

Vereniging SchuldHulpMaatje Nederland

Mid-term evaluation

Adviesbureau Transmissie

Inhoud

Inhoud.....	1
1. Samenvatting	2
2. Inleiding	4
3. Model	6
4. Wervend vermogen.....	8
5. Draagkracht	11
6. Organisatiekracht	15
7. Samenwerkend vermogen	19
8. Conclusies en aanbevelingen	22
9. Slotwoord	26

1. Samenvatting

Inleiding

Transmissie heeft onderzoek gedaan naar wat leden van de Vereniging SchuldHulpMaatje Nederland in de toekomst nodig hebben voor hun financiële duurzaamheid en dienstverlening. Het onderzoek bestond uit een online enquête onder bestuursleden van de locaties, een zestal diepte-interviews met leden uit dezelfde doelgroep en een verdiepende werksessie met een aantal lokale bestuursleden. Met een respons op de enquête van 75 procent van het aantal locaties is de vooraf gestelde doelstelling behaald.

Binnen het onderzoek hebben we ons gericht op vier aspecten van de lokale organisatie: het wervend vermogen, de draagkracht, de organisatiekracht en het samenwerkend vermogen. Voor een definiëring van deze aspecten verwijzen we naar hoofdstuk 3.

Wervend vermogen

Het wervend vermogen is in grote lijnen op orde. Locaties zeggen veelal geen problemen te hebben met het werven van maatjes, coördinatoren en bestuursleden, al is het werven voor die laatste groep wel iets lastiger dan voor de eerste. Wat locaties wel melden, is dat zij meer dan gemiddeld moeite hebben met het werven van jongere maatjes.

Wat betreft de financiën, ervaren de meeste locaties geldwerving niet als een probleem. Ze zien hun subsidie-afhankelijkheid en geven aan dat het creëren van een gespreide inkomstenmix wenselijk is. De urgentie om hier daadwerkelijk mee aan de slag te gaan, ontbreekt echter vaak. Binnen het onderzoek is geen relatie gevonden tussen de ontwikkeling van de organisatie en de verminderde afhankelijkheid van één financier (gemeente).

Locaties zien dat innovaties vooral vanuit VSN komen. Hiervoor is veel waardering. Tegelijkertijd laten zij weten dat hun eigen innovatief vermogen beperkt is.

Draagkracht

De samenwerking binnen het bestuur en tussen bestuur en coördinatoren wordt door besturen positief beoordeeld. Betrokkenheid, beschikbaarheid en bekwaamheid van bestuursleden is goed. Toch zegt 30 procent bepaalde kwaliteiten binnen het bestuur te missen. Deze bevinden zich met name op het gebied van communicatie en fondsenwerving.

Zowel voor een betere balans in man/vrouw verhouding als in leeftijdsverdeling binnen het bestuur bestaat draagvlak. De urgentie om hier daadwerkelijk iets aan te doen, ontbreekt vaak. Veelgenoemd argument hiervoor is dat de kwaliteit van een bestuurslid meer leidend moet zijn dan geslacht of leeftijd.

Er wordt veel gedaan aan het begeleiden van maatjes. Toch ontbreekt het aan een gestructureerd vrijwilligersbeleid bij locaties. Hierdoor bestaat het risico op een hoger dan noodzakelijk verloop van maatjes en coördinatoren en dat toekomstige maatjes hetzelfde profiel zullen hebben als de huidige (als je doet wat je deed, krijg je wat je altijd kreeg).

Organisatiekracht

Er is ruime aandacht voor de borging van kwaliteit via het ondersteuningsaanbod van VSN, de structurele intervisies die plaatsvinden en deelname aan het Permanent Educatie Programma. Taken en verantwoordelijkheden zijn over het algemeen goed beschreven en zijn duidelijk belegd. Wat nog verbeterd kan worden, zijn de functioneringsgesprekken met de coördinatoren.

Op een aanmerkelijk aantal locaties wordt niet volgens een jaarplan gewerkt. Hetzelfde geldt voor het opstellen van een meerjarenstrategie. De drie meest genoemde strategische speerpunten zijn gericht op de continuïteit van de eigen organisaties. Conceptontwikkeling of het bereiken van nieuwe doelgroepen hebben een lagere prioriteit.

De ondersteuning door het landelijk steunpunt wordt zeer gewaardeerd. Maar met de organisatieontwikkeling van locaties verandert wellicht ook hun ondersteuningsbehoefte.

Samenwerkend vermogen

Het relatiebeheer lijkt over het algemeen op orde. Een deel van de locaties heeft behoefte aan meer structuur in relatiebeheer waarbij tijd een knefactor lijkt te zijn.

Locaties blijken nauwelijks in staat om ontwikkelingen bij hun lokale stakeholders te signaleren en te duiden. Hierdoor bestaat het risico dat locaties onvoldoende in staat zijn om te anticiperen op lokale ontwikkelingen. Anders gezegd: er is twijfel over de omgevings sensitiviteit van locaties en hun vermogen om succesvol te anticiperen op veranderende omstandigheden.

Als belangrijkste stakeholders worden genoemd: bron van financiering, maatjes en hulpvragers. Opvallend is dat woningcorporaties nauwelijks als belangrijke stakeholder worden beschouwd.

Aanbevelingen

De belangrijkste aanbevelingen op het terrein van financiële verduurzaming en duurzame dienstverlening zijn:

Financieel

Versterk de 'zwakte' van de subsidie-afhankelijkheid door enerzijds de expertrol van SchuldHulpMaatje verder te ontwikkelen en anderzijds de relatie met de gemeente op ambtelijk en politiek niveau gestructureerd te ontwikkelen en te onderhouden.

Start een pool met fondswerfmaatjes gevormd vanuit de locaties en bied ondersteuning aan waarbij maatjes voor een periode collega locaties adviseren en coachen. Combineer dit met het ontwikkelen van een verduurzamingsprogramma waarbij een locatie voor een bepaalde tijd uitbreiding van (betaalde) capaciteit krijgt om de financiële positie te verbeteren. Zoek fondsen om dit programma te financieren.

Benut de wervingskracht van de landelijke vereniging. Zoek op landelijk niveau financiële *partnerships* met organisaties voor wie SchuldHulpMaatje een grote relevantie heeft en waarvoor een lokale aanpak niet geschikt is. Kortom, verlaag contributiedruk door de structurele inkomsten van VSN vanuit relevante stakeholders te vergroten.

Dienstverlening

Ontwikkel een lokaal vrijwilligersbeleid waarin het werven, boeien, binden, behouden en beëindigen van de relatie met vrijwilligers aandacht krijgt. Dit draagt bij aan een betere aanwas en een langere 'levensduur' van vrijwilligers.

Ontwikkel een doorlopende Google Ads Grants campagne voor het werven van maatjes en coördinatoren en werf deze vrijwilligers ook via social media. Op deze manier worden nieuwe doelgroepen bereikt met naar alle waarschijnlijkheid een ander profiel dan de huidige maatjes. Stimuleer locaties om zelf actief op social media te zijn (Facebook, Instagram) en voer, daar waar locaties dit niet zelf kunnen, vanuit VSN locatiegerichte campagnes. Hierdoor worden ook nieuwe, jongere doelgroepen aangesproken.

Ontwikkel een ondersteuningsprogramma specifiek gericht op besturen met daarin verschillende aspecten die te maken hebben met hun werkgeversrol. Voorbeelden van thema's zijn: leidinggeven aan vrijwilligers, functionerings- en beoordelingsgesprekken, positie van werknemers en werkgevers.

Voor innovatie is het belangrijk dat de vereniging de initiatiefnemer en motor blijft. Het is niet aannemelijk dat locaties zich op korte termijn in deze rol gaan ontwikkelen.

Doe met VSN gericht onderzoek naar de ondersteuningsbehoefte van volwassen locaties en pas het aanbod van het steunpunt daarop aan.

2. Inleiding

Inleiding

Dit onderzoeksrapport is geschreven in opdracht van de Vereniging SchuldHulpMaatje Nederland. De vereniging heeft een meerjarige samenwerking met Adessium Foundation. In het kader daarvan is Transmissie gevraagd een *mid-term evaluation* uit te voeren. SchuldHulpMaatje is een snelgroeiend netwerk en de vereniging wil graag inzicht hebben in wat locaties nodig hebben om hun dienstverlening in de toekomst duurzaam uit te voeren.

Vereniging SchuldHulpMaatje Nederland

SchuldHulpMaatje is een netwerk van lokale stichtingen/verenigingen die zijn aangesloten bij de Vereniging SchuldHulpMaatje Nederland (verder: VSN). Deze laatste faciliteert en ondersteunt de lokale leden bij het uitvoeren van de missie:

- Bijdragen aan schuldenvrij leven van mensen
- Voorkomen en duurzaam oplossen van schuldproblematiek
- Hulp vanuit verbondenheid tussen mensen
- Vroegtijdig bereiken van mensen in dreigende financiële nood
- Goed opgeleide vrijwilligers wiens hulp aanvullend is op die van professionals

De vereniging bestaat momenteel uit zo'n 90 leden.

Context

SchuldHulpMaatje is een jonge en snelgroeiende vereniging. Binnen het netwerk bevinden zich locaties die recent zijn opgericht en locaties die al vanaf 2011 hun werk doen. Logischerwijs richtte het landelijk steunpunt van de VSN zich in de beginjaren vooral op het ondersteunen en begeleiden van startende locaties. Nu steeds meer locaties zich in de groeifase bevinden en enkelen de volwassenheid hebben bereikt, is het wenselijk te kijken welke ondersteuning locaties in deze fasen nodig hebben.

