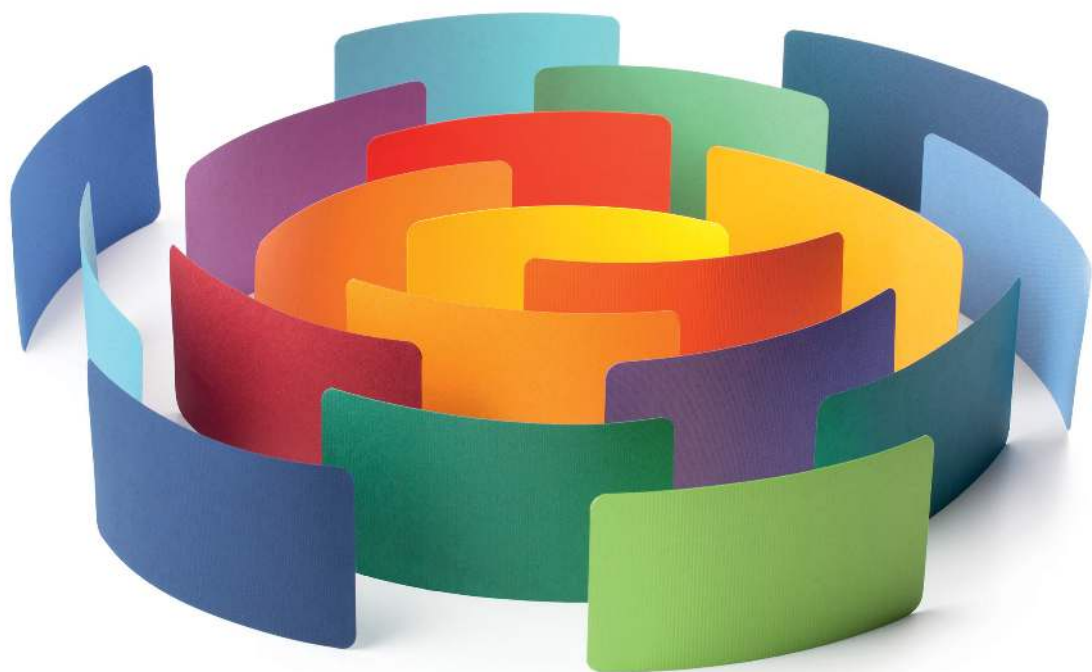


Vrijwilligers management

in het zorg- en veiligheidsdomein



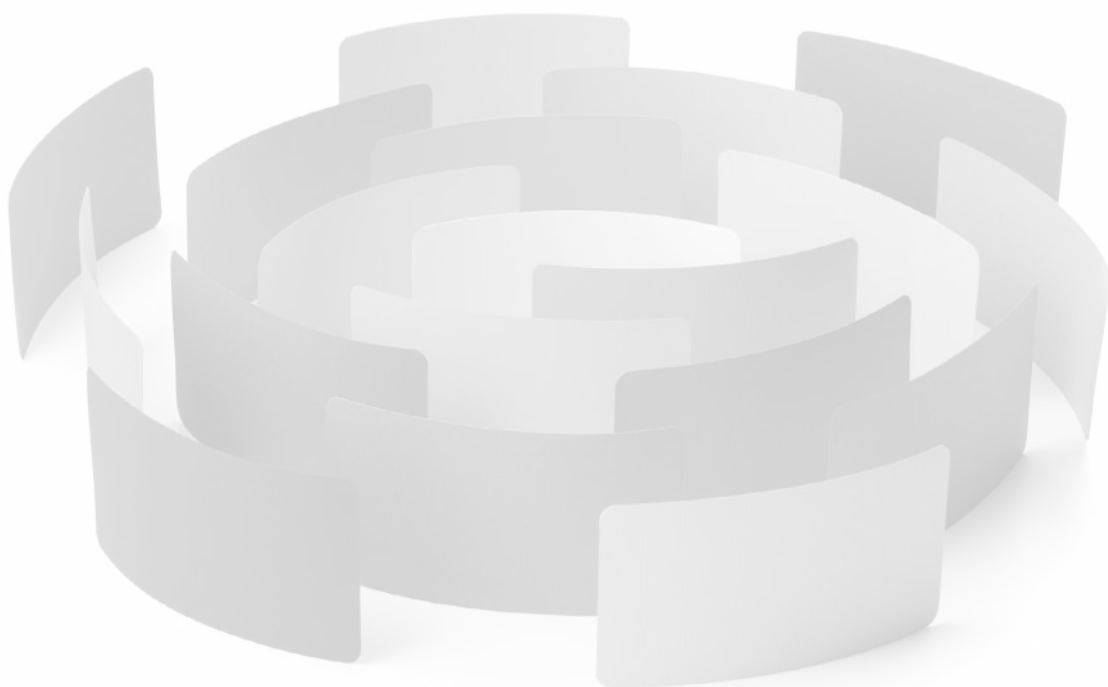
Mechtild Höing
Audrey Alards
Sylvia van Dartel

uitgeverij
coutinho

Vrijwilligersmanagement in het zorg- en veiligheidsdomein

Vrijwilligersmanagement in het zorg- en veiligheidsdomein

Mechtild Höing
Audrey Alards
Sylvia van Dartel



uitgeverij | **C**
coutinho
bussum 2022

www.coutinho.nl/vzv

Je kunt aan de slag met het online studiemateriaal bij dit boek. Dit materiaal bestaat uit opdrachten, bijlagen en aanvullende informatie.

