt de taakverdeling op lokaal niveau, tussen coördinator en bestuur, aan de orde (4).

Punt 5 tot en met 9 staan in het teken van probleemomschrijving: vanuit diverse perspectieven komen de problemen die de organisatie ervaart bij lokale coördinatie in beeld. Onder punt 5 verschijnen de problemen die het landelijk kader van de organisaties signaleert. Onder punt 6 worden de problemen gerangschikt die de lokale coördinatoren naar voren hebben gebracht. Onder punt 7 staat de probleemomschrijving door buitenstaanders als CMO's, vrijwilligerscentrales, Agora en beleidsmedewerkers van gemeenten. De meest recente ontwikkelingen in de organisatie komen onder punt 8 aan de orde en daarna volgt de synthetiserende probleemomschrijving door het Verwey-Jonker Instituut onder punt 9.

Onder punt 9 en 10 presenteren we de meest passende strategieën voor de organisatie in kwestie. Tot slot volgt onder punt 11 steevast een goed lopende praktijk binnen de organisatie.

8.1 *Strategisch advies voor Humanitas-afdelingen*

1. Humanitas: persoonlijke dienstverlening met een professionele aanpak

De landelijke vereniging Humanitas (1945) is een organisatie die de humanistische uitgangspunten op lokaal niveau vertaalt in diensten 'van mens tot mens op de gebieden van welzijn, wonen en zorg' (missie Humanitas 2009). Humanitas kent circa negentig actieve lokale afdelingen; zij organiseren vaak meerdere soorten vrijwilligerswerk, bereiken een diversiteit aan 'deelnemers' en mobiliseren een diverse groep aan vrijwilligers (iets meer vrouwen dan mannen - afhankelijk van het soort werk -, gemiddelde leeftijd tussen de 45 en de 50 jaar, doorgaans hoger geschoold). De vrijwilligers bij Humanitas zijn actief bij kindervakantieweken, in opvoedingsondersteuning (Home-Start, bij jonge gezinnen), in begeleiding bij omgangsregelingen na echtscheiding, bezoekwerk en begeleiding van gedetineerden en (ex-)psychiatrische patiënten, maatjesprojecten, maatschappelijke participatie van ouderen en mantelzorgers, en begeleiding bij inburgering, taallessen en wegwijsprojecten. Zij organiseren een praatlijn voor ouderen en telefoencirkels en verzorgen steun bij verlies en terminale thuiszorg. De vrijwilligers werken in justitiële instellingen, helpen mensen thuis met de financiële administratie (thuisadministratie), verrichten karweitjesdiensten en doen aan vriendschappelijk huisbezoek. Het vrijwilligerswerk wordt georganiseerd per project. Dat betekent dat de vrijwilligers in de loop der tijd gespecialiseerd raken, mede omdat zij geschoold worden in het werk dat ze doen. Humanitas is een vrijwilligersorganisatie die, zoals zij het zelf zegt, doet aan persoonlijke dienstverlening met een professionele aanpak.

2. Coördinatoren en vrijwilligers bij Humanitas

Bij Humanitas werken ongeveer 10.000 vrijwilligers: de meesten zijn uitvoerende vrijwilligers. Daarnaast kent Humanitas coördinerende en bestuurlijke vrijwilligers en bestuurlijke vertegenwoordigers. De vrijwilligers kiezen over het algemeen bewust voor Humanitas, vanwege de niet-religieuze, humanistische principes maar ook omdat Humanitas-vrijwilligerswerk maatwerk is dat een uitdaging vormt voor de individuele vrijwilliger en omdat Humanitas veel scholingsmogelijkheden biedt. (Onderzoeksgroep 'Humanitas' van de Universiteit Utrecht, 2007; Öznur Kol, *Vrijwilligers Teverdenheids Onderzoek*, 2007).

Aan uitvoerende vrijwilligers heeft Humanitas over het algemeen geen gebrek; de uitzondering die deze regel bevestigt ligt bij het vriendschappelijk huisbezoek. Bestuurlijke en coördinerende vrijwilligers (de zogenaamde kadervrijwilligers) zijn moeilijker te vinden: de meer voorwaarden-scheppende werkzaamheden blijken bij de achterban minder tot de verbeelding te spreken. De vrijwilligers bedienen zo'n 35.000 deelnemers per jaar. Humanitas is verdeeld in vijf districten en negentig afdelingen. In die afdelingen zwaaien afdelingsbesturen (bestuurlijk vrijwilligerswerk) en coördinatoren (vrijwillig of betaald - dat hangt van het soort project af) de scepter. De coördinatoren zijn de schakel tussen een afdelingsbestuur en de uitvoerende vrijwilligers.

Er zijn circa achthonderd vrijwilligers die coördinerende taken uitvoeren. Ongeveer 150 coördinatoren doen dit beroepsmatig. Humanitas wil het liefst met vrijwilligers werken, ook in de coördinatie, maar acht bepaald vrijwilligerswerk te zwaar en te complex om alleen op vrijwilligerssschouders te leggen. Lokale afdelingen hanteren een checklist om te bepalen of de coördinatie van een project vrijwillig kan worden gedaan. Op Home-Startprojecten zit altijd een betaalde coördinator; dat is verplicht (op grond van de licentievoorwaarden), maar het is ook nuttig omdat de coördinatie van die projecten zo'n zwaarte van verantwoordelijkheid en taken met zich meebrengt dat daar profes-

sionele eisen aan gesteld moeten kunnen worden. Ook bij Begeleide Omgangsregeling en maatjesprojecten die gericht zijn op ex-verslaafden, ex-psychiatrische patiënten, daklozen, tbs'ers en dergelijke worden betaalde coördinatoren ingezet. Soms, bij grotere projecten, gebeurt dat ook bij Thuisadministratie.

Van vrijwillige coördinatoren wordt verwacht dat zij acht uur per week inzetbaar zijn; de vuistregel bij Humanitas is tien vrijwilligers op één coördinator. De coördinator doet bij Humanitas de intake van de deelnemers, de match tussen vrijwilliger en deelnemer en de begeleiding van de vrijwilligers. Hij of zij heeft ook kennis van de lokale 'sociale kaart' en zorgt idealiter voor de contacten met andere organisaties. Coördinatoren rouwverwerking en thuisadministratie vertelden ons dat het werk in pieken en dalen komt: in piektijden besteden zij rond de vijftien uur per week aan hun taak, en als het rustiger is twee à drie uur.

Humanitas hanteert een profiel voor vrijwillige coördinatoren waarin taken en verantwoordelijkheden uitgebreid beschreven staan. Dit profiel is vrij zwaar.

3. Verhouding landelijk - lokaal: formele structuur en praktische ondersteuning

De lokale afdelingen bepalen zelf welke projecten van Humanitas ze oppakken, binnen de grenzen van de landelijk afgesproken beleidsvoornemens. Zij krijgen ondersteuning van de districtskantoren en het Landelijk Bureau van Humanitas in Amsterdam. Op papier is de ondersteuning zeer uitgebreid en doortimmerd. In de lokale praktijk worden de tips, het materiaal en de beschikbare ondersteuning niet altijd even goed gebruikt.

Het Landelijk Bureau, bemest door betaalde krachten, biedt voornamelijk facilitaire dienstverlening, zoals een website waar afdelingen promotiemateriaal en andere documenten van kunnen downloaden. De afdeling Ontwikkeling en Ondersteuning (O&O) bereidt - in samenwerking met de achterban - beleidsdocumenten voor ten behoeve van het hoofdbestuur. In Vrijwilligers doen ertoe (2009) bijvoorbeeld formuleert het hoofdbestuur de visie op het werk en de positie van de vrijwilligers, inclusief bijbehorende ondersteuning en randvoorwaarden. Voor de afdelingen zijn er allerlei bijlagen opgenomen zoals de *Tips bij werving van vrijwilligers*, de *Welkomstbrief vrijwilligers*, profielen en taakomschrijvingen voor nieuwe vrijwillige coördinatoren en afdelingsbestuurders en de al genoemde *Checklist Vrijwillige of betaalde coördinatie?* Het Landelijk Bureau bereidt ook het Meerjaren beleidskader voor, voor 2009-2011 getiteld *Vrijwilligerswerk* doet ertoe (2008), waarin onder andere Humanitas' ambities voor de komende jaren staan.

De vereniging Humanitas ontvangt een aanzienlijk deel van haar inkomsten uit de goede-doelenloterijen (de Nationale Postcode Loterij en de Sponsor Bingo Loterij reserveerden in 2010 5,2 miljoen van de opbrengsten van 2009 voor Humanitas). Een deel van deze inkomsten gaat naar de projecten die lokale afdelingen draaien. Lokale afdelingen ontvangen ook de contributie-inkomsten van de landelijke vereniging en kunnen voor nieuwe initiatieven een beroep doen op stimuleringsbijdragen.

Scholing en deskundigheidsbevordering van de vrijwilligers (uitvoerend, coördinerend en bestuurlijk) verloopt via de Humanitas Academie, een initiatief van de landelijke vereniging, maar de cursussen worden lokaal en/of regionaal gegeven. Er zijn introductiebijeenkomsten, basiscursussen voor uitvoerende vrijwilligers, coördinatoren cursussen, bestuurderscursussen en masterclasses. Het dichtstbijzijnde districtskantoor heeft de meest actuele informatie beschikbaar over scholing, training en deskundigheidsbevordering.

Voor vrijwillige coördinatoren is een basistraining beschikbaar die bestaat uit drie verplichte en een facultatief te volgen onderdeel. Humanitas verwacht bepaalde competenties bij de coördinator maar de nadere uitwerking en invulling worden grotendeels overgelaten aan het afdelingsbestuur. Humanitas geeft de laatste tijd via het landelijke deskundigheids-bevorderingsprogramma een impuls aan een meer gezamenlijke invulling van de verwachte competenties.

Humanitas heeft vijf districts kantoren die de lokale afdelingen kunnen ondersteunen: Oost, Noordwest, Noord, Zuidwest en Zuid. Op die regiokantoren zitten betaalde districtsconsulenten - specialisten Maatschappelijke Activering (MA) - die lokale afdelingen (vrijwillige coördinatoren en afdelingsbesturen) desgewenst kunnen bijstaan. Daartoe hebben ze per afdeling een aantal uur per jaar beschikbaar. Gaan afdelingen over dat aantal uren heen hangt er meestal een prijskaartje aan.

In de praktijk blijken de afdelingen soms andersoortige ondersteuning te vragen dan de consulenten te bieden hebben. Afdelingen willen graag (ook) ondersteuning in de zin van 'taken overnemen' (administratief, financieel, fondsenwerving), terwijl MA-consulenten zich vooral bezighouden met advisering op deze gebieden en op inhoudelijk en methodisch niveau.

4. Taakverdeling op lokaal niveau: coördinator en bestuur

Waar de lokale coördinator over werving, matching en begeleiding van het uitvoerende werk gaat, gaat het afdelingsbestuur bij Humanitas over de contacten met het district (districtsraad, districtsbestuur et cetera), het vaststellen van het werkplan en de begroting van de afdeling en het vaststellen van het jaarverslag en het financiële verslag. Het bestuur onderhoudt de contacten binnen Humanitas en gaat ook over de contacten met subsidiegevers, sponsors, de politiek, de pers en de samenwerkingsrelaties met andere organisaties. Ook gaat het bestuur over de ontwikkeling van strategieën om nieuwe mensen te betrekken bij het werk van Humanitas.

Bestuur en coördinator hebben onderscheiden taken. De communicatie vanuit het district en landelijk naar de coördinatoren gaat altijd via (en in overleg met) de afdelingsbesturen. Er bestaat formeel geen rechtstreekse weg van coördinator naar district en omgekeerd. Dat is vaak omslachtig en de coördinator is voor zijn/haar informatie en ondersteuning dus afhankelijk van de snelheid, bereidheid en motivatie van het lokale Humanitas-bestuur. In de praktijk loopt dit niet altijd even goed. Waar besturen een soepel en kort lijntje hebben met de coördinatoren en waar de coördinatoren informeel contact hebben met het district zijn coördinatorenbijeenkomsten makkelijker te organiseren.

De relatie tussen de lokale afdelingsbesturen en de lokale coördinatoren is in de praktijk kwetsbaar. De coördinator is de schakel tussen het bestuur en de vrijwilligers. De lokale besturen bepalen in hoge mate de werklast van de coördinator. Een goed functionerend bestuur kan veel werk uit handen nemen van de coördinator en kan doorgaans ook gemakkelijker aan coördinatoren komen, terwijl een slecht functionerend bestuur een coördinator met veel problemen opscheept, waardoor deze er min of meer alleen voor komt te staan. Omdat er minder belangstelling voor bestuursfuncties is, komt de kwaliteit van het besturen onder druk te staan.

5. De landelijke functionaris op het landelijk bureau over lokale coördinatie

Veel afdelingen van Humanitas lopen goed. De eigen vrijwilligers geven de organisatie in cijfers uitgedrukt een 7½ (onderzoeksgroep 'Humanitas' van de Universiteit Utrecht, 2007; Öznur Kol, *Vrijwilligers Tevredenheid Onderzoek*, 2007). Dat is een compliment aan de lokale coördinatoren; zij

immers regelen het werk grotendeels. Het landelijk bureau heeft de afgelopen jaren ingezet op een zekere harmonisatie van regelingen en handswijzen. Steeds meer afdelingen zien in dat dat gewenst is, maar de verhouding tussen afdelingsbestuur en coördinator blijft een lokale aangelegenheid.

Hoe goed de verdeling van verantwoordelijkheden ook geregeld is op papier, in de praktijk gaat het soms mis. Het komt bijvoorbeeld bij Humanitas vrij veel voor dat coördinatoren slecht ingewerkt worden door het bestuur en onvoldoende ingebed worden in de afdelingspraktijk. Dan wordt de coördinator een solist die zich niet gedragen voelt door een organisatie en bestaat het gevaar dat hij te veel hooi op zijn vork neemt. De districtsconsulenten zouden dat kunnen signaleren (en doen dat vaak ook wel), ware het niet dat zij niet altijd direct contact hebben met de coördinatoren. De communicatie tussen district en afdelingswerkgroepen loopt immers in hoofdzaak via het bestuur. De verhouding tussen afdelingsbestuur en coördinator is voor de landelijke functionaris een belangrijk dossier.

Daarnaast constateert hij dat er bij het relatief nieuwe project thuisadministratie duidelijker richtlijnen nodig zijn over de condities waaronder een project al dan niet kan starten en over welke deelnemers kunnen worden ondersteund. Bij thuisadministratie is vaak sprake van in de soep gelopen financiële administraties. Zoals een van onze informanten opmerkte: 'Die post wordt niet voor niets niet opengemaakt.' Coördinatoren en vrijwilligers die echt willen helpen krijgen dan te maken met veel instanties (belastingen, sociale zekerheidsinstellingen, schuldeisers, verhuurders, schuldhulpverlening, bewindvoerders et cetera) en nemen - soms ongemerkt - te veel verantwoordelijkheid op zich. De vraag naar thuisadministratie groeit sterk en men heeft veel kennis nodig om het werk goed te kunnen doen. Bovendien moet men bij dit werk heel goed zijn grenzen kennen en in acht nemen. In sommige regio's is wellicht iets te lichtvaardig gekozen voor vrijwillig coördinatorschap, stelt de landelijke functionaris.

Ook merkt hij op dat de grenzen aan het vrijwilligerswerk in welzijn en zorg in het algemeen soms bereikt zijn. 'We worden nu voor alle moeilijke 'gevallen' gezocht. Soms sta je lokaal zo bekend dat je die gevallen aanneemt. Zo ontwikkelen zich lokale praktijken, maar daar zou je je als lokale afdeling wel weer meer op moeten bezinnen in het huidige tijdsgewricht.' De pakketmaatregel in de AWBZ en de introductie van de Wmo in de gemeentelijke context hebben tot gevolg dat veel aspecten van de zelfredzaamheid van mensen van professionele naar mantelzorgers en vrijwilligersorganisaties als Humanitas worden toegeschoven. De lokale afdelingen worden soms/vaak te veel verrast door die nieuwe ontwikkelingen.

6. Probleemomschrijving door de lokale coördinatoren

De lokale coördinatoren van Humanitas noemen, in aansluiting op die laatste kwestie, het groeiend aantal complexe gevallen dat bij hen binnenkomt. Als coördinator weet je dat dan vaak professionele hulp nodig is en dat je met vrijwillige ondersteuning het probleem eerder in stand houdt dan oplost. Maar nee zeggen is moeilijk, zeker als er professioneel weinig mogelijkheden (meer) zijn. Het wordt nu steeds belangrijker grenzen te stellen in het werk dat je als Humanitas-coördinator aanneemt, maar grenzen stellen en handhaven is niet eenvoudig voor de meeste vrijwillige coördinatoren bij Humanitas.

Verder houdt de opvolging van bestuurlijke en coördinerende vrijwilligers hen bezig. Besturen en coördinatoren hebben grote moeite bij het vinden van vervanging van deze kadervrijwilligers. Ze

zien risico's voor de continuïteit van het lokale vrijwilligerswerk en het leidt bij henzelf tot overbelasting. Vooral oudere coördinatoren voelen de druk, ze willen het netjes regelen, niet alles uit de handen laten vallen, maar als er niemand is om het werk aan over te dragen moet dat toch.

Het bestaande functieprofiel blijkt in de praktijk kandidaten af te schrikken: er staan zoveel taken, competenties en verantwoordelijkheden op ... dat werkt beslist niet als lokkertje. Een van de coördinatoren die wij spraken laat het niet meer zien aan potentiële coördinatoren. Ze vertelt het wel wat het werk inhoudt en pas in een veel later stadium komt het officiële profiel in beeld.

Het kost overigens een jaar om iemand goed in te werken en dat gebeurt niet altijd even vlekkeloos: een mobiele telefoon beschikbaar stellen aan een nieuwe coördinator blijkt bijvoorbeeld een moeizaam proces (landelijk/lokaal probleem). Een van onze informanten vroeg zich af of Humanitas intern wel voldoende vraaggericht werkte: 'Krijgen de mensen ruimte, condities en (financiële) middelen aangereikt om hun werk in te richten en uit te voeren?' En volgens een enquête uit 2007 onder Humanitas-vrijwilligers verdient de introductie van nieuwe vrijwilligers over het algemeen meer aandacht. (Öznur Kol (2007), *Vrijwilligers Tevredenheid Onderzoek* voor studie Commerciële Economie aan de Hogeschool van Amsterdam). Voor de coördinatoren is het bovendien lastig dat nieuwe mensen die aangetrokken zijn tegenwoordig ook vaak weer abrupt verdwijnen.

Soms na een jaar, soms na drie maanden al; jonge mensen vertrekken vaak vanwege een betaalde baan.

Vrijwillige coördinatoren hebben tot slot weinig intercollegiaal overleg, terwijl ze daar soms wel behoefte aan hebben. De lokale vrijwillige coördinatoren geven aan prijs te stellen op meer kennisuitwisseling tussen de coördinatoren via het district.

7. Probleemomschrijving door derden (CMO's, gemeenten, vrijwilligercentrales)

Over het algemeen spreken derden in lovende woorden over Humanitas op lokaal niveau: het is een van de LOVZ-organisaties die de lokale vraag naar vrijwilligerswerk in de peiling houdt en die over het algemeen bereid is tot samenwerking met andere organisaties. Bij Humanitas varieert het sterk per afdeling en gemeente of die samenwerking ook daadwerkelijk van de grond komt.

De verhouding tussen Humanitas-afdelingen en de gemeente is over het algemeen weinig problematisch. Humanitas maakt gebruik van gemeentelijke subsidies, maar heeft onder andere door de verschillende werkvelden ook andere financieringsbronnen. Gemeenten zien Humanitas niet als een levensbeschouwelijke organisatie.

Tussen Humanitas en vrijwilligerscentrales is er niet altijd evenveel contact. Volgens Humanitas verschilt de rol van vrijwilligerscentrales per regio. Soms heeft de centrale een bemiddelende rol (tussen vraag en aanbod van vrijwilligers), in andere regio's ligt de nadruk op de bindende rol tussen de organisaties. De meeste afdelingen vinden hun vrijwilligers via de landelijke of lokale site van Humanitas zelf. Zij zien (nog) weinig in de werving van kadervrijwilligers via de vrijwilligerscentrales.

8. Recente relevante ontwikkelingen

Er zijn drie relevante recente ontwikkelingen. Ten eerste stelt Humanitas in het meerjaren beleidskader de vrijwilliger centraler dan ooit 'vanwege de waarde die hij vertegenwoordigt in het intermenselijke verkeer, de solidariteit die daaruit spreekt.'

