

# De functie van de vrijwilligerscoördinator in de intramurale ouderenzorg in kaart gebracht

Thesis Hannah Boute (S1015838)

MSc. Bedrijfskunde, Radboud Universiteit Nijmegen

Docent: dr. M.M. van der Wal

Datum: 11 oktober 2021

We hebben elkaar nodig,  
Dat is toch zonneklaar?  
Want mensen willen warmte  
En aandacht voor elkaar.  
Waarom niet even praten?  
Waarom geen lieve lach?  
Zo zorg je voor een lichtpunt  
Ook op een donkere dag.  
Iemand die naar je luistert,  
Iemand die met je praat.  
Dat is nou juist hetgene  
Waar 't bij een mens om gaat.

- Nel Benschop (uit: Benschops beste, 2015)

## Woord van dank

Allereerst wil ik al mijn respondenten bedanken voor de kennis en inzichten die zij met mij hebben gedeeld. Maar bovendien voor de tijd die zij voor mij hebben vrijgemaakt midden in de coronacrisis, die in de ouderenzorg zo hard heeft toegeslagen. Ik heb er bewondering voor hoe zij zich iedere dag inzetten voor het welzijn van hun bewoners en samen met vrijwilligers en medewerkers ook in deze tijd, ondanks alle beperkingen, het welzijn van bewoners voorop hebben gesteld met creativiteit en aandacht. Ook wil ik Merel, mijn thesisbegeleider, bedanken voor de constructieve begeleiding en het fijne contact. Zij heeft me absoluut geholpen de moed erin te houden! Mijn vriend, moeder en vriendinnen voor het meedenken en de af en toe zeer welkome afleiding. En *last but not least*, mijn vader die mij met zijn ervaringen en verhalen als bewoner in de intramurale ouderenzorg heeft geïnspireerd me te verdiepen in deze zorginstellingen.

## Inhoudsopgave

Woord van dank	2
Inhoudsopgave	3
Begrippenlijst	6
Samenvatting	7
1. Introductie	8
1.1. Aanleiding	8
2. Theoretisch kader	10
2.1. Dimensies van volunteer management capacity	10
2.1.1. Best practices	11
2.1.2. De functie van de vrijwilligerscoördinator	12
2.1.2.1. Taakaspecten	12
2.1.2.2. Sociale aspecten	13
2.1.2.3. Contextuele aspecten	14
2.3. Doelstelling en onderzoeksvraag	15
3. Methode	17
3.1. Onderzoeksontwerp	17
3.2. Epistemologische positie	17
3.3. Steekproefselectie	18
3.4. Steekproefomschrijving	18
Tabel 1.	20
3.5. Dataverzameling	20
3.6. Data-analyse	21
3.7. Ethische overwegingen	22
4. Resultaten	23
4.1. Sociale werkzaamheden	24
4.1.1. Intake-gesprek	24
4.1.2. Implementatie vrijwilligersbeleid	24
4.1.2.1. Evaluatiegesprekken	25

4.1.2.2. Ondersteuning en bemiddeling betaalde krachten	25
4.1.2.3. Feedback verzamelen en terugkoppelen	26
4.2. Administratieve werkzaamheden	26
4.2.1. Werving en wervingskanalen	27
4.2.2. Contractafwikkeling	28
4.2.3. Retentiebevordering	28
4.3. Interne samenwerkingen	29
4.3.1. Interne samenwerking: werving	29
4.3.2. Interne samenwerking: intakegesprek	30
4.3.3. Implementatie vrijwilligersbeleid: interne samenwerking	31
4.3.3.1. <i>Samenwerking welzijnsbegeleiders</i>	31
4.3.3.2. <i>Samenwerking zorgmedewerkers</i>	32
4.3.4.3. <i>Samenwerking managementteam zorg</i>	32
4.3.4.4. <i>Samenwerking eigen leidinggevenden</i>	33
4.4. Externe samenwerkingen	33
4.4.1. Externe samenwerking: werving	33
4.4.1.1. <i>Gemeente</i>	34
4.4.1.2. <i>Vrijwilligerscentrales</i>	34
4.4.1.3. <i>Maatschappelijke organisaties</i>	34
4.5. Het belang van vrijwilligers in de organisatie	36
4.6. Taken en integratie van vrijwilligers	37
4.7. Rol van vrijwilligerscoördinatie in de organisatie	38
4.8. Beschikbaar aantal uren vrijwilligerscoördinatie	39
5. Conclusie en discussie	41
5.1. Conclusie	41
Figuur 1.	44
5.2. Discussie resultaten	45
5.2.1. Theoretische implicaties	45
Contextuele aspecten	45
Taakaspecten	46
Sociale aspecten	47
5.2.2. Management implicaties	48
5.3. Methodologische reflectie	49

6. Literatuurlijst	52
7. Bijlagen	55
Bijlage 1. Interviewguide	55
Bijlage 2. Definitief template	57
Bijlage 3. Ethische verklaring	60
Bijlage 4. Zichtbaarheid en nabijheid	61

## **Begrippenlijst**

### **Welzijnsbegeleider**

Een welzijnsbegeleider is een betaalde kracht die verantwoordelijk is voor de daginvulling van de bewoners. Een welzijnsbegeleider bedenkt en coördineert activiteiten voor bewoners en is aanwezig op de groep in het geval er sprake is van een gezamenlijke huiskamer waar de bewoners overdag samen komen. Respondenten in dit onderzoek noemen een welzijnsbegeleider ook wel een activiteitencoach, activiteitenbegeleider of groepsbegeleider.

### **Contactpersoon**

De contactpersoon in dit onderzoek is de welzijnsbegeleider op locatie. De respondenten in dit onderzoek werken samen met de contactpersoon. De contactpersonen zijn verantwoordelijk voor het inventariseren van de behoeften van de cliënten van hun locatie en de aanvraag van vrijwilligers bij de vrijwilligerscoördinator en de begeleiding van de vrijwilligers op locatie en terugkoppeling daarover aan de vrijwilligerscoördinator.

### **AOW**

Algemene ouderdomswet

### **WLZ**

Wet langdurige zorg

## Samenvatting

Naar aanleiding van de decentralisaties in 2015, waarbij onder andere de zorg voor ouderen vanuit de Rijksoverheid naar gemeenten is overgedragen, neemt de vraag naar de inzet van vrijwilligers in de zorg toe. Vrijwilligers spelen daardoor een steeds belangrijkere rol in instellingen voor zorg en welzijn. In de meeste zorginstellingen is een vrijwilligerscoördinator verantwoordelijk voor de inzet van vrijwilligers. Alhoewel er in de wetenschappelijke literatuur aandacht wordt besteed aan *volunteer management capacity*, is onderzoek naar de functie van de vrijwilligerscoördinator onderbelicht. Vanuit de praktijk literatuur blijkt dat de inzet van vrijwilligers als onderdeel van de primaire processen vooralsnog een organisatorisch vraagstuk is. Daarom is de centrale vraag in dit onderzoek welke relaties er bestaan tussen de taak-, sociale- en contextuele aspecten van de functie van de vrijwilligerscoördinator. De data zijn verzameld middels een inductieve interviewstudie onder acht respondenten uit instellingen voor intramurale ouderenzorg. De respondenten zijn geselecteerd met een strategische steekproef. Vanwege opvallende verschillen in de functie van coördinatoren in publieke instellingen en een private instelling, is gedurende het proces ervoor gekozen over te gaan op een theoretische steekproef. De data-analyse is gedaan middels een template analyse waarbij de genoemde aspecten gebruikt zijn als *a priori* thema's. De resultaten laten zien dat de functies met name verschillen met betrekking tot de sociale aspecten. Respondenten uit publieke instellingen werken in tegenstelling tot respondenten in private instellingen samen met meerdere interne actoren om de implementatie van de inzet van vrijwilligers in het primaire proces te realiseren. Dat verschil kan verklaard worden door het belang dat vanuit de organisatie toegekend wordt aan de inzet van vrijwilligers, waaraan de financieringsstructuur ten grondslag lijkt te liggen.

**Keywords:** *Volunteer management capacity, integrative job design, elderly care*



# 1. Introductie

## 1.1. Aanleiding

Naar aanleiding van de decentralisaties in 2015, waarbij onder andere de zorg voor ouderen vanuit de Rijksoverheid naar gemeenten is overgedragen, neemt de vraag naar de inzet van vrijwilligers in de zorg toe (Grootegoed et al., 2017). In ruim 80% van de Nederlandse zorgorganisaties is een vrijwilligerscoördinator verantwoordelijk voor de inzet van vrijwilligers (Van Gilst et al., 2011). De onderzoeken naar vrijwilligerscoördinatie beperken zich echter veelal tot het micro-niveau van organisaties. Onderzoeken naar vrijwilligerscoördinatie op meso-niveau beperken zich tot een HR-perspectief waarin met name onderzocht is wat de antecedenten zijn van de motivatie en retentie van vrijwilligers en welke wervingsstrategieën succesvol blijken te zijn voor de werving van vrijwilligers (Studer & Von Schnurbein, 2013). Vanuit de praktijk literatuur zijn er enkele Nederlandse onderzoeken die de rol van de vrijwilligerscoördinator onderzocht hebben in verhouding tot de macro-omgeving van de organisatie, zoals het onderzoek van Movisie (2020) dat concludeert dat “het grootste vraagstuk omtrent vrijwillige inzet het organiseren en coördineren van het vrijwilligerswerk als onderdeel van de bedrijfsvoering [is] en het waarborgen van de continuïteit ervan” (p. 27) en het onderzoek van Van der Klein en Oudenampsen (2013) dat stelt dat de meeste vrijwilligerscoördinatoren een taakverzwaring ervaren door de verhoogde vraag naar de inzet van vrijwilligers door de verschuivende politieke context (p.28).

Echter, een holistisch perspectief op de rol van de vrijwilligerscoördinator gegeven de veranderende dynamiek aangeslingerd door de macro-omgeving die zich vertaald naar meer vrijwilligers in het primaire proces en wat dat betekent voor de rol van de vrijwilligerscoördinator in de organisatie, is er naar mijn beste weten en kennen niet. Studer en Von Schnurbein (2013) stellen dat onderzoek naar actoren op het meso-niveau van de organisatie het begrip over vrijwilligerscoördinatie kunnen verbeteren. Daarom is er in dit onderzoek voor gekozen de functie van de vrijwilligerscoördinator in kaart te brengen. Dat is gedaan aan de hand van de door Morgeson en Humphrey (2008) gedefinieerde aspecten van een functie die in dit onderzoek hebben gefungeerd als *a priori* thema's. Zij stellen dat een functie bestaat uit de feitelijke werkzaamheden en de karakteristieken daarvan; de taak aspecten. Deze zijn vervolgens ingebed in de sociale context van de organisatie. Daarmee

wordt bedoeld de samenwerkingen die de actor die de werkzaamheden uitvoert dient aan te gaan om de werkzaamheden te verrichten; de sociale aspecten. De taak- en sociale aspecten van een functie zijn ingebed in de organisatie en de organisatie omgeving. Deze omgeving heeft daardoor invloed op de sociale aspecten en taak aspecten. Morgeson en Humphrey (2008) refereren hier aan als contextuele aspecten. Het perspectief van Morgeson en Humphrey (2008) sluit goed aan bij de veranderde dynamiek in de organisatie omgeving van de zorgsector. Immers, hun definitie van een functie bekijkt de functie niet geïsoleerd, maar erkent dat een functie de samenhang is tussen de feitelijke werkzaamheden, samenwerkingen en de organisatie en haar omgeving. Er is voor gekozen de functie van de vrijwilligerscoördinator in kaart te brengen in de intramurale ouderenzorg vanwege de dynamiek in deze sector door de toenemende vergrijzing in Nederland en de tekorten in de zorg enerzijds, en anderzijds vanuit persoonlijke interesse. Gezien de stand van zaken van de wetenschappelijke literatuur over vrijwilligerscoördinatie op meso-niveau en de dynamiek in de ouderenzorg, is dit onderzoek relevant voor zowel de wetenschappelijke literatuur alsmede voor instellingen voor intramurale ouderenzorg. Het doel van dit onderzoek is daarmee een bijdrage te leveren aan de theoretische inzichten over *volunteer management capacity* op meso-niveau in de intramurale ouderenzorg in Nederland door een hypothetisch model te ontwikkelen over welke relaties er bestaan tussen de taak-, sociale- en contextuele aspecten van de functie van de vrijwilligerscoördinator in de intramurale ouderenzorg met betrekking tot de inzet van vrijwilligers.

## 2. Theoretisch kader

In veel Europese landen is een politieke verschuiving gaande van verzorgingsstaat naar participatiemaatschappij. Het beleid is erop gericht organisaties in de zorgsector aan te moedigen meer vrijwilligers in te zetten in het primaire proces van de zorg, met onder andere als doel een kostenbesparing op professionele zorg (Van Bochove et al., 2013; Grootegoed et al., 2017). In Nederland betreft dit voornamelijk zorgorganisaties die worden gefinancierd vanuit de Wet maatschappelijke opvang en de Wet langdurige zorg (Kruiter, Bredewold en Ham, 2016). Nesbit et al. (2018) concluderen dat organisaties die meer vrijwilligers willen inzetten kritisch dienen te kijken naar hun *volunteer management capacity* en deze te vergroten.

### 2.1. Dimensies van volunteer management capacity

*Volunteer management capacity* wordt gedefinieerd als de “de middelen die een organisatie beschikbaar stelt voor de introductie en integratie van vrijwilligers, inclusief een budget voor een vrijwilligersprogramma, de inzet van één of meerdere vrijwilligerscoördinatoren en het ter beschikking stellen van tijd en mogelijkheden voor *professionals* om vrijwilligers te begeleiden” (Hager & Brudney, 2011, p. 142, Nesbit et al., 2018, p. 506). Hager en Brudney (2011) onderscheiden twee dimensies in *volunteer management capacity*. Enerzijds omvat *volunteer management capacity* volgens hen *best practices* zoals een strategie om vrijwilligers te werven en te integreren in de organisatie en de financiële middelen om dit te kunnen realiseren (p. 142). Nesbit et al. (2018) onderscheiden in *best practices* de onderdelen *planning en functie ontwerp*, waarmee zij bedoelen een visie op vrijwilligers en het ontwerp van daaraan gerelateerde functies die worden ingevuld door vrijwilligers, *werving en screening* en andere *best practices* zoals de oriëntatie van vrijwilligers en training, supervisie van en feedback aan vrijwilligers, een vrijwilligersbeleid, data verzameling over de betrokkenheid van vrijwilligers en retentie bevorderende activiteiten (p.15-16). Anderzijds bestaat *volunteer management capacity* uit de inzet van een toegewijde vrijwilligerscoördinator (Hager & Brudney, 2011, p. 142).

### 2.1.1. Best practices

In de wetenschappelijke literatuur zijn *best practices* van *volunteer management capacity* voornamelijk kwantitatief en vanuit een algemeen *human resources* perspectief onderzocht, waarin gefocust wordt op de relatie tussen werving, selectie en integratie van vrijwilligers en hun retentie (Hager & Brudney, 2011, p. 138, Studer & Von Schnurbein, 2013, p. 409). Cuskelly et al. (2006) onderzochten de invloed van planning, werving, selectie, integratie en erkenning van vrijwilligers op de retentie van vrijwilligers. Zij constateerden een positieve relatie tussen de retentie van vrijwilligers en met name *planning practices*, zoals het vinden van vrijwilligers met vaardigheden passend bij de werkzaamheden waar ze voor worden ingezet, en een functieomschrijving voor het vrijwilligerswerk (p. 156). Onderzoek van Hager en Brudney (2004) vindt ook een positieve relatie tussen de retentie van vrijwilligers en het adequaat *matchen* van vaardigheden van vrijwilligers met de werkzaamheden waar zij voor worden ingezet. Ook stellen zij dat erkenning van de bijdrage van vrijwilligers en de ondersteuning van de professionele ontwikkeling van vrijwilligers middels trainingen bijdragen aan de retentie van vrijwilligers (p. 9). Ook Hustinx et al. (2010) concluderen dat een gebrek aan erkenning vanuit de organisatie ertoe leidt dat vrijwilligers stoppen met hun vrijwilligerswerk (p. 21). De onderzoeken van Nesbit et al. (2018), Hager en Brudney (2004), Cuskelly (2006) en Hustinx et al. (2010) tonen het belang aan van de dimensie *best practices* van *volunteer management capacity* om vrijwilligers te kunnen inzetten en behouden. Alhoewel de tweede dimensie van *volunteer management capacity*, namelijk de inzet van een toegewijde vrijwilligerscoördinator, geassocieerd wordt met een grotere adaptatie van *best practices* (Urban Institute, 2004), zijn de onderzoeken hiernaar in de bestaande wetenschappelijke en praktijk literatuur onderbelicht (Studer & Von Schnurbein, 2013, p. 426-428, Van der Klein & Oudenampsen, p. 15), terwijl deze volgens Studer en Von Schnurbein (2013) zouden kunnen bijdragen aan een beter begrip over het vergroten van *volunteer management capacity* (p. 426-430).