In het kader van de langjarige samenwerking met Adessium Foundation wil VSN daarom een mid-term evaluatie laten uitvoeren op twee van de drie aandachtsgebieden die met Adessium zijn afgesproken.

1. Kwaliteit dienstverlening op locaties
2. Financiële verduurzaming organisaties

Vraagstelling

Doel van de evaluatie is het versterken van de locaties op de twee genoemde aandachtsgebieden. Het onderzoek moet antwoord geven op de vraag welke voorwaarden hiervoor noodzakelijk zijn en hoe zich dit vertaalt (advies) naar de huidige en toekomstige dienstverlening van VSN.

Vanuit dit doel is de volgende vraagstelling geformuleerd:

“Wat hebben locaties van SchuldHulpMaatje nodig om als lokale organisatie optimaal te kunnen inspelen op diverse ontwikkelingen en uitdagingen om de lokale dienstverlening kwalitatief en duurzaam vorm te geven?”

Bij het beantwoorden van deze vraag stellen we een aantal thema's aan de orde die VSN heeft aangedragen.

- Financiële verduurzaming
- Organisatieontwikkeling
- Bestuurskracht
- Lokale samenwerking

Onderzoeksopzet

Het onderzoek richt zich op de besturen van de locaties. Daarbij maken we onderscheid in de ontwikkelfase waarin locaties zich bevinden. De drie gedefinieerde fasen zijn: startfase, ontwikkelingsfase en volwassen fase. Op basis van de bij hen bekende informatie heeft VSN elke locatie¹ in één van deze fasen ingedeeld. Dit geeft het volgende beeld.

- Startersfase 17%
- Ontwikkelingsfase 69%
- Volwassen fase 14%

In dit onderzoek is de nadruk gelegd op stichtingen in de ontwikkelingsfase. De uitvoering van het onderzoek heeft in drie stappen plaatsgevonden

Als eerste hebben we een online enquête uitgezet onder alle bestuursleden van de locaties. De vragenlijst is door Transmissie opgesteld en door VSN goedgekeurd. De respons op de enquête is hieronder weergegeven.

<i>respons</i>	<i>bestuursleden</i>		<i>locaties</i>	
	#	%	#	%
Startersfase	18	18	11	17
Ontwikkelfase	77	75	48	74
Volwassenfase	7	7	6	9
Totaal	102	100	65	100

Dit betekent dat 75% van het totale aantal locaties heeft gerespondeerd. Daarmee is precies de doelstelling behaald die vooraf is afgesproken. In de respons zien we een ondervertegenwoordiging van volwassen locaties.

Vervolgens hebben we zes diepte-interviews gehouden met bestuursleden van locaties uit de ontwikkelingsfase. In de interviews zijn de eerste uitkomsten van de enquête meegenomen als input voor het gesprek evenals de door hen zelf ingevulde enquête.

Tenslotte vond een werksessie plaats waaraan vijf stichtingen hebben deelgenomen. In de werksessie zijn een aantal thema's uit de enquête verder uitgediept.

In het onderzoek hebben we ook gebruik gemaakt van divers informatiemateriaal dat door VSN beschikbaar is gesteld.

Leeswijzer

Het rapport is als volgt opgezet. In hoofdstuk 3 wordt kort het model toegelicht dat als basis voor het onderzoek is genomen. De volgende hoofdstukken staan in het teken van de vier aandachtsgebieden van het model: Wervend Vermogen (H4), Draagkracht (H5), Organisatiekracht (H6) en Samenwerkend Vermogen (H7). In het afsluitende hoofdstuk 8 doen we vanuit de gedane constatering een aantal aanbevelingen die een antwoord geven op de gestelde onderzoeksvraag.

Drs. Arjan Klein

Gorinchem, 5 februari 2020

¹ Drechtsteden is hierbij als één locatie genomen.

3. Model

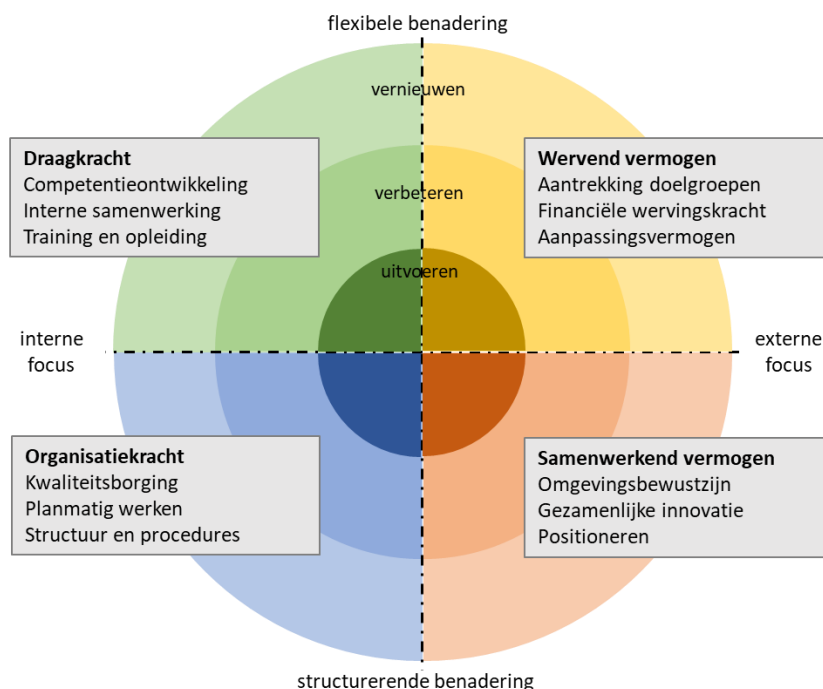
Het gehanteerde model is geënt op het Vitalent-groeimodel. Dit groeimodel geeft houvast bij het doelbewust beïnvloeden van de organisatieontwikkeling. Het ondersteunt organisaties bij hun zelfevaluatie en helpt blinde vlekken in de ontwikkeling opsporen voordat deze tot problemen leiden.

Met het model kan geen organisatie worden ‘gebouwd’; we leven niet in een maakbare wereld. Maar door het te gebruiken als praatplaat, analyse-instrument en kapstok bij de organisatieontwikkeling wordt de kans op succesvol ingrijpen aanzienlijk verhoogd. Vergelijk het met watermanagement: u kunt de rivier niet laten ophouden met stromen, maar door op de juiste plaats te baggeren, mensen in te zetten of structurelementen te plaatsen kunt u de loop ervan wel in uw voordeel beïnvloeden. Het model helpt te bepalen waar moet worden ingegrepen, welke ingrepen de grootste kans op succes hebben en maakt het gemakkelijker de toekomstige loop te schetsen en deze met elkaar te bespreken.

Het Vitalent-groeimodel kent twee assen. De horizontale as – interne versus externe focus – laat zien waar de focus van de bestuursaandacht ligt. Ligt deze hoofdzakelijk bij de eigen organisatie (interne focus) of bij de klant en andere belangengroepen buiten de eigen organisatie (externe focus)? Kortom: is de organisatieaandacht naar binnen of naar buiten gericht?

De verticale as – de flexibele versus structurerende benadering – maakt duidelijk of de organisatie in de omgeving ingrijpt op basis van de mogelijkheden die zich voordoen (flexibele benadering) of de omgeving beïnvloedt op basis van haar eigen plannen (structurerende benadering). Ofwel: ligt de focus op zich aanpassen aan de situatie van het moment of zoekt de organisatie zekerheid in duidelijke afspraken?²

Voor het onderzoek hebben we dit model vertaald naar de situatie van SchuldHulpMaatje. Hieruit resulteert de volgende visuele weergave.



² Bron: www.vitalent.nl

Wervend vermogen

Het wervend vermogen bestaat uit het waarnemen van de omgeving en deze waarneming interpreteren. Weet de locatie verschillende doelgroepen aan te spreken? In hoeverre is de stichting steunwaardig en weet dit te benutten?

Draagkracht

Personeelsontwikkeling vormt het adaptief vermogen van de organisatie: de kennis, kunde en vaardigheden van de medewerkers en het vermogen om te leren. Worden de ontwikkelmogelijkheden van medewerkers (competentieontwikkeling), de samenwerking binnen bestuur en tussen bestuur en coördinator(en) bevorderd?

Organisatiekracht

Structuurontwikkeling is het vermogen om zekerheid te scheppen. Dit ondersteunt een efficiënte uitvoering van werkzaamheden. Structuur bestaat uit alle formele afspraken die gemaakt zijn over de werkwijze, zoals het organigram, functiebeschrijvingen, procedures en informatiesystemen.