Ten tweede wil Humanitas met alle afdelingen de activiteiten over het land meer ‘herkenbaar Humanitas’ maken, werkwijzen harmoniseren en kwaliteit hoog houden. De Humanitas Academie speelt een rol in de inhaalslag op het gebied van training en scholing. Er is behoefte aan meer samenhang in het pakket. Naast de nieuwe training voor de vrijwillige coördinator (deze is in december 2009 van start gegaan) is er ook een nieuw scholingsaanbod gekomen voor besturen. Het landelijk bestuur heeft beleid gemaakt dat bepaalde trainingen ‘verplicht’ zijn, omdat het niet wenselijk is dat vrijwilligers ongetraind aan het werk gaan. Het bestuur weet dat het ‘verplicht’ bijwonen van trainingen erg gevoelig kan liggen. Vrijwilligers bij Humanitas willen niet zo graag verplicht worden tot iets.

De derde ontwikkeling betreft de stijgende vraag naar vrijwilligerswerk op maat bij mensen met een complexe problematiek. Humanitas richt zich (deels) op kwetsbare burgers (ex-psychiatrische patiënten, ex-gedetineerden, kwetsbare gezinnen en inburgeraars). Zij signaleert dat op steeds meer terreinen die voorheen voorbehouden waren aan professionals, vrijwilligers een belangrijke rol spelen en ook door andere partijen ingeschakeld worden. De veranderende wetgeving (AWBZ, GGZ, zorg-op-maatgelden) acht Humanitas daar debet aan.

9. Probleemomschrijving en mogelijke strategieën volgens het Verwey-Jonker Instituut

➤ **Probleem a. De relatie tussen vrijwillige coördinator en afdelingsbestuur**

De vrijwillige coördinator heeft te vaak het gevoel dat hij niet ingebed is in het grotere geheel van de afdeling en dat hij/zij belangrijke beslissingen alleen neemt. Het afdelingsbestuur is vaak te weinig bezig met de belangrijke randvoorwaarden voor coördinerende (en uitvoerende) vrijwilligers. Het komt ook voor dat het bestuur veel te dicht op de coördinator zit; dat werkt ook niet goed.

Ondanks goede taakomschrijvingen op papier blijft de relatie tussen coördinator en afdelingsbestuur in de Humanitas-praktijk een kwestie. Dat heeft gevolgen voor het welbevinden van coördinatoren in de organisatie (niet altijd even goed), voor het risico op overbelasting bij deze groep (te hoog) en voor de hulpvragen die aangenomen worden (er wordt op lokaal niveau weinig nee gezegd tegen complex hulpvragen).

➤ **Mogelijke strategie bij a.**

Om de positie en het welbevinden van lokale vrijwillige coördinatoren te verbeteren en deze relatie te versterken is een aantal dingen nodig. Het landelijk bureau heeft een goed begin gemaakt met de nieuwe training voor coördinatoren en nieuwe trainingen voor afdelingsbesturen. In beide trainingen zouden rollen ten opzichte van elkaar een belangrijk thema moeten zijn (een aantal taken uit het profiel van de coördinator halen?). Oefenen met praktijkcases zou helpen om deze kwestie boven de papieren voorschriften uit te tillen.

Als beide functies het vanzelfsprekend vinden om af en toe gezamenlijk de tijd te nemen om randvoorwaarden van de lokale coördinatie, intakebeleid (inzake hulpvragen) en eigen opvolging aan de orde te stellen, zou dat de verhouding tussen bestuur en coördinator en de belasting van de coördinator ten goede kunnen komen. In principe is het afdelingsbestuur ‘eigenaar’ van de lokaal opgepakte projecten; de coördinator is daarin een heel belangrijke schakel.

- **Probleem b. Een breder klankbord voor coördinatoren ontbreekt**
 Vrijwillige coördinatoren bij Humanitas blijken behoefte te hebben aan een breder klankbord. Nu hebben zij weinig of geen directe kanalen, contactmomenten of contactstructuren met elkaar, met het landelijke bureau of het regiokantoor. Problemen, trucs en tips bijvoorbeeld met betrekking tot werving en opvolging van kadervrijwilligers of overbelasting blijven zo ongedeeld. Dat is jammer want vrijwillige coördinatoren hebben elkaar veel te bieden.
- **Mogelijke strategie bij b.**
 Er dienen meer kanalen gecreëerd te worden waar lokale vrijwillige coördinatoren met elkaar kunnen praten als zij dat willen. Op lokaal niveau kunnen de vrijwillige coördinatoren van diverse projecten zelf intercollegiaal overleg starten. Zo'n intercollegiaal overleg agendeert waar het behoefte aan heeft, coördinatoren kunnen er leren van elkaar (hoe te werven, hoe nee te zeggen tegen complexe hulpvragen, hoe om te gaan met bestuur). Het gebruik van een te ruim geformuleerd coördinatorprofiel is dan sneller de wereld uit. Vanuit het district zou er een inventarisatie van coördinatoren kunnen plaatsvinden die regelmatig een uitnodiging krijgen voor een discussieavond over de kerntaken van coördinatoren. Op de site van Humanitas zou een forum/coördinatorenpanel gevormd kunnen worden. NB. Er is eerder geëxperimenteerd met ontmoeting tussen betaalde en vrijwillige coördinatoren van Humanitas, maar dat leverde geen positief resultaat op.
- **Probleem c. Vrijwillige coördinatie op snelgroeiend thuisadministratieproject**
 Humanitas heeft gekozen om thuisadministratie lokaal aan te bieden onder vrijwillige coördinatoren. De afgelopen tijd bleek thuisadministratie enorm nodig en populair zowel in de vraag- als in de aanbodkant en het werk bleek veel meer in te houden dan het op orde brengen van de administratie. Vrijwilligers melden dat het werk pas begint als de administratie op orde is, mede omdat er weinig professionele partijen zijn die het tot hun taak rekenen het 'hele financiële plaatje' van mensen in beeld te krijgen. Thuisadministratie betekent in de praktijk vaak hulpverlening bij financiële zaken, een grote en complexe verantwoordelijkheid voor uitvoerende en coördinerende vrijwilligers. Herbezinning op de concrete keuzes die binnen dit project gemaakt worden lijkt op landelijk, districts- en lokaal niveau nodig.
- **Mogelijke strategie bij c.**
 De drie niveaus binnen Humanitas zouden op korte termijn de voetangels en klemmen bij thuisadministratieprojecten preciezer dienen te definiëren. Dan kunnen zij daarna bepalen welke praktijken in thuisadministratie wenselijk zijn en welke documenten aangepast zouden moeten worden om de lokale praktijk goed aan te sturen. Misschien verdient de basiscursus thuisadministratie aanpassing of verdienen de coördinatoren thuisadministratie een gespecialiseerde training? Misschien zijn financiële specialisten uit professionele instellingen bereid die training te geven in het kader van maatschappelijk betrokken ondernemen? Inmiddels worden de Handreiking Thuisadministratie en de Basiscursus Thuisadministratie in elk geval geüpdatet/herschreven.

10. Aan te bevelen synthese van strategieën in dit geval

- Versterken van de band tussen coördinator en bestuur zodat er energie overblijft voor de inhoud van het werk.
- Meer tijd vrijmaken om over de kerntaken en kernproblemen van lokale coördinatie na te denken via intercollegiaal overleg.
- Met de groei aan complexe vragen op lokaal niveau duidelijk hebben wat Humanitas wel en niet aangaat.

11. Een goed voorbeeld uit de lokale praktijk van Humanitas-afdelingen

Bij Thuisadministratie in Leiden houden de (twee) coördinatoren zich aan de richtlijn voor het maximale aantal vrijwilligers. Samen hebben ze er twintig. Op dit moment werken ze een derde coördinator in; dit doen ze in een soort van proefperiode (zelf bedacht). Als de derde coördinator blijft, kunnen er weer tien vrijwilligers meer worden aangenomen.

De coördinatoren doen de intakes van de hulpvragen waarna ze een geschikte vrijwilliger erbij zoeken. Ze kennen de vrijwilligers goed en houden zich vooral bezig met matchen. Ze doen zelf niets in de uitvoering, maar proberen wel ieder half jaar met iedere vrijwilliger individueel te spreken over wat de vrijwilligers tegenkomen. Gezien de tijd lukt dit niet altijd. De coördinatoren ervaren soms overbelasting, maar voelen zich vanaf het allereerste begin gesteund door hun afdelingsbestuur. Met dat afdelingsbestuur hebben ze structureel maandelijks overleg. Met dat afdelingsbestuur gaan zij ook naar de gemeente om bijvoorbeeld 'oneigenlijk doorschuiven van gevallen' aan de orde te stellen. De financiële administratie van mensen wordt te weinig opgepakt door professionele organisaties. Maatschappelijk werk doet het niet en pas als het te laat is komt schuldhulpverlening in actie.

Het werk van de coördinatoren komt vaak in pieken en via de vrijwilligers horen ze van complexe problematieken. In de Leidense praktijk komt niet zozeer de coördinerende, maar de uitvoerende vrijwilliger vooral de meervoudige problematiek tegen. Door de Leidense invulling en inbedding van het coördinatorschap ligt structurele overbelasting van coördinatoren niet op de loer.

8.2 Strategische advies Johanniter Hulpverlening

1. Johanniter hulpverlening

Johanniter Hulpverlening is een snel groeiende vrijwilligersorganisatie die zich richt op vrijwilligerswerk in intramurale instellingen en vakantieactiviteiten voor lichamelijk gehandicapten. Johanniter Hulpverlening is een van oorsprong protestants-christelijke organisatie, vanuit de kerken ontstaan, die zich laat leiden door christelijke beginselen zonder aan evangelisatie te willen doen. Kenmerkend voor Johanniter Hulpverlening is de diversiteit van het vrijwilligerswerk. Hulpgroepen zijn actief in de ziekenhuiszorg, in de GGZ, verpleeg- en verzorgingshuizen, de thuiszorg en de maatschappelijke opvang.

2. Coördinatoren en vrijwilligers

Er zijn ongeveer veertig hulpgroepen actief waarin vijftig à zestig coördinatoren actief zijn. Daarmee is Johanniter Hulpverlening een middelgrote vrijwilligersorganisatie. De coördinator houdt zich vooral bezig met aansturen en het matchen van vrijwilligers. Een deel van de coördinatoren (de helft) in de intramurale instellingen is betaald. De hulpgroepen hebben een omvang van 3 tot 1100 vrijwilligers. Johanniter Hulpverlening hanteert geen richtlijnen maar gaat uit van maatwerk wat betreft het werk van de coördinatoren. De identiteit van de organisatie is daarin richtinggevend.

3. Verhouding landelijk - lokaal: formele structuur en praktische ondersteuning

Het landelijk bureau ziet haar taak vooral als adviserend en het bieden van expertise. Zo biedt het landelijk bureau een trainingsprogramma aan dat opgesteld wordt in overleg met de betreffende hulpgroepen. Ook speelt het landelijk bureau een belangrijke adviserende rol bij het maken van afspraken met de besturen van de intramurale instellingen. Zij treedt daarbij op als belangenbehartiger van de vrijwilligers, in nauw overleg met de hulpgroepen. Gesprekken vinden plaats op alle niveaus van de instelling om de inzet van de vrijwilligers in de hele organisatie bekend te maken.

4. Taakverdeling op lokaal niveau: coördinator en bestuur

De veertig lokale eenheden bepalen zelf hun taakverdeling. Het landelijk bureau heeft daar geen bemoeienis mee. De coördinator komt soms van Johanniter Hulpverlening en soms van de instelling. Soms zit de coördinator in het bestuur, soms ook niet.

5. De landelijke functionaris over lokale coördinatie

De directeur van Johanniter Hulpverlening is voorstander van een aanpak waarbij alle vrijwilligers die in de instelling werkzaam zijn aangestuurd worden door Johanniter Hulpverlening. Samenwerking met andere vrijwilligersorganisaties vindt plaats op landelijk en deels op lokaal niveau (vooral de UVV). Daarnaast wil Johanniter Hulpverlening zich professionaliseren en investeren in de kwaliteit van de vrijwilligers.

6. Probleemomschrijving door lokale coördinatoren bij Johanniter Hulpverlening

De directeur van Johanniter Hulpverlening (Jacco Kruithof) nodigde de lokale coördinatoren uit voor een bijeenkomst met de onderzoeker. Coördinatoren uit Dordrecht en Katwijk zijn op de uitnodiging ingegaan. De volgende vragen stonden centraal op deze bijeenkomst:

- a. Hoe kun je als Johanniter Hulpverlening op lokaal niveau zo professionaliseren dat je als een gelijkwaardige partner van een intramurale instelling kunt optreden?

Johanniter Hulpverlening wil als een gelijkwaardige partner van zorginstellingen afspraken maken over de inzet van vrijwilligers. De vraag is wat daarvoor nodig is. De decentrale structuur van Johanniter Hulpverlening functioneert goed als het gaat om coördinatie van vrijwilligers. Het is echter voor vrijwilligers moeilijk om op een gelijkwaardig niveau afspraken te maken met het management van zorginstellingen. Wat is daarin de rol van het landelijk bureau?

Een voorbeeld is de hulpgroep Haspadie in Katwijk. Op instellingsniveau is er een voortdurend gevecht om erkenning bij het management. Op financieel gebied gaat de zorginstelling nog uit van de gedachte liefdewerk oud papier. De hulpgroep ziet het werk als liefdewerk en wil daar niet aan afdoen maar vindt wel dat onkosten vergoed moeten worden en dat een bedankje, een bos bloemen of kerstverrassing op zijn plaats zijn. De heer Kruithof voegt daaraan toe dat ook de kosten van ondersteuning en deskundigheidsbevordering vergoed moeten worden.

Met de gemeente zijn er goede contacten, maar de contactpersonen verwijzen Haspadie naar de Stichting Welzijn als ondersteuner of belangenbehartiger. Daar is Haspadie niet blij mee, aangezien zij hun eigen belangen hebben.

De vrijwilligerscoördinator meent dat het belangrijk is hoe je je presenteert en organiseert. Zorg voor een goede taakverdeling tussen bestuur en coördinatoren. Zorg als bestuur voor goede contacten met kerken, lokale politiek en andere vrijwilligersorganisaties.

De vrijwilligerscoördinator is al achttien jaar actief als vrijwilliger in het diaconale aandachtscen-
trum, waar zestig vrijwilligers werkzaam zijn. Er komen jaarlijks 15.000 bezoekers. Het centrum werkt uitsluitend met vrijwilligers. Ton is de enige die een onkostenvergoeding krijgt. Hij heeft in de loop van de jaren een groot netwerk opgebouwd in Dordrecht, in de politiek, de zorg en de vrijwilligersorganisaties. Hij heeft ook goede contacten bij de gemeente maar is er nog niet in geslaagd om het centrum als vrijwilligersorganisatie erkend te krijgen. De gemeente ziet het aandachtscen-
trum nu vooral als een kerkelijk initiatief.

Wat betreft de taakverdeling tussen hulpgroepen en het landelijk bureau zijn de coördinatoren van mening dat het belangrijk is dat bij de hulpgroepen kennis en vaardigheden aanwezig zijn om met instellingen te kunnen onderhandelen en afspraken te maken. Toch zullen advies en ondersteuning vanuit het landelijk bureau noodzakelijk blijven.

- b. Johanniter Hulpverlening heeft de ambitie om verder te groeien als vrijwilligersorganisatie. Wat zijn de sterke en zwakke kanten van de Johanniter organisatie? (SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats. Ofwel sterke en zwakke punten, kansen en bedreigingen)

Johanniter Hulpverlening ziet zichzelf als een middelgrote vrijwilligersorganisatie met een sterke band met de protestants-christelijke identiteit, die wil investeren in de kwaliteit van het vrijwilligerswerk. Vanuit die positie wil Johanniter Hulpverlening goede contacten opbouwen met stakeholders: vrijwilligers, hulpgroepen, cliënten en instellingen. Groeien staat niet voorop maar is het

gevolg van deze opstelling. De groei wordt gerealiseerd vanuit de hulpgroepen die de bekendheid van de Johanniter hulpgroepen helpen vergroten.

De coördinatoren zien als sterke kanten van Johanniter Hulpverlening dat je snel kunt schakelen met het landelijk bureau en snel een beroep kunt doen op daar aanwezige expertise. Johanniter Hulpverlening heeft een sterke band met de protestants-christelijke identiteit en dat wordt als een voordeel gezien. Ook de insteek van primaat geven aan kwaliteit wordt op waarde geschat.

De coördinatoren noemen ook enkele zwakke punten. De band tussen de Johanniter orde en Johanniter Hulpverlening is volgens hen te zwak. Daarnaast is het niet altijd duidelijk van welke vormen van ondersteuning en expertise de hulpgroepen gebruik kunnen maken. Het landelijk bureau zou de hulpgroepen actiever kunnen benaderen om te kijken aan welk ondersteuningsaanbod behoefte is.

Tijdens de bijeenkomst wordt duidelijk dat de hulpgroepen op lokaal niveau nog weinig zakelijk omgaan met de behoefte aan de inzet van vrijwilligers bij intramurale instellingen. Financiële afspraken over de onkostenvergoedingen van vrijwilligers zijn nog niet gebruikelijk.

7. Probleemomschrijving derden (Agora)

In de V&V-sector zijn vrijwilligers steeds belangrijker geworden. Er is steeds meer ruimte voor vrijwilligers. Zij nemen deels de plaats van professionals in. Steeds meer begrenzingen met professionals vallen weg, onder meer door bezuinigingen en de groeiende zorgvraag. Als gevolg daarvan is er ook een groeiende vraag naar vrijwilligers. Zij zijn nog wel steeds ondersteunend aan de werkzaamheden van de professionals. Er komt ook een ander type vrijwilligers naar voren, jonger en deels naast een baan actief.

Vanuit de vrijwilligerscoördinatoren komen de volgende adviezen. Deze zijn gericht aan vrijwilligersorganisaties in intramurale instellingen, vooral de UVV en Johanniter Hulpverlening.

- Er moet meer aansturing komen vanuit de vrijwilligersorganisatie, ook in de zin van wie ben ik en wat bied ik aan.
- Vrijwilligers moeten flexibel kunnen werken.
- Meer op samenwerking gericht: wat is jouw aandeel en wat is mijn aandeel op basis van een gedeelde visie. Dat betekent aanwezigheid en afspraken op drie niveaus:
 - Op directieniveau contacten onderhouden en samenwerken. Gezamenlijke visie ontwikkelen. Als visies botsen dan afzien van vrijwillige inzet.
 - Op middlemanagementniveau: draagvlak zoeken in de organisatie.
 - Op uitvoerend niveau: overleg hoe je het doet op de werkvloer.

8. Recente ontwikkelingen

De directeur constateert dat vrijwilligers op een veel breder terrein ingezet kunnen worden dan tot nu toe gebeurt. Vrijwilligers kunnen meer dan alleen koffie inschenken. Kijk naar wat iemand voor je organisatie kan betekenen, maar zie hem niet als vervanger van een betaalde kracht. Juist als vrijwilliger kan iemand meer betekenen als hij aangesproken wordt op zijn persoonlijke kwaliteiten. Johanniter Hulpverlening is nu bezig met een pilot om op een meer zakelijke basis te werken. In opdracht wordt nu een groep van 300-400 vrijwilligers voor een ziekenhuis geworven.

9. Probleemomschrijving en mogelijke strategieën volgens het Verwey-Jonker Instituut

➤ **Probleem a. Hoe kun je als vrijwilligersorganisatie zo professionaliseren dat je als een gelijkwaardige partner van een intramurale instelling kunt optreden?**

Vrijwilligers hebben moeite om met instellingen zakelijke afspraken te maken. De coördinatoren vrezen dat bij een conflict over afspraken de vrijwilligers de kant kiezen van de zorginstelling. Op de bijeenkomst van coördinatoren is geconcludeerd dat het in wezen gaat om de emancipatie van de vrijwilliger (in de zorg). In de toekomst zal er naar verwachting in de zorg steeds vaker een beroep worden gedaan op vrijwilligers. De verantwoordelijkheden van vrijwilligers en de eisen die aan hen gesteld worden nemen steeds meer toe, het gaat niet meer om koffie schenken. De emancipatie van de vrijwilliger begint bij haar- (of hem)zelf. Zolang zij zich niet bewust is van haar waarde en geen eisen stelt aan de condities waaronder ze wil werken zal de instelling niet gauw veranderen.

➤ **Mogelijke strategie bij a.**

Bevorder een zakelijke opstelling van lokale hulpgroepen in hun contacten met instellingen. Maak duidelijk wat je te bieden hebt, onder welke condities je wilt werken en welke kosten (onkosten, kosten deskundigheidsbevordering, ondersteuning en advies) daaraan verbonden zijn. Voor de instelling is het prettig om te weten wat de vrijwilligers aanbieden en vanuit welke visie ze werken. Dat maakt het makkelijker om afspraken te maken met het management van de instellingen en de werkvloer.

De band die vrijwilligers hebben met de vrijwilligersorganisatie wordt versterkt door:

- de identiteit van de vrijwilligersorganisatie te benadrukken (wie ben ik?);
- te investeren in de competenties van vrijwilligers door het aanbieden van cursussen, advies en ondersteuning (wat heb ik te bieden?). Dat maakt het werken als vrijwilliger ook uitdagender.