© 2022 Uitgeverij Coutinho bv

Alle rechten voorbehouden.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (www.reprorecht.nl). Voor de readerregeling kan men zich wenden tot Stichting UvO (Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties, www.stichting-uvo.nl). Voor het gebruik van auteursrechtelijk beschermd materiaal in knipselkranten dient men contact op te nemen met Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, www.stichting-pro.nl).

Uitgeverij Coutinho

Postbus 333

1400 AH Bussum

info@coutinho.nl

www.coutinho.nl

Omslag: Coco Bookmedia, Amersfoort

Noot van de uitgever

Wij hebben alle moeite gedaan om rechthebbenden van copyright te achterhalen. Personen of instanties die aanspraak maken op bepaalde rechten, wordt vriendelijk verzocht contact op te nemen met de uitgever.

ISBN: 978 90 469 0746 7

NUR: 740

Voorwoord

Elke dinsdag en vrijdag stapt Gunda 's ochtends vroeg op haar fiets en gaat richting de penitentiaire inrichting Veenhuizen. Daar voert zij sinds twee jaar allerlei werkzaamheden uit zoals het inroosteren van andere vrijwilligers en het geven van taallessen aan gedetineerden. Zij staat 's middags mensen te woord in het re-integratiecentrum en sluit aan het eind van de dag aan bij de werkgroep die zich bezighoudt met het plannen van de dienst op zondag.

Nederland is een land waar naar verhouding veel vrijwilligerswerk wordt verricht. Dit reeds van oudsher, veelal ook in min of meer georganiseerd verband. Op velerlei gebied zie je de inzet en kracht van de vrijwilliger; binnen onder andere zorg en welzijn, het jeugdwerk, sportverenigingen en politieke organisaties op lokaal en landelijk niveau staan de vrijwilligers midden in de samenleving en geven door hun inzet en betrokkenheid ook waarde aan onze samenleving. Hun betrokkenheid met de ander ontstaat vanuit diverse motieven. Iets voor een ander kunnen of mogen betekenen staat centraal. Tevens zien velen het vrijwilligerswerk als een zinvolle tijdsbesteding. Niet alleen vanwege het aangaan van sociale contacten, maar ook omdat men het leuk vindt of het als een plicht ziet om er voor een ander te zijn. De oude regels van goed doen, vaak vanuit de eigen gemeenschap meegekregen, staan daarbij voorop.

Vanuit eigen ervaring maak ik dagelijks mee hoe vrijwilligers vanuit overtuiging en positief mensbeeld, zich onbaatzuchtig inzetten voor de ander. Door mijn rol als bestuurder van Exodus Nederland, een landelijke maatschappelijk forensische organisatie, heb ik direct te maken met zo'n 1500 vrijwilligers. Deze vrijwilligers zetten zich in op het terrein van zorg en veiligheid. Dit vraagt naast de intrinsieke motivatie van de individuele vrijwilliger ook om aandacht, zorg en ondersteuning van de vrijwilliger bij het werk binnen een gespecialiseerde setting, waarbij wet- en regelgeving een grote rol spelen. Het blijkt een ingewikkelde taak. Het managen van vrijwilligers vanuit een organisatie binnen een sterk gereguleerd werkterrein; bijna tegenstrijdig. Wel vrijwillig, echter niet vrijblijvend; het vraagt om een duidelijk vrijwilligersprofiel. Be-

langrijk is dat de vrijwilligers zich kunnen herkennen in het werk en de doelstelling van de organisatie en met enige regelmaat elkaar daarbij spreken en zien. Het gemeenschappelijke doel verbindt onze vrijwilligers. De inzet van de vrijwilliger wordt ook gevraagd en geboden op het gebied van de inhoud en structuur van de organisatie en haar werkzaamheden. Naast de professionele ondersteuning zijn er door het hele land vrijwilligers actief die groepen vrijwilligers begeleiden.

Het structureren en het faciliteren van het vrijwilligerswerk vragen veel aandacht en tijd en blijken vaak niet eenvoudig. In een werkrelatie is er vanuit een gezamenlijk contract, waarbinnen afspraken over rechten en plichten zijn opgenomen, helderheid over wederzijdse verwachtingen en over de consequenties bij het niet nakomen van deze afspraken. Bij de vrijwilliger ligt dat net anders. Ook vrijwilligers werken bij Exodus met een contract, waarbinnen afspraken worden opgenomen en duidelijk inhoud gegeven wordt aan de restricties die binnen het werken met gedetineerden en hun familie gelden, maar in voorkomende situaties zie je regelmatig dat de vrijwilliger wat meer discretionaire ruimte neemt. Dat mag en moet ook, gezien de bijzondere relatie en waarde daarvan, van mens tot mens zonder oordeel en vooroordeel. Wel vraagt dat (in)zicht op het handelen van de vrijwilliger, juist ter ondersteuning en bescherming van de vrijwilliger en voor degenen die door hen worden begeleid. Door training en het regelmatig verzorgen van thematische bijeenkomsten wordt daar mede inhoud aan gegeven. Een herkenbare visie, een goede en duidelijke structuur en werkwijze binnen de organisatie en op verantwoordelijke en betrouwbare wijze invulling geven aan de relatie met de vrijwilliger is daarbij van evident belang. Ook daarbij geldt dat dit niet vrijblijvend is.

Net als Gunda gaan er dagelijks honderdduizenden vrijwilligers de deur uit om zich in te zetten voor een ander, dat vraagt om maatschappelijke, bestuurlijke en politieke verantwoordelijkheid.

We kunnen simpelweg niet zonder hen. Dit boek wil organisaties en professionals in het zorg- en veiligheidsdomein op weg helpen om deze vrijwilligers optimaal te begeleiden, en dat ondersteun ik van harte.

