

Kwaliteitsimpuls

Een model voor vrijwilligersbeleid

PEP heeft een model ontwikkeld voor vrijwilligersbeleid, gebaseerd op onderzoek onder 112 vrijwilligersorganisaties in Den Haag. Dit onderzoek heet Kwaliteitsimpuls. Het model is handig voor iedereen die het werken met vrijwilligers van kwaliteit wilt voorzien en er een visie op wilt bouwen. Het model start het in kaart brengen van de externe omgeving en eindigt met een evaluatie. Verder richt het model zich op HR-beleid. De match tussen vrijwilliger en organisatie en de duurzaamheid van de samenwerking staan voorop.

Het model is een handige tool om uw organisatie regelmatig te screenen op het werken met vrijwilligers.

ONDERDEEL VAN

www.pep-eboek.nl,

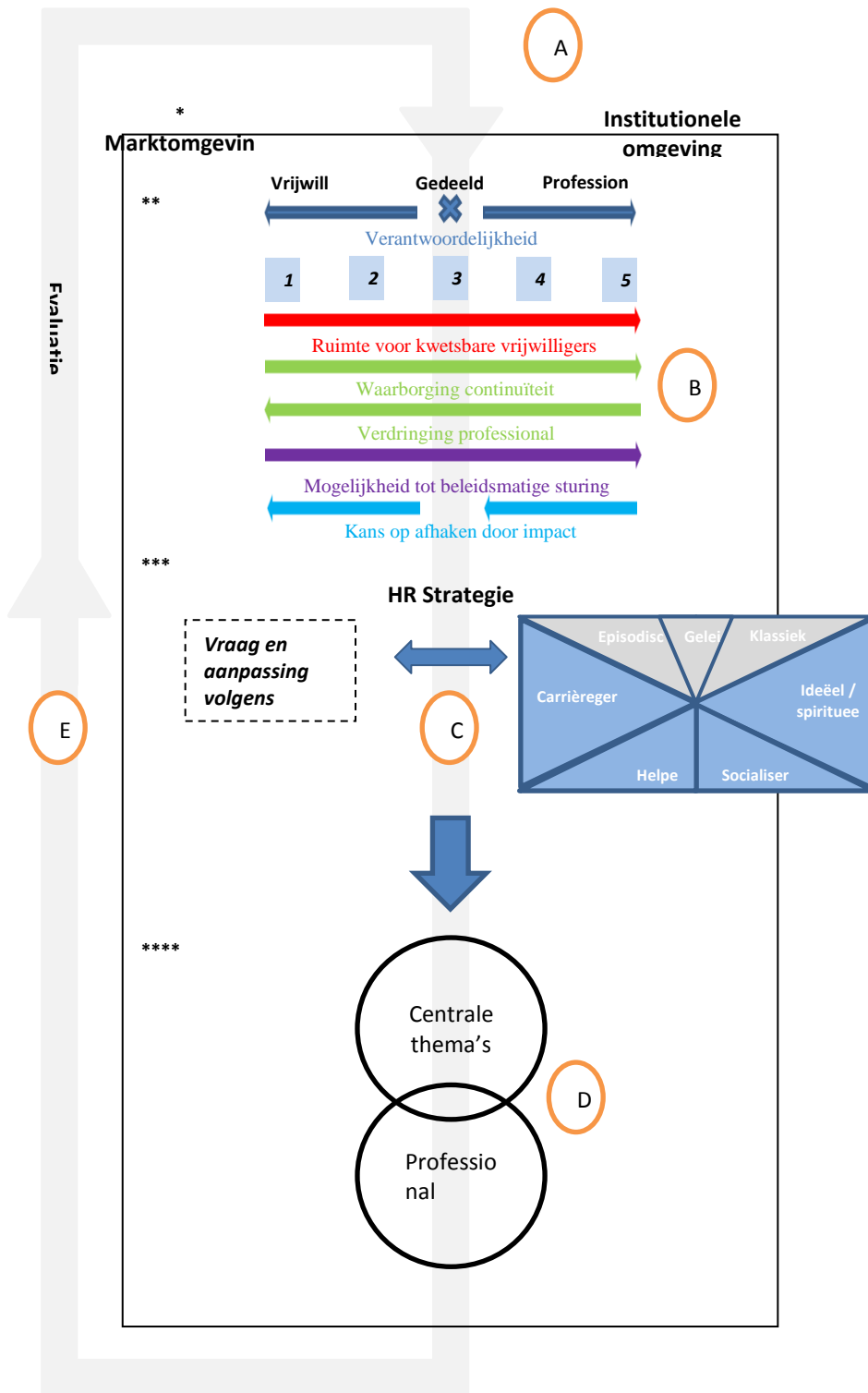
De praktische gids voor organisaties die met vrijwilligers werken

