

Sociale activering in vrijwilligersorganisaties

**Een onderzoek naar de organisatorische
consequenties**

Sociale activering in vrijwilligersorganisaties

**Een onderzoek naar de organisatorische
consequenties**

Auteur:

Mark Drenth,
augustus 2007

Begeleiders:

Ir. H. Kroon, Universiteit Twente
Dr. ir. A.H.J. Nijhof, Universiteit Twente
Drs. W.J. Zwart, Stichting CD-Uitleen

Voorwoord

Daar ligt-ie dan. Alsnog. Mijn afstudeerverslag. Het is de weerslag van een onderzoek naar de consequenties die een vrijwilligersorganisatie kan verwachten als die besluit om vrijwilligers aan te nemen in het kader van sociale activering.

Op de kop af twaalf jaar geleden begon ik aan mijn opleiding technische bedrijfskunde. Dit afstudeeronderzoek sluit aan bij waar in al die jaren een groot deel van mijn aandacht lag. Binnen mijn studie trok de 'softe' kant van de bedrijfskunde mij het meest; het 'human resource management'. En zeker zoveel sluit het aan bij wat ik heb ervaren en geleerd in de jaren dat ik niet studeerde. Bij het werken met vrijwilligers, meestal in een coördinerende rol. Nog altijd heb ik daar veel aardigheid in. Het was interessant en waardevol om eens te onderzoeken hoe andere (ervarings-)deskundigen, in theorie en praktijk, daarmee omgaan.

Dit rapport was niet tot stand gekomen zonder de medewerking van velen. Allereerst de mensen die ik heb kunnen interviewen. Ik wil hen bedanken voor hun tijd en openheid tijdens de gesprekken. Tevens wil ik mijn afstudeercommissie bedanken voor hun begeleiding. Ook bedank ik al die mensen die me in mijn studietijd hebben aangemoedigd en ook het geduld hadden toen het een tijdje stil lag. En tot slot veel dank aan mijn beide werkgevers, de CD-Uitleen en Concordia, voor hun aanmoedigingen, maar vooral dat ze me de afgelopen zomer in de gelegenheid hebben gesteld, zelfs hebben gestimuleerd, om in een onzekere periode toch tijd vrij te maken zodat deze scriptie – en daarmee mijn opleiding – kon worden afgerond.

24 Augustus 2007

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Inhoudsopgave	4
Samenvatting	6
1. Inleiding.....	7
1.1. Aanleiding	7
1.1.1. Omschrijving opdrachtgever.....	7
1.1.2. Omschrijving sociale activering.....	8
1.2.3. Sociale activering bij de CD-Uitleen.....	9
1.2. Onderzoeksonderwerp	9
1.3. Leeswijzer	11
2. Sociale activering	12
2.1. Inleiding.....	12
2.2. Sociale activering in historisch perspectief	12
2.3. Wet- en regelgeving.....	13
2.4. Sociale activering: een middel of een doel?.....	14
2.5. Sociale activering en vrijwilligerswerk	15
2.6. Conclusie.....	16
3. Sociale activering en vrijwilligerswerk: de activeringsdriehoek	17
3.1. Inleiding.....	17
3.2. Extra begeleiding.....	17
3.3. De deelnemer	18
3.4. De vrijwilligersorganisatie	20
3.5. Conclusie.....	22
4. Empirisch onderzoek	23
4.1. De geïnterviewde instanties	23
4.2. Empirie: ervaringen organisaties	24
4.2.1. Extra begeleiding.....	25
4.2.2. Deelnemer	27
4.2.3. Vrijwilligersorganisatie.....	30
4.2.4. Resultaten voor organisaties	32
4.3 Het succes van de sociale activering in vrijwilligersorganisaties	34
4.4 Conclusies	36

5. Resultaten: organisatorische consequenties	38
5.1. De rol van het organisatorisch motief.....	38
5.2. Uitwerking drie typen organisaties	40
5.2.1. Type 1: Motief is extra menskracht	40
5.2.2. Type 2: Motief is maatschappelijke verantwoordelijkheid	43
5.2.3. Type 3: Motief is bron van inkomsten	45
6. Conclusies en aanbevelingen.....	50
6.1. Conclusies	50
6.2. Aanbevelingen	52
Gebruikte literatuur	54

Samenvatting

Doel van dit onderzoek is het in kaart brengen van de consequenties voor semi-professionele organisaties die mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt sociaal willen activeren.

De consequenties zijn in kaart gebracht door een literatuurstudie en interviews met experts op het gebied van vrijwilligersbegeleiding en begeleiding van sociale activeringstrajecten.

Uit de literatuur wordt een model afgeleid dat de organisatorische consequenties weergeeft als een resultaat van het samenspel van drie actoren die een rol spelen bij sociale activering in vrijwilligersorganisaties. De drie actoren zijn (1) de deelnemer, de persoon die 'geactiveerd' wordt, (2) de vrijwilligersorganisatie, met haar werkzaamheden en reguliere begeleiding en (3) de 'extra' begeleider, die de begeleidende inspanningen verricht die niet tot de reguliere begeleiding van de vrijwilligersorganisatie horen.

Ten aanzien van de deelnemers wordt geconcludeerd dat vrijwilligerswerk zich doorgaans niet leent om mensen snel 'klaar te stomen' voor de reguliere arbeidsmarkt, hetgeen soms met sociale activering wordt beoogd. In de loop van het onderzoek is dan ook nog alleen uitgegaan van sociale activering als instrument ter bevordering van het welzijn van de deelnemer.

Bij geschikte vrijwilligersorganisaties worden werkzaamheden verricht die helder zijn afgebakend, een voorspelbaar karakter hebben en zonder tijdsdruk worden uitgevoerd. Op de werkplek is een 'maatje' aanwezig. Voor de organisatie staat niet de vacature centraal, maar de wensen en mogelijkheden van de deelnemer, die weinig druk van buitenaf krijgt opgelegd. De vrijwilligersorganisatie stelt zich in op een verhoogd risico op uitval.

De 'extra' begeleiding moet uitgaan van het individu, intensief zijn en vraaggericht. De begeleider dient aandacht te hebben voor de persoon en diens omgeving. Deze 'extra begeleiding' blijkt niet van een vrijwilligersorganisatie te kunnen worden verwacht als de extra inspanningen niet (financieel) worden beloond.

De bereidheid van semi-professionele organisaties om zich in te spannen of concessies te doen om mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt beter te laten functioneren blijkt afhankelijk van drie elementen: (1) de aard van de werkzaamheden die door de vrijwilligers worden verricht, (2) de variatie in die werkzaamheden en (3) de motivatie van de organisatie. In die motivatie worden vier motieven onderscheiden: (1) vergroting van de hoeveelheid menskracht binnen de organisatie, (2) het vervullen van een maatschappelijke plicht of verantwoordelijkheid, (3) een extra bron van inkomsten voor sociale activering als een dienst voor derden en (4) sociale activering als primaire doelstelling.

De organisatorische consequenties blijken afhankelijk van het organisatorisch motief. Elk motief past bij een ander type organisatie. De eerste drie organisatietypen zijn inzichtelijk gemaakt aan de hand van de drie eerder genoemde actoren die elk op een andere manier worden ingevuld en ieder hun eigen investeringen vergen en hun eigen opbrengsten met zich meebrengen.

1. Inleiding

1.1. Aanleiding

De opdrachtgever van dit afstudeeronderzoek is de Stichting CD-Uitleen. De laatste jaren wordt de stichting regelmatig benaderd door reïntegratiebureaus, de gemeente of instellingen uit de geestelijke gezondheidszorg met het verzoek of de CD-Uitleen hun cliënten een vrijwilligersplek kan geven in het kader van sociale activering. Dit betreft mensen die veel moeite hebben om een plek te vinden in de reguliere arbeidsmarkt. Vaak zijn zij in een sociaal isolement geraakt. Vrijwilligerswerk kan deze mensen helpen (weer) een zinvolle rol in de samenleving te vervullen en hun sociale netwerk te vergroten. De CD-Uitleen heeft dergelijke kandidaat-vrijwilligers in principe zoveel mogelijk aangenomen, maar dat vergde veel extra begeleiding en soms aangepast werk. Zij vraagt zich nu af hoe zij hier in de toekomst het beste mee om kan gaan.

De centrale vragen van de CD-Uitleen zijn dus: Wat moeten wij doen met kandidaat-vrijwilligers die een grote afstand tot de arbeidsmarkt hebben? Mensen die extra begeleiding vragen en soms ook aangepast werk. Die soms ook nog eens met een specifiek ontwikkelingsdoel binnen komen. Is de CD-Uitleen er zelf ook bij gebaat om hen aan te nemen? Of kost het alleen maar moeite aan extra begeleiding en het creëren van aangepast werk? En wat is die moeite dan precies?

Hieruit is het volgende **onderzoeksdoel** afgeleid:

Het in kaart brengen van de consequenties voor semi-professionele organisaties die mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt sociaal willen activeren.

Deze informatie wordt verkregen uit literatuuronderzoek en empirisch onderzoek bij instanties die ervaring hebben bij het aanbieden van werkplekken in het kader van sociale activering.

1.1.1. Omschrijving opdrachtgever

De Stichting CD-Uitleen is de op één na grootste muziekuitleen van Nederland. De huidige organisatie is in 1967 opgericht door studenten aan de Technische Hogeschool Twente. Gestaag werd een interessante muziekcollectie opgebouwd, die gaandeweg de studentencampus ontgroeide. In 1999 nam de CD-Uitleen de muziekafdeling van de Openbare Bibliotheek Enschede over. De stichting stelt zich ten doel muziek liefhebbers de kans te bieden hun muzikale interesses te verbreden en te verdiepen. Naast het ter beschikking stellen van de collectie gebeurt dat door het samenstellen van themaselecties, het organiseren van cursussen, informatieverstrekking via de website, etc.

De CD-Uitleen is een semi-professionele organisatie, wat wil zeggen dat het meeste werk wordt verricht door vrijwilligers, maar dat de aansturing wordt verzorgd door professionals. De stichting heeft twee parttime werknemers in dienst: een directeur die de dagelijkse leiding verzorgt en een inkoper die de collectie beheert. Al het overige werk wordt verricht

door ruim 80 vrijwilligers, van de baliediensten tot het uitleenkbaar maken van de cd's en van softwareontwikkeling tot de klusploeg.

De vrijwilligers besteden minimaal 3 uur per week aan de CD-Uitleen. Zij krijgen daarvoor geen financiële (onkosten- of reis-)vergoeding, maar mogen wel gratis cd's lenen. Ook krijgen zij gratis koffie, thee en koekjes en kunnen zij kosteloos deelnemen aan vrijwilligersactiviteiten zoals een jaarlijks etentje en een nieuwjaarsborrel. Bovendien heeft de stichting voor alle werknemers en vrijwilligers verzekeringen afgesloten tegen ongevallen en bedrijfsaansprakelijkheid.

De vrijwilligers komen grofweg uit 3 groepen:

1. Studenten. Het is nog te merken dat de CD-Uitleen van origine afkomstig is van de Universiteit Twente. Alleen al aan het grote aandeel studenten onder de vrijwilligers. In het algemeen hebben zij liefde voor muziek en willen zij van de CD-Uitleen vooral de gelegenheid krijgen zichzelf te ontplooien. Het zijn vooral vrijwilligers uit deze groep die de verantwoordelijke functies bekleden.
2. Werkende muziekliefhebbers. Mensen die naast hun full-time baan iets leuks en nuttigs willen doen. Hun belangrijkste motivatie om voor de CD-Uitleen te kiezen is hun liefde voor muziek. Zij komen dan ook in de eerste plaats voor de gezelligheid en de muziek. Soms willen zij functies vervullen met grote verantwoordelijkheid, maar meestal niet. Wegens een beperkte hoeveelheid beschikbare tijd, maar ook wegens een geringe behoefte aan verantwoordelijkheid. Die hebben zij vaak de hele dag al meer dan voldoende op hun werk.
3. Werkzoekenden. Het aandeel van deze groep was vijf jaar geleden nog zeer klein, maar is gestaag gegroeid en momenteel zeker zo groot als de beide andere. Deze groep vrijwilligers zoekt vooral een zinvolle dagbesteding, sociale contacten en soms ook zelfvertrouwen. Over het algemeen willen deze mensen niet teveel verantwoordelijkheid, soms liefst enkel eenvoudige, helder afgebakende, uitvoerende taken. Vrijwilligers uit deze groep geven regelmatig aan het minimum van 3 uur vrijwilligerswerk per week erg weinig te vinden en gaan meer werken. Het risico op uitval of verzuim is echter veruit het grootst bij deze groep, zeker als zij toch taken gaan doen met een grotere verantwoordelijkheid.

1.1.2. Omschrijving sociale activering

Sinds 1996, het jaar waarin de algemene bijstandswet werd aangenomen, heeft de gemeente haar verantwoordelijkheid voor hun sociale activering in de wet officieel omschreven als:

- 'Het verhogen van de maatschappelijke participatie
- en het doorbreken of voorkomen van sociaal isolement
- door deelname aan maatschappelijk zinvolle activiteiten
- die eventueel een eerste stap kunnen zijn op weg naar betaald werk'

De doelgroep voor sociale activering wordt ook wel aangeduid met de term 'fase 4 klanten' (met zeer grote 'afstand tot de arbeidsmarkt', dus niet direct bemiddelbaar naar betaald werk)

Een activeringstraject kan bestaan uit

- hulp voor psychische problemen of voor andere belemmeringen zoals schulden of huisvesting
- een opleiding of een cursus
- een geschikte vrijwilligersplek

1.2.3. Sociale activering bij de CD-Uitleen

Vrijwilligerswerk geeft plezier en voldoening en nieuwe contacten en de kans om vaardigheden te oefenen. Die meerwaarde van vrijwilligerswerk wordt steeds vaker ingezet bij de begeleiding van mensen die deelnemen aan integratietrajecten. Zoals gezegd wordt de CD-Uitleen de laatste jaren regelmatig benaderd door reïntegratiebureaus, de gemeente of instellingen uit de geestelijke gezondheidszorg met het verzoek of de CD-Uitleen cliënten van hun een plaats kan geven in het kader van sociale activering. In 2004 en 2005 had de CD-Uitleen een aparte vrijwilligerscoördinator in een halve (gesubsidieerde) baan, die de extra begeleiding die dat vergde voor zijn rekening nam. Sinds 1 december 2005 is hij echter niet meer werkzaam bij de CD-Uitleen, waardoor de vrijwilligerscoördinatie wordt gedaan door de directeur. Sindsdien twijfelt de CD-Uitleen of zij door moet gaan met het aannemen van vrijwilligers in een sociaal activeringstraject.

1.2. Onderzoeksontwerp

Uit het onderzoeksdoel en de context van de opdracht is de volgende **probleemstelling** afgeleid:

Waar dient een semi-professionele organisatie rekening mee te houden als zij mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt sociaal wil activeren? Wat kan een organisatie verwachten als zij hieraan begint?

Definities van de kernbegrippen uit de probleemstelling:

- **Semi-professionele organisatie.** Een organisatie waar zowel professionals als vrijwilligers werkzaam zijn. De professionals beperken zich tot de coördinerende en begeleidende taken; het uitvoerende werk wordt door de vrijwilligers gedaan. Waarin **vrijwilligerswerk** werk is dat onbetaald en onverplicht wordt verricht, in georganiseerd verband voor anderen of voor de samenleving.
- **Grote afstand tot de arbeidsmarkt.** Mensen die moeilijk bemiddelbaar zijn richting betaalde arbeid door hun leeftijd, opleiding en ervaring, door persoonlijke eigenschappen, zoals motivatie, zelfstandigheid en flexibiliteit of door geestelijke, sociale en fysieke beperkingen^[website UWV, 4 juli 2006]
- **Sociale activering:** Het verrichten van onbeloonde maatschappelijk zinvolle activiteiten gericht op arbeidsinschakeling of, als arbeidsinschakeling nog niet mogelijk is, op zelfstandige maatschappelijke participatie.^[Hoofdstuk 1, artikel c van de Wet werk en bijstand]

Om tot een antwoord op de probleemstelling te komen, worden de volgende **onderzoeksvragen** onderscheiden:

1. Wat is sociale activering?

In de probleemstelling is gekozen de overkoepelende term 'sociale activering' te gebruiken, omdat dat een ingeburgerde term is, die zelfs wettelijk is vastgelegd en de lading van het helpen van mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt maatschappelijk betrokken te raken het beste dekt. Maar wat is sociale activering nu precies? Wat wordt er zoal onder verstaan? En hoe gaat dit in de praktijk in zijn werk?

2. Welke organisatorische consequenties met betrekking tot sociale activering blijken uit de literatuur?

Er is ongetwijfeld literatuur verschenen over sociale activering binnen (semi-professionele) organisaties. Waar moet een organisatie aan denken als zij mensen een werkplek wil aanbieden in het kader van sociale activering, blijkens de literatuur? Wat kan een organisatie verwachten? Welke problemen kunnen zich voordoen? En wat zijn mogelijke oplossingen?

3. Welke organisaties hebben ervaring met sociale activering?

Het empirische onderzoek zal gehouden worden door instellingen te interviewen die (positieve of negatieve) ervaringen hebben opgedaan met sociale activering. Maar welke organisaties zijn dat?

4. Welke ervaringen hebben de geselecteerde organisaties met sociale activering?

Instellingen die ervaring hebben opgedaan met sociale activering zal gevraagd worden hoe zij de sociale activering hebben aangepakt, naar de problemen die zij tegenkwamen en de maatregelen die zij getroffen hebben om de problemen te overwinnen.

5. Wat heeft sociale activering de organisatie opgeleverd?

Organisaties die ervaring hebben met sociale activering, kunnen wellicht inzicht verschaffen in de resultaten die het hun heeft opgeleverd. Heeft het hun werk gescheeld of juist gekost? Hebben zij de organisatie ervoor aangepast en was dat gunstig? Heeft het gevolgen gehad voor hun imago? Heeft het ook financiële consequenties gehad?

6. Welke factoren waren van invloed op de mate waarin de sociale activering uiteindelijk succesvol was?

Als vrijwilligerswerk wordt ingezet om mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt 'sociaal te activeren', hoe groot was het succes van dit vrijwilligerswerk dan? En vooral, waar was dat succes van afhankelijk?

7. Wat zijn, resulterend, de consequenties voor semi-professionele organisaties die mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt sociaal willen activeren?

Als de voorgaande zes onderzoeksvragen zijn beantwoord, kan de vraag worden gesteld wat een semi-professionele organisatie kan verwachten als zij besluiten om mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt een werkplek te bieden om hen zodoende sociaal te activeren.

De onderzoeksvragen zullen worden beantwoord door middel van descriptief, kwalitatief onderzoek. Het onderzoek zal bestaan uit:

- Literatuuronderzoek
- Interviews met instanties die sociale activeringstrajecten aanbieden (lokale overheden, reïntegratiebureaus, welzijnsinstellingen)
- Interviews met instanties die mensen een werkplek bieden om hen 'sociaal te activeren' (zowel professionele als semi-professionele organisaties)

1.3. Leeswijzer

Het volgende hoofdstuk behandelt het antwoord op de eerste onderzoeksvraag. Er wordt beschreven wat er zoal wordt verstaan onder de term sociale activering. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een werkdefinitie voor deze scriptie. Hoofdstuk drie gaat vervolgens in op de consequenties voor organisaties die mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt een werkplek bieden, blijkens de literatuur, resulterend in een model. Het vierde hoofdstuk beschrijft de bevindingen van het empirische onderzoek, aan de hand van het model dat in hoofdstuk drie is opgesteld. De onderzoeksvragen drie tot en met zes komen alle in dat hoofdstuk aan bod. De zevende en laatste onderzoeksvraag, de vraag naar de organisatorische consequenties voor semi-professionele instellingen die besluiten mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt een werkplek te bieden om hen sociaal te activeren, wordt behandeld in hoofdstuk vijf. Het zesde hoofdstuk tenslotte, bespreekt de conclusies en aanbevelingen.

2. Sociale activering

2.1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt beschreven wat sociale activering is volgens de bestudeerde literatuur en welke rol vrijwilligerswerk daarin speelt. In de slotparagraaf resulteert dat in een werkdefinitie van sociale activering voor dit onderzoek en een beschrijving van de actoren die daarbij een rol spelen. Dit tweede hoofdstuk vormt het antwoord op de eerste onderzoeksvraag: 'Wat is sociale activering?'