Jan van Gils
Bestuurder Exodus Nederland

Inhoud

Inleiding	9
Deel 1 Beleid en management	15
1 Een visie op vrijwilligerswerk	17
1.1 Inleiding	17
1.2 Het belang van een visie	18
1.3 Elementen van een visie op de inzet van vrijwilligers	19
1.4 De organisatie van de inzet van vrijwilligers	27
1.5 De centrale rol van de vrijwilligerscoördinator	32
1.6 Kernpunten uit dit hoofdstuk	37
2 Wie zijn de vrijwilligers in het zorg- en veiligheidsdomein?	39
2.1 Inleiding	39
2.2 Diversiteit in vrijwilligers	40
2.3 Vrijwilligers in het zorg- en veiligheidsdomein	43
2.4 Wat heeft de vrijwilliger eraan?	47
2.5 Kernpunten uit dit hoofdstuk	48
3 Effectief vrijwilligersbeleid	51
3.1 Inleiding	51
3.2 Het belang van vrijwilligersbeleid	51
3.3 Belangrijke thema's in vrijwilligersbeleid	53
3.4 Kernpunten uit dit hoofdstuk	74
4 Effectief implementeren van vrijwilligersbeleid	75
4.1 Inleiding	75
4.2 Vrijwillige inzet als cultuurverandering	75
4.3 Draagvlak bevorderen	79
4.4 Het implementatieproces	83
4.5 Planmatig implementeren	90
4.6 Kernpunten uit dit hoofdstuk	95

5	Vrijwilligers vinden, verbinden, behouden en bedanken	99
5.1	Inleiding	99
5.2	De rol van de vrijwilligerscoördinator en de samenwerking met professionals	100
5.3	Het werven en selecteren van vrijwilligers	104
5.4	Het binden en boeien van vrijwilligers	118
5.5	Het inzetten en begeleiden	124
5.6	Afscheid nemen	128
5.7	Kernpunten uit dit hoofdstuk	130
6	Het trainen van vrijwilligers	131
6.1	Inleiding	131
6.2	Doelen en randvoorwaarden van een training	132
6.3	Een training ontwerpen	135
6.4	De training uitvoeren	140
6.5	De training als selectie-instrument	145
6.6	Kernpunten uit dit hoofdstuk	148
7	Evalueren en (door)ontwikkelen	149
7.1	Inleiding	149
7.2	De evaluatie van het implementatieproces	151
7.3	De evaluatie van het vrijwilligersbeleid	155
7.4	De evaluatie van vrijwilligersprogramma's	159
7.5	Rapporteren	162
7.6	Planmatig evalueren en veranderen	166
7.7	Kernpunten uit dit hoofdstuk	170
	Literatuur	171
	Register	175
	Over de auteurs	181

Inleiding

Aanleiding

In 2018 werden wij benaderd door Uitgeverij Coutinho met de vraag of het niet interessant zou zijn een boek te schrijven over een bijzonder vrijwilligersproject waar wij alle drie al jaren actief in zijn: Cirkels voor Ondersteuning, Samenwerking en Aanspreekbaarheid (COSA). In dat project is veel unieke ervaring opgedaan met vrijwilligerswerk: de intensieve en langdurige ondersteuning van mensen die veroordeeld zijn voor het plegen van zedendelicten en die na hun straf terugkeren in de samenleving en geen nieuwe delicten willen plegen. De ondersteuning wordt geboden door een groep vrijwilligers – de cirkel. Deze cirkel ondersteunt niet alleen, maar monitort ook en is ingebed in een geformaliseerd samenwerkingsverband tussen betrokken professionals, een ervaren cirkelcoördinator die de vrijwilligers ondersteunt en de vrijwilligers. Deze aanpak – die in Nederland door Reclassering Nederland en inmiddels ook door Stichting Exodus Nederland wordt aangeboden – is succesvol en wordt door professionals zeer gewaardeerd dankzij het hoogwaardige vrijwilligersbeleid en vrijwilligersmanagement. Wij zijn ervan overtuigd dat de kennis en ervaring die is opgedaan in de verschillende COSA-projecten veel waardevols kan bieden voor het groeiend aantal vrijwilligersprojecten in het bredere zorg- en veiligheidsdomein. Het idee voor een meer algemeen handboek over vrijwilligersmanagement in het zorg- en veiligheidsdomein was geboren.

Op deze plek willen wij dan ook de cirkelcoördinatoren van Reclassering Nederland en Stichting Exodus Nederland bedanken. Wij hopen dat zij in dit boek de hoge kwaliteitsstandaarden van de COSA-methodiek en hun praktijkervaring adequaat vertaald zien naar een breder toepassingsgebied.

Waarom een boek over de inzet van vrijwilligers in het zorg- en veiligheidsdomein?

Nederland is een vrijwilligersland. Bijna de helft (48 procent) van alle volwassenen van 15 jaar en ouder levert een bijdrage aan de samenleving zonder daar geld voor te ontvangen (Arends & Schmeets,

2018). De een doet dit door enkele keren per jaar met de collecte-bus langs de deuren te gaan, de ander helpt iedere week vele uren de plaatselijke sportclub met allerlei praktische klussen. Sommige Nederlanders zetten zich ook vrijwillig in voor de ondersteuning van medeburgers die moeilijk aansluiting vinden en uit de boot dreigen te vallen, bijvoorbeeld voor mensen die veroordeeld zijn voor een delict en terugkeren naar de samenleving. Hulpverleners bieden professionele ondersteuning, maar zijn beperkt in tijd en mogelijkheden, en kijken bovendien vaak door de bril van de eigen organisatie. Er is ondersteuning nodig op verschillende gebieden, omdat problemen complex zijn en elkaar in stand houden. Wanneer een eigen sociaal netwerk ontbreekt, of geen positieve invloed heeft, kunnen vrijwilligers een belangrijke rol spelen bij een delictvrije toekomst.

