

# Kwaliteitsimpuls

## Een model voor vrijwilligersbeleid

PEP heeft een model ontwikkeld voor vrijwilligersbeleid, gebaseerd op het onderzoek 'Kwaliteitsimpuls' onder 112 vrijwilligersorganisaties in Den Haag. Het model is handig voor iedereen die het werken met vrijwilligers van kwaliteit wil voorzien en een visie wil opbouwen. Het model start met het in kaart brengen van de externe omgeving en eindigt met een evaluatie. Verder richt het model zich op humanresourcesbeleid. 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. Hieronder vindt u een uitgebreide omschrijving van het model, voorafgegaan door een schematische voorstelling ervan op pagina 2. Het is gebaseerd op inzichten uit:

- \* Zijderveld, A. (1999), *The Waning of the Welfare State: The End of Comprehensive State Succor*, New Brunswick: Transaction Publishers
- \*\* 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
- \*\*\* Meijs, L., Bridges Karr, L., van Baren, E. & Huisman, W. (2011), *Vrijwilligerswerk = matchmaking: Vrijwilligers zijn geen Lego*, Amsterdam: Tobi Vroegh
- \*\*\*\* 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

ONDERDEEL VAN

[www.pep-eboek.nl](http://www.pep-eboek.nl),

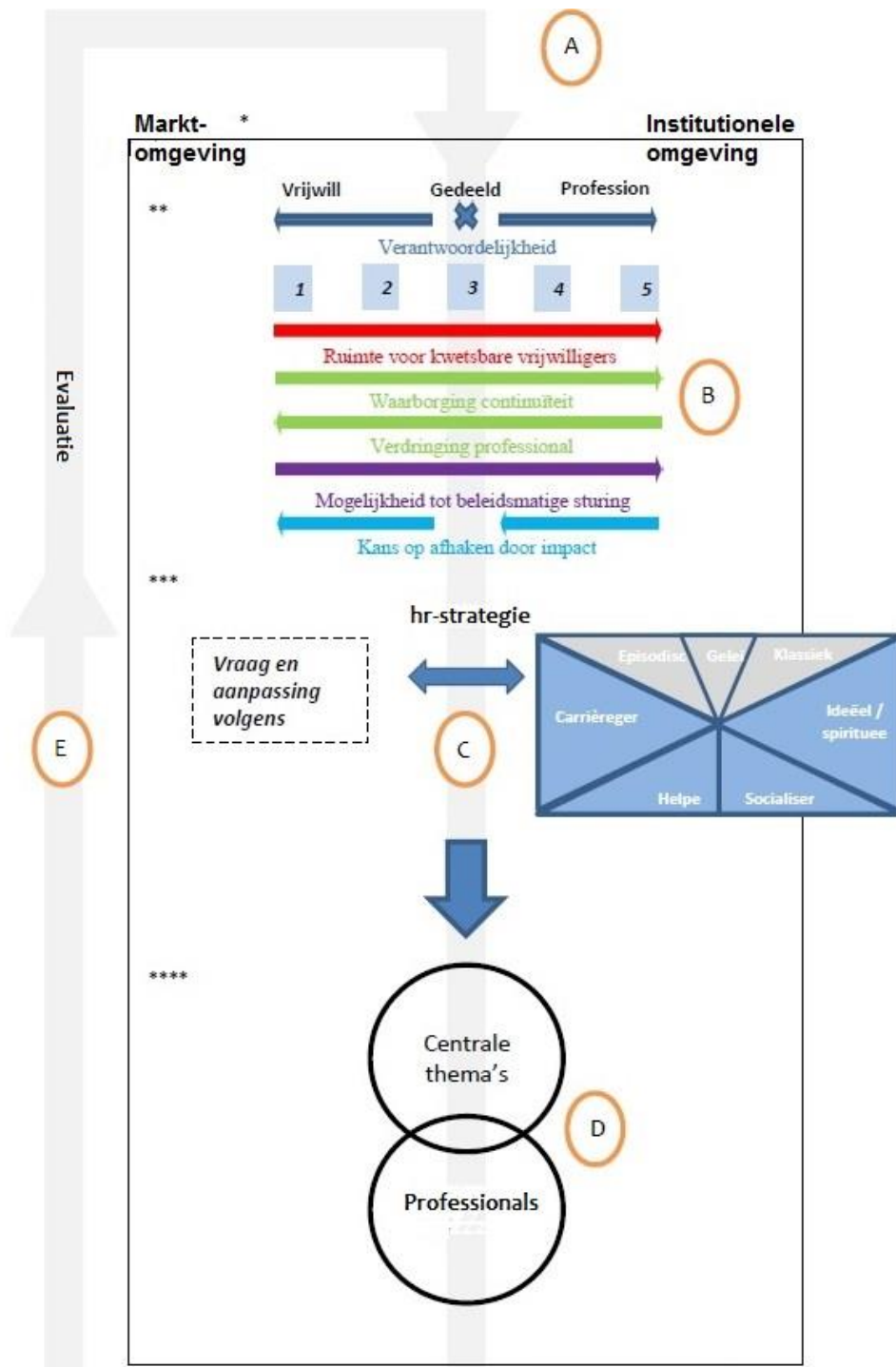
de praktische gids voor organisaties die met vrijwilligers werken