2.2. Sociale activering in historisch perspectief

Halverwege de jaren tachtig realiseert de overheid zich dat werkloosheidsbestrijding een actieve aanpak vergt. Banenpools, arbeidsleerplaatsen en de Jeugdwerkgarantiewet boeken succes. Maar in de jaren negentig blijkt de werkloosheid op het laagst gekwalificeerde niveau niet gedaald (Abbink en Hoefnagels, 2005). Daarnaast blijkt het economisch succesvolle, op het individu gerichte overheidsbeleid ook een keerzijde te hebben. Hoewel individualisering aanvankelijk overwegend positief werd opgevat als de bevrijding uit allerlei knellende sociale verbanden, kan midden jaren negentig de vereenzaming, het gebrek aan sociale cohesie en de non-participatie van velen niet worden ontkend (Vlaar en Keesom, 1997). Een groeiend aantal mensen belandt in een vicieuze cirkel van sociaal isolement, maatschappelijke achterstand en vergrotende afstand tot de arbeidsmarkt. Minister Melkert van Sociale Zaken en Werkgelegenheid wil dat de sociale zekerheid weer een vluchtheuvel wordt in plaats van een inkomenswaarborg. Activering moet de primaire doelstelling worden. Sociale activering wordt bij uitstek lokaal beleid, erop gericht werklozen te ondersteunen bij het vinden van onbetaalde activiteiten. Gemeenten kregen in die tijd formeel de mogelijkheid om (Dekker en Van der Aa, 2000):

- deelnemers een premie te geven voor onbetaalde activiteiten
- deelnemers onder bepaalde voorwaarden vrijstelling van de sollicitatieplicht te verlenen
- deelnemers een verplichting op te leggen voor deelname aan onbetaalde activiteiten als dit naar oordeel van de gemeente hun kansen op betaald werk vergroot. De voorwaarde is dat deelname aan sociale activering onderdeel is van een plan voor een traject naar betaald werk.

Maar de kern van sociale activering gaat verder dan de mogelijkheid om af te wijken van bepaalde regels in de bijstandswet. Het draait erom deelnemers voor zover nodig te stimuleren en te ondersteunen bij het ontwikkelen van voor hen zinvolle vormen van deelname aan de maatschappij en zodoende mensen die in een sociaal isolement zitten te laten participeren in de maatschappij door hun talenten te ontdekken en te ontwikkelen. Daardoor krijgen ze zelfvertrouwen en zijn ze eerder in staat een bijdrage te leveren aan het sociale leven. Een activeringstraject kan bestaan uit (Dekker en Van der Aa, 2000):

- hulp voor psychische problemen of voor andere belemmeringen zoals schulden of huisvesting
- een opleiding of een cursus
- een geschikte vrijwilligersplek

Eind jaren negentig maakten 136 gemeenten gebruik van de geboden ruimte om op experimentele basis 'activerende' projecten op te zetten. Met positieve resultaten. De vicieuze cirkel van sociaal isolement, maatschappelijke achterstand en afstand tot de arbeidsmarkt bleek in veel gevallen inderdaad te zijn doorbroken. Ex-deelnemers gaven aan meer greep op hun leven te hebben en een positievere kijk op zichzelf en de samenleving. Het grootste deel bleef ook na afloop van de activiteiten duurzaam actief in betaald werk (46%) en/of in onbetaalde activiteiten (54%). Ook bleek de zorg vanuit het beleid, dat het verstrekken van premies en vrijstelling van sollicitatieplicht deelnemers ervan zou weerhouden een betaalde baan te aanvaarden, ongegrond te zijn. (Jehoel-Gijsbers c.s., 2000 en Serail en van de Pas, 2001)

2.3. Wet- en regelgeving

In 2004 wordt de nieuwe Wet werk en bijstand van kracht. Daarin is sociale activering als volgt geformuleerd:

"het verrichten van onbeloonde maatschappelijk zinvolle activiteiten gericht op arbeidsinschakeling of, als arbeidsinschakeling nog niet mogelijk is, op zelfstandige maatschappelijke participatie." [Hoofdstuk 1, artikel c van de Wet werk en bijstand]

Dezelfde Wet werk en bijstand geeft lokale colleges van burgemeester en wethouders de opdracht tot

"het ondersteunen van personen die algemene bijstand ontvangen, personen als bedoeld in artikel 10, tweede lid, personen met een nabestaanden- of halfwezenuitkering op grond van de Algemene nabestaandenwet en niet-uitkeringsgerechtigden bij arbeidsinschakeling en, indien het college daarbij het aanbieden van een voorziening, waaronder begrepen sociale activering, gericht op arbeidsinschakeling noodzakelijk acht, voor het bepalen van deze voorziening (...)" [Hoofdstuk 1.2, artikel 7, lid 1a van de Wet werk en bijstand]

Sociale activering is dus in feite een opdracht aan gemeenten, gericht op maatschappelijke participatie van werklozen. Naast lokale overheden die de bijstandsuitkeringen onder hun verantwoordelijkheid hebben, keert ook het Uitvoeringsinstituut WerknemersVerzekeringen (UWV) uitkeringen uit. Zij beschouwt sociale activering als (Tiessing, 2004):

"Als het niet meer mogelijk lijkt een cliënt toe te leiden naar betaalde arbeid, kan sociale activering worden ingezet waarbij de opgedane werkervaring wordt gezien als mogelijk een eerste stap naar werk. (...) UWV wil sociale activering actief gaan inzetten waarbij we (...) de klant nu zelf aanmelden bij de gemeente. Daarnaast is sociale activering een belangrijk reïntegratie-instrument om de participatie van 57½ jarigen te bevorderen. Met name vrijwilligerswerk zou voor deze groep ingezet kunnen worden."

En:

"Het doel van sociale activering is mensen die moeilijk aan de slag komen op weg naar werk helpen. Dit doet UWV door ze werkervaring te geven. Wij regelen activiteiten bij gemeenten, met behoud van uitkering. Zo kunnen arbeidsongeschikten eenvoudig

vrijwilligerswerk in ziekenhuizen of op scholen doen of cursussen en stages volgen." [website UWV, 4 juli 2006]

Ook UWV besteedt sociale activering kennelijk uit naar lokale overheden. Uit de benchmarkrapportage van de brancheorganisatie van dienstverleners voor werk, loopbaan & vitaliteit (zeg maar: reïntegratiebureaus), blijkt dat het aantal trajecten met als doel 'sociale activering' in het 'UWV-segment' in 2005 en 2006 te verwaarlozen was (0%) (Van Zijl en Vogelaar, 2006 en Van Zijl, 2007). UWV Hengelo bevestigt dat voor de regio Twente: hooguit enkele tientallen malen per jaar komt iemand via UWV in een traject terecht met sociale activering als trajectdoel. In die gevallen plaatsen zij de cliënt zelden bij een reïntegratiebureau en 'bijna altijd' bij aan de gemeente gelieerde instellingen. Bij het 'gemeentesegment' was in 2005 bij 7% van de afgeronde trajecten sociale activering het einddoel, in 2006 was dat 5% (Van Zijl en Vogelaar, 2006 en Van Zijl, 2007).

Ook de afgelopen jaren populaire 'sluitende aanpak' (die ervoor moet zorgen dat werklozen altijd binnen 12 maanden een baan, reïntegratie- of activeringstraject krijgen aangeboden) en het 'Work First'-beleid (dat erop gericht is mensen met een uitkering in de eerste plaats te laten werken) beschouwen sociale activering als een mogelijk middel (Kok c.s., 2004 en Slijpen c.s., 2005). Maar dan telkens gericht op een beperkte 'doelgroep'. Deze doelgroep betreft werkzoekenden die niet direct bemiddelbaar zijn naar betaald werk, met een 'grote afstand tot de arbeidsmarkt'.

Voor deze afstand wordt een fase-indeling gehanteerd. Mensen in fase 1 kunnen bij wijze van spreken morgen aan betaalde arbeid beginnen. Mensen in de laatste fase (fase 4) zijn niet bemiddelbaar door leeftijd, opleiding en ervaring, door persoonlijke eigenschappen, zoals motivatie, zelfstandigheid en flexibiliteit of door geestelijke, sociale en fysieke beperkingen [website UWV, 4 juli 2006]. Het zijn doorgaans de mensen in fase 4 voor wie sociale activering wordt ingezet.

2.4. Sociale activering: een middel of een doel?

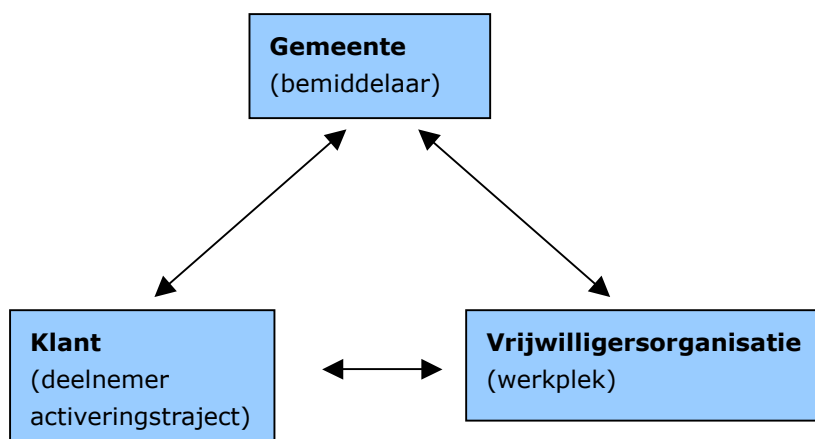
Niet iedereen is het erover eens in hoeverre sociale activering een doel op zich is of een middel om deelnemers uiteindelijk te leiden naar betaalde arbeid. De wet laat beide opties open, maar spreekt nadrukkelijk in eerste instantie over arbeidsinschakeling en – pas als dat nog(!) niet mogelijk is – over maatschappelijke participatie anderszins. Het UWV echter, schakelt sociale activering pas in 'als het niet meer mogelijk lijkt een cliënt toe te leiden naar betaalde arbeid'. Er staat 'lijkt', maar dit klinkt al een stuk definitiever.

Ook in de geraadpleegde literatuur is men het niet altijd eens op dit punt. De meeste publicaties nemen een formulering vergelijkbaar met de wettekst over. Maar er lijken geen cijfers beschikbaar over de mate waarin sociale activering nu een doel op zich is of een middel richting betaalde arbeid. De gemeente Rotterdam (die blijkbaar voorop loopt, want zij wordt in vele publicaties aangehaald) heeft toeleiding naar betaald werk nadrukkelijk *niet* als doelstelling bij sociale activering – in Rotterdam *Onbenutte Kwaliteiten* (OK) geheten. Uitstroom naar betaald werk kan een positief bijeffect zijn, maar is daar niet op gericht.

2.5. Sociale activering en vrijwilligerswerk

Aan het einde van paragraaf 2.2. zagen we al dat sociale activering naast hulp voor psychische problemen of andere belemmeringen en een opleiding of cursus ook kan bestaan uit vrijwilligerswerk. Vrijwilligerswerk geeft immers plezier en voldoening, nieuwe contacten en de kans om vaardigheden te oefenen. Door het verrichten van vrijwilligerswerk kan arbeidsritme worden opgedaan, kan een zinvolle dagbesteding worden verkregen of kan sociaal isolement worden voorkomen of doorbroken. En het biedt ook nog eens de mogelijkheid van individueel maatwerk. Tegelijkertijd geven veel vrijwilligersorganisaties aan dat ze mensen tekort komen en moeilijk aansluiting vinden bij nieuwe doelgroepen. De 'match' tussen vrijwilligerswerk en sociale activering lijkt snel gemaakt. Vrijwilligerswerk wordt dan ook steeds vaker doelbewust ingezet bij de begeleiding van deelnemers aan sociale activeringstrajecten^[7,11]. Er zijn geen exacte cijfers bekend over hoe vaak vrijwilligerswerk deel uitmaakt van activeringstrajecten, maar geschat wordt dat het gaat om circa 10%^[2].

Zowel de stichting voor VrijwilligersManagement (2002) als Schriemer (2001) beschrijven in hun publicaties dezelfde drie belangrijkste actoren als het gaat om vrijwilligerswerk binnen sociale activering aan de hand van de 'activeringsdriehoek', zoals die in figuur 2.1. is weergegeven.



Figuur 2.1: De activeringsdriehoek volgens SVM (2002) en Schriemer (2001)

De SVM beschrijft de driehoek vanuit het perspectief van de gemeente. De gemeente kan de bemiddelende rol zelf vervullen, maar ook uitbesteden aan een externe instantie, bijvoorbeeld een reïntegratiebedrijf. Vanuit het perspectief van de gemeente beschrijft de SVM dat er in veel gevallen aan beide overige kanten (de klant en de vrijwilligersorganisatie) aanpassingen nodig zijn:

- aan de kant van de klant, bijvoorbeeld in de vorm van oriëntatie en extra werkbegeleiding en training op het gebied van sociale basisvaardigheden;
- aan de kant van de vrijwilligersorganisatie in de vorm van voorlichting, begeleiding en extra financiële middelen.

In dit onderzoek staat de vraag centraal wat het leveren van een bijdrage aan sociale activering voor consequenties heeft voor een vrijwilligersorganisatie. Als je in de

activeringsdriehoek kijkt vanuit het perspectief van de vrijwilligersorganisatie, zie je twee partners: de deelnemer aan het traject en diens bemiddelaar. De bemiddelaar kan de gemeente zijn, maar ook iemand aan wie die taak is gedelegeerd. Soms ook vindt sociale activering niet plaats in opdracht van de gemeente, maar in opdracht van een zorginstelling. Soms ook meldt een kandidaat-vrijwilliger zichzelf aan, maar blijkt hij wel binnen de doelgroep van sociale activering te vallen. Voor de vrijwilligersorganisatie is er dus niet per se sprake van een extra partij, maar meer de vraag hoe de rol van de extra begeleiding wordt ingevuld. Vandaar dat we in de activeringsdriehoeken van de SVM (2001) en Schriemer (2002) de gemeente of bemiddelaar vervangen door 'extra begeleiding'. Die extra begeleiding gaat dus om alle begeleidende inspanningen die worden verricht, die vallen buiten de begeleiding van gangbare organisatorische processen zoals intake, evaluatie en inwerken op de werkplek.

2.6. Conclusie

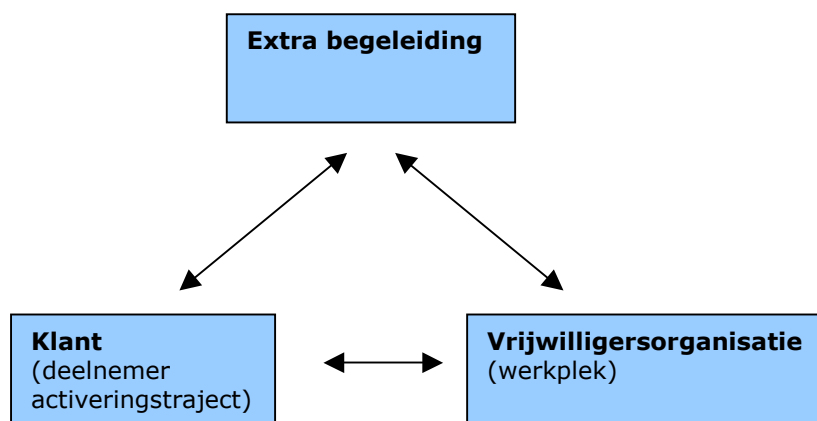
In paragraaf 2.3 zagen we dat de wet sociale activering definieert als "het verrichten van onbeloonde maatschappelijk zinvolle activiteiten gericht op arbeidsinschakeling of, als arbeidsinschakeling nog niet mogelijk is, op zelfstandige maatschappelijke participatie." Sociale activering is dus het verrichten van een (of meerdere) onbetaalde activiteit(en) door iemand die zonder die activiteit geen betaalde arbeid zou verrichten. Deze scriptie richt zich in essentie op de rol die een vrijwilligersorganisatie daarin kan spelen.

Binnen deze scriptie wordt sociale activering voor vrijwilligersorganisaties dan gedefinieerd als:

- het helpen van mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt
- bij het vervullen van een maatschappelijk zinvolle rol
- door ze werk te laten verrichten binnen de eigen organisatie
- indien mogelijk gericht op arbeidsinschakeling.

Daarbij spelen drie actoren een rol (zie ook figuur 2.2.):

- de organisatie zelf
- de deelnemer aan het sociale activeringstraject
- de extra begeleiding

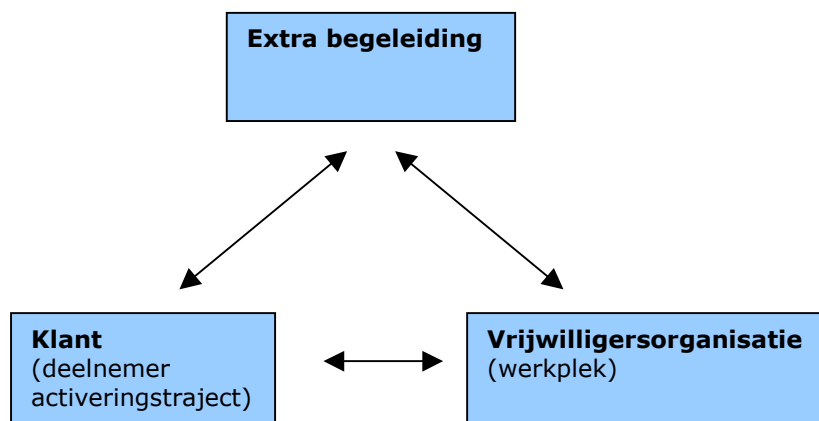


Figuur 2.2: De activeringsdriehoek zoals die in deze scriptie zal worden gehanteerd

3. Sociale activering en vrijwilligerswerk: de activeringsdriehoek

3.1. Inleiding

Het vorige hoofdstuk is afgesloten met een werkdefinitie van sociale activering en een model dat de relaties weergeeft tussen de drie actoren bij sociale activering en vrijwilligerswerk (zie ook figuur 3.1).



Figuur 3.1: Nogmaals de activeringsdriehoek zoals die in deze scriptie wordt gehanteerd

In dit hoofdstuk wordt beschreven welke factoren een rol spelen bij elk van deze drie actoren volgens de bestudeerde literatuur. De paragrafen 2, 3 en 4 beschrijven achtereenvolgens de extra begeleiding, de klant en de vrijwilligersorganisatie, waarna in paragraaf 5 de activeringsdriehoek verder kan worden ingevuld.

3.2. Extra begeleiding

Alle geraadpleegde literatuur benadrukt het belang van een individuele vraaggerichte benadering en van een intensieve begeleiding van de deelnemer aan een activeringstraject. Dekker en Van der Aa (2000) hebben de methodiek het meest nauwgezet uitgewerkt:

1. De noodzaak en precieze invulling van ondersteuning worden bepaald door de individuele situatie van leden van de beoogde doelgroep en niet door algemene kenmerken van de (sub)groep waartoe die leden behoren. Individueel verwijst hier dus niet noodzakelijk naar de vorm van ondersteuning die mensen ontvangen: zowel individuele als groepsgerichte begeleiding kunnen onderdeel zijn van een individuele benadering. Groepsgerichte begeleidingsvormen moeten echter wel zijn gebaseerd op een gedegen individuele assessment en ook daarna voldoende ruimte bieden voor individuele aandacht.
2. De wensen of behoeften van leden van de beoogde doelgroep zijn het uitgangspunt voor de aangeboden ondersteuning. Het gaat dus niet om de op beleidsniveau veronderstelde aanwezigheid van wensen, behoeften of problemen: de vraag van deelnemers vormt het startpunt voor ontwikkeling van het aanbod (de interventie).
3. De ondersteuning is gebaseerd op de mogelijkheden van cliënten en is erop gericht deze mogelijkheden waar nodig verder te ontwikkelen. Het handelingsvermogen van cliënten

is dus zowel uitgangspunt als doel van de ondersteuning. Dit betekent ook dat cliënten zoveel mogelijk de regie over het traject moeten voeren.

Onder vraaggericht verstaan Dekker en Van der Aa (2000) nadrukkelijk niet dat de vraag van een deelnemer niet ter discussie mag staan en direct vertaald moet worden in een aanbod. Wensen en motieven zijn immers in belangrijke mate gebaseerd op ervaringen in het verleden en de kennis van mogelijkheden. De taak van een trajectbegeleider is om te stimuleren dat een deelnemer nieuwe perspectieven kan ontwikkelen en mogelijkheden leert kennen, door een dialoog te voeren met geformuleerde wensen als uitgangspunt.

Ook Vlaar en Keesom (1997) stellen dat sociale activering op het individu gericht moet zijn. Mensen uit deze groepen zijn vaak gewend ingedeeld te worden in groepen op basis van wat zij niet zijn en niet kunnen. Een goede activeerder is juist geïnteresseerd in wat ze wél zijn en wél kunnen.

AANDACHT VOOR DE OMGEVING

Mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt hebben vaak niet alleen te kampen met verouderde werkervaring, maar soms ook problemen in hun privé-situatie. Soms hebben zij hoge schulden, verslavingsproblemen of moeite zelfstandig een ordelijk leven te leiden. Als dat het geval is, dient er eerst op dit vlak hulp ingeschakeld te worden. Te denken valt aan schuldsanering, verslavingszorg of woonbegeleiding. Ook de samenwerking met de vrijwilligersorganisatie waar de deelnemer een werkplek krijgt, valt onder de aandacht voor de omgeving. Vlaar en Keesom (1997) benadrukken dat de 'extra begeleider' of 'activeerder' het beste als bemiddelaar kan fungeren tussen de wensen van de deelnemer en de instelling en ook daarna betrokken blijft. De begeleiding moet intensief zijn en meer praktisch dan therapeutisch van aard.