Toenemend aantal vrijwilligers in het zorg- en veiligheidsdomein

Op het snijvlak van zorg en veiligheid slaan vrijwilligers een brug tussen de samenleving en kwetsbare burgers. Verschillende ontwikkelingen zorgen ervoor dat het aantal vrijwilligers in het zorg- en veiligheidsdomein in de komende jaren zal toenemen:

- De overheid wil dat er meer vrijwilligers ingezet worden bij de resocialisatie en re-integratie van mensen die voor een delict veroordeeld zijn.
- Door de afbouw van de verzorgingsstaat en de overgang naar de participatiesamenleving voelen burgers in toenemende mate de behoefte en de noodzaak om kwetsbare medeburgers te ondersteunen en voor veiligheid in de eigen lokale omgeving te zorgen.
- Onder invloed van bezuinigingen en krapte op de arbeidsmarkt zetten organisaties in het zorg- en veiligheidsdomein vaker vrijwilligers in voor taken die geen professionele opleiding vereisen en waarvoor geen professionele standaarden gelden.
- Ook vanuit de wetenschap wordt de inzet van vrijwilligers in het zorg- en veiligheidsdomein aangemoedigd: bij een goede inbedding en aansturing van het vrijwilligerswerk draagt de inzet van vrijwilligers bij aan de kwaliteit en effectiviteit van de hulpverlening.

Behoefte aan hoogwaardig vrijwilligersbeleid

In de praktijk groeit het besef dat achter de delicten of de overlast die mensen veroorzaken vaak ook zorgvragen schuilgaan. De zo-

genoemde ‘draaideurcrimineel’ is vaak iemand die verslaafd is en feitelijk meer gebaat bij goede behandeling en een sociaal netwerk dan bij steeds maar weer korte gevangenisstraffen. Steeds meer wordt naar samenwerkingsvormen gezocht om justitiële interventies en gemeentelijke nazorg te kunnen combineren met psychosociale zorg. Vrijwilligers kunnen daarbij een unieke bijdrage leveren door buiten professionele kaders sociale steun te bieden.

De inzet van vrijwilligers in dit domein roept voor professionele organisaties veel vragen op. Met welk doel worden vrijwilligers ingezet en wat mag daarvan verwacht worden? Welke taken kunnen vrijwilligers uitvoeren, en hoe verhouden de taken en de rol van de vrijwilliger zich tot de taken en de rol van de professional? Wat is er nodig om vrijwilligers te werven, te trainen en te begeleiden? Wat moeten vrijwilligers weten en kunnen om op een verantwoorde wijze ingezet te worden? Hoe kan de ervaring van ervaringsdeskundige vrijwilligers ingezet worden?

Professionele organisaties zijn verantwoordelijk voor een goede organisatie en aansturing van de vrijwillige inzet bij hun vaak kwetsbare doelgroep.

Doelgroep en doel van het boek

Dit boek levert een bijdrage aan hoogwaardig vrijwilligerswerk in het zorg- en veiligheidsdomein, en is geschreven voor een brede doelgroep.

- Het ondersteunt beleidsmakers en ambtenaren in het zorg- en veiligheidsdomein en binnen het sociaal domein bij de ontwikkeling van een visie op de inzet van vrijwilligers. Het ondersteunt managers en beleidsmedewerkers in professionele instellingen bij de ontwikkeling van hoogwaardig vrijwilligersbeleid.
- Het ondersteunt vrijwilligerscoördinatoren en andere professionals bij het werven, trainen en samenwerken met vrijwilligers.

De inhoud

Deel 1 richt zich op beleid en management. In hoofdstuk 1 dragen we bouwstenen aan voor de ontwikkeling van een gedragen visie en schetsen we verschillende organisatie modellen voor de inzet van vrijwilligers aan de hand van voorbeelden in de praktijk. In hoofdstuk 2 gaan we in op de vraag: wie zijn de vrijwilligers en wat zijn hun wensen en behoeften ten aanzien van vrijwilligersbeleid?

De verschillende werkzame elementen van hoogwaardig vrijwilligersbeleid beschrijven we in hoofdstuk 3 en in hoofdstuk 4 gaan we in op de stap van beleid naar praktijk, het implementeren van vrijwilligersbeleid en het ontwerpen van vrijwilligersprogramma's.

Deel 2 richt zich op diegenen die het vrijwilligersbeleid uitvoeren: vrijwilligerscoördinatoren en andere professionals. In hoofdstuk 5 beschrijven we hoe het vinden en binden van vrijwilligers effectief vormgegeven wordt. Daarbij gaan we in op de ontwikkeling van een vrijwilligersprofiel, de werving en het proces van aanmelding tot aanname van de vrijwilliger. Daarnaast is er aandacht voor de matching met de cliënt, de begeleiding van de vrijwilliger en het bevorderen van de binding met de organisatie. In hoofdstuk 6 gaan we specifieker in op de training van vrijwilligers die ingezet worden in het zorg- en veiligheidsdomein. In hoofdstuk 7 beschrijven we manieren om de resultaten van de inzet van vrijwilligers te meten en om input voor doorontwikkeling en verbetering van vrijwilligersprogramma's te verzamelen.

