

---

# Het wiel der wederkerigheid. De betekenis van verplicht vrijwilligerswerk voor Nederlandse bijstandsontvangers

Kampen, T. (2014). *Verplicht vrijwilligerswerk: de ervaringen van bijstandsccliënten met een tegenprestatie voor hun uitkering*. Amsterdam: Van Gennep.

---

***Nederland kent sinds enige jaren ‘verplicht vrijwilligerswerk’ voor mensen die gebruikmaken van het recht op een bijstands-uitkering. In het publieke debat leidt het mengen van de schijnbaar onverenigbare elementen ‘verplicht’ en ‘vrijwilligerswerk’ vaak tot explosieve reacties. Het is een contradictio in terminis en mensen vinden het daarom vaak bij voorbaat een verkeerde maatregel. Een tweede veelgehoord bezwaar tegen het combineren van verplichting en vrijwilligheid is dat het een aantasting is van de zekere mate van vrijblijvendheid die hoort bij vrijwilligerswerk. Verplichting zou een onbevangen sfeer ondermijnen die te allen tijde onaangeroerd moet blijven. Echter, voor de bijstandsccliënten op wie de maatregel van toepassing is, zijn beide bezwaren slechts bijzaak, zo blijkt uit onderzoek naar hun ervaringen. In deze bijdrage gaan we dieper in op die ervaringen.***

De vraag die hier centraal staat is ‘wat betekent het voor bijstandsontvangers om meer of minder verplicht vrijwilligerswerk te doen?’. De basis voor deze studie is een meerjarig onderzoek dat is uitgevoerd in vijf Nederlandse gemeenten: Amsterdam, Eindhoven, Leeuwarden, Nijmegen en Zaanstad. Deze gemeenten zijn geselecteerd op basis van het in 2009 gevoerde beleid om bijstandsccliënten tot vrijwilligerswerk te bewegen. Dat beleid varieerde destijds van verplichten tot belonen.

Gemeenten maken in hun beleid echter verschillende uitzonderingen op de eigen regels en dat maakt de uitvoering in de praktijk vaak weerbarstiger dan de tegenstelling ‘verplichting’ versus ‘beloning’ doet vermoeden. Hoewel het beleid van gemeenten van elkaar verschilt, blijkt bij navraag dat de daadwerkelijke verplichting, verleiding of beloning pas in de praktijk haar werkelijke vorm krijgt. De klantmanagers van de sociale diensten, als ‘streetlevel bureaucrats’, implementeren het beleid door het ten uitvoer te brengen (Lipsky, 1980). Dat vraagt om enige relativering van de mate waarin vrijwilligerswerk verplicht dan wel

beloond wordt. In wat volgt zal daarom de meer algemene term ‘geleid vrijwilligerswerk’ (Hustinx, Meijs, & Ten Hoorn, 2007) gebezigd worden.

Binnen de door gemeenten gestelde kaders is getracht de selectie van respondenten op basis van geslacht, leeftijd, afkomst, arbeidsverleden en duur van werkloosheid zoveel mogelijk een afspiegeling te laten zijn van de vertegenwoordiging van deze kenmerken in het geleid vrijwilligerswerk in de

betreffende gemeente. De respondenten zijn verdeeld over de cultuur-, zorg- en onderwijssector, de buurt en belangenbehartiging (cultureel: 9; zorg: 15; onderwijs: 12; buurt: 9; belangenbehartiging: 9).

Door gedurende drie jaar drie diepte-interviews af te nemen bij geleide vrijwilligers over hun ervaringen, is getracht inzicht te krijgen in de betekenissen die bijstandsccliënten toekennen aan vrijwilligerswerk. Door dat herhaaldelijk te doen, is onderzocht hoe de betekenis van het vrijwilligerswerk in de loop der tijd veranderde. De meerwaarde van longitudinaal onderzoek is dat het inzicht biedt in de ontwikkeling van bijstandsccliënten. We behandelen eerst kort de beleidscontext alvorens we ingaan op de betekenis die bijstandsccliënten aan vrijwilligerswerk geven en de betekenis die geleid vrijwilligerswerk vervolgens voor hen krijgt.

Geleid vrijwilligerswerk is het resultaat van de koppeling van twee wetten: de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo), waarin actief burgerschap centraal staat, en de Wet werk en bijstand (Wwb), waarin arbeidsre-integratie centraal staat. Het behelst daarmee een versmelting van twee 'werelden' (Boltanski & Thévenot, 2006). In de Wmo staan waarden uit de civiele wereld centraal en in de Wwb prevaleren de waarden uit de marktwereld (Kampen, 2014).