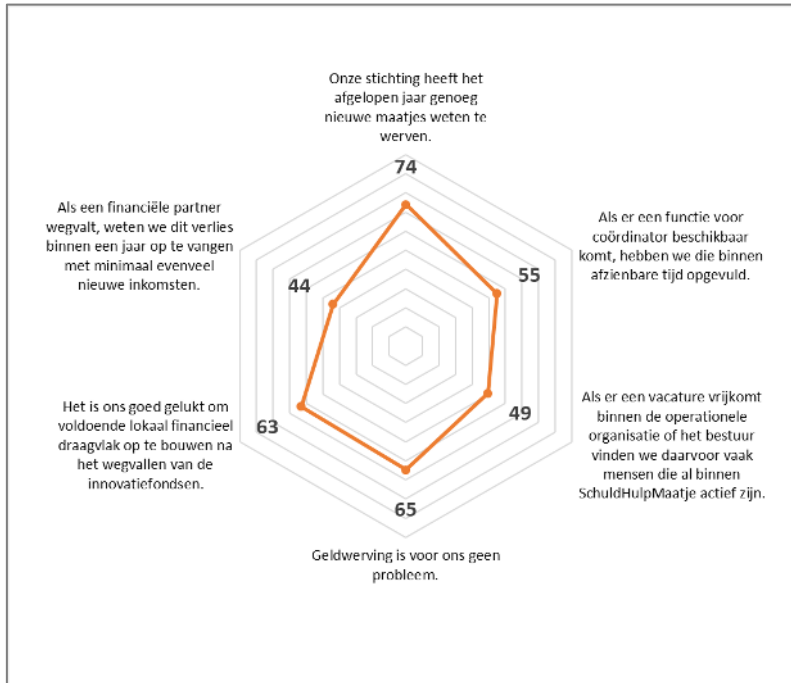
Samenwerkend vermogen

Omgevingsbeïnvloeding omvat de manier waarop de organisatie zich presenteert, win-winsituaties creëert, invloed uitoefent (o.a. lobby) en samenwerkingsmogelijkheden benut.

De toepasbaarheid van het model kent binnen dit onderzoek ook zijn beperkingen. We richten ons immers niet op één organisatie maar hebben input gekregen vanuit 65 locaties. We willen daarom met name aan de hand van het model dominante patronen binnen het netwerk vaststellen, waarbij we erop letten of het op onderdelen relevant is om onderscheid te maken in de ontwikkelfase van een locatie.

4. Wervend vermogen

Binnen het aandachtsgebied wervend vermogen ligt de focus op het werven van geld en van mensen. We geven in een figuur³ telkens de respons op de enquête weer en vullen wat daar zichtbaar wordt aan met de bevindingen uit de interviews en de werksessie.



Figuur 1 Wervend vermogen van mensen en geld: totaalbeeld

Werving van mensen

Uit figuur 1 blijkt dat in het algemeen locaties geen moeite hebben bij de werving van maatjes. Dit komt overeen met een andere vraag uit de enquête waar er geen significant verschil is tussen het huidige aantal en het gewenste aantal maatjes.

Het werven van een coördinator wordt als lastiger beleefd, uit de interviews komt zelfs naar voren dat dit een probleem is. Overigens hebben we binnen het onderzoek geen onderscheid gemaakt tussen de coördinator als vrijwilliger of als betaalde kracht.

Uit de gesprekken kunnen we wel concluderen dat locaties het moeilijk vinden om jongere vrijwilligers te werven, zowel als bestuurslid als voor maatje⁴. De leeftijdsopbouw van vrijwilligers komt verder in het hoofdstuk 'Draagkracht' aan de orde.

Werven van geld

Het beeld met betrekking tot het werven van geld is wat complexer. Enerzijds antwoordt een meerderheid van de respondenten dat geldwerving voor hen geen probleem is maar tegelijkertijd vinden zij het lastig om wegvallende financiering binnen een redelijke termijn op te vangen vanuit andere bronnen.

Nu wordt succesvolle geldwerving niet uitsluitend bepaald door het wervende vermogen van een organisatie maar ook door de marktsituatie. En het verlies van een kleine sponsor is makkelijker op te vangen dan het wegvallen van een grote subsidie. Overigens wordt vooral het werven bij bedrijven als lastig ervaren.

³ De getallen in de figuur zijn geen percentages maar is een score. Hoe dichterbij de maximum van 100 punten des te beter locaties op het betreffende onderdeel scoren.

⁴ Hoewel niet nadrukkelijk onderzocht, bestaat de indruk dat locaties niet bijzonder actief zijn op social media.

Vanuit de interviews en de werksessie komt het beeld naar voren dat locaties overwegend geen financieel probleem ervaren. Ze hebben voldoende financiële middelen om hun werk te doen. Daarnaast geeft een meerderheid wel aan een bredere inkomstenmix wenselijk te vinden (de schijf van vijf). Een minderheid heeft er geen problemen mee als de gemeente de dominante of enige financier van hun SchuldHulpMaatje is.

Er bestaat dus een kloof tussen urgentie en wenselijkheid. Het draagvlak om te werken aan evenwichtige inkomstenmix is groot, maar veelal ontbreekt de urgentie om daadwerkelijk stappen te ondernemen. Er zijn immers voldoende financiële middelen voorhanden. Dit wordt versterkt door het feit dat geldwerving voor de eigen organisatie niet tot de *core business* van SchuldHulpMaatje behoort maar een noodzakelijke randvoorwaarde is.

We zoomen in op de verschillende organisatiefasen voor een verdere nuancering van het ontstane beeld.



Figuur 2 Wervend vermogen per organisatiefase

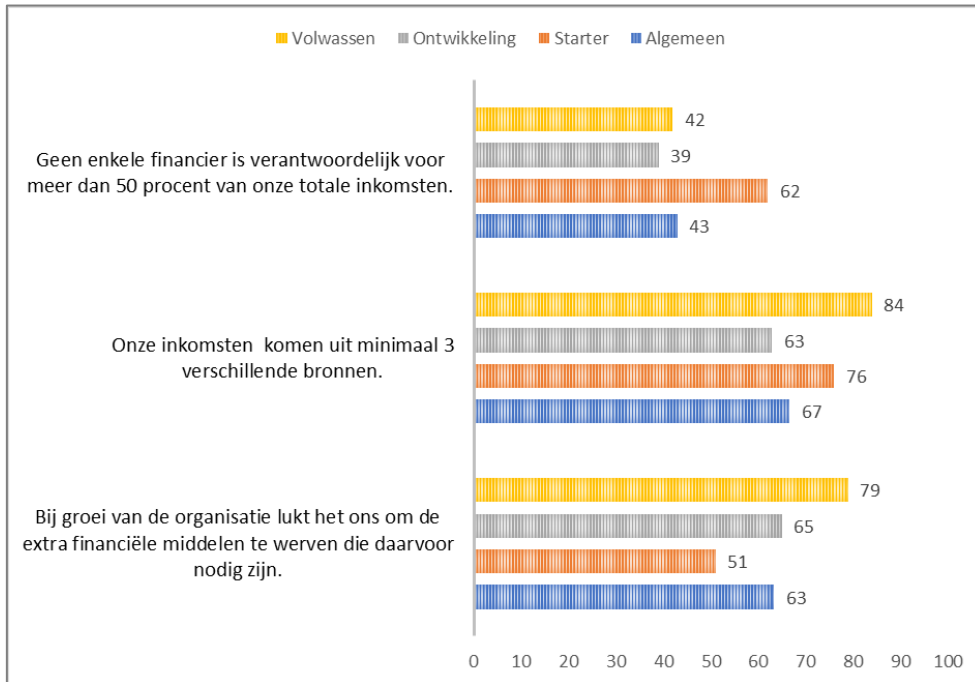
Op twee punten zien we hier significante verschillen ontstaan per organisatiefase, en dan vooral aan de kant van het wervend vermogen van geld. Volwassen organisaties hebben een groter wervend vermogen dan startende locaties. Locaties in de ontwikkelfase zitten daar tussenin. Qua opbouw van lokaal financieel draagvlak zijn ze bijna net zo succesvol als volwassen organisaties maar ze voelen zich kwetsbaarder dan hun volwassen collega's. Startende organisaties voelen zich op alle fronten wat betreft geldwerving meer kwetsbaar dan hun collega's.

Als we vervolgens kijken naar de verschillen binnen de drie groepen, komt het volgende naar voren.

- Ongeveer 40 procent van de starters beleeft geldwerving in meer of mindere mate als een probleem. Bij locaties in de ontwikkelfase is dit 16 procent en voor volwassen organisaties gemiddeld 14 procent.
- Driekwart van de locaties in ontwikkeling geeft aan dat het gelukt is om voldoende lokaal financieel draagvlak op te bouwen. Bij volwassen locaties is dit nog iets hoger. De starters wijken hiervan af met een percentage van 33 procent. Dat betekent dat tweederde daar nog een uitdaging voor zichzelf ziet.
- Het vertrouwen in succesvolle werving groeit met de ontwikkeling van de organisaties. Van de starters ziet 22 procent geen probleem. Dat groeit bij locaties in de ontwikkelfase naar 38

procent en bij volwassen organisaties is dit 43 procent. Eenzelfde patroon zie we bij locaties voor wie geldwerving echt een probleem is.

Inkomstenverdeling



Figuur 3 Inkomstenmix en groei

Tenslotte kijken we binnen dit thema naar de inkomstenmix van de locaties. Wat het eerste opvalt, is dat ongeveer de helft van de volwassen locaties één dominante financier heeft. Dat starters gemiddeld een meer evenwichtige inkomstenmix hebben, komt waarschijnlijk door de verschillende startfondsen die zij in de beginfase ontvangen.

Wel hebben volwassen locaties laten zien dat zij bij operationele groei beter dan hun collega's in staat zijn meer geld aan te trekken. Overigens is het reëel te veronderstellen dat het wervend vermogen eerder heeft bijgedragen tot de volwassenwording van de organisatie dan andersom.

Innovatie

Locaties zien het innovatief vermogen vooral bij VSN. Ontwikkelingen worden vooral daar geïnitieerd. De locaties beseffen dat hun eigen innovatief vermogen beperkt is. Hoewel zij het idee ondersteunen dat innovatie zowel op landelijk als lokaal niveau zou moeten plaatsvinden, erkennen zij dat dit in de huidige situatie niet het geval is.