Gebruik van het boek

Dit boek en het materiaal op de website is geschreven als lesmateriaal bij de *Training vrijwilligersmanagement voor vrijwilligerscoördinatoren in het zorg- en veiligheidsdomein*, die door de auteurs is ontwikkeld, maar kan ook zelfstandig gebruikt worden:

- als inspiratiebron voor beleidsontwikkelaars;
- als handboek voor vrijwilligerscoördinatoren;
- als naslagwerk voor vrijwilligers die actief zijn in het zorg- en veiligheidsdomein;
- als lesboek voor trainingen binnen organisaties en voor opleidingen op hbo-niveau.

Online studiemateriaal

Op www.coutinho.nl/vzv vind je het online studiemateriaal bij dit boek. Dit materiaal bestaat uit:

- opdrachten
- bijlagen
- aanvullende informatie



De plaatsen waar naar de website wordt verwezen kun je herkennen aan het icoon.

We wensen onze lezers veel voldoening bij het samenwerken met vrijwilligers bij de ondersteuning van kwetsbare medeburgers en de zorg voor veiligheid van de samenleving.

Gebruikte begrippen

Vrijwilliger

Met ‘vrijwilliger’ bedoelen we in de context van dit boek specifiek een vrijwilliger in het zorg- en veiligheidsdomein.

Vrijwilligers in het zorg- en veiligheidsdomein

Onder vrijwilligers in het zorg- en veiligheidsdomein verstaan we: mensen die in georganiseerd verband een bijdrage leveren aan de sociale inclusie van kwetsbare medeburgers en de maatschappelijke doelen van de organisatie waaraan ze zich verbinden, zonder dat ze daarvoor betaald worden. Een vergoeding van gemaakte onkosten wordt daarbij niet gezien als een betaling.

Vrijwilligers zijn geen mantelzorgers

We willen hierbij onderscheid maken tussen vrijwilligers en mantelzorgers. Ook mantelzorgers dragen bij aan het behalen van maatschappelijke doelen en ondersteunen kwetsbare medeburgers. Ze doen dit echter niet in een georganiseerd verband maar op basis van een persoonlijke relatie met de ontvanger, zoals een familielatie, als burens en/of als vrienden.

Vrijwilligerswerk

Met vrijwilligerswerk bedoelen we de vrijwillige bijdrage die burgers om niet leveren aan het behalen van de maatschappelijke doelen van de organisatie waaraan ze verbonden zijn. Daarbij is er geen sprake van een contract in juridische zin, al kan er wel sprake zijn van een vrijwilligerscontract dat de verhoudingen en verwachtingen tussen de vrijwilliger en de organisatie duidelijk maakt.

Zorg- en veiligheidsdomein

Wanneer we spreken over het zorg- en veiligheidsdomein bedoelen we het geheel aan maatschappelijke organisaties, justitiële organisaties en bestuurlijke organen die betrokken zijn bij de zorg voor kwetsbare burgers die een risico vormen voor de veiligheid in de samenleving en tegelijk een zorgvraag hebben die vaak aan de basis ligt van hun grensoverschrijdende gedrag. Denk hierbij aan sociaal werk, geestelijke gezondheidszorg, maatschappelijke opvang, politie en Openbaar Ministerie, forensische zorg, rechtbanken, Zorg- en Veiligheidshuizen en lokaal, regionaal en landelijke bestuur.



Op de website bij dit boek vind je bij Aanvullende informatie uitleg over meer begrippen en processen, zoals het verloop van een strafzaak, verschillende soorten straffen en de rol van gemeenten.



Deel 1

Beleid en management

Een visie op vrijwilligerswerk

Na het lezen van dit hoofdstuk ken je de elementen van een visie op de inzet van vrijwilligers en kun je aan de hand van deze elementen een visie voor de eigen organisatie formuleren die als basis dient voor een hoogwaardig vrijwilligersbeleid. Je kent verschillende vormen om het vrijwilligerswerk te organiseren en de verschillende typen vrijwilligerscoördinatoren.

1.1 Inleiding

Vrijwilligerswerk wordt meestal omschreven als: ‘in enig georganiseerd verband onverplicht en onbetaald werk verrichten ten behoeve van anderen of de samenleving’ (Dekker & De Hart, 2009, p. 17). Hier kan veel onder vallen. De groep vrijwilligers is dan ook niet alleen zeer omvangrijk, maar ook heel divers.

Vrijwilligers hebben verwachtingen

Alle vrijwilligers – maar vooral de vrijwilligers die zich op regelmatige basis inzetten – willen dat hun vrijwillige inzet niet aanvoelt als ‘werk’, met de druk en de formele eisen en verwachtingen die daar vaak bij horen (McGarvey et al., 2019). Veel vrijwilligers in het zorg- en veiligheidsdomein kiezen voor vrijwilligerswerk naast een betaalde baan, omdat ze daarin minder belemmerd worden door bureaucratie en regelgeving, en dus meer ‘zin’ ervaren. Ook biedt vrijwilligerswerk de mogelijkheid om persoonlijke en professionele competenties in te zetten, nieuwe vaardigheden te ontwikkelen en kennis op te doen over andere werkvelden.

Eenmaal gekozen voor dit type werk, hebben ze ook behoeften en verwachtingen met betrekking tot wat de organisatie hun kan bieden. Belangrijke verwachtingen van vrijwilligers komen voort uit een behoefte aan autonomie, de behoefte aan competentie en de behoefte aan verbondenheid (De Gast & Hetem, 2018). Vrijwilli-

gers verwachten voor hun inzet een tegenprestatie van de organisatie, niet in geld, maar in sociaal kapitaal en waardencreatie: ze willen zich via het vrijwilligerswerk verbonden voelen met anderen en met de samenleving, en een betekenisvolle bijdrage leveren. Voor de tevredenheid over hun vrijwilligerswerk (en dus de vraag of ze zich blijven inzetten) is de kwaliteit van het vrijwilligersmanagement van cruciaal belang. De drie factoren die daaraan het meeste bijdragen zijn een organisatiecultuur waarin sprake is van respect en vertrouwen, goede ondersteuning vanuit de organisatie en voldoende erkenning voor hun inzet (McGarvey et al., 2019).