Het kenmerk waarin beide werelden zich van elkaar onderscheiden, is het dominante belang. In de marktwereld is het waardig het individuele belang na te streven, terwijl in de civiele wereld alles om het maatschappelijk belang draait. Daarom heeft de Nederlandse overheid twee dominante motieven om van bijstandsontvangers te verlangen dat zij iets terugdoen voor de uitkering. Vanuit deze motieven komt de overheid tot drie centrale doelstellingen: *empowerment*, *employability* en *responsabilisering*.

Gemotiveerd vanuit het individuele belang is de verwachting dat werklozen er zelf iets mee opschiepen doordat het *empowert* en *employable* maakt. Gemotiveerd vanuit het maatschappelijk belang is de bedoeling dat vrijwilligerswerk *responsabiliseert*, dat wil zeggen dat het een maatschappelijk belang dient en verantwoordelijk maakt. Aangezien verplicht vrijwilligerswerk verschillende belangen kan dienen, is het voortdurend de vraag hoe de persoonlijke en maatschappelijke belangen zich tot elkaar verhouden.

Het antwoord op deze vraag verandert door de tijd heen en daarom zullen we de vraag beantwoorden per fase binnen de ontwikkeling die geleide vrijwilligers doormaken. Nederlandse geleide vrijwilligers doorlopen drie fasen. Ten eerste de activeringsfase, waarin de bijstandsccliënt het verzoek of de eis beoordeelt. Ten tweede de beginfase, waarin de bijstandsccliënt met het vrijwilligerswerk start. Ten derde de slotfase, waarin het perspectief van de geleide vrijwilliger op de situatie verandert.

## **Persoonlijk belang als voorwaarde**

In de activeringsfase komt voor het eerst het vrijwilligerswerk ter sprake in de spreekkamer van de sociale dienst. Het moment waarop de klantmanager suggereert, verzoekt of eist dat de bijstandsccliënt vrijwilligerswerk gaat doen, vindt er *responsabilisering* plaats; de bijstandsccliënt wordt aangesproken op een verantwoordelijkheid. In de manier waarop de klantmanager de bijstandsccliënt bejegt, zijn drie vormen van *responsabilisering* te onderscheiden: door *beheersing*, door *bevrijding* en door *erkenning*.

*Responsabilisering door beheersing* is de vorm die in de literatuur in navolging van de Franse filosoof Michel Foucault (1991) als 'disciplinerend' wordt omschreven. In deze redenering maakt de overheid met haar beroep op 'eigen verantwoordelijkheid' burgers meer en meer tot uitvoerders van overheidsbeleid. Dat doet zij door een doel te stellen, burgers een handelingsperspectief voor te houden, hen te controleren op de naleving daarvan en tot slot te sanctioneren bij nalatigheid.

De tweede vorm is *responsabilisering door bevrijding*. Dat wil zeggen dat verantwoordelijkheid mogelijk wordt gemaakt door bevrijding uit de greep van professionals en instituties. Deze vorm is populair geworden in reactie op *responsabilisering door beheersing*. In deze redenering werkt de bemoeienis van de overheid met de verantwoordelijkheid van burgers verstikkend, dus is het tijd om hen uit die greep te 'bevrijden'.

De derde vorm is *responsabilisering door erkenning*. Deze vorm staat tegenover de beheersende 'zonder aanzien des persoons'-benadering en de bevrijdende aanpak van 'loslaten'. *Responsabilisering*

door erkenning is erop gericht persoonlijk en maatschappelijk belang te verenigen door vanuit iemands achtergrond, zoals levens- en werkervaring, een activiteit te zoeken die een maatschappelijk belang dient. Hierna zal duidelijk worden welke gevolgen de drie vormen in de praktijk hebben.

Geconfronteerd met bovenstaande bejegeningen formuleren bijstandsccliënten de meest uiteenlopende belangen. Deze zijn te verklaren uit het interpretatieve kader of de 'wereld' (Boltanski & Thévenot, 2006) van waaruit bijstandsccliënten vrijwilligerswerk en het verzoek of de eis beoordelen. Deze beoordeling doen bijstandsonvangers vanuit vijf werelden: de civiele wereld, de marktwereld, de geïnspireerde wereld, de wereld van de roem en de huiselijke wereld (Boltanski & Thévenot, 2006). De invloed van het beleid (verplichting, verleiding, beloning) moeten we begrijpen in samenhang met deze werelden.