UITGEGEVEN DOOR

PEP Den Haag

www.pepdenhaag.nl

070-3024444



Gebaseerd op inzichten uit:
 *Zijderveld (1999), ** Tonkens (2014), *** Meijs e.a. (2011), **** Van Der Scheuren (2013)

Onderdeel A: de omgeving van de organisatie

De externe omgeving van organisaties wordt vorm gegeven door de markt én het beleid. De markt in brede zin is de economie, de markt in enge zin zijn dan andere spelers die binnen het domein van de organisatie actief zijn of er actief op zullen worden. Het beleid is de institutionele context. Zowel de markt als het beleid geven samen mede vorm aan de Civil Society.

Civil Society

De verbanden tussen mensen die zich buiten de familiale, economische en politieke sfeer bevinden.

Een onderdeel van de Civil Society is vrijwilligerswerk. Als de externe omgeving van een organisatie verandert, dan moet de organisatie in kaart brengen of dit impact heeft op het vrijwilligerswerk binnen de organisatie. Zo zijn beleidsmatige veranderingen vaak van invloed op het vrijwilligerswerk binnen de organisatie. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een verandering in de wetgeving bij de VOG, nieuwe regels omtrent geleide vrijwilligers, regels omtrent vrijwilligersvergoedingen of de decentralisaties van 1 januari 2015.

Ook moet de organisatie kijken naar andere spelers op haar domein en de economie in haar geheel. In de strategie van een organisatie wordt vaak rekening gehouden met de veranderende markt. Wat zijn de kansen en wat zijn de bedreigingen? Een HR-vrijwilligersbeleid sluit hier bij aan.

Voorbeeld: Door de vergrijzing en de crisis zijn bezuinigingen in de zorg nodig. Zorgaanbieders gaan hierdoor steeds meer met vrijwilligers werken, met name bij lichtere vormen van zorg. Maar blijft dit zo? Hoe meer een organisatie afhankelijk is van het beleid en haar marktomgeving, des te vaker moet zij deze omgeving in kaart brengen in verband met haar vrijwilligerswerk.

Onderdeel B: De mate van verantwoordelijkheid

Een handige manier om een organisatie met betrekking tot vrijwilligerswerk in te delen, is kijken naar de mate van verantwoordelijkheid. Ligt de verantwoordelijkheid volledig bij vrijwilligers of wordt deze met de professionals gedeeld? Of ligt de verantwoordelijkheid volledig bij de professionals en is de vrijwilliger er enkel voor ondersteunende taken?

Mate van verantwoordelijkheid

Vrijwillige verantwoordelijkheid (VV)

Gedeelde verantwoordelijkheid (GV)

Professionele verantwoordelijkheid (PV)

Als de organisatie zich gepositioneerd heeft op de as van verantwoordelijkheid (zie het onderdeel bij **B** in het schema), kan ze kijken naar de onderliggende assen en de bijhorende kansen en valkuilen. Zo is er bij **1** vaak weinig ruimte voor kwetsbare vrijwilligers. Zij hebben vaak meer ondersteuning nodig en kunnen dus best dicht bij een professional werken (bij **5**). Let wel: niet iedere doelgroep leent zich tot het werken met kwetsbare vrijwilligers.