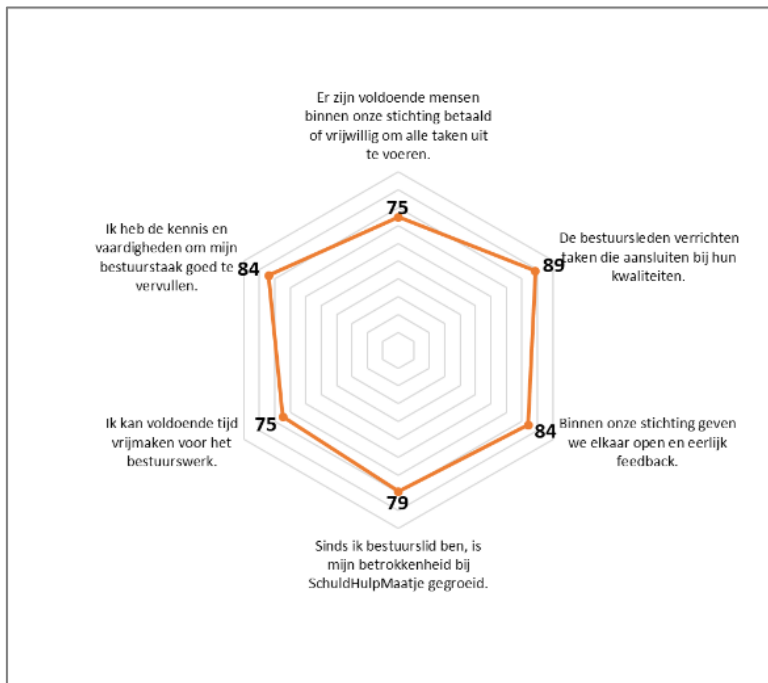
Constateringen

Een aantal constateringen naar aanleiding van het thema 'wervend vermogen'.

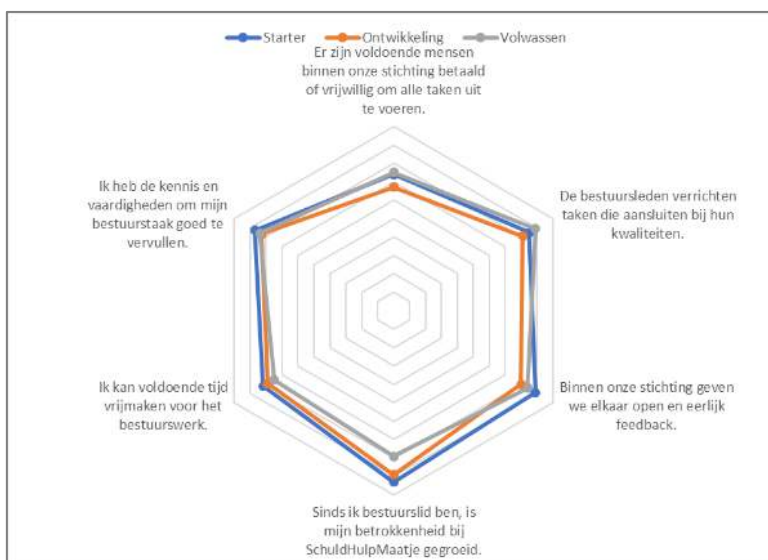
- Het wervend vermogen is in grote lijnen op orde. Locaties geven veelal aan geen problemen te hebben met het werven van maatjes, coördinatoren en bestuursleden, al is het werven voor die laatste groep wel iets lastiger dan de eerste.
- Locaties zijn niet goed in staat jongere vrijwilligers te werven.
- Het merendeel van de locaties ervaart geldwerving niet als een probleem
- Het creëren van een gespreide inkomstenmix is wenselijk maar de urgentie ontbreekt soms of wordt niet ervaren.
- Het lukt locaties slecht om bijdragen uit het bedrijfsleven te genereren.
- Er is geen directe relatie tussen de ontwikkeling van de organisatie en de verminderde afhankelijkheid van één financier.
- Het innovatief vermogen van locaties is beperkt.

5. Draagkracht

Binnen het thema draagkracht zijn een aantal zaken onderzocht. We hebben gevraagd naar taakbeleving en competenties, naar onderlinge samenwerking binnen het bestuur en samenwerking met de coördinatoren. In dit onderdeel hebben is ook gekeken naar de leeftijdsopbouw van besturen en de verhouding man/vrouw daarbinnen.



Figuur 4 Draagkracht



Figuur 5 Draagkracht per organisatiefase

Betrokken, bekwaam en beschikbaar

In de basis brengt een goed bestuurslid drie zaken mee. Hij of zij is betrokken bij de organisatie, beschikt over de kennis en vaardigheden die nodig zijn voor het vervullen van de bestuurstaak en kan voldoende tijd aan het bestuurswerk besteden (betrokken, bekwaam en beschikbaar). Uit figuur 4 blijkt dat het beeld op al deze drie terreinen positief is.

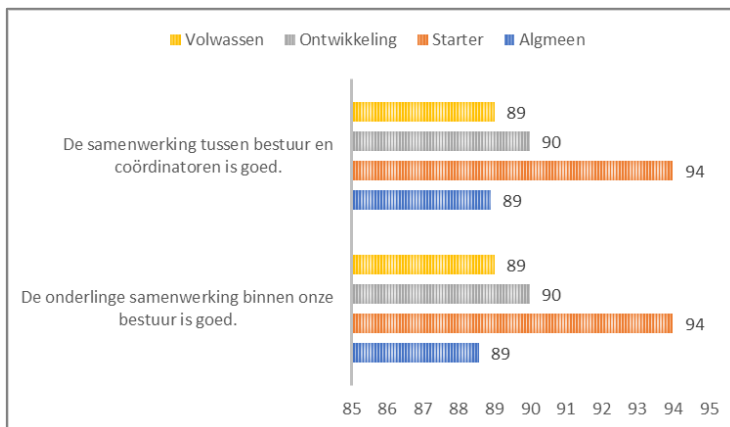
In de enquête hebben we ook gevraagd naar de kwaliteiten van het gehele bestuur

Heeft uw bestuur alle kwaliteiten in huis die nodig zijn?	Ja	Nee
Starter	70%	30%
Ontwikkeling	66%	34%
Volwassen	89%	11%

Ongeveer 30 procent van de respondenten mist bepaalde kwaliteiten binnen het bestuur. Van deze groep noemt 90 procent dat de gemiste kwaliteiten liggen op het gebied van fondsenwerving en communicatie.

Samenwerking

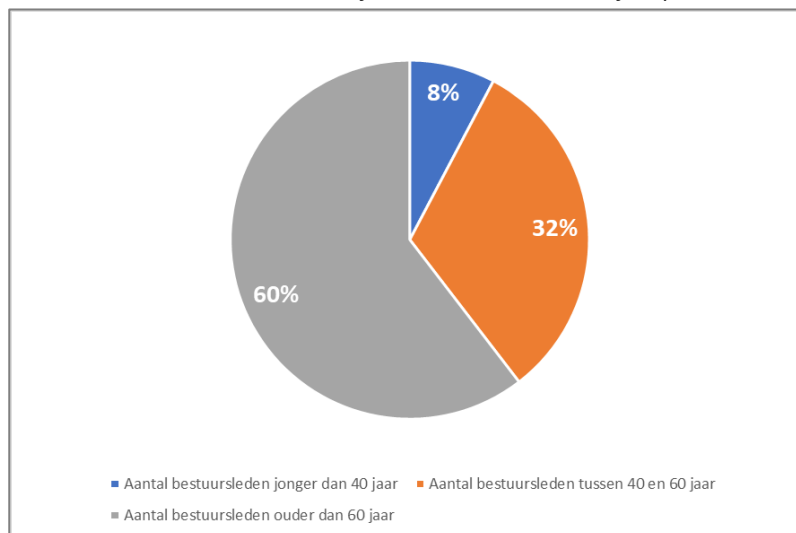
Uit figuur blijkt dat bestuursleden de samenwerking binnen het bestuur en tussen bestuur en coördinatoren als zeer goed ervaren.



Figuur 6 Samenwerking

Leeftijd bestuursleden

VSN is ook geïnteresseerd in wat locaties vinden van de leeftijdssamenstelling en verhouding man vrouw binnen het bestuur. We kijken eerst naar de leeftijdsopbouw van besturen.



Figuur 7 Leeftijdsopbouw bestuursleden

Bij het invullen van de enquête hebben we ook naar de leeftijd van de betreffende respondent gevraagd. De gemiddeld leeftijd van de respondenten is iets ouder dan van de totale populatie bestuursleden. Van deze laatste groep is 60 procent ouder dan 60 jaar. Van de respondenten is dit 78 procent.

Als we de leeftijdsopbouw van de respondenten vertalen naar de landelijke populatie bestuursleden zien we dan 50 procent van de bestuursleden ouder dan 65 jaar is.

Op de vraag of bestuursleden iets aan de leeftijdssamenstelling van het bestuur willen veranderen, antwoordt iets meer dan 60 procent graag verjonging van het bestuur te zien. Uit de interviews blijkt ook hier dat de wenselijkheid er wel is, maar de urgentie niet zozeer gevoeld wordt. Een veel gehoord argument is dat ouderen meer tijd hebben dan jongeren die nog in het arbeidsproces zitten en een gezin hebben.