Bij de start van het vrijwilligerswerk maken bijstandsccliënten die vrijwilligerswerk vanuit een civiele wereld bekijken, het belang dat zij er zelf bij hebben graag ondergeschikt aan het maatschappelijk belang. De enige voorwaarde die zij stellen, is dat het maatschappelijk nuttig is. Echter, aangezien zij zich verantwoordelijk en betrokken voelen, voelen zij zich gemakkelijk miskend door de bureaucratische benadering die responsabilisering door beheersing typeert. Verplichting voelen zij als wantrouwen in hun goede wil en daarop kunnen ze furieus reageren.

Interpreteren bijstandsccliënten geleid vrijwilligerswerk vanuit de marktwereld, dan beschouwen ze het als 'gratis geld' of 'gratis werk'. In het eerste geval stellen ze nauwelijks voorwaarden om mee te werken, want ze vinden het logisch om iets terug te doen voor de uitkering. In het tweede geval stellen ze de diametrale voorwaarde dat ze betaald worden. Verplichting vatten ze op als 'slavernij' en een beloning als een vorm van onderbetaling.

Bijstandsccliënten die vrijwilligerswerk vanuit het interpretatieve kader van de geïnspireerde wereld bekijken, willen dat het bij hun passie aansluit. Doet het dat niet, dan weigeren ze mee te werken. Deze geïnspireerden zijn meer gebaat bij responsabilisering door bevrijding dan door beheersing, omdat zij gedijen bij impulsiviteit en niet bij

langetermijnplanningen en efficiëntie die centraal staan in de industriële wereld van re-integratie. Verplichting beoordelen geïnspireerde bijstandsccliënten vooral als contraproductief, omdat met tegenzin vrijwilligerswerk doen hen doodongelukkig maakt.

Zij die vrijwilligerswerk benaderen vanuit de wereld van de roem, zoeken vooral erkenning. Vrijwilligerswerk beschouwen ze als een bron van status zolang het 'op niveau' is, en dat niveau is ook de voorwaarde om mee te werken. In de wereld van de roem draait het om erkenning van iemands unieke persoonlijkheid, achtergrond en kwaliteiten. Bijstandsccliënten die het vanuit de wereld van de roem beschouwen, zijn bij uitstek gebaat bij responsabilisering door erkenning. Verplichting verhindert vooral de trots die ze willen voelen bij vrijwilligerswerk.

Vanuit de huiselijke wereld bezien, vinden bijstandsccliënten het vooral belangrijk dat ze een ander kunnen helpen. Voorwaarde is echter wel dat ze daar dan ook toe in staat zijn en dat niet ten koste gaat van hun andere zorgverantwoordelijkheden. Verplichting voelt als miskening van hun zorgverantwoordelijkheden richting naasten. Beloning trekt bijstandsccliënten niet over de streep, omdat zij het zien als tijdelijke verlichting van financiële problemen, maar niet als structurele bijdrage aan hun belangrijkste verantwoordelijkheden. Op voorhand belonen met hulp bij de verantwoordelijkheden thuis, motiveert wel. Een man in Amsterdam-Noord werd door het Leger des Heils geholpen met het op orde krijgen van zijn huis en zei: "Ik word nu geholpen, dan mag ik toch wel wat terugdoen?".

Verplichting, zo blijkt, heeft lang niet zo'n bepaalde invloed op de bereidheid om vrijwilligerswerk te doen als door velen verwacht en door een aantal beweerd wordt (Clary et al., 1998; Levy, 2006; Sobus, 1995; Stukas, Snyder, & Clary, 1999; Warburton & Smith, 2003). Althans, het effect van verplichting op de bereidheid hangt sterk samen met de wereld van waaruit hij of zij het vereiste vrijwilligerswerk beoordeelt. In een 'wereld' waarin vrijwilligerswerk ook in het individuele belang is, omdat het bijvoorbeeld iets mogelijk maakt wat de uitkering juist verhindert, werken bijstandsccliënten graag mee en komt verplichting daarom niet eens ter sprake. Echter, in een 'wereld' waarin vrijwilligerswerk louter

in het maatschappelijk belang is of strijdig is met het individuele belang, weigeren bijstandsontvangers die een persoonlijk belang voor ogen hebben meestal medewerking.