► Welke plaats kan ik geleide vrijwilligers geven in mij organisatie?

De waarborging van de continuïteit van het vrijwilligerswerk neemt toe naarmate de verantwoordelijkheden meer bij professionals liggen. Vrijwillig is misschien niet vrijblijvend, bezoldigd werken onder een contract is dat al helemaal niet.

► Welke inspanningen moet ik leveren om vrijwilligers te binden aan mijn organisatie?

Hoe meer verantwoordelijkheid gedragen wordt door vrijwilligers, des te kleiner de kans op verdringing van de professional. Dit is niet alleen omdat er dan minder professionals aanwezig zouden zijn. Waarschijnlijk voeren de professionals bij **3** andere taken uit dan bij **5**. Denk bijvoorbeeld bij **3** aan maatjesprojecten, waar professionals zelf geen maatje zijn. En bij **5** aan zorginstellingen, waar vrijwilligers momenteel nog geen zorg mogen verlenen.

► Wie zou eventuele wegbezuinigde functies in mijn organisatie kunnen vervullen?

De mogelijkheid tot beleidsmatige sturing neemt toe naargelang de organisatie zich binnen de professionele verantwoordelijkheid bevindt. Immers, vaak zijn er dan subsidierelaties met de gemeente. Deze relaties kunnen aangegrepen worden om regels op te leggen. Ook bezuinigingen zijn hier van tel. Denk andermaal aan de bezuinigingen in de zorg. Voor een buurtorganisatie, waar geen professionals in aanwezig zijn, is dit van minder belang. Hoe groter de kans op beleidsmatige sturing binnen de organisatie, des te meer ze stap **A** uit dit model dient te herhalen. Immers, het is stap **A** waarbij je toekomstige veranderingen uit de externe omgeving, waaronder het beleid, in kaart gaat brengen.

► In hoeverre heeft het gemeentelijke beleid invloed op de taken van mijn organisatie?

De laatste as is die van de kans op afhaken van de vrijwilliger door de verantwoordelijkheid die hij draagt. Het is van belang te weten dat vrijwilligers niet steeds op zoek zijn naar verantwoordelijkheid. Sommigen willen zich nuttig maken, anderen vinden het gewoon fijn om vrijwilligerswerk te doen. Breng goed in kaart wat de verantwoordelijkheden zijn van de vrijwilligers en wees ervan bewust dat niet iedereen deze wil dragen.

► **Vraagt de organisatie wel eens iets van de vrijwilliger dat niet was afgesproken?**

Als de organisatie zich heeft gepositioneerd op de assen, kan beter in kaart gebracht worden welke kansen zich voor doen, maar ook waarvoor opgelet moet worden in de toekomst. Bovendien zegt het ook iets over het type vrijwilliger dat wordt gezocht.

Onderdeel C: Vraag en aanbod en categorie en type

Bij 'Vraag en aanpassing op het aanbod':

Vraag: Wat voor iemand zoeken wij?

Een functieprofiel samenstellen en vervolgens op zoek gaan naar een geschikte kandidaat. Dit kan door bijvoorbeeld het plaatsen van een vacature.

Aanpassing op het aanbod: Wie meldt zich aan en wat zou hij/zij voor mijn organisatie kunnen betekenen (in de toekomst)?

De vrijwilliger die zich komt aanmelden wordt gevraagd wat hij kan en wil doen. Nadien ga je op zoek naar een geschikte taak.

Een vrijwilliger kon niet in de organisatie aan de slag. Hij had dan wel groene vingers, maar kende niets van de zorgtaken binnen de organisatie en gastheren waren er al voldoende. Een maand later huurt de organisatie een groenbedrijf in voor het onderhoud van de tuin.

Ook is het van belang om goed in te schatten wat voor **categorie vrijwilliger** nodig is of zich komt aanmelden. We onderscheiden er drie:

De episodische vrijwilliger:

Deze wil zich voor een korte tijd binden aan de organisatie. Vaak gaat het over een project of tot wanneer hij een baan heeft gevonden. Voor deze vrijwilliger staat het eigen levensplan voorop. Hij wil iets doen, maar verwacht iets terug: nieuwe competenties, opbouw van een netwerk, verrijking van CV, etc.