1.2 Het belang van een visie

Organisaties die vrijwilligers willen inzetten, moeten zich ervan bewust zijn dat vrijwilligers iets te kiezen hebben. Vrijwilligers kiezen voor een organisatie op basis van drie zaken: de visie en de doelen van die organisatie, het type werk dat ze daar als vrijwilliger kunnen doen en de begeleiding die ze ontvangen (Einolf, 2018). En eenmaal binnen zijn de organisatiecultuur waarin ze met respect en vertrouwen bejegend worden en hoogwaardig vrijwilligersmanagement belangrijke factoren die hen doen blijven. Het is dus belangrijk om een duidelijke en herkenbare visie op de maatschappelijke opgave en doelen van de organisatie uit te dragen, en een duidelijke visie te hebben op rol die vrijwilligers daarbij spelen. Daarnaast is het belangrijk om vrijwilligers een aansprekende organisatiecultuur en hoogwaardig vrijwilligersmanagement te bieden. Kortom: heb als organisatie een helder en aansprekend verhaal over het waarom en het hoe van de samenwerking met vrijwilligers. Dit verhaal moet niet alleen vrijwilligers overtuigen, maar ook de eigen medewerkers. Zij moeten immers in de dagelijkse praktijk het nut van het vrijwilligerswerk inzien, wil er een vruchtbare samenwerking tot stand komen waar de cliënt en de samenleving beter van worden. Er moet duidelijk gemaakt worden hoe professionals en vrijwilligers zich tot elkaar verhouden, opdat de vrijwilliger niet als bedreiging, maar als meerwaarde gezien wordt (Einolf, 2018).

1.3 Elementen van een visie op de inzet van vrijwilligers

Een visie op de inzet van vrijwilligers is dus van cruciaal belang. De organisatie – de directie en het management – moet in staat zijn om een helder en aansprekend antwoord op volgende vragen te geven:

- Waarom wil je als organisatie vrijwilligers inzetten? Hoe zie je de rol van vrijwilligers in het kader van sociale inclusie van kwetsbare medeburgers en hoe sluit die rol aan bij de visie en de missie van de eigen organisatie?
- Wat is het doel van de samenwerking met vrijwilligers? Welke bijdrage aan de organisatiedoelen wordt van vrijwilligers verwacht?
- Wat is de meerwaarde die vrijwilligers creëren? Waar zit de ruimte voor betekenisvol en uitdagend vrijwilligerswerk? Welke unieke bijdrage kunnen ze leveren?
- Wat heb je als organisatie te bieden? Wat zijn waarden en uitgangspunten voor het vrijwilligersbeleid? Hoe sluit het vrijwilligersbeleid aan bij de motieven, wensen en behoeften van een diverse groep vrijwilligers?
- Wat is je langetermijnvisie op de inzet van vrijwilligers?

Waarom samenwerken met vrijwilligers in het zorg- en veiligheidsdomein?

Er kunnen verschillende redenen zijn waarom organisaties in het zorg- en veiligheidsdomein vrijwilligers willen inzetten. Hierna staat een aantal factoren beschreven die hierbij een rol kunnen spelen.

Kwetsbare burgers hebben behoefte aan sociale inclusie en een sociaal netwerk

Kwetsbare medeburgers en mensen die voor een delict veroordeeld worden, ervaren dat de samenleving grenzen stelt en ongewenst gedrag sanctioneert. De sancties die de samenleving uitdeelt bestaan niet alleen uit de straffen en maatregelen die de rechter uitspreekt, maar er zijn ook onbedoelde en deels ook ongewenste sancties en ‘bijwerkingen’ die soms langer nawerken en ingrijpend zijn dan de straf op zich. Denk aan de veroordeelde die een stempel of stigma krijgt of de verwarde persoon die voor enige tijd

gedwongen opgenomen wordt. Niet zelden verliest deze ook woning en werk, en dus inkomen. De rol en betekenis in de eigen familie wordt vaak onduidelijker en onzeker: Kan ik nog de vader of moeder zijn die ik wilde zijn? Wil mijn partner bij me blijven? Kan ik nog een partner vinden? Ze ervaren schaamte en verliezen vrienden en familie of houden deze op afstand, en het sociale netwerk brokkelt af. Daarmee verliezen ze niet alleen het menselijke contact, maar ook de praktische, emotionele en morele steun die anderen kunnen bieden – terwijl ze vaak juist behoefte hebben aan een luisterend oor en het contact ook zin aan het leven geeft. Deze processen van sociale afbraak en sociale uitsluiting maken het hervinden van zingeving en acceptabele sociale rollen en dus de weg naar een zinvol, menswaardig en delictvrij bestaan moeilijk en risicovol. De samenleving heeft een verantwoordelijkheid en ook een opgave bij het mogelijk maken van de weg terug en vrijwilligers kunnen daarbij een belangrijke rol spelen. Door vrijwilligers in te zetten, kunnen organisaties de samenleving zelf actief betrekken bij de sociale inclusie van kwetsbare medeburgers. Dit sluit aan bij het denken over de samenleving als participatiemaatschappij.