Het belangrijkste probleem is de manier waarop bijstandsccliënten hun verantwoordelijkheden krijgen voorgehouden. Gebeurt dit met te weinig rekenschap van de situatie van de cliënt, dan roept dat negatieve reacties op. In de wijze waarop klantmanagers hen trachten te bewegen richting vrijwilligerswerk ontbreekt aandacht voor hun achtergrond, hun voorkeuren en hun plannen voor de toekomst, vinden ze. Als een ex-televisieregisseur bijvoorbeeld het voorstel krijgt om buurtregisseur te worden, voelt dat – ondanks dat diegene weet dat de klantmanager het met de beste bedoelingen suggereert – als miskenning.

## **Maatschappelijk belang doet persoonlijk belang vergeten**

---

Na de start van het vrijwilligerswerk begeven geleide vrijwilligers zich plots in de context van een vrijwilligersorganisatie waar de waarden uit de civiele wereld dominant zijn. In deze ‘ontdekkingsfase’ geldt voor de grote meerderheid van de geleide vrijwilligers dat ze al snel het maatschappelijk belang omarmen, vaak ook omdat het op de korte termijn in hun persoonlijk belang is. Het geeft op de korte termijn namelijk zin en betekenis aan hun bestaan, en dat resulteert in meer zelfvertrouwen en zelfrespect. Vrijwilliger-zijn werkt *empowerend* op de korte termijn. Het persoonlijk en maatschappelijk belang gaan aanvankelijk dus goed samen.

In deze ‘ontdekkingsfase’ verliezen veel geleide vrijwilligers het persoonlijk belang echter zelf gemakkelijk uit het oog. Juist doordat bijdragen aan een maatschappelijk belang *empower*t en zodoende in het persoonlijk belang is, wordt *employability* als persoonlijk belang al snel vergeten. Het wordt belangrijker om gerespecteerd te worden als vrijwilliger dan weer betaald werk te vinden. De verantwoordelijkheid als vrijwilliger gaat bovendien ten koste van de verantwoordelijkheid om betaald werk te zoeken. Met andere woorden: zowel empowerment als responsabilisering komen in conflict met *employability*.

Het beeld dat geleide vrijwilligers hebben van de bijdrage die vrijwilligerswerk levert aan hun kansen op werk, verandert na verloop van tijd. Aanvankelijk doen bijstandsccliënten tijdens het vrijwilligerswerk nieuwe contacten op, maar die beschouwen de meesten in toenemende mate als contacten binnen een ‘intern netwerk’. Bijstandsccliënten leren andere vrijwilligers kennen, maar die kunnen hen niet aan een nieuwe baan helpen omdat zij niet de brug vormen naar de arbeidsmarkt. Zij verwerven dus wel *bonding social capital*, maar geen *bridging social capital* in de termen van Robert Putnam (2000).

Geleide vrijwilligers leren ook nieuwe vaardigheden, maar vaak zoveel verschillende dat ze niet weten waarop ze zich moeten toelagen om de kans op werk te vergroten. De begeleiding die zij krijgen, is erop gericht vrijwilligerstaken onder de knie te krijgen en niet om zich te ontwikkelen voor de arbeidsmarkt. Het moment dat een geleide vrijwilliger misschien toe is aan de volgende stap blijft onbenut, omdat een geleide vrijwilliger op zichzelf is aangewezen voor het oordeel of hij of zij daar klaar voor is. De verantwoordelijkheid voor doorstroming ligt volledig bij de geleide vrijwilliger zelf. Er is nauwelijks sprake van begeleiding bij het zoeken naar werk of bemiddeling naar een betaalde baan.

Het achterliggende probleem is dat zodra de bijstandsccliënt zijn of haar verantwoordelijkheid als vrijwilliger heeft genomen, de sociale dienst vaak *responsabilisering door bevrijding* toepast. Zolang iemand vrijwilligerswerk doet, lijkt voor de sociale dienst de verantwoordelijkheid vervuld en kijkt er niemand meer mee naar vacatures. Bijstandsccliënten die vrijwilligerswerk doen, vinden maar zelden een betaalde baan (Kampen, 2014). Kortom: op de korte termijn leidt vrijwilligerswerk wel tot meer *employability*, maar op de lange termijn leidt het niet tot *employment*.