Professionaliseren betekent ook dat je de organisatie van de hulpgroepen zo inricht dat er een goede taakverdeling is tussen bestuur en coördinator. Hierdoor kan de coördinator zich concentreren op het aansturen van vrijwilligers en kunnen (andere) bestuurders meer bekendheid geven aan het werk van de Johanniter Hulpverlening in de gemeente en bij andere instellingen.

➤ **Probleem b. De taakverdeling tussen het landelijk bureau en de lokale hulpgroepen is niet altijd duidelijk.**

Hulpgroepen weten niet goed wat het landelijk bureau hun te bieden heeft. Het landelijk bureau is niet goed op de hoogte van de behoefte aan deskundigheidsbevordering en advies /ondersteuning die bij hulpgroepen leeft. Lokale hulpgroepen willen wel zelf in staat zijn om met instellingen te onderhandelen en afspraken te maken. Het landelijk bureau is daarbij nodig als adviseur en ondersteuner.

➤ **Mogelijke strategie bij probleem b.**

Het landelijk bureau heeft tot taak de lokale hulpgroepen in staat te stellen om met instellingen te onderhandelen en goede afspraken te maken. Daarbij is het nodig dat het landelijk bureau een

goed inzicht heeft in de wensen aan deskundigheidsbevordering, lokale ondersteuning en advies. Op de bijeenkomst van de coördinatoren kwamen de volgende ondersteuningsvragen naar voren:

- onderhandelingsvaardigheden;
- inrichting bestuur en organisatie hulpgroep;
- Hoe ga ik met de gemeente om, waar kan ik een beroep op doen? (Wmo-gelden/vergoeding deskundigheidsbevordering/ opvangen AWBZ-bezuiniging)
- Wat kan ik vragen van een instelling (onkosten/jaarlijks uitje/deskundigheidsbevordering/ bedankje)?

10. Aan te bevelen synthese van strategieën in dit geval

Bevorder een zakelijke opstelling van lokale hulpgroepen in hun contacten met zorginstellingen. Maak aan de zorginstelling duidelijk wat je te bieden hebt, vanuit welke visie je werkt en onder welke voorwaarden je wilt werken.

Zorg voor een goede taakverdeling tussen de lokale coördinator en het bestuur.

Stel je als landelijk bureau goed op de hoogte van de behoefte aan deskundigheidsbevordering en ondersteuning bij de lokale hulpgroepen.

11. Een goed voorbeeld uit de lokale praktijk van Johanniter Hulpverlening

De hulpgroep Haspadie is ontstaan vanuit de kerken en richt zich op vrijwillige thuiszorg, terminale thuiszorg en dagopvang in Katwijk. Er zijn bij Haspadie 132 vrijwilligers werkzaam. De hulpgroep stelt de afspraken met de zorginstelling waar ze werkzaam willen zijn op papier en maakt duidelijk onder welke condities ze willen werken. Daarmee voorkomen ze dat ze door de zorginstellingen als vrijwilliger niet serieus worden genomen, en door het management onvoldoende erkend worden.

Het gaat hierbij om een stapsgewijs proces van emancipatie van de zorgvrijwilliger. Advies en steun van het bureau zijn daarin essentieel.

8.3 *Strategisch advies voor NPV*

1. De Nederlandse Patiëntenvereniging

De NPV landelijk treedt op als patiëntenvereniging, vrijwilligersorganisatie en als belangenbehartiger voor ruim 70.000 leden. De NPV gaat uit van Bijbelse waarden en normen en de centrale missie waarvoor ze zich inzet is 'de zorg voor het leven'. Het uitgangspunt is dat ieder mensenleven bescherming verdient, ongeacht de levensfase of de kwaliteit van het leven. Ze doet dit door toerusting, (beleids)beïnvloeding, belangenbehartiging, lotgenotencontact, voorlichting en praktische hulp in gezondheid en ziekte. Door ruim zeventig afdelingen wordt er - met inzet van circa 2.350 vrijwilligers - vrijwillige thuishulp verleend aan vooral kwetsbare mensen.

De activiteiten van alle besturen (landelijk, regionaal en lokaal) zijn verdeeld in de volgende kerntaken:

1. collectieve belangenbehartiging;
2. individuele belangenbehartiging;
3. (terminale) thuishulp en mantelzorgondersteuning;
4. verenigingszaken;
5. pr en voorlichting.

De vrijwilligers van de Thuishulp richten zich op aanvullende hulp op de beroepsmatige zorg en het ondersteunen van de mantelzorg voor hulpvragers in hun leefsituatie. Bij mantelzorg gaat het om niet-professionele zorg, geboden door mensen in de directe omgeving van de hulpvrager. Hierdoor kunnen hulpvragers zo lang mogelijk in hun eigen, vertrouwde omgeving blijven. Ook mensen die wachten op een ziekenhuisopname of net uit het ziekenhuis komen, kunnen voor opvang en verzorging een beroep doen op de Thuishulp. De activiteiten zijn o.a. bezoeken van eenzame mensen, boodschappen doen, vervoer, begeleiden naar bezoek aan huisarts of ziekenhuis, oppassen en recreatieve activiteiten zoals wandelen.

Bij terminale Thuishulp gaat het om de zorg aan mensen die naar verwachting binnen enkele dagen tot maanden aan een ziekte of door ouderdom overlijden. De activiteiten zijn o.a. waken, het verlenen van emotionele steun aan de stervende, er zijn voor de mantelzorger en naasten. Naast eigen NPV-afdelingen ondersteunt de NPV ook andere organisaties (bijvoorbeeld kerken) bij het opzetten van een thuishulpproject, de zogenaamde 1+1=3 projecten.

2. De coördinatoren en vrijwilligers bij de NPV

Er zijn zeventig afdelingen NPV-Thuishulp die zich bezighouden met vrijwillige (terminale) thuishulp. Het streven is dat iedere afdeling minimaal drie coördinatoren heeft. In de praktijk varieert dit van één tot vijf coördinatoren. Dit om taken te verdelen en de druk van altijd beschikbaar moeten zijn (dit speelt vooral bij de Terminale Thuishulp) meer te verdelen. De NPV kent geen officiële differentiatie in taken, maar in de praktijk is die er vaak wel. De een is bijvoorbeeld handiger met de computer en administratie dan de ander. Het afdelingsbestuur stelt de coördinator aan. De coördinator is geen bestuurslid, maar heeft binnen het bestuur een adviserende rol. In de praktijk komt het echter in ongeveer een derde van de gevallen voor dat de coördinator wel in het bestuur zit. Dit is dikwijls een situatie die gegroeid is bij het opzetten van een thuishulpafdeling. De NPV adviseert om de rol van bestuurslid (portefuillehouder NPV-Thuishulp) en die van coördinator NPV-Thuishulp te

onderscheiden. Het bestuur is verantwoordelijk voor het beleid, de coördinator is dat voor het coördineren en de uitvoering. Er bestaat een profielschets van de functie van coördinator. Hierin staat zó veel beschreven dat al snel blijkt dat er (te) veel verwacht wordt en maar weinigen aan deze verwachtingen kunnen voldoen. De coördinator verricht taken op het gebied van werving, selectie en matching, ondersteunen en toerusten van vrijwilligers en het houden van contact met de thuiszorg en andere professionele zorgverleners. Iedere afdeling heeft gemiddeld zo'n dertig vrijwilligers of meer in haar bestand.

De coördinator is in de meeste gevallen een onbetaalde medewerker. De NPV heeft slechts enkele betaalde coördinatoren. Het is wel een vereiste dat de coördinator een christelijke levensovertuiging heeft en haar taak beziet vanuit dit perspectief.

3. Verhouding landelijk - lokaal: formele structuur en praktische ondersteuning

De NPV heeft een landelijk bestuur (dat ondersteund wordt door het landelijk bureau), 17 regionale kringen en 131 lokale afdelingen, waarvan ongeveer 70 afdelingen vrijwillige (terminale) huishulp in het pakket hebben. Ook zijn er meer dan 50 kerken aangesloten bij het project 1+1=3. De afdelingen houden zich bezig met het beschikbaar stellen, uitdragen en praktisch vormgeven van de missie (zorg voor het leven) door toerusting, (beleids)beïnvloeding, belangenbehartiging en het geven van voorlichting.

De NPV is als rechtspersoon een vereniging met leden. Dit geldt zowel landelijk als lokaal. De leden zijn lid van de landelijke NPV en zijn ingedeeld in lokale afdelingen. De lokale afdelingen binnen een, door het landelijk bureau vast te stellen, werkgebied vormen een kring. De kring is ook een eigen rechtspersoon en eigenlijk een federatie (een vereniging van lokale verenigingen). Alle rechtspersonen in deze constructie zijn verbonden door de statuten van de NPV waarbij de regionale kringen verantwoording afleggen aan hun leden (de lokale afdelingen) en de landelijke NPV aan de leden (die vertegenwoordigd worden door afgevaardigden uit de afdelingen). De statuten van de kringen en afdelingen hebben de goedkeuring van het landelijk bestuur nodig. Het landelijk bureau heeft hiervoor betaalde krachten. Regionaal en lokaal werkt de NPV met vrijwilligers. Het landelijk bureau is ondersteunend naar de regionale kringbesturen en de lokale afdelingsbesturen. Het gaat vooral om activiteiten die voor de gehele NPV van belang zijn, zoals vrijwilligersverzekeringen, beschikbaar stellen van middelen om de missie uit te dragen, lobbyen in de politiek, deskundigheidsbevordering en het centraal bijhouden van ledenadministratie (in 2009 is een nieuw relatiebeheersysteem in gebruik genomen). Ook worden veel pr-activiteiten centraal geregeld. Zo wordt er vier keer per jaar een verenigingsblad uitgegeven en zijn er op zeven plaatsen in het land depots ingericht waar presentatiemateriaal, standbanners voor beurzen e.d. afgehaald kunnen worden. Hier wordt veel gebruik van gemaakt. De NPV is verder decentraal georganiseerd. Dat wil zeggen dat de regionale en lokale besturen autonoom zijn in hun handelen en zelf kunnen beslissen welke activiteiten ze willen ondernemen.

4. Taakverdeling op lokaal niveau: coördinator en bestuur

Voorals daar waar de coördinator ook in het bestuur zit, wordt overbelasting ervaren. Maar coördinatoren die niet in het bestuur zitten kunnen ook overbelasting ervaren. De coördinator heeft in de deze gevallen (2/3) de rol van adviseur. Ze bezoekt de bestuursvergaderingen en praat het bestuur bij over dingen die spelen. Hierdoor blijft men van beide kanten op de hoogte van wat er speelt en

kan men elkaar versterken. In een enkele situatie is er tweemaal per jaar overleg tussen bestuur en coördinatoren. Er is ook wel regelmatig contact tussen de portefeuillehouder en de coördinator.

Samen bespreken ze problemen, maken beleid en schrijven het jaarverslag. Dit gaat meestal goed. Uit de enquête die door de NPV gehouden is blijkt dat de coördinator meestal voldoende steun ervaart, waarbij de waardering vooral ligt bij het regelen van administratie, belangstelling hebben voor de inhoud van het werk en met problemen een luisterend oor vinden. Degenen die zich onvoldoende gesteund voelen door het bestuur geven aan dat ze het volgende missen: betrokkenheid, interesse en stimulatie. Andere opmerkingen zijn: het bestuur is niet meer actief, bestuursleden hebben geen tijd, het bestuur is een 'aparte afdeling', er is weinig contact met het bestuur. Een punt van zorg is het tekort aan bestuursleden (50% van de besturen heeft een of meerdere vacatures openstaan).

De verhouding tussen het lokale bestuur en de coördinator is over het algemeen redelijk goed. De coördinator ervaart wel regelmatig dat er taken bij haar liggen die eigenlijk bij het bestuur horen. Dit zijn organisatorische zaken, bijvoorbeeld invullen van vacatures, opstarten van nieuwe activiteiten, financiën verzorgen, subsidie aanvragen, begroting maken, verenigingszaken, werven vrijwilligers, regelen ledenavonden. Een goede afbakening van verantwoordelijkheden en taken tussen het afdelingsbestuur en de lokale coördinator zijn nodig. Vanuit het landelijk bureau (Verenigingszaken) is een handboek voor bestuurders opgesteld en worden er speciale cursussen voor besturen georganiseerd. Daarnaast wordt er jaarlijks op vier tot zes locaties een regioavond voor kring- en afdelingsbestuurders georganiseerd waar verschillende workshops worden aangeboden. Het zijn in de praktijk wel meestal dezelfde (en actieve) bestuurders die naar deze bijeenkomsten komen.

Voor de coördinatoren is vanuit het landelijk bureau (Thuishulp) een handboek NPV-Thuishulp opgesteld. Per twee jaar worden voor de coördinatoren op zes tot acht locaties regionale bijeenkomsten voor coördinatoren georganiseerd. Voor het beleid van de NPV-Thuishulp op de verschillende niveaus is de beleidsmedewerker NPV-Thuishulp bij het landelijk bureau verantwoordelijk. De coördinatoren worden ondersteund door de landelijk consulent NPV-Thuishulp.

Daar waar de afdeling NPV-Thuishulp bestaat uit één coördinator, voelt zij zich vaak alleen staan in haar beslissingen rond werving, matching en begeleiding. Door het intensieve werk dat de Thuishulp-vrijwilligers doen en de dingen die ze meemaken, vragen ze veel aandacht en begeleiding van de coördinator, die zichzelf vaak ervaart als een soort maatschappelijk werker voor de vrijwilligers.

Steun van het bestuur aan de coördinator die deze zware rol op zich heeft genomen is een punt van aandacht. Ze ervaren niet altijd steun van het bestuur of zijn zich niet ervan bewust dat ze dit van het bestuur mogen verwachten. Dit levert spanningen op. Het ontbreekt soms aan een actief bestuur, dat faciliterend en ondersteunend is naar de coördinator.

5. De landelijke functionaris over de lokale coördinatie

Het landelijk bureau geeft een aantal ontwikkelingen aan bij de lokale coördinatie die punt van zorg zijn. In een aantal gevallen ontbreekt een goede afbakening van taken tussen bestuur en coördinator. De coördinator is dan belast met taken die eigenlijk bij het bestuur horen, zoals pr-taken, het aanvragen van subsidies, overleg met de gemeente, het maken van de begroting, het werven van vrijwilligers en de ledenvergadering voorbereiden. Ook verloopt de communicatie hierover niet altijd soepel. Informatie en contacten worden niet altijd gedeeld. Soms weet een bestuur niet wat er

speelt, doordat de coördinator zich zo betrokken voelt dat ze het moeilijk vindt om zaken uit handen te geven en soms door een niet-betrokken houding van het bestuur zelf. Ook ervaren de lokale coördinatoren veel problemen met de administratie, zoals werkstaatjes invullen en verslagen schrijven. Vanuit het landelijk bureau wordt ondersteuning geboden in de vorm van een nieuw relatiebeheersysteem dat in de toekomst de mogelijkheid biedt om administratieve taken hierin onder te brengen. Het is belangrijk dat er vanuit het landelijk bureau een registratiesysteem komt, waarvan elke afdeling gebruik kan maken voor een juiste registratie van aantal en soort hulpvragen.

Een ander groot punt van zorg is de verzwarende van de hulpvraag en de dilemma's bij het stellen van grenzen. Met de invoering van de Wmo in 2007 is de huishoudelijke hulp overgeheveld naar de gemeente. Die moet zorg dragen voor de indicatieprocedure en het inzetten van hulp. Daar ontstaan nu al schrijnende situaties waarin er te weinig of geen huishoudelijke hulp wordt ingezet. Door het wegvallen van ondersteunende begeleiding vanuit de AWBZ zal dit nog veel meer gaan spelen. Deze enkelvoudige ondersteunende begeleiding is per 1 januari 2009 uit de AWBZ gehaald en de middelen hiervoor zijn deels overgeheveld naar de Wmo. Het jaar 2009 geldt als overgangsjaar. Een voorbeeld is de situatie bij een dementerend echtpaar, dat niet naar een verzorgingshuis wil. De medewerkster van de Thuiszorg is door hen geslagen waarna Thuiszorg de hulp heeft ingetrokken. De huisarts wil geen 'dwingende' verklaring voor opname afgeven. Vervolgens komt er niemand meer. Nu heeft de coördinator, na het vragen van advies bij de landelijke consulent, alle partijen uitgenodigd voor een gesprek om te kijken wat er moet gebeuren. Maar dat zou toch een rol van de professionele zorg moeten zijn.

Een ander voorbeeld is dat de Thuiszorg de hulp intrekt bij een lastige cliënt, omdat hij steeds over haar voeten rijdt met de scootmobiel. Maar dit gebeurt ook bij de vrijwilliger. De coördinator gaat dan opnieuw in gesprek met de cliënt en spreekt af dat dit niet meer mag gebeuren, anders stopt ook NPV-Thuishulp ermee. De coördinator krijgt daardoor steeds meer werk en worstelt ook vaak met haar levensbeschouwelijke opdracht. In sommige situaties maakt dat de positie van de coördinator extra kwetsbaar en veroorzaakt lastige dilemma's. Vrijwilligerswerk vanuit naastenliefde heeft soms ook grenzen. Het mag niet ten koste gaan van de vrijwilliger. Onlangs heeft een dominee dit tijdens de themadag voor NPV-vrijwilligers besproken en aangegeven dat 'heb uw naaste lief, zoals uzelf' ook betekent dat je goed voor jezelf moet zorgen en op mag komen. Juist om goed voor de ander te kunnen zijn. Dit gaf de vrijwilligers van de afdelingen NPV-Thuishulp veel steun en betekenis om met dit dilemma om te gaan. Dat een dergelijke richtinggevende ondersteuning zó waardevol en nodig is om dit werk goed te kunnen doen, wordt niet altijd opgemerkt.

6. Probleemomschrijving door de lokale coördinatoren

Bij de probleemomschrijving door de lokale coördinatoren zelf is gebruikgemaakt van de enquête die de landelijke beleidsmedewerker en consulent NPV-Thuishulp medio 2009 hebben gehouden onder de lokale coördinatoren. Deze enquête ging specifiek over ervaren werkdruk van de coördinatoren.

Over het algemeen voelen de coördinatoren zich niet overbelast. In de meeste gevallen verloopt de samenwerking met het bestuur goed. Waar wel overbelasting ervaren wordt, komt dit vooral door de taakverdeling (wie doet wat en bij wie hoort het?), de combinatie functie bestuur/coördinator, de relatie met het bestuur (niet betrokken, te weinig contact, geen tijd en geen luisterend oor) en te veel administratieve taken. Ook leveren overlegsituaties met de gemeente en overige zorginstaties (Thuiszorg, huisartsen, et cetera) spanningen op.

7. Probleemomschrijving door derden (CMO's, gemeenten, vrijwilligerscentrales)

In de focusgroepen met gemeenten, vrijwilligerscentrales en CMO's zijn de contacten met de vrijwilligersorganisaties van het LOVZ in het algemeen besproken. Het valt op dat de NPV als vrijwillige thuishulporganisatie nauwelijks wordt genoemd als het gaat om deelname in samenwerkingsverbanden op lokaal en provinciaal niveau. Centrales zien de verzwarende van het werk voor de coördinator vooral liggen op het gebied van uitvoerend, beleidsmatig en bestuurlijk werk. Daar waar de coördinator vooral bezig is met de uitvoering en aanvullend is op de zorgketen (het 'oude' vrijwilligerswerk) zijn er weinig problemen. Maar de maatschappij vraagt steeds meer dat vrijwilligers en organisaties een schakel zijn binnen de professionele zorgketen. Dit vraagt veel meer samenwerking met de beroepsgroep. Naast de uitvoering komen dan ook beleidsmatige taken aan de orde. En als de coördinator ook bestuurslid is, komen daar ook bestuurstaken bij. Dit betekent een duidelijke verzwarende en vraagt tevens om kwalitatief andere eisen en continuïteit. In een dergelijke situatie zou het verstandig zijn om een beroepskracht in te zetten. Het hebben van een duidelijk herkenbare (levensbeschouwelijke) identiteit kan bij bepaalde activiteiten een voordeel zijn. Zo is er een grote vraag naar Vrijwillige Thuishulp (en deze vraag wordt alleen maar groter) en kunnen best meerdere organisaties naast elkaar deze activiteiten bieden. Het is juist een meerwaarde voor de burger, want die kan dan een keuze maken op grond van bijvoorbeeld levensbeschouwelijke achtergrond. Er is werk genoeg voor huisbezoeken. Vrijwilligerscentrales geven aan dat levensbeschouwelijke organisaties weinig gebruikmaken van de faciliteiten van scholing en training via de lokale centrales. De centrales krijgen hiervoor subsidies van de gemeenten voor alle organisaties.