### 2.1.2. De functie van de vrijwilligerscoördinator

Functie wordt in dit onderzoek gedefinieerd als de processen en resultaten van hoe het werk gestructureerd, georganiseerd, ervaren en uitgeoefend wordt (Morgeson & Humphrey, 2008; Grant et al., 2011, p. 418). Morgeson en Humphrey (2008) identificeren taakaspecten, sociale aspecten en contextuele aspecten in een functie. Zij stellen dat deze drie aspecten met elkaar samenhangen en invloed op elkaar uitoefenen. Deze aspecten komen voort uit de taakomgeving, de sociale omgeving en de organisatie omgeving. Morgeson en Humphrey (2008) schrijven dat “de taakomgeving onderdeel is van een grotere sociale omgeving en deze grotere sociale omgeving ingebed is in de omgeving van de organisatie” (p. 50). Deze omgevingen bestaan volgens hen los van de functie op zichzelf en kunnen daarom dienen als *integrative mechanism* tussen een functie en hogere aggregatieniveaus.

#### 2.1.2.1. Taakaspecten

Met taakaspecten wordt bedoeld de karakteristieken van het werk zelf. Morgeson en Humphrey (2008) noemen de mate van autonomie, de mate van specialisatie, de mate waarin een individu een gehele taak uitvoert en de significantie van die taak, de variëteit binnen het werk met betrekking tot het aantal taken en de benodigde vaardigheden.

Binnen de Nederlandse praktijk literatuur zijn er enkele onderzoeken naar de taakaspecten van de functie van de vrijwilligerscoördinator gedaan die zich beide richten op de invloed vanuit de beleidscontext na de decentralisaties op de taakaspecten. Respondenten uit instellingen voor zorg en welzijn in een onderzoek van Movisie (2020) zeggen te weinig bewegingsruimte in hun functie te ervaren en een aantal geeft aan “dat er in de organisatie te weinig kennis is over vrijwillige inzet, vaak bij het hogere management, waardoor er onrealistische beelden en verwachtingen ontstaan over de grenzen van het werk en over wat het werken met vrijwilligers vraagt. Ook partners zoals de overheid en subsidieverstrekkingen stellen soms te hoge en onrealistische eisen” (Movisie, 2020, p. 27). Ruim 40% van de coördinatoren in dit onderzoek geeft aan behoefte te hebben besluiten te kunnen nemen over het vrijwilligersbeleid en wenst een scherp profiel van wat zij doet. Ruim 60% van de coördinatoren geeft aan behoefte te hebben aan een duidelijke en geaccepteerde positie in de organisatie. Van de coördinatoren stelt 70% tevens een team te

willen dat zich gezamenlijk inzet voor het versterken van de inzet van vrijwilligers in de organisatie (Movisie, 2020, p. 28-30).

Van der Klein en Oudenampsen (2010) vanuit het Verwey-Jonker Instituut onderzochten de rol en competenties van de vrijwilligerscoördinator binnen vrijwilligersorganisaties en zorginstellingen die nodig zijn in de nieuwe beleidscontext op het gebied van werving en matching. Zij brachten de perspectieven op vrijwilligerscoördinatie vanuit de gehele keten in kaart: gemeenten, overkoepelende vrijwilligerscentrales, vrijwilligersorganisaties in de zorg, de coördinatoren van deze organisaties en coördinatoren in zorginstellingen. Hun conclusie is dat de meeste vrijwilligerscoördinatoren een taakverzwaring ervaren door de verhoogde vraag naar de inzet van vrijwilligers door de verschuivende politieke context. Deze taakverzwaring betreft complexere zorgproblemen aan de vraagkant, beleidsdruk vanuit de institutionele context, veeleisendere vrijwilligers aan de aanbodkant en een kwetsbare relatie tussen coördinator en bestuur. (Van der Klein & Oudenampsen, 2010, p. 28).

#### 2.1.2.2. Sociale aspecten

Met sociale aspecten wordt bedoeld de actoren waarmee samengewerkt moet worden om het werk te verrichten. Morgeson & Humphrey (2008) noemen onder andere de mate waarin er mogelijkheden zijn om hulp en advies in te winnen bij collega's en management, de mate waarin een individu feedback krijgt van collega's en management, de mate waarin de functie verbonden is met andere functies in de organisatie en op welke manier deze functies met elkaar verbonden zijn en de mate waarin contact nodig is met leden van andere organisaties. Binnen de bestaande wetenschappelijke literatuur wordt niet duidelijk hoe dit aspect van de functie van de vrijwilligerscoördinator eruit ziet. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat het onderzoek naar vrijwilligerscoördinatie verspreid is over verschillende onderzoeksvelden (Studer & Von Schnurbein, 2013, p. 424) en met name uitgaat van vrijwilligers. Bovendien is het aannemelijk dat de sociale aspecten verschillen per type organisatie. Zoals hierboven beschreven, blijkt uit het onderzoek van Movisie (2020) dat coördinatoren in instellingen voor zorg en welzijn behoefte hebben aan een geaccepteerde positie in de organisatie waarbij zij samen met een team de inzet van vrijwilligers kunnen organiseren. Van der Klein en Oudenampsen (2010) constateren dat de schaalvergroting van de inzet van vrijwilligers in zorginstellingen ertoe heeft geleid dat de coördinatoren minder direct contact hebben met de vrijwilligers en meer met de contactpersonen van de locaties waar vrijwilligers worden ingezet.

### 2.1.2.3. Contextuele aspecten

Met contextuele aspecten wordt bedoeld de karakteristieken vanuit de organisatie die invloed hebben op het te verrichten werk. Karakteristieken die genoemd worden zijn de mate van support vanuit de organisatie om het werk uit te oefenen, zoals training, informatiesystemen voor kennisuitwisseling en beloningssystemen, de mate waarin functies die samen dienen te werken fysiek en/of digitaal nabij zijn, de mate waarin fouten leiden tot negatieve consequenties en de ergonomie van de werkplek (Morgeson & Humphrey, 2008).

Vrijwilligerscoördinatoren in een studie van Rehnberg et al. (2010) spreken uit tijd en financiële middelen nodig te hebben om vrijwilligers te behouden, maar geven aan de indruk te hebben dat bestuur en management onvoldoende begrijpen wat vrijwilligerscoördinatie inhoudt. Bestuurs- en managementleden in dit onderzoek zien vrijwilligers vooral als kostenbesparend en zijn in de veronderstelling dat vrijwilligers zich niet voor langere tijd willen committeren aan een organisatie. Vanuit dit perspectief lijken bestuur en management terughoudend te zijn om vrijwilligerscoördinatoren te faciliteren bij de inzet van vrijwilligers middels training voor de begeleiding van vrijwilligers en financiële middelen voor de integratie van het opzetten en uitvoeren van een vrijwilligersprogramma in de organisatie. Onderzoek van Movisie onder Nederlandse vrijwilligerscoördinatoren in de sector zorg en welzijn concludeert dat 72% van de coördinatoren wel werkzaam is in een functie die gewijd is aan de coördinatie van vrijwilligers, maar dat de functie meestal in deeltijd wordt uitgeoefend. In hoeverre dit invloed heeft op de mogelijkheden van de coördinator om het werk uit te voeren wordt niet duidelijk. Het onderzoek van Movisie concludeert tevens dat “het grootste vraagstuk omtrent vrijwillige inzet het organiseren en coördineren van het vrijwilligerswerk als onderdeel van de bedrijfsvoering [is] en het waarborgen van de continuïteit ervan” (Movisie, 2020, p. 27). Daarbij constateert Movisie dat dit vraagstuk met name beroepsorganisaties betreft, waarbij beroepskrachten de kern vormen van het primaire proces, omdat “het werken met vrijwilligers geen kernproces is” (Movisie, 2020, p. 32).

De onderzoeken die uitgaan van de vrijwilligerscoördinator (Van der Klein & Oudenampsen, 2010; Movisie, 2020) maken duidelijk dat de verhoogde vraag naar vrijwilligers meer vraagt van de vrijwilligerscoördinatoren, zowel met betrekking tot de taken die zij uitvoeren als met betrekking tot de verdeling van deze taken en de verantwoordelijkheden rondom de inzet

van vrijwilligers met leden van binnen en buiten de organisatie om de inzet van vrijwilligers te kunnen organiseren. Echter, deze onderzoeken gaan voornamelijk uit van de taakomgeving van de functie van de vrijwilligerscoördinator. Onduidelijk blijft hoe de functie van de vrijwilligerscoördinator in haar huidige vorm aansluit bij de dynamiek uit de sociale- en organisatie-omgeving. Daarom is het relevant om meer inzicht te krijgen in de functie van de vrijwilligerscoördinator.

Het perspectief van Morgeson en Humphrey (2008) is voor dit onderzoek relevant omdat de functie van de vrijwilligerscoördinator daarmee geanalyseerd kan worden gegeven de politieke beleidscontext die van zorgorganisaties vraagt om meer vrijwilligers in te zetten in het primaire proces. In de meeste zorgorganisaties in Nederland is de vrijwilligerscoördinator immers primair verantwoordelijk voor de inzet van vrijwilligers (Movisie, 2020, p. 11-12) en kan vanuit het perspectief van de vrijwilligerscoördinator gezocht worden naar een beter begrip hoe *volunteer management capacity* organisatiebreed vergroot kan worden middels de functie van de vrijwilligerscoördinator, aansluitend op de constatering van Studer en Von Schnurbein (2013), en aansluitend op de bevinding van Movisie (2020, p. 27) dat het in beroepsorganisaties het grootste vraagstuk is om de inzet van vrijwilligers onderdeel te maken van de kernprocessen in de bedrijfsvoering. Daarom worden de door Morgeson & Humphrey (2008) genoemde taakaspecten, sociale aspecten en contextuele aspecten gebruikt als tentatieve *a priori* thema's om daarmee inzicht te verwerven in de samenhang tussen deze aspecten in de functie van de vrijwilligerscoördinator in de intramurale ouderenzorg.

### 2.3. Doelstelling en onderzoeksvraag

Het doel van dit onderzoek is een bijdrage leveren aan de theoretische inzichten over *volunteer management capacity* op meso-niveau in de intramurale ouderenzorg in Nederland door een hypothetisch model te ontwikkelen over de relaties tussen de taak-, sociale- en contextuele aspecten van de functie van de vrijwilligerscoördinator in de intramurale ouderenzorg met betrekking tot de inzet van vrijwilligers.

Om de onderzoeksvraag “Welke relaties bestaan er tussen de taak-, sociale- en contextuele aspecten van de functie van de vrijwilligerscoördinator in de intramurale ouderenzorg met betrekking tot de inzet van vrijwilligers?” te beantwoorden, kan deze op basis van de theoretische inzichten uit de vorige paragraaf worden opgedeeld in de volgende deelvragen:



1. Hoe is de vormgeving van de taakaspecten van de functie van de vrijwilligerscoördinator in de intramurale ouderenzorg?
2. Hoe is de vormgeving van de sociale aspecten van de functie van de vrijwilligerscoördinator in de intramurale ouderenzorg?
3. Hoe is de vormgeving van de contextuele aspecten van de functie van de vrijwilligerscoördinator in de intramurale ouderenzorg?

### 3. Methode

#### 3.1. Onderzoeksontwerp

Om de functie van de vrijwilligerscoördinator in de intramurale ouderenzorg te onderzoeken, is gekozen voor een kwalitatief, inductief onderzoeksontwerp in de vorm van een theoretische inductieve interviewstudie (Cassell, 2015). Deze vorm van een interviewstudie biedt de mogelijkheid om “de interviewvragen thematisch te organiseren rondom theoretische aspecten van een fenomeen in een organisatie” (Cassel, 2015, p. 17). Dit ontwerp is gekozen omdat de onderzoeken naar *volunteer management capacity* op meso-niveau, in dit onderzoek specifiek de functie van de vrijwilligerscoördinator in de intramurale ouderenzorg, tot op heden beperkt zijn en meer inzicht kunnen bieden in *volunteer management capacity* (Studer & Von Schnurbein, 2013).

De gekozen methode betreft een semi-gestructureerde interviewstudie onder vrijwilligerscoördinatoren in de intramurale ouderenzorg, waarbij de taak-, sociale- en contextuele aspecten zoals gedefinieerd door Morgeson & Humphrey (2008) als losse, tentatieve *a priori* thema's zijn gebruikt.

#### 3.2. Epistemologische positie

In de formulering van de doelstelling van dit onderzoek wordt uitgegaan van het perspectief en het handelen van de vrijwilligerscoördinator gegeven de veranderende dynamiek in de institutionele context van zorginstellingen voor intramurale ouderenzorg. Daarmee gaat dit onderzoek uit van een epistemologie die stand houdt tussen het sociaal-constructivisme en kritisch realisme. Immers, de institutionele context bepaalt de wet- en regelgeving waaraan een zorginstelling dient te voldoen en waarbinnen een zorginstelling de kwaliteitsdoelstellingen dient te behalen. Dat betekent bijvoorbeeld dat vrijwilligers geen vervanging mogen zijn voor betaalde krachten en geen medische handelingen mogen uitvoeren. Binnen die kaders dient een vrijwilligerscoördinator het werk te verrichten, maar tegelijkertijd blijkt uit dit onderzoek dat vrijwilligerscoördinatoren wel degelijk handelingsruimte in hun organisatie hebben om gegeven deze wet- en regelgeving invloed uit te oefenen op de manier waarop middels de inzet van vrijwilligers de kwaliteitsdoelstellingen worden behaald. De focus in dit onderzoek op het perspectief van

de vrijwilligerscoördinator op diens functie, betekent dat perspectieven van andere actoren in de organisatie op de functie van de vrijwilligerscoördinator buiten beschouwing zijn gelaten. Daarmee zijn de resultaten een weergave van de functie van de vrijwilligerscoördinator, zoals die gepercipieerd wordt door vrijwilligerscoördinatoren.

### 3.3. Steekproefselectie

Voor dit onderzoek is gekozen voor een strategische steekproef waarbij respondenten zijn geselecteerd die werkzaam zijn in de intramurale ouderenzorg in Nederland en verantwoordelijk zijn voor de coördinatie van vrijwilligers. In een later stadium van het onderzoek is gebruikgemaakt van een theoretische steekproef, naar aanleiding van opvallende verschillen met betrekking tot het belang dat vanuit de organisatie aan vrijwilligers wordt gehecht dat samen lijkt te hangen met de werkzaamheden van de respondenten verantwoordelijk voor de coördinatie van vrijwilligers, tussen drie respondenten uit publieke zorginstellingen en een respondent uit een private zorginstelling. Naar aanleiding hiervan zijn nog drie respondenten uit private instellingen benaderd en een respondent uit een publieke instelling, waarna empirische saturatie is bereikt.