Het maatschappelijk belang overvleugelt het persoonlijk belang eveneens omdat een vrijwilligersorganisatie niet de aangewezen plek is om iemand naar de arbeidsmarkt te begeleiden. Vrijwilligersorganisaties zijn logischerwijs meer begaan met het maatschappelijk belang dat de organisatie dient dan met het individueel belang van de geleide vrijwilliger. Temeer omdat het ‘uitstromen’ van een bijstandsccliënt naar de arbeidsmarkt ten koste gaat

van het aantal vrijwilligers dat tot hun beschikking staat. Daar komt bij dat vrijwilligers die het best bemiddelbaar zijn naar werk, naar alle waarschijnlijkheid ook de meeste waarde hebben voor de vrijwilligersorganisatie. Dit maakt het voor vrijwilligersorganisaties naar verwachting lastig om voorrang te geven aan het belang van de bijstandsccliënt.

De voor de hand liggende oplossing is dat de sociale dienst de brug slaat tussen vrijwilligersorganisatie en arbeidsmarkt. In de praktijk gebeurt dit in de vorm van *responsabilisering door beheersing* en dat brengt monitoring en controle met zich mee, omdat de sociale dienst op relatief grote afstand staat van de bijstandsccliënt en het vrijwilligerswerk. Vooral de abrupte en indiscrete manier waarop dit zich voltrekt, ervaren bijstandsccliënten als zeer storend. Deze controle voelt als wantrouwen in het verantwoordelijkheidsgevoel van de bijstandsccliënt. Geleide vrijwilligers vinden het jaarlijkse of halfjaarlijkse gesprek op kantoor bij de sociale dienst niet genoeg om een duidelijk beeld te geven van hoe zij zich ontwikkeld hebben. Om *employability* te kunnen beoordelen, is meer monitoring nodig. Bijstandsccliënten ervaren monitoring en controle dus niet louter als een straf. Zolang het in overleg, mondeling, aangekondigd en discreet gebeurt, ervaren zij het eerder als een vorm van aandacht.

## Hechten aan vrijwilligerswerk

Ondanks dat vrijwilligerswerk bijstandsccliënten niet aan een baan helpt, verkiezen vrijwel alle gevolgde bijstandsccliënten vrijwilligerswerk boven een re-integratietraject. Dat is opvallend, omdat de meesten van hen op voorhand de duidelijke voorwaarde stelden dat het ook in hun eigen belang moest zijn en vrijwilligerswerk toch vooral in het maatschappelijk belang is. De verklaring hiervoor is dat ze op de lange termijn steeds sterker hechten aan vrijwilligerswerk omdat het leidt tot *empowerment*. Door vrijwilligerswerk positief af te zetten tegen betaald werk, vernauwen zij het persoonlijk belang dat ze bij vrijwilligerswerk hebben echter ook tot louter *empowerment*.

Vrijwilligerswerk *empowert* omdat het rust, zin en verdieping biedt (Kampen, Elshout, & Tonkens, 2013). Deze ervaringen contrasteren met opgejaagd

zoeken naar een baan. Mettertijd verwachten en bemerken zij de rust, zin en verdieping niet in betaald werk te zullen vinden en nemen zij afstand van de arbeidsmarkt. In de loop der tijd geeft de bijstandsccliënt de hoop op een betaalde baan op en distantieert hij of zij zich via vrijwilligerswerk verder van de werkende wereld. De positieve emoties die ze ervaren bij vrijwilligerswerk komen voort uit het neerkijken op het gebrek aan diepgang, het winstbejag en de haast die de arbeidsmarkt zouden domineren.

De positieve emoties die bijstandsontvangers ervaren in hun vrijwilligerswerk hangen echter sterk samen met de waarde die ze *zelf* toekennen aan vrijwilligerswerk, wat hen gevoelig maakt voor signalen die het tegendeel bewijzen, zoals de verwachting dat iemand als vrijwilliger wel even de wc zal schoonmaken. Dat leidt al gauw tot frustratie en woede. Ze voelen zich dan miskend en dat ondermijnt hun zelfrespect. Vrijwilligerswerk *empowert* dus, maar het opgedane zelfrespect blijkt fragiel (Kampen et al., 2013).

Zodra een geleide vrijwilliger het werk beneden zijn of haar niveau vindt, ontstaan er gemakkelijk conflicten. Dan lijkt het of de persoon louter in zijn eigen belang denkt, terwijl het eigenlijk een manier is om het maatschappelijk belang van het werk te verdedigen. In deze fase is het belangrijk dat een klantmanager tijdens conflicten naast de cliënt gaat staan en opnieuw probeert het midden te vinden tussen het persoonlijk en het maatschappelijk belang.