De geleide vrijwilliger:

Dit zijn vrijwilligers die in de bijstand zitten en door de gemeente naar vrijwilligerswerk worden geleid. Het vrijwilligerswerk is vaak de eerste stap in de zoektocht naar een duurzame dagbesteding.

De klassieke vrijwilliger:

Deze vrijwilliger zet zich vaak voor langere tijd in. Zijn drijfveren zijn vooral van collectieve, sociale, religieuze of culturele aard. Het gaat hier over een duurzame inbedding in het sociale en maatschappelijke weefsel.

Motieven en beloningen

Vrijwilligers, ongeacht tot welke categorie ze behoren, hebben verschillende motieven. Deze zijn: socialiseren, helpen, carrièregerichtheid en ideëel / spiritueel. Wat van belang is, is dat bij elk motief centrale thema's horen. Dit zijn de voldoeningen die de vrijwilliger in het vrijwilligerswerk zoekt.

Uit deze voldoeningen kunnen we op maat afgestemde beloningen afleiden:

Socialiserend

Een gevoel van samenhang is van belang ► nauw contact met de doelgroep staat dan voorop ► een gezamenlijk uitje met de doelgroep is dan een passende beloning.

Carrièregericht

Een leerrijke omgeving is van belang ► door alleen op kantoor te zitten kan hij niet netwerken ► cursussen zijn een gepaste beloning.

Helpend

Het werk is kort krachtig en geeft voldoening ► bel hem maar wanneer je hem nodig hebt ► nieuw gereedschap of een leuk T-shirt met vermelding van de organisatie zijn een passende beloning.

Religieus/spiritueel

Een gezamenlijke religieuze beleving is van belang ► zolang het bijdraagt tot het geloof en de gedeelde opvatting kan je op hem rekenen ► kunnen bijdragen aan het welzijn van anderen binnen de religieuze opvattingen is een beloning op zich.

Elk van deze vier types vrijwilligers kunnen zowel episodisch, geleid als klassiek zijn. De categorie zegt dan iets over de vorm van de inzet die de vrijwilliger kan bieden: onder bepaalde regels (geleid), van kortdurende aard (episodisch) of duurzaam (klassiek). Het type zegt dan iets over wat de vrijwilliger van de organisatie verwacht: warm samen zijn (socialiserend), netwerkmogelijkheden (carrièregerichte), de taak en het helpen staan voorop (helpend) en de religieuze beleving.

- Kan een religieus vrijwilliger in een daklozencentrum helpen?
- Is een socialiserend vrijwilliger geschikt voor een maatjesproject?
- Waar kan een helpend vrijwilliger niet helpen?

Onderdeel D: De thema's van de vrijwilliger

Wat zijn de thema's die van belang zijn voor de vrijwilliger? Hoe staan die thema's in relatie tot het gedrag en de positie van de professional? Wat doe je met de professional in geval van verdringing?

De socialiserende vrijwilliger

Communicatie verloopt heel direct langs korte lijnen

Het sociale aspect uit zich in grote zorg naar zorgbehoevenden en naar elkaar

Communicatie en overleg zijn er in overvloed

Het is werk met ontspannen, vriendschappelijke omgangsvormen

Iedereen wordt als gelijke behandeld

Er is een diepgaand gevoel van saamhorigheid

Werving en selectie zijn cultuurgebonden en vinden eenzijdig via coöptatie plaats