CMO's kunnen ingeschakeld worden bij problemen binnen het bestuur en problemen met een vergrijzend bestuur. Ze geven trainingen en doen aan deskundigheidsbevordering. Ook zij zien dat de druk op de coördinatoren toeneemt voor complexere vraagstukken, voornamelijk veroorzaakt door de Wmo. Belastend is het deelnemen aan steeds meer overleggroepen en samenwerkingsverbanden zoals die met steunpunten en gemeenten. Lokaal moeten steeds meer bewegingen gevolgd worden. Coördinatoren moeten zich daar met weinig kennis op dat gebied langs manoeuvreren. Niet alle coördinatoren beschikken over voldoende competenties en/of kunnen zich staande houden in deze overleg- en onderhandelingsituaties. De eisen die aan hen gesteld worden passen vaak eerder bij een professional. Daarnaast zien zij dat bij activiteiten die veelal regionaal georganiseerd en uitgevoerd worden (zoals buddyzorg of thuishulp) dit veel administratief geregeld met zich meebrengt. De reden daarvoor is dat je met meerdere gemeenten te maken hebt, die het allemaal weer anders (financieel) geregeld hebben. Ook dit is een verzwarende en is tijdrovend. Verder zien CMO's dat het nodig is om veel meer samenwerking te zoeken, maar er is geen overeenstemming of dit nou daadwerkelijk op lokaal niveau of een iets hoger (regionaal) niveau moet. Een voorbeeld waar samenwerking goed gaat is de gemeente Apeldoorn met 'Het Schakelpunt'. Hier worden vrijwilligers naar elkaar doorverwezen als dit beter bij de activiteiten en identiteit van een andere organisatie past. Zo kreeg de PKN twee vrijwilligers doorverwezen die beter pasten bij hun identiteit. Dit werkt motiverend en vernieuwend.

8. Recente ontwikkelingen

Het (voort)bestaan van de NPV (-afdelingen) is afhankelijk van het hebben van voldoende en actieve bestuursleden. Het uitvoeren van bepaalde activiteiten is vooral afhankelijk van de beschikbare gelden. Andersom zijn de inkomsten ook afhankelijk van het soort activiteiten dat de lokale afdeling

verzorgt. Afdelingen zonder Thuishulp draaien vooral op inkomsten uit lidmaatschapsgelden en plaatselijke sponsors. Afdelingen die ook Vrijwillige (Terminale) Thuishulp hebben, kunnen ook een beroep doen op lokale subsidies en hebben een grotere spreiding van inkomstenbronnen. Een recente ontwikkeling is dat enkele gemeenten hun subsidie aan lokale NPV-afdelingen hebben ingetrokken. Subsidierelaties die al jaren bestaan, worden gestopt. De reden die de gemeenten hiervoor geven is dat zij geen overheidsgeld geven aan activiteiten die levensbeschouwelijk van aard zijn of voortvloeien uit levensbeschouwelijke motieven. De gemeente Rheden is een recent voorbeeld hiervan. Het NPV vecht dit (juridisch) aan en zorgt dat hierover kamervragen worden gesteld, want elke organisatie werkt immers vanuit een bepaalde levensvisie. Daarbij geeft de NPV hulp aan iedereen, ook aan hulpvragers met een andere levensvisie. Toch wordt verwacht dat dit door de komst van de Wmo en na de gemeenteraadsverkiezingen van 2010 een vaker voorkomend verschijnsel zal zijn. Subsidies worden door de afdeling (en soms door de regionale kring) aangevraagd. Maar in de praktijk doen zij dit niet altijd (goed), waardoor zij inkomsten mislopen. VWS betaalt landelijk goed voor terminale thuiszorg. Voor de algemene thuishulp moet je bij de gemeente zijn (Wmo) en juist die kant stopt of wordt minder. Of gemeenten worden kritischer en veeleisender, ook tegenover levensbeschouwelijke organisaties.

Een andere recente (positieve) ontwikkeling is het samenwerkingsproject 1+1=3 met de kerken. Hierbij helpt de NPV kerken met de organisatie en ondersteuning om eigen (diaconale) hulpdiensten op te zetten. De kerken worden dan lid van de NPV; inmiddels zijn er al meer dan vijftig kerken aangesloten. Aanleiding voor het opzetten van deze vorm van ondersteuning is onder meer de komst van de Wmo (2007) geweest. Het aanbod naar de kerken bestaat verder uit deskundigheidsbevordering voor vrijwilligers en coördinatoren door middel van cursussen en thema-avonden. Daarnaast ontvangen de vrijwilligersnetwerken een handboek met stappenplan. Vrijwilligers worden uitgenodigd voor themadagen en het vrijwilligersnetwerk kan worden verzekerd via de collectieve verzekering van de NPV. De NPV coördineert ook bij 'moeilijke' hulpvragen, zoals bij psychosociale problemen. Als de hulpvrager liever niet binnen de eigen kerk 'bekend' wil worden, dan kan bemiddeld worden naar een hulpdienst van een andere kerk. Een goed voorbeeld is Apeldoorn met het door de NPV geïnitieerde project Diaconia waarbij tien lokale kerken zijn aangesloten. Ze treden ook via de NPV gezamenlijk op richting de gemeenten en het Wmo-loket.

9. Probleemomschrijving en mogelijke strategieën van het Verwey-Jonker Instituut

➤ **Probleem a. Versterking bestuurskracht afdelingen met (Terminale) Thuishulp.**

De besturen van alle afdelingen zijn op dezelfde wijze ingericht met portefeuillehouders (vijf maal) en functies (voorzitter, penningmeester en secretaris). Voor de zeventig afdelingen die zich bezighouden met vrijwillige (terminale) thuiszorg, vinden maatschappelijke veranderingen in zo'n rap tempo plaats, dat om mee te kunnen gaan met deze ontwikkelingen extra bestuurlijke aandacht en inzet voor Thuishulp nodig is.

➤ **Mogelijke strategie bij a.**

- Wees duidelijk over je ambities, maak een meerjarig beleidsplan voor de lokale afdeling en specifiek voor de Thuishulp. In dat meerjarig beleidsplan staan de doelen geformuleerd, de activiteiten waarmee je die doelen wilt bereiken, met wie je daarbij wilt samenwerken, op welke manier je deze activiteiten wilt financieren, hoe de pr en voorlichting (intern en

extern) zullen verlopen en de wijze waarop je de kwaliteit van het vrijwilligerswerk wilt waarborgen.

- Zorg voor voldoende bestuursleden voor de cruciale portefeuilles en projectvrijwilligers. Schakel hiervoor de Kring en/of de kringconsulent in en eventueel de CMO's. Maak hiervoor een strategische keuze 'welke vaardigheden, netwerken en contacten' er nog ontbreken in het huidige bestuur.
- Zorg voor extra versterking door bijvoorbeeld het oprichten van een regionale werkgroep Thuishulp, waarin portefeuillehouders van de afdelingen van de Kring samenkomen, ervaringen uitwisselen en gezamenlijk optreden richting gemeenten.

➤ **Probleem b. De lokale coördinator is overbelast**

Het komt regelmatig voor dat verhouding tussen het lokaal bestuur en de lokale coördinator onduidelijk is, wat leidt tot overbelasting van de coördinator. De coördinator krijgt weinig steun van het bestuur. Er is geen eenduidige kijk op de taken van het bestuur en de coördinator.

➤ **Mogelijke strategie bij b.**

- Zorg voor een goede taakverdeling tussen beleidsmatige taken en uitvoerende taken, waarbij de coördinator in samenwerking met de portefeuillehouder Voorlichting & PR zich vooral met werving, matching en begeleiding van vrijwilligers bezig kan houden.
- Maak gebruik van de lokale mogelijkheden voor deskundigheidsbevordering voor vrijwilligers en coördinatoren (bijvoorbeeld gefinancierd door de gemeente vanuit Wmo-fondsen).
- Organiseer regiobijeenkomsten voor coördinatoren, zodat ze hun ervaringen kunnen delen en van elkaar kunnen leren. Zorg voor voldoende mentale ondersteuning en aandacht voor de persoonlijke ervaringen en zorgen van de coördinator in situaties van dilemma's tijdens de uitvoering van haar levensbeschouwelijke opdracht.
- Zorg voor taakverdeling en functiedifferentiatie bij coördinatoren. Te denken valt aan een bureaucoördinator voor administratieve taken en verslaglegging, een coördinator voor terminale zorg en voor 'gewone' hulpdiensten, een coördinator die zich voornamelijk richt op contacten met zorginstellingen en overige organisaties et cetera.

➤ **Probleem c. Samenwerking en een sterke geloofsidentiteit staan elkaar in de weg.**

De levensbeschouwelijke identiteit is voor de NPV het uitgangspunt. Dit kan tot kwetsbare situaties leiden, zoals het stopzetten van subsidies door gemeenten, maar het kan ook een meerwaarde bieden, die meer ingezet zou kunnen worden. Binnen de eigen achterban is de NPV goed bekend en hieruit worden ook de vrijwilligers geworven. Hierin is de NPV heel sterk. Buiten de eigen achterban zou diezelfde overtuiging en kracht ook kunnen werken.

➤ **Mogelijke strategie bij c.**

- Laat zien aan anderen (vrijwilligers, gemeente, zorginstellingen) wat je doet op lokaal niveau en welke resultaten je bereikt. Wees transparant. Maak de maatschappelijke waarde van de NVP meer zichtbaar en tastbaar voor beleidsmakers en zorgorganisaties. Een factsheet van een à twee A4'tjes over wat de NPV lokaal doet en bereikt kan een positieve rol spelen in het zoeken naar financiers en het kan ook een belangrijk misverstand wegnemen: de NPV is een christelijke organisatie, maar verleent ook hulp aan mensen met een niet-christelijke achter-

grond. Geef ook duidelijk aan in hoeveel gevallen de NPV ingeschakeld wordt door andere organisaties, waarvoor de NPV geen vergoeding krijgt.

- De NPV heeft een grote actieve groep jongeren, waarvoor veel georganiseerd wordt. Veel van deze activiteiten liggen op het gebied van het praktisch vormgeven en uitdragen van de missie. Richt speciale aandacht, bijvoorbeeld binnen de werkgroep Hands4Life, op de inbreng van jongeren binnen de Thuishulp. Ook kunnen jongeren een belangrijke rol spelen in het bestuur. Maak met besturen de afspraak dat er een percentage jongeren in het bestuur opgenomen moet worden. Hiervoor kan een specifiek programma ontwikkeld worden inclusief training en begeleiding. Een voorbeeld is het convenant dat de gemeente Hendrik Ido Ambacht heeft gesloten met het bestuur over het opnemen van jongeren in het bestuur.
- Maak gebruik van de mogelijkheden van samenwerking op lokaal niveau met andere vrijwilligersorganisaties, zonder je eigen identiteit daarbij geweld aan te doen.

➤ **Probleem d. Lokale subsidies staan onder druk**

Een recente ontwikkeling is dat enkele gemeenten hun subsidies aan lokale NPV-afdelingen intrekken. Subsidierelaties die al jaren bestaan worden gestopt. De NPV wordt door haar levensbeschouwelijke missie gezien als een organisatie die niet voor alle burgers beschikbaar is. Dit brengt met zich mee dat subsidies voor de (algemene) Thuishulp door de gemeenten worden stopgezet. Hierdoor valt mogelijk een belangrijke inkomstenbron weg.

➤ **Mogelijke strategie bij d.**

- Om meer structurele financiering voor elkaar te krijgen is een strategisch plan nodig. Ondersteun lokale afdelingen met strategisch advies en zorg voor een training en een handboek voor financiering. Voorzie in landelijke ondersteuning bij de werving van lokale en provinciale inkomsten voor de hulpdiensten. Maak ook afspraken over de afdracht van deze inkomsten.
- Samenwerking met kerken/kerkelijke hulpprojecten brengt naast inkomsten van het lidmaatschap ook mogelijkheden voor gezamenlijk optreden richting gemeenten.
- Onderzoek de mogelijkheden van een (betaalde) medewerker die bijvoorbeeld voor de provinciale kringen gezamenlijk het inkomstenbeleid in de regio op zich neemt. Hij of zij is bekend met lokale samenwerkingspartners en op de hoogte van de manier van subsidieaanvragen. Een zekere continuïteit is hierbij van belang. Hij of zij kan ook de afdelingen helpen met het (goed) aanvragen van subsidies, waardoor zij geen inkomsten meer mislopen.
- Gelden voor ondersteuning van vrijwilligers gaan naar de gemeentelijke overheden, maar landelijk zou er ook een pot moeten zijn voor landelijke organisaties om hun afdelingen te ondersteunen. Laat bijvoorbeeld het LOVZ zich hiervoor sterk maken.

10. Aan te bevelen synthese van strategieën in dit geval

- Wees duidelijk over je ambities, maak een meerjarig beleidsplan voor de lokale afdeling en specifiek voor de Thuishulp.
- Versterk regionale samenwerking en uitwisseling tussen afdelingen die zich met thuishulp bezighouden.

- Zorg voor een goede taakverdeling tussen beleidsmatige taken en uitvoerende taken, waarbij de coördinator in samenwerking met de portefeuillehouder Voorlichting & PR zich vooral met werving, matching en begeleiding van vrijwilligers bezig kan houden.
- Laat zien aan anderen (vrijwilligers, gemeente, zorginstellingen) wat je doet op lokaal niveau en welke resultaten je bereikt. Wees transparant. Maak de maatschappelijke waarde van NVP meer zichtbaar en tastbaar voor beleidsmakers en zorgorganisaties.
- Versterk de inbreng van jongeren in de thuishulp en ook op bestuurlijk niveau.
- Ondersteun lokale afdelingen met strategisch advies. Voorzie in landelijke ondersteuning bij de verwerving van lokale en provinciale inkomsten voor de thuishulp en andere hulpdiensten.

11. Een goed voorbeeld uit de lokale praktijk van NPV

De coördinatoren worden al goed voorbereid op het verdwijnen van de ondersteunende begeleiding uit de AWBZ voor groepen zorgvragers. Handreikingen worden gegeven wat te doen bij schrijnende gevallen wanneer huishoudelijke hulp door de gemeente wordt geweigerd, bijvoorbeeld door een tijdslimiet voor het bieden van hulp aan te geven of om toch eens goed te kijken of hulpvragers niet (zelf) betaalde hulp kunnen inschakelen.

8.4 Strategisch advies voor het Nederlandse Rode Kruis

1. Het Nederlandse Rode Kruis

De doelstelling van het Rode Kruis is bijdragen aan een vreedzame, tolerante en humane wereld door het helpen van mensen wier leven, gezondheid, welzijn of waardigheid wordt bedreigd. De missie van het Rode Kruis is 'het voorkomen en verzachten van menselijk lijden waar dan ook, het beschermen van levens en gezondheid en het waarborgen van respect voor de mens, in het bijzonder tijdens gewapende conflicten en andere noodsituaties. Dankzij de enorme inzet van zowel bestuurlijke als uitvoerende vrijwilligers kunnen wij in Nederland invulling geven aan deze missie en doelstelling.'

Het Rode Kruis heeft circa 675.000 leden en donateurs en 285.000 sympathisanten. Ongeveer 35.000 mensen zijn als vrijwilliger actief voor de organisatie. De vereniging heeft 319 plaatselijke afdelingen waarvan zes op de Nederlandse Antillen en Aruba, die samenwerken binnen 65 districten. Per 1 januari 2010 gaan deze afdelingen als één vereniging verder. Het Rode Kruis staat vooral bekend vanwege haar internationale hulp, maar ook in Nederland zijn er veel activiteiten, vooral op het gebied van sociale hulp en noodhulp. Bij noodhulp gaat het onder andere om het geven van opvang en hulp bij rampen en calamiteiten. De helft van de vrijwilligers van het Nederlandse Rode Kruis is voornamelijk actief op het terrein van de sociale hulp. Bij sociale hulp in Nederland gaat het om het voorkomen of verminderen van eenzaamheid en sociaal isolement en het vergroten van zelfredzaamheid. De activiteiten verschillen per plaatselijke afdeling maar kunnen betrekking hebben op huisbezoek bij ouderen, boodschappenhulp voor chronisch zieken, taalstages, respijtzorg en uitstapjes voor gehandicapte jongeren.

2. Coördinatoren en vrijwilligers bij het Nederlandse Rode Kruis.

Er zijn bij het Nederlandse Rode Kruis projectcoördinatoren en lokale of districtscoördinatoren. De taakveldcoördinatoren opereren op districtsniveau of op projecten in (grote) afdelingen. De taakveldcoördinator:

- Geeft leiding aan en coacht het coördinerend team.
- Evalueert, rapporteert en adviseert het bestuur.
- Initieert activiteiten binnen taakveld 2 'Sociale Hulp'.
- Draagt zorg voor begeleiding en ondersteuning van coördinatoren.
- Signaleert en inventariseert de behoefte aan vrijwilligers binnen het taakveld.
- Houdt regelmatig contact met de activiteitencoördinatoren en heeft vaak zitting in werkgroepen.
- Voert intake- en voortgangsgesprekken met de activiteitencoördinatoren en stemt vervolgacties af met de taakveldcoördinator vrijwilligersmanagement van taakveld 5 'Vrijwilligersmanagement en Opleidingen'.
- Signaleert de behoefte aan opleiding en ontwikkeling en meldt dit aan taakveld 5.

'Vrijwilligersmanagement en Opleidingen' onderhoudt contacten met het landelijk bureau en is betrokken bij de organisatie als onderdeel van het geheel.

De taakveldcoördinator begeleidt en ondersteunt activiteitencoördinatoren op afdelingsniveau. De coördinatoren op afdelingsniveau maken de match tussen de hulpvrager en de vrijwilliger. De competenties van deze coördinatoren zijn vastgelegd in het Handboek Vrijwilligersmanagement en Opleidingen.

De vrijwilliger kan:

- richting en sturing geven aan een groep;
- vrijwilligers begeleiden en ondersteunen;
- bepalen welke vrijwilligers nodig zijn voor activiteiten;
- informatie en ideeën helder overbrengen op anderen;
- taken delegeren en overlaten aan een ander;
- vrijwilligers beoordelen op geschiktheid voor een functie.

Elke afdeling mag zelf nieuwe coördinatoren aannemen. De groep coördinatoren is in de afgelopen twaalf jaar volgens een geïnterviewde gewestmanager van het Rode Kruis professioneler geworden. Dit wordt verklaard door steeds hogere eisen van de besturen. Bij enkele grote gewesten en districten zijn beroepskrachten in dienst, maar alleen voor administratieve functies.

3. Verhouding landelijk - lokaal: formele structuur en praktische ondersteuning

Het Rode Kruis heeft in 2008 en 2009 een reorganisatie doorgevoerd, 'Samen 1', waarbij de afdelingen per 1 januari 2010 gefuseerd zijn tot één vereniging. Binnen de nieuwe structuur staat vraaggericht werken centraal, om zodoende antwoord te geven op de behoeften van de vereniging. De vereniging bestaat voortaan uit drie bestuurslagen: het landelijke bestuur, de (65) districten en de lokale afdelingen. De districten zorgen ervoor dat de landelijke afspraken worden vertaald naar de eigen regio en zien toe op de uitvoering conform landelijke beleidskaders. De districten krijgen naast hun coördinerende taak de bevoegdheid in te grijpen als er knelpunten ontstaan in de uitvoering van lokale taken. De districten worden ook verantwoordelijk voor ondersteunende activiteiten op districtsniveau die niet lokaal gebonden zijn, zoals het opleiden van vrijwilligers.

4. Taakverdeling op lokaal niveau: coördinator en bestuur

Er zijn 2342 bestuurders als vrijwilliger actief in de afdelingen. De afdelingen werven vrijwilligers. Bij kleine afdelingen lopen bestuursfuncties en coördinatiefuncties soms door elkaar. Volgens de geïnterviewde gewestmanager zorgt een sterk bestuur voor sterke coördinatoren en ook beleidsmatig wordt hier de aandacht op gevestigd. Daarnaast zijn er opleidingen beschikbaar. Meestal zitten coördinatoren in het bestuur, maar zij hebben wel een specifieke positie. Er is dan een dagelijks bestuur aangevuld met de coördinator. Er blijken in de praktijk veel verschillen te bestaan tussen de lokale afdelingen en de manier waarop de afstemming tussen bestuur en coördinator is geregeld. Dat hoeft op zich geen probleem te zijn; belangrijk is wel dat de afstemming past bij wat er lokaal nodig is. Schaalgrootte speelt hierbij een grote rol. In een stad als Utrecht, met driehonderd vrijwilligers, is een bestuur op afstand prima. Er zitten dan nog verschillende lagen tussen. Taken zijn verdeeld over meerdere mensen. In kleinere gemeenten kan het voorkomen dat de bestuursleden tevens coördinator zijn en meerdere taken hebben.

5. De landelijke functionaris over lokale coördinatie

Het Nederlandse Rode Kruis wil de bestuurskracht op lokaal en districtsniveau versterken. Daartoe wil ze het aantal districten beperken en de samenwerking tussen de afdelingen bevorderen. De grootste bedreiging is volgens een geïnterviewde gewestmanager het niet kunnen vinden van goede coördinatoren. De taak van coördinator is de afgelopen jaren zwaarder geworden. Voor de toekomst wordt dit een probleem. Het Rode Kruis is zich van de verzwaringen bewust en kiest voor een bewustwording onder de afdelingen. Zo proberen zij de besturen ervan te overtuigen tijdig nieuwe coördinatoren te zoeken en te coachen. Het Rode Kruis spreekt in haar beleidsdocumenten niet van coördinatoren maar gebruikt de algemene term ondersteuners, waaronder ook diverse soorten adviseurs en consultants vallen.