Leeftijd respondenten	
< 60	22%
60-65	11%
66-70	35%
71-75	24%
76-80	7%
80+	1%

Figuur 8 Leeftijd respondenten

Uit cijfers van VSN blijkt dat ruim 60 procent van de coördinatoren ouder is dan 60 jaar, bij de maatjes is dit 50 procent. Dat is afwijkend van het landelijk gemiddelde. 60 procent van de Nederlanders, die zich als vrijwilliger inzet, zijn tussen de 35 en 45 jaar. In die leeftijdsfase is vrijwilligerswerk wel vaak gerelateerd aan de kinderen. Ouderen besteden gemiddeld meer tijd aan vrijwilligers werk (7,4 uur tegen 5 uur gemiddeld) dan jongeren.

Uit de gesprekken blijkt dat locaties hier wisselend over denken. De een vindt dit geen probleem want ouderen hebben meer tijd beschikbaar. De ander zou juist graag meer jonge maatjes aantrekken. Overigens zijn er ook locaties met een evenwichtige leeftijdsverdeling binnen de groep maatjes.

Verhouding man/vrouw

De verhouding man/vrouw binnen besturen is momenteel 76/24. Iets meer dan de helft van de respondenten ziet graag meer vrouwen in het bestuur. Opvallend is dat bij startende locaties die behoefte veel kleiner (25%) is dan bij volwassen locaties (75%).

De respondenten die aangeven dat de m/v-verhouding binnen het bestuur niet veranderd hoeft te worden, hebben daarvoor twee redenen. Een kleine minderheid vindt dat de verhouding op dit moment naar wens is. De overgrote meerderheid is van mening dat het geslacht van een bestuurslid geen rol mag spelen in de aanstelling. Het moet gaan om de kwaliteiten van de betrokkenen. Dit beeld wordt vanuit de interviews bevestigd.

De argumenten voor meer vrouwen in het bestuur zijn divers. Van 'zou goed zijn' en 'vrouwen hebben vaak een andere invalshoek op de problematiek dan mannen' tot 'vanwege de maatschappelijke discussie hierover'.

Werven, binden en boeien

Dit onderdeel is niet in de enquête opgenomen maar wel in de gesprekken naar voren gekomen. Hoewel locaties activiteiten ontplooiën die binnen een vrijwilligersbeleid passen (bijv. intervisie, jaarlijkse BBQ), is er vrijwel nergens een formeel vrijwilligersbeleid waarin onderdelen als het werven, boeien, binden, behouden en beëindigen een plaats hebben.

Diverse locaties zeggen moeite te hebben maatjes langdurig aan zich te binden. Hoewel zij in de meeste gevallen niet vragen naar de redenen waar maatjes stoppen, is de indruk dat de intensiteit van het werk daarbij een rol speelt.

Uit landelijke cijfers blijkt dat er jaarlijks een verloop van 18 procent is onder de maatjes. Omdat een groot aantal locaties nog relatief jong is, is het niet ondenkbaar dat dit percentage in de toekomst zal stijgen.

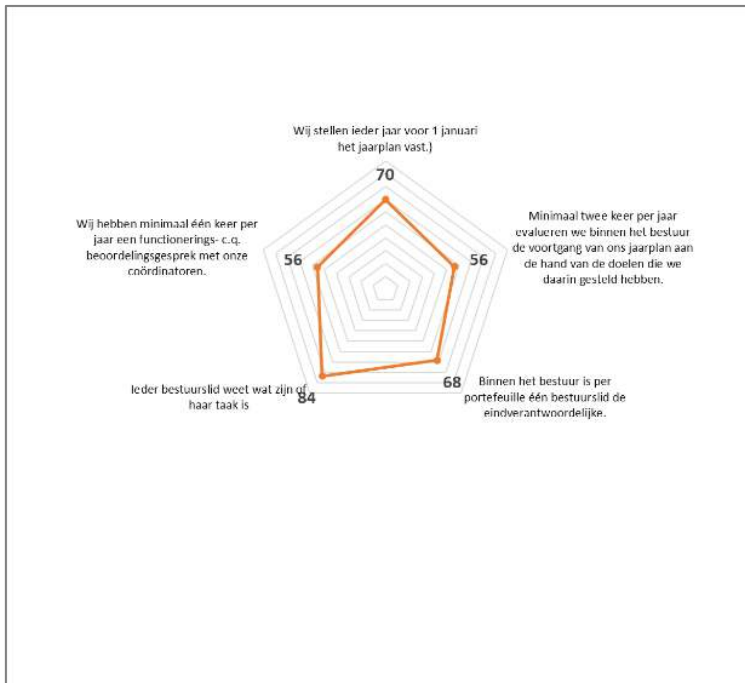
Constateringen

Een aantal constateringen naar aanleiding van het thema 'draagkracht'.

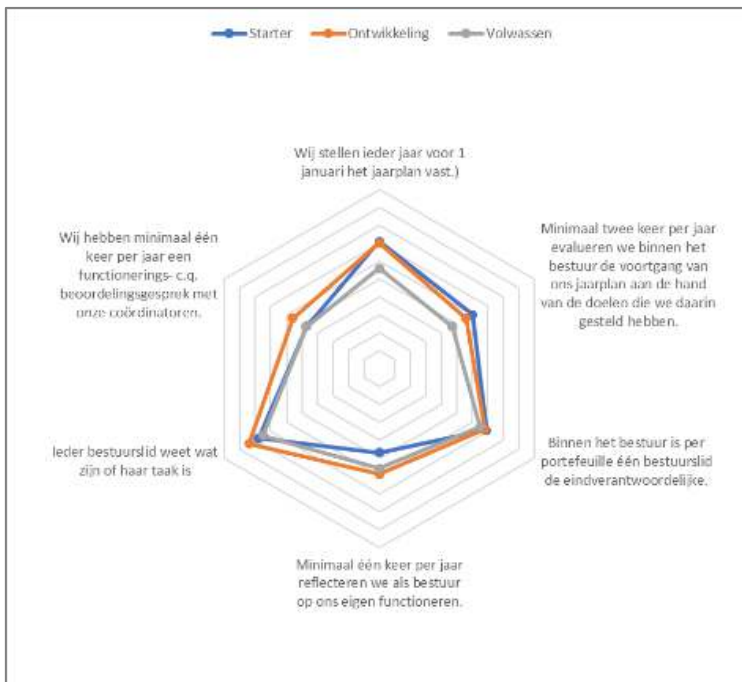
- De samenwerking binnen het bestuur en tussen bestuur en coördinatoren wordt door besturen positief beoordeeld. Bij dit laatste moeten we wel aantekenen dat dit de waarneming van het bestuur is.
- Betrokkenheid, beschikbaarheid en bekwaamheid van bestuursleden wordt positief beoordeeld. Toch vindt 30 procent dat er bepaalde kwaliteiten binnen het bestuur missen.
- Dertig procent van de respondenten zegt kwaliteiten op het gebied van fondsenwerving en communicatie te missen.
- Zowel voor verjonging van het bestuur als voor een groter aandeel van vrouwen binnen het bestuur bestaat draagvlak. De urgentie om ook daadwerkelijk tot actie over te gaan is echter beperkt.
- Het ontbreekt aan een gestructureerd vrijwilligersbeleid bij locaties. Sommigen hebben moeite om maatjes langdurig aan zich te binden.

6. Organisatiekracht

Structuurontwikkeling is het vermogen om zekerheid te scheppen. Het ondersteunt een efficiënte uitvoering van werkzaamheden. We hebben gekeken naar planvorming (jaarlijks en strategisch, structuur en taakverdeling, en aspecten van kwaliteitsborging.



Figuur 9 Organisatiekracht



Figuur 10 Draagkracht per organisatiefase

Evaluatie

Uit figuur 9 wordt duidelijk dat het punt evaluatie nog verbeterd kan worden. Uit de enquête (zie verder in dit hoofdstuk) en de gevoerde gesprekken blijkt dat intervisie tussen maatjes regelmatig plaatsvindt.

Dat geldt niet voor valuatiemomenten tussen bestuur en coördinator en binnen het bestuur. Ongeveer de helft van het aantal locaties zegt geen jaarlijks evaluatiegesprek met de coördinator te houden en iets minder dan de helft organiseert ook niet binnen het bestuur een jaarlijks evaluatiemoment.

Bijna alle locaties houden geregeld intervisiebijeenkomsten met maatjes. In bijna alle gevallen zijn dit groepsbijeenkomsten. Een-op-een evaluatiegesprekken met maatjes vinden maar bij een kleine minderheid van de locaties plaats.

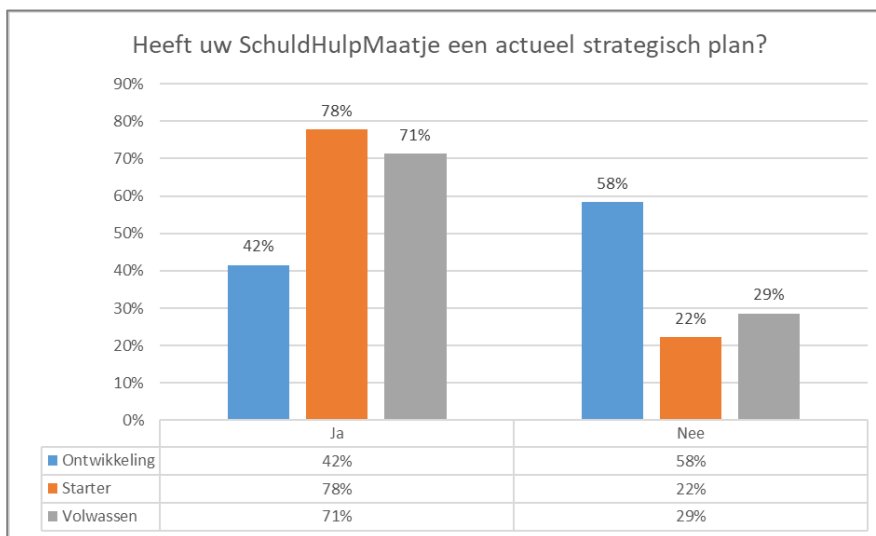
Het bestuur is lang niet altijd vertegenwoordigd bij de intervisiebijeenkomsten. Wel is het overgrote deel van de besturen op de hoogte van wanneer de bijeenkomsten gehouden worden en van de belangrijkste uitkomsten.