Controle door de sociale dienst moet ook gericht zijn op de vraag of vrijwilligerswerk nog in het belang is van de bijstandsccliënt. Gebeurt dat niet dan doorkruist controle empowerment. Nu ze als vrijwilliger werkzaam zijn, verwachten ze daarmee krediet opgebouwd te hebben dat moet leiden tot een andere bejegening door de sociale dienst. *Responsabilisering door beheersing* domineert echter, en dat ervaren geleide vrijwilligers als een rigide houding van hun klantmanager. Deze houding bevestigt bijstandsontvangers opnieuw in hun afhankelijkheid.

De hierboven beschreven oorzaken van *disempowerment* hangen samen met de tegenstrijdige boodschap die uitgaat van dubbele responsabilisering.

Door enerzijds vrijwilligerswerk te waarderen als een belangrijke maatschappelijke verantwoordelijkheid, scheidt de overheid de voorwaarden voor het hervinden van zelfrespect door bijstandsonvangers. Door anderzijds in jaarlijkse gesprekken iemand herhaaldelijk te wijzen op de eigen verantwoordelijkheid om betaald werk te vinden zonder daar naartoe te bemiddelen, ondermijnt zij de waarde die vrijwilligerswerk heeft voor bijstandsonvangers.

Kort samengevat: hoewel bijstandsonvangers aanvankelijk veel oog lijken te hebben voor het belang dat ze zelf bij vrijwilligerswerk hebben, raakt dat persoonlijk belang al snel ondergesneeuwd door het maatschappelijk belang. Op den duur gaat het maatschappelijk belang zelfs ten koste van het persoonlijk belang.

## **Het maatschappelijk belang als persoonlijk belang**

---

Geleide vrijwilligers vinden echter een manier om beide belangen opnieuw te verenigen door hun vrijwilligerswerk te beschouwen als mogelijkheid om terug te betalen voor ontvangen hulp in het verleden. Op deze manier herstellen zij hun 'geschonden levensverhaal' (Kampen, 2010).

De gevoelde noodzaak om terug te betalen door middel van vrijwilligerswerk is vaak ingegeven door dankbaarheid. Geleide vrijwilligers doen vrijwilligerswerk voor degenen aan wie ze zich schatplichtig voelen. Ze hebben het gevoel dat ze bij iemand in het krijt staan en met vrijwilligerswerk betalen ze dit af. Dat geldt bijvoorbeeld voor de vrouw die aan den lijve had ondervonden hoe belangrijk het is om op ervaringsdeskundigen te kunnen terugvallen tijdens de ziekte van een naaste. Zij ging als vrijwilliger aan de slag bij een GGZ-instelling. Daar vervulde ze de rol van deskundige en zo gebruikte ze haar ervaring om terug te betalen voor de ontvangen steun in het verleden.

Of de ex-drugsverslaafde man die spelletjes deed met de ouderen in een verzorgingshuis. Hij verbleef in de jaren ervoor in verschillende daklozenopvangcentra en ondervond naar eigen zeggen hoe afhankelijk hij was van goede hulpverlening. Nu

kon hij als het ware de ontvangen hulp terugbetalen door zelf zwakkeren in de samenleving de helpende hand te bieden.

De beheersende manier van responsabilisering en de industriële wereld van de sociale dienst bemoeilijken herstel van het geschonden levensverhaal. De gestandaardiseerde trajecten die deel uitmaken van deze werkwijze verhinderen vaak dat bijstandsccliënten geschikt vrijwilligerswerk vinden. Hoe het levensverhaal geschonden is, is voor iedere bijstandsonvanger uniek. Het is niet alleen belangrijk dat iemand werkloos is geworden, maar ook op welke manier, onder welke omstandigheden en welke herinneringen iemand daaraan heeft. Bovendien gaat er vaak meer onverwerkt verdriet vooraf aan het verliezen van een baan. Het verlangen naar herstel van het geschonden levensverhaal verklaart mede waarom bijstandsccliënten het zo belangrijk vinden een keuze te hebben uit verschillende vrijwilligersactiviteiten.

Geen oog voor het verleden en de afwegingen van de bijstandsonvanger zelf, willekeur bij de selectie van een activiteit en te snel resultaat willen zien, zijn aspecten die herstel van het geschonden levensverhaal belemmeren. Daarom maakt het voor bijstandsonvangers bijvoorbeeld een groot verschil of de klantmanager er een map vol activiteiten bij pakt en iets voor de cliënt uitzoekt of dat de cliënt de map mee naar huis mag nemen om die eens rustig door te bladeren – mensen willen zelf en in hun eigen tempo het nut van het vrijwilligerswerk bepalen. De willekeur waarmee sommige klantmanagers de activiteiten selecteren, leidt op de lange termijn tot minder bevredigende resultaten voor zowel bijstandsonvanger als sociale dienst.