EVENTUEEL TRAININGEN

Afhankelijk van de kennis en de vaardigheden van de deelnemer, kan het verstandig zijn als de cliënt cursussen of trainingen volgt. Bijvoorbeeld training van sociale vaardigheden of arbeidsvaardigheden (sVM, 2002).

3.3. De deelnemer

Vrijwel alle publicaties gaan ervan uit dat er twee afzonderlijke groepen vrijwilligers zijn: de reguliere vrijwilliger en de deelnemer aan een sociale activeringstraject. Tegelijkertijd stellen de meeste auteurs dat het de vraag is in hoeverre ze in de praktijk daadwerkelijk verschillende begeleiding vergen. Schriemer (2001) concludeert zelfs dat de Rotterdamse instellingen doorgaans geen grote verschillen opmerken tussen reguliere vrijwilligers en 'OK-vrijwilligers' (met het doel van sociale activering). Al moet daarbij worden aangetekend dat in Rotterdam sociale activering altijd een doel op zich is en nooit een middel dat moet leiden naar betaald werk.

Een goede hypothese lijkt mij wat de brochure 'fase 4-klienten...' (sVM, 2002) stelt: dat de fase 4-klienten niet een nieuwe groep vrijwilligers is, maar sinds kort alleen een naam heeft gekregen. Zij waren dus wel altijd al aanwezig in vrijwilligersorganisaties, maar werden nooit als groep met speciale karakteristieken en wensen gezien.

Iedere publicatie doet uiteindelijk toch aanbevelingen om juist 'deze groep' vrijwilligers een plaats te kunnen geven. Dus moet 'deze groep' wel specifieke kenmerken hebben en stelt zij blijkbaar specifieke eisen of wensen aan een organisatie. Iedere auteur behandelt ook wel het verschil tussen een 'reguliere' vrijwilliger en een vrijwilliger met een sociaal activeringstraject. Maar niet iedereen is het eens over wat dat verschil precies is. Een samenvatting volgt in de komende paragrafen:

DEMOGRAFIE

Over de demografische verschillen tussen de reguliere vrijwilliger en de deelnemer aan sociale activeringstraject is de stichting voor VrijwilligersManagement (2002) het meest expliciet in de brochure 'Activerend vrijwilligerswerk'. Zij stelt dat de klant voor sociale activering gemiddeld:

- wat ouder is, relatief lager opgeleid en vaker van allochtone afkomst.
- vaker te maken heeft met een combinatie van lichamelijke, psychische en sociale beperkingen
- wat betreft de primaire sociale contacten doorgaans niet vereenzaamd is, maar wel beperkt in de wijdere 'sociale actieradius' (neemt veel minder deel aan de meer gestructureerde vormen van sociaal contact, zoals verenigingen of vrijwilligerswerk)

MOTIVATIE EN BEHOEFTE

Paul Dekker heeft de redenen waarom een reguliere vrijwilliger begint aan vrijwilligerswerk en de motieven van iemand uit de doelgroep van sociale activering het meest specifiek benoemd. Hij zet op een rijtje wat de voornaamste behoeften zijn van een 'modale' vrijwilliger en wat de behoeften van een 'fase 4-klant' (Dekker, 1997):

Modale vrijwilliger

1. Leuk om te doen
2. Morele, religieuze, politieke motieven
3. Ontmoeten/ vrienden
4. Sociale erkenning
5. Vaardigheden opdoen
6. Resultaat
7. Actief/gezond blijven
8. Levenservaring

Fase 4-klanten

1. Zinnige dagbesteding
2. Zich nuttig maken
3. Onder de mensen komen
4. Kans op baan vergroten
5. Ontplooiing

Schriemer (2001) benoemt in haar publicatie 'Sociale activering in het vrijwilligerswerk' een ander verschil in motivatie. In de door haar bestudeerde gemeente Rotterdam krijgen 'deelnemers' een vergoeding verstrekt, terwijl een normale vrijwilliger die niet krijgt. In Enschede ligt de situatie iets anders, daar wordt geen extra vergoeding verstrekt, maar wel krijgen deelnemers aan een traject vaak vrijstelling van sollicitatieplicht. Ook worden mensen in sommige gevallen gedwongen deel te nemen, op straffe van korting op hun uitkering. Belangrijke constatering is dat de motivatie om bij een vrijwilligersorganisatie mogelijk niet van de vrijwilliger zelf uitgaat, maar door derden ervoor wordt beloond dan wel verplicht. Dat kan van invloed zijn op de motivatie.

Tevens noemt zij dat organisaties nogal eens vrezen voor het onderscheid tussen 'passie' en 'actie'. De normale vrijwilliger zou zijn werk doen vanuit een eigen passie, terwijl een 'deelnemer' zijn werk doet om geactiveerd te worden. Zij meldt echter ook dat zij dit in de praktijk niet bevestigd heeft gezien.

VAARDIGHEDEN

Fase 4-klanten hebben allemaal een grote afstand tot de betaalde arbeidsmarkt, maar de redenen hiervoor lopen uiteen. Voor de een komt dat door de zorg voor jonge kinderen of door andere mantelzorgtaken. Voor de ander doordat hij of zij nog niet zo lang in Nederland is, of vanwege lichamelijke of psychische beperkingen. Ook leeftijd, een lage opleiding en problemen met huisvesting of schulden kunnen een rol spelen. Opvallend is wel, dat ze gemiddeld minder deelnemen aan het sociale leven buiten de directe omgeving en, niet alleen lange tijd geen betaald werk hebben verricht, ook minder vaak lid zijn van een club of vereniging zijn of vrijwilligerswerk doen (sVM, 2002). Daardoor beschikken ze minder dan gemiddeld over vaardigheden die nuttig zijn om met in gestructureerd verband te kunnen werken: zoals samenwerken, plannen, rekening houden met anderen, afspraken nakomen, op tijd zijn. Voor de mensen binnen de organisatie spreken ze vanzelf, maar veel deelnemers moeten die vaardigheden (weer) opbouwen (sVM, 2002).

TOELEIDING NAAR BETAALDE ARBEID

Een essentieel onderscheid dat ook al in paragraaf 2.4 werd besproken is de vraag of sociale activering een middel is richting betaalde arbeid of een doel op zich. De meeste geraadpleegde literatuur gaat ervan uit dat deelnemers aan sociale activering in de eerste plaats een ontwikkeling willen (of moeten) doormaken in de richting van betaalde arbeid. Pas in de tweede plaats houden zij er rekening mee dat dat niet voor alle deelnemers geldt. Als er sprake is van deze ontwikkelingsbehoefte brengt dat mogelijk extra druk met zich mee en stelt mogelijk andere eisen aan de organisatie waar hij werkt.

3.4. De vrijwilligersorganisatie

Waar de match tussen een vrijwilligersorganisatie en een reguliere vrijwilliger vaak vanzelf tot stand komt, vraagt het opbouwen van de relatie met de fase 4-klant doorgaans een grotere investering in persoonlijk maatwerk. Bij de rol van de extra begeleider (paragraaf 4.2.) zagen we al dat alle geraadpleegde literatuur het belang van de individuele benadering onderstreept. Schriemer (1997) neemt dit uitgangspunt ook nadrukkelijk mee in haar aanbevelingen aan vrijwilligersorganisaties. Het verdient volgens haar aanbeveling om zoveel mogelijk vanuit de mens en niet vanuit de vacature te redeneren. De uitdaging daarbij is de werkzaamheden waarvoor de instelling staat, geen geweld aan te doen en tegelijkertijd flexibeler om te gaan met de organisatie van die werkzaamheden. De Stichting voor VrijwilligersManagement (2002) komt tot een vergelijkbare conclusie.

Bij het plaatsen van een fase 4-klant vormt dus niet de taak of vacature het uitgangspunt, maar de klant zelf. Aandachtspunten voor het maatwerk zijn (Schriemer, 2001 en sVM, 2002):

- Aansluiten bij motieven
- Ruimte bieden voor oriëntatie
- Rekening houden met beperkingen

- Mogelijkheid geleidelijk in te groeien
- Bieden van nieuwe ontplooiingskansen
- Extra eisen aan scholing en omvang van taken

Bovendien moet een vrijwilligersorganisatie er rekening mee houden dat vrijwilligers uit deze groep vaak moeite hebben om in de organisatie te functioneren. Meer dan de modale vrijwilliger zullen zij de behoefte hebben om (sVM, 2002):

- Te wennen aan een dag- en nachtritme
- Te wennen aan op tijd komen en afspraken maken
- Te wennen aan omgang met collega's
- Zelfvertrouwen opdoen / eigenwaarde (door verrichten van nuttig werk)
- Zelfstandiger worden

De brochure "Fase 4-kanten: nieuwe vrijwilligers in uw organisatie" heeft concrete tips voor vrijwilligersorganisaties om dat proces goed te laten verlopen (sVM, 2002):

- Een sfeer waarin de klant zich welkom voelt
- Activiteiten vinden overdag en 'onder de mensen' plaats
- Taken zijn duidelijk afgebakend en geven weinig stress
- De werkplek is rustig en overzichtelijk
- Mogelijkheden om het werk geleidelijk uit te breiden
- Begeleiding op de werkplek (een 'maatje') en op afstand
- Beschikbaarheid van faciliteiten (apparatuur, materialen)

Het is volgens de bestudeerde literatuur dus van belang dat organisaties hun werk en werkbegeleiding zodanig inrichten dat aan die punten wordt voldaan. Dat vergt waarschijnlijk een investering van tijd, moeite en soms ook geld. Maar daar krijgt de organisatie ook iets voor terug (sVM, 2002):

- Meer menskracht binnen de organisatie
- Nieuwe invalshoeken, die meer zicht geven op onbekende doelgroepen
- Meer vaardigheid in het flexibel aanbieden van vrijwilligerswerk, aangepast aan de behoeften van verschillende doelgroepen
- Een positief 'sociaal' imago
- Voldoening over het invullen van eigen maatschappelijke verantwoordelijkheid.

De mate waarin organisaties succesvol zijn, hangt mede af van het type (vrijwilligers-)organisatie:

De opvang van fase 4-kanten is over het algemeen het makkelijkst te realiseren binnen *professionele* organisaties, waar het uitvoerende werk grotendeels door betaalde krachten wordt gedaan en vrijwilligers vooral aanvullende taken verrichten. Er is continu een aanspreekpunt voor de klant aanwezig en er is altijd wel een 'klus op maat'.

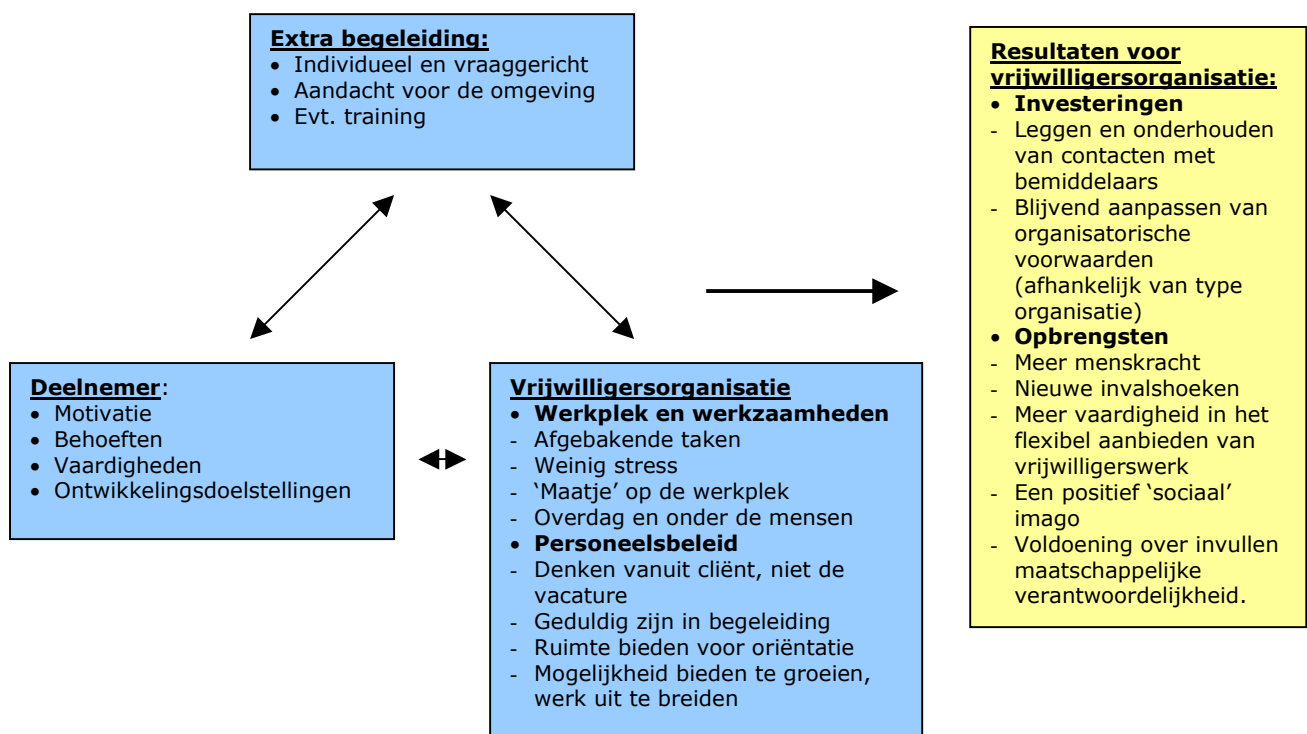
In de *semi-professionele* organisatie beperken professionals zich tot de coördinerende en begeleidende taken; het uitvoerende werk wordt door de vrijwilligers gedaan. De extra aandacht voor fase 4-kanten kan daardoor meer inspanning vragen. De extra begeleiding op de werkvloer komt vaak op een ervaren medevrijwilliger neer en extra inzet voor de introductie en begeleiding moet af van de toch al schaarse tijd van de professionele staf.

Een *vrijwilligersorganisatie* draait uitsluitend op vrijwilligers, waardoor de faciliteiten op het gebied van begeleiding en scholing vaak beperkt zijn. De extra inzet voor fase 4-klanten zal in de vrijwilligersorganisatie helemaal van de medevrijwilligers moeten komen.

Schriemer (2001) komt in 'Sociale activering in het vrijwilligerswerk' tot vergelijkbare conclusies. Dit onderzoek beperkt zich tot sociale activering in semi-professionele organisaties.

3.5. Conclusie

Nu al deze elementen zijn beschreven, kan de activeringsdriehoek uit hoofdstuk twee verder worden ingevuld. Zie daarvoor figuur 3.2. Als we alle elementen uit het voorgaande hoofdstuk samenvatten en schematisch met elkaar verbinden, krijgen we een mooi geheel. Daarin is een onderscheid gemaakt tussen de voorwaarden die dienen te worden gecreëerd (de blauwe vlakken) en de resultaten die de organisaties blijkens de literatuur ondervinden (het gele vlak).



Figuur 3.2: De activeringsdriehoek, nader uitgewerkt

4. Empirisch onderzoek

Het vorige hoofdstuk is afgesloten met een model waarin de factoren die volgens de bestudeerde theorie van belang zijn bij sociale activering in het vrijwilligerswerk, zijn samengevat. In het empirische onderzoek wordt dat model getoetst aan de werkelijkheid. Dit vierde hoofdstuk beschrijft hoe het empirische onderzoek is verricht en wat de resultaten waren.

4.1. De geïnterviewde instanties

Om de literatuur te toetsen aan de praktijk zijn interviews gehouden met een steekproef van belanghebbenden en ervaringsdeskundigen op het gebied van sociale activering en vrijwilligerswerk. De selectie van de instellingen vormt het antwoord op onderzoeksvraag 4: 'Welke organisaties hebben ervaring met sociale activering?'

Allereerst is de opdrachtgever, de Stichting CD-Uitleen zelf, een ervaringsdeskundige. Om informatie te verkrijgen hoe vergelijkbare instellingen tegen dezelfde thematiek aankijken, zijn in totaal drie semi-professionele organisaties in de culturele sector geselecteerd:

- Stichting CD-Uitleen, Enschede
- Concordia Kunst en Cultuur, Enschede
- Poppodium Atak, Enschede

Daarnaast zijn twee instellingen geselecteerd, waarvan bekend is dat zij zeer veel ervaring hebben met sociale activering; zij ontlenen hun bestaansrecht eraan mensen uit deze doelgroep een werkplaats te bieden:

- Zorgboerderij De Viermarken, Enschede
- DCW Bedrijven, Enschede

Voorts drie instellingen die veel ervaring hebben met mensen uit de doelgroep, maar hun bestaansrecht er niet aan ontlenen:

- Stichting Zinloos Geweld tegen Dieren, Enschede
- Livio begeleid wonen, Enschede
- Arcon, Hengelo

Tot slot een vijftal instanties die mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt begeleiden en een werkplaats voor ze zoeken:

- Gemeente Enschede
- Mediant, Enschede
- UWV Hengelo
- Agens, Enschede
- Servicepunt Vrijwilligerswerk, Enschede

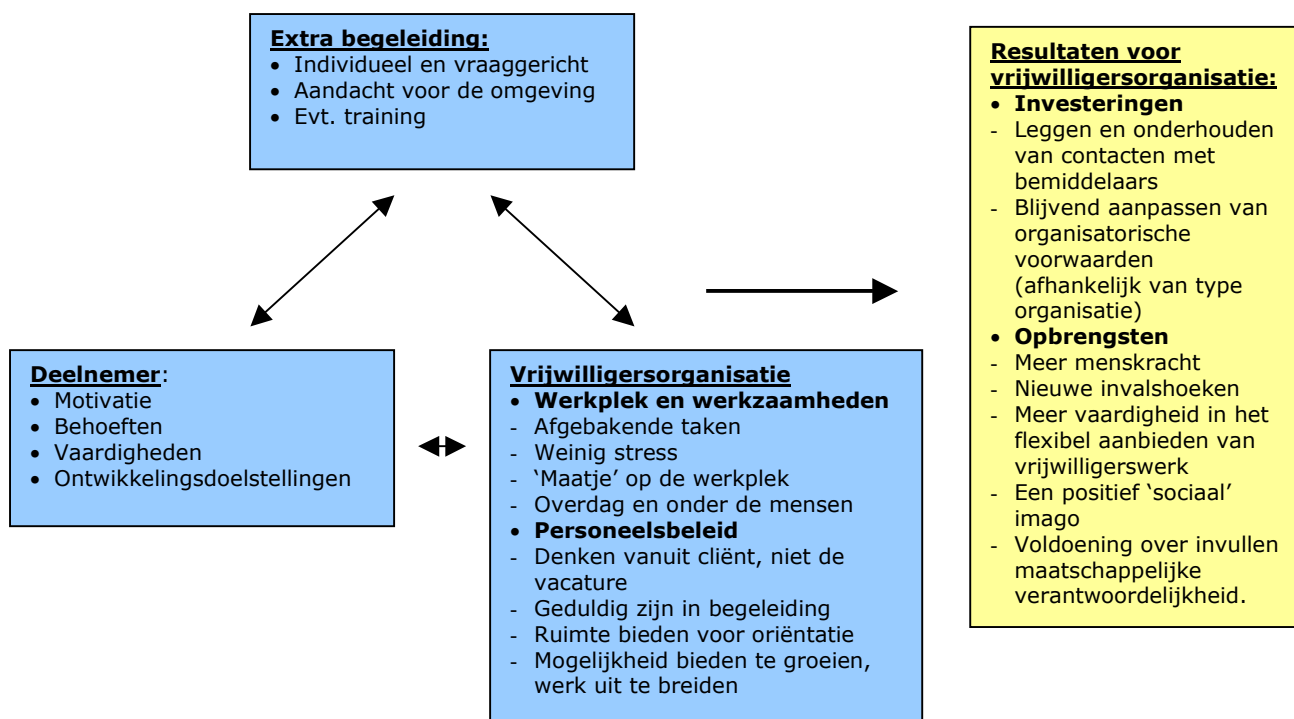
Tijdens de interviews is gevraagd naar:

- Ervaringen met mensen die in een sociaal isolement zitten en werk willen (of moeten) verrichten in een organisatie
- Verschillen in motivatie en behoefte tussen deze mensen en reguliere werknemers en vrijwilligers
- Welke extra inspanning deze mensen vragen van de rest van de organisatie
- Wat de organisatie hiervoor terug krijgt
- De invloed die deze mensen hebben op de rest van de organisatie
- De ontwikkeling die deze mensen willen en kunnen doormaken
- Hoe de eventuele extra inspanningen (kunnen) worden gefinancierd

Door de afbakening van het onderzoek zijn er geen interviews gehouden met individuele deelnemers aan activeringstrajecten. Informatie hierover komt dus uitsluitend uit de tweede hand: van vrijwilligerscoördinatoren, werkbegeleiders en trajectbegeleiders.