Het landelijk bestuur heeft wat betreft de ondersteuning de volgende knelpunten benoemd:

- Bij de uitvoering van hulpverleningstaken worden districten en afdelingen ondersteund door beroepskrachten op landelijk en regionaal niveau, beroepskrachten op districts- en afdelingsniveau, beroepskrachten rechtstreeks in dienst van een district of afdeling, of door vrijwillige ondersteuners. Voor districten, afdelingen en ondersteuners zelf is het niet altijd duidelijk hoe de taken en verantwoordelijkheden zijn belegd en waar zij welke ondersteuning kunnen krijgen.
- Taken en rollen van de ondersteuners lopen vaak door elkaar en variëren van informeren, bemiddelen en het bieden van advies, tot bewaken, administreren en meewerken.
- Ondersteuning en communicatie van vooral het verenigingskantoor wordt als weinig vraaggericht ervaren. Enkele producten en diensten die op maat te gebruiken zijn en de persoonlijke inzet en directe aanwezigheid van ondersteuners wordt wel gewaardeerd. Vooral als zij in staat zijn bruggen te slaan tussen de verschillende niveaus.
- Naast generieke ondersteuning vanuit de consultant en administratieve kracht, is er sterk behoefte aan specialistische ondersteuners met kennis van fondsenwerving, communicatie en thematische onderwerpen zoals de Wmo, verjonging en verkleuring. Die zijn er nu niet, of te weinig flexibel inzetbaar.

6. Probleemomschrijving door de lokale coördinatoren

In de focusgroep zeggen de aanwezige coördinatoren geen verzwaring te ervaren, maar zien wel overbelasting bij andere coördinatoren.

Voor de taakveldcoördinatoren verandert niet zoveel. Voor de coördinator die op een iets hoger niveau bezig is, zoals in een district of in een grote stad juist weer wel, omdat er meer activiteiten plaatsvinden. Bijvoorbeeld de telefooncirkel in een afdeling, waarbij meerdere gemeenten zijn aangesloten. Dan ben je ook budgetverantwoordelijk en heb je te maken met meerdere partijen en verschillende subsidieaanvragen met bijbehorende contacten. Dit betekent wel een duidelijke verzwaring. Je moet veel meer lobbyen, in gesprek gaan en afstemming zoeken. Minder zaken zijn vanzelfsprekend. Dit is in de loop der jaren erg veranderd en ook verzwaaard. Ook spelen concurrentie en afbakening een sterke rol bij de verzwaring.

‘Er komt veel op ze af. Vooral het leggen van contacten met gemeenten en andere organisaties is voor sommigen lastig. Vooral het zichzelf presenteren en te lobbyen, ligt niet iedereen.’ De verzwaring die een andere (betaalde) adviseur signaleert ligt vooral op het gebied van de meer complexe hulpvraag door onder andere de veranderingen binnen de AWBZ. Nu al ervaart ze een onderbezet-

ting en het vraagt steeds meer van de coördinator. De link tussen coördinator en bestuur is belangrijk en wordt steeds belangrijker. Er moet afstemming zijn: wat doen we wel en wat doen we niet? Daarnaast zijn ook de eisen van de omgeving waarin afdelingen functioneren hoger geworden. 'Alles rondom Sociale Hulp verandert door de Wmo, AWBZ en informele zorg. Je moet overal verantwoording voor afleggen, transparant zijn en de overheid schuift steeds meer richting vrijwilligersorganisaties.'

Een andere (betaalde) districtsconsulent geeft aan dat het op lokaal niveau wel goed gaat met de coördinator. Het zijn vaak 'doeners' en die vind je wel. Als je een niveau hoger gaat, op districtsniveau, dan heb je ook beleidsmatige denkers nodig en dat is lastig. Dit vraagt ook cijfermatig werk en dat vindt lang niet iedereen leuk om te doen: 'Laat me nu maar gewoon de dingen doen zoals ik ze altijd gedaan heb.'

Aan de aanwezigen in de focusgroep is ook de vraag gesteld wat in hun ogen een goede coördinator is. Erg belangrijk is dat de coördinator goed op de hoogte is van de 'couleur locale'. Hij/zij moet overzicht hebben van de sociale kaart (lokaal), verbindingen leggen met externe organisaties en de eigen afdeling goed kunnen promoten binnen het lokale zorgbeleid. Ook moet de coördinator de verbinding leggen tussen het bestuur en de vrijwilligers. Daarnaast zijn het goed uitvoeren van de activiteit met voldoende middelen en mankracht en het bewaken van het doel van deze activiteit belangrijk, zonder het belang van de vrijwilligers uit het oog te verliezen. De coördinator moet ondersteuning vragen van het bestuur en zorgen voor een goede inbedding bij het bestuur.

7. Probleemomschrijving door derden (gemeenten, CMO's en vrijwilligerscentrales)

De gemeenten, vrijwilligerscentrales en CMO's (provinciale steunorganisaties) zijn tijdens de focusgroepsbijeenkomsten niet specifiek ingegaan op het Nederlandse Rode Kruis als vrijwilligersorganisatie. De algemene opmerkingen zijn echter ook relevant voor het Nederlandse Rode Kruis.

Volgens de externe partijen zijn de taken van de coördinator zwaarder geworden. De vrijwilligersorganisaties kunnen niet profiteren van het grotere aanbod van 'flexvrijwilligers'. Ten tweede is de zorgvraag complexer geworden en vraagt meer van de vrijwilligers. In de derde plaats is het zich verdiepen in de lokale beleidscontext een belangrijke taak geworden van de coördinator. Op een aantal punten zijn de externe partijen kritisch over de LOVZ-organisaties in lokaal verband: bij de afstemming van de lokale vraag op het lokale aanbod laten ze kansen liggen. Sommige organisaties hebben te veel vrijwilligers en andere te weinig maar er is onderling geen match. De vrijwilligersorganisaties nemen niet gauw werk van elkaar over. De eigen identiteit van de 'clubs' is bepalend. Mensen kiezen voor een bepaalde signatuur: 'Dat is als start op zich prima, maar later zou bijvoorbeeld een gesprek over ambities van de vrijwilligers kunnen leiden tot werken voor andere vrijwilligersorganisaties, doorgroeien in een andere organisatie.'

De onderlinge samenwerking tussen de organisaties loopt vaak moeizaam. Te vaak is er sprake van onderlinge concurrentie. De vrijwilligersorganisaties zouden beter kunnen samenwerken op thema's en terreinen die vanuit lokaal perspectief samenwerking behoeven: bijvoorbeeld eenzaamheidssignalering en directe afstemming van het vrijwilligersaanbod op de vraag van de burger. Humanitas, de Zonnebloem en het Rode Kruis werken wat betreft de CMO's onder de LOVZ-organisaties het beste samen.

8. Relevante recente ontwikkelingen

Het Rode Kruis is gestart met een interne reorganisatie. Het voorstel voor reorganisatie van het landelijk bestuur dat door de algemene vergadering van het Nederlandse Rode Kruis is overgenomen houdt in dat er één ondersteuningsmodel komt voor het hele Nederlandse Rode Kruis. Daarbij gaat het onder meer om de houding, inhoud van de functie en een duidelijke rol en taakverdeling van ondersteuners (waaronder ook de lokale coördinatoren). Tevens moeten zij zichtbaar, direct aanspreekbaar en bereikbaar zijn. Dit leidt in het voorstel tot de volgende hoofdpunten:

- **Decentraal wat kan, centraal wat moet.** Ondersteuners komen zo dicht mogelijk bij uitvoerende en bestuurlijke vrijwilligers te zitten. Een centrale aansturende en beleidsmatige rol is volgens het landelijk bestuur noodzakelijk om de kernprocessen van de organisatie efficiënt en uniform uit te voeren.
- **Regionale servicecentra als schakelpunten.** In plaats van de vier gewesten komen er zes tot acht regionale servicecentra die de nieuwe ondersteuning vorm geven, zowel vanuit landelijk als lokaal niveau. Regiomanagers geven leiding aan alle ondersteuners die binnen een regio werkzaam zijn, ook aan gedetacheerde landelijke ondersteuners en/of specialistische ondersteuners die flexibel inzetbaar zijn.
- **Ondersteuningsadviseur als aanspreekpunt.** Ondersteuningsadviseurs vormen de verbinding met de rest van het ondersteuningsapparaat. Zij dragen er zorg voor dat er een adequaat antwoord komt op vragen en problemen. Op landelijk niveau wordt het Servicebureau nog meer dan nu als eerste aanspreekpunt ingezet, zodat ook daar een duidelijk herkenbaar gezicht van de ondersteuning blijft.
- **Alle ondersteuners in dienst van het Nederlandse Rode Kruis.** Districten en afdelingen met eigen ondersteuners worden opgenomen in de nieuwe structuur. Alle decentrale ondersteuners worden aangestuurd door een regiomanager en komen in dienst van het Nederlandse Rode Kruis. Uitgangspunt is dat het personeel dat een nieuwe werkgever krijgt, geen financiële en sociale schade ondervindt.
- **Vraaggericht, maar binnen kaders.** De ondersteuningsbehoefte wordt op basis van de werkplannen van afdelingen geïnventariseerd door het districtsbestuur en vastgelegd in een ondersteuningsovereenkomst. Districtbestuurders adviseren de regiomanager over de kwaliteit en het functioneren van de ondersteuning.
- **De vrijwillige ondersteuner.** Door de regionale servicecentra worden pools van vrijwillige ondersteuners opgezet, bijvoorbeeld om witte plekken op te vullen en voor (tijdelijke) opvang van vacatures op bestuurlijk en begeleidend niveau.
- **Ondersteuning ondersteunen.** Door een goed functionerend intranet, deskundigheidsbevordering, begeleiding van ondersteuners en het introduceren van een systeem om gebruikers actief te laten meepraten over de gewenste ondersteuning, kan volgens het landelijk bestuur het gewenste ondersteuningsmodel effectief functioneren.

9. Probleemomschrijving Verwey-Jonker Instituut

➤ **Probleem a. Het Nederlandse Rode Kruis is een sterk 'merk' maar wekt verkeerde verwachtingen**

Het Nederlandse Rode Kruis is een sterke identiteit die echter bepaalde verwachtingen bij nieuwe vrijwilligers oproept die niet altijd waargemaakt kunnen worden. De naam Rode Kruis roept vooral associaties op met internationale activiteiten ('mag ik uitgezonden worden') terwijl in Nederland het Nederlandse Rode Kruis staat voor noodhulp en (vooral) sociale hulp. Ook wordt het Rode Kruis gezien als een hulpverleningsorganisatie in plaats van een vrijwilligersorganisatie, wat verkeerde verwachtingen wekt. (Jonge) vrijwilligers die afkomen op het Nederlandse Rode Kruis als internationale hulporganisatie komen als vrijwilliger in de sociale hulp terecht. Sommigen haken dan af.

➤ **Mogelijke strategie bij a.**

Verbind in de pr het internationale merk Rode Kruis met de sociale hulp die in Nederland uitgevoerd wordt. Geef in het wervingsmateriaal van het Rode Kruis (website, factsheets voor lokale afdelingen) een goed beeld van wat het Rode Kruis doet op lokaal niveau en werf daarmee vrijwilligers. Zorg dat de werving voor internationale hulpprojecten apart plaatsvindt van de werving voor de sociale hulpprojecten in Nederland. Geef ondersteuning aan de pr op lokaal niveau en voorkom verkeerde verwachtingen.

➤ **Probleem b. Lokale bestuur ondersteunt lokale coördinator onvoldoende**

De positie van de lokale coördinator in een grotere afdeling of op districtsniveau is lastig. Er komt veel op hem of haar af: budgetverantwoordelijkheid, lobbyen, samenwerken met meerdere partijen en ontwikkelingen in het beleid (Wmo, AWBZ). Essentieel daarin is een stevige ondersteuning vanuit het bestuur. Het bestuur dient er alert op te zijn dat de coördinator soms in een lastige positie zit en steun nodig heeft; de relatie tussen bestuur en coördinator is de sleutel voor een goed functionerende afdeling. Het lijkt erop dat de coördinator veel taken krijgt en het bestuur hierin onvoldoende meekrijgt. Het is vaak niet helder op welke ondersteuning de besturen kunnen rekenen. Daarnaast sluit het ondersteuningsaanbod niet altijd aan bij de lokale situatie.

➤ **Mogelijke strategie bij b.**

Train bestuurders en coördinatoren in het omgaan met deze relatie en de spanningen daarin. Zorg voor een hechte band tussen het bestuur en de coördinator. Evalueer jaarlijks of deze relatie naar behoren functioneert. Bied ook een trainingsprogramma aan dat zich richt op de stelselwijzigingen in zorg en welzijn en de mogelijkheden van vrijwilligersorganisaties om op lokaal niveau hierop in te spelen. Kijk in hoeverre het bestuur enkele taken van de coördinator, bijvoorbeeld het onderhouden van contacten met de gemeente en de samenwerking met andere vrijwilligersorganisaties kan overnemen.

➤ **Probleem c. Landelijke initiatieven sluiten niet aan bij de lokale situatie**

Sommige landelijk vastgestelde thema's blijken lokaal niet aan te slaan, terwijl lokale initiatieven veel enthousiasme teweeg kunnen brengen. De landelijke initiatieven kunnen niet als blauwdruk gehanteerd worden.

➤ **Mogelijke strategie bij c.**

Kijk als afdelingsbestuur goed naar de lokale behoeften en wat past bij de identiteit van het Rode Kruis. Zorg als landelijke ondersteuners dat je inzicht hebt in lokale initiatieven en richt daar de (landelijke) ondersteuning op.

➤ **Probleem d. Samenwerking met gemeente laat te wensen over**

De gemeente en het beleid dat ze voert op het terrein van de sociale hulpverlening (in relatie tot de Wmo en de AWBZ) is zeer belangrijk voor de afdelingen van het Rode Kruis. De samenwerking met gemeenten laat vaak nog te wensen over. Samen optrekken met andere vrijwilligersorganisaties kan uitkomst bieden, maar zij zijn tegelijkertijd ook potentiële concurrenten.

➤ **Mogelijke strategie bij d.**

Baken de onderwerpen waarop je samen optrekt naar de gemeenten goed af (bijvoorbeeld het beïnvloeden van Wmo-beleid) en vermijd onderwerpen waarop je elkaar alleen maar voor de voeten loopt (bijvoorbeeld gezamenlijke pr). Kijk of je in samenwerking met andere vrijwilligersorganisaties invloed uit kunt oefenen op het lokale vrijwilligersbeleid. Voorbeelden van samenwerkingsvormen zijn: een vertegenwoordiger van de vrijwilligersorganisaties in de Wmo-adviesraad, periodiek overleg met de wethouder, contacten met de vrijwilligerscentrale.

10. Aan te bevelen synthese van strategieën in dit geval

- Verbind in je pr het internationale merk Rode Kruis met de sociale hulp die in Nederland uitgevoerd wordt.
- Train lokale bestuurders en coördinatoren om elkaar beter te ondersteunen en te komen tot een heldere taakverdeling.
- Wees pragmatisch in de samenwerking met andere vrijwilligersorganisaties op lokaal niveau. Werk samen bij het beïnvloeden van het Wmo-beleid en vermijd onderwerpen waarbij je elkaar voor de voeten loopt.

11. Een goed voorbeeld uit de lokale praktijk van het Nederlandse Rode Kruis

Juist waar het werk een kortdurend/eenmalig karakter heeft, is regelmaat nodig in de coördinatie. De coördinator heeft een sleutelrol en moet ook creatief kunnen denken. De afdeling Noordwest Veluwe geeft als voorbeeld het ‘mobieltjesproject’ integreren binnen het ‘eenzaamheidsproject’.

Jongeren gaan bij ouderen langs om hun te leren hoe een mobieltje werkt. Dit leren omgaan met het mobieltje is dan een middel om tevens de eenzaamheid te bestrijden. En zo kun je veel meer combinaties maken, zoals ‘kerstboom plaatsen’ en ‘stoep vegen’. Dat vraagt veel coördinatie en creativiteit. Dit wordt niet landelijk aangestuurd, het zijn allemaal lokale initiatieven. ‘Eigenaar voelen van de tent’ en ‘moet je eigen ding zijn’ worden door de afdelingen belangrijk gevonden. Dit is ook de kracht waarop het werkt. Landelijk geeft het Rode Kruis veel ruimte aan lokale initiatieven, als het maar binnen het (zeer) brede kader van eenzaamheidsbestrijding past.

8.5 *Strategisch advies voor Kerk in Actie, diaconaal werk van de Protestantse Kerk in Nederland*

1. Diaconaal werk van de Protestantse Kerk in Nederland ondersteund door Kerk in Actie

Het landelijke Kerk in Actie (2004) is een onderdeel van de Protestantse Kerk in Nederland (2004). Het overgrote deel van de activiteiten door Kerk in Actie betreft het werk in derdewereldlanden. Maar Kerk in Actie ondersteunt ook het diaconaat van de lokale kerken in Nederland bij activiteiten in 'buitenland, binnenland en welzijnswerk'. Er zijn in Nederland ongeveer 1900 diaconieën actief (bij een lokale kerk aangesloten bij PKN). In die diaconieën vind je vrijwilligers, lekenbestuurders en diakenen (die worden als 'ambtsdrager' in een kerkdienst 'bevestigd') die vrijwilligerswerk doen.

Tezamen vormen zij het diaconaat dat naast het pastoraat (predikant en ouderlingen) functioneert. Terwijl het pastoraat van oudsher de zielzorg onder z'n hoede heeft ('het luisterend oor'), rekent het diaconaat van oudsher de armenzorg tot haar terrein. Ook nu nog wordt er via de diaconale collecte, fondswerving en het eigen vermogen van de lokale kerk aan armoedebestrijding gedaan. Bij het diaconaat zijn kerkgangers die op de een of andere manier hun naaste bijstaan: ze worden wel 'de handjes van de kerk' genoemd.

Het gros van het binnenlandse diaconaal vrijwilligerswerk betreft huisbezoek bij mensen van wie de diaconie weet dat die aandacht of sociale steun nodig hebben: langdurig zieken, ouderen, verstandelijk gehandicapten, mensen in verpleeghuizen en psychiatrische inrichtingen, vluchtelingen (niet noodzakelijk kerkgangers). Naar aanleiding van die huisbezoeken ondernemen de vrijwilligers vervolgacties: klusjesdiensten, vervoer regelen, respijtzorg en dergelijke. Naast huisbezoek organiseert het diaconaat ook financiële steun voor wie het nodig heeft, inloophuizen/spreekuren en activiteiten voor ex-gedetineerden, voedselbanken, lokale activiteiten voor verstandelijk gehandicapten en het jongerendiaconaat.

2. Coördinatoren en vrijwilligers bij het diaconaat

De PKN kent ruim twee miljoen kerkleden, naar schatting circa 300.000 daarvan zijn op allerlei wijzen actief binnen de kerken; via het diaconaat zijn er tussen de 25.000 en de 50.000 kerkleden actief in diaconaal vrijwilligerswerk. De vrijwilligers zijn gemiddeld 50 à 60 jaar. Het (lokale) diaconaat organiseert de vrijwilligers binnen een kerkelijke gemeente. Maar zeer zelden is er daartoe een betaalde coördinator in dienst.

Predikant, ouderlingen, diakenen en kerkgangers signaleren de behoeften en behoeftigen. In de praktijk mobiliseren de diakenen (het bestuur van de diaconie) de benodigde vrijwilligers: zij vragen vrijwilligers en koppelen de vrijwilliger aan het vrijwilligerswerk dat gedaan moet worden. Sommige diaconieën lukt het beter dan andere om het werk dat gedaan moet worden in behapbare stukjes te verdelen.

Diakenen zijn over het algemeen iets jonger dan de gemiddelde vrijwilliger, dus vaker jonger dan 50 jaar; zij zijn over het algemeen circa vier jaar 'ambtsdrager', zoals dat heet. Het diaconaat loopt over het algemeen goed, aan de basis liggen positieve betrokkenheid en engagement van kerkgangers. Maar opvolgers vinden voor het bestuur van de diaconie is lastig tegenwoordig. Secularisatie en spanningen binnen sommige lokale kerken spelen daarbij een rol: het fusieproces is nog niet overal afgerond.

De vrijwilligers die betrokken zijn bij het diaconaat zijn wel eens overbelast. Het gaat dan om ouderen die dit werk alsmaar blijven doen omdat er geen nieuwe, jongere garde opstaat. Ook worden ze zo nu en dan te veel meegesleept door de problemen die ze bij de mensen aantreffen.