Via internet zijn zorginstellingen in de intramurale ouderenzorg opgezocht die een vrijwilligerscoördinator in dienst hebben. Vervolgens is een lijst opgesteld van zorginstellingen verspreid door Nederland met de contactgegevens van de vrijwilligerscoördinatoren of, in het geval van private instellingen, de persoon verantwoordelijk en/of beslissingsvoegd voor of over de inzet van vrijwilligers. Zij zijn telefonisch benaderd om deel te nemen aan het onderzoek. Daarna hebben zij per mail de afspraak bevestigd gekregen en een ethische verklaring rondom het onderzoek toegestuurd gekregen.

### 3.4. Steekproefomschrijving

De acht respondenten die hebben deelgenomen aan dit onderzoek zijn werkzaam in private en publieke instellingen voor intramurale ouderenzorg. Vier respondenten werken in de publieke ouderenzorg en vier in de private ouderenzorg.

Van de respondenten in de publieke ouderenzorg hebben alle respondenten een toegewijde functie als vrijwilligerscoördinator waarvan twee respondenten deze combineren met een functie waarin zij betrokken zijn bij welzijnsactiviteiten die voor bewoners van de instelling

georganiseerd worden. Eén van deze respondenten heeft een afgebakend aantal uren voor de functie vrijwilligerscoördinator, de andere respondent vult zelf in hoeveel tijd per week besteed moet worden aan de welzijnsactiviteiten en vrijwilligerscoördinatie. Alle respondenten zijn vrouw variërend in leeftijd van 34 tot 64. Drie van de vier respondenten hebben een achtergrond als activiteitenbegeleider en/of bezigheidstherapeut. Eén respondent heeft een para-medische achtergrond. De respondenten zijn verantwoordelijk voor de inzet van vrijwilligers op meerdere woonzorglocaties waar 140 tot 250 cliënten per locatie wonen. Het absolute aantal betaalde medewerkers per locatie varieert tussen 200 en 500, waarbij dient te worden opgemerkt dat een deel van deze medewerkers parttime werkt. Het absolute aantal vrijwilligers per locatie varieert tussen 100 en 300 vrijwilligers.

Vier respondenten zijn werkzaam in private instellingen voor intramurale ouderenzorg. Een van de vier respondenten bekleedt een parttime functie van twaalf uur in de week toegewijd aan de coördinatie van vrijwilligers. De andere respondenten vervullen een andere functie waaronder Hoofd Welzijn, Locatiemanager en Zorgmanager, maar besteden een deel van hun tijd aan vrijwilligerscoördinatie of zijn beslissingsbevoegd met betrekking tot een eventuele inzet van vrijwilligers, alhoewel er bij een enkele private organisatie geen gebruik wordt gemaakt van vrijwilligers. Drie van de vier respondenten zijn vrouw en één is man. Hun leeftijden variëren van 37 tot 64. Eén van de respondenten heeft een achtergrond in activiteitenbegeleiding, één respondent heeft een bedrijfseconomische achtergrond en twee respondenten hebben een medische zorgachtergrond, aangevuld met ruime managementervaring. Deze respondenten zijn verantwoordelijk of beslissingsbevoegd voor de inzet van vrijwilligers op één of twee locaties. De private zorglocaties bieden plek aan 24-40 bewoners, waarbij een uitzondering ruimte biedt voor 400 bewoners. Bij deze laatste dient te worden opgemerkt dat deze locatie naast woonzorg ook appartementen verhuurt aan vitale bewoners, die zijn inbegrepen bij het genoemde aantal. Het absolute aantal medewerkers varieert tussen 10 en 120 medewerkers. Het absolute aantal vrijwilligers varieert tussen 0 en 60 vrijwilligers.

Type organisatie	Aantal betaalde zorgkrachten	Aantal vrijwilligers	Verhouding vrijwilligers/zorgkrachten	Aantal bewoners	Financieringsstructuur organisatie
Publieke zorginstelling	200	230	1,15: 1	185	Wet langdurige zorg
Publieke zorginstelling	450	220	0,5:1	140	Wet langdurige zorg
Publieke zorginstelling	1400-1600	600-800	0,5:1	1200	Wet langdurige zorg
Publieke zorginstelling	520	300	0,6:1	328	Wet langdurige zorg
Private zorginstelling	14	4	0,25:1	24	Wet langdurige zorg/ huur en servicekosten bewoners
Private zorginstelling	120	45*	0,4:1 (incl bewoners) 0,2:1 (alleen externe vrijwilligers)	400	Wet langdurige zorg/ huur en servicekosten bewoners
Private zorginstelling	28	0	NA	33	Wet langdurige zorg/ huur en servicekosten bewoners
Private zorginstelling	2	9	4,5:1	11	Wet langdurige zorg/ huur en servicekosten bewoners

Tabel 1.

\*Waarvan de helft vitale bewoners van de zorginstelling

### 3.5. Dataverzameling

De data zijn verzameld conform het onderzoeksonderwerp van een theoretische interviewstudie (Cassell, 2015) middels semi-gestructureerde interviews waarbij de interviewvragen georganiseerd zijn rondom de theoretische aspecten van een functie zoals

gedefinieerd door Morgeson & Humphrey (2008) als taak-, sociale en contextuele aspecten. Voorafgaand aan de interviews is een interviewgide opgesteld (bijlage 1). Om het ijs te breken is gestart met opwarm vragen over de achtergrond van de respondent en zijn of haar geschiedenis bij de zorginstelling. Om een indruk te krijgen van de inzet van vrijwilligers in de organisatie, is tevens gevraagd hoe de inzet van vrijwilligers georganiseerd is. Aan de hand van de door Morgeson en Humphrey (2008) geïdentificeerd aspecten, zijn vervolgens open vragen geformuleerd om een beeld te krijgen van deze aspecten binnen de functie van de respondent. Deze vragen zijn losjes afgeleid uit de definities van Morgeson en Humphrey (2008). Om, indien nodig, de respondent aan te moedigen in detail te treden, zijn er per vraag zogenoemde 'doorvragen' geformuleerd.

Ter illustratie: Morgeson en Humphrey (2008) definiëren taakaspecten als “de karakteristieken van het werk zelf, zoals de mate van autonomie, de mate van specialisatie, de mate waarin een individu een gehele taak uitvoert en de significantie van die taak, de mate waarin vanuit het werk resultaten van het werk zichtbaar zijn, de variëteit binnen het werk met betrekking tot het aantal taken en de benodigde vaardigheden (p. 50-68).” De daarvan afgeleidde vragen zijn of de respondent meer kon vertellen over zijn of haar werkzaamheden, hoe deze werkzaamheden samenhangen met collega's binnen en buiten de organisatie en hoe de respondent gefaciliteerd werd door zijn of haar werkgever om deze werkzaamheden uit te voeren. Enkele 'doorvragen' bij deze vragen waren of respondenten zelf beslissingen kunnen nemen en hoe de taakverdeling eruit ziet.

Van de acht interviews zijn zes interviews *face-to-face* gehouden bij de zorginstelling en twee interviews telefonisch in verband met restricties in de zorginstellingen omtrent het coronavirus. Alle interviews zijn opgenomen en verbatim getranscribeerd om de intonatie van wat gezegd wordt te waarborgen.

### 3.6. Data-analyse

De data zijn geanalyseerd via Atlas.ti met een template analyse zoals omschreven door King en Brooks (2017), waarbij de door Morgeson en Humphrey (2008) geïdentificeerde aspecten van een functie gebruikt zijn als *a priori* thema's. Het template is ontwikkeld door de eerste vier interviews eerst open te coderen. De open coderingen zijn met elkaar vergeleken waaruit de eerste codes zijn ontstaan. Ter illustratie; “Trekken en roepen om

beleid te implementeren”, “Gesprek als manier om collega’s mee te nemen in beleid” en “Draagvlak creëren” waren open coderingen die na vergelijking de code “Betrekken actoren bij ontwikkeling beleid” hebben gekregen. Op deze wijze zijn alle open coderingen vertaald naar passende codes. Vervolgens zijn deze codes geclusterd en ondergebracht in axiale codes. Zo is bijvoorbeeld de code “Betrekken actoren bij ontwikkeling beleid” samen met de codes “Bemiddelen verwachtingen betaalde medewerkers en vrijwilligers” en “Invloed op vrijwilligersbeleid” geclusterd onder de axiale code “Implementatieproces vrijwilligersbeleid”. De axiale codes zijn daarna ondergebracht in overkoepelende categorieën, afgeleid van de *a priori* thema’s. Zo is bijvoorbeeld “implementatieproces vrijwilligersbeleid” samen met “Matching - bemiddelen behoeften cliënt en mogelijkheden vrijwilliger” ondergebracht in de categorie “sociale werkzaamheden”, afgeleid van de taakaspecten zoals gedefinieerd door Morgeson en Humphrey (2008). De categorieën hebben een empirische definitie gekregen. Voor “sociale werkzaamheden” is dat “De werkzaamheden van de vrijwilligerscoördinator die voortvloeien uit de implementatie van de visie op vrijwilligers in de organisatie door vrijwilligers en actoren betrokken bij de inzet van vrijwilligers, te betrekken en begeleiden in de uitvoering van die visie op de werkvloer”. Vervolgens is het initiële template toegepast op de twee interviews die daarna volgden en aangepast, waaruit het definitieve template is ontstaan (bijlage 2). De voortgang van dit proces is genoteerd in een onderzoekslogboek.

### 3.7. Ethische overwegingen

Om herleidbaarheid van de respondenten te voorkomen is persoonlijke informatie weggelaten uit de transcripties. Namen van medewerkers zijn afgekort tot de eerste letter en de namen van de locaties en zorginstellingen zijn vervangen door [locatie] en [organisatie]. Respondenten hebben voorafgaand aan het interview een ethische verklaring ontvangen (bijlage 3). Deze verklaring is bij aanvang van het interview nogmaals onder de aandacht gebracht en aan de respondent is gevraagd of er naar aanleiding van de verklaring onduidelijkheden zijn en zo niet, of de respondent akkoord is.

## 4. Resultaten

Om te beschrijven welke relaties er bestaan tussen de taak- sociale- en contextuele aspecten van de functie van de vrijwilligerscoördinator in de intramurale ouderenzorg, wordt hieronder per deelvraag uiteengezet hoe deze aspecten eruit zien in de functie van de vrijwilligerscoördinator in de intramurale ouderenzorg. De eerste deelvraag betreft de taakaspecten, de tweede deelvraag de sociale aspecten en de derde deelvraag de contextuele aspecten. In de conclusie wordt middels deze deelvragen antwoord gegeven op de centrale vraag.

### 1. Hoe is de vormgeving van de taakaspecten van de functie van de vrijwilligerscoördinator in de intramurale ouderenzorg?

Met taakaspecten wordt bedoeld de karakteristieken van het werk zelf. De werkzaamheden die door respondenten worden verricht kunnen worden opgedeeld in:

- a) Werkzaamheden gericht op de integratie van vrijwilligers in het primaire proces door het betrekken en begeleiden van vrijwilligers en actoren die betrokken zijn bij de inzet van vrijwilligers. Deze werkzaamheden zijn in dit onderzoek gedefinieerd als *sociale werkzaamheden*.

Deze werkzaamheden kunnen worden onderverdeeld in: intake-gesprekken en de implementatie van het vrijwilligersbeleid.

- b) Werkzaamheden gericht op de administratieve en organisatorische handelingen die verricht worden om vrijwilligers te werven, aan te nemen en te behouden. Deze werkzaamheden zijn in dit onderzoek gedefinieerd als *administratieve werkzaamheden*.

Deze werkzaamheden kunnen worden onderverdeeld in: wervingsactiviteiten, contractuele afhandeling middels een vrijwilligersovereenkomst en een verklaring omtrent gedrag en retentiebevordering middels het verzorgen van nieuwsbrieven,



het organiseren van een vrijwilligersdag, het verzorgen van attenties en het aanbieden van scholing.

#### 4.1. Sociale werkzaamheden

Zes van de acht respondenten vermelden een structurele inzet van vrijwilligers in hun organisatie. Daarvan zijn vier respondenten werkzaam in een publieke instelling en twee in een private instelling. Twee respondenten uit private instellingen werken niet of nauwelijks met vrijwilligers, omdat er naar hun zeggen geen noodzaak is om vrijwilligers in te zetten, waardoor zij geen sociale werkzaamheden gericht op de inzet van vrijwilligers in het primaire proces uitvoeren.

##### 4.1.1. Intake-gesprek

De coördinatoren leggen de focus tijdens het intake-gesprek vooral op het vinden van de kwaliteiten en mogelijkheden van de vrijwilligers. Deze kwaliteiten en mogelijkheden zijn het uitgangspunt van waaruit een geschikte plek gezocht wordt voor de vrijwilliger in de organisatie. Respondenten stellen dat een passende plek, waar de vrijwilliger tot zijn recht komt, ervoor zorgt dat de vrijwilliger langer bij de organisatie blijft. Eén respondent uit een private instelling hanteert een strikt vrijwilligersprofiel. Dit profiel dient als de eerste filtering. Daarna zoekt deze respondent wel degelijk naar de kracht van de vrijwilliger, maar dit dient niet als uitgangspunt voor de plaatsing van een vrijwilliger. *“We willen het liefst een vrijwilliger die hoogopgeleid is. Daar adverteren we dan wel niet mee, maar dat willen we wel. We zitten hier in een residentiële woonomgeving [...] Als hier een ex-verslaafde of iemand met heel veel tattoos in de tuin bezig is dan vinden de bewoners daar wat van.”*

##### 4.1.2. Implementatie vrijwilligersbeleid

De implementatie van het vrijwilligersbeleid is erop gericht de vrijwilligers en alle actoren die betrokken zijn bij de inzet van vrijwilligers te informeren over de manier waarop vrijwilligers worden ingezet en ondersteunen bij de uitvoering van dit beleid in hun werkzaamheden. Dit wordt gedaan middels evaluatiegesprekken met vrijwilligers, het ondersteunen van betaalde krachten in de omgang met vrijwilligers en het bemiddelen tussen betaalde krachten en vrijwilligers en feedback verzamelen en terugkoppelen over de inzet van vrijwilligers, aan alle betrokken actoren bij de inzet van vrijwilligers.

Alle respondenten uit publieke instellingen houden zich in hun functie bezig met de implementatie van het vrijwilligersbeleid, wat bij deze instellingen behelst dat vrijwilligers belangrijk zijn, ondersteunend en extra aan de zorg.

Drie van de vier respondenten in private instellingen hebben geen vrijwilligersbeleid. Eén van deze respondenten werkt niet met vrijwilligers. De andere respondent stelt dat vrijwilligers zelfstandig te werk gaan, en de afstemming omtrent de inzet van vrijwilligers, organisch gaat in de organisatie, omdat het team klein is. De derde respondent uit een private instelling stelt tevens dat de vier vrijwilligers die werkzaam zijn in de organisatie zelfstandig te werk gaan en zelf vorm hebben gegeven aan hun werkzaamheden. Deze respondent heeft de ambitie meer met vrijwilligers te gaan werken en heeft daar beleid voor geschreven, maar is daar nog niet mee van start gegaan. Eén respondent uit een private instelling laat de implementatie van het vrijwilligersbeleid over aan de contactpersonen op locatie.