4.2. Empirie: ervaringen organisaties

Nu we uit de bestudeerde literatuur een werkbaar model hebben geformuleerd dat de belangrijkste factoren beschrijft die een rol spelen bij sociale activering in het vrijwilligerswerk, kan de theorie worden getoetst aan de praktijk. Zodoende kan worden onderzocht in hoeverre de factoren die uit de literatuur blijken daadwerkelijk van belang zijn voor de huidige organisaties. Deze paragraaf geeft een antwoord op de vierde onderzoeksvraag: 'welke ervaringen hebben de geselecteerde organisaties met sociale activering'? De antwoorden worden geformuleerd aan de hand van het activeringsmodel uit hoofdstuk drie dat als figuur 4.1 nogmaals is weergegeven. De conclusies die uit de bevindingen worden getrokken, zijn in tabelvorm samengevat in paragraaf 4.4.



Figuur 4.1: Nogmaals de nader uitgewerkte activeringsdriehoek

Deze paragraaf behandelt alleen de ervaringen die de geïnterviewde organisaties hebben met sociale activering en nog niet de vraag wat het hen heeft opgeleverd (de vijfde onderzoeksvraag). Die komt aan bod in paragraaf 4.3. Vooralsnog worden dus alleen de 'blauwe' vlakken uit de figuur behandeld.

4.2.1. Extra begeleiding

De 'extra begeleiding' in de activeringsdriehoek is in hoofdstuk drie gedefinieerd als alle begeleidende inspanningen tijdens het activeringstraject, die vallen buiten de gangbare organisatorische processen zoals intake, evaluatie en inwerken op de werkplek. De bestudeerde literatuur benadrukt het belang van een individuele en vraaggerichte benadering, waarin aandacht is voor de omgeving van de cliënt en de mogelijkheid bestaat tot training.

De geïnterviewde organisaties die vrijwilligers een werkplek bieden doen niet of nauwelijks zelf aan wat hier onder 'extra begeleiding' wordt verstaan. Hoewel circa de helft van de organisaties bereid is om tijd en moeite te investeren in mensen die meer begeleiding nodig hebben, gaat dat niet verder dan het zoeken naar passende werkzaamheden, het zorgdragen voor een 'maatje' op de werkplek en extra voortgangsbesprekingen. Uitzondering is Mediant dat ook psychologische ondersteuning aanbiedt in diverse therapievormen. Zij zijn immers primair een instelling in de geestelijke gezondheidszorg. Dergelijke therapieën mogen niet van een vrijwilligersorganisatie worden verwacht. De tweede uitzondering is de DCW dat doet aan diagnosestelling en trajectbegeleiding, maar zij doen dat niet voor vrijwilligers. Opmerkelijk is dat juist deze twee organisaties een vergoeding ontvangen voor de begeleiding.

Extra begeleiding:

- Individueel en vraaggericht
- Aandacht voor de omgeving
- Evt. training

Enkele andere organisaties (CD-Uitleen, Viermarken) houden wel een uitgebreide intake, zijn bereid tot het opstellen van een plan van aanpak met specifieke leerdoelen en daaraan gekoppelde begeleiding, maar zij doen dit alleen in overleg met een externe trajectbegeleider. De 'extra begeleiding' vindt dus plaats onder regie en verantwoordelijkheid van een andere instelling.

Van de geïnterviewden zijn de begeleidende instellingen Agens, Mediant, DCW en de gemeente Enschede de enige die aanbod of regie doen voor trainingen, cursussen en trajectuittippeling en -begeleiding. Zij hebben de trajectbegeleiding dan ook expliciet als taak – en worden daar ook voor betaald.

INDIVIDUEEL EN VRAAGGERICHT

De bestudeerde literatuur benadrukt dat bij een activeringstraject de wensen en behoeften van het individu centraal horen te staan en dat wordt uitgegaan van wat de deelnemer juist wel kan.

De begeleidende instellingen zijn zich van deze wenselijkheid bewust en kiezen voor een dergelijke aanpak, voorzover dat binnen hun mogelijkheden ligt. De DCW doet dit het meest uitgebreid door een persoonlijkheidsanalyse waaruit de meest geschikte coachingsmethode wordt afgeleid. Ook worden op die manier mogelijke functies, beroepswensen en een

passende beroepsomgeving geïnventariseerd. De daarvoor gewenste competenties worden gelegd naast de competenties die de deelnemer eerder heeft verworven, waarna een stappenplan wordt gemaakt voor het vervolgtraject. Ook Mediant hanteert een individuele en vraaggerichte aanpak. De cliënt kan een therapievorm volgen die precies bij het klachtenbeeld van de cliënt past. En voor wat betreft een passende werkplek zoekt de trajectbegeleider actief, aan de hand van de mogelijkheden, beperkingen en wensen van de cliënt een organisatie waar de cliënt naar verwachting optimaal tot zijn recht zal komen. De gemeente Enschede heeft een 'huisapotheek' met 'middeltjes' tegen specifieke 'blauwe plekken'. Die huisapotheek ligt niet vast, maar wordt doorlopend herzien en aangevuld. De 'middeltjes' lopen uiteen van groepsgewijze sollicitatietraining en leerwerktrajecten tot individuele mental coaching. Agens geeft aan iedereen een passend traject aan te bieden, maar biedt dat vrijwel uitsluitend groepsgewijs aan.

De vrijwilligersorganisaties geven dergelijke extra begeleiding niet omdat dit veel tijd en moeite – en dus ook kosten – met zich meebrengt. Bovendien is voor het stellen van de juiste diagnose expertise benodigd. Tot op zekere hoogte beschikken enkele organisaties daar wel over, maar dan ontbreekt het hen aan tijd.

Concluderend kan gesteld worden dat begeleidende activiteiten, die vallen buiten gangbare organisatorische processen als intake, evaluatie en inwerken op werkplek, alleen gebeuren door de instellingen die dat tot hun taak rekenen en specifiek voor dat deel een vergoeding krijgen. De mate waarin de begeleiding individueel, vraaggericht en op maat is, hangt af van het beschikbare budget en van de aard van de organisatie (een instelling uit de geestelijke gezondheidszorg zal daar meer energie aan besteden dan een commercieel reïntegratiebureau).

EXTRA BEGELEIDING: AANDACHT VOOR DE OMGEVING

De bestudeerde literatuur benadrukt dat de trajectbegeleider niet alleen aandacht zou moeten hebben voor de cliënt, maar ook voor diens omgeving. Daaronder wordt zowel de privé-situatie van de deelnemer verstaan als het contact met de vrijwilligersorganisatie waar de deelnemer terechtkomt.

De begeleidende instellingen Agens en de DCW hebben vooral in het beginstadium veel aandacht voor de omgeving van de cliënt – en die omgeving is volgens hen vele malen groter dan de werkplek. Agens kijkt bij iedere cliënt allereerst of de deelnemer over voldoende 'life skills' beschikt. Daaronder verstaan zij zaken als het huishouden en persoonlijke verzorging. De DCW benadrukt dat er 'regie over de leefwereld' moet zijn. Het trajectbureau van Mediant besteedt hieraan minder aandacht, maar dat is omdat de cliënten van het trajectbureau meestal al een voortraject binnen Mediant hebben afgelegd, waarin veel aandacht is voor de omgeving. De instellingen die deelnemers een werkplek bieden beamen dat het zeer belangrijk is dat mensen hun thuis- en familiesituatie op orde hebben, maar geven aan dat zij onvoldoende tijd hebben om mensen op dit vlak te begeleiden.

De begeleidende instellingen bevestigen dat er al voordat een cliënt wordt geplaatst bij een vrijwilligersorganisatie, er een goede afstemming moet zijn tussen de extra begeleider en de vrijwilligersinstelling. De wederzijdse verwachtingen moeten perfect overeenkomen. De organisatie die de cliënt een werkplek biedt, zou er goed aan doen van tevoren nauwkeurig

hun eigen cultuur, hun werkzaamheden en hun verwachtingen helder te formuleren. Hoe beter die beschrijving aansluit bij de werkelijkheid en hoe beter en eerlijker de communicatie met de begeleidende instelling, des te groter is de kans dat er een goede match wordt gevonden tussen de cliënt en de werkplek. En hoe groter de kans op een succesvolle samenwerking en een geslaagde sociale activering.

Begeleidende instellingen als de gemeente Enschede en de DCW vinden het belangrijk dat de organisatie de juiste filosofie heeft en dat die wordt gedragen door alle personen die met de cliënt zullen werken. Als het goed is levert de cliënt 'extra menskracht', maar men moet zich realiseren dat daar intensievere begeleiding tegenover moet staan. De begeleidende instelling zal ervoor waken dat de cliënt niet wordt 'uitgemolken' als goedkope arbeidskracht.

Indien de cliënt al snel zou moeten doorstromen naar een betaalde baan is het wenselijk dat bij de organisatie die de cliënt een werkplek biedt ook de mogelijkheid bestaat dat die persoon later in dienst kan worden genomen. Mocht die mogelijkheid er niet zijn, dan moeten er tenminste betaalde banen zijn in de richting van de werkzaamheden die de cliënt zal verrichten. Dit zijn wenselijkheden waar (semi-)vrijwilligersorganisaties zelden aan tegemoet kunnen komen.

EXTRA BEGELEIDING: EVT TRAINING

De mate waarin training of scholing wordt ingezet in trajecten die men onder sociale activering schaaft, varieert per instantie. Zoals gezegd komen vrijwilligersorganisaties niet of nauwelijks toe aan dergelijke begeleiding, uitgezonderd eigen, interne cursussen. Reïntegratiebureau Agens biedt veel groepsgewijze trainingen aan, maar zelden vak- en functiegerichte scholing vanwege de hoge kosten die daarmee gepaard gaan en hun eigen beperkte budgetten. De trainingen die zij aanbieden behandelen vaardigheden als sollicitatietraining, jezelf presenteren en samenwerken. Net als de DCW bieden zij alleen vakgerichte scholing aan als UWV of de lokale overheid dat financiert.

De gemeente Enschede en UWV kunnen in sommige gevallen financiering van scholing overwegen of toestaan dat de opleiding wordt gevolgd met behoud van uitkering, maar alleen als dat het vinden van een baan rechtstreeks bevordert en niet belemmert. In dergelijke gevallen is het echter niet waarschijnlijk dat die persoon bij de DCW of Agens wordt geplaatst.

4.2.2. Deelnemer

Iedere deelnemer aan een activeringstraject heeft bepaalde kenmerken die bepalend zijn voor de wijze waarop het activeringstraject optimaal ingericht kan worden en de manier waarop een vrijwilligersorganisatie daar het best mee kan omgaan. Uit de bestudeerde literatuur is gedestilleerd dat de motivatie, behoeften, vaardigheden en de eventuele ontwikkelingsdoelstellingen het meest bepalend zijn.

Deelnemer:

- Motivatie
- Behoeften
- Vaardigheden
- Ontwikkelingsdoelstellingen

MOTIVATIE EN BEHOEFTE

Het beeld dat de geïnterviewden schetsen van de motivatie van kandidaat-vrijwilligers met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, komt nagenoeg overeen met de motieven die uit de bestudeerde literatuur naar voren komt, zoals die is beschreven in paragraaf 3.3. Overigens geven de geïnterviewden aan dat de motivatie van iemand met een grote afstand tot de arbeidsmarkt niet of nauwelijks verschilt van een reguliere vrijwilliger. Dit ondersteunt de opmerking dat de 'fase 4'-klant' niet een nieuwe groep vrijwilligers is, maar dat die pas sinds kort als aparte groep wordt benoemd. Wel geldt volgens de geïnterviewden dat voor mensen uit die groep de motieven 'sociale contacten' en 'zinvolle dagbesteding' een voorname rol spelen, wat niet per se het geval is bij een reguliere vrijwilliger.

Enkele geïnterviewden noemen dat deelnemers aan reïntegratietrajecten zich niet altijd uit eigen motivatie aanmelden. Bijvoorbeeld als zij vrijwilligerswerk móeten doen om hun uitkering te behouden of om aan de eisen van een reïntegratiebureau te voldoen. Enkele vrijwilligerscoördinatoren hebben in dan hun twijfels of zij die persoon wel moeten aannemen. In dat geval leggen zij het initiatief voor vervolgstappen bij de kandidaat-vrijwilliger. Als die zich vervolgens niet meer meldt, was hij onvoldoende gemotiveerd.

Voor het overige zijn mensen die zich via welke weg dan ook melden bij een bepaalde vrijwilligersorganisatie goed gemotiveerd om zich juist voor die organisatie in te zetten; anders waren ze immers wel bij een andere instelling binnengestapt.

Zoals ook al uit de literatuur bleek, hebben 'zwakkere' vrijwilligers aanzienlijk meer sturing en begeleiding nodig. Zij hebben meer behoefte aan het maken van een praatje over hun functioneren en aan bevestiging. Bovendien zullen zij zelden verantwoordelijkheden op zich (kunnen) nemen. Ze hebben ook meer dan gemiddelde vrijwilligers behoefte aan een beschermde omgeving, waarin zij zich op hun gemak en veilig voelen. Zelden hebben zij uit zichzelf de behoefte om door te groeien, waarover meer onder het kopje 'ontwikkelingsdoelstelling'.

VAARDIGHEDEN

De vaardigheden van de vrijwilligers uit 'kwetsbare' groepen lopen sterk uiteen. Ze hangen af van de voorgeschiedenis van de persoon. Soms hebben kandidaten geen enkele opleiding en werkervaring, maar een andere persoon heeft misschien jarenlang gewerkt en is door bijvoorbeeld een burn-out uit het arbeidsproces geraakt. Zo iemand mist mogelijk zelfvertrouwen, maar heeft veel vaardigheden.

Ook de vaardigheden die organisaties minimaal van hun vrijwilligers verwachten lopen sterk uiteen. De organisaties waar vrijwilligers alleen in publieksfuncties kunnen werken, verwachten tenminste een zekere mate van assertiviteit, sociale vaardigheden en een professionele uitstraling. Mensen die erg onzeker en aarzelend zijn, worden bij hun in de regel niet aangenomen. Maar organisaties waar ook eenvoudige werkzaamheden achter de schermen kunnen worden gedaan, zijn daarin minder streng.

Vrijwel alle geïnterviewde instellingen hebben ervaring met vrijwilligers met psychische problemen. Voor hen kan het vrijwilligerswerk dan een goede afleiding zijn. En mogelijk ook een plek om ervaringen op te doen die zij in hun therapie kunnen gebruiken. Hoewel de

organisaties het vrijwilligerswerk dan zelden beschouwen als een bijdrage aan de sociale activering van deze mensen, is dat in feite wel het geval. In principe hebben de organisaties er geen problemen mee, maar zij stellen wel hun eigen eisen aan de vaardigheden van de vrijwilliger. Voor de ene instelling ligt de lat dan hoger dan voor de andere, maar allemaal zijn ze van mening dat een deelnemer voldoende in staat moet zijn om zijn werk te doen. Als iemand bijvoorbeeld erg veel met zichzelf bezig is, is hij onvoldoende in staat zich op het werk te concentreren. Zij functioneren moeizaam, wat ten koste kan gaan van het draagvlak binnen de organisatie.

ONTWIKKELINGSDOELSTELLING

Uit de bestudeerde literatuur bleek dat niet iedereen dezelfde doelstelling beoogt met sociale activering. Terwijl sommige gemeentes en instellingen vooral doorstroom naar betaald werk beogen, is de activering in andere plaatsen puur bedoeld om mensen duurzaam een zinvolle dagbesteding te geven en hun sociale netwerk te vergroten. In dat geval is sociale activering al geslaagd als het lukt om iemand succesvol te betrekken bij maatschappelijk zinvolle werkzaamheden, ook als dat werk onbetaald is.

Ook in de Enschedese praktijk blijkt dat verschil aanwezig. Vooral voor Agens, de DCW en de gemeente Enschede is van het belang dat hun cliënten zo snel mogelijk betaald werk vinden. Agens en de DCW krijgen die opdracht expliciet mee van de gemeente Enschede. De gemeente zelf is er wegens budgettaire overwegingen vooral bij gebaat om zoveel mensen uit hun uitkering te krijgen. Zelfs verwachten zij dergelijke resultaten op relatief korte termijn. Vaak zelfs binnen een half jaar. Zij stellen dan ook speciale eisen aan de werkomgeving van de cliënt, waarover meer bij dat onderwerp.

De vrijwilligersorganisaties geven juist aan dat doorstroming naar betaald werk via hun organisatie zeldzaam is, zeker op korte termijn. Snelle uitstroom naar een betaalde baan is volgens alle geïnterviewden alleen haalbaar bij mensen die 'dichtbij' de arbeidsmarkt zitten. Of eventueel vast in dienst kunnen komen bij de DCW.

Ook instellingen die primair vanuit welzijn van hun cliënt redeneren en minder vanuit werk en inkomen, zoals de Viermarken en het trajectbureau van Mediant, geven aan dat een betaalde baan voor cliënten zelden een te realiseren doel is. Maar dat wil niet zeggen dat mensen via het vrijwilligerswerk niets leren. Integendeel, zij zijn ervan overtuigd dat iedereen er beter van wordt. Men leert iets over zichzelf, doet vaak extra sociale vaardigheden op, wordt zelfbewuster en krijgt meer eigenwaarde. Soms gebeurt dat door van tevoren op het individu toegespitste ontwikkelingsdoelen af te spreken, maar bij velen werkt dat juist averechts. De meer onzekere en zwakkere vrijwilligers zijn vooral gebaat bij een veilige omgeving waar rekening met ze wordt gehouden. Zij kunnen opbloeien, enkel door te ervaren dat ze kunnen functioneren. Maar als vervolgens van hen wordt verwacht dat zij ook ander werk gaan doen, of meer uren maken, dan is het risico op een terugval groot. Zonder opgelegde druk leren zij het meest. De deelnemers die in staat zijn om een volgende stap te zetten, geven dat zelf wel aan.

Voor velen is vrijwilligerswerk daarom een eindstation. Maar het kan wel een opstap zijn naar werk voor de DCW of naar het succesvol deelnemen aan een reïntegratietraject. Ook zijn er gevallen bekend waar vrijwilligers dankzij het vrijwilligerswerk meer zelfvertrouwen,

vaardigheden en een netwerk opbouwen en vervolgens, zonder opgelegde druk, misschien wel juist zonder opgelegde druk, kunnen doorstromen naar de reguliere arbeidsmarkt. Vrijwilligerswerk blijkt dus minder geschikt als van de deelnemer wordt verwacht dat hij snel doorstroomt naar betaald werk, maar kan uitstekend fungeren als 'voorschakeltraject' voor arbeidsreïntegratie of puur om mensen te betrekken bij maatschappelijk zinvolle activiteiten.

4.2.3. Vrijwilligersorganisatie

Als een rode draad door de aanbevelingen van de bestudeerde literatuur loopt dat organisaties primair moeten redeneren vanuit de kwetsbare vrijwilliger en niet vanuit de bestaande taken en vacatures. Dat komt tot uiting in aanbevelingen over geschikte werkzaamheden en werkplek en in aanbevelingen die gerelateerd zijn aan het vrijwilligersbeleid in het algemeen.

WERKPLEK EN WERKZAAMHEDEN

De aard van de werkzaamheden die volgens de organisaties geschikt is voor mensen in een activeringstraject komt grotendeels overeen met het beeld dat is gedestilleerd uit de bestudeerde literatuur. Vooral **eenvoudige, stressloze werkzaamheden** die gedaan kunnen worden in een **voorspelbare omgeving**, onder geduldige en **begripvolle begeleiding**, blijken geschikt.

Eén kenmerk dat volgens de literatuur van belang was, werd niet genoemd door de geïnterviewde instellingen: het werk zou volgens de bestudeerde artikelen **overdag en onder de mensen** moeten plaatsvinden. Dat laatste geldt lang niet voor alle deelnemers. Geregeld vinden mensen het juist prettig om in hun eentje of in een kleine groep hun werk te doen. Slechts weinig organisaties benoemen dat het werk overdag plaats zou moeten vinden. Desgevraagd geven zij aan dat het soms niet eens mogelijk is dat vrijwilligers overdag werken en dat dit dan zelden een probleem wordt gevonden door de vrijwilliger. De instellingen die cliënten naar de arbeidsmarkt willen begeleiden en hun arbeidsritme willen laten opdoen, geven wel aan het belangrijk te vinden dat de werkzaamheden overdag worden verricht. Dit blijkt dus niet per se een behoefte van de deelnemers zelf.

Vrijwilligersorganisatie

- **Werkplek en werkzaamheden**
 - Afgebakende taken
 - Weinig stress
 - 'Maatje' op de werkplek
 - Overdag en onder de mensen

Een element dat door de geïnterviewden veel belangrijker wordt gevonden dan door de auteurs van de bestudeerde artikelen is dat organisaties zichzelf moeten **indekken tegen risico's**. De instellingen blijken te worden geconfronteerd met een hoger uitvalspercentage onder de vrijwilligers met een grote afstand tot de arbeidsmarkt dan onder de gemiddelde vrijwilliger. Dat verschil wordt groter als er ontwikkelingsdoelstellingen worden opgelegd en de deelnemer druk ervaart. Voor de organisaties is het daarom van belang dat uitval opgevangen kan worden. Dat kan door de deelnemers werk te geven dat weliswaar nuttig is, maar geen tijdsdruk met zich meebrengt. Waarvoor het niet erg is als het werk niet (snel) af komt. Of door mensen in groepen te laten functioneren, zodat de groep het kan opvangen als er iemand wegvalt.