De overheid wil meer betrokkenheid van de samenleving

Dit inzicht leeft ook bij de overheid, die wil dat vrijwilligers een grotere rol krijgen bij het resocialiseren en re-integreren van justitiabelen (zie bijvoorbeeld het Regeerakkoord 2017-2021 (Rijksoverheid, 2017)), en bij het belangrijkste adviesorgaan van het Ministerie van Justitie en Veiligheid, de Raad voor de Strafrechtstoepassing en Jeugdbescherming (RSJ), die aandringt op meer betrokkenheid van vrijwilligers bij reclasseringstaken (RSJ, 2017). De achterliggende visie is dat hiermee de betrokkenheid van de samenleving bij de sanctieuitvoering vergroot wordt en de hulpverlening effectiever, waardoor de kans op recidive afneemt. Maar niet alleen in het veiligheidsdomein worden meer vrijwilligers gevraagd. Ook in het sociaal domein is de roep om vrijwilligers groter geworden in de afgelopen jaren. In het kader van de transitie naar een participatiesamenleving zijn per 1 januari 2015 veel taken overgeheveld naar gemeenten. Deze decentralisatie is gepaard gegaan met aanzienlijke bezuinigingen en een groter beroep op de zelfredzaamheid en actieve inzet van burgers. De onderliggende visie hierbij is dat informele hulp, dichtbij en door het eigen sociale netwerk of door vrijwilli-

gers, bijdraagt aan een grotere betrokkenheid en samenhang in de samenleving (Grootegoed et al., z.d.). De overheid roept aanbieders van zorg en welzijn op om meer vrijwilligers in te zetten.

Gemeentelijk beleid zet in op samenwerking met vrijwilligersorganisaties

Gemeenten hebben een belangrijke taak in de ondersteuning van kwetsbare medeburgers en de nazorg en re-integratie van ex-gedetineerden. Ze werken daartoe nauw samen met de andere grote partijen: het gevangeniswezen (Dienst Justitiële Inrichtingen; DJI) en de drie reclasseringsorganisaties (3RO). In een bestuurlijk akkoord (Ministerie van JenV et al., 2019) zijn de onderlinge taken en verantwoordelijkheden vastgelegd. Het is opvallend dat hierbij de rol van vrijwilligers en vrijwilligersorganisaties niet expliciet benoemd wordt. In de praktijk wordt er echter op basis van convenanten door gemeenten al wel samengewerkt met vrijwilligersorganisaties. Sinds de transitie zijn gemeenten verantwoordelijk voor de organisatie en financiering van ondersteuning van hun inwoners via de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo), de Wet langdurige zorg (Wlz) en de Jeugdwet. Via de Participatiewet kunnen ze inwoners met een bijstandsuitkering verplichten om een tegenprestatie te leveren. Dit kan ook in de vorm van vrijwilligerswerk, maar deze vereiste wordt in de praktijk verschillend toegepast.

De drie reclasseringsorganisaties (Reclassering Nederland, Stichting Verslavingsreclassering en Leger des Heils, afdeling Jeugd en Veiligheid) willen – in lijn met het landelijke beleid – de komende jaren ook meer vrijwilligers inzetten voor hun cliënten (Henskens et al., 2020), al dan niet in samenwerking met bestaande vrijwilligersorganisaties.

Maatschappelijke organisaties willen meer inzetten op sociale inclusie

Maatschappelijke organisaties in het zorg- en veiligheidsdomein hebben de maatschappelijke opdracht om zich in te zetten voor de rehabilitatie en sociale inclusie van kwetsbare medeburgers en tegelijkertijd een bijdrage te leveren aan de veiligheid in de samenleving door risico's te managen.

Waarop in de visie en missie van de organisatie de nadruk wordt gelegd, verschilt per organisatie. Wanneer er vanuit een sterke focus op sociale inclusie gewerkt wordt, ligt het voor de hand om samenwerking te zoeken met vrijwilligers. Dat is immers hun *unique selling point*: ze bieden sociale inclusie. Wanneer er vanuit een sterke focus op risicomanagement gewerkt wordt, kunnen vrijwilligers meer balans in de organisatie brengen en de sociale behoeften van cliënten helpen bevredigen. Vrijwilligers zijn meer gericht op het bevorderen van sociale inclusie dan op het beveiligen van de samenleving. Over het algemeen zijn organisaties die in hun visie de nadruk leggen op sociale inclusie succesvoller in het werven en behouden van vrijwilligers dan organisaties met een focus op risicomanagement (Höing & Heemskerk, 2019).

Vrijwilligersorganisaties in het zorg- en veiligheidsdomein breiden dienstverlening uit

In Nederland is er een drietal grotere landelijk werkende organisaties die in het zorg- en veiligheidsdomein actief zijn en daarbij veel vrijwilligers inzetten: Stichting Exodus Nederland, Humanitas en Gevangenzorg Nederland. Daarnaast is er door het hele land een groot aantal kleinere, lokale vrijwilligersorganisaties actief. BONJO is een belangenvereniging voor vrijwilligers en vrijwilligersorganisaties die zich inzetten voor (ex-)gedetineerden.

In de afgelopen jaren zagen vrijwilligersorganisaties het beroep op het vrijwilligerswerk sterk toenemen. Daarom hebben ze hun dienstverlening veelal uitgebreid. Daarbij komen door bezuinigingen op de professionele dienstverlening ook taken in beeld die voorheen door professionals werden uitgevoerd. De hulp- en begeleidingsvragen zijn urgenter en complexer geworden en stellen hogere eisen aan de vrijwilliger. Al met al ontstaat er een grotere vraag (Grootegoed et al., z.d.).

Welke doelen worden nagestreefd?