#### 4.1.2.1. Evaluatiegesprekken

De respondenten uit publieke instellingen plannen standaard, na vier tot zes weken, een evaluatiegesprek met een nieuwe vrijwilliger en de contactpersoon. Het doel van dit gesprek is om te toetsen of beide partijen tevreden zijn en om eventuele knelpunten in een gezamenlijk gesprek op te lossen. Bij twee van de drie respondenten uit private instellingen waar met vrijwilligers wordt gewerkt, wordt geen formeel evaluatiegesprek gepland. Bij één respondent wordt dit gesprek gevoerd door de contactpersoon op locatie. Deze respondent zegt daar op aanvraag van de contactpersoon wel bij te helpen middels het aansluiten bij een evaluatiegesprek *“als er echt dingen spelen. En zo’n contactpersoon ja, die vindt dat dan toch wel lastig om daar mee om te gaan en ik heb een toch iets hogere positie, wat meer afstand, dus voor mij is het dan heel makkelijk om in zo’n gesprek te zeggen van goh, dit is de afspraak en daar moet u zich aan houden.”*

#### 4.1.2.2. Ondersteuning en bemiddeling betaalde krachten

Respondenten uit de publieke instellingen stellen dat de verwachtingen van zorgmedewerkers over vrijwilligers soms een andere interpretatie zijn van de organisatiebrede visie, dan hoe de coördinatoren dat voor ogen hebben. Voorbeelden die genoemd worden zijn zorgmedewerkers die niet goed weten wat een vrijwilliger precies komt doen en de vrijwilliger daarom naar huis sturen, zorgmedewerkers die verwachten dat

vrijwilligers met name de huishoudelijke taken uitvoeren en klagen over vrijwilligers die *“alleen maar over koetjes en kalfjes praten”* met cliënten, vrijwilligers die zich geen onderdeel voelen van het team, terwijl de coördinator wel gecommuniceerd heeft met de vrijwilliger dat deze onderdeel zou uitmaken van het team en een betaalde kracht die zich vervangen voelt door een vrijwilliger. Ook vertelt één respondent over een incident waarbij betaalde krachten hardop tegen tegen elkaar zeiden toen er twee vrijwilligers binnenkwamen: *“nou, die zijn er ook weer.”* Alle respondenten kiezen ervoor bij dergelijke voorvallen het gesprek aan te gaan met zowel de vrijwilliger als de medewerker en te helpen bij het verduidelijken van de rol van vrijwilliger binnen de organisatie. Meestal is dit voldoende om de lucht te klaren en indien dit niet het geval is, besluiten coördinatoren soms aan te schuiven bij teamoverleggen of in gesprek te gaan met het desbetreffende managementteam. Respondenten uit private instellingen stellen dat de integratie organisch gaat, door de kleinschaligheid van het team. Bij één respondent is de begeleiding hiervan ondergebracht in de functie van de contactpersoon op locatie.

#### 4.1.2.3. Feedback verzamelen en terugkoppelen

Het zichtbaar zijn op de locaties is onderdeel van de beleidsimplementatie, omdat het de respondenten inzicht biedt in wat er nodig is om de inzet van vrijwilligers te optimaliseren. Dat wil zeggen dat de respondenten, door zichtbaar te zijn op locatie, benaderbaar zijn voor zorgmedewerkers, vrijwilligers en bewoners en zo feedback krijgen op de stand van zaken omtrent de inzet van vrijwilligers op de locatie. Echter, respondenten in publieke instellingen zijn verantwoordelijk voor de inzet van honderden vrijwilligers verspreid over meerdere locaties. Door gebrek aan tijd kunnen zij daardoor niet zo zichtbaar zijn als ze zouden willen, waardoor zij stellen afhankelijk te zijn van de contactpersoon op locatie voor feedback over het implementatieproces. Tevens geven respondenten aan met enige regelmaat, jaarlijks of tweejaarlijks, tevredenheidsonderzoeken onder vrijwilligers uit te zetten, die gedeeld worden met het managementteam om op basis daarvan, indien nodig, verbeteringen door te voeren. Bij respondenten in private instellingen lijkt dit vanwege de kleinschaligheid geen rol te spelen.

## 4.2. Administratieve werkzaamheden

Voor vijf van de acht respondenten is de werving van vrijwilligers een doorlopend proces. Dit betreft de respondenten uit publieke instellingen. Eén respondent uit een private instelling

stelt dat de kern van de functie als vrijwilligerscoördinator bestaat uit werving en matching, maar stelt tevens een beperkt aantal plekken voor vrijwilligers beschikbaar te hebben. Deze respondent houdt zich, naast wervingsactiviteiten gericht op externe vrijwilligers, bezig met het versterken van de gemeenschap, waarbij vitale bewoners zich inspannen voor hulpbehoevende bewoners. De helft van de vrijwilligers werkzaam bij deze organisatie, zijn dan ook bewoners. Bij de andere respondenten uit private instellingen heeft de werving van vrijwilligers geen structureel, doorlopend karakter, maar komen vrijwilligers meer via-via of spontaan terecht bij de organisatie. De opvolging van een aangenomen vrijwilliger, middels een vrijwilligersovereenkomst en een Verklaring Omtrent Gedrag (VOG), is onderdeel van de werkzaamheden van de vrijwilligerscoördinator bij alle respondenten uit publieke instellingen. Bij twee van de vier respondenten uit private instellingen worden deze werkzaamheden uitgevoerd door de HR-afdeling. Eén respondent uit een private instelling vermeldt nog geen gebruik te maken van een VOG.

#### 4.2.1. Werving en wervingskanalen

Alle respondenten maken gebruik van vacatures voor vrijwilligers op hun eigen website. Zes respondenten maken gebruik van vrijwilligerscentrales. Vrijwilligerscentrales zijn lokale organisaties die bemiddelen tussen vraag en aanbod van organisaties en vrijwilligers in een regio. Daarvan zijn vier respondenten werkzaam in publieke instellingen en twee respondenten in private instellingen. Een andere respondent uit een private instelling geeft aan dat er wel contact is geweest met de vrijwilligerscentrale, maar dat zij daar als private zorginstelling geen gebruik van kunnen maken. De andere respondent uit een private instelling maakt geen gebruik van een vrijwilligerscentrale voor de werving van vrijwilligers.

De respondenten uit publieke instellingen maken daarnaast gebruik van vrijwilligers die via reïntegratietrajecten vanuit de gemeente komen en leggen actief contact met verschillende maatschappelijke organisaties, zoals organisaties die vluchtelingen en kwetsbare mensen helpen te (re)integreren in de maatschappij, om vanuit deze organisaties mensen een plek te bieden als vrijwilliger in de zorginstelling.

Eén respondent uit een private instelling stelt mensen vanuit een reïntegratietraject, een plek te willen bieden en beperkt dit tot één traject per keer. Deze respondent werft niet actief via dit kanaal omdat *“als het een hele goede is, ja dat kan, maar anders doe ik er liever een*

*tegelijk.[...] We hebben natuurlijk ook beperkt plaatsen en je kunt natuurlijk niet veel van die trajecten achter elkaar. [...] En als ik er drie achter elkaar neerzet, en dat zijn allemaal geen succeservaringen, dan zegt die contactpersoon ook van eh zullen we eens praten, kun je niet iemand anders vinden?”*

Een enkele respondent uit een publieke instelling gaat specifiek op basis van de behoeften van individuen op zoek naar vrijwilligers die daar bij aansluiten. Als voorbeeld noemt deze respondent affiches die zij heeft opgehangen in het lokale zwembad met een oproep voor een zwemvrijwilliger voor een cliënt die graag wil zwemmen en affiches bij de hondenkennel met een oproep voor een hondenvrijwilliger.

#### 4.2.2. Contractafwikkeling

De contractafwikkeling, waarmee wordt bedoeld de vrijwilligersovereenkomst en de VOG, is onderdeel van de werkzaamheden van alle coördinatoren in publieke instellingen. Bij twee van de vier respondenten uit private instellingen is dit onderdeel van het takenpakket van HR. Eén respondent stelt dat er vanuit de organisatie geen protocol is op dit gebied. De andere respondent doet dit wel zelf, maar hierbij dient te worden opgemerkt dat dit een kleine organisatie betreft waar deze respondent zelf oprichter van is.

#### 4.2.3. Retentiebevordering

Zeven van de acht respondenten zetten vrijwilligers in. Al deze respondenten werken aan de retentiebevordering van vrijwilligers. Dat doen zij door vrijwilligersdagen te organiseren, attenties te verzorgen, vrijwilligers op de hoogte te houden via updates per e-mail of via Whatsapp en door hen het bewonersmagazine toe te sturen. Daarnaast kunnen vrijwilligers deelnemen aan scholing.

Bij vrijwilligerscoördinatoren werkzaam in organisaties met relatief grote aantallen vrijwilligers, heeft de werving van vrijwilligers een prominente, structurele plek in de werkzaamheden binnen de functie. In dit onderzoek betreft dat vier respondenten uit publieke instellingen en één respondent werkzaam in een private instelling. Wat opvalt, is dat de respondenten uit publieke instellingen meer wervingskanalen inzetten dan deze ene respondent uit een private instelling bij wie werving tevens een prominente plek inneemt. Ook in verhouding tot de andere respondenten in dit onderzoek gebruiken respondenten uit

publieke instellingen meer wervingskanalen. Daarnaast valt op dat respondenten uit publieke instellingen de gehele contractuele afwikkeling omtrent vrijwilligers tot hun werkzaamheden rekenen, in tegenstelling tot de respondenten uit private instellingen waar dit bij twee van de vier respondenten onderdeel is van de HR-afdeling, bij één respondent is hier geen protocol voor en de andere respondent is zowel verantwoordelijk voor vrijwilligers als oprichter van de instelling. Hierbij dient te worden opgemerkt dat één respondent van de vier respondenten uit private instellingen op dit moment geen gebruik maakt van vrijwilligers, maar aangeeft dat de contractuele afhandeling van de inzet van een aantal vrijwilligers die in het verleden werkzaam waren in de organisatie, de verantwoordelijkheid was van HR.

## **2. Hoe is de vormgeving van de sociale aspecten van de functie van de vrijwilligerscoördinator in de intramurale ouderenzorg?**

Met sociale aspecten wordt bedoeld de actoren waarmee samengewerkt moet worden om het werk te verrichten. Kijkend naar de werkzaamheden die de respondenten in dit onderzoek verrichten in samenwerking met andere actoren, betreft dit alle *sociale werkzaamheden*; de intake-gesprekken en de implementatie van het vrijwilligersbeleid. Met betrekking tot de administratieve werkzaamheden wordt met andere actoren samengewerkt voor de werving van vrijwilligers. Vijf van de acht respondenten vermeldt daarnaast samen te werken met kennisnetwerken om hun vakkennis op peil te houden en om *best practices* uit te wisselen. Allereerst worden de interne samenwerkingen uiteengezet aan de hand van de werkzaamheden waar deze samenwerkingen voor nodig zijn. Hiervoor wordt de volgorde in de werkzaamheden van de respondenten aangehouden die nodig zijn om een vrijwilliger in te zetten: werving, intake-gesprek en de implementatie van het vrijwilligersbeleid. Daarna worden de externe samenwerkingen op dezelfde manier uiteengezet.

### 4.3. Interne samenwerkingen

#### 4.3.1. Interne samenwerking: werving

Vijf van de acht respondenten zeggen aanvragen voor vrijwilligers te krijgen vanuit de contactpersoon van de locaties en woongroepen. De contactpersoon is verantwoordelijk voor de inventarisatie van de behoeften van de cliënten en deze te vertalen naar een

concrete aanvraag voor een vrijwilliger. Deze aanvraag wordt middels een aanvraagformulier ingediend bij de vrijwilligerscoördinator die vervolgens het wervingstraject start met het opstellen van een vacature. Dit betreft vier respondenten uit publieke instellingen en één respondent uit een private instelling. Deze vijf respondenten zetten allen op grote schaal vrijwilligers in binnen de organisatie. De andere drie respondenten zeggen door de kleinschaligheid van hun organisatie zelf zicht te hebben op de behoeften van de bewoners.

#### 4.3.2. Interne samenwerking: intakegesprek

Zoals hierboven vermeld, kan een aanvraag van een contactpersoon, op basis van de behoeften van een cliënt, aanleiding zijn om te starten met werven. Tegelijkertijd melden vrijwilligers zich ook aan op basis van algemene vacatures die uitstaan op verschillende kanalen. Om deze vrijwilligers te kunnen plaatsen op een plek waar de vrijwilliger tot zijn recht komt en toegevoegde waarde kan bieden voor de cliënt, stellen respondenten die verantwoordelijk zijn voor de relatief grote inzet van vrijwilligers, waarvan drie respondenten uit publieke instellingen en één uit een private instelling, zicht nodig te hebben op de behoeften van de cliënten. Respondenten verantwoordelijk voor de inzet van een klein aantal vrijwilligers, in dit onderzoek twee respondenten uit private instellingen, stellen door de kleinschaligheid van hun organisatie en hun gecombineerde functie waarin ze ook dagelijks contact hebben met de cliënten, duidelijk zicht te hebben op hun behoeften. Ook een respondent werkzaam in een publieke zorginstelling met een groot aantal vrijwilligers, stelt, door haar gecombineerde functie als vrijwilligerscoördinator en welzijnsbegeleider, te weten waar individuele cliënten behoeften aan hebben, waardoor ze tijdens de intakegesprekken gemakkelijk vrijwilligers kan koppelen.

De respondenten, verantwoordelijk voor de inzet van een groot aantal vrijwilligers over verschillende locaties en afdelingen, zijn afhankelijk van degenen werkzaam op de locaties voor input. Dat zijn de contactpersonen, maar ook de vrijwilligers die op de locaties werken en het zorgpersoneel. De fysieke afstand tussen de respondenten en de locaties maakt dat ze minder contact hebben met degenen werkzaam op locaties, maar ook dat ze de bewoners minder goed kennen. Deze respondenten stellen daarom zelf meer nabij en aanwezig te willen zijn. Respondenten hebben verschillende ideeën om

deze nabijheid en aanwezigheid te realiseren. Omwille van de leesbaarheid en vanwege de relevantie voor de praktijk zijn deze ideeën toegevoegd als bijlage (bijlage 4).

#### 4.3.3. Implementatie vrijwilligersbeleid: interne samenwerking

Vier respondenten zijn alleen of met een collega-coördinator verantwoordelijk voor de implementatie van het vrijwilligersbeleid. Dit betreft de respondenten uit publieke instellingen. Bij drie van de vier respondenten uit private instellingen is geen sprake van een vrijwilligersbeleid. Twee respondenten daarvan werken met een klein aantal vrijwilligers op één locatie waardoor zij direct zicht hebben op het functioneren en de integratie van de vrijwilliger. De derde respondent zet op dit moment geen vrijwilligers in. Een respondent uit een private instelling geeft aan dat de implementatie van het vrijwilligersbeleid zo laag mogelijk in de organisatie wordt gelegd. Dat betekent dat de contactpersonen van de locaties hier verantwoordelijk voor zijn.

Om het vrijwilligersbeleid organisatiebreed te implementeren, werken de vier respondenten die vermelden dat dit onderdeel is van hun werkzaamheden samen met de contactpersonen, de zorgmedewerkers en hun managers en tot slot hun eigen leidinggevenden. Dit betreft de respondenten uit publieke instellingen. Per actor wordt hieronder uiteengezet waarvoor met deze actor wordt samengewerkt en hoe die samenwerking eruit ziet.

##### 4.3.3.1. Samenwerking welzijnsbegeleiders

De respondenten uit publieke instellingen werken samen met de contactpersoon van de locaties waar nieuwe vrijwilligers worden ingezet. Nieuwe vrijwilligers worden na het intakegesprek gekoppeld aan de contactpersoon van de locatie waar ze aan de slag gaan. Nadat een vrijwilliger is aangenomen door de coördinator, is het onderdeel van de werkzaamheden van de contactpersoon om de vrijwilliger in te werken op de locatie. Net als bij de inventarisatie van de behoeften van de cliënten, stellen de respondenten dat zij voor de opvolging van nieuwe vrijwilligers en feedback over de integratie en het functioneren van de vrijwilliger, afhankelijk zijn van de contactpersoon. Een respondent zegt daarover: *“In principe heeft de [contactpersoon] het eerste contact en zijn wij wel echt een beetje afhankelijk van wat de [contactpersoon] ons laat weten over hoe het gaat met die vrijwilliger, maar we blijven wel betrokken.”* Een andere respondent stelt dat deze afhankelijkheid van de contactpersoon ook wel eens maakt dat nieuwe vrijwilligers



niet worden opgevolgd. *“Dan denk ik [...] ik heb nog niks gehoord en dan vraag ik [bij de locatie] is die al begonnen? En dan is het van [...] die naam ken ik niet. En dan neem ik contact op met de vrijwilliger en dan voel ik het schaamrood op mijn wangen.”* Deze respondent geeft aan dat vrijwilligers, doordat ze niks meer vernomen hebben van de contactpersoon van de locatie, bij een andere organisatie vrijwilligerswerk zijn gaan doen. Om deze afhankelijkheid te verminderen geven twee van de vier respondenten aan de locaties verantwoordelijk te willen maken voor de vrijwilligers die daar werken. Dit willen zij doen middels formeel vastgelegde verantwoordelijkheden in het vrijwilligersbeleid.