PERSONEELSBELEID

Eén van de belangrijke aanbevelingen uit de literatuur voor wat betreft het personeelsbeleid is dat de instelling zorg moet dragen voor een

geduldige begeleiding en samen met de cliënt dient

te zoeken naar passend werk. De meeste geïnterviewde organisaties zijn daartoe bereid. Zij bekijken per kandidaat-vrijwilliger welke functie het meest geschikt is en waar zij op de meest geschikte begeleiding kunnen rekenen. Vaak zijn ze ook bereid

om een kandidaat eerst een paar keer bij verschillende werkzaamheden te laten meekijken voordat er een (voorlopig) definitieve keuze wordt gemaakt. **Ruimte voor oriëntatie** is er haast altijd.

Vrijwilligersorganisatie

• Personeelsbeleid

- Denken vanuit cliënt, niet de vacature
- Geduldig zijn in begeleiding
- Ruimte bieden voor oriëntatie
- Mogelijkheid bieden te groeien, werk uit te breiden

Een andere belangrijke aanbeveling uit de literatuur is dat er moet worden **gedacht vanuit de cliënt, niet vanuit de vacature**. De geïnterviewde organisaties verschillen sterk in de bereidheid hiertoe. Het grootste deel van de instellingen heeft een afgebakend takenpakket dat door vrijwilligers uitgevoerd wordt en vindt dat iedere vrijwilliger in dat normale proces moet meedraaien. Zij zijn niet bereid om grote aanpassingen te doen omwille van een of enkele vrijwilligers, die mogelijk slechts tijdelijk actief blijven. Alle medewerkers moeten ook in voldoende mate productiviteit toevoegen binnen de bestaande structuren. Maar instellingen als de Viermarken en ook de CD-Uitleen stellen zich flexibeler op. Zij willen, indien gewenst, ook schuiven met werk en zijn bereid hun verwachtingen omlaag bij te stellen omwille van de kandidaat. Niet dat het werk vrijblijvend wordt, maar zolang de wil en de intentie van de deelnemer goed zijn, wil de organisatie zich aanpassen.

Het verschil in de bereidheid van de instellingen kan worden verklaard door drie elementen:

1. De **motivatie van de organisatie**. Een instelling als de Viermarken heeft primair het doel mensen sociaal te activeren. De vrijwilligers of 'deelnemers' zijn bij hun dus niet alleen medewerkers, maar ook klant. Ook speelt de persoonlijke filosofie van de vrijwilligerscoördinator een belangrijke rol. Als hij begaan is met 'zwakkeren' zal hij eerder geneigd zijn extra moeite te doen.
2. De **aard van de werkzaamheden**. Als een organisatie vrijwilligers zoekt voor werkzaamheden die in de regel geschikt zijn voor deze doelgroep (zoals die op de vorige pagina zijn beschreven), is de kans op succes groter en het risico dat inspanningen vruchteloos blijken lager.
3. De **variatie in de taken**. Een organisatie waar veel verschillende werkzaamheden door vrijwilligers gedaan worden, is beter in staat om flexibel met de vrijwilligers om te gaan.

Een laatste aanbeveling van belang uit de literatuur is dat de organisaties een deelnemer de mogelijkheid bieden tot **groei** en het **werk uit te breiden**. Ook op dit punt blijken de geïnterviewde instellingen sterk te verschillen. Dat komt voor het grootste deel voort uit de aard van de taken die standaard door vrijwilligers worden gedaan. Naarmate de variatie in de aard van de vrijwilligerswerkzaamheden groter is, is er vanzelfsprekend meer mogelijkheid tot flexibiliteit. Organisaties waar vrijwilligers slechts een beperkt deel van de werkzaamheden uitvoeren en waar die ook nog eens helder afgebakende functies betreffen, zijn over het algemeen ook minder bereid zich flexibel op te stellen. Zeker als onduidelijk is of en hoe lang een vrijwilliger dat werk kan doen. Bovendien moeten zij er rekening mee

houden dat het voor iedereen helder blijft welke werkzaamheden betaald zijn en welke vrijwillig.

4.2.4. Resultaten voor organisaties

In de voorgaande paragrafen is beschreven hoe de geïnterviewden aankijken tegen sociale activering in het vrijwilligerswerk. Maar de vraag is nog niet aan de orde gekomen wat de sociale activering de organisaties op heeft geleverd, of kan opleveren. De paragrafen 4 en 5 geven een antwoord op de vijfde onderzoeksvraag. Paragraaf 5 gaat in op de opbrengsten van de sociale activering, deze paragraaf op de investeringen die de bijdrage aan sociale activering de organisatie heeft gekost, het gele blok dus in de activeringsdriehoek uit hoofdstuk drie.

CONTACTEN BEMIDDELAARS

Zoals al eerder bleek hebben de begeleidende instellingen Agens, de gemeente Enschede, Mediant en de DCW nogal wat wensen aan de organisaties die hun cliënt een werkplek kunnen bieden. Het is voor hun ook van groot belang om goede contacten op te bouwen en korte communicatielijnen te onderhouden.

Resultaten voor vrijwilligersorganisatie:

- **Investerings**
 - Leggen en onderhouden van contacten met bemiddelaars
 - Blijvend aanpassen van organisatorische voorwaarden (afhankelijk van type organisatie)

De vrijwilligersorganisaties zijn in te delen in twee groepen: de organisaties die primair vinden dat iedere vrijwilliger iets moet toevoegen aan de organisatie en de organisaties die sowieso al bereid zijn extra moeite te doen voor 'zwakkere' vrijwilligers – of dat zelfs als een van de doelen van hun organisatie beschouwen. De eerste groep wil de inspanningen minimaliseren en dus ook niet veel tijd kwijt zijn aan het onderhouden van contacten met begeleiders. De tweede groep is in het algemeen al sneller bereid moeite te doen voor de vrijwilligers en ziet het dan ook als een goede zaak om contact te houden over de voortgang van de vrijwilliger.

Iedereen is het erover eens dat áls je mensen succesvol wilt begeleiden in hun sociale activering, dat het contact tussen de bemiddelaars en de begeleiders op de werkplek open en frequent dient te zijn. Dat is een flinke investering, die uiteindelijk zijn vruchten zal afwerpen. Niet alleen voor de huidige cliënt, maar ook voor de toekomst. Beide partijen leren van elkaar en kunnen ook in de toekomst iets aan elkaar hebben.

BLIJVEND AANPASSEN VAN DE ORGANISATIE

Niet alleen de begeleiding van 'zwakkere' vrijwilligers vergt veel inspanning, ook het (her-)inrichten van de organisatie is een flinke investering. De organisatie moet voorwaarden scheppen zodat mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt er kunnen aarden en zich bovendien kunnen ontplooien. Dat vraagt van hun (interne) begeleiders dat ze vanuit de cliënt kunnen denken en flexibel zijn. Op basis daarvan moet een organisatie indien nodig aanpassingen kunnen doen aan de werkzaamheden en de wijze waarop die georganiseerd zijn. Bovendien moet rekening worden gehouden met en ingespeeld worden op verhoogde uitval. Dat vraagt flexibiliteit van de begeleiding en van de rest van de organisatie. Het vergt daarom vaak investeringen van veel organisaties die zich actief willen inspannen voor 'fase 4-vrijwilligers'. Maar niet van alle instellingen. Zoals we al eerder

zagen, lenen sommige werkzaamheden en werkomstandigheden zich beter voor deze doelgroep dan andere. Er zijn instellingen waar al werkzaamheden worden verricht die aan die randvoorwaarden voldoen. En waar toch al mensen werken die geduldig zijn in de begeleiding. Bovendien blijken zijn de risico's op uitval veel hoger te zijn als de deelnemer een ontwikkelingsdoelstelling meekrijgt. In die gevallen wordt er dus ook veel meer van de vrijwilligersorganisatie gevraagd.

De wijze waarop de organisatie het beste kan worden ingericht is sterk afhankelijk van het organisatorisch motief. En de mate waarin het blijvend aanpassen van de organisatie daadwerkelijk een investering is voor een instelling is dus ook sterk afhankelijk van het motief waarom de instelling 'fase 4-vrijwilligers' aanneemt. In hoofdstuk 5 wordt daarop dieper ingegaan.

MEER MENSKRACHT

Het is voor alle geïnterviewden helder dat mensen in sociale activeringstrajecten potentiële extra vrijwilligers zijn. En mogelijk ook meer menskracht leveren aan je organisatie. Maar of dat ook zo uitpakt, weet je als instelling nooit zeker. Je wordt geconfronteerd met een verhoogd risico, want de kans dat mensen uitvallen is groter dan gemiddeld. Ook ligt de productiviteit van mensen uit deze doelgroep vaak lager en vergen ze meer begeleiding. Het blijkt sterk af te hangen van de mate waarin de nieuwe vrijwilligers kunnen aarden in de organisatie en van de aard van de werkzaamheden of zij daadwerkelijk meer menskracht opleveren, zoals bleek uit paragraaf 4.2.3.

Resultaten voor vrijwilligersorganisatie:

• Opbrengsten

- Meer menskracht
- Nieuwe invalshoeken
- Meer vaardigheid in het flexibel aanbieden van vrijwilligerswerk
- Een positief 'sociaal' imago
- Voldoening over invullen maatschappelijke verantwoordelijkheid.

NIEUWE INVALSHOEKEN EN FLEXIBILITEIT

Hoewel het logisch lijkt dat organisaties er zelf wijzer van worden als ze vrijwilligers aannemen uit nieuwe doelgroepen en zich daardoor flexibeler op (moeten) stellen, blijkt dit niet als voordeel te worden gezien door de geïnterviewde instellingen. Men vindt het vooral een zware inspanning. Ook organisaties die te kampen hebben met een tekort aan vrijwilligers en wellicht juist gebaat zullen zijn met nieuwe vrijwilligers, zien de noodzakelijke extra inspanningen juist als te hoge en onrealistische drempel: ze hebben ook geen capaciteit om de 'fase 4-vrijwilliger' te begeleiden.

POSITIEF IMAGO

Volgens de bestudeerde theorie draagt het inspannen voor sociale activering bij aan een positief imago voor de hele organisatie. Enkele van de geïnterviewden beamen dit, hoewel ze er niet actief campagne mee voeren. Maar bijvoorbeeld de gemeente uit waardering voor vrijwilligersorganisaties die mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt een kans geven.

MAATSCHAPPELIJKE VERANTWOORDELIJKHEID

Veel instellingen geven aan zich te hebben ingespannen voor sociale activering 'omdat ze het belangrijk vinden', 'om een rol te spelen voor de samenleving' of 'omdat ze het hun maatschappelijke taak vinden'. Het geeft niet alleen de vrijwilligerscoördinatoren en bestuursleden, maar ook de directe collega's een goed gevoel als zij zich inzetten voor de

'zwakkere' medemens en hun een kans bieden zichzelf te ontwikkelen. Wel is het van belang dat de plaatsingen overwegend succesvol verlopen. Als er herhaaldelijk problemen ontstaan, kan dit goede gevoel verdwijnen en kan zelfs het draagvlak voor nieuwe plaatsingen verloren gaan.

FINANCIËLE VERGOEDING

Een mogelijke financiële vergoeding werd niet genoemd in de bestudeerde literatuur, maar voor meerdere instellingen levert hun bijdrage aan sociale activering een extra opbrengst: ze krijgen er geld voor. De Viermarken, de DCW en Mediant ontlenen er zelfs hun bestaansrecht aan; het is hun missie om mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt en/of in een sociaal isolement te helpen een zinvolle en bevredigende plaats in de maatschappij in te kunnen nemen. Het blijkt ook dat die instellingen veruit het best in staat zijn om extra begeleiding te verzorgen.

Bovendien geven de overige vrijwilligersorganisaties aan dat het goed en zorgvuldig begeleiden van vrijwilligers uit die doelgroep veel, soms zelfs te veel, tijd kost. Gevraagd of zij hier meer tijd aan zouden besteden als er een vergoeding tegenover zou staan, geven de meeste van hen aan dat zij daar dan zeker toe bereid zouden zijn. De instellingen die nu al veel moeite doen, zouden het zelfs gepast vinden.

4.3 Het succes van de sociale activering in vrijwilligersorganisaties

Deze paragraaf geeft een antwoord op de zesde onderzoeksvraag: welke factoren waren van invloed op de mate waarin deelname de sociale activering binnen de vrijwilligersorganisaties uiteindelijk succesvol was?

In de eerste plaats dient dan de vraag gesteld te worden wanneer de sociale activering als succesvol wordt beschouwd. Dus afhankelijk van het doel dat men heeft met de sociale activering.

De instellingen die willen dat hun cliënten zo snel mogelijk doorstromen naar betaald werk, blijken hun cliënten niet bij vrijwilligersorganisaties te plaatsen, maar alleen bij instellingen die de cliënt mogelijk later in een reguliere baan willen aannemen of dat tenminste zouden kunnen. De kans op (snelle) uitstroom naar betaald werk via vrijwilligerswerk wordt als zeer gering beschouwd. De geïnterviewde vrijwilligersorganisaties hebben die ervaring ook. Tenzij de vrijwilliger al 'dichtbij' de arbeidsmarkt zit en alleen tijdelijk iets zinvols wil blijven doen. Maar die groep valt niet onder sociale activering.

Voor anderen is het doel van sociale activering mensen duurzaam te betrekken bij maatschappelijk zinvolle activiteiten zodat ze meer eigenwaarde krijgen en zichzelf kunnen ontwikkelen. Dat geldt bijvoorbeeld voor het trajectbureau van Mediant. Met deze 'welzijnsinstelling' wordt sociale activering als geslaagd beschouwd als een cliënt langdurig vrijwilligerswerk verricht naar tevredenheid van zichzelf en de organisatie. Op deze manier hebben veel vrijwilligersorganisaties al ervaring met sociale activering, hoewel ze het zelden zo hadden benoemd.

De vrijwilligersorganisaties zelf zijn er per definitie in de eerste plaats op gericht om mensen duurzaam goed te laten functioneren. Bijna alle geïnterviewde organisaties hebben ervaring met vrijwilligers die je als 'fase 4' zou kunnen beschouwen, hoewel vrijwel geen enkele dat als sociale activering had beschouwd. Voor hun viel zo iemand onder het reguliere vrijwilligersbeleid. De meeste organisaties hebben dat beleid op papier vastgelegd. Een enkele organisatie niet, maar zij hanteren wel degelijk hun eigen vaste procedures en routines. Iedere instelling hanteert zijn eigen selectiecriteria bij het aannemen van kandidaat-vrijwilligers. Die criteria zijn zo opgesteld dat mensen worden aangenomen als men verwacht dat de kandidaat-vrijwilliger iets positiefs zal bijdragen aan de organisatie.

Maar het verschilt per organisatie hoe scherp die criteria zijn. Voor iedereen is het een vereiste dat de kandidaat-vrijwilliger gemotiveerd is voor hun specifieke organisatie. Dat kan zijn uit affiniteit met het werkgebied van de instelling of uit interesse voor de typische werkzaamheden die verricht moeten worden. Maar niet alle organisaties zijn even toeschietelijk als iemand zich meldt van wie men verwacht dat hij extra begeleiding nodig heeft of voor wie een langdurig inwerktraject nodig zal zijn. Allemaal maken ze uiteindelijk de economische afweging dat iemand de organisatie werk uit handen moet nemen, meer dan dat hij aan begeleiding kost. Maar niet iedereen legt de lat even hoog.

Enkele van de geïnterviewde organisaties hebben sowieso al vrijwilligers aan het werk die langdurig werkloos zijn en moeilijk met werkdruk kunnen omgaan – en dus opvallende gelijkenissen vertonen met mensen in sociale activeringstrajecten – zonder dat deze mensen door een case-manager of trajectbegeleider zijn aangemeld of binnen de organisatie zijn aangemerkt als 'sociale activering'. Blijkbaar spreekt het vrijwilligerswerk deze mensen aan. Op zich verklaarbaar, want ook in paragraaf 3.3 bleek al dat er volgens sommige onderzoekers nauwelijks verschil zit tussen 'reguliere' vrijwilligers en 'fase-4-vrijwilligers'. En zelfs dat sociale activering niet een nieuwe groep vrijwilligers betreft, alleen dat deze groep pas recent als aparte groep wordt benoemd.

Het feit dat er voor bepaalde organisaties al 'fase-4-vrijwilligers' actief zijn, zegt iets over wat voor type instellingen en welke werkzaamheden past bij deze groep vrijwilligers. Het is dus interessant te bekijken wat de organisaties kenmerkt waar deze mensen sowieso al actief zijn. Dat blijken de volgende kenmerken te zijn:

- Er worden helder afgebakende taken verricht
- De taken brengen weinig stress met zich mee
- Het werk stuurt de vrijwilliger (weinig zelfstandigheid en eigen initiatief noodzakelijk)
- Er is altijd iemand bij het werk aanwezig op wie kan worden teruggevallen
- De begeleiding is geduldig

In die omstandigheden is de kwetsbare vrijwilliger op zijn gemak en kan hij nuttig werk verzetten dat anders wellicht zou blijven liggen. Dit klopt allemaal met de geraadpleegde literatuur.

Als deze kwetsbare vrijwilligers eenmaal hun plek hebben gevonden en op hun gemak zijn, zijn zij doorgaans zeer trouw aan de organisatie en aan het werk dat zij doen. In de regel hebben zij weinig behoefte om zich te ontwikkelen. De roep om flexibiliteit, om ontplooiingsmogelijkheden en uitbreiding van het werk lijkt dus niet van de vrijwilliger zelf

uit te gaan, maar van de arbeidsbemiddelaar. De meest genoemde verklaring is dat mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt vaak huiverig zijn voor nieuwe situaties en extra werkdruk. De vrijwilligersorganisatie waarin zij actief zijn wordt gaandeweg een veilige omgeving. Het feit dat zij een plek hebben gevonden waar zij maatschappelijk actief zijn en sociale contacten hebben, is dan vaak al voldoende. Een andere organisatie of nieuwe werkzaamheden zijn veelal opnieuw 'eng'. Een volgende stap wordt dan ook zelden gezet zonder dat daar een externe stimulans (of verplichting) voor is.

Deze stimulans zal bij deze mensen zelden van de vrijwilligersorganisatie uitgaan. De praktijk leert namelijk dat bij verhoging van de werkdruk door de vrijwilligersorganisatie het risico op uitval of verzuim vele malen groter is dan wanneer de vrijwilliger gewoon zijn vertrouwde werk blijft doen. De vrijwilligersorganisatie is er dus niet bij gebaat de vrijwilliger aan te zetten tot zelfontplooiing of extra ontwikkeling richting betaalde arbeid. Integendeel, de organisatie loopt er verhoogd risico door. Maar alle vrijwilligers leren gaandeweg, ook al breiden ze hun werkzaamheden niet uit. Ze leren iets over zichzelf, doen extra sociale vaardigheden op en vergroten hun eigenwaarde. En als ze langdurig en naar eigen tevredenheid actief zijn binnen de organisatie, is de sociale activering wel degelijk als succesvol te beschouwen.

4.4 Conclusies

Nu de bevindingen van het empirische onderzoek in de voorafgaande paragrafen van dit hoofdstuk zijn beschreven, kunnen die worden gecombineerd met het al eerder beschreven beeld dat was gedestilleerd uit de bestudeerde literatuur. In tabel 4.1 zijn de bevindingen kort samengevat. In de derde kolom staan de conclusies die uit de bevindingen zijn getrokken.

De voornaamste conclusies zijn derhalve:

1. Begeleidende inspanningen tijdens het activeringstraject, die vallen buiten de gangbare organisatorische processen zoals intake, evaluatie en inwerken op de werkplek, vragen zoveel inspanningen dat zij niet van een semi-professionele vrijwilligersorganisatie kunnen worden verwacht. Tenminste niet als de extra inspanningen niet (financieel) worden beloond.
2. Vrijwilligerswerk leent zich doorgaans niet om mensen snel 'klaar te stomen' voor de reguliere arbeidsmarkt. In het vervolg van deze scriptie wordt er dan ook geen aandacht meer besteed aan sociale activering met uitstroom naar betaalde arbeid als doel. Er wordt uitsluitend nog ingegaan op sociale activering als 'instrument' ter verbetering van het welzijn van de cliënt. Dergelijke activering blijkt doorgaans het meest succesvol als er weinig of geen externe druk, zoals bijvoorbeeld de verwachting tot groei, wordt opgelegd aan de deelnemer. Wel kan sociale activering als 'voorschakeltraject' kunnen fungeren. Indien de deelnemer in dat traject veel progressie boekt, kan hij mogelijk in een later stadium alsnog doorstromen naar betaald werk of andere reïntegratietrajecten.
3. De mate waarin de deelnemer en de vrijwilligersorganisatie iets aan elkaar hebben, hangt in sterke mate af van de aard van de werkzaamheden, de eigen eisen van de organisatie én

van het motief dat de organisatie heeft voor hun bijdrage aan sociale activering. Datzelfde geldt voor de investeringen die de organisatie bereid is te doen. In feite hangen de organisatorische consequenties dus af van de opbrengsten die de organisatie zelf beoogt. Dat aspect wordt in het volgende hoofdstuk verder uitgewerkt.