Vooruitzien

Wat voor het jaarplan geldt, zien we ook bij het strategisch plan. Ongeveer de helft van het aantal locaties heeft een strategisch plan of beleidsplan. Van de locaties die geen strategisch plan hebben, heeft ongeveer de helft hieraan geen behoefte is of vindt het niet nodig.

Ongeveer een kwart zegt dat er aan een strategisch plan wordt gewerkt en iets minder dan 10 procent is van mening dat de locatie hier nog niet aan toe is. De overige argumenten voor het ontbreken van een dergelijk plan lopen uiteen van 'is onderdeel van ons beleidsplan' en 'het plan is niet actueel' tot 'ik weet niet of er een dergelijk plan is'.

Een meerderheid van de locaties in ontwikkeling heeft geen strategisch plan (figuur 11) terwijl de noodzaak voor een gedragen strategisch plan juist in die fase de noodzakelijk lijkt.



Figuur 11 Strategisch plan

Op de vraag naar de belangrijkste thema's van de bestaande strategische plannen komen we tot de volgende categorieën. Het cijfer geeft het aantal keer aan dat een speerpunt binnen deze categorie is genoemd.

<i>categorie</i>	<i>aantal</i>	<i>meest genoemde knelpunt(en)</i>
Borging financiering	32	benaderen bedrijven, beleid gemeente
Organisatie versterken	30	voldoende maatjes, goede coördinatie
Werving maatjes	28	werving, verloop maatjes
Preventie	15	samenwerking gemeente, doelgroep bereik
Samenwerking lokale partners	15	beschikbare tijd
Bekendheid vergroten	14	beschikbare tijd
Bestuurlijke continuïteit	13	werving, nieuwe doelgroep bereiken
Consolideren	12	voldoende maatjes, continuïteit coördinatie
Groei hulpvragers	9	bekendheid SHM
Groei hulpvragers	9	
Samenwerken kerken	6	
SHM jong	6	bereik doelgroep, werven jonge maatjes
Overig	28	

Het borgen van de financiering, het versterken van de organisatie en het werven van maatjes zijn de drie belangrijkste speerpunten. Daarbij vermelden we dat de tweede categorie een redelijke diversiteit aan onderwerpen bevat. De categorie 'Overig' bestaat uit een verzameling van onderwerpen, soms weinig strategisch en met weinig onderlinge samenhang.

Deze cijfers worden ondersteund door wat in de interviews en de werksessie naar voren is gekomen. De focus van veel locaties ligt op de borging van de dagelijkse gang van zaken. Voor zover naar de toekomst gekeken wordt, is het doel daarvan veelal het continueren/consolideren van de huidige lokale situatie of het inzetten op preventie. Een planmatige aanpak ontbreekt bij een groot aantal locaties.

Structuur

De taken tussen bestuur en coördinator(en) en binnen besturen zijn overwegend helder en goed verdeeld. Verreweg de meeste locaties zeggen dat bestuursleden weten wat er van hen wordt verwacht. Taak- en functiebeschrijvingen zijn redelijk op orde.

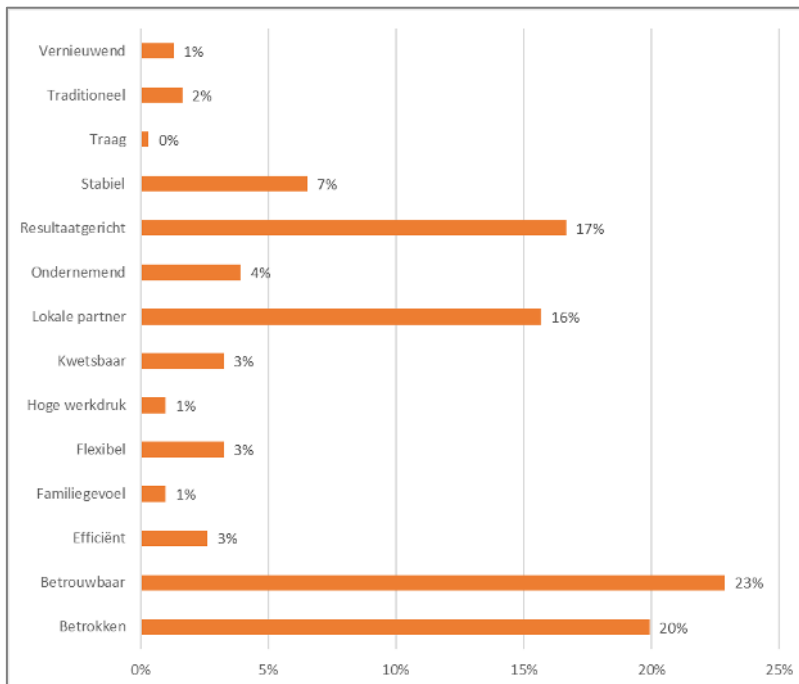
Borging kwaliteit

We hebben gekeken naar twee aspecten: de systeemkant en de menselijke kant. Wat betreft de systeemkant zijn alle locaties unaniem positief over de kwaliteit van het door VSN aangeboden. De locaties geven VSN een gemiddeld rapportcijfer 7,5. Overigens valt één aspect wat uit de toon. De respondenten van de volwassen locatie geven het cijfer 6,7 voor ondersteuning en advisering via het Landelijk Service Punt of op maat via werkbezoek door relatiebeheerder. Het is de moeite waard om te onderzoeken of de oorzaak hiervan wellicht ligt in een veranderende ondersteuningsbehoefte van volwassen locaties.

Het menselijke aspect van kwaliteitsborging komt tot uiting in een tweetal zaken: intervisie en training. Over het eerste hebben we al het een en ander gemeld onder het kopje 'evaluatie'. Van de responderende locaties vindt ruim 70 procent het belangrijk dat coördinatoren deelnemen aan het permanente educatieprogramma. Op de vraag naar de daadwerkelijke deelname antwoordt 80 procent van de locaties dat dit ook daadwerkelijk gebeurt.

Zelfbeeld

In de enquête hebben we respondenten gevraagd om de eigen organisatie te typeren aan de hand van een aantal steekwoorden uit een lijst. Daaruit konden zij er drie kiezen. Onderstaande figuur laat de respons zien.



Figuur 12 Zelfbeeld

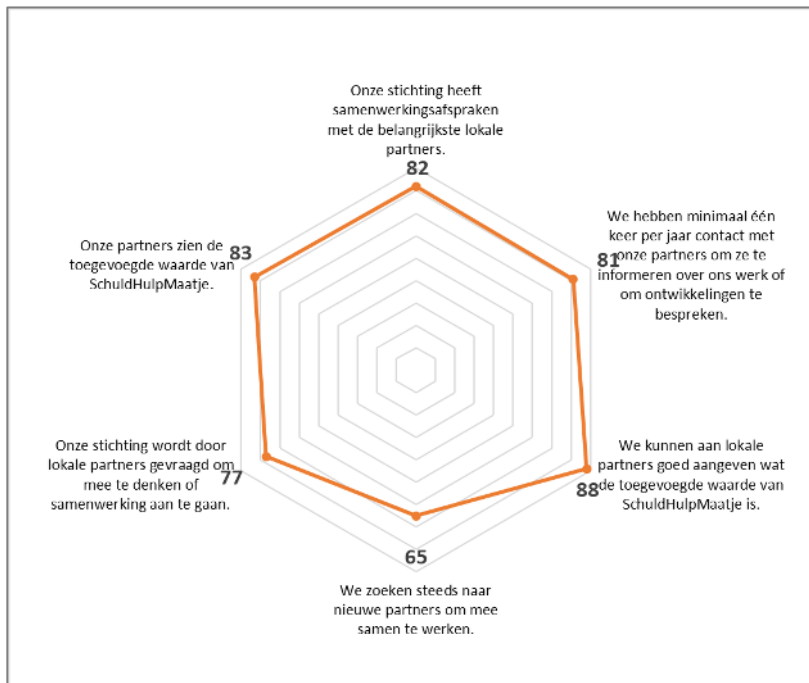
Constateringen

Een aantal constatering naar aanleiding van het thema 'organisatiekracht'.