#### 4.3.3.2. Samenwerking zorgmedewerkers

Vrijwilligers en zorgmedewerkers werken direct samen op de werkvloer. Vrijwilligers in publieke instellingen worden conform het vrijwilligersbeleid gezien als extra en ondersteunend aan de zorg op het gebied van Welzijn. Echter, respondenten vermelden dat de verwachtingen van zorgmedewerkers over vrijwilligers soms niet in lijn liggen met de visie op vrijwilligers in het vrijwilligersbeleid. De voorbeelden die respondenten noemen hebben betrekking op de verwachtingen van zorgmedewerkers over de taken die vrijwilligers uitvoeren. Zij noemen voorvallen waarin zorgmedewerkers in de veronderstelling zijn dat vrijwilligers met name huishoudelijke taken op zich nemen en over *“koetjes en kalfjes”* praten en zorgmedewerkers die vrijwilligers naar huis sturen omdat *“we niemand nodig hebben”*. Ook noemt een respondent een voorbeeld van zorgmedewerkers die te hoge verwachtingen hebben van vrijwilligers en een andere respondent een voorbeeld van een vrijwilliger die zich geen onderdeel van het team voelt, terwijl dit door de respondent wel zo gecommuniceerd is naar de vrijwilliger. De samenwerking tussen de vrijwilligerscoördinatoren en de zorgmedewerkers bestaat dan ook voornamelijk uit verwachttingsmanagement. Wanneer zich frictie voordoet tussen een zorgmedewerker en een vrijwilliger, treedt de vrijwilligerscoördinator op als bemiddelaar. Respondenten vermelden dat een gesprek meestal voldoende is om de lucht te klaren.

#### 4.3.4.3. Samenwerking managementteam zorg

In sommige gevallen is bemiddeling tussen zorgmedewerker en vrijwilliger niet voldoende. In dergelijke gevallen stellen respondenten de managers van de locatie erbij te betrekken. Het doel daarvan is om via het managementteam van de zorg de rol van

vrijwilligers in de organisatie te benadrukken en duidelijk te maken. Het managementteam van de zorg wordt niet alleen betrokken bij de inzet van vrijwilligers bij frictie tussen zorgmedewerkers en vrijwilligers, maar ook door de resultaten van tevredenheidsonderzoeken onder vrijwilligers met hen te delen en door ze te betrekken bij vrijwilligersdagen.

#### 4.3.4.4. Samenwerking eigen leidinggevenden

Alle respondenten stellen dat zij een autonome functie bekleden waarin zij veel vrijheid en ruimte hebben om naar eigen inzicht hun werk uit te voeren. De samenwerking met hun eigen leidinggevenden bestaat voornamelijk uit het afstemmen van de introductie van nieuwe ideeën die respondenten graag opgenomen zien worden in het vrijwilligersbeleid. Zij stellen allen tevens bij hun leidinggevende terecht te kunnen voor overleg, hulp en advies.

Alleen respondenten uit publieke instellingen zijn actief bezig met de implementatie van het vrijwilligersbeleid in hun organisatie. Dit zijn tevens instellingen waarin vrijwilligers integraal onderdeel zijn van het primaire proces, waar vrijwilligers in private instellingen voornamelijk gezien worden als additioneel. Ook de hoeveelheid vrijwilligers in deze organisaties is aanzienlijk groter dan in private instellingen. Vrijwilligers in publieke instellingen zijn in grote aantallen actief, verspreid over de gehele organisatie. De vrijwilligerscoördinator is daarmee verantwoordelijk voor de inzet van honderden vrijwilligers die integraal onderdeel zijn van het primaire proces.

### 4.4. Externe samenwerkingen

#### 4.4.1. Externe samenwerking: werving

Voor de werving van vrijwilligers wordt gebruik gemaakt van verschillende wervingskanalen, waaronder drie kanalen waarvoor mee samengewerkt wordt met externe actoren: de gemeente, de vrijwilligerscentrales en de maatschappelijke organisaties.

#### 4.4.1.1. Gemeente

Drie van de vier respondenten uit publieke instellingen heeft contact met de gemeente voor de plaatsing van vrijwilligers vanuit reïntegratietrajecten. Dit betreft voornamelijk telefonisch contact vanuit de gemeente om een potentiële vrijwilliger in de organisatie te kunnen plaatsen en e-mailcontact omtrent de inzet van de vrijwilliger. Een respondent geeft aan dat de reïntegratieconsulent meestal aanwezig is bij het intake-gesprek. Een andere respondent geeft aan dat de gemeente soms netwerkborrels organiseert met vrijwilligerscentrales en maatschappelijke organisaties waar zij voor wordt uitgenodigd. De derde respondent stelt wel eens in een spagaat terecht te zijn gekomen met de gemeente betreffende ondersteunende taken waarvoor in de organisatie een tijdelijke betaalde functie is vrijgemaakt in verband met drukte. Deze functie kwam daarna te vervallen. De taken die ondergebracht waren in die tijdelijke functie worden normaal gesproken opgevuld door een vrijwilliger, maar na inzet van een betaalde kracht, stelt de gemeente dat deze taken tot een jaar daarna niet door een vrijwilliger mogen worden ingevuld. Deze respondent stelt daardoor een jaar lang “een gat” te hebben.

#### 4.4.1.2. Vrijwilligerscentrales

Door zes van de acht respondenten wordt samengewerkt met vrijwilligerscentrales. Bij deze vrijwilligerscentrales worden vacatures uitgezet om vrijwilligers te werven, die door de centrale worden doorverwezen naar de vrijwilligerscoördinator. Contact met deze centrale verloopt niet structureel, maar betreft meestal contact omtrent de vacatures of een aspirant-vrijwilliger.

#### 4.4.1.3. Maatschappelijke organisaties

Alleen respondenten uit publieke instellingen werken samen met maatschappelijke organisaties. Deze samenwerkingen zijn organisch ontstaan. Het contact is informeel en niet-gestructureerd. Mensen die ondersteund worden vanuit de maatschappelijke organisaties kunnen middels vrijwilligerswerk bij de zorginstellingen (re)integreren op de arbeidsmarkt en in de maatschappij. Een respondent zegt hierover: *“Ik vind het ook leuk om mensen met een rugzakje vanuit de maatschappij hier ook weer een plek te bieden*

*en [...] vrijwilligsters die toch weer langzaam het hele werkproces in zouden moeten en die dan heel laagdrempelig hier kunnen starten. Kijk, dat vind ik mooi als je op die manier elkaar kunt ondersteunen daarin.”* Ook andere respondenten geven aan iedereen een plek te bieden en een kans te geven. Zo stelt een andere respondent: *“Ik ben erg openminded en iedereen moet een kans hebben. En ik heb heel veel contacten met mensen die de taal moesten leren, mensen met een rugzakje, psychisch, via reïntegratie, dus ik kreeg steeds meer contacten.”* Alle respondenten stellen bij het intake-gesprek te zoeken naar de mogelijkheden en kwaliteiten van een vrijwilliger en vanuit daar te zoeken naar een plek waar de vrijwilliger tot zijn recht komt, ook bij vrijwilligers met een “rugzakje”. Een respondent geeft als voorbeeld een vrijwilliger die moeite heeft met structurering, die ze geplaatst heeft als transfer-vrijwilliger om bewoners van hun afdelingen naar een andere locatie te helpen. Eén respondent geeft aan de inzet van vrijwilligers met een “rugzakje” soms lastig te vinden. *“En heel vaak is daar heel goed mee om te gaan en is vrijwilligerswerk juist heel geschikt, maar soms ook niet. En dan gingen wij daar best ver in door om met die vrijwilliger mee te kijken. En daar stel je nu ook wel je vraagtekens bij. Van goh moeten we daar wel zo ver in gaan? En wanneer mogen we die grens stellen? [...] Want je bent een mensen-mens dus je wil iedereen graag een kans geven, maar soms kan het ook gewoon niet. En dan is het best lastig om nee te verkopen.”*

Respondenten uit publieke instellingen hebben meer externe samenwerkingen om vrijwilligers te werven dan respondenten in private instellingen. Opvallend is vooral de samenwerkingen die zij aangaan met maatschappelijke organisaties en bovendien de motivatie die zij daarvoor aandragen, namelijk mensen met een “rugzakje” mogelijkheden en kansen te willen bieden middels vrijwilligerswerk in de organisatie. Dit sluit tevens aan op de visie die de respondenten uitdragen over vrijwilligers; vrijwilligers, gegeven hun kwaliteiten en mogelijkheden, in hun kracht zetten. Daarmee lijken de respondenten uit publieke instellingen een interessante brugfunctie te vervullen tussen hun organisatie en de maatschappij.

### **3. Hoe is de vormgeving van de contextuele aspecten van de functie van de vrijwilligerscoördinator in publieke en private instellingen voor intramurale ouderenzorg?**

Met contextuele aspecten wordt bedoeld de karakteristieken vanuit de organisatie (context) die invloed hebben op het te verrichten werk van de vrijwilligerscoördinator. De door respondenten genoemde karakteristieken in dit onderzoek, zijn: het belang dat vanuit de organisatie gehecht wordt aan vrijwilligers, de taken waarvoor vrijwilligers worden ingezet, de rol van vrijwilligerscoördinatie in de organisatie en het aantal uren dat beschikbaar wordt gesteld voor vrijwilligerscoördinatie.

#### **4.5. Het belang van vrijwilligers in de organisatie**

Zes van de acht respondenten stelt dat vrijwilligers heel belangrijk zijn in de organisatie. Vijf van deze respondenten stellen dat vrijwilligers in de organisatie gezien worden als extra en ondersteunend aan de zorg. Zij worden gezien als *“kers op de taart”* en zijn onmisbaar. Dit betreffen vier respondenten uit publieke instellingen en één respondent uit een private instelling. Deze laatste respondent geeft aan dat de financieringsconstructie maakt dat zij wel moeten inzetten op vrijwilligers. De financiering die beschikbaar gesteld wordt vanuit de Wet langdurige zorg is onvoldoende om personeel in te huren voor *“op de groep”*. Voor deze respondent ligt daar een ideologische keuze aan ten grondslag. Zij stelt kleinschalige zorg met aandacht beschikbaar te willen stellen voor iedereen, dus ook voor mensen met een AOW. De twee respondenten uit organisaties waar geen belang wordt gehecht aan vrijwilligers, twee private zorginstellingen, stellen voldoende financiële middelen te hebben om dergelijke ondersteuning professioneel in te huren. Zij geven aan dat een deel van hun inkomsten vanuit de huur en servicekosten komt die bewoners zelf betalen. De eerder vermelde respondent heeft deze inkomsten in mindere mate, door deze ideologische keuze en stelt om die reden vrijwilligers in te zetten. De vierde respondent uit een private instelling, zegt ook dat vrijwilligers heel belangrijk zijn in de organisatie, maar geeft aan dat de helft van de vrijwilligers zelf bewoners zijn van de organisatie en dat het doel is de gemeenschap te versterken door bewoners aan te moedigen *“het samen te doen”*. Deze respondent zet wel degelijk ook externe vrijwilligers in, maar geeft aan *“een beperkt aantal plekken beschikbaar te hebben”*. Daarmee lijkt het belang van vrijwilligers

samen te hangen met de achterliggende financieringsconstructie waar zorginstellingen gebruik van maken. Immers, publieke zorginstellingen worden volledig gefinancierd vanuit de Wet langdurige zorg. Ook private instellingen krijgen financiering vanuit de Wlz, maar hebben daarnaast ook inkomsten vanuit de huur en servicekosten die door de bewoners worden betaald.

#### 4.6. Taken en integratie van vrijwilligers

Vrijwilligers worden bij alle respondenten ingezet op wat in dit onderzoek gedefinieerd wordt als 'welzijnstaken', wat alle activiteiten omvat die het mentale en fysieke welzijn van de bewoners bevorderen, uitgesloten de werkzaamheden die wettelijk gezien alleen verricht mogen worden door gekwalificeerde helpenden, verzorgenden en verpleegkundigen. Daarnaast worden vrijwilligers ingezet op 'facilitaire taken', wat activiteiten behelst gericht op de leefomgeving van de bewoners. Een enkele respondent vermeldt de inzet van vrijwilligers op administratief gebied. Alle respondenten vermelden de inzet van vrijwilligers op welzijnsactiviteiten. Een spelletje spelen, samen de krant lezen, een muzikale avond verzorgen en muzikale begeleiding bij kerkdiensten, samen wandelen, een praatje en creatieve activiteiten zoals bloemschikken en schilderen. Ook worden facilitaire werkzaamheden genoemd die worden uitgevoerd door vrijwilligers zoals transfer-vrijwilligers die cliënten van de ene naar de andere afdeling begeleiden, chauffeurs, schilder- en tuinvrijwilligers, koffieschenk-vrijwilligers, vrijwilligers werkzaam in het restaurant of de supermarkt in de zorginstelling en vrijwilligers verantwoordelijk voor de inrichting van de gezamenlijke ruimten. Daarnaast zijn vrijwilligers actief in de cliëntenraad en rapporteert één respondent de ondersteuning van vrijwilligers bij de administratie. Daarmee lijken vrijwilligers in zowel publieke als private instellingen ingezet te worden voor min of meer dezelfde werkzaamheden.

Een opvallend verschil is echter het aantal vrijwilligers dat hiervoor wordt ingezet en de manier waarop zij worden ingezet. Respondenten uit publieke instellingen rapporteren een inzet van honderden vrijwilligers, waar private instellingen nauwelijks of geen gebruik maken van externe vrijwilligers. Daarbij stellen drie van de vier respondenten uit private instellingen dat er voldoende financiële ruimte is om professionele welzijnsbegeleiders, ook wel activiteitenbegeleiders of groepsbegeleiders genoemd, in te huren die primair verantwoordelijk zijn voor dergelijke activiteiten, al dan niet

ondersteund door vrijwilligers. Daarbij dient te worden opgemerkt dat publieke instellingen wel degelijk ook professionele begeleiders in dienst hebben, maar hun cliëntèle aantal aanzienlijk groter is. Waar private instellingen gemiddeld tussen de 20-40 bewoners bedienen is er in publieke instellingen sprake van 100-200 bewoners per locatie.

Respondenten uit publieke instellingen stellen dat vrijwilligers onmisbaar zijn en dat de organisatie steeds meer wil inzetten op vrijwilligers voor de bovengenoemde taken. Eén respondent uit een private instelling vermeldt dit ook. Dit betreft de respondent die vanuit een ideologische grondslag ervoor kiest de kosten voor huur- en servicekosten betaalbaar te houden voor minder vermogende bewoners. Eén respondent uit een private instelling zet geen vrijwilligers in omdat daar geen noodzaak voor is; deze respondent stelt voldoende financiële middelen ter beschikking te hebben om professionele welzijnskrachten in te huren. Deze respondent geeft aan dat, indien er vrijwilligers zouden worden ingezet in de organisatie, dit met name vluchtige activiteiten zou betreffen. Als voorbeeld noemt zij een vrijwilliger die in het verleden een spelletje kwam spelen met een aantal bewoners. Een andere respondent zet voornamelijk in op het versterken van de gemeenschap middels het inzetten van vitale bewoners als vrijwilliger. Daarnaast worden vrijwilligers in de organisatie van deze respondent ingezet voor welzijnsactiviteiten, zoals samen de krant lezen, tijdens het borreluurtje, bij de bridge of tai-chi. De laatste respondent uit een private instelling geeft aan dat er vanuit de organisatie geen prioriteit wordt gegeven aan vrijwilligers, maar dat zij zelf wel graag een *pool* van wandelvrijwilligers wil inzetten om bewegingsarmoede onder bewoners tegen te gaan. Daarmee lijken vrijwilligers in alle publieke instellingen en één private instelling integraal onderdeel te zijn van het primaire proces van de organisatie, waar bij de andere drie respondenten de vrijwilligers vooral additioneel zijn aan het primaire proces.