3. Verhouding landelijk-lokaal: formele structuur en praktische ondersteuning

Lokale diaconieën zijn zelfstandig en hebben eigen bezittingen: soms gebouwen en land, of ander eigen vermogen. Heel af en toe hebben zij ook eigen mensen in dienst (bijvoorbeeld in Amsterdam en Den Haag). Het landelijk bureau van Kerk in Actie ondersteunt de lokale diaconieën die zijn aangesloten bij de PKN met fondswerving, financiën voor bepaalde projecten, cursussen en werkmateriaal en met informatie op de website. Bij de projectfinanciering kan het gehonoreerde bedrag variëren van een paar duizend tot enkele tienduizenden euro's per project. Op het landelijk bureau worden vijf à zes medewerkers betaald om het diaconaal werk te ondersteunen. Zij ontwikkelen onder meer cursussen voor het diaconaat. De cursussen worden uitgezet door het Protestants Centrum voor Toerusting en Educatie (PCTE) in Doorn.

De basis cursus diaconaat via het PCTE - gegeven door adviseurs uit de zuster programmalijn Kerk in Ontwikkeling - is niet verplicht voor diakenen, maar wordt vanuit het landelijk bureau van Kerk in Actie zeer aanbevolen. Het zijn drie avonden over onder andere de geschiedenis van het diaconaat en de rol binnen de kerk. Er zijn ook aparte cursussen te volgen over armoedebestrijding, duurzaamheid, vluchtelingen, presentie en de Wmo. Op de website is ook een bepaald deel voor de Wmo gereserveerd en er is een papieren dossier op te vragen over de Wmo. Deze informatiemap vindt gretig aftrek in PKN-kringen en de Wmo-cursus is een van de meest aangevraagde cursussen in het aanbod.

Kerk in Ontwikkeling heeft zogeheten 'gemeenteadviseurs' in dienst: generalisten die het lokale bestuur van een kerk (de kerkenraad) in z'n algemeenheid kunnen adviseren. Kerk in Actie biedt daarnaast sinds kort flexibele gespecialiseerde diaconaatondersteuning voor diaconieën die daar lokaal behoefte aan hebben. Het gaat dan om een oproepkracht die in een leaseconstructie bij een diaconie aan de slag kan.

Daarnaast organiseert Kerk in Actie sinds jaar en dag landelijke en regionale ontmoetingsdagen voor het diaconaat. Die dagen worden druk bezocht: ongeveer 1000 deelnemers per jaar op de landelijke ontmoetingsdag (drie jaar geleden was het thema 'diaconaat in de zorg') en 400 tot 500 deelnemers op de regionale dagen. Er worden wel eens gastsprekers van MOVISIE of Mezzo voor aangetrokken.

4. Taakverdeling op lokaal niveau: diaconale vergadering, diakenen, vrijwilligers en kerkenraad

De diakenen verrichten de coördinatietaken van werving, matching en begeleiding van vrijwilligers. De diaconievergadering vindt over het algemeen een keer per maand plaats en men ziet elkaar natuurlijk in de kerk. Het pastoraat (de predikant, de ouderlingen) en andere kerkgangers kunnen een rol spelen in het signaleren van de behoefte aan vrijwilligerswerk. Het bestuur van de diaconie bepaalt het beleid, beslist wie er sociale en of financiële steun krijgt en matcht de werkzaamheden aan de beschikbare vrijwilligers. Een coördinator zoals we in veel andere vrijwilligersorganisaties in de zorg tegenkomen kent het diaconaat niet: de diaconievergadering neemt deze taak in gezamenlijkheid op zich. Sommige diaconieën organiseren de diakenen naar specialisatie: ze hebben bijvoor-

beeld een seniordiaken, een jeugddiaken en een sociaal diaken. Maar deze gang van zaken is niet heel gebruikelijk.

Alle diakenen zitten in de kerkenraad (het kerkbestuur). De kerkenraad spreekt heel af en toe over vrijwilligers en dan in zeer algemene zin. We kunnen bij de PKN niet spreken van een uitgebreid geëxpliciteerd vrijwilligersbeleid op lokaal niveau.

5. De landelijke functionaris van Kerk in Actie over lokale coördinatie

Het diaconaat loopt over het algemeen goed, aan de basis liggen positieve betrokkenheid en engagement van kerkgangers. Als mensen kunnen kiezen, kiezen ze vaak voor praktisch werk: 'laat mij maar diaken zijn!'. De werving van nieuwe vrijwilligers en ambtsdragers is evenwel lastig tegenwoordig. De secularisatie en de vergrijzing eisen hun tol in deze organisatie. Het diaconaat kampt met minder en bovendien vergrijzend kerkvolk, met een vergrijzend vrijwilligersbestand, en dient nieuwe manieren te vinden om een nieuw vrijwilligersbestand aan te boren. De meeste diaconieën zijn daar helemaal niet mee bezig, sommige uitzonderingen (zoals Houten) juist wel. De landelijke functionaris merkt op dat bestuursleden van een diaconie in elk geval niet te lang moeten blijven zitten want dan wordt vervanging helemaal een probleem, dan wordt het alleen maar klagen en er niets aan doen.

Daarnaast signaleert het landelijk bureau dat het diaconaat soms te bescheiden is; de landelijk functionaris noemt als voorbeeld het ouderenwerk in de noordelijke provincies. Daardoor blijft het onbekend wat het diaconaat allemaal doet, blijft het imago van gelovige betweters bestaan en kunnen gemeenten badinerend doen over de confessionele bijdrage aan het welzijnswerk. In dat kader stelt het landelijk bureau dat het diaconaat van de kerken over het algemeen te weinig contact zoekt met de gemeentelijke overheid.

Lokaal probeert Kerk in Actie kerkgemeenten meer te laten samenwerken met andere organisaties als Humanitas, de Zonnebloem en het Leger des Heils, maar de lokale kerken en het diaconaat zijn over het algemeen niet zo naar buiten gericht.

6. Probleemomschrijving door lokale coördinatoren

Degenen die praktisch betrokken zijn bij de coördinatie van het lokale diaconale werk noemen een viertal problemen. Allereerst komt het vrijwilligerswerk steeds op dezelfde mensen neer; dat geldt voor de vrijwilligers en de diakenen. Bovendien worden deze mensen steeds ouder. Het diaconaat heeft te maken met een vergrijzend vrijwilligersbestand. Als voorbeeld wordt het ouderenwerk in Utrecht genoemd dat door tachtigers gedaan wordt. Voor diakenen is het wel eens moeilijk of gênant om de oudere vrijwilligers keer op keer te vragen om iets te doen. Een vrijwilliger van rond de vijftig is voor het diaconaat jong. Overbelaste vrijwilligers zijn een probleem voor de lokale coördinatie.

Als achterliggende oorzaak voor het tekort aan vrijwilligers noemen de betrokkenen het feit dat vrouwen steeds meer betaalde arbeid verrichten. Op jongere mannen rekent het diaconaat van oudsher al niet, maar voor vrijwilligerswerk kan er nu ook niet meer gerekend worden op jongere vrouwen. De diaconale vergadering kampt over het algemeen met een tekort aan vrijwilligers en met een ouder vrijwilligersbestand dat er maar niet mee op kan houden, een combinatie die hen wel eens in verlegenheid brengt.

Voor mensen die praktisch ingesteld zijn moeten diakenen veel vergaderen: tien à zestien keer per jaar met de diaconie en daarnaast ook nog met de kerkenraad. Men vraagt zich af of dat voor sommigen niet iets te veel van het goede is.

Daarnaast heeft de gemeentelijke overheid volgens de betrokkenen weinig waardering voor het diaconale werk. Dat is geen enkel probleem als het gaat om financiën; het diaconaat kan zich prima redden met de collecteopbrengst en de steun van Kerk in Actie (Kerk in Actie subsidieert ook projecten als inloophuizen boven de 10.000 euro). Maar het wringt wel als het gaat om de gevolgen van de Wmo en het beroep dat gemeenten indirect wel degelijk doen op het kerkelijk vrijwilligerswerk. De diaconieën hebben het gevoel dat ze aan het eind van de lijn zitten, bij het afvoerputje.

Als een burger overal vastgelopen is - bij de gemeente en de maatschappelijke organisaties - komt de diaconie in beeld. Op zich is dat niet erg, maar het is wel prettig als het diaconaal werk op dat gebied dan ook gezien en gewaardeerd zou worden. De onderzoeken van Stichting Oikos en Onderzoeksbureau Kaski ten spijt, wordt het maatschappelijk rendement van kerken in Nederland over het algemeen niet voldoende onderkend, vinden de betrokkenen.³ Kerk in Actie ontwikkelt momenteel een diaconale activiteitenmonitor aan de hand waarvan diaconieën hun werk voor de samenleving zichtbaar kunnen maken.

7. Probleemomschrijving door derden (CMO's, gemeenten, vrijwilligerscentrales)

De kerken worden over het algemeen ervaren als naar binnen gericht. Dat is niet speciaal over PKN of Kerk in Actie opgemerkt, maar speelt wel mee in het imago van het vrijwilligerswerk door deze op geloof gebaseerde organisaties. Volgens het SCP-rapport *God in Nederland* vertegenwoordigt het diaconaat wel een van de positievere kanten van het publieke imago van de PKN.⁴ Maar de onderzoeken van Stichting Oikos en Onderzoeksbureau Kaski over het maatschappelijk rendement van kerken in het algemeen en dat van Oikos over het rendement van de protestantse gemeente in het bijzonder, genieten geen grote bekendheid bij het publiek.

8. Recente relevante ontwikkelingen

Door de sluiting van kerken dreigt het tekort aan vrijwilligers alleen maar op te lopen, terwijl door de invoering van de Wmo er juist meer een beroep lijkt te worden gedaan op het charitatieve werk van de kerk. Aan de andere kant is er door fusies van kerken meer flexibiliteit mogelijk in de organisatie van het diaconaat. Kerk in Actie speelt sinds kort in op de behoefte bij het diaconaat aan flexibele ondersteuning door gespecialiseerde diaconale adviseurs beschikbaar te stellen.

3 Stichting Oikos berekende in 2004 dat de protestantse kerken in Utrecht de overheid ca. 8 miljoen euro bespaarden (J. van der Sar (2004), *Van Harte. Onderzoek naar maatschappelijk rendement van de Protestantse gemeente in Utrecht*); in 2006 berekende Oikos dat de 23 migrantenkerken in Den Haag daar goed waren voor ca. 17,5 miljoen euro vrijwilligerswerk (Jaap van der Sar en Roos Visser (2006), *Gratis en waardevol. Rol, positie en maatschappelijk rendement van migrantenkerken in Den Haag*. Stichting Oikos, Utrecht). Onderzoeksbureau Kaski kwam in samenwerking met het Nijmegen Institute for Mission Studies in 2008 op 120 miljoen voor de gezamenlijk kerken in Rotterdam (Jorge Castillo Guerra, Marjolein Glashouwer en Joris Kregting (juli 2008) *Tel je zegeningen. Het maatschappelijk rendement van christelijk kerken in Rotterdam en hun bijdrage aan sociale cohesie*). In deze drie onderzoeken speelt het concept van de SROI (Social Return On Investment) een belangrijke rol.

4 T. Bernts, G. Dekker en J. de Hart, *God in Nederland, 1996-2006*. Amsterdam: Anthos.

9. Probleemomschrijving en mogelijke strategieën volgens het Verwey-Jonker Instituut

➤ **Probleem a.**

Vergrijzing en overbelasting van het vrijwilligersbestand in de diaconieën brengen de diakenen in verlegenheid en op den duur ook in de problemen want er is of dreigt een structureel tekort aan vrijwilligers.

➤ **Mogelijke strategie bij a.**

Er zijn verschillende strategieën die de diakenen bij dit probleem zouden kunnen helpen. De generatie werkenden met kinderen en de jongere generatie zouden persoonlijk benaderd kunnen worden voor tijdelijke, taakgerichte of ad hoc klussen. Er valt bijvoorbeeld te denken aan een taak als de kerktaxi. Juist in de kerk komt men elke week bij elkaar en ziet men elkaar dus regelmatig. Maak bekend dat het diaconaat niet alles of niets is. Het gemeenschapsgevoel kan ervoor zorgen dat een kleine taak zeer acceptabel is voor deze nieuwe groep vrijwilligers. Sommige diaconieën betrekken jongeren bewust bij het werk dat zij doen in het buitenland - dat spreekt jongeren aan - ook om hen in de toekomst te kunnen vragen als diakenen.

Het aanspreken van andere generaties gebeurt al in sommige diaconieën, maar de organisatie van tijdelijk en taakgericht vrijwilligerswerk verdient veel meer bekendheid en praktische uitvoering in de protestantse kerken in Nederland.

Daarnaast zouden diakenen vooral voor de tijdelijke klussen contact kunnen zoeken met Stichting Present of met scholen wanneer die een vestiging in de buurt hebben. Present kent de (potentiële) religieuze vrijwilliger van nabij en is een meester in het aanspreken van juist die generaties die op tijdelijk basis iets willen doen.

➤ **Probleem b.**

In de meeste diaconieën is vrijwilligersbeleid geen expliciet aandachtspunt en wordt er door de diakenen en kerkenraad niet proactief nagedacht over de werving van nieuwe vrijwilligers: men ervaart het tekort wel als probleem, maar denkt weinig zakelijk over de oplossing. De informatiemap Werven, begeleiden, uitzwaaien over vrijwilligers vindt gretig aftrek, maar bij Kerk in Ontwikkeling is nog nooit om een cursus vrijwilligersbeleid gevraagd.

➤ **Mogelijke strategie bij b.**

Misschien speelt hier een rol dat het diaconaat soms wordt gezien als naastenliefde en niet als vrijwilligerswerk. Dat zal verschillen per diaconie. Hoe dan ook, het is wel aan te raden om per diaconie (meer) tijd te nemen voor de vernieuwing van het vrijwilligersbestand en zich af te vragen hoe men die vernieuwing gaat bewerkstelligen.

➤ **Probleem c.**

Aan het diaconaat kleeft het imago van de kerkelijke organisatie die naar binnen gericht is, terwijl juist het diaconaat zoveel voor mensen in de samenleving doet. Die spanning bepaalt ook de niet al te makkelijke verhouding met gemeentelijke overheid.

➤ **Mogelijke strategie bij c.**

Zoek meer aanleidingen om aan de buitenwereld te laten zien wat het diaconaat doet, grijp een gelegenheid als 'Make a difference day' aan, nu 'Nederland doet' geheten (het derde weekend in maart). Neem zitting in de Wmo-raad (eventueel via een andere organisatie waar u ook in zit) of neem deel aan lokaal overleg over bijvoorbeeld armoedebestrijding. Dat is een van de terreinen waar het diaconaat vaak veel over weet.

10. Aan te bevelen synthese van strategieën in dit geval

- Investeer tijd en aandacht in het grootste probleem dat de diaconieën op dit moment hebben: hoe betrekken wij nieuwe jongere vrijwilligers bij ons werk? Hoe kunnen wij ons werk anders inrichten zodat ook deze groepen het kunnen doen?
- Maak zichtbaar voor de buitenwereld op welke terreinen het diaconaat actief is in uw gemeente, en dan bedoelen wij niet de kerkelijke maar de wereldlijke gemeente. Ga de diaconale activiteitenmonitor van Kerk in Actie gebruiken om voor uzelf vast te stellen wat u precies doet en om dat aan anderen te laten zien.

11. Een goed voorbeeld in de lokale praktijk van het diaconaat in kerkelijke kring

In Vrede in de buurt noemt Kerk in Actie het volgende voorbeeld van de Gideonsbende: Hoe bereiken we elkaar als er iets ernstigs gebeurt? Ooit gebeurde dat via de tamtam. Andere tijden en plaatsen deden voor dit doel telefooncirkels ontstaan. In de netwerksamenleving van vandaag is het mogelijk om via het internet in een oogwenk met veel mensen tegelijk contact te leggen. Pastor en vrijwilligers van de r.-k. Verrijzenisparochie in Maarssenbroek werkten het idee uit en beschikten tot hun eigen verbazing weldra over een bestand van 300 adressen van mensen die oproepbaar zijn bij calamiteiten, acties of klusjes. Een zo 'licht' mogelijke organisatie en coördinatie zorgen ervoor dat het initiatief overzichtelijk en uitvoerbaar blijft. De initiatiefnemers zijn van harte bereid om anderen wegwijs te maken bij de opzet en uitvoering en hopen op de werking van een ander oeroud communicatieprincipe: het *paddenstoeleffect*. Informatie: Gideonsbende@tiscali.nl.

8.6 Strategisch advies versterking lokale coördinatie UVV

1. UVV

De landelijke UVV heeft in haar missie drie velden benoemd, waarbij elke afdeling ten minste een van de drie velden in haar activiteitenpakket moet hebben. Deze drie velden zijn:

1. activiteiten in ziekenhuizen;
2. activiteiten in zorginstellingen;
3. vriendschappelijk huisbezoek (waaronder maaltijdvoorziening tafeltje-dek-je).

De meeste activiteiten van de UVV-vrijwilligers zijn gericht op persoonlijke zorg bij intramurale zorginstellingen (gastvrouw of -heer, begeleiding en overige activiteiten), extramurale activiteiten (tafeltje-dek-je, begeleiding, bezoek eenzamen, vriendschappelijk huisbezoek) en ondersteunende zorg (bloemen/fruit, winkel, overige activiteiten). In het algemeen wordt de UVV geassocieerd met de traditionele wat oudere vrijwilliger die zich vol overgave inzet voor burgers die behoefte hebben aan zorg en aandacht. De UVV beschouwt zich als een pure vrijwilligersorganisatie, waarbij er leden zijn die lang moeite hebben gehad met de professionalisering van het vrijwilligerswerk.

2. De coördinatoren en vrijwilligers van de UVV

Er waren eind 2008 14.300 vrijwilligers actief in 97 plaatselijke afdelingen. Er is sinds 2007 een daling met 675 voornamelijk vrouwelijke vrijwilligers. Daartegenover stond een lichte groei van het aantal mannelijke vrijwilligers (89). De meeste vrijwilligers zijn actief in een zorginstelling of ziekenhuis. Er zijn bij de UVV 1124 coördinatoren/projectleiders actief op 580 lokale bestuurders (gegevens jaarverslag 2008).

Er komen verschillende typen kaderleden voor: projectleider, consultant, kantoorbeheerder en coördinator. De kantoorbeheerder en afdelingscoördinator hebben een meer overkoepelende taak; zij coördineren alle vrijwilligers en sturen vaak de projectleiders aan. De coördinator is een meestal onbetaalde medewerker van de UVV die de vrijwilligers aanstuurt in een zorginstelling, ziekenhuis of daarbuiten. Zij matchen de vraag van de zorginstelling of het ziekenhuis met een groep vrijwilligers, ondersteunen de vrijwilligers en houden contact met de instelling waarin de vrijwilliger werkzaam is. Vaak is de coördinator ook lid van het bestuur.

3. Verhouding landelijk-lokaal: formele structuur en praktische ondersteuning

De UVV is trapsgewijs georganiseerd: een landelijk bestuur, negen provinciale besturen en (op dit moment) 91 lokale afdelingsbesturen. Landelijk en provinciaal is sprake van verenigingen, lokaal heeft 99% de stichting als rechtspersoon. Alle rechtspersonen in deze constructie zijn verbonden door de statuten van de LUVV waarbij de provinciale verenigingen lid zijn van de landelijke vereniging en de afdelingen weer lid zijn van de provinciale verenigingen. De statuten van de afdelingen behoeven de goedkeuring van het landelijk bestuur. Publiciteit is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van het landelijk bestuur en de lokale afdelingen. Het landelijk bestuur is ondersteunend naar de provinciale besturen en de lokale afdelingen. Vooral activiteiten die voor de gehele unie van belang zijn, zoals verzekeringen, centrale pr-activiteiten, uitvoering van de huisstijl en onderhoud van de website worden vanuit het landelijk secretariaat centraal begeleid en afgehandeld. De UVV is verder decentraal georganiseerd. Dat wil zeggen dat de lokale besturen autonoom zijn in hun handelen en in het beslissen op welke wijze de vrijwilligers ingezet en ondersteund worden.

4. Taakverdeling op lokaal niveau: coördinator en bestuur

De verhouding tussen het lokale bestuur en de coördinator is wisselend. In sommige gevallen zit de coördinator in het bestuur, met het risico dat deze ook met andere taken dan coördinatie belast kan worden. In andere gevallen is de coördinator aangesteld door het bestuur met het gevaar dat deze niet op de hoogte is van waar het bestuur mee bezig is. Een goede afbakening van verantwoordelijkheden en taken tussen het afdelingsbestuur en de lokale coördinator en een goede aansturing van de coördinator vanuit het bestuur worden vaak gemist. De coördinator staat vaak alleen in zijn/haar beslissingen rond werving, matching en begeleiding en probeert dit zo goed mogelijk te doen. Ze ervaren niet altijd steun van het bestuur of zijn zich niet bewust dat ze deze van het bestuur mogen verwachten. Dit levert spanningen op. Het ontbreekt soms aan een actief bestuur dat de coördinator faciliteert en ondersteunt.