De activerende verzorgingsstaat met zijn nadruk op *social investment* en beleid waarin de ontwikkeling van verantwoordelijkheidsgevoel, vaardigheden en zelfvertrouwen centraal staat, is gericht op de toekomst. Bijstandsonvangers bieden tegenwicht aan de neiging alleen vooruit te kijken door vrijwilligerswerk te gebruiken om af te rekenen met het verleden. Ze hebben behoefte aan een nieuwe definiëring van het verleden. Door vrijwilligerswerk aan te wenden om hun geschonden levensverhaal te herstellen, weten geleide vrijwilligers het



maatschappelijk belang in hun persoonlijk belang te benutten.

## Het wiel der wederkerigheid

---

De vraag die centraal stond in deze bijdrage was welke betekenis vrijwilligerswerk voor bijstandsclienten heeft. Geleide vrijwilligers beschouwen hun vrijwilligerswerk als onderdeel van een cyclus, als een 'wiel der wederkerigheid'. We hebben gezien dat voor de bijstandsccliënt van alles – zoals betaling, hulp en vooral erkenning – motiverend kan werken om vrijwilligerswerk te doen en dat zo het wiel der wederkerigheid in gang kan worden gezet. Dankbaarheid is vaak niet genoeg. De bijstandsuitkering was en is een recht en roept daarom wel gemoedsrust, maar weinig gevoelens van dankbaarheid op. Andere vormen van hulp doen dat echter wel, en vrijwilligerswerk stelt bijstandsccliënten ertoe in staat iets met die dankbaarheid te doen.

Aangezien bijstandsccliënten het beschouwen als een cyclus, voelt het in toenemende mate als onrechtvaardig om een bijdrage te moeten leveren en er niets voor terug te krijgen. Het wiel der wederkerigheid verklaart ook de kentering van perspectief van 'ik word geholpen, dus dan mag ik toch ook wel eens wat terugdoen?' naar 'ik help nu, maar wie helpt mij eigenlijk?' De bijstandsccliënt beschouwt het vrijwilligerswerk als gift en houdt niet bij wie aan de beurt is om te geven of te ontvangen, maar verwacht op termijn wel wat terug. Na verloop van tijd ontstaat bij de meeste geleide vrijwilligers het idee dat ze recht hebben op begeleiding, aandacht of bemiddeling naar werk, maar door het uitblijven hiervan komt de cyclus ten einde. Dit verklaart een hoop teleurstelling bij geleide vrijwilligers op de lange termijn.

Kortom: bijstandsontvangers krijgen een uitkering, geven daar vrijwilligerswerk voor terug, verwachten daarmee krediet op te bouwen, maar raken daarin teleurgesteld. Het levert hun geen baan op en ze bouwen geen krediet op. Zo beschouwd, blijft er van wederkerigheid niet veel meer over dan een transactie: de uitkering terugbetalen met vrijwilligerswerk. Dat gaat voorbij aan alle noties van verantwoordelijkheid en morele verplichting die het ontvangen van een uitkering teweegbrengt bij bijstandsccliënten en aan al hun noties van rechten bovendien.

De tegenprestatie voor de uitkering louter als een transactie beschouwen, betekent dat het persoonlijk belang ondergeschikt is aan het maatschappelijk belang. Dan gaat het immers niet meer om wat de bijstandsccliënt er zelf uit haalt, maar om het afrekenen met de ontvanger van de uitkering. De tegenprestatie als gift beschouwen, zoals geleide vrijwilligers nu doen, kent echter eveneens het risico dat het maatschappelijk belang blijft domineren. Geleide vrijwilligers blijven dan namelijk eigenwaarde putten uit hun bijdrage als vrijwilliger, maar tot betaald werk leidt het niet. Willen we dat voorkomen, dan zullen we moeten kiezen voor een uitwisseling van verantwoordelijkheden en belangen: 'Wij vragen u een bijdrage te leveren aan een maatschappelijk belang en onderwijl dragen wij zorg voor wat u belangrijk vindt'. Wederkerigheid dus.