#### 4.7. Rol van vrijwilligerscoördinatie in de organisatie

Vijf van de acht respondent hebben de titel Vrijwilligerscoördinator in hun functietitel. Dit betreft vier respondenten uit publieke instellingen en één respondent uit een private instelling. Dit zijn de respondenten werkzaam in organisaties waar vrijwilligers op grote schaal worden ingezet. De andere drie respondenten, werkzaam in private instellingen,

bekleden een managementfunctie, waarin zij beslissingsbevoegd zijn over de inzet van vrijwilligers. De vijf respondenten die de titel Vrijwilligerscoördinator dragen, zijn primair aangesteld om de inzet van vrijwilligers in de organisatie te realiseren. Zij geven allen aan daar alle vrijheid en ruimte voor te krijgen van het management om daar zelf vorm aan te kunnen geven. Het doel dat zij nastreven is bij vier van de vijf van deze respondenten een continue aanwas van vrijwilligers die, naar gelang hun mogelijkheden en kwaliteiten, geplaatst worden in de organisatie, en de implementatie van het vrijwilligersbeleid, namelijk dat vrijwilligers extra en ondersteunend zijn aan de zorg en in hun kracht dienen te worden gezet. Bij één respondent, de respondent werkzaam in een private instelling, ligt de focus op het versterken van de gemeenschap, waarbij vitale bewoners worden aangemoedigd zich in te zetten voor hulpbehoevende bewoners, aangevuld met externe vrijwilligers die bij voorkeur voldoen aan het opgestelde vrijwilligersprofiel. Twee van de drie respondenten uit private instellingen geven aan dat er vanuit de organisatie geen noodzaak is om vrijwilligers in te zetten. De derde respondent stelt dat de integratie van vrijwilligers organisch gaat, door het kleinschalige karakter van de organisatie, waardoor geen sprake is van actieve coördinatie van de inzet van vrijwilligers.

#### 4.8. Beschikbaar aantal uren vrijwilligerscoördinatie

In publieke instellingen is er bij alle de respondenten sprake van een toegewijde functie vrijwilligerscoördinatie. Bij twee respondenten wordt deze functie voor respectievelijk 24 uur en 32 uur per week ingevuld. Bij de andere twee respondenten is sprake van een dubbele functie, waarbij een deel van de uren gespendeerd wordt aan directe welzijnsbegeleiding van de cliënten en het andere deel aan de coördinatie van vrijwilligers. Eén van deze respondenten kan naar eigen inzicht de uren verdelen over deze twee functies. De andere respondent geeft aan een afgebakend aantal uren, namelijk 10 uren, beschikbaar te hebben voor vrijwilligerscoördinatie, maar stelt dat dit feitelijk te weinig is en daarom vaak langer doorwerkt om dit gedeelte van het werk te kunnen vervullen. Bij de private instellingen is bij drie van de vier respondenten geen sprake van een toegewijde functie aan vrijwilligerscoördinatie. Deze respondenten vervullen een managementfunctie, waarbij twee respondenten verantwoordelijk zijn als manager voor het reilen en zeilen van de gehele locatie, waarvan één werkzaam is als locatiemanager, en één naast de werkzaamheden als locatiemanager de helft van de



uren tevens als verpleegkundige direct op de groep bewoners invult. De derde respondent werkt als hoofd Welzijn en is verantwoordelijk voor het gehele welzijns gedeelte binnen de organisatie. Dat doet deze respondent als meewerkend voorvrouw, waardoor zij naast de coördinatie van Welzijn ook direct met de cliënten werkt. De vierde respondent heeft wel een toegewijde functie als vrijwilligerscoördinatie, maar heeft hiervoor dertien uur per week beschikbaar en vervult daarnaast geen andere functie binnen de organisatie.

## 5. Conclusie en discussie

### 5.1. Conclusie

Middels de beantwoording van de voorgaande deelvragen, kan de centrale vraag, welke relaties er bestaan tussen de taak-, sociale en contextuele aspecten van de functie van de vrijwilligerscoördinator in de intramurale ouderenzorg, worden beantwoord. Dit wordt allereerst uiteengezet voor de publieke instellingen, gevolgd door de private instellingen.

Respondenten in publieke instellingen geven aan dat vrijwilligers op grote schaal worden ingezet in hun organisatie en van belang zijn voor de ondersteunende welzijns- en facilitaire werkzaamheden in de primaire processen. Deze respondenten hebben allen een toegewijde functie als vrijwilligerscoördinator, al dan niet in combinatie met een functie als welzijnsbegeleider. De respondenten geven aan van hun leidinggevende vrijheid en autonomie te krijgen om hun werk naar eigen inzicht vorm te geven en verantwoordelijk te zijn voor de gehele inzet van vrijwilligers eventueel samen met een collega coördinator. Daarin zijn zij verantwoordelijk voor twee processen waar de taakaspecten uit paragrafen 4.1. en 4.2. van de functie onderdeel van zijn: het wervingsproces en het implementatieproces. Het wervingsproces omvat de taken van werving, intake-gesprek, contractafwikkeling en retentie. Het implementatieproces omvat de taken rondom de integratie van vrijwilligers conform het vrijwilligersbeleid dat uitdraagt dat vrijwilligers belangrijk zijn en ondersteunend en extra aan de zorg. Dit zijn het evaluatiegesprek, het verzamelen van feedback over het verloop van de integratie van vrijwilligers en de behoeften van cliënten en het begeleiden van betaalde krachten in het samenwerken met vrijwilligers en het bemiddelen bij frictie tussen betaalde krachten en vrijwilligers.

Met name het implementatieproces maakt dat deze respondenten intern met meerdere functies relaties onderhouden. Op één na, geven alle respondenten aan meer zicht te willen op de primaire processen. Zij geven aan op dit moment een zekere afhankelijkheid te ervaren van de contactpersoon van de locaties met betrekking tot zowel feedback over de integratie van vrijwilligers als de inventarisatie van de behoeften van cliënten. Door regelmatig zelf naar locaties en afdelingen te gaan, houden respondenten contact met de locaties. Ze geven allen aan dat dat contact frequenter zou

moeten zijn, echter, de hoeveelheid vrijwilligers verspreid over verschillende locaties of afdelingen maakt dat daar niet altijd tijd voor is. Door meer zicht te hebben op de primaire processen in de organisatie en de behoeften van cliënten, verwachten respondenten vrijwilligers beter te kunnen plaatsen naar gelang diens kwaliteiten en mogelijkheden en meer vraag gericht vanuit de cliënten vrijwilligers te kunnen plaatsen.

Ook voor het wervingsproces hebben respondenten input nodig vanuit de contactpersoon. Diens taak is de behoeften van cliënten te signaleren en deze te vertalen naar de aanvraag van een vrijwilliger. Deze input hebben zij ook nodig om bij een intake-gesprek, onderdeel van het wervingsproces, te kunnen inschatten op welke afdeling of locatie een aspirant vrijwilliger het beste past. Voor de werving werken de respondenten samen met verschillende externe partijen: vrijwilligerscentrales, de gemeente en maatschappelijke organisaties.

Samenvattend heeft het belang van vrijwilligers in de organisatie invloed op de werkzaamheden van de vrijwilligerscoördinator. Zij zijn daardoor verantwoordelijk, eventueel met een collega-coördinator, voor zowel werving als de integratie van honderden vrijwilligers. De hoeveelheid vrijwilligers verspreid over meerdere locaties en afdelingen maakt dat respondenten niet volledig zicht hebben op de integratie van vrijwilligers en de behoeften van cliënten. Daarom hebben zij een groot aantal interne relaties waarmee ze samenwerken. Voor de continue werving werken zij samen met externe partijen zoals vrijwilligerscentrales en gemeenten en maatschappelijke organisaties. Middels de samenwerking met gemeenten en maatschappelijke organisaties bieden de respondenten mensen middels vrijwilligerswerk een manier om te (re)integreren in het arbeidsproces.

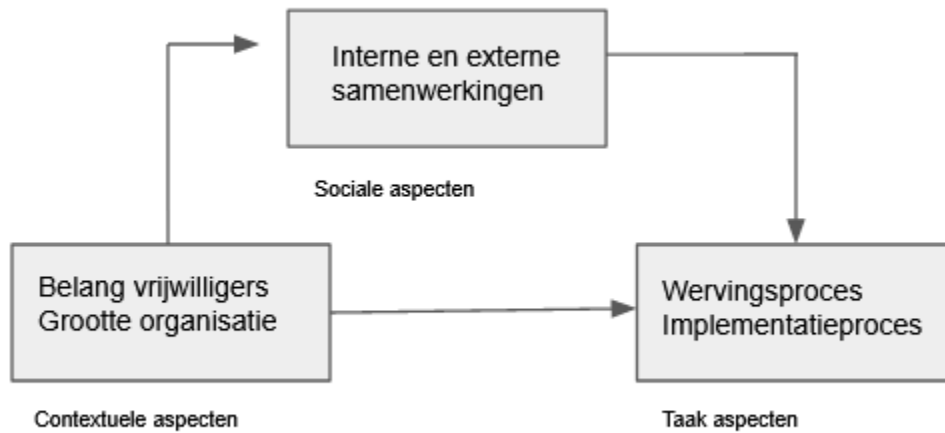
Respondenten uit private instellingen, op één na, hebben geen functie toegewijd aan vrijwilligerscoördinatie. Zij bekleden een management- of directiefunctie binnen één of twee locaties waarbij de beslissingsbevoegdheid over de inzet van vrijwilligers onderdeel is van hun functie. Eén respondent maakt geen gebruik van vrijwilligers, omdat er geen noodzaak is vrijwilligers in te zetten. Een andere respondent heeft vier vrijwilligers werkzaam die in de loop der jaren via-via bij de organisatie zijn gekomen, maar stelt tevens dat er vanuit de organisatie geen belang gehecht wordt aan vrijwilligers. Beiden geven aan dat er voldoende financiële middelen voorhanden zijn om de werkzaamheden

die ingevuld kunnen worden door vrijwilligers, door een betaalde kracht te laten invullen. De derde respondent lijkt een uitzondering. Deze respondent stelt dat er vanuit ideologische gronden in de organisatie gekozen is om de zorg die geboden wordt ook toegankelijk te maken voor mensen met een AOW. Om die reden heeft deze organisatie ook appartementen tegen een lage huurprijs. Deze respondent stelt dat alleen de financiering vanuit de Wlz ontoereikend is om betaald personeel in te zetten “op de groep” en daarom vrijwilligers nodig te hebben. Gezien de kleinschaligheid van de organisatie, is het wervingsproces geen structureel onderdeel van de werkzaamheden van deze respondent. Ook het implementatieproces speelt geen grote rol door de kleinschaligheid van de organisatie; deze respondent stelt dat de integratie van vrijwilligers organisch gaat. De vierde respondent draagt wel de functietitel vrijwilligerscoördinator en stelt dat er vanuit de organisatie belang wordt gehecht aan vrijwilligers. Voor externe vrijwilligers hanteert deze respondent een vrijwilligersprofiel dat als eerste filtering dient. De helft van de vrijwilligers in de organisatie bestaat uit vitale bewoners die hulpbehoevende bewoners helpen. Deze respondent stelt dat de kern van zijn functie het wervingsproces is. De verantwoordelijkheid voor de integratie van vrijwilligers ligt bij deze organisatie bij de contactpersonen van de verschillende afdelingen.

Samenvattend is vrijwilligerscoördinatie, op één uitzondering na, in private instellingen een rol die onderdeel is van een bredere functie. Het belang dat aan de inzet van vrijwilligers wordt gehecht vanuit de organisatie lijkt daarin bepalend. Bij de ene respondent waarbij vrijwilligers integraal onderdeel zijn van de primaire processen, maakt de kleinschaligheid van de organisatie dat er geen sprake is van een continu wervingsproces en er geen noodzaak is voor een implementatieproces.

Daarmee lijkt het contextuele aspect van het belang dat wordt gehecht aan vrijwilligers door de organisatie, waar de financiering aan ten grondslag lijkt te liggen, de onafhankelijke variabele die invloed heeft op de afhankelijke variabele taakaspecten van de vrijwilligerscoördinator, waarbij de sociale aspecten de mediërende variabelen lijken te zijn. Daarnaast lijkt een inzet van vrijwilligers op grote schaal te leiden tot meer externe samenwerkingen. Ook lijkt de grootte van de organisatie een aspect dat invloed heeft op de taakaspecten. Hoe groter de organisatie, hoe meer vrijwilligers worden ingezet, hoe meer tijd de coördinator besteedt aan het wervings- en

implementatieproces. Dat leidt tot het volgende hypothetisch model:



Figuur 1.

Waarbij:

H1. Het contextuele aspect "Belang vrijwilligers" direct invloed heeft op het taakaspect "Wervingsproces"

H2. Het contextuele aspect "Grootte organisatie" direct invloed heeft op het taakaspect "Wervingsproces"

H3. Het contextuele aspect "Belang vrijwilligers" direct invloed heeft op het aantal interne samenwerkingen en indirect op het taakaspect "Implementatieproces"

H4. Het contextuele aspect "Grootte organisatie" direct invloed heeft op het aantal externe samenwerkingen en indirect op het taakaspect "wervingsproces"

## 5.2. Discussie resultaten

### 5.2.1. Theoretische implicaties

Voor dit onderzoek zijn als *a priori* thema's de taakaspecten, sociale aspecten en contextuele aspecten (Morgeson & Humphrey, 2008) gebruikt om de functie van de vrijwilligerscoördinator in kaart te brengen. Aan de hand van deze aspecten, worden de theoretische implicaties van de resultaten van dit onderzoek uiteengezet.

#### Contextuele aspecten

In tegenstelling tot de conclusie van Movisie (2020) is het werken met vrijwilligers bij respondenten in publieke instellingen wel een kernproces. Vanuit de organisaties van deze respondenten is een keuze gemaakt over de manier waarop en waarvoor vrijwilligers worden ingezet. Zij zijn onderdeel van de primaire processen en van belang voor de organisatie. Dit wordt middels een heldere visie op vrijwilligers uitgedragen door de organisatie. Deze keuze heeft echter wel gevolgen voor de functie van de vrijwilligerscoördinator in publieke instellingen. In tegenstelling tot respondenten in private instellingen is het begeleiden van de integratie van vrijwilligers een groter onderdeel van hun functie. Dit heeft direct invloed op het aantal samenwerkingen binnen de organisatie. Er is in deze instellingen sprake van een grootschalige inzet van vrijwilligers verspreid over meerdere locaties en afdelingen. In overeenstemming met het onderzoek van Van der Klein en Oudenampsen (2010) hebben deze respondenten vooral contact met de contactpersonen en minder direct contact met vrijwilligers. Respondenten spreken uit meer zichtbaar en nabij te willen zijn op de afdelingen om beter grip te hebben op de integratie van vrijwilligers en de behoeften van cliënten om een aspirant-vrijwilliger naar gelang zijn mogelijkheden en kwaliteiten te kunnen plaatsen. Zij spreken uit dat een goede match hiertussen van belang is, omdat een vrijwilliger dan langer bij de organisatie blijft, in overeenstemming met de constatering van Hager en Brudney (2004). Enkele respondenten spreken uit dat frequent langsgaan bij de locaties omwille van een gebrek aan tijd niet lukt. Dit roept de vraag op in hoeverre

de afstand tot cliënten en locaties de mogelijkheden van de vrijwilligerscoördinator beïnvloedt om een aspirant-vrijwilliger goed te kunnen matchen.