Literatuur	Ervaringen vrijwilligersorganisaties	Conclusies
<u>Extra begeleiding</u> • Individueel en vraaggericht • Aandacht voor omgeving • Evt. trainingen	Begeleiding is soms intensievere reguliere begeleiding, soms plan van aanpak in overleg met externe instellingen, maar 'extra begeleiding' alleen door instellingen die ervoor betaald krijgen	Extra begeleiding met ontwikkelingsplan kan niet van vrijwilligersorganisatie worden verwacht als de extra inspanningen niet (financieel) worden beloond
<u>Deelnemer</u> • Motivatie • Behoeften • Vaardigheden • Ontwikkelingsdoelstelling	Grotendeels overeenkomstig literatuur. Indien deelnemer niet uit eigen motivatie begint, is het risico op uitval groter. Indien er van buitenaf druk op de deelnemer wordt gelegd is rendement vaak lager	Vrijwilligerswerk is niet geschikt voor deelnemers die snel 'klaargestoomd' moeten worden voor arbeidsmarkt. Kwetsbare deelnemers leren vaak meer als ze dat in hun eigen tempo, zonder druk, kunnen
<u>Vrijwilligersorganisatie</u> • <u>Werkplek en werkzaamheden</u>: Afgebakende taken, weinig stress, maatje op de werkplek, overdag en onder de mensen • <u>Personeelsbeleid</u>: Denken vanuit cliënt, geduldige begeleiding, ruimte voor oriëntatie, mogelijkheid tot groei	Overeenkomstig literatuur, maar ook belangrijk: indekken tegen risico op uitval Overeenkomstig literatuur, maar bereidheid varieert. Afhankelijk van: • Motivatie organisatie • Aard werkzaamheden • Variatie in taken vrijwilligers	Of een organisatie iets heeft aan 'fase 4'- vrijwilligers hangt af van aard werkzaamheden en eisen eigen organisatie Of fase 4-vrijwilliger optimaal opgevangen kan worden, hangt af van: • Motivatie organisatie • Aard werkzaamheden • Variatie in taken vrijwilligers
<u>Resultaten: investeringen</u> • Leggen en onderhouden van contacten met bemiddelaars • Blijvend aanpassen van organisatorische voorwaarden	Overeenkomstig literatuur. Instellingen die sociale activering als maatschappelijke verantwoordelijkheid beschouwen of er geld voor krijgen, zijn bereid investeringen te doen.	Investerings die organisatie doet zijn afhankelijk van motieven die de organisatie met de sociale activering heeft.
<u>Resultaten: opbrengsten</u> • Meer menskracht • Nieuwe invalshoeken • Meer vaardigheid in flexibel vrijwilligerswerk • Positief 'sociaal' imago • Voldoening over invulling maatschappelijke verantwoordelijkheid	Overeenkomstig literatuur, op voordeel van flexibiliteit na. Sommige instellingen hebben extra opbrengst: extra bron van inkomsten. Andere instellingen zouden extra inkomsten gerechtvaardigd vinden en die investeren in betere begeleiding	Alle instellingen zien dezelfde (potentiële) opbrengsten, maar niet iedereen hecht dezelfde waarde aan de opbrengsten.

Tabel 4.1: De bevindingen en conclusies uit het empirisch onderzoek

5. Resultaten: organisatorische consequenties

Dit hoofdstuk geeft een antwoord op de zevende onderzoeksvraag: wat zijn, resulterend, de consequenties voor semi-professionele organisaties die mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt sociaal willen activeren.

Al met al kan gesteld worden dat het empirisch onderzoek in grote lijnen bevestigde wat al uit de bestudeerde literatuur naar voren kwam. In de voor dit onderzoek bestudeerde publicaties werd beschreven wat het aannemen van 'fase-4-vrijwilligers' voor voordelen kan hebben voor een organisatie en welke moeite een organisatie moet doen om deze voordelen te realiseren. Maar de vraag werd niet gesteld: wat *wil* een organisatie er eigenlijk voor terug hebben? In het empirische onderzoek voor deze scriptie bleek dat motief uiteen te lopen. En ook dat de organisatorische consequenties afwijken als je een ander motief hebt.

5.1. De rol van het organisatorisch motief

De afweging om een kandidaat-vrijwilliger al dan niet aan te nemen valt onder het vrijwilligersbeleid, ook als het gaat om iemand die het vrijwilligerswerk wil volgen in het kader van een reïntegratie- of sociale activeringstraject. Het doel van dit onderzoek is een handreiking te bieden aan organisaties die de afweging willen maken of zij al dan niet een rol willen spelen op het gebied van sociale activering. De organisatie zal bij het nemen van die beslissing altijd de afweging maken of de organisatie erbij gebaat is, of het de organisatie uiteindelijk iets zal opleveren. Het is dus essentieel dat de organisatie als geheel er succesvoller op wordt.

Dat roept de vraag op wat een succesvolle organisatie eigenlijk is. Er zijn talloze definities van wat een organisatie nu precies is, maar iedereen is het erover eens dat een organisatie tenminste een geheel van mensen en middelen is dat tracht een bepaald doel te bereiken. Essentieel hierin is dat een organisatie erop gericht is een bepaald doel te bereiken. Dat doel, veelal vastgelegd in een missie of statutaire doelstelling, kan materieel zijn of ideëel, maar uiteindelijk ontleent een organisatie daaraan zijn bestaansrecht. De mate waarin een organisatie succesvol is, is ervan afhankelijk in hoeverre de organisatorische processen bijdragen aan dat doel. Dat wil zeggen dat de activiteiten die worden ontplooid, het werk dat wordt verzet en de energie die wordt besteed uiteindelijk moeten resulteren in een toegevoegde waarde aan het doel van de organisatie. Een succesvolle organisatie verwacht dus ook van al zijn mensen dat zij daaraan een bijdrage leveren. Dat kan direct doordat zij een deel van het primaire proces voor hun rekening nemen, maar ook indirect als zij ondersteunende werkzaamheden verrichten, omdat die eventuele omweg uiteindelijk resulteert in een hogere bijdrage aan het organisatiedoel.

De bijdrage van een deelproces aan het uiteindelijke organisatorische doel kan op verschillende manieren worden geleverd. Soms besteedt een organisatie energie aan een activiteit die niet lijkt op de doelstelling omdat het van strategisch belang is dat zij ook op dat vlak kennis, contacten of ervaring opdoet, zodat dat weer kan worden ingezet voor het centrale doel. Of soms alleen maar omdat er financiële winst mee te behalen is, wat al een doel op zich kan zijn of kan worden aangewend om het eigenlijke doel (beter) te kunnen verwezenlijken.

Datzelfde geldt voor sociale activering. Een organisatie zal alleen een bijdrage leveren aan sociale activering als zij er uiteindelijk succesvoller op wordt, maar dat succes kan op verschillende manieren worden behaald, zo bleek ook uit het empirisch onderzoek. En iedere manier heeft zijn eigen implicaties voor de organisatie. De organisatorische consequenties zijn dus afhankelijk van het organisatorische motief.

Er worden vier verschillende organisatorische motieven onderscheiden die een organisatie drijven om 'fase 4'-vrijwilligers een werkplek te bieden. Elk met hun eigen implicaties voor de organisatie.

TYPE 1. Motief is: extra menskracht

Bij dit type moet iedere vrijwilliger een productieve bijdrage leveren en meedraaien in het normale proces als ieder ander. Dit motief past bij organisaties die veel moeite hebben om het te verrichten werk af te krijgen, waarbij het noodzakelijk is dat iedereen een bijdrage levert aan het werk en de mensen die al arbeid verrichten ongestoord hun werk kunnen doen. En dus weinig tijd hebben om extra moeite te besteden aan het inwerken en begeleiden van collega's.

TYPE 2. Motief is: maatschappelijke verantwoordelijkheid

De organisatie vindt het hun maatschappelijke plicht om iets te betekenen voor de zwakkere mensen in de samenleving. Zij zijn bereid extra energie te stoppen in de begeleiding van een vrijwilliger om hem goed te laten functioneren. Maar de vrijwilliger moet wel normaal meedraaien in de organisatie en (op termijn) voldoende productieve bijdrage leveren. Het geeft uiteindelijk de mensen binnen de organisatie een goed gevoel en draagt bij aan een sociaal en sympathiek imago bij de buitenwereld.

TYPE 3. Motief is: bron van inkomsten

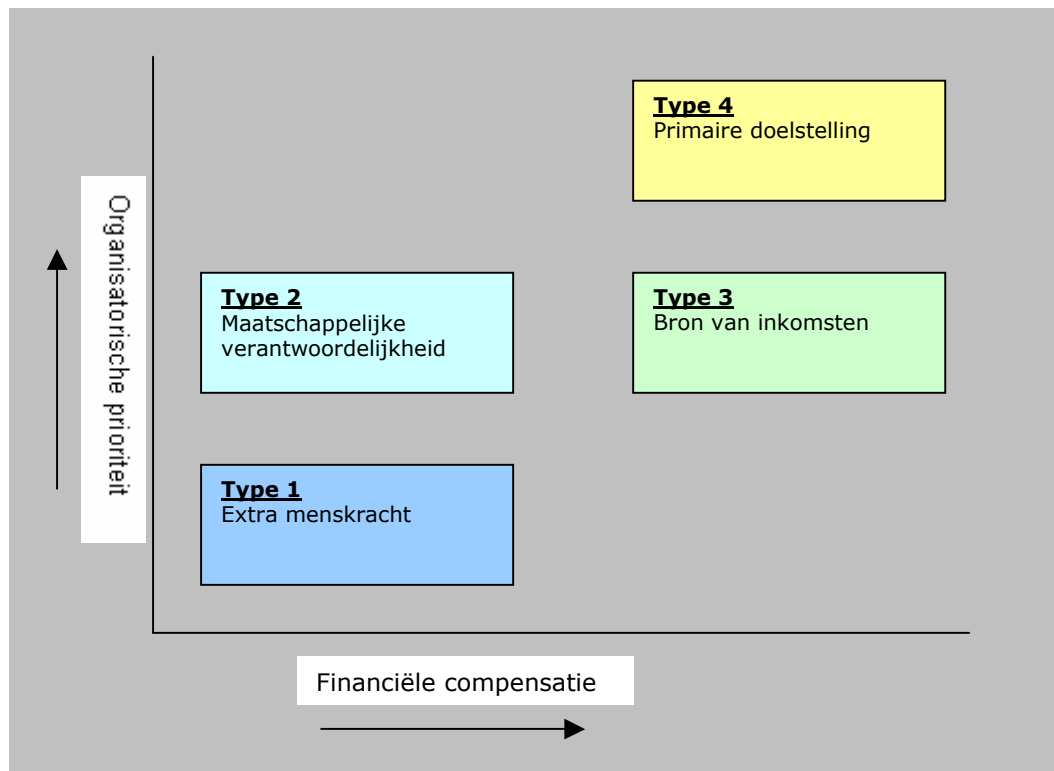
Niet iedere organisatie is zomaar in staat om mensen die moeilijk in een organisatie kunnen functioneren, voldoende te begeleiden. Dat vergt veel tijd en inspanning. Als daar een financiële vergoeding tegenover staat schept dat extra mogelijkheden. Door de extra inkomsten kan een organisatie meer tijd en energie vrijmaken, meer mensen plaatsen, meer aandacht besteden aan de ontwikkeling van mensen en zich beter tegen het grotere risico op verzuim of uitval indekken.

TYPE 4. Motief is: primaire doelstelling

Dit type organisatie ontleent haar bestaansrecht eraan dat zij mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt een dagbesteding geven en hen helpen te functioneren in organisaties. Alle overige organisatorische processen zijn ondergeschikt aan de sociale activering.

De vier verschillende types zijn in te delen naar twee dimensies. De ene dimensie is de prioriteit die de organisatie geeft aan de sociale activering. Aan het ene uiteinde van het spectrum staat het vierde type waarbij de sociale activering boven alles gaat. Aan het andere uiteinde staat het eerste type, waarbij het puur gaat om de extra menskracht en de sociale activering volledig ondergeschikt is aan de overige processen. De tweede dimensie is de mate waarin de organisatie een financiële compensatie ontvangt voor de extra tijd en

moeite die wordt besteed aan sociale activering. Bij de archetypes 1 en 2 is er geen sprake van een financiële vergoeding, bij de types 3 en 4 wel. Uiteraard zijn er hybride vormen denkbaar. In figuur 5.1 zijn de vier types schematisch weergegeven.



Figuur 5.1: de organisatorische motieven voor bijdrage aan sociale activering, ingedeeld naar prioriteit en financiële compensatie

5.2. Uitwerking drie typen organisaties

Aangezien de 'scope' van dit onderzoek de organisatorische consequenties betreft voor vrijwilligersorganisaties die reeds bestaan, zullen alleen de eerste drie types worden uitgewerkt.

5.2.1. Type 1: Motief is extra menskracht

Sommige organisaties kunnen slechts met moeite de noodzakelijke werkzaamheden verrichten en hebben geen tijd om extra tijd en moeite te investeren in de begeleiding van mensen die (in eerste instantie) moeizaam in een organisatie kunnen functioneren. Zeker vrijwilligersorganisaties hebben soms weinig capaciteit en kunnen weinig tijd investeren om iemand te begeleiden, in te werken en op te vangen als dat nodig is. Voor hun is het van belang dat iedere vrijwilliger meedraait in het normale proces van aanname, inwerken en begeleiding.

Dat hoeft niet te betekenen dat het geen zin heeft om mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt aan te nemen. Voor sommige specifieke werkzaamheden en organisaties waar een bepaalde werkcultuur heerst kunnen zij wel degelijk van waarde zijn als ieder ander.

Voornamelijk de invulling van het blokje 'vrijwilligersorganisatie' is daarom voor dit type essentieel. Afhankelijk van de invulling daarvan kunnen mensen in sociale activeringstrajecten goed op hun plaats zijn en van grote waarde zijn voor de organisatie.

DEELNEMER

Het is van belang dat de vrijwilliger zelf gemotiveerd is voor de organisatie en het werk dat hij gaat doen. De organisatie heeft immers weinig tijd om het werk van de vrijwilliger in goede banen te leiden.

Mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt hebben vaak een grotere behoefte aan begeleiding, sturing, feedback, begrip en geduld. Aangezien daar in dit type organisatie niet veel mogelijkheden voor zijn, is het belangrijk dat de organisatie van tevoren zorgvuldig nagaat of de werkzaamheden die de vrijwilliger gaat doen en de werkomgeving goed passen bij de persoon. Daarover meer onder het kopje 'vrijwilligersorganisatie'. De vrijwilliger moet ook voldoende zelfstandig zijn en bijvoorbeeld niet nog alleen met zijn eigen ontwikkeling bezig zijn, maar al goed in staat zijn om werk te verrichten.

Aangezien er geen extra begeleidingscapaciteit is voor de vrijwilliger, zou het onverstandig zijn om mensen aan te nemen die binnen komen met een eigen ontwikkelingsdoelstelling, anders dan iedere andere vrijwilliger.

EXTRA BEGELEIDING

Dit type organisaties heeft geen capaciteit beschikbaar om hun vrijwilligers intensief te begeleiden. 'Extra begeleiding' zoals die in deze scriptie is gedefinieerd is vanzelfsprekend niet mogelijk door de organisatie. Desgewenst kan de organisatie de vrijwilliger aan een cursus laten deelnemen, maar voor het overige moet de verantwoordelijkheid bij de vrijwilliger zelf liggen.

VRIJWILLIGERSORGANISATIE

Hier ligt de essentie voor dit type organisaties. Afhankelijk van de aard van de werkzaamheden en de wijze waarop het werk is ingericht, kan het zijn dat mensen in een sociale activeringstraject goed tot hun recht kunnen komen zonder dat er veel hoeft te worden veranderd aan de organisatorische processen.

De belangrijkste kenmerken van geschikte werkzaamheden en werkplek zijn:

1. Taken zijn helder afgebakend
2. Taken zijn voorspelbaar (geen publieksfunctie)
3. Taken hebben geen tijdsdruk
4. Het werk stuurt de medewerker
5. Geduldige begeleider aanwezig

De vijf kenmerken worden hieronder toegelicht.

1. Taken zijn helder afgebakend

Kandidaat-vrijwilligers in het kader van sociale activering kampen vaak met een gebrek aan zelfvertrouwen, vinden het moeilijk weer aan de slag te gaan, zijn angstig om iets verkeerd te doen en hebben moeite overzicht te houden. Als de medewerker precies weet wat er van

hem wordt verwacht is dat bevorderlijk. Het moet duidelijk zijn wat de taak precies inhoudt, wat er wel bij hoort, wat niet en wanneer het werk af is. Zodoende kan de medewerker routine opbouwen, voelt hij zich op zijn gemak en heeft hij een voldaan gevoel als het werk is afgerond.

2. Taken zijn voorspelbaar

Omdat het zelfvertrouwen van de medewerker vaak beperkt is en de medewerker relatief snel de gedachte zal hebben dat hij het werk niet goed kan en het risico bestaat dat hij paniekerig reageert of 'dichtklapt', is het wenselijk dat de medewerker zich op zijn gemak voelt en zich zelden onverwachte situaties zullen voordoen. Het is mede daarom wenselijk dat het bijvoorbeeld geen publieksfunctie betreft.

3. Taken hebben geen tijdsdruk

De medewerker moet het werk in zijn eigen tijd kunnen doen, er mag dus geen tijdsdruk achter zitten, het mag niet erg zijn als het werk iets langer blijft liggen. Het moet werk zijn waarvan het wenselijk is dat het gebeurt, maar waarvan het niet erg is als het iets langer blijft liggen. Er mogen dus geen andere onderdelen van de organisatie op korte termijn afhankelijk van deze werkzaamheden.

4. Het werk stuurt de medewerker

Het is onwenselijk als van de medewerker wordt verwacht dat hij zelf inschat welk werk er gedaan moet worden en daartoe het initiatief moet nemen. Dat is vaak een zwakker punt van de overwegend onzekere en weinig initiatiefrijke 'fase 4'-vrijwilliger.

5. Geduldige begeleider

Vaker dan de gemiddelde medewerker zal iemand in een sociaal activeringstraject vragen hebben over het werk. Als er altijd iemand op de werkplek aanwezig is waar hij terecht kan met vragen, is dat vaak al voldoende. Om dat in goede banen te leiden, is het van belang dat die begeleider geduldig en begripvol van aard is.

Bovenstaande kenmerken voor geschikte werkzaamheden en werkplek kan dienen als een 'checklist' voor instellingen die zichzelf de vraag stellen of mensen in een sociaal activeringstraject van waarde kunnen zijn als iedere andere medewerker, zonder dat dit de organisatie extra belast.

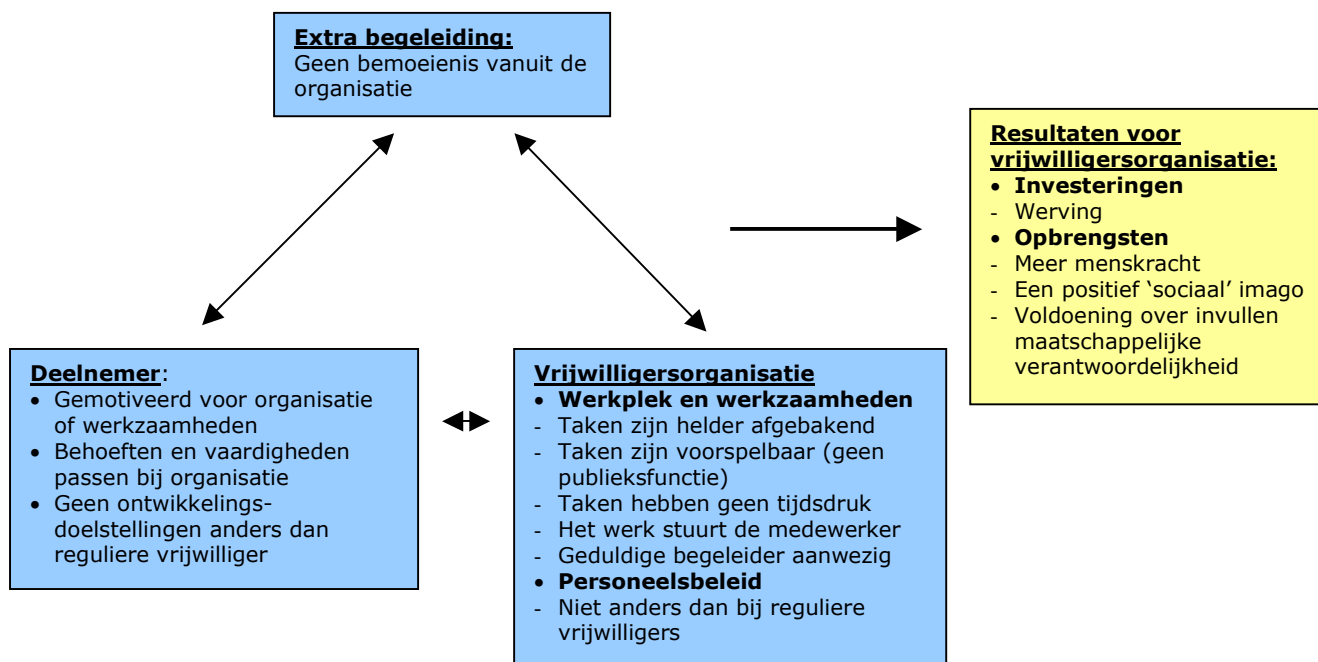
Het personeelsbeleid mag voor deze organisaties niet afwijken van het beleid voor alle andere vrijwilligers.