Thomas Kampen  
Universiteit Amsterdam

## Bibliografie

- Boltanski, L., & Thévenot, L. (2006). *On justification. Economies of worth*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Clary, E.G., Snyder, M., Ridge, R.D., Copeland, J., Stukas, A.A., Haugen, J., & Miene, P. (1998). Understanding and assessing the motivations of volunteers: a functional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(6), 1516.
- Foucault, M. (1991). Governmentality. In G. Burchell, C. Gordon & P. Miller (Eds.), *The Foucault effect. Studies in governmentality*. Hemel Hempstead, England: Harvester Wheatsheaf.
- Hustinx, L., Meijs, L., & Ten Hoorn, E. (2007). *Geleid vrijwilligerswerk: over het vrijwilligerspotentieel van de Nederlandse samenleving in 2015 (en nieuwe strategieën om het te bevorderen)*. Onderzoeksverslag van het Centrum voor sociologisch onderzoek (CESO). KU Leuven. Centrum voor sociologisch onderzoek.
- Kampen, T. (2010). Verplicht vrijwilligerswerk: de moeizame activering van bijstandsccliënten. In I. Verhoeven & M. Ham (Eds.), *Brave burgers gezocht. De grenzen van de activerende overheid* (pp. 41-55). Amsterdam: Van Gennep.
- Kampen, T., Elshout, J., & Tonkens, E. (2013). The Fragility of Self-Respect: The Emotional Labour of Workfare Volunteering. *Social Policy and Society*, 12(3), 427-438.
- Kampen, T. (2014). *Verplicht vrijwilligerswerk: de ervaringen van bijstandsccliënten met een tegenprestatie voor hun uitkering*. Amsterdam: Van Gennep.

- Levy, M. (2006). Volunteering for the dole: good or bad? *Australian Journal on Volunteering*, 11(1), 38.
- Lipsky, M. (1980). *Street-Level Bureaucracy. The Dilemmas of the Individual in Public Service*. Russell Sage Foundation.
- Putnam, R. (2000). *Bowling alone. The collapse and revival of American community*. New York: Simon and Schuster.
- Sobus, M.S. (1995). Mandating community service: Psychological implications of requiring prosocial behavior. *Law & Psychology Review*, 19, 153.
- Stukas, A., Snyder, M., & Clary, E. (1999). The effects of 'mandatory volunteerism' on intentions to volunteer. *Psychological Science*, 10(1), 59-64.
- Warburton, J., & Smith, J. (2003). Out of the generosity of your heart: are we creating active citizens through compulsory volunteer programmes for young people in Australia? *Social Policy and Administration*, 37, 772-86.

Peggy De Prins

## 12 sleutels voor duurzaam HRM

Winst voor organisatie, medewerkers én maatschappij



Het strategische HR-denken stoot vandaag op zijn grenzen. Met het perspectief van langer te moeten werken, daagt de H(uman)-kant de hardere M(anagerment)-kant uit. Dit boek vertrekt van de boude stelling: Duurzaam HRM is in. Strategisch HRM is oud(t).

De maatschappelijke context vandaag duidt op een failliet van het eenzijdige aandeelhoudersmodel en kortetermijndenken, ten voordele van een duurzaam stakeholdersmodel. Duurzaam HRM biedt net dat moderne perspectief op het samenspel van mens en organisatie. Het geeft goed werkgeverschap handen en voeten. Duurzaam HRM is waarderend, engagerend, verbindend, inclusief, innoverend én loopbaangericht. Bovendien profileert het zich als een gedeelde en wederkerige praktijk, waarbij naast HR-professionals, elke manager én elke medewerker verantwoordelijkheid dragen.

*12 sleutels voor duurzaam HRM* brengt de praktijkgerichte HR-sleutels aan binnen een ruimer theoretisch beleidskader. Door de vele cases en tips zijn de sleutels herkenbaar en toepasbaar. Anderzijds geeft het theoretische kader slagkracht om het verhaal te begrijpen, te verdedigen of net te bekritisieren. Elke sleutel eindigt met een duurzaamheidsvraag die uitnodigt tot zelfreflectie en discussie met collega's, leidinggevendenden of andere betrokkenen.

### OVER DE AUTEUR

PEGGY DE PRINS is professor aan de Antwerp Management School van de Universiteit Antwerpen en academic director van de Master in HRM. Zij is pionier in het veld van duurzaam HRM.

ISBN 978 94 6292 176 4 // 208 blz. // 30,00 EUR



Uitgeverij Acco  
Blijde Inkomststraat 22, 3000 Leuven  
tel. 016/62 80 00 – fax 016/62 80 01  
e-mail: [uitgeverij@acco.be](mailto:uitgeverij@acco.be)  
[www.uitgeverijacco.be](http://www.uitgeverijacco.be)