### Taakaspecten

De resultaten van dit onderzoek laten zien dat de werkzaamheden binnen de functie van de vrijwilligerscoördinator bestaan uit een wervingsproces en een implementatieproces. Deze resultaten sluiten aan bij de dimensie *best practices* in de definitie van *volunteer management capacity* van Hager en Brudney (2011). Deze dimensie bestaat uit een strategie voor werving en een strategie voor de integratie van vrijwilligers. Nesbit et al. (2018) onderscheiden in *best practices* de onderdelen *planning en functie ontwerp*, waarmee zij bedoelen een visie op vrijwilligers en het ontwerp van daaraan gerelateerde functies die worden ingevuld door vrijwilligers, *werving en screening* en andere *best practices* zoals de oriëntatie van vrijwilligers en training, supervisie van en feedback aan vrijwilligers, een vrijwilligersbeleid, data verzameling over de betrokkenheid van vrijwilligers en retentie bevorderende activiteiten (p.15-16). Alhoewel Nesbit et al. (2018) een vrijwilligersbeleid als *best practice* zien en erkennen dat betaalde krachten betrokken dienen te worden bij de inzet van vrijwilligers en de tijd en vaardigheden dienen te hebben om vrijwilligers te begeleiden, blijft onduidelijk hoe de koppeling tussen een vrijwilligersbeleid en de interne actoren betrokken bij de inzet van vrijwilligers kan worden gemaakt. Zoals blijkt uit het onderzoek van Movisie (2020) is de vertaling van een vrijwilligersbeleid naar de werkvloer van belang omdat “het grootste vraagstuk omtrent vrijwillige inzet het organiseren en coördineren van het vrijwilligerswerk als onderdeel van de bedrijfsvoering en het waarborgen van de continuïteit ervan” (p. 27).

De sociale werkzaamheden (paragraaf 4.1.) die de respondenten in dit onderzoek vermelden, geven als aanvulling op de bovengenoemde literatuur, een indicatie over hoe de koppeling tussen een vrijwilligersbeleid op papier, vertaald kan worden naar de primaire processen in de praktijk van de organisatie middels de functie van een toegewijde vrijwilligerscoördinator. De respondenten waarbij de sociale werkzaamheden onderdeel zijn van hun functie ondersteunen betaalde krachten in hun omgang met vrijwilligers conform het vrijwilligersbeleid. Deze ondersteuning bestaat uit het managen van verwachtingen omtrent wat een vrijwilliger mag en kan doen en het bemiddelen tussen vrijwilligers en betaalde krachten bij frictie omtrent deze verwachtingen.

Opvallend is dat deze sociale werkzaamheden op structurele wijze alleen worden verricht door respondenten in publieke instellingen. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat in de organisaties van deze respondenten vrijwilligers onderdeel zijn van de primaire processen en in grote aantallen verspreid over meerdere locaties en afdelingen worden ingezet. Bij respondenten in private instellingen is geen sprake van een dergelijke grote inzet van vrijwilligers. Bovendien stellen de respondenten uit private instellingen die vrijwilligers inzetten dat de integratie van vrijwilligers organisch gaat, vanwege de kleinschaligheid van de locatie.

Een mogelijke richting voor vervolgonderzoek om *volunteer management capacity* te vergroten middels *best practices* zou daarom kunnen zijn in hoeverre het begeleiden van interne actoren betrokken bij de inzet van vrijwilligers door een toegewijde vrijwilligerscoördinator de integratie van vrijwilligers in het primaire proces bevordert en in welke mate de in dit onderzoek geïdentificeerde sociale werkzaamheden daar aan bijdragen.

#### Sociale aspecten

In tegenstelling tot de constatering van Movisie (2020) dat coördinatoren vaak weinig ruimte ervaren in hun functie en weinig kennis bij het management over de inzet van vrijwilligers, is er bij de respondenten in dit onderzoek die een toegewijde functie als vrijwilligerscoördinator bekleden een goede samenwerking met het management. Zij stellen veel vrijheid en ruimte te hebben om naar eigen inzicht hun functie te kunnen invullen en alleen nieuwe ideeën voor te hoeven leggen aan hun eigen leidinggevende. Zij geven aan dat hun leidinggevende openstaat voor nieuwe ideeën en dat zij terecht kunnen bij hun leidinggevende voor hulp en advies. Bovendien hebben deze respondenten een toegewijde functie en is hen duidelijk wat hun taken zijn. Een mogelijke verklaring voor het verschil tussen het onderzoek van Movisie (2020) en de respondenten in dit onderzoek, is een heldere visie vanuit de organisatie op de inzet van vrijwilligers die het belang onderstreept van vrijwilligers.

De respondenten uit organisaties waar op grote schaal vrijwilligers worden ingezet, stellen een zekere mate van afhankelijkheid te ervaren van de contactpersoon voor de inventarisatie van de behoeften van cliënten en feedback over de integratie van vrijwilligers in het primaire proces. Dit komt overeen met de constatering van Van der



Klein en Oudenampsen (p. 42, 2013) dat de schaalvergroting van de inzet van vrijwilligers ertoe leidt dat de coördinatoren contact onderhouden met de contactpersonen van de locaties en er daardoor minder direct contact is met vrijwilligers. Daarop aanvullend laten de resultaten van dit onderzoek zien dat de schaalvergroting tevens zorgt voor meer interne samenwerkingen, respectievelijk met zorgmedewerkers en hun teammanagers om vrijwilligers te integreren in de organisatie.

De interne samenwerkingen die de respondenten uit dit onderzoek hebben met zorgmedewerkers en de managers van het zorgteam geven meer inzicht in hoe het belang van vrijwilligers uitgedragen door de organisatie mogelijk de vrijwilligerscoördinator faciliteert in het begeleiden van de integratie van vrijwilligers. Zij stellen zich coachend op naar zorgmedewerkers in de omgang met vrijwilligers en kunnen een beroep doen op de managers van de zorgteams bij frictie tussen zorgmedewerkers en vrijwilligers om het probleem op te lossen. Welke relatie er bestaat tussen een heldere visie die het belang van vrijwilligers onderstreept vanuit de organisatie en de samenwerking tussen de vrijwilligerscoördinator en interne actoren betrokken bij de inzet van vrijwilligers om vrijwilligers te integreren in de organisatie, is een mogelijke richting voor vervolgonderzoek om de relatie tussen de contextuele aspecten en sociale aspecten van de functie van de vrijwilligerscoördinator beter in kaart te brengen.

### 5.2.2. Management implicaties

Voor de praktijk van vrijwilligerscoördinatie tonen de resultaten van dit onderzoek het belang aan van een toegewijde functie voor vrijwilligerscoördinatie indien op grote schaal vrijwilligers worden ingezet in de organisatie. Dit is met name van belang voor de continuïteit van de aanwas van vrijwilligers en de integratie van vrijwilligers. Het bestuur van zorginstellingen doet er goed aan een heldere visie op vrijwilligers te formuleren en deze concreet uit te dragen om de vrijwilligerscoördinator een mandaat te geven betrokken actoren te coachen en begeleiden met betrekking tot de inzet van vrijwilligers. Voor de retentie van vrijwilligers is een goede match tussen de mogelijkheden en kwaliteiten van een vrijwilliger en de cliënt en/ of afdeling van belang. Daarvoor heeft een vrijwilligerscoördinator zicht nodig op de behoeften van cliënten en afdelingen. Een juiste balans tussen het aantal locaties waar een vrijwilligerscoördinator verantwoordelijk

voor is en de beschikbare tijd om daar aanwezig te zijn is van belang om dit zicht te behouden. Om meer inzicht te krijgen in de behoeften van cliënten is het direct inventariseren middels levensloop gesprekken een mogelijkheid om de inzet van vrijwilligers beter af te stemmen. De respondenten in dit onderzoek hebben daar meerdere ideeën over aangedragen. Deze ideeën zijn bijgevoegd in bijlage 4.

### 5.3. Methodologische reflectie

Alhoewel de onderzoekspopulatie klein is, is middels het nauwkeurig beschrijven van de onderzoekseenheden getracht de *transferability* te waarborgen. Hierbij is het type organisatie beschreven, uitgesplitst naar publieke en private zorginstellingen, het aantal betaalde zorgkrachten, het aantal vrijwilligers en de verhoudingen tussen deze twee groepen, het aantal bewoners dat de zorginstelling faciliteert en de financieringsstructuur. Van de respondenten is leeftijd en geslacht genoteerd en hun rol met betrekking tot vrijwilligerscoördinatie. De genoemde aantallen van betaalde zorgkrachten zijn schattingen van de respondenten, maar geven wel een indicatie over de verhoudingen tussen betaalde zorgkrachten en vrijwilligers. Zij gaven aan geen inzicht te hebben in de exacte aantallen. Desalniettemin laten de verhoudingen een patroon zien waaruit duidelijk wordt dat publieke instellingen meer inzetten op vrijwilligers dan private instellingen. De resultaten met betrekking tot de werkzaamheden en samenwerkingen van de respondenten en de rol van vrijwilligerscoördinatie in de organisatie onderschrijven dit.

De onderzoekspopulatie is geselecteerd met behulp van een strategische steekproef waarbij de volgende criteria voor selectie zijn gehanteerd: de respondent is werkzaam in een zorginstelling voor intramurale ouderenzorg en primair verantwoordelijk voor de inzet van vrijwilligers. Tijdens de dataverzameling bleken er grote verschillen te zijn in de duur van het dienstverband van de respondenten, wat invloed heeft gehad op de kennis en informatie die zij konden delen. Respondenten met een langere diensttijd waren in staat meer gedetailleerde antwoorden te geven. Een vervolgonderzoek met een grotere populatie waarin de duur van het dienstverband wordt gehanteerd als criterium kan een dieper inzicht bieden in relaties tussen de verschillende aspecten van de functie van de vrijwilligerscoördinator. Gedurende de interviews is besloten verder te gaan met een

theoretische steekproef op basis van verschillen tussen respondenten uit publieke instellingen en een respondent uit een private instelling. Deze keuze heeft richting gegeven aan de resultaten en heeft ertoe geleid dat de grondslag voor de inzet van vrijwilligers duidelijk werd en hoe dit invloed heeft op de functie van de vrijwilligerscoördinator. Het laat zien dat de functie in publieke instellingen, waar sprake is van een grootschalige inzet van vrijwilligers, professioneel is ingericht, waarbij expliciet aandacht is voor een visie op de inzet van vrijwilligers vanuit de organisatie, waardoor de coördinator in staat is de implementatie van die visie te realiseren. Dit is een relevante bevinding voor zowel de wetenschappelijke - als praktijk literatuur omdat het laat zien dat een mandaat vanuit de organisatie een voorwaarde is om vrijwilligersbeleid daadwerkelijk te kunnen implementeren en bovendien inzicht biedt in de manier waarop het beleid kan worden geïmplementeerd.

Door de interviews niet-herleidbaar te verwerken en een ethische verklaring op te stellen waarbij de respondenten zijn geïnformeerd over hoe er met de door hen verstrekte informatie wordt omgegaan en dat zij zich ieder moment zonder opgave van reden kunnen terugtrekken uit het onderzoek, is geprobeerd een setting te creëren waarin de respondenten zich vrij konden uiten. Ondanks deze inspanningen is het voorstelbaar dat respondenten gevoelige informatie, met name met betrekking tot interne samenwerkingen, niet wilden delen. Een onderzoek naar de sociale aspecten in kwantitatieve, anonieme vorm zou een aanvulling kunnen zijn om te corrigeren voor eventuele vertekeningen.

Omwille van de beperkte onderzoeken naar *volunteer management capacity* op meso-niveau, in het bijzonder de functie van de vrijwilligerscoördinator, is gekozen voor het perspectief van de vrijwilligerscoördinator op diens functie binnen het doel de inzet van vrijwilligers in de organisatie te realiseren. Het gebruik van *a priori* thema's heeft richting gegeven aan de gestelde vragen en daarmee invloed gehad op de resultaten. Het is voorstelbaar dat een ander perspectief op het concept functie, aanvullende inzichten kan geven op de functie van de vrijwilligerscoördinator. Het perspectief van andere actoren betrokken bij de inzet van vrijwilligers op de functie van de vrijwilligerscoördinator kan aanvullend op dit onderzoek bijdragen aan een meer holistische analyse van de verschillende aspecten van de functie van de vrijwilligerscoördinator en dieper inzicht in de relaties tussen de verschillende aspecten.

Het ontwerp van het template is een iteratief proces geweest, waarbij gezocht is naar codes en categorieën vanuit de data. De ontwikkeling van het template is bijgehouden in een onderzoekslogboek, waarin het proces van open coderingen naar template is genoteerd. Om de kwaliteit van het template te waarborgen is aan een meelezer gevraagd twee halve interviews te coderen met het initiële template. De codes van de meelezer zijn handmatig vergeleken met de codes toegepast door de onderzoeker. Naar aanleiding daarvan zijn enkele nuanceringen aangebracht. Zo zijn enkele codes verder uitgesplitst, zoals bijvoorbeeld de reden waarom vrijwilligers wel of niet worden ingezet, om de grondslag voor de inzet van vrijwilligers te verduidelijken. Bovendien is gestreefd naar intersubjectiviteit door de resultaten, conclusie en de data voor te leggen aan twee meelezers.

## 6. Literatuurlijst

Benschop, N. (2015). *Benschops Beste, de 100 mooiste gedichten van Nel Benschop*. Utrecht: Kok uitgeverij.

Bowie, N. (1999). A kantian approach to business ethics. In R. Fredrick, *A companion to business ethics* (pp. 3-16). Blackwell.

Cassell, C. (2015). *Conducting research interviews for business and management students*. SAGE Publications Ltd. doi: 10.4135/9781529716726

Cuskelly, G., Taylor, T., Hoyer, R., Darcy, S. (2006). Volunteer Management Practices and Volunteer Retention: A Human Resource Management Approach. *Sport management research*, 9, 141-163.

Daalhuizen, F., C. de Groot & H. van Amsterdam (2018), *Zorg om banen in de ouderenzorg*, Den Haag: PBL. Verkregen via Planbureau voor Leefomgeving:  
<https://themasites.pbl.nl/o/zorg-om-banen-in-de-ouderenzorg/>

De Gast, W., Merkus, M., Panhuijzen, B. Movisie. (2020). *Onderzoek rol en positie coördinator vrijwillige inzet*. Verkregen via Movisie, kennis en aanpak van sociale vraagstukken: <https://www.movisie.nl/sites/movisie.nl/files/2020-04/Rol-en-positie-coordinator-vrijwillige-inzet-def.pdf>

Grant, A., Fried, Y., & Juillera, T. (2011). Work Matters: Job design in classic and contemporary perspectives. In *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Building and Developing the Organization* (Vol. 1, pp. 417-452). American Psychological Association. doi: 10.1037/12169-013

Grootegoed, E., Machielse, A., Tonkens, E., & Wouters, S. (2017, december). *Aan de andere kant van de schutting. Inspelen op de toenemende vraag naar vrijwillige inzet in het lokale sociaal domein*. Verkregen via:

- [https://www.uvh.nl/uvh.nl/up/ZcnqwizJqH\\_Aan\\_de\\_andere\\_kant\\_van\\_de\\_schutting.pdf](https://www.uvh.nl/uvh.nl/up/ZcnqwizJqH_Aan_de_andere_kant_van_de_schutting.pdf)
- Hager, M. A., & Brudney, J. L. (2004). *Volunteer Management Practices and Retention of Volunteers*. Washington, DC: The Urban institute.
- Hager, M. A., & Brudney, J. L. (2011). 2011. Problems Recruiting Volunteers: Nature versus Nurture. *Nonprofit Management and Leadership* 22(2): 137–57. doi: 10.1002/nml
- Hustinx, 2010. I Quit, Therefore I Am? Volunteer Turnover and the Politics of Self-Actualization. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 39(2): 236–55. doi: 10.1177/0899764008328183
- King, N., & Brooks, J. (2017). *Template Analysis for Business and Management Students*. SAGE Publications Ltd. doi: 10.4135/9781473983304
- Kruiter, A. J., Bredewold, F., & Ham, M. (2016). *Hoe de verzorgingsstaat verbouwd wordt*. Amsterdam: Van Genneep.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2008). A more integrative conceptualization of work design. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 27, 39-91. doi: 10.1016/S07402-7301(08)-27002-7
- Nesbit, R., Christensen, R. K., & Brudney, J. L. (2018). The Limits and Possibilities of Volunteering: A Framework for Explaining the Scope of Volunteer Involvement in Public and Nonprofit Organizations. *Public Administration Review*, 78(4), 502-513. Wiley Online Library. doi: 10.1111/puar.12894
- Rehnberg, S. J., Sinatra, C., & Bies, A. (2010). What Do We Really Know about Nonprofits' Capacity to Manage Volunteers? *The international journal of volunteer administration*, 24(1), 14-26.
- Studer, S., & Schnurbein, G. (2013). Organizational Factors Affecting Volunteers: A Literature Review on Volunteer Coordination. *Voluntas*, (24), 403-440. doi: 10.1007/s11266-012-9268-y

Symon, G., & Cassell, C. (2012). *Qualitative Organizational Research : Core Methods and Current Challenges*. SAGE Publications. <https://ebookcentral-proquest-com.ru.idm.oclc.org/lib/ubnru-ebooks/detail.action?docID=880788>

Urban Institute. 2004. *Volunteer Management Capacity in America's Charities and Congregations*. Washington, DC: Urban Institute.