De carrièregerichte vrijwilliger

Het werk vraagt veel deskundigheid

Er is ruimte om deskundigheid te verwerven

Er wordt gewerkt met een matrixstructuur

Er is voldoende deskundigheid aanwezig

Het werk is leerzaam

De helpende vrijwilliger

Het werk is hartverwarmend

De opbrengsten van het werk zijn immaterieel en vaak symbolisch van aard

Het sociale aspect uit zich in grote zorg naar zorgbehoevenden en naar elkaar

Het werk geeft individueel voldoening

Het werk geeft op een warme manier houvast in de maatschappij

Het werk is een zinvolle tijdbesteding

Het werk is kort en krachtig

Het werk is fysiek zwaar

Bron: Van der Scheuren (2013)

Daar waar er professionals bij de organisatie betrokken zijn, is het van belang dat ze op de hoogte zijn van de thema's van de vrijwilliger. Deze werden afgeleid uit de types vrijwilligers van stap C.

Voor de professional zelf heeft het HR-vrijwilligersbeleid een signaalfunctie. Door de evaluatie van stap A en de positionering van de organisatie uit stap B, wordt het duidelijk wat de kans op verdringing is. Deze kans op verdringing moet leidend zijn in de competentieontwikkeling van de professional.

- ▶ Als je uit stap A weet dat de functie binnen twee jaar gaat verdwijnen, wat zou een nieuwe opleiding aan de motivatie van de professional kunnen doen?
- ▶ Als er steeds meer vrijwilligers bijkomen, moet de professional dan niet leren hoe vrijwilligers te begeleiden?
- ▶ Is de professional voorbereid op het werken met geleide vrijwilligers?

Onderdeel E: De evaluatie

De evaluatie van het vrijwilligersbeleid is een terugkerende actie. Per stap (**A, B, C, D, E**) kan de organisatie een evaluatie inbouwen.

- A** Zijn er beleidsmaatregelen genomen waar de organisatie niet op was voorbereid. Hoe komt dit? Hoe kunnen we in de toekomst hier beter op reageren? Zijn er veranderingen in de markt geweest die een impact hebben gehad op het vrijwilligersbeleid in onze organisatie. Hoe kunnen we ons hiertegen wapenen?
- B** Is de positie van onze organisatie veranderd? Zijn er gebeurtenissen uit A die ervoor zorgen dat we zijn verschoven op de as?
- C** Wat zijn de gevolgen van de evaluatie van **A** en **B** voor het inrichten van de vraag of de aanpassing op het aanbod? Wat hebben we geleerd van de inzet van de vrijwilligers? Wat leren de exitgesprekken ons? Is er sprake van een win-winsituatie?
- D** Is de positie van de professional veranderd? Hoe zit het met diens motivatie in relatie tot de vrijwillige inzet? Hoe lang zal de positie van de professional nog hetzelfde blijven?
Hebben we de centrale thema's gekoppeld aan de wensen van de vrijwilligers. Is onze beloningsstructuur voldoende gedifferentieerd? Zijn sommige vrijwilligers zich anders gaan opstellen?
- E** Hebben we voldoende geleerd van de vorige evaluatie. Wat kan beter in **A, B, C** en **D**?

Geraadpleegde bronnen

Baren van, E., Meijs, L., Roza, L., Metz, J. & Hoogervorst, N. (2011), *Over hedendaagse 'vrijwillige inzet' en 'vrijwilligersmanagement' als bouwstenen voor de pedagogische civil society*, laatst geraadpleegd op 23 maart 2015: http://www.irim.eur.nl/fileadmin/centre_content/strategic_philanthropy/Over_hedendaagse_vrijwillige_inzet.pdf

Beck, U. (1992), *Risk society: towards a new modernity*, Londen: Sage

Beullens, K. & Storms, B. (2003), *Vrijwilligers onder de loep: Een literatuurstudie*, Turnhout: Vormingplus Kempen

Binnenlands bestuur (2013), *Troonrede: Omslag naar de participatiesamenleving*, laatst geraadpleegd op 23 maart 2015: <http://www.binnenlandsbestuur.nl/bestuur-en-organisatie/nieuws/troonrede-omslag-naar-participatiesamenleving.9102753.lynkx>