Organisaties in het zorg- en veiligheidsdomein kunnen dus verschillende en meerdere doelen tegelijk nastreven met de inzet van vrijwilligers. Veelvoorkomende doelen zijn (Höing & Heemskerk, 2019):

- waarden realiseren;
- het aanvullen, uitbreiden en verbeteren van de eigen dienstverlening;
- de verbinding tussen organisatie en samenleving versterken;
- besparen op kosten voor de dienstverlening.

In de missie en visie van veel vrijwilligersorganisaties staan waarden centraal: er wordt gewerkt vanuit de behoefte om de samenleving een menselijker gezicht te geven, sociale inclusie te bevorderen, herstel mogelijk te maken en mensen een tweede kans te geven. Deze waardenoriëntatie is kenmerkend voor vrijwilligers in het zorg- en veiligheidsdomein: ze zijn sterk intrinsiek gemotiveerd en sluiten zich aan bij doelen die voor hen belangrijk zijn.

Professionals werken volgens hun professionele standaarden en binnen de geldende juridische, organisatorische en beleidsmatige kaders. Daarmee bereiken ze veel, maar ze stuiten ook op grenzen. Met je cliënt naar de kroeg gaan, waar de cliënt al jaren niet meer is geweest – mag dat? Kun je van mensen die onder reclasseringstoezicht staan verwachten dat zij aan hun contactpersoon laten merken hoe moeilijk ze het soms vinden om van de drugs af te blijven, terwijl dit mogelijk consequenties heeft? Het feit dat de professional betaald wordt voor de omgang met de cliënt en dat de vrijwilliger er belangeloos voor kiest, maakt voor de cliënt een wereld van verschil. De kracht van de inzet van vrijwilligers is de gelijkwaardigheid die de cliënt ervaart. Veel professionele organisaties willen samenwerken met vrijwilligers om meer en beter invulling te geven aan de opdracht om re-integratie en sociale inclusie te bevorderen.

Sommige organisaties ervaren afstand tot de samenleving. Er is in de samenleving te weinig bekend over het werk dat er gedaan wordt, er gaan verhalen rond die niet kloppen of er is weinig vertrouwen in de effectiviteit van hun werk. Instellingen binnen het justitiële domein zoals detentiecentra en tbs-klinieken hebben hier nogal eens last van. Door vrijwilligers ‘binnen’ te halen wordt de deur naar de samenleving opengezet. Vrijwilligers kunnen als vertegenwoordigers van de samenleving meewerken, maar ook meekijken en meepraten. Ze nemen andersom hun ervaringen mee terug de samenleving in.

Organisaties kunnen ook vrijwilligers inzetten voor een dienstverlening die niet vanuit de bestaande middelen gefinancierd kan worden. Een aanzienlijk deel van de vrijwilligers is gemotiveerd om een belangrijke en omvangrijke bijdrage te leveren aan de samenleving. Maatschappelijke organisaties die voor de vrijwilliger nastrevenwaardige doelen hebben, kunnen dat verantwoordelijk-

heidsgevoel aanspreken en vrijwilligers hiervoor werven. Daar zit echter een keerzijde aan. Vrijwilligerswerk vanuit het oogpunt van kostenbesparing voor de organisatie is voor vrijwilligers over het algemeen niet aantrekkelijk. De inzet van vrijwilligers om kosten te besparen is onderwerp van veel discussie: wanneer organisaties vrijwilligers inzetten voor taken die normaliter door professionals worden gedaan, dan stelt de wetgever daar grenzen aan: om verdringing te voorkomen mogen er voor dergelijke taken geen vrijwilligers worden ingezet die een bijstandsuitkering genieten en moet er worden voldaan aan de vereisten van professionaliteit. Om te voorkomen dat vrijwilligers met een uitkering een substantieel neveninkomen verwerven door vrijwilligerswerk, is de hoogte van de vrijwilligersvergoeding (die voor de belasting niet als inkomen wordt gezien) voor vrijwilligers begrensd.

De meerwaarde van de samenwerking met vrijwilligers

Voor gemeenten en professionele organisaties is er veel te winnen door met vrijwilligers en vrijwilligersorganisaties samen te werken. Vrijwilligers kunnen waarde creëren waarmee zij het werk van professionals verlichten en zodoende bijdragen aan capaciteitsvergroting of kwaliteitsverbetering: de professional houdt meer tijd over voor de uitvoering van zijn taken of kan meer cliënten begeleiden en heeft er een paar extra ogen, oren en handen bij. Vrijwilligers kunnen taken uitvoeren waar professionals niet aan toe komen of die niet passen binnen hun functie, maar die wel een waardevolle aanvulling leveren op de professionele dienstverlening. Ze kunnen cliënten iets bieden wat niet past bij de professionele rol: belangeloze nabijheid, praktische hulp, de spreekwoordelijke arm om de schouder en een luisterend oor. Ze kunnen vanuit gelijkwaardigheid en wederkerigheid werken, kunnen rolmodel zijn en hebben gewoonweg vaak meer tijd. Ze kunnen het sociale netwerk van de cliënt betekenisvol aanvullen. Door het belangeloze karakter en het ontbreken van 'hiërarchie' in de relatie is er vaak een grotere vertrouwensband met de vrijwilligers. Ze brengen vaak een specifieke expertise mee en hebben andere hulpbronnen dan de professional. Ze kunnen helpen bij het uitdragen van de waarden en de visie van de organisatie binnen de bredere samenleving en kunnen door hun frisse en soms kritische blik bijdragen aan sociale innovatie binnen de organisatie (Matt, 2015; De Wit et al., 2015). Voor professionele