Van Bochove, M., & Roggeveen, S. (2013). Sterke vrijwilligers, volhardende professionals: Nieuwe verhoudingen door de WMO. In *Affectief burgerschap: Hoe de overheid verleidt en verplicht tot burgerschap* (pp. 187-203). Amsterdam: Van Genneep.

Van der Klein, M., & Oudenampsen, D. (2013). *Lokale coördinatie: de onmisbare schakel. Adviezen aan vrijwilligersorganisaties in zorg en welzijn*. Verkregen via Verwey-Jonker Instituut via: [https://www.verwey-jonker.nl/doc/participatie/3754\\_Lokale-coordinatie-de-onmisbare-schakel.pdf](https://www.verwey-jonker.nl/doc/participatie/3754_Lokale-coordinatie-de-onmisbare-schakel.pdf)

Van Gilst, E., Garretsen, R., & Van der Goor, I. (2011). Bemiddeling op de Nederlandse vrijwilligersmarkt. *Journal of Social Intervention*, 2(20), 70-88. doi: 10.18352/jsi.263

Wessels, K., Van Driesten, G. (2018). *Zó werkt de zorg in Nederland*. Amsterdam: De argumentenfabriek

## 7. Bijlagen

### Bijlage 1. Interviewguide

#### 1. Opwarmvragen

1.1. Kun je me wat meer vertellen over jezelf?

1.2. Hoelang werk je hier nu?

1.3. Kun je me meer vertellen over de inzet van vrijwilligers in je organisatie?

*Doorvragen: Hoeveel vrijwilligers werken er? Waar worden ze voor ingezet? Hoeveel beroepskrachten zijn er werkzaam in je organisatie?*

#### 2. Kernvragen

Deelvraag 1: Hoe is de vormgeving van de taakaspecten van de functie van de vrijwilligerscoördinator?

##### 2.1. Kun je me meer vertellen over je werkzaamheden?

Doorvragen: Hoe gaat dat? Hoeveel tijd heb je daarvoor? Werk je daarvoor met andere mensen samen? Kun je dat zelf beslissen? In hoeverre wordt vanuit je werk duidelijk welke resultaten je inspanningen hebben opgeleverd?

##### 2.2.1. Kun je meer vertellen over hoe je werkzaamheden samenhangen met collega's binnen de organisatie waar je mee moet samenwerken om de inzet van vrijwilligers te realiseren?

Doorvragen: Hoe is de taakverdeling? Wie heb je waarvoor nodig? Wie zijn er betrokken bij besluitvorming? Hoe zijn de verantwoordelijkheden verdeeld?

##### 2.2.2. Kun je meer vertellen over hoe je werkzaamheden samenhangen met collega's buiten de organisatie waar je mee moet samenwerken om de inzet van vrijwilligers te realiseren?

Doorvragen: Hoe is de taakverdeling? Wie heb je waarvoor nodig? Wie zijn er betrokken bij besluitvorming? Hoe zijn de verantwoordelijkheden verdeeld?

##### 2.3. Kun je me meer vertellen over hoe de de facilitering vanuit je werkgever is om deze werkzaamheden te verrichten?

Doorvragen: Wat vind je daarvan?

Deelvraag 2: Hoe is de vormgeving van de sociale aspecten van de functie van de vrijwilligerscoördinator?

##### 2.4. Kun je me meer vertellen over de samenwerking met collega's en management/bestuur binnen de organisatie?

Doorvragen: Wie heb je waarvoor nodig? Hoe zit het met gevraagde en ongevraagde feedback?



**2.5. Kun je me meer vertellen over de samenwerking met collega's buiten de organisatie betrokken bij de inzet van vrijwilligers?**

Doorvragen: Hoe vind je de samenwerking gaan? Hoe verloopt de afstemming?

**2.6. Kun je me meer vertellen over hoe deze samenwerking gaat met betrekking tot de werkzaamheden die je uitvoert?**

Doorvragen: Wie is waar verantwoordelijk voor? Wat vind je van de verdeling?

**2.7. Kun je me meer vertellen over de mogelijkheden om hulp en/of advies in te winnen bij collega's en management/bestuur?**

Doorvragen: Hoe ziet dat er precies uit? Is dat formeel geregeld? Of juist informeel? Wat vind je daarvan?

Deelvraag 3. Hoe is de vormgeving van de contextuele aspecten van de functie van de vrijwilligerscoördinator?

**2.8. Kun je me meer vertellen over de facilitering/ondersteuning van je werkgever bij de uitvoering van je functie?**

Doorvragen: Hoe ziet dat er precies uit? Wat vind je daarvan?

**2.9.1. Kun je me meer vertellen over hoe deze facilitering werkt met betrekking tot de collega's waar je mee moet samenwerken binnen de organisatie?**

Doorvragen: Hoe gaat dat dan precies?

**2.9.2. Kun je me meer vertellen over hoe deze facilitering werkt met betrekking tot de collega's waar je mee moet samenwerken buiten de organisatie?**

Doorvragen: Hoe gaat dat dan precies?

**3. Afsluitende vragen**

3.1. Heb je verder nog aanvullingen of zaken die je wil bespreken?

3.2. Hoe heb je het interview ervaren?

3.3. Heb je nog feedback voor mij?

## Bijlage 2. Definitief template

[BV] 0.0. EXTRA ORG - contextuele aspecten

[BV] 0.1. financiering

[BV] 0.1. INTRA ORG- contextuele aspecten

[BV] 1.1 Belang vrijwilligers organisatie

*Definitie: Het belang dat vanuit de organisatie wordt toegekend aan de inzet van vrijwilligers en de daarvoor aangedragen redenen.*

[BV] 1.1.1 Reden wel/niet inzet vrijwilligers

[BV] 1.1.1.1. Geen prioriteit vrijwilligers ivm financiering vanuit bewoners

[BV] 1.1.1.2. bewonersgemeenschap

[BV] 1.1.1.2.1. Vitale bewoners als vrijwilliger

[BV] 1.1.1.3. Vrijwilligers zijn belangrijk voor primaire processen organisatie

[BV] 1.2. Taken vrijwilligers

[BV] 1.2.1. taken vrijwilligers: facilitair

*Definitie: Activiteiten gericht op de leefomgeving van de bewoners.*

[BV] 1.2.2. taken vrijwilligers: welzijn

*Definitie: Activiteiten die het mentale en fysieke welzijn van de bewoners bevorderen, uitgesloten de werkzaamheden die wettelijk gezien alleen verricht mogen worden door gekwalificeerde helpenden, verzorgenden en verpleegkundigen.*

[BV] 1.3. Beschikbaar aantal uren vrijwilligerscoördinatie

[BV] 1.4. Plek in organisatiehiërarchie

[BV] 1.4.1. Vrijwilligerscoördinator

[BV] 1.4.2. Overkoepelende managementfunctie

[BV] 1.5. facilitering werkgever

[PV] 0.0. Sociale aspecten

[PV] 2. Plek vrijwilligerscoördinator in organisatiestructuur

[PV] 2.1. Samenwerkingen intern

*Definitie: de interne actoren waarmee dient te worden samengewerkt om de taakaspecten te kunnen realiseren.*

[PV] 2.1.1. actor intern - HR

[PV] 2.1.1. Actoren intern

[PV] 2.1.1. Collega coördinator

[PV] 2.1.1. Eigen leidinggevende

[PV] 2.1.1. Management

[PV] 2.1.1. Welzijnsbegeleider

[PV] 2.1.1. Zorgmedewerkers

[PV] 2.2. Samenwerkingen extern

*Definitie: de externe actoren waarmee dient te worden samengewerkt om de taakaspecten te kunnen realiseren.*

[PV] 2.2.1. Actor extern - gemeente

[PV] 2.2.1. Actor extern- maatschappelijke organisaties

[PV] 2.2.1. Actoren extern

[W] 0.0. Taakaspecten

[W] 3. Werkzaamheden

[W] 3.1. Sociale werkzaamheden

*Definitie: De werkzaamheden van de vrijwilligerscoördinator die voortvloeien uit de implementatie van de visie op vrijwilligers in de organisatie door vrijwilligers en actoren betrokken bij de inzet van vrijwilligers, te betrekken en begeleiden in de uitvoering van die visie op de werkvloer.*

[W] 3.1.1. Matching - bemiddelen behoeften client en mogelijkheden vrijwilliger

[W] 3.1.1.1. Intakegesprek vrijwilligers

[W] 3.1.1.1.1. Mogelijkheden en kwaliteiten vrijwilligers

[W] 3.1.1.1.2. Functieprofiel vrijwilligers

[W] 3.1.1.2. Inventarisatie behoeften clienten

[W] 3.1.1.2.1. Zichtbaarheid en nabijheid locaties/woongroepen

[W] 3.1.1.2.2. Afhankelijkheid contactpersoon locaties/woongroepen

[W] 3.1.1.3. Evaluatiegesprek

[W] 3.1.2. Implementatieproces vrijwilligersbeleid

[W] 3.1.2.1. Betrekken actoren bij ontwikkeling beleid

[W] 3.1.2.2. Bemiddelen verwachtingen betaalde medewerkers en vrijwilligers

[W] 3.1.2.3. Invloed op vrijwilligersbeleid

[W] 3.1.3. Netwerken

[W] 3.2. Administratieve werkzaamheden

*Definitie: Het verrichten van de bureaucratische en organisatorische handelingen die nodig zijn om de inzet van vrijwilligers te realiseren en de vrijwilligers te betrekken en behouden bij de organisatie.*

[W] 3.2.1. Wervingsproces

- [W] 3.2.1.1. Werving via eigen website
- [W] 3.2.1.2. Werving via externe platforms
  - [W] 3.2.1.2.1. Werving via extern platform: Vrijwilligerscentrale
  - [W] 3.2.1.2.2. Werving via maatschappelijk relevante organisatie
- [W] 3.2.1.3. Werving via reïntegratietrajecten gemeente
- [W] 3.2.1.4. Werving via jaarmarkten
- [W] 3.2.1.5. Werving via social media
- [W] 3.2.1.6. Werving via via
- [W] 3.2.2. Contractuele afhandeling vrijwilligers
  - [W] 3.2.2.1. Vrijwilligerscontract verzorgen
  - [W] 3.2.2.2. VOG-verklaring verzorgen
- [W] 3.2.3. Retentie bevordering vrijwilligers
  - [W] 3.2.3.1. Attenties regelen
  - [W] 3.2.3.2. Nieuwsbrieven verzorgen
  - [W] 3.2.3.3. Opzetten en uitvoeren tevredenheidsonderzoek
  - [W] 3.2.3.4. Vrijwilligersdag organiseren
- [W] 3.2.4. Scholing vrijwilligers organiseren
- [W] 3.2.5. Bewonersblad verzorgen

## Bijlage 3. Ethische verklaring

### **Ethische verklaring onderzoek naar de functie van de vrijwilligerscoördinator**

Deze ethische verklaring heeft betrekking op het onderzoek naar de functie van de vrijwilligerscoördinator in de intramurale ouderenzorg waar u aan deelneemt. **Ik vind het belangrijk u te informeren over hoe ik omga met wat u met mij deelt.**

*Als onderzoeker verklaar ik daarom dat:*

1. de door u gedeelde informatie/kennis **niet-herleidbaar** verwerkt wordt in het onderzoek;
2. de door u gedeelde informatie/kennis uitsluitend gebruikt wordt voor het onderzoek en **niet** gedeeld wordt met derden;
3. de door u gedeelde informatie/kennis die niet relevant blijkt voor het onderzoek **niet** gedeeld wordt met derden en na afloop van het onderzoek vernietigd wordt;
4. u te allen tijde recht heeft op inzage en correctie van de informatie/kennis die u mij verstrekt.

*Ik vraag u te verklaren dat u:*

1. kennis heeft genomen van deze ethische verklaring;
2. akkoord gaat met deze ethische verklaring;
3. weet dat u op ieder moment zonder opgave van reden kunt besluiten niet meer deel te nemen aan het onderzoek;
4. akkoord gaat met de niet-herleidbare verwerking van de door u gedeelde informatie/kennis ten behoeve van dit onderzoek;
5. akkoord gaat met deelname aan dit onderzoek.

## Bijlage 4. Zichtbaarheid en nabijheid

Respondenten in dit onderzoek geven aan behoefte hebben aan meer zichtbaarheid en nabijheid op de locaties waar zij verantwoordelijk zijn voor de inzet van vrijwilligers, om zo de integratie van vrijwilligers beter te kunnen begeleiden en beter zicht te hebben op de behoeften van cliënten. Omwille van de relevantie van de praktijk, zijn hun ideeën in deze bijlage samengevat.

### *Koppeling coördinator per afdeling*

Een respondent in dit onderzoek gaat de coördinatie van vrijwilligers onderverdelen onder meerdere coördinatoren die allen een aantal afdelingen onder zich hebben. Daarmee wordt het aantal afdelingen waar één coördinator verantwoordelijk voor is kleiner, waardoor er meer tijd is aanwezig te zijn op de afdelingen.

### *Aanvraag vrijwilligers ook toegankelijk maken voor naasten en andere zorgverleners*

Een andere respondent in dit onderzoek wil het voor naasten en andere zorgverleners mogelijk maken om vrijwilligers voor hun naaste/cliënt aan te vragen. Daarmee verwacht deze respondent de afhankelijkheid van de contactpersoon te kunnen verminderen en beter in te kunnen spelen op de behoeften van de cliënt. Het idee van deze respondent is een universele link aanmaken die naar het aanvraagformulier leidt.

### *Plannen*

Een andere respondent geeft aan dat bezoek aan de locaties vanwege gebrek aan tijd soms lastig is, maar stelt ook dat het een kwestie is van tijd daarvoor reserveren in de agenda. Deze respondent is voornemens het contact met en bezoek aan de locaties meer te gaan structureren door in de toekomst frequent afspraken in te plannen met de contactpersonen.

### *Levensloopgesprekken en directe inventarisatie behoeften*

Twee respondenten geven aan de zichtbaarheid op de behoeften van cliënten te hebben vergroot door gesprekken met iedere individuele cliënt te plannen over diens wensen en behoeften. Zij hebben op basis van deze gesprekken het welzijnsaanbod aangepast.