Boon, S. (2010), *Generation Y en waarom werken gaat veranderen*, Factomediabas, laatst geraadpleegd op 23 maart 2015: <http://facto.nl/wp-content/uploads/2014/03/Generatie%20Y%20en%20waarom%20werken%20gaat%20veranderen.pdf>

Bos, E. & Hetem, R. (2011), *Vrijwillige Inzet Onderzocht (ViO) Cahier 2011*, Utrecht: Movisie

Bouckaert, G. & Pollitt, C. (2004), *Public Management Reform: A Comparative Analysis, second edition*, New York: Oxford University Press

Brown, E. & Zahrl, J. (1989), 'Nonmonetary Rewards for Skilled Volunteer Labor: A Look at Crisis Intervention Volunteers', *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 18(2): 167-177.

College Den Haag (2014), *Beleidsplan Maatschappelijke Ondersteuning 2015-2016 Gemeente Den Haag*, laatst geraadpleegd op 23 maart 2015: <http://www.denhaag.nl/home/bewoners/gemeente/document/Conceptbeleidsplan-Wmo-20152016-en-Conceptverordening-Wmo-2015.htm>

College Den Haag (2011), *De Haagse Participatiemaatschappij Uitvoeringsprogramma Welzijn 2011-2014*, Laatst geraadpleegd op 23 maart 2015: <http://www.denhaag.nl/home/bewoners/gemeente/document/Voorstel-van-het-college-inzake-van-verzorgingsmaatschappij-naar-participatiemaatschappij-Meerjarenbeleidsplan-Wmo-20112014-Zorg-voor-elkaar-xden-uitvoeringsprogramma-De-Haagse-participatiemaatschappij-Participatienota.htm>

Cnaan, R. & Amroffell, L. (1994), 'Mapping volunteer activity', *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 23: 335-351.

Dekker, P. & De Hart, J. (2009), *Vrijwilligerswerk in meervoud. Civil society en vrijwilligerswerk 5*, Den Haag: SCP

Devilee, J. (2005), *Vrijwilligersorganisaties onderzocht. Over het tekort aan vrijwilligers en de wijze van werving en ondersteuning*, Den Haag: SCP

Europese Commissie (2012), Special Eurobarometer 378 in Nationaal Kompas volksgezondheid (2013), *Vrijwilligerswerk Heden, verleden en toekomst: Zijn er verschillen tussen Nederland en andere landen?*, laatst geraadpleegd op 23 maart 2015: <http://www.nationaalkompas.nl/participatie/vrijwilligerswerk/vrijwilligerswerk-verschillen-internationaal/>

Handy, C. (1988), *Understanding voluntary organizations, how to make them function effectively*, London: Penguin Books

Hustinx, L. (2010), 'I Quit, Therefore I Am?: Volunteer Turnover and the Politics of Self-Actualization', *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39: 236-255

Hustinx, L. & Lammertijn, F. (2002), *Methodologisch verslag van een empirisch onderzoek naar stijlen van vrijwilligheid bij de vrijwilligers van Rode kruis – Vlaanderen*, Leuven: KU Leuven, departement sociologie

Huyse, L. (2014), *De democratie voorbij*, Leuven: Van Halewyck

Klein Hegeman, P. & Kuperus, M. (2004), 'Een verkenning van het begrip vrijwilligerswerk: Een onderzoek naar de flexibiliteit van de definitie en de naam- en betekenisgeving aan de eigen vrijwillige inzet', *Vrijwillige inzet Onderzocht*, 1(2): 17-26.