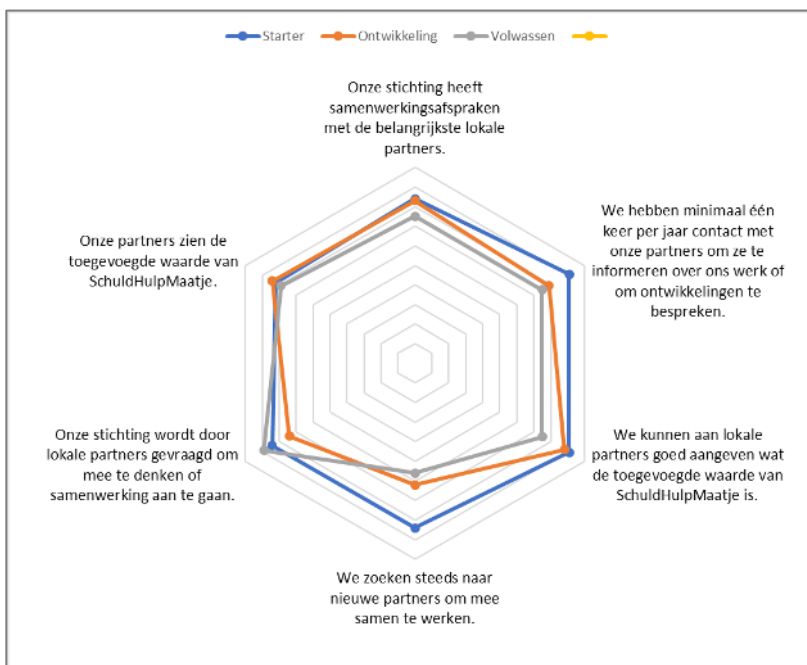
- De interviews met de maatjes zijn goed op orde. Wat nog verbeterd kan worden, zijn structureel individuele gesprekken met maatjes, jaarlijkse functioneringsgesprekken met coördinatoren en interviews binnen lokale besturen.
- Bij een aanmerkelijk aantal locaties wordt niet volgens een jaarplan gewerkt. Eenzelfde geldt voor het opstellen van een meerjaren strategie.
- De drie meest genoemde strategische speerpunten zijn gericht op de continuïteit van de eigen organisaties. Conceptontwikkeling of het bereiken van nieuwe doelgroepen hebben een lagere prioriteit.
- De structuur is binnen de locatie overwegend goed geregeld. Taken en verantwoordelijkheden zijn in het algemeen goed beschreven en duidelijk belegd.
- Locaties zien zichzelf als een betrouwbare en betrokken organisatie. Ondernemerschap en innovatie worden minder als kenmerkend gezien.
- Er is ruime aandacht voor de borging van kwaliteit via het ondersteuningsaanbod van VSN, de structurele interviews die plaatsvinden en deelname aan het Permanent Educatie Programma.
- Met de organisatie-ontwikkeling verandert wellicht ook de ondersteuningsbehoefte van locaties.

7. Samenwerkend vermogen

Omgevingsbeïnvloeding is de manier waarop de organisatie zich presenteert, win-winsituaties creëert, invloed uitoefent (zoals lobby) en samenwerkingsmogelijkheden benut. In dit hoofdstuk kijken we naar de samenwerking met lokale partners, het vermogen om ontwikkelingen bij belangrijke stakeholders te signaleren en hoe het relatiebeheer wordt ervaren.



Figuur 13 Samenwerking



Figuur 14 Samenwerking per ontwikkelfase

Figuur 13 laat een overwegend positief beeld zien rondom het thema samenwerking. Alleen de score op de vraag naar het zoeken naar nieuwe partners is wat lager. Reden daarvoor zou kunnen zijn dat naarmate locaties meer volwassen worden, de noodzaak naar het zoeken van nieuwe partners minder wordt. Ook hier zoomen we wat verder op in.

Dit beeld bevestigt de aanname. Volwassen locaties hebben hun netwerk van partners relatief goed gevormd. Aan de andere kant is de score van deze groep wat lager als het gaat om lokale positionering van SchuldHulpMaatje. We hebben niet onderzocht wat hiervan de reden is.

Stakeholders

De locaties kregen de vraag wie zij als de drie meest belangrijke stakeholders beschouwen. De top drie wordt gevormd door:

Gemeente	93%
Kerken	72%
Sociale wijkteams	32%

Het gemiddelde rapportcijfer dat ze deze relaties geven ligt tussen de 7 en 7,5.

Het minst genoemd worden zorgorganisaties (2%), bedrijven (3%) en woningcorporaties (12%). Wat betreft dit laatste rijst de vraag of locatie het belang en de waarde (financieel en inhoudelijk) van een partnerschap met woningcorporaties zien. Zij kunnen immers niet alleen een rol spelen in signalering en toeleiding van hulpvragers maar ook als financieel partner van locaties.

Ontwikkelingen

Opvallend is dat respondenten nauwelijks ontwikkelingen binnen de stakeholders weten te benoemen. Op de vraag welke relevante ontwikkelingen ze zien bij de stakeholders, vertelt het overgrote deel van de respondenten hoe zij hun relatie met de stakeholders zien. Slechts een enkeling noemt ook een daadwerkelijke ontwikkeling bij een stakeholder. Ze noemen dan het volgende:

Gemeente	- Bezuinigingen sociaal domein - Verandering subsidieregels - Toenemende aandacht voor armoede
Kerken	- Afnemend ledenaantal - Groei diaconale betrokkenheid
Sociale wijkteams	- Geen

De reacties werpen de vraag op in hoeverre locaties omgevingsgevoelig zijn.

Twee van de drie belangrijkste stakeholders zijn gerelateerd aan de overheid. Het mag als bekend worden verondersteld dat bij gemeenten belangrijke ontwikkelingen gaande zijn. Twee daarvan zijn relevant voor SchuldHulpMaatje. Als eerste is dit de taakverzwaring die gemeenten sinds 2015 hebben gekregen vanwege decentralisatie van overheidstaken. De tweede belangrijke ontwikkeling is de veranderende relatie van de gemeenten met haar burgers in een netwerksamenleving. Naast de traditionele rol van toezicht, handhaving en dienstverlening, ontwikkelt zich steeds meer de ondersteunde of samenwerkende rol⁵. Beide kunnen significante invloed hebben op de relatie met SchuldHulpMaatje.

Relatiebeheer

Locaties zijn overwegend tevreden over de relatie met hun stakeholders. Met uitzondering van bedrijven (6), ligt het rapportcijfer van stakeholders tussen de 6,7 en 7,5. De relatie met de drie belangrijkste stakeholders krijgen allemaal een rapportcijfer boven de 7.

⁵ Gemeenten op weg naar 2020, VNG

Ruim 30 procent van de respondenten is daarom ook tevreden met het huidige relatiebeheer van hun locatie en ziet geen aanleiding om daar verandering in aan te brengen. Zij die wel graag een verbetering zien, noemen de volgende zaken.

- Structuur aanbrengen – relatiebeheer gebeurt nu ongestructureerd en wordt niet vastgelegd.
- Tijd – de behoefte om meer tijd te besteden aan relatiebeheer. Dit wordt ook vaak als knelpunt gezien.
- Het aanstellen van een relatiebeheerder – dit ligt in lijn met de hierboven genoemde punten.
- Relaties met kerken verbeteren – overigens zijn er ook respondenten die dit juist als sterk punt zien.

Constateringen

Een aantal constatering naar aanleiding van het thema 'samenwerkend vermogen'.

- Het relatiebeheer lijkt in het algemeen op orde.
- Er is twijfel over de omgevingssensitiviteit van locaties en hun vermogen om te anticiperen op veranderende omstandigheden.
- Als belangrijkste stakeholders worden beschouwd: bron van financiering, maatjes en hulpvragers.
- Woningcorporaties worden onterecht als niet belangrijke stakeholders gezien.
- Een deel van de locaties heeft behoefte aan meer structuur in relatiebeheer waarbij tijd een knelfactor lijkt te zijn.

8. Conclusies en aanbevelingen

De vraag bij de start van het onderzoek was:

“Wat hebben locaties van SchuldHulpMaatje nodig om als lokale organisatie optimaal in te kunnen spelen op diverse ontwikkelingen en uitdagingen om de lokale dienstverlening kwalitatief en duurzaam vorm te geven?”

Daarbij zijn twee aandachtsgebieden genoemd: de kwaliteit van dienstverlening en de financiële verduurzaming, beide met het oog op de toekomst. Onze conclusies en aanbevelingen zijn met name daarop gericht. We komen daarbij zoveel mogelijk tot de kern.

Financiële verduurzaming

We hebben in het onderzoek een aantal zaken vastgesteld die direct of indirect te maken hebben met financiële verduurzaming.

Constatering

- Veel locaties ervaren geen urgent financieel probleem.
- Er is behoefte, geen beleefde urgentie, om te werken naar gespreid inkomstenmodel.
- Volwassen locaties zijn niet minder afhankelijk van de gemeente dan collega's in een andere organisatiefase.
- Veel locaties hebben een grote financiële afhankelijkheid van de gemeente.
- Het belang van woningcorporaties als stakeholder wordt door locaties ondergewaardeerd.
- Een derde van de locaties zegt een gebrek aan kennis en vaardigheden te hebben op gebied van communicatie en fondsenwerving.
- Omgevingssensitiviteit van lokale stichtingen is niet sterk ontwikkeld.