RESULTATEN: INVESTERINGEN

Omdat de organisatie geen extra aanpassingen aan de eigen organisatorische processen doet, hoeft zij niet veel te investeren. De enige extra moeite die moet worden gedaan is dat de nieuwe vrijwilligers worden geworven. Het kan nuttig zijn om daarvoor contact op te nemen met instanties als de lokale vrijwilligerscentrale of de gemeentelijke dienst werk & bijstand.

RESULTATEN: OPBRENGSTEN

De nagestreefde opbrengst voor sociale activering is voor deze organisaties het binnenhalen van extra menskracht. Maar dat is niet het enige positieve effect dat zal optreden. Er treden ook positieve neveneffecten op. Als de nieuwe, 'zwakkere' vrijwilligers succesvol in de organisatie worden ingepast, kan de organisatie dat ook uitdragen, hetgeen de instelling een positief 'sociaal' imago zal geven. Ook zullen de mensen die al binnen de organisatie werken voldoening krijgen dat zij bijdragen aan de sociale activering van mensen die dat nodig hebben. Schematisch weergegeven ziet de activeringsdriehoek voor TYPE 1 er uit als in figuur 5.2.



Figuur 5.2: de activeringsdriehoek voor 'type 1'

5.2.2. Type 2: Motief is maatschappelijke verantwoordelijkheid

Iedere organisatie hanteert zijn eigen selectiecriteria bij het aannemen van kandidaat-vrijwilligers. De criteria zijn zo opgesteld dat mensen worden aangenomen als men verwacht dat de kandidaat-vrijwilliger iets positiefs zal bijdragen aan de organisatie. Maar het verschilt per organisatie hoe scherp die criteria zijn, hoe hoog ze de lat leggen. Sommige organisaties vinden het geen probleem als (enkele) vrijwilligers meer begeleiding nodig hebben, bijvoorbeeld doordat ze weinig eigenwaarde hebben, psychische problemen hebben of in een sociaal isolement zitten en moeite hebben om met mensen samen te werken. Zij zijn bereid tijd en moeite te investeren om de vrijwilliger op zijn gemak te stellen, samen te zoeken naar passend werk en hem geduldig in te werken. In feite is dat sociale activering. Zij doen dit omdat zij dat hun maatschappelijke plicht vinden. En zijn dus een organisatie van 'type 2'. Hieronder wordt het sociale activeringsmodel uitgewerkt voor dergelijke vrijwilligersorganisaties.

DEELNEMER

De behoeften en vaardigheden van de deelnemer moeten vanzelfsprekend passen bij de organisatie. Maar anders dan bij organisaties van 'type 1' kunnen de eisen van de instelling minder hoog liggen. De instelling is immers bereid extra moeite te doen om de nieuwe vrijwilliger op zijn gemak te stellen. Het is vooral van belang dat de begeleider een 'goed gevoel' heeft bij de kandidaat. De nieuwe vrijwilliger moet gemotiveerd zijn om iets voor de organisatie te betekenen of om juist die werkzaamheden te verrichten die gedaan kunnen worden binnen deze instelling. Dat mag eventueel pas op termijn gaan lonen, maar dan moet er bij de deelnemer de bereidheid zijn om zich daarvoor in te spannen.

Eventueel kunnen er ontwikkelingsdoelstellingen geformuleerd worden, maar alleen als de deelnemer daar zelf behoefte aan heeft. Immers, de ervaring leert dat het toch al grotere risico op uitval vele malen groter wordt als er extern druk wordt opgelegd.

EXTRA BEGELEIDING

Instellingen van dit type zijn bereid om extra tijd en moeite te besteden aan de begeleiding die de vrijwilliger nodig heeft, maar de extra begeleiding zoals die in deze scriptie is gedefinieerd (alle begeleidende inspanningen tijdens het activeringstraject, die vallen buiten de gangbare organisatorische processen zoals intake, evaluatie en inwerken op de werkplek) kan niet van een vrijwilligersorganisatie worden verwacht. Zeker niet als er geen financiële vergoeding tegenover staat. Zaken als scholing, aandacht voor de omgeving en psychologische ondersteuning kunnen beter door experts worden verzorgd. Wel zou het bevorderlijk voor de deelnemer zijn als de vrijwilligersorganisatie op de hoogte blijft van de ontwikkelingen op dit gebied en daar op in speelt.

VRIJWILLIGERSORGANISATIE: WERKPLEK EN WERKZAAMHEDEN

Passende werkzaamheden en werkplek voor organisaties van type 2 komen grotendeels overeen met die voor type 1-organisaties. Het gaat immers om bijna dezelfde 'soort' mensen; de verschillen zitten vooral in de mate waarin de organisatie bereid is om er zelf aanpassingen voor te doen. De organisatie zou er verstandig aan doen om het werk als volgt in te richten:

1. Taken zijn helder afgebakend
2. Taken zijn voorspelbaar
3. Taken hebben geen tijdsdruk
4. Het werk stuurt de medewerker
5. 'Maatje' op de werkplek

Voor de toelichting wordt verwezen naar de beschrijving bij het eerste type, in de vorige paragraaf. Het enige punt waar is gekozen voor een andere formulering is het vijfde. Hier staat 'maatje op de werkplek', waar bij het eerste type nog stond 'geduldige begeleider'. Het is een nuanceverschil, maar een maatje op de werkplek is meer dan een geduldige begeleider. Een maatje is liefst een directe collega die begripvol en geduldig is en zich goed kan inleven in de situatie van de deelnemer.

VRIJWILLIGERSORGANISATIE: PERSONEELSBELEID

Waar het voor organisaties van het eerste type nog noodzakelijk was dat iedere vrijwilliger meedraait in het normale proces, zijn instellingen die vanuit hun maatschappelijke

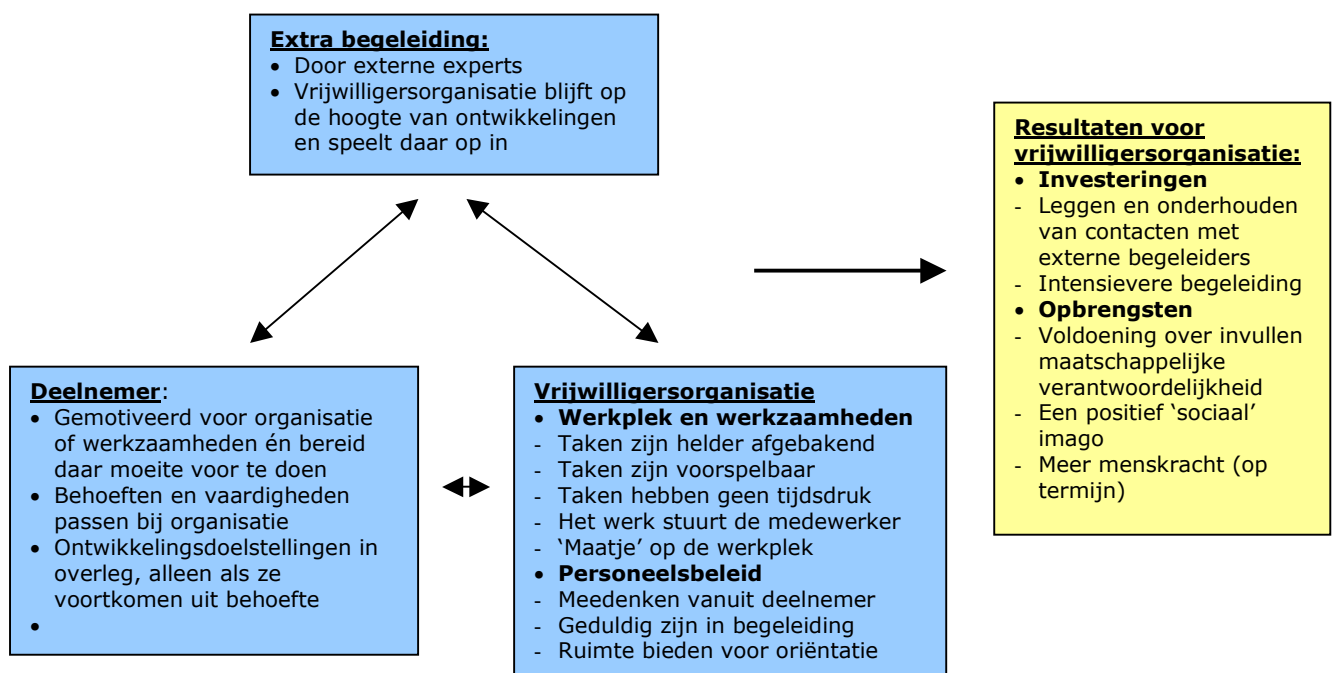
verantwoordelijkheid iets willen betekenen voor de 'zwakkere' vrijwilligers bereid zich extra in te spannen. Die inspanningen zijn vooral wenselijk op het gebied van het personeelsbeleid. Mensen in een sociaal activeringstraject hebben vaak behoefte aan een langere inwerktijd, meer feedback en bevestiging en weten vaak nog niet goed wat ze willen en zouden daarom graag werkzaamheden uitproberen. Het is daarom wenselijk dat de personeelsfunctionaris of vrijwilligerscoördinator geduldig mee wil denken met de deelnemer en ruimte biedt voor oriëntatie.

RESULTATEN: INVESTERINGEN

De extra inspanningen die nodig zijn om de sociale activering optimaal te laten functioneren, zitten in de contacten met de externe begeleiders en in de eerder besproken intensievere begeleiding van de deelnemers.

RESULTATEN: OPBRENGSTEN

Het voornaamste motief om bij te dragen aan sociale activering is voor deze instellingen de maatschappelijke verantwoordelijkheid. Als deelnemers daadwerkelijk hun plek vinden binnen de organisatie zal dat voldoening geven omdat er succesvol invulling is gegeven aan die maatschappelijke taak. Daarnaast zal de sociale activering afstralen op de omgeving van de organisatie en de instelling een positief 'sociaal' imago geven. Bovendien zullen de deelnemers niet alleen extra inspanningen vragen, maar (op termijn) ook werk uit handen nemen. De activeringsdriehoek voor organisaties van type 2 ziet er dan uit als in figuur 5.3.



Figuur 5.3 de activeringsdriehoek voor 'type 2'

5.2.3. Type 3: Motief is bron van inkomsten

Sociale activering is een dienst die kan worden geleverd aan een deelnemer van een activeringstraject, maar ook aan derden. Denk bijvoorbeeld aan geestelijke

gezondheidszorg of instanties die uitkeringen verstrekken zoals het UWV en lokale overheden of aan arbeidsbemiddelende reïntegratiebureaus. Deze instellingen hebben er belang bij dat hun cliënten sociaal geactiveerd worden en op termijn mogelijk een betaalde baan vinden. Zij zijn in bepaalde omstandigheden bereid een vergoeding te betalen aan bedrijven die de cliënt kan helpen in zijn ontwikkeling. Mogelijk rechtstreeks door een bedrag te betalen voor een te leveren dienst of anders in de vorm van subsidies voor bijvoorbeeld loonkosten. Een dergelijke vergoeding maakt het voor vrijwilligersorganisaties (beter) mogelijk om een bijdrage te leveren aan sociale activering. Een organisatie waarvoor de extra bron van inkomsten de voornaamste reden is om mensen in een activeringstraject aan te nemen en te begeleiden, is een 'type 3'-organisatie.

Hieronder wordt de invulling van de activeringsdriehoek beschreven voor dergelijke instellingen.

DEELNEMER

In dit type organisaties is tijd en ruimte voor een geduldige opvang van de deelnemer. vermoedelijk nog meer dan in 'type 2'-organisaties, omdat de extra kosten (deels) kunnen worden gefinancierd uit de vergoeding. Deze vrijwilligersorganisaties kunnen iets betekenen voor de meest kwetsbare vrijwilligers. Ze hebben bijvoorbeeld te kampen met een geringe eigenwaarde, een laag zelfvertrouwen, moeite met samenwerken en/of afspraken maken en nakomen.

Vanzelfsprekend moet een deelnemer gemotiveerd zijn om juist voor een bepaalde organisatie te kiezen, maar indien een derde partij de organisatie betaalt, kan het voorkomen dat die partij van de 'cliënt' verwacht dat hij vrijwilligerswerk gaat doen. In dat geval is niet goed vast te stellen of de kandidaat-vrijwilliger intrinsiek gemotiveerd is of dat hij vooral wordt 'gepusht'. In het laatste geval is het risico op een matig of zelfs slecht functionerende deelnemer voor de vrijwilligersorganisatie groter. Maar aangezien de organisatie een vergoeding krijgt voor de aanname en begeleiding, kan zij ook meer risico nemen.

Vermoedelijk zal de partij die de vrijwilligersorganisatie betaalt dat doen omdat zij daarmee een bepaald doel voor de cliënt voor ogen hebben. Hoewel is gebleken dat de meest kwetsbare vrijwilligers regelmatig juist het meest leren als er geen druk van buitenaf wordt opgelegd, kan het voorkomen dat de betalende instelling toch bepaalde doelen wil laten realiseren. Dat kan bijvoorbeeld gaan om bepaalde persoonlijke of werkgerelateerde vaardigheden die de deelnemer zich eigen zou moeten maken of om een bepaald aantal werkuren. Wel is het van belang dat er realistische doelen worden gesteld, omdat de 'fase 4'-vrijwilliger in de regel snel geneigd is om een foutje als een mislukking te ervaren. Het is daarom verstandig om de ontwikkelingsdoelstellingen in goed overleg tussen de drie betrokkenen (deelnemer, vrijwilligersorganisatie en externe begeleider) te formuleren en daarbij de vaardigheden en behoeften van de deelnemer te betrekken.

EXTRA BEGELEIDING

Bij de ontwikkeling en begeleiding van de deelnemer zijn in dit scenario twee instellingen betrokken: de vrijwilligersorganisatie en de externe, betalende partij. Net als bij organisaties van 'type 2' zal de vrijwilligersorganisatie extra tijd en moeite besteden aan de

begeleiding van de deelnemer. Maar waar je van een instelling in 'type 2' niet veel meer kunt verwachten dan een beetje extra aandacht te besteden aan de bestaande processen als het inwerken en evaluatie van het functioneren, zou dat bij 'type 3' in overleg wel mogelijk kunnen zijn. Afhankelijk van de behoeften en ontwikkelingsdoelstellingen van de deelnemer én de hoogte van de financiële vergoeding voor de begeleidende inspanningen, kan de instelling ook aan 'coaching' doen. Mits zij daarvoor geschikte mensen in dienst heeft. De coaching kan bestaan uit gesprekken waarin er wordt gereflecteerd op het functioneren van de deelnemer en hoe hij zijn werk en omgeving ervaart. De coach moet de juiste balans zien te vinden tussen afremmen en aanmoedigen van de deelnemer.

Overige extra begeleidende inspanningen zoals trainingen, scholing, aandacht voor de privé-situatie van de deelnemer en psychologische hulp kunnen niet van een vrijwilligersorganisatie worden verwacht en zullen door experts worden gedaan.

Om de kans op een succesvolle plaatsing en geslaagde activering zo groot mogelijk te laten zijn, is het verstandig als de vrijwilligersorganisatie en de externe, betalende instantie van tevoren een helder beeld hebben van de verwachtingen. De vrijwilligersorganisatie zou er goed aan doen om te formuleren welke werkzaamheden er verricht (kunnen) worden, wat hun organisatiecultuur is en wat zij verwacht van potentiële 'deelnemers'. Van de externe instantie mag verwacht worden dat zij duidelijk uiteenzetten wat de achtergronden en problematiek van cliënten zijn en wat zij willen dat de cliënten gaan leren. Hoe realistischer die formuleringen zijn, hoe hoger de kans van slagen.

Gedurende het activeringstraject is het van belang dat er goed en frequent contact is tussen de interne begeleider van de vrijwilligersorganisatie en de externe begeleider van de betalende, derde partij over de ontwikkeling van de deelnemer. Daarnaast is het verstandig als er periodiek (bijvoorbeeld eenmaal per kwartaal) een driegesprek plaatsvindt tussen de deelnemer, de vrijwilligersorganisatie en de derde instantie. De communicatie dient open en eerlijk te zijn naar alle partijen.

Een vorm van extra begeleiding, die meestal door de begeleidende instelling wordt uitgevoerd, is 'diagnosestelling'. In die fase wordt bepaald wat de kwaliteiten en de valkuilen van de deelnemer zijn. Eén van de gebruikte technieken om de juiste diagnose te kunnen stellen voor een 'fase 4'-cliënt, is hem tijdelijk in een groep te laten functioneren. Op die manier gaat bijvoorbeeld de DCW te werk. Voor bepaalde cliënten zou vrijwilligerswerk een geschikte plek kunnen zijn om de diagnose te (laten) stellen. Indien de vrijwilligersorganisatie voldoende expertise in huis heeft (of verkrijgt) zou zij deze dienst tegen betaling kunnen leveren.

VRIJWILLIGERSORGANISATIE – WERKZAAMHEDEN

Zoals hierboven al bij de beschrijving van de deelnemer werd gemeld, is het voor een organisatie van groot belang om helder te hebben wat de ontwikkelingsdoelstelling voor de deelnemer is. Als de deelnemer, de vrijwilligersorganisatie en de externe trajectbegeleider tot de conclusie komen dat de plaatsing als een succes wordt beschouwd als de deelnemer duurzaam een rol kan spelen binnen de vrijwilligersorganisatie, gelden voor de werkzaamheden en de begeleiding dezelfde aanbevelingen als voor organisaties van 'type 2'. Passende werkzaamheden zijn dus werk waarvoor geldt:

1. Taken zijn helder afgebakend
2. Taken zijn voorspelbaar
3. Taken hebben geen tijdsdruk
4. Het werk stuurt de medewerker
5. 'Maatje' op de werkplek

VRIJWILLIGERSORGANISATIE: PERSONEELSBELEID

Voorals mensen voor wie het een succes is als ze leren te functioneren in een organisatie, zullen vaak een lange aanlooptijd nodig hebben voordat ze dat doel bereiken. Het kan gaan om mensen die moeite hebben met samenwerken, rekening houden met anderen, afspraken nakomen of gezagsverhoudingen. Zoals voor iedereen, gaat ook voor hun leren met vallen en opstaan. Maar omdat de deelnemers relatief vaak te kampen hebben met een lage eigenwaarde en gering zelfvertrouwen, zijn zij snel geneigd om kleine foutjes snel persoonlijk op te vatten en als persoonlijk falen te ervaren. Daarom is het van groot belang dat de deelnemer zich begrepen en veilig voelt. Zolang iemand zich veilig voelt, kan hij ook van negatieve ervaringen leren. Dan hoeft een teleurstelling geen mislukking te worden.

De organisatie doet er dan ook goed aan om vooral in het begin te denken vanuit de deelnemer en niet vanuit een mogelijke vacature. Als de deelnemer zich op zijn gemak gaat voelen en vertrouwd raakt met de omgeving en de werkzaamheden, kan het mogelijk zijn dat de vrijwilliger zich verder ontwikkelt. Bijvoorbeeld door uitbreiding van het aantal uren of door andere, voor hem nieuwe werkzaamheden te verrichten. Maar dit is sterk afhankelijk van de persoon, want het komt regelmatig voor dat een deelnemer juist terugvalt op het moment dat er meer van hem verwacht wordt. Een goede verstandhouding en een open, eerlijke communicatie tussen de deelnemer, de externe trajectbegeleider en de vrijwilligerscoördinator van de vrijwilligersorganisatie zijn daarom van groot belang.

Indien het vrijwilligerswerk wordt ingezet als 'voorschakeltraject' naar succesvolle arbeidsreïntegratie, dan zou de begeleiding langzaam kunnen opschuiven, als de deelnemer dat aankan. Langzaam zou alvast toegewerkt kunnen worden naar een 'normalere' werkverhouding.