Lelkes, O. (2010), *Social participation and social isolation* in Atkinson, A. & Marlier, E. (2010), *Income and living conditions in Europe*, Luxembourg: Publications Office of the European Union

Meijs, L. (1997), *Management van vrijwilligersorganisaties*, Utrecht: NOV

Meijs, L., Bridges Karr, L., van Baren, E. & Huisman, W. (2011), *Vrijwilligerswerk = matchmaking: Vrijwilligers zijn geen Lego*, Amsterdam: Tobi Vroegh

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2013), *Decentralisatiebrief*, laatst geraadpleegd op 23 maart 2015: <http://www.invoeringwmo.nl/sites/default/files/img-219101618-0001.pdf>

Movisie (2014), *Draaischijf vrijwilligersorganisaties*, laatst geraadpleegd op 23 maart 2015: <https://www.movisie.nl/tools/draaischijf-vrijwilligersorganisaties>

Movisie (2014), *Vrijwilligerswerk is geen containerbegrip*, laatst geraadpleegd op 23 maart 2015: <https://www.movisie.nl/artikel/vrijwilligerswerk-geen-containerbegrip>

Nationaal kompas Volksgezondheid (2013), *Vrijwilligerswerk: Vrijwilligerswerk samengevat*, laatst geraadpleegd op 23 maart 2013: <http://www.nationaalkompas.nl/participatie/vrijwilligerswerk/vrijwilligerswerk-samengevat/>

Redig, G (2005), 'Vrij wel vrijwilliger. Een momentopname van vrijwilligers(werk) in België en Vlaanderen', *Vrijwillige inzet onderzocht*, 2(1): 16-27.

Rijksoverheid (2014), *Decentralisatie van overheidstaken naar gemeenten*, laatst geraadpleegd op 23 maart 2015: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/gemeenten/decentralisatie-van-overheidstaken-naar-gemeenten>

Ruiter, S. & Bekkers, R. (2009), *Vrijwillige participatie gedurende de levensloop* in Dekker, P. & De Hart, J. (2009), *Vrijwilligerswerk in meervoud. Civil society en vrijwilligerswerk 5*, Den Haag: SCP

Thompson, A. (2001), *What is Civil Society?*, laatst geraadpleegd op 23 maart 2015: http://www.bbc.co.uk/worldservice/people/highlights/010705_civil.shtml

Tonkens, E. (2014), *Kunnen we dat niet aan vrijwilligers overlaten: ? Verschuivingen tussen vrijwilligers en professionals in de sociale sector*, Universiteit Amsterdam: Afdeling Sociologie en Filantropie

Van Daal, H., Winsemius, A. & Plemper, E. (2005), *Vrijwilligers en beroepskrachten: Verslag van een verkennend onderzoek naar hun relatie*, Utrecht: Verwey-Jonker Instituut

Van Der Scheuren, M. (2013), *Het midden houden tussen gezag en vrijheid; De kwaliteit van de arbeid toegespitst op vrijwillige inzet; Op basis van de casus van de Maltezer vrijwilligers*, Rotterdam: Erasmus Universiteit

Verstraete, C. (1996), *Vrijwilligerswerk met toekomst*, Welzijnsgids – Welzijnzorg in Hustinx, L. & Lammertijn, F. (2002), *Methodologisch verslag van een empirisch onderzoek naar stijlen van vrijwilligheid bij de vrijwilligers van Rode kruis – Vlaanderen*, Leuven: KU Leuven, departement sociologie

Vrijwilligerswerk (2014), *Wat is een vrijwilligersorganisatie*, laatst geraadpleegd op 23 maart 2015: <http://www.vrijwilligerswerk.nl/?content=/743>

Vrijwilligerswerk (2014), *Criteria definitie vrijwilligersorganisatie*, laatst geraadpleegd op 23 maart 2015: <http://www.vrijwilligerswerk.nl/?content=/744>

Voyé, L. (1995), 'Pour revisiter le bénévolat. Propos heterodoxes', *Review Suisse Sociological*, 21(2), 317-340.

Wilson, J. & Musick, M. (1999), 'The Effects of Volunteering on the Volunteer', *62 Law and Contemporary Problems*, 141-168.

Winsemius, A. & en Steyaert, D. (2011), *Big Society past Nederland niet*, laatst geraadpleegd op 23 maart 2013:
<http://www.socialevraagstukken.nl/site/2011/10/31/big-society-past-nederland-niet/>

Zijderveld, A. (1999), *The Waning of the Welfare State: The End of Comprehensive State Succor*, New Brunswick: Transaction Publishers.