5. De landelijke functionaris over de lokale coördinatie

De bestuurskracht van de lokale UVV-afdelingen is een grote zorg voor het landelijk UVV-bestuur. In de afgelopen tijd hebben dertig afdelingen zich opgeheven waarvan ruim 85% niet kon voldoen aan de eisen die de omgeving (ziekenhuizen, zorginstellingen, gemeenten) aan hen stelde. Het ging daarbij vooral om de dienstverlening van de UVV-afdelingen en niet om de kwaliteit van de individuele vrijwilligers. De eisen die ziekenhuizen stellen liggen zowel in de directe uitvoering (voldoende vrijwilligers, ingewerkte vrijwilligers, juiste match vrijwilligers e.d.) als in de randvoorwaarden (juiste scholing, verzekeringen, heldere taakomschrijvingen vrijwilligers). Daarnaast verlangen zij een flexibele en op samenwerking gerichte houding van de coördinator die mee kan gaan met veranderingen binnen de instelling en een goede gesprekspartner is, maar die ook de belangen van de UVV-vrijwilligers behartigt en hen (indien nodig) in bescherming kan nemen als de vrijwilligerstaten overschreden worden.

Het landelijk bestuur heeft de versterking van de interne organisatie als speerpunt gekozen en wil geld en menskracht steken in een project om de bestuurskracht te versterken. Dit project heeft als doel om de afdelingsbesturen bewuster te maken van hun taken en rollen en hierin een 'mindset' te bewerkstelligen. Daarnaast acht het landelijk bestuur het noodzakelijk dat er een kwaliteitsslag wordt gemaakt, waarbij een meer professionele werkwijze van de lokale afdelingen het doel is (maken van een meerjarig beleidsplan, maken van strategische keuzen, contacten met gemeenten en andere vrijwilligersorganisaties, betere profilering). In dat kader zal elke afdeling worden verplicht om kwaliteitsnormen te hanteren bij de ondersteuning en uitvoering van het vrijwilligerswerk. Vanuit het landelijk bestuur is een quickscan uitgevoerd, waarin ook de vraag opgenomen is of er contacten zijn met wethouders: 15 afdelingen gaven aan een dergelijk contact te hebben.

Het landelijk bestuur hecht aan een duidelijke identiteit. Als geen van de drie velden die door het landelijk bestuur zijn vastgesteld aanwezig is in het lokale activiteitenpakket dan kan deze afdeling volgens het landelijk bestuur geen lid (meer) zijn van de UVV. Het landelijk bestuur geeft aan dat je pas aan pr kunt doen als je eerst de interne organisatie op orde hebt.

6. Probleemomschrijving door de lokale coördinatoren

De lokale coördinatoren die aanwezig waren bij de focusgroepbijeenkomst onderschreven de analyse en de intentie van het landelijk bestuur. Lokale afdelingen van de UVV kunnen alleen overeind blijven als ze gaan werken aan kwaliteit en zich beter profileren. Centraal probleem is niet het

werven van vrijwilligers maar de eisen die de omgeving (gemeenten en ziekenhuizen) stelt aan de werkwijze van de UVV-afdeling en -coördinator. De lokale UVV-afdelingen zijn meestal sterk georiënteerd op een of enkele zorginstellingen en hebben weinig contacten met de gemeente. Bij de focusgroepbijeenkomst is het belang van goede contacten met de gemeente wel onderschreven maar de meeste aanwezige coördinatoren waren niet goed op de hoogte van de contacten van het bestuur met de gemeente.

7. Probleemomschrijving door derden (CMO's, gemeenten, vrijwilligerscentrales)

In de focusgroepen met gemeenten, vrijwilligerscentrales en CMO's zijn de contacten met de vrijwilligersorganisaties van het LOVZ in het algemeen besproken. De UVV wordt gezien als een traditionele vrijwilligersorganisatie: mensen die jaar in jaar uit op dezelfde dag in hetzelfde verpleeghuis bij bewoners op bezoek gaan. Het is over het algemeen geen positieve associatie bij de gemeenten die bij de focusgroep aanwezig waren. Vrijwilligerscentrales hebben in het algemeen weinig contacten met de UVV. CMO's hebben meer contacten omdat zij trainingen geven en aan deskundigheidsbevordering doen. Zij zien dat in sommige provincies de besturen slecht functioneren en in een isolement terechtkomen. Zij zien veel concurrentie tussen de vrijwilligersorganisaties, hetgeen de samenwerking belemmert. De invoering van de Wmo heeft volgens hen geleid tot een verzwaring van de taak van de lokale coördinatoren die zich moeten verdiepen in de lokale context en steeds meer op zich af zien komen. Samenwerking met andere vrijwilligersorganisaties is vaak moeizaam. De eigen identiteit wordt voor vrijwilligersorganisaties steeds belangrijker.

Agora heeft vooral ervaringen met de UVV en Present. De ervaringen zijn wisselend. Als vrijwilligers goed meegaan in de ontwikkeling van de zorginstelling gaat het goed. Dan worden ze meegenomen in de ontwikkeling van de organisatie. Vaak gaat het minder goed. Dan zijn de UVV-vrijwilligers vooral een hinderpaal. Men zegt dan: 'De dames van de UVV daar mag je niet aankomen.'

Belangrijkste oorzaak van deze strubbelingen is dat er te weinig aansturing is vanuit de UVV. Bovendien werken de vrijwilligers van de UVV vooral aanbodgericht, niet cliëntgericht. De ervaringen met Present zijn anders. Zij werken meer in de buurt en werken veel meer projectmatig, niet structureel.

Als zij zou mogen adviseren dan ziet zij de volgende verbeterpunten:

- Er moet meer aansturing komen vanuit de UVV, ook in de zin van: wie ben ik en wat bied ik aan?
- Vrijwilligers moeten leren om flexibeler te werken.
- Meer op samenwerking gericht: wat is jouw aandeel en wat is mijn aandeel op basis van een gedeelde visie. Dat betekent aanwezigheid en afspraken op drie niveaus: Op directieniveau contacten onderhouden en samenwerken. Gezamenlijke visie ontwikkelen. Als visies botsen dan afzien van vrijwillige inzet. Op middelmanagementniveau: draagvlak zoeken in de organisatie. Op uitvoerend niveau: overleg hoe je het doet op de werkvloer.

8. Relevante recente ontwikkelingen: kwaliteitsimpuls

Sinds de ALV van november 2009 is de afspraak dat iedere UVV-afdeling verplicht wordt om een kwaliteitssysteem te hanteren en kwaliteitsnormen bij de uitvoering en ondersteuning van het vrijwilligerswerk in acht te nemen. De kwaliteitsnormen zullen de komende tijd worden vastgesteld:

De UVV werkt met vrijwilligers op bestuurlijk en op uitvoerend niveau en zal dus, met inachtneming van de gelijkwaardigheid van alle medewerkers/vrijwilligers, een kwaliteitsbeleid moeten kunnen instellen en borgen. De uitvoerenden én de besturen vallen daarbij onder hetzelfde regime: handhaven van het afgesproken kwaliteitsniveau en zorgen voor transparantie in uitvoering en verantwoording.

Het kan heel goed zijn dat lokale afdelingen kwalitatief gezien reeds goed werk leveren, maar bij (te) veel afdelingen ontbreekt het (nog) aan de neerslag ervan in een kwaliteitsdocument. (Kwaliteit in structuur, werkgroep kwaliteit)

9. Probleemomschrijving Verwey-Jonker Instituut

➤ **Probleem a. De identiteit van de UVV is een zorg**

De identiteit van de UVV is voor haar van levensbelang. Zonder een duidelijk en herkenbaar gezicht is de organisatie niet in staat haar meerwaarde duidelijk te maken aan de burgers en aan instellingen die een beroep willen doen op vrijwilligers. Eveneens is het lastig om vrijwilligers te werven en te behouden als niet duidelijk is waar de organisatie voor staat. Soms lopen de activiteiten lokaal te ver uiteen ten opzichte van de landelijke missie. Bijvoorbeeld de afdelingen die zich met activiteiten bezig zijn gaan houden die niet bij de velden passen die door de UVV als haar werkterrein benoemd zijn, zoals 'klaar-overdiensten' voor scholen en kinderopvang. Dit komt de herkenbaarheid van de UVV niet ten goede.

➤ **Mogelijke strategie bij a.**

- Koester je eigen identiteit als UVV-afdeling. Kijk waaraan behoefte is in de lokale situatie in overleg met andere partijen en maak een keuze voor een of meer van de drie velden die behoren tot het activiteitenpakket van de UVV.
- Maak heldere keuzes wat je wel en niet doet in de lokale situatie. Beargumenteer die keuze tegenover je eigen aanhang en maak dit bekend aan de partijen waar je mee samenwerkt.

➤ **Probleem b. De UVV heeft geen sterk imago**

De UVV heeft geen sterk imago en wordt geassocieerd met de traditionele vrijwilliger die vasthoudt aan een vaste werkwijze, zonder acht te slaan op de veranderde wereld om haar heen. Die vrijwilliger bestaat wellicht nauwelijks meer, maar het beeld nog wel. Doordat de UVV zich met verschillende activiteiten bezighoudt, afhankelijk van dat wat anderen (ziekenhuizen, gemeenten) aanbieden of wat zich aandient, is het onduidelijk waar de UVV zich op wil laten voorstaan en waar zij zich op wil profileren. Tegelijkertijd beschikt de UVV over een groot aantal vrijwilligers die zich met hart en ziel inzetten in de zorg.

➤ **Mogelijke strategie bij b.**

- Laat de beeldvorming niet aan anderen over. Laat zien aan anderen (vrijwilligers, gemeente, zorginstellingen) wat je doet op lokaal niveau en welke resultaten je bereikt. Instrumenten hiervoor zijn factsheets, stukjes in lokale bladen, foto's en persoonlijke verhalen van vrijwilligers.
- Verbeter je imago door te investeren in de kwaliteit van lokale besturen en coördinatoren. Laat dat ook weten aan vrijwilligers, gemeenten en zorginstellingen.

- **Probleem c . Veel UVV-afdelingen zijn afhankelijk van één zorginstelling of gemeente**
De identiteit van de lokale UVV-afdeling kan ook in het gedrang komen als zij te veel afhankelijk is van een lokale of regionale partij. Een voorbeeld is de UVV-afdeling die steeds meer vergroeit met de interne organisatie van het ziekenhuis in de regio en gevraagd wordt om ondersteuning te geven bij een personeelsfeest. Daarmee dreigt de UVV-afdeling een verlengstuk te worden van het ziekenhuis. Een ander voorbeeld is de UVV-afdeling die afhankelijk is van gemeentelijke subsidies en bij een politieke wijziging van het gemeentebestuur haar subsidie kwijt dreigt te raken.
- **Mogelijke strategie bij c.**
 - Kies een onafhankelijke koers, laat je vrijwilligers bij verschillende (zorg)instellingen actief zijn en werk met meerdere partijen samen.
- **Probleem d. Sommige UVV-afdelingen leveren slechte kwaliteit.**
UVV-afdelingen hebben lang vastgehouden aan de identiteit van de UVV als organisatie van vrijwilligers, maar zich onvoldoende gerealiseerd dat vrijwilligers ook kwaliteit kunnen en (meestal) willen leveren. Het landelijk bestuur heeft in 2009 gekozen voor een kwaliteitsimpuls aan de lokale afdelingen. Deze kwaliteitsimpuls heeft als doel het verbeteren van de werkwijzen en het versterken van de strategische positie van de UVV. Wat betreft werkwijzen gaat het daarbij om verbeteringen in de directe uitvoering en in de randvoorwaarden door het hanteren van kwaliteitsnormen. Wat betreft het versterken van de strategische positie zullen besturen van afdelingen zich moeten verdiepen in hun lokale situatie en door het vaststellen van een beleidsplan keuzen moeten maken.
- **Mogelijke strategie bij d.**
Verbeter de randvoorwaarden en versterk de strategische positie van de UVV-afdelingen. Vragen die dan beantwoord moeten worden zijn:
 - Welke kansen biedt de lokale situatie voor de afdeling?
 - Welke lokale of regionale partijen zijn voor de afdeling van belang en hoe kan ik daarmee samenwerken?
 - Hoe kan het afdelingsbestuur met ondersteuning van landelijk bestuur, gemeenten en fondsen de ondersteuning (scholing, begeleiding) van vrijwilligers verbeteren?
 - Hoe kan het afdelingsbestuur al of niet in samenwerking met andere vrijwilligersorganisaties het contact met de gemeente onderhouden?
- **Probleem e. Verhouding tussen het bestuur en de lokale coördinator is onduidelijk**
Vaak is de verhouding tussen het lokaal bestuur en de lokale coördinator onduidelijk, wat leidt tot overbelasting van de coördinator. De coördinator krijgt weinig steun van het bestuur. Er is geen eenduidige kijk op de taken van het bestuur en de coördinator.
- **Mogelijke strategie bij e.**
 - Wees duidelijk over je ambities als afdeling, maak een meerjarig beleidsplan. In dat meerjarig beleidsplan staan de doelen geformuleerd waar de lokale UVV-afdeling zich de komende jaren op wil richten, de activiteiten waarmee ze die doelen wil bereiken, met wie ze daarbij

wil samenwerken, op welke manier ze deze activiteiten wil financieren en de wijze waarop ze de kwaliteit van het vrijwilligerswerk wil waarborgen.

- Zorg voor een duidelijke taakafbakening tussen het bestuur en de lokale coördinator zodat de coördinator naast de aansturing van de lokale vrijwilligers niet belast wordt met andere taken (zoals pr en contacten met gemeente of met andere vrijwilligersorganisaties).
- Voer als bestuur een beleid gericht op de verbetering van de kwaliteit van het vrijwilligerswerk en ondersteun de coördinator bij de handhaving van de kwaliteitsnormen.
- Maak gebruik van de mogelijkheden voor deskundigheidsbevordering van vrijwilligers en coördinatoren (bijvoorbeeld gefinancierd door de gemeente vanuit Wmo-fondsen).
- Werk waar mogelijk (beïnvloeding beleid, werving vrijwilligers) op lokaal niveau samen met andere vrijwilligersorganisaties, maar laat je niet ondersneeuwen.

10. Aan te bevelen synthese van strategieën in dit geval

- Maak duidelijke keuzes over wat je wel en niet doet op lokaal niveau. Koester daarbij je eigen identiteit als UVV.
- Verbeter je imago door te investeren in de kwaliteit van lokale besturen en coördinatoren.
- Kies op lokaal niveau een onafhankelijke koers door met meerdere partijen zaken te doen.
- Versterk de strategische positie op lokaal niveau door het vaststellen van een beleidsplan, waarin keuzes zijn onderbouwd. Werk waar mogelijk op lokaal niveau samen met andere vrijwilligersorganisaties, maar laat je niet ondersneeuwen.
- Kies voor een duidelijke taakafbakening tussen het bestuur en de lokale coördinator.

11. Een goed voorbeeld uit de lokale praktijk van de UVV

Bij de UVV-afdeling in Rotterdam wordt met een kwaliteitssysteem gewerkt, waarbij belangrijke onderwerpen continu onder de aandacht worden gebracht. Ook de contacten met gemeenten zijn hierin opgenomen. Het telkens hierover nadenken blijkt effectief te zijn. Dit kwaliteitssysteem is door henzelf ontwikkeld en over de hele afdeling ingevoerd.

8.7 *Strategisch advies voor Stichting Present*

1. Stichting Present: makelaar van groepen mensen die zich op projectbasis inzetten

De landelijke Stichting Present Nederland (2005) is een jonge organisatie waar 43 lokale stichtingen in 'franchisemodel' bij aangesloten zijn. Present gaat uit van het lokale aanbod van groepen mensen (meestal tussen 16 en 50 jaar) uit kerken, bedrijven, buurten en andere sociale verbanden. Zij kunnen zich bij Present aanmelden met een aanbod om zich vrijwillig in te zetten. Present verbindt dit aanbod met de vraag van lokale maatschappelijke organisaties. Bij de projecten die op die manier tot stand komen is Present verantwoordelijk voor de begeleiding van de vrijwilligers en de maatschappelijke organisatie voor de hulpontvanger(s). Present wil mensen helpen die onvoldoende gezondheid, netwerk of geld hebben. Een vrijwilligersproject is bij Present meestal een één-dagsactiviteit: een groep van circa zeven mensen helpt bij het opruimen van een huis, verhuizen, klussen, verven, de buurt schoonmaken, muziek maken, uitjes et cetera. De groep vrijwilligers is dan één dag actief en kan zich daarna opnieuw aanmelden voor een nieuwe activiteit. Steeds meer komt het ook voor dat een groep zich voor een langere periode (meerdere dagen of een jaar) wil inzetten. De betaalde krachten hebben 'het christelijk geloof als basis voor het leven'. De visie van Present is om een beweging op gang te brengen in de samenleving waarbij mensen het meer vanzelfsprekend vinden om naar elkaar om te zien. In 2009 hebben zich ongeveer 1500 groepen ingezet.

2. Coördinatoren bij Present

Present heeft 43 lokale stichtingen waar momenteel jaarlijks ongeveer 10,000 vrijwilligers in projecten actief zijn. Om deze projecten te organiseren heeft elke lokale Stichting Present een bestuur, een team en interne vrijwilligers. Het team bestaat idealiter uit: een coördinator, een teamleider groepen, eventueel een teamleider kerken, een teamleider maatschappelijke organisaties, een teamleider fondsenwerving en (eventueel) een verantwoordelijke pr/communicatie. De kerntaken coördinatie die wij onderscheiden zijn in handen van de eerste drie functies. De werving van vrijwilligers gebeurt vaak door de teamleider groepen; de matching tussen vrijwilligerswerk en vrijwilligers gebeurt meestal door de algemeen coördinator. Present is sterk in het opdelen en delegeren van taken. De eerste lichte coördinatoren ervaren geen lastverzwaring in hun werk.

De coördinator is altijd de eerst betaalde (voor een aantal uur). Hij zorgt in dienst van het bestuur voor de eerste contacten, de eerste fondswerving en de eerste pr. Of de andere functies betaald bezet kunnen worden is afhankelijk van het lokale budget. Zo niet, dan worden voor de belangrijkste functies interne vrijwilligers gezocht: dat zijn de teamleider groepen (werving vrijwilligersgroepen, contact met aanbodkant) en de teamleider maatschappelijke organisaties (werving projecten, contact met vraagkant).

Groepenbegeleiders - interne vrijwilligers - verzorgen de verplichte voorlichtingsbijeenkomsten voor elke (nieuwe) groep vrijwilligers: wat is Present en wat mag u wel en niet doen: geen zendingswerk! De teamleider groepen en/of de groepenbegeleiders zijn er ook bij aan begin en einde van de uitvoering van de projecten.

3. Verhouding landelijk-lokaal: formele structuur en praktische ondersteuning

De lokale Presentstichtingen werken in 'franchisemodel'. Ze zijn zelf verantwoordelijk voor de dienstverbanden die ze aangaan en de financiën die ze werven en beheren. De landelijke Stichting Present Nederland ondersteunt de lokale stichtingen, onder andere door de verspreiding van een handboek waarin kennis en ervaring worden gedeeld, overgedragen en gebundeld. In het handboek gaat het over zaken als identiteit, interne organisatie, het logo, communicatie en zelfs het fotobeleid.

De landelijke organisatie stimuleert het strategisch denken enorm. Present Nederland organiseert bijvoorbeeld een verplichte driedaagse cursuscursussen voor coördinatoren met speciale aandacht voor omgang met de lokale instanties. Zij weten daardoor precies hoe het werkt met subsidieaanvragen bij de gemeente. Daarnaast biedt de landelijke organisatie een intern uitwisselingssysteem via internet zodat eventuele problemen en oplossingen van coördinatoren worden gedeeld.

Het landelijk bestuur let ook op de kostprijs per project, helpt om die inzichtelijk te maken en stimuleert het investeren in de lange termijn. Tijdens de jaarlijkse landelijke Presentdag worden hierover workshops gegeven.

4. Taakverdeling op lokaal niveau: coördinator en bestuur

Het lokale bestuur van een lokale Presentstichting doet de bedrijfsvoering en het personeelsbeleid en heeft contacten in de samenleving (bestuursleden worden onder andere op netwerk geselecteerd). Het bestuur fungeert ook voor de algemene coördinator als klankbord.

De lokale coördinator voert het werk uit. In de opstartfase heeft hij/zij veel taken in het pakket, dan zorgt de coördinator vaak voor fondsenwerving en legt de eerste contacten met kerken, instanties en organisaties. Verder regelt de coördinator dan ook de publiciteit, website en foldermateriaal en schrijft - in samenwerking met het lokale bestuur - het strategisch plan. Elke lokale stichting begint met een strategisch plan waarin ook de markt van het vrijwilligerswerk verkend wordt.