RESULTATEN: INVESTERINGEN

Zoals is beschreven in de paragraaf over extra begeleiding, is de afstemming tussen de interne begeleider binnen de vrijwilligersorganisatie en de externe begeleider namens de derde, betalende partij van groot belang voor succesvolle sociale activering. Bovendien wordt de derde betalende partij zelfs een nieuwe klant van de vrijwilligersorganisatie, wat om goed relatiebeheer vraagt.

Het vormgeven aan en bewaken van het proces dat moet leiden tot het realiseren van de ontwikkelingsdoelstelling, die de deelnemer, de externe begeleider en de vrijwilligersorganisatie in overleg hebben geformuleerd vergt een flinke inspanning van alledrie, maar zeker ook van de organisatie. Temeer als de organisatie ook een vorm van coaching op zich neemt.

Als de organisatie vaker mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt gaat aannemen en begeleiden, is het van belang dat de filosofie door de hele organisatie wordt gedragen.

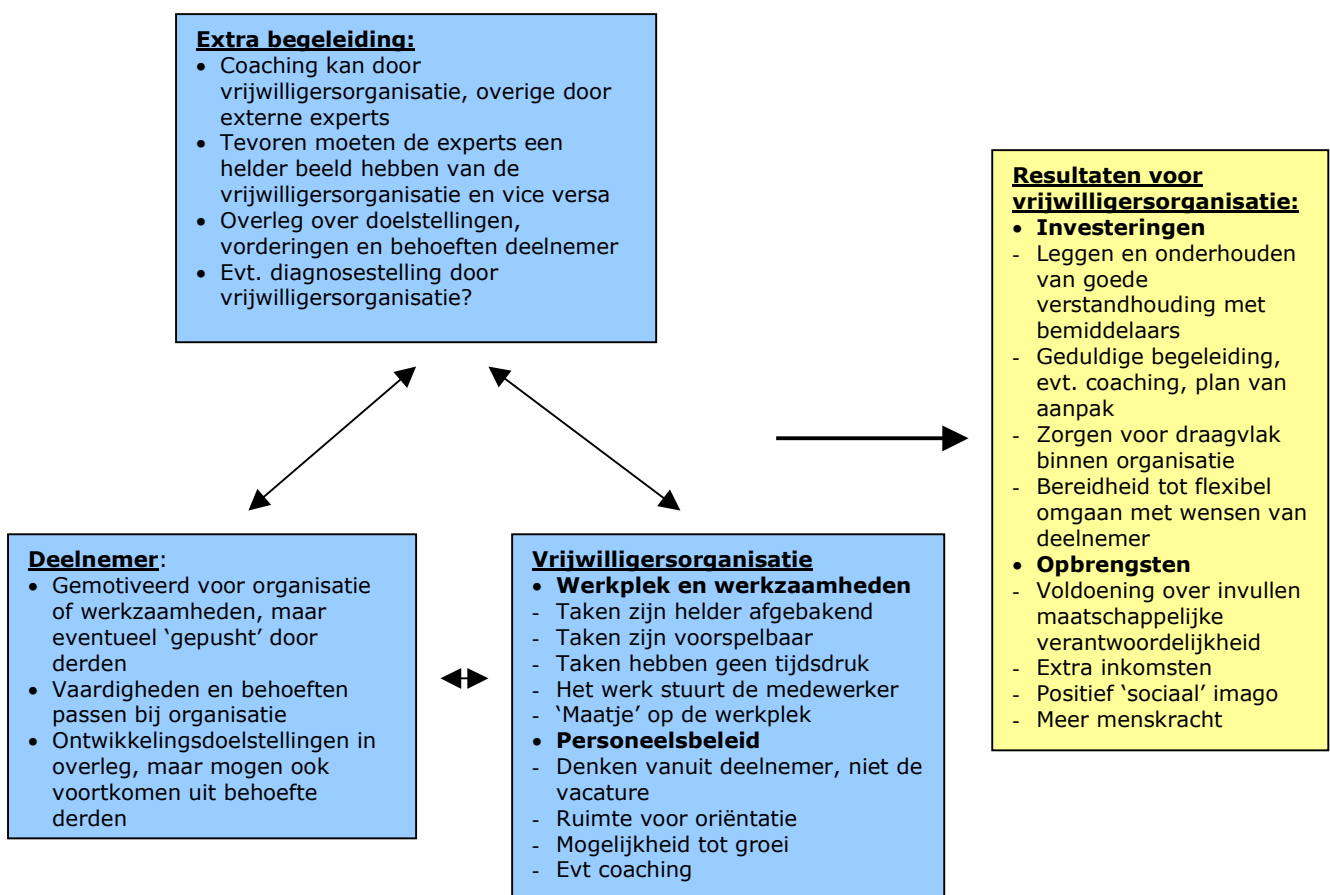
Dit vraagt om een duidelijke voorlichting van de collega's met wie de deelnemers zullen werken. Ook gaandeweg zal hier aandacht aan moeten worden geschonken en eventueel worden bijgestuurd.

De vrijwilligersorganisatie moet flexibel kunnen omgaan met de wensen van de deelnemer en de wensen van de externe, betalende partij. Soms zal dat vragen om aanpassingen binnen de organisatie, bijvoorbeeld als blijkt dat de geplande werkzaamheden niet geschikt blijken te zijn voor de deelnemer of als de deelnemer toe is aan een 'nieuwe stap', bijvoorbeeld urenuitbreiding of ander werk. Bovendien geldt voor deelnemers van wie wordt verwacht dat zij zich ontwikkelen dat er een verhoogd risico is op uitval. De organisatie moet daar continu rekening mee houden en, indien nodig gezien de aard van het werk, vangnetten aanbrengen om de uitval op te kunnen vangen.

RESULTATEN: OPBRENGSTEN

Het organisatorische motief om een bijdrage te leveren aan sociale activering was voor dit type instellingen de extra bron van inkomsten. Uiteraard zal dat een voorname opbrengst zijn. Maar ook het invullen van een maatschappelijk zinvolle rol zal voor veel voldoening zorgen bij de hele organisatie. Daarnaast geldt ook voor dit type organisaties dat zij er een positief 'sociaal' imago door zullen krijgen en dat het werken met de nieuwe groep vrijwilligers uiteindelijk best wel eens kan zorgen voor meer menskracht.

De activeringsdriehoek voor organisaties van type 3 ziet er dan uit zoals in figuur 5.4.



Figuur 5.4: De activeringsdriehoek voor 'type 3'

6. Conclusies en aanbevelingen

Alvorens de conclusies en aanbevelingen uit dit onderzoek te formuleren, is het aardig om het onderzoeksdoel nog even terug te halen: 'het in kaart brengen van de consequenties voor semi-professionele organisaties die mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt sociaal willen activeren'.

De consequenties zijn in kaart gebracht door middel van enerzijds een literatuurstudie en anderzijds interviews met experts op het gebied van vrijwilligersbegeleiding en begeleiding van sociale activeringstrajecten. Uit dat proces en de bevindingen daarvan zijn onderstaande conclusies en aanbevelingen te trekken.

6.1. Conclusies

Bij sociale activering in vrijwilligersorganisaties spelen **drie actoren** een rol:

- De deelnemer, cliënt of 'fase 4'-vrijwilliger, die 'geactiveerd' wordt
- De vrijwilligersorganisatie, met haar werkzaamheden en reguliere begeleiding
- De 'extra' begeleider, die alle begeleidende inspanningen verricht die niet tot de reguliere begeleiding van de vrijwilligersorganisatie horen.

De mate waarin de drie actoren op elkaar zijn afgestemd is van invloed op de uiteindelijke resultaten voor de vrijwilligersorganisatie. Zowel op de investeringen (extra inspanningen en aanpassingen) als op de opbrengsten (menskracht, imago, financieel, etcetera).

Ten aanzien van de **deelnemers** kan worden geconcludeerd dat vrijwilligerswerk zich doorgaans niet leent om mensen snel 'klaar te stomen' voor de reguliere arbeidsmarkt. De kans op snelle uitstroom naar betaalde arbeid is groter bij een organisatie die hen later zelf in dienst kan nemen. Na de interviewfase is dan ook uitsluitend uitgegaan van sociale activering als welzijnsinstrument, waarbij het succesvol betrekken van de deelnemer bij maatschappelijk zinvolle activiteiten al een doel op zich is.

Mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt blijken goed te functioneren in **vrijwilligersorganisaties** waar zij werkzaamheden kunnen verrichten die helder afgebakend zijn, een voorspelbaar karakter hebben en niet onder tijdsdruk worden uitgevoerd. Daarnaast is het van belang dat er op de werkplek een 'maatje' aanwezig is die hen geduldig inwerkt en op wie ze terug kunnen vallen. In een optimale situatie staat niet de vacature centraal, maar worden de werkzaamheden bij de wensen en mogelijkheden van de deelnemer gezocht. De deelnemer zou tijd en gelegenheid moeten krijgen om zich te oriënteren en de mogelijkheid om door te groeien. Sociale activering als welzijnsinstrument blijkt doorgaans het meest succesvol als de deelnemer weinig druk van buitenaf krijgt opgelegd. Toch doet de vrijwilligersorganisatie er verstandig aan zich altijd in te stellen op een verhoogd risico op uitval.

Naast gangbare organisatorische processen zoals intake, evaluatie en het inwerken op de werkplek, is de deelnemer gebaat bij **extra begeleiding**. Deze begeleiding moet intensief zijn, uitgaan van het individu en vraaggericht. De behoeften en mogelijkheden van de deelnemer vormen het vertrekpunt, waarvandaan een plan wordt opgesteld om hem bij

maatschappelijk zinvolle activiteiten te betrekken. De begeleider moet ook aandacht hebben voor de omgeving van de deelnemer. Soms kan schuldsanering, verslavingszorg, woonbegeleiding of training van sociale vaardigheden een eerste noodzaak zijn, voordat de deelnemer in een vrijwilligersorganisatie kan functioneren. Deze 'extra begeleiding' vergt zoveel inspanning dat zij niet van een vrijwilligersorganisatie kan worden verwacht. Tenminste niet als de extra inspanningen niet (financieel) worden beloond.

De mate waarin de drie actoren op elkaar zijn afgestemd, is niet alleen van invloed op het succes van de sociale activering, maar ook op de **consequenties** voor de vrijwilligersorganisatie. De instelling zal bepaalde inspanningen moeten leveren, maar er ook iets voor terug krijgen. De **investeringen** zijn doorgaans het leggen en onderhouden van contacten met externe 'extra' begeleiders en het blijvend aanpassen van de organisatorische voorwaarden. De **opbrengsten** bestaan uit vergroting van de hoeveelheid menskracht binnen de organisatie, een positief 'sociaal' imago, voldoening over de invulling van de eigen maatschappelijke verantwoordelijkheid en mogelijk meer vaardigheid in het aanbieden van flexibel vrijwilligerswerk en/of een extra bron van inkomsten voor het leveren van sociale activering als een dienst aan derden.

Niet alle semi-professionele organisaties blijken bereid zich in te spannen of concessies te doen om mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt beter te laten functioneren. De **bereidheid** daartoe kan worden verklaard uit **drie elementen**:

1. de aard van de werkzaamheden die door de vrijwilligers worden verricht
2. de variatie in die werkzaamheden
3. de motivatie van de organisatie

Als de werkzaamheden die toch al door vrijwilligers worden gedaan de kenmerken vertonen die passen bij 'fase 4'-vrijwilligers, hoeft de organisatie zich minder aan te passen om hen een plek te bieden. En als de variatie daarin groot is, zijn er al mogelijkheden tot oriëntatie en groei aanwezig. Wat betreft de motivatie van een vrijwilligersorganisatie om mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt een werkplek te bieden zijn **vier motieven** te onderscheiden:

1. vergroten van de hoeveelheid menskracht binnen de organisatie
2. vervullen van een maatschappelijke plicht of verantwoordelijkheid
3. extra bron van inkomsten voor sociale activering als een dienst voor derden
4. sociale activering als primaire doelstelling

De **organisatorische consequenties** blijken afhankelijk van het organisatorisch motief. Bij veel instellingen zal in de praktijk sprake zijn van een mengvorm, maar de vier motieven zijn te zien als vier 'typen' organisaties die ieder hun eigen doelen met sociale activering nastreven en ook ieder hun eigen organisatorische consequenties zullen ondervinden. Dat geldt voor zowel de benodigde inspanningen als de te verwachten opbrengsten. Voor de eerste **drie typen** zijn de organisatorische consequenties inzichtelijk gemaakt aan de hand van de drie eerder genoemde actoren; de deelnemer, de vrijwilligersorganisatie en de extra begeleider. Het vierde type – waar sociale activering de primaire doelstelling van de organisatie is – is niet beschreven, omdat dit onderzoek zich toespitst op reeds bestaande semi-professionele vrijwilligersorganisaties.

Het motief van het **eerste type** gaat op voor organisaties die veel moeite hebben om het te verrichten werk af te krijgen, waarbij het noodzakelijk is dat iedereen een bijdrage levert aan het werk en de mensen die al arbeid verrichten ongestoord hun werk kunnen doen. Hoewel deze instellingen niets extra kunnen doen voor 'fase 4'-vrijwilligers, kunnen mensen uit die groep wel degelijk op hun plaats zijn. Namelijk als er helder afgebakende taken zonder tijdsdruk kunnen worden uitgevoerd en als er toch al iemand werkzaam is die van nature geduldig is. Dan kunnen mensen die uit zichzelf gemotiveerd zijn voor het werk of de organisatie en geen ontwikkelingsdoelstelling prima functioneren. Het personeelsbeleid hoeft niet af te wijken van het bestaande vrijwilligersbeleid. De instelling hoeft, behalve eventuele werving, geen extra inspanningen te doen terwijl zij er meer menskracht voor terug krijgt, evenals mogelijk een positief sociaal imago en voldoening over het invullen van een maatschappelijk zinvolle functie.

Organisaties met het motief van het **tweede type** zijn bereid extra energie te stoppen in de begeleiding van een deelnemer om hem goed te laten functioneren. Maar de deelnemer moet wel normaal meedraaien in de organisatie en (op termijn) voldoende productieve bijdrage leveren. De organisatie is bereid zich in te spannen om geschikte werkzaamheden voor 'fase 4'-vrijwilligers te vinden of te creëren. De begeleiding is geduldig, denkt mee vanuit de deelnemer en biedt ruimte voor oriëntatie. Ze houdt contact met de externe trajectbegeleider en speelt in op de ontwikkelingen. Hierbij passen deelnemers die gemotiveerd zijn voor de organisatie of de werkzaamheden en bereid zijn zich ervoor in te spannen. Eventueel kunnen in overleg ontwikkelingsdoelstellingen worden afgesproken als de behoefte voortkomt uit de deelnemer zelf. De investeringen door de vrijwilligersorganisatie geven uiteindelijk de mensen binnen de organisatie een goed gevoel en dragen bij aan een sociaal en sympathiek imago bij de buitenwereld. Bovendien leveren de deelnemers (op termijn) extra menskracht.

Organisaties van het **derde type** leveren sociale activering als een dienst aan derden. De extra inkomsten worden aangewend om de 'fase 4'-vrijwilligers, die moeilijk in een organisatie kunnen functioneren, voldoende te begeleiden. Dankzij de financiële vergoeding kan een organisatie meer tijd en energie vrijmaken, meer mensen plaatsen, meer aandacht besteden aan de ontwikkeling van mensen en zich beter indekken tegen het grotere risico op verzuim of uitval. Eventueel kan de vrijwilligersorganisatie ook diensten aanbieden die normaal gesproken alleen door de externe begeleiding worden gedaan, zoals diagnosestelling en/of coaching. In dit type instellingen kunnen ook deelnemers worden geplaatst die niet alleen uit zichzelf gemotiveerd zijn, maar worden 'gepusht' door derden. Andere investeringen voor de eigen organisatie zijn het zorgen voor draagvlak binnen de gehele organisatie en het relatiebeheer met opdrachtgevers, die exact moeten weten wat ze kunnen verwachten voor hun geld. In ruil voor de inspanningen profiteert de instelling niet alleen van de extra inkomsten, maar ook van het positieve sociale imago, de voldoening over de invulling van een maatschappelijk zinvolle rol en mogelijk op termijn extra menskracht.

6.2. Aanbevelingen

1. Iedere organisatie die voor de keuze staat om vrijwilligers aan te nemen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, zou er goed aan doen zich eerst de vraag te stellen

waarom zij dit zou willen; wat zou het motief zijn? Afhankelijk van dat motief kan in deze scriptie worden teruggevonden welke werkzaamheden, welk type vrijwilliger en wat voor begeleiding hierbij past. Evenals voor welke inspanningen de organisatie zal komen te staan en wat zij daarvoor terug kan verwachten.

2. In de scriptie is geconcludeerd dat vrijwilligerswerk niet het meest geschikte type werk is voor 'fase 4'-deelnemers die snel willen (of moeten) worden 'klaargestoomd' voor de arbeidsmarkt. Maar het vrijwilligerswerk zou uitstekend als 'voorschakeltraject' kunnen fungeren voor mensen die nog niet toe zijn aan een snelle doorstroom naar betaald werk, maar van wie dat op termijn wel wordt verwacht. De deelnemer zal door het vrijwilligerswerk veel over zichzelf leren, leren (samen-)werken en zelfvertrouwen opdoen, zodat hij mogelijk aansluitend alsnog kan doorstromen naar betaald werk of andere reïntegratietrajecten.
3. De geïnterviewde vrijwilligersorganisaties vinden het leveren van een bijdrage aan sociale activering een grote inspanning. Velen zijn niet of nauwelijks bereid daar extra moeite voor te doen. Anderen zouden dat graag doen, maar zien het niet zitten. Terwijl het sociaal activeren in feite een dienst is die vanuit welzijnsoptiek van grote waarde is. En die bovendien kan fungeren als een voorschakeltraject voor een succesvol reïntegratietraject. Het lijkt redelijk dat de vrijwilligersorganisatie hiervoor meer en vaker een financiële vergoeding ontvangen dan nu het geval is. Zodat organisaties van 'type 2' opschuiven naar 'type 3'. Het is een interessant idee om een 'pool' op te zetten met vrijwilligersorganisaties die hiertoe bereid en in staat zijn, waar begeleidende instellingen uit kunnen putten. Bovendien kunnen alle deelnemende instellingen van elkaar leren.
4. Het onderzoek dat in deze scriptie is besproken, is inmiddels een jaar oud. Om een helder actueel beeld te krijgen is een 'update' gewenst. Met name de wetgeving en het gemeentelijke beleid veranderen regelmatig. De situatie anno nu is in ieder geval veranderd door de invoering van de WMO (Wet op de Maatschappelijke Ondersteuning).

Gebruikte literatuur

Abbink, H., Hoefnagels, J., *Tien jaar OK, Tien jaar de deelnemer centraal*, Stichting onbenutte kwaliteiten, Rotterdam (2005)

Dekker, A., Aa, P. van der, *Methodiek en beleid van sociale activering. Een individuele vraaggerichte benadering*, Elsevier, Den Haag (2000)

Dekker, P., *Vrijwilligerswerk vergeleken : Nederland in internationaal en historisch perspectief*, Elsevier, Den Haag (1999)

Jehoel-Gijsbers, G., Pas, I van de en Serail S. *Het experimenteerartikel in de Abw. Evaluatie van toepassing en effecten van artikel 144*, Ministerie SZW Den Haag (2000)

Kok, L., Korteweg, J.A., Meer, M. van der, *Evaluatie sluitende aanpak 1998-2003*, Stichting voor economisch der Universiteit van Amsterdam, Amsterdam (2004)

Schriemer, R. *Sociale activering in het vrijwilligerswerk*, Universiteit Utrecht (2001)

Serail, S. en Pas, I. van de, *Duurzaam actief? Nameting van de (arbeidsmarkt)positie van ex-deelnemers aan de experimenten ex art 144 Abw*, Ministerie SZW Den Haag (2001)

Slijpen, S., Vink, D., Meihuizen M., Berns, J., *Work first op instrumenteel niveau*, StimulanSZ, Den Haag (2005)

Stichting voor vrijwilligersmanagement, *Activerend vrijwilligerswerk*, SVM, Utrecht (2002)

Stichting voor vrijwilligersmanagement, *4 Fase-klanten: nieuwe vrijwilligers in uw organisatie?* SVM, Utrecht (2002)

Tiessing, J.D.A.M., *Beleidsstandpunt UWV ten aanzien van gesubsidieerde arbeid en sociale activering*, memo UWV, Amsterdam (2004)

Vlaar, P., Keesom, J. *Sociale activering. Strategien en methoden voor het lokale welzijnswerk*, NIZW, Utrecht (1997)

Zijl, J. van, Vogelaar, E., *Benchmarkrapportage blik op werk borea keurmerk 2005*, Stichting blik op werk, Stichting borea keurmerk reïntegratie (2006)

Zijl, J. van, *Benchmarkrapportage Blik op werk Borea Keurmerk 2006*, Stichting blik op werk (2007)