Advies

- Versterk de 'zwakte'. De sterke financiële afhankelijkheid wordt als een risico ervaren. Het verminderen van die afhankelijkheid door het creëren van inkomsten uit andere bronnen is niet eenvoudig. Noodzakelijke kennis en ervaring op gebied van communicatie en fondsenwerving ontbreekt vaak. Versterk daarom je 'zwakte' door de positie te creëren voor de gemeente als onmisbare partner. Dit kan op de volgende manieren.
 - SchuldHulpMaatje heeft de potentie om, naast de rol van schuldhulpverlener, ook de rol van expert te ontwikkelen. Daarmee kan zij meer invloed gaan uitoefenen op lokaal beleid en de eigen positie versterken.
 - Zorg dat relatiebeheer op ambtelijk én politiek niveau goed is geregeld. Het eerste is vaak goed op orde, aan het tweede ontbreekt het op veel plekken.
 - Versterk de omgevingssensitiviteit van de locaties. Hoe beter zij ontwikkelingen zien en duiden, des te beter zij daarop kunnen anticiperen.
 - Versterk het planmatig en strategisch werken van locaties. Monitor de aanwezigheid van jaar- en strategische plannen.
- Versterk de lokale wervingskracht.
 - Versterk de lokale wervingskracht richting woningcorporaties met goede training en documentatie (bijv. voorbeeld convenant). Zorg dat locaties goed op de hoogte zijn van wat corporaties wel en niet mogen ondersteunen. Benadruk dat het niet allen gaat om financiële ondersteuning maar om samenwerking.
 - Stel een pool op van fondswerfmaatjes: mensen van locaties die succesvol zijn in fondsenwerving (of een specifiek onderdeel daarvan) en gedurende een periode een collega-locatie willen begeleiden. Geef fondswerfmaatjes een passende financiële vergoeding hiervoor.
 - Maak tijd en geld vrij voor fondsenwerving. Laat locaties (onder begeleiding) een fondswerfplan opstellen waarin voor een à twee jaar betaalde fte aan

fondswerving is opgenomen. Zoek fondsen die een dergelijk verduurzamingsproject willen financieren.

- Verlaag contributiedruk door het vergroten van de structurele inkomsten van VSN vanuit relevante stakeholders.
 - Zoek naar landelijke partnerships met bedrijven die baat hebben bij goede schuldhelpverlening of preventie op dat gebied als bijvoorbeeld energiebedrijven. Dit zijn met name partijen die een landelijke benadering vragen. Gebruik de inkomsten uit dit soort partnerships om de contributie van locaties te verlagen. Vraag is uiteraard wel hoe groot de mogelijkheden zijn nu een belangrijk deel van deze doelgroep ook partner is van Geldfit.
- Laat de norm van de afhankelijkheid van gemeentelijke subsidie tot maximaal 50 procent los. Er kan een lokale context zijn waarin een subsidiebijdrage van de gemeente voor meer dan 50 procent van de begroting zowel praktisch als strategisch logisch is.

Vertaling naar het groeimodel

De aanbevelingen voor de financiering verduurzaming richten zich met name op het versterken van het wervend vermogen van locaties. Daarbij gaat het niet alleen om de vakkennis en -kunde van geldwerving te versterken. Alle aandachtsgebieden spelen bij de verduurzaming een rol. Het gaat niet vanzelf en vraagt om planmatig werken (organisatiekracht) en ondersteuning in training en documentatie en capaciteitsontwikkeling (draagkracht). Maar het is ook nodig om politiek draagvlak te ontwikkelen en zich te positioneren als expert (wervend vermogen) en aandacht te besteden aan omgevings sensitiviteit en samenwerking op landelijk niveau (samenwerkend vermogen).

Rol van VSN

Gemeente

Blijf het steunpunt doorontwikkelen als kenniscentrum en zorg ervoor dat kennis en ervaring structureel binnen het netwerk blijven en worden gedeeld. Start een langjarig onderzoek op basis van de eigen gegevens van het netwerk.

Ondersteun locaties bij het voeren van lobby met training en een lobby-document.

De rol van VSN is en blijft het signaleren en duiden van relevante landelijke ontwikkelingen en deze vertalen naar de lokale situatie. Ondersteun locaties door hen zo veel mogelijk te informeren over de ontwikkelingen en help hen met training, documentatie en individueel advies.

Plannen

Vraag jaarlijks de jaarplannen en strategische plannen van locaties op. Ga in gesprek met locaties die deze plannen niet hebben over de achterliggende redenen. Zorg voor goede formats en voorbeelden van plannen.

Wervingskracht

Besteed extra aandacht aan de relevante rol van woningcorporaties. Deel goede voorbeelden van locaties en zorg ervoor dat ondersteunend materiaal als handreikingen en voorbeeldconvenanten structureel onder de aandacht wordt gebracht.

Start een pool fondswerfmaatjes en breng deze vorm van begeleiding onder de aandacht van locaties.

Begeleid locaties in het opstellen van een verduurzamingsprogramma en neem daarbinnen de rol van expert en coach op.

Kwaliteit dienstverlening

Kwaliteit wordt voor een belangrijk deel bepaald door de vrijwilligers van SchuldHulpMaatje. De organisatie verleent immers een dienst. Een belangrijk aspect van een dienstverlener is dat de kwaliteit van die dienst wordt bepaald door de medewerkers.

In het onderzoek zijn een aantal zaken geconstateerd die direct of indirect van invloed zijn op het werk van de maatjes, coördinatoren en bestuursleden.

Constateringen

- Het wervend vermogen is in grote lijnen op orde. Locaties geven over het algemeen aan geen problemen te hebben met het werven van maatjes, coördinatoren en bestuursleden. Al is het werven voor die laatste groep wel iets lastiger dan voor de eerste twee.
- Locaties zijn niet goed in staat jongere vrijwilligers te werven.
- Het binden (in tijd) van maatjes is een uitdaging.
- Dertig procent van de respondenten zegt kwaliteiten op het gebied van fondsenwerving en communicatie te missen.
- Het ontbreekt aan een gestructureerd vrijwilligersbeleid bij locaties.
- De intervisies met de maatjes zijn goed op orde. Wat nog verbeterd kan worden, zijn structurele individuele gesprekken met maatjes, jaarlijkse functioneringsgesprekken met coördinatoren en intervisies binnen lokale besturen.
- Met de organisatie-ontwikkeling verandert wellicht ook de ondersteuningsbehoefte van locaties.
- Het innovatief vermogen van locaties is beperkt.

Advies

- Ontwikkel een lokaal vrijwilligersbeleid
 - Een gestructureerde aanpak waarin het werven, boeien, binden, behouden en beëindigen van de relatie met vrijwilligers binnen de organisatie aandacht krijgt, draagt bij een betere aanwas en een langere 'levensduur' van vrijwilligers.
- Ontwikkel een doorlopende Google Ads Grants campagne voor het werven van maatjes en coördinatoren
 - Vergroot hierdoor je zichtbaarheid bij mensen die op zoek zijn naar vrijwilligerswerk of maatje zijn.
- Werf vrijwilligers via social media
 - Vergroot je zichtbaarheid en wervingskracht via social media bij met name jongere doelgroepen.
- Stimuleer locaties om zelf actief op social media te zijn (Facebook, Instagram).
 - Ontwikkel een training voor locaties.
 - Ontwikkel vanuit VSN wervingscampagnes gericht op de locaties.
- Ondersteun besturen op hun rol als werkgever
 - Ontwikkel ondersteuningsprogramma specifiek gericht op besturen met daarin verschillende aspecten die te maken hebben met hun 'werkgeversrol'. Voorbeelden van thema's zijn: 'leidinggeven aan vrijwilligers', 'functionerings- en beoordelingsgesprekken', 'positie van werknemers en werkgevers'.
- Doorontwikkeling ondersteuning landelijk steunpunt
 - Doe gericht onderzoek naar de ondersteuningsbehoefte van volwassen locaties en pas het aanbod van het steunpunt daarop aan.

Deze adviezen zijn gericht op het versterken van de lokale bestuurskracht. Verdere ontwikkeling van vrijwilligersbeleid, extra aandacht voor planmatig werken en meer online communicatie en online wervingskracht versterken de locaties in hun kerntaak.

Vertaling naar het groeimodel

Ook hier geldt dat kwaliteit wordt bepaald door verschillende aspecten van de organisatie. Het ontwikkelen van een vrijwilligersbeleid versterkt de 'organisatiekracht en de draagkracht' van locaties.

Het actief bewegen op social media en het werken aan online zichtbaarheid vergroot de 'wervingskracht' van de organisatie in het bereiken van nieuwe doelgroepen. Het versterken van lokale besturen in hun rol draagt weer bij aan de 'draagkracht' van de lokale SchuldHulpMaatjes.

Rol van VSN

Train locaties in het ontwikkelen van een vrijwilligersbeleid. Zorg voor goed ondersteunend materiaal als voorbeelden en formats.

Vraag, indien VSN dit nog niet heeft, Google Ad Grants aan. Het landelijk steunpunt kan een campagne opzetten waarbij lokaal vrijwilligers geworven worden. Ontwikkel gerichte campagnes die op specifieke locaties gericht zijn. Eenzelfde aanpak kan gevolgd worden voor de social media.

Bovengenoemde punten hebben als effect dat er bewust gekeken wordt naar andere profielen, doelgroepen voor vrijwilligers dan op dit moment. Met een online aanpak bereik je vaak jongere doelgroepen. Dit kan op termijn een positief effect hebben op de gemiddelde leeftijd van maatjes, coördinatoren en bestuursleden.

De rol van VSN bij het ontwikkelen van een kaderprogramma voor besturen is hierboven al toegelicht.

9. Slotwoord

In de korte periode dat SchuldHulpMaatje nu bestaat, is een groot netwerk van locaties ontstaan. We zijn onder de indruk van de kwaliteit van het werkmodel, de ondersteuning vanuit het landelijk steunpunt aan locaties en de inzet en betrokkenheid van de lokale besturen.

In een onderzoek als dit wordt meestal gekeken naar 'Wat kan er beter?'. Het is mooi om ambitie te hebben, zolang niet vergeten wordt wat al is bereikt. En dat is veel én goed. We hopen dat, naast al het goede dat er al binnen SchuldHulpMaatje is, ons rapport een bijdrage zal leveren aan de verdere ontwikkeling van uw prachtige werk.