Naarmate de tijd vordert en het budget groeit zoeken coördinator en bestuur in samenwerking nieuwe betaalde krachten en interne vrijwilligers aan wie de coördinator taken kan delegeren. Dan wordt het werk van de coördinator meer dat van de eindverantwoordelijke, de leidinggevende/coach van teamleden met ieder een eigen specialisme. De algemeen coördinator is dan nog verantwoordelijk voor 'de aansturing en realisatie' van de doelstellingen, fondswerving en pr van Present, waaronder beleidsvoorbereiding en het opstellen van het jaarplan, jaarverslag en de jaarrekening.

De coördinator is de schakel tussen team en bestuur, zorgt voor kwaliteitsbewaking van de projecten en onderhoudt samen met het bestuur het contact met de gemeente.

Een goed begrip, een goede verstandhouding en een goede taakverdeling tussen coördinator en bestuur acht Present onontbeerlijk. Het bestuur moet weten wat Present lokaal doet, het bestuur moet bereikbaar zijn voor de coördinator, en bestuur en coördinator moeten het eens zijn over het tempo van de groei van de organisatie, zo bleek ons in de focusgroep. Het laatste is niet altijd het geval; zie verder punt 6. en 9.

5. De landelijke functionaris over lokale coördinatie

De functionarissen van Stichting Present Nederland benadrukken dat de lokale coördinatie in deze jonge organisatie over het algemeen prima verloopt; de landelijke functionaris acht betaald coördinatorschap in de Presentformule noodzakelijk om het lokale proces goed te laten verlopen. Er is momenteel geen sprake is van verzware van de taken van lokale coördinatoren.

6. Probleemomschrijving door lokale coördinatoren (komt uit focusgroep verdiepend onderzoek)

We stellen voorop dat lokale Presentcoördinatoren de problemen en aandachtspunten die er zijn niet als een zware belasting ervaren, maar als een klusje waar men enthousiast de schouders onder wil zetten. Toch zijn er tijdens de focusgroep een aantal punten genoemd die nadere aandacht behoeven.

- Er zijn coördinatoren die hun eigen taak niet goed af kunnen bakenen; zeker in de beginfase wanneer de coördinator alles moet doen en relatief maar weinig betaalde uren heeft, ligt overbelasting op de loer. Het lokale bestuur kan in zo'n geval een relativerende rol spelen, maar doet dat niet altijd. Soms wil het bestuur ook dat de coördinator op alle gebieden vlamt.
- Bij coördinatoren die deels betaald deels vrijwillig werken is het bewaken van de persoonlijke grenzen en het bepalen van het gewenste tempo van de groei soms een probleem. Bestuursleden en coördinatoren zijn dan vaak te druk bezig om echt even de tijd voor taakbezinning te nemen.
- Soms haken nieuwe bestuursleden, en andere interne vrijwilligers, af vanwege de invulling van de christelijke identiteit bij Present. Die was van tevoren dan niet duidelijk genoeg voor het voetlicht gebracht.
- Hoe flexibel te blijven als lokale organisatie nu lokale stichtingen zich aan het vestigen zijn?
- Hoe structurele financiering te organiseren op lokaal niveau? De coördinatoren voelen zich hier verantwoordelijk voor. Nu zijn de meeste lokale Presentstichtingen voor de eerste drie jaar gefinancierd (via bijdragen landelijke fondsen).
- Hoe het enthousiasme van de maatschappelijke organisaties waar Present projecten voor doet te kapitaliseren?
- In het begin is de kostprijs van het vrijwilligerswerk georganiseerd door de lokale Presentstichting vrij hoog. Dat geeft gemor als men bij de gemeente om financiering aanklopt. Meestal wordt Present gefinancierd door de gemeente, maar ook patchworkfinanciering is aan de orde: woningbouwcorporaties en andere partijen betalen dan ook een deel.

7. Probleemomschrijving door derden (CMO's, gemeenten, vrijwilligerscentrales)

CMO's en gemeenten zijn over het algemeen enthousiast over Present en hun lokale coördinatoren. Met vrijwilligerscentrales lijkt er nu en dan wel wat spanning te bestaan, die verwoord wordt door Presentmedewerkers ('wij doen het werk, en vrijwilligerscentrales krijgen veel van het geld'). Geen van de derden die wij gesproken hebben signaleert een probleem bij (coördinatoren van) lokale Presentstichtingen.

8. Recente relevante ontwikkelingen

Van nieuwkomer ontwikkelt Present zich nu tot blijver in de markt van matching tussen vrijwilligers en vrijwilligerswerk. Dat betekent dat men zich op landelijk en lokaal niveau bezint op de vraag hoe flexibel te blijven én structurele financiering te bemachtigen.

Present is nog niet zo lang aangesloten bij het LOVZ. Present zou geïnteresseerden in meer structureel vrijwilligerswerk graag door willen verwijzen naar andere LOVZ-organisaties, maar vindt (de lokale coördinatie bij) andere LOVZ-organisaties daar niet genoeg open voor staan; er is te weinig onderling contact op lokaal niveau.

9. Probleemomschrijving en mogelijke strategieën volgens het Verwey-Jonker Instituut

➤ *Probleem a.*

Coördinator en bestuur weten elkaar niet altijd (op tijd) te vinden en stemmen niet vaak genoeg af. Bestuur en coördinator zijn het niet altijd eens over het gewenste tempo van de groei van de lokale Presentstichting, maar vinden weinig tijd om het daarover te hebben.

➤ *Mogelijke strategie bij a.*

- De Stichting Present Nederland gaat lokale stichtingen eens per jaar een bezinningsmoment aanbieden om coördinator en bestuur (begeleid) te laten reflecteren op onderlinge samenwerking.
- De lokale stichting spreekt af minstens twee maal per jaar te reflecteren op onderlinge samenwerking tussen coördinator en bestuur.
- Er wordt op papier gezet hoe de reflectie op onderlinge samenwerking tussen coördinator en bestuur dient plaats te vinden op lokaal niveau bij Present.
- Tempo van de groei wordt een expliciet agendapunt in de regelmatige overleggen tussen coördinator en bestuur.
- Een realistische inschatting van het mogelijke tempo van de groei binnen het bestaande contract van de coördinator is overigens aan te bevelen.

➤ *Probleem b.*

Bij coördinatoren die deels betaald deels vrijwillig werken is een te groot verantwoordelijkheidgevoel (en dus overbelasting) een risico. Zij dienen tegen overbelasting beschermd te worden.

➤ *Mogelijke strategie bij b.*

- Het probleem onderkennen is een eerste stap om overbelasting te voorkomen. Daartoe is het belangrijk dat het lokaal bestuur vraagt naar en de algemene coördinator aangeeft hoeveel uur de coördinator er vrijwillig bij werkt.
- Vervolgens is het van belang dat beide partijen aangeven hoeveel uur vrijwillig coördinatorschap per week aanvaardbaar is, en daar afspraken over maken.
- Daarbij kan gekeken worden welke taken naar welke interne vrijwilligers of naar het bestuur gedelegeerd kunnen worden.
- Heeft de coördinator moeite om de persoonlijke grenzen hierin te bewaken, dan dient het lokaal bestuur als goed werkgever te functioneren en een coachingsaanbod te overwegen.

➤ **Probleem c.**

De structurele financiering van lokale Presentstichtingen is een zorgenkind. De meeste lokale Presentstichtingen zijn voor de eerste drie jaar gefinancierd. Een aantal staat nu voor de uitdaging nieuwe financiering en liefst meer structurele financiering te bewerkstelligen. Hoe kunnen zij daarin slagen?

Meer in het bijzonder: hoe de maatschappelijke organisaties die baat hebben bij vrijwilligersprojecten door Present meer te betrekken bij deze structurele financiering? En: hoe gemeenten, die in principe moeite hebben met de financiering van religieuze organisaties, over de streep te trekken in het geval van Presentvrijwilligerswerk?

➤ **Mogelijke strategie bij c.**

- Het is een sterke kant van Present dat er een stevige connectie ligt met lokaal aanbod van vrijwilligers, met lokale vraag van maatschappelijke organisaties en dus met beleid voor de lokale situatie. De derden die wij gesproken hebben zijn enthousiast over die connectie. De aansluiting met de lokale situatie kan beter benut worden in het zoeken naar lokale financiers. Lokale beleidsmakers zijn onder andere in het kader van de Wmo gevoelig voor een nauwe aansluiting van vrijwilligerswerk op de lokale problemen.
- Een factsheet over wat Present lokaal te betekenen heeft maakt de maatschappelijke waarde van het Presentvrijwilligerswerk zichtbaar(der) en tastbaarder voor beleidsmakers binnen gemeenten, welzijnsorganisaties en woningbouwcorporaties. Present Enschede heeft goede ervaringen met zo'n zelf gemaakt factsheet in de gemeentelijke context. Een factsheet kan een positieve rol spelen in het zoeken naar financiers en het kan daarbij ook een belangrijk misverstand wegnemen: de christelijke vrijwilligersorganisatie Present is van waarde voor christelijke en niet-christelijke geledingen in de lokale samenleving.
- Maak de maatschappelijke organisaties met wie je als lokale Presentstichting samenwerkt meer dan een afnemer van vrijwilligerswerk. Installeer als coördinator een jaarlijks vooroverleg over ideale projecten bij die ene maatschappelijke organisatie of laat je bestuur de organisaties informeel polsen. Nodig werknemers van de maatschappelijke organisaties uit om ook eens zelf een project te komen doen: wie dat doet zal enthousiast zijn, is de ervaring. Zo bouw je een relatie op waarin je als je het wilt kunt beginnen over eventuele financiering door de maatschappelijke organisatie.
- Om meer structurele financiering voor elkaar te krijgen is een plan nodig dat vergelijkbaar is met het strategisch plan dat gemaakt wordt om een lokale Presentstichting te starten.
- De algemene coördinator, het bestuurslid dat contact heeft met de gemeente en de teamleider maatschappelijke organisaties dienen bewust tijd vrij te maken om te brainstormen waar in dit lokale geval de financieringsbronnen liggen. Zij maken hiervan een kort verslag (een à twee A4) en geven daarin aan wat de eerste stappen zouden moeten zijn. Dat korte verslag kan gedeeld worden met het lokale team, met de landelijke ondersteuners, met het gehele lokale bestuur en met het interne landelijke uitwisselingssysteem via internet. Alle hier genoemden wordt uitdrukkelijk om een reactie gevraagd (even meedenken?!).
- Naar aanleiding van het brainstormen en de reacties maken de algemene coördinator, het bestuurslid dat contact heeft met de gemeente en de teamleider maatschappelijke organisaties een nieuw strategisch (business)plan.
- Het landelijk kader kan daarbij ondersteunen door in workshops een begin te maken.

10. Aan te bevelen synthese van strategieën in dit geval

- Maak in de hectiek van het dagelijkse werk ruimte en tijd voor overleg tussen bestuur en coördinator over basale vraagstukken in de onderlinge (arbeids)verhoudingen.
- Blijf je als lokale Presentstichting flexibel voorbereiden op de toekomst.
- Houd de aansluiting met lokale partners warm.

11. Een goed voorbeeld in de lokale praktijk van Present

De lokale Stichting Present Amsterdam is in het licht van de genoemde strategieën een goed voorbeeld. Present Amsterdam heeft de stichting heel rustig opgebouwd, het tempo van de groei aangepast aan wat er mogelijk was met het operationele team, de mensen en de middelen. In eerste instantie is de nadruk gelegd op een stabiele organisatie. Bestuur en coördinator hebben zichzelf en elkaar daarvoor de kans gegeven.

Daarnaast huldigt Present Amsterdam als leidraad: hoe komt 'door Amsterdam voor Amsterdam' het best tot zijn recht? Behalve het aanbod van groepen vrijwilligers is dus ook de lokale vraag zeer relevant voor Present Amsterdam. De samenwerking met andere lokale organisaties verloopt goed en is van belang voor fondsenwerving en voor de werving van groepen.

Amsterdam werkt veel samen met woningcorporaties op wijkniveau (schilderprojecten, tuinprojecten en ontmoetingsprojecten tegen een vergoeding) en geeft vorm aan leefbaarheid van de wijk, een belangrijke maatschappelijke taak van corporaties. Tegelijkertijd levert het ook weer nieuwe groepen op. Zo schrijft Present in het krantje van de woningcorporatie, dat verspreid wordt onder 40.000 huurders. Allemaal potentiële vrijwilligers. Maar er is in de wijk ook samenwerking met ouders van kinderen op school.

Amsterdam is na vijf jaar investeren in deze lokale context een serieuze partner van de gemeente en heeft onlangs te horen gekregen dat de stichting subsidie krijgt vanuit de Dienst Maatschappelijke Organisaties (DMO).

Literatuur en documenten

- Bernts, T., Dekker, G., & Hart, J. de. (2007). *God in Nederland, 1996-2006*. Kampen: Ten Have.
- Daal, J.J. van, Winsemius, A., & Plemper, E. (2005). *Vrijwilligers en beroepskrachten: Verslag van een verkennend onderzoek naar hun relatie*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.
- Dekker, P., & Hart, J. de (2009). *Vrijwilligerswerk in meervoud*. Den Haag: SCP.
- Dekker, P., Hart, J. de, & Faulk, L. (2007), *Toekomstverkenning vrijwillige inzet 2015*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP).
- Devilee, J. (2005). *Vrijwilligersorganisaties onderzocht*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP).
- Devilee, J. (2008). *Over vrijwilligerswerk voor zorgbehoevenden en mantelzorgers buiten de instellingen*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP).
- Commissie Vrijwilligersbeleid. (2005). *Eindrapport van de Commissie Vrijwilligersbeleid*.
- Commissie Vrijwilligersbeleid. (2004). *Bent u een goede regisseur? Hand-leiding regie voeren?*.
- Commissie Vrijwilligersbeleid. (2004). *Hoe V-gericht is uw gemeente?*
- Lub, V., & Sprinkhuizen, A. (2008). *Werk in uitvoering: Verslaglegging Wmo-monitor: Werkdocument*. Utrecht: Movisie.
- Ministerie van VWS. (2007). *Voor Elkaar. Beleidsbrief Mantelzorg en Vrijwilligerswerk 2008-2011*.
- Ministerie van VWS. (2008). *Basisfuncties lokale ondersteuning vrijwilligerswerk. Concept*.
- Ministerie van VWS.(2009). *Naast en met elkaar: Brief over de relatie tussen informele en formele zorg*.
- Oudenampsen, D., & Klein, M. van der,(met medewerking van Scholten, C., & Overbeek, R. van). (2008), *Verantwoorde vrijwilligerszorg: Een verkennende studie naar de behoefte aan normen*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.
- Oudenampsen, D., Vliet, K. van, Winsemius, A., & Tenhaeff, C. (2006). *Samenwerking vrijwilligers en beroepskrachten bij maatschappelijke ondersteuning*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

Oudenampsen, D., & Vliet, K. van. (2007). *Vrijwillige inzet in de zorg en maatschappelijke ondersteuning: Bijdrage aan de Toekomstverkenning vrijwillige inzet 2015*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

Plempers, E., Scholten, C., Oudenampsen, D., Overbeek, R. van, Dekker, F., & Visser, G. (2006). *Hoe stevig is het cement? Positie van vrijwilligers en vrijwilligersorganisaties in de zorg*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut / NIZW-Zorg.

Plausibiliteit POLS-module Vrijwillige inzet 2007. (2008) Voorburg/Heerlen: Centraal Bureau voor de Statistiek.

Sar, J. van der. (2004), *Van Harte. Onderzoek naar maatschappelijk rendement van de Protestantse gemeente in Utrecht*. Utrecht: Stichting Oikos.

Sar, J. van der, & Visser, R. (2006), *Gratis en waardevol: Rol, positie en maatschappelijk rendement van migrantenkerken in Den Haag*. Utrecht: Stichting Oikos.

Tan, S. Broenink, N., & Gorter, K. (2002). *Gezocht: leerling-vrijwilliger (m/v): Onderzoek naar vrijwilligerswerk door scholieren*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

Veldman, J. (2002). *5xB! De formule voor het vinden en behouden van nieuwe vrijwilligers*. Utrecht: NOV.

Zuidam, M. (2004). *Lokaal vrijwilligerswerkbeleid onder de loep: Zweven tussen papier en praktijk*. Zoetermeer: Research voor Beleid.

Castillo Guerra, J., Glashouwer, M., & Kregting, J. (2008) *Tel je zegeningen: Het maatschappelijk rendement van christelijk kerken in Rotterdam en hun bijdrage aan sociale cohesie*. Utrecht: Stichting Oikos.

Geraadpleegde websites:

<http://www.kennisbankzorgvoorbeter.nl>

Bijlage 1 Geïnterviewden en deelnemers aan expertmeetings en focusgroepen

Aan dit onderzoek hebben een groot aantal vrijwilligers en beroepskrachten van verschillende organisaties deelgenomen. Wij geven in deze bijlage een overzicht van de vertegenwoordigers van de verschillende organisaties die op enig moment hebben bijgedragen aan de meningsvorming en de onderzoeksresultaten. In verband met privacyoverwegingen geven wij hier niet de namen van de vrijwilligers weer die vooral aan de strategische adviezen hun bijdrage hebben geleverd. Maar het moge duidelijk zijn dat ook zij een belangrijke bijdrage aan het onderzoek hebben geleverd.

Voor hoofdstuk 4 en 5 interviewden wij de volgende kaderleden:

<u>Organisatie</u>	<u>Vertegenwoordiger</u>
Humanitas	André Hudepohl
Mezzo	Jan-Anne van Dijk
Johanniter	Jacco Kruithof
Leger des Heils	Bert Onstwedder
Nederlandse Patiënten Vereniging	Mw. E.W. Sonnenberg
Vrijwilligers Palliatieve Terminale Zorg	Ingrid Versteeg
Nederlandse Rode Kruis	Peter Paul Tenthof van Noorden en Andrea Zierleyn
St. Samenwerkende Vrijwillige Hulpdiensten	Gebke Keizer
Unie van Vrijwilligers	Tom de Graaff
Kerken in actie [PKN]	Mw. W. Nuis
Stichting Present	Rudolf Setz

Voor hoofdstuk 6 hielden wij drie focusgroepen en één telefonisch interview.

Voor de focusgroepen was veel belangstelling, vooral bij de CMO's. Alle benaderde CMO's (elf) wilden komen; uiteindelijk namen er zeven deel aan de bijeenkomst.

Van de elf door MOVISIE en de VNG aangeraden koplopergemeenten wilden er zes komen en verschenen er vier (Amsterdam, Den Haag, Amersfoort en Heerlen) plus een vertegenwoordiger van de VNG (die voorheen bij de gemeente Rotterdam had gewerkt).

Via de NOV en MOVISIE benaderden we actieve vrijwilligerscentrales en regionale netwerken van vrijwilligerscentrales. Tien toonden belangstelling, vijf namen deel aan de focusgroep plus een vertegenwoordiger van MOVISIE.

De deelnemers aan de focusgroepen:

Beleidsambtenaren vrijwilligerswerk van de gemeenten en de VNG:

Ronald Bellekom	VNG
Franck Peeters	Heerlen
Beppechien Bruins Slot	Amsterdam
Ineke Hooijschuur	Amersfoort
Nynke Zorge	Den Haag

Vertegenwoordigers van CMO's:

Kor Berghuis	CMO Noord Holland
Monique Postma	CMO Utrecht
Greet Kamminga	CMO Flevoland
Fer Schipper	CMO Drenthe
Mariette Klein Kranenberg	CMO Gelderland
Els Hiemstra	CMO Friesland
Roel Sillen	Huis voor de Zorg Limburg
Ronald Hetem	MOVISIE

Vertegenwoordigers van vrijwilligerscentrales:

Wisse de Vries	centrale Zaanstad
Ronald Hetem	MOVISIE
Jolien Hoek	centrale Almere
Anna Vinkenborg	centrale Arnhem
Martha Reining	centrale Groningen
Lies van Houtem	centrale Helmond

Telefonisch interview:

Corry Baarsma	Agora
---------------	-------

Colofon

Opdrachtgever/financier	Het Ministerie van VWS
Auteurs	Dr. M. van der Klein Dr. D.G. Oudenampsen Met medewerking van: Drs. H. Braam Drs. G. Leusink Drs. D. Witteveen
Omslag	Grafital Eindhoven
Uitgave	Verwey-Jonker Instituut Kromme Nieuwegracht 6 3512 HG Utrecht T (030) 230 07 99 F (030) 230 06 83 E secr@verwey-jonker.nl Website www.verwey-jonker.nl

De publicatie kan gedownload en/of besteld worden via onze website:
<http://www.verwey-jonker.nl>

ISBN 978-90-5830-374-5

© Verwey-Jonker Instituut, Utrecht 2010

Het auteursrecht van deze publicatie berust bij het Verwey-Jonker Instituut.

Gedeeltelijke overname van teksten is toegestaan, mits daarbij de bron wordt vermeld.

The copyright of this publication rests with the Verwey-Jonker Institute.

Partial reproduction of the text is allowed, on condition that the source is mentioned.