UITGEGEVEN DOOR

PEP Den Haag

[www.pepdenhaag.nl](http://www.pepdenhaag.nl)

070-302 44 44



### Onderdeel A: de omgeving van de organisatie

De externe omgeving van organisaties wordt vormgegeven door de markt én het beleid. De markt in brede zin is de economie, de markt in enge zin bestaat dan uit 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 geeft samen mede vorm aan de *civil society*.

**Civil society:** de verbanden tussen mensen buiten de familiale, economische en politieke sfeer.

Een onderdeel van de civil society is vrijwilligerswerk. Als de externe omgeving van een organisatie verandert, 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 aan een verandering in de wetgeving rond 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 in haar domein en de economie in haar geheel. Een organisatie houdt in haar strategie vaak rekening met de veranderende markt. Wat zijn de kansen en wat zijn de bedreigingen? Een humanresourcesbeleid inzake vrijwilligers sluit hierbij aan.

#### **VOORBEELD**

*Door de vergrijzing en de crisis zijn bezuinigingen in de zorg nodig geworden.*

*Zorgaanbieders gaan hierdoor steeds meer met vrijwilligers werken, vooral 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 met het oog op haar vrijwilligerswerk.*

#### **Onderdeel B: de mate van verantwoordelijkheid**

Een handige manier om een organisatie met betrekking tot vrijwilligerswerk in te delen, is te kijken naar de mate van verantwoordelijkheid. Berust de verantwoordelijkheid volledig bij vrijwilligers of delen zij haar met professionals? Of berust de verantwoordelijkheid volledig bij professionals en zijn de vrijwilligers er alleen voor ondersteunende taken?

#### ***Mate van verantwoordelijkheid***

- Vrijwillige verantwoordelijkheid
- Gedeelde verantwoordelijkheid
- Professionele verantwoordelijkheid

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 meer ondersteuning nodig en kunnen dus het best dicht bij een professional werken (bij **5**). NB: niet elke doelgroep leent zich voor het werken met kwetsbare vrijwilligers.

➤ *Welke plaats kan ik geleide vrijwilligers geven in mijn 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 vrijwilligers verantwoordelijkheid dragen, des te kleiner de kans op verdringing van de professional. Dat 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 op professionele verantwoordelijkheid inzet. Vaak zijn er dan subsidierelaties met de gemeente. Deze relaties kunnen worden aangegrepen om regels op te leggen. Ook bezuinigingen zijn hier relevant. Denk andermaal aan de bezuinigingen in de zorg. Voor een buurtorganisatie die zonder professionals werkt is dit van minder belang. Hoe groter de kans op beleidsmatige sturing binnen een organisatie, des te meer deze stap **A** uit dit model dient te herhalen. Bij stap **A** gaat u immers toekomstige veranderingen uit de externe omgeving, waaronder het beleid, in kaart 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 of zij draagt. Het is van belang te weten dat vrijwilligers niet steeds op zoek zijn naar verantwoordelijkheid. Sommige willen zich nuttig maken, andere 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 worden gebracht welke kansen zich voordoen, maar ook waarvoor in de toekomst moet worden opgelet. Bovendien zegt het iets over het type vrijwilliger dat wordt gezocht.

### **Onderdeel C: vraag en aanbod en categorie en type**

Bij 'Vraag en aanpassing' inzake het aanbod':

**Vraag:** wat voor iemand zoeken wij?

Stel een functieprofiel samen en ga vervolgens op zoek naar een geschikte kandidaat. Dit kan bijvoorbeeld door een vacature te plaatsen.

**Aanpassing van 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. Daarna gaat u op zoek naar een geschikte taak.

#### VOORBEELD

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

Ook is het van belang 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 voor een project of tot het moment waarop hij of zij een baan heeft gevonden. Voor deze vrijwilliger staat het eigen levensplan voorop. Hij of zij wil iets doen, maar verwacht iets terug: nieuwe competenties, opbouw van een netwerk, verrijking van het cv, etc.

#### *De geleide vrijwilliger*

Dit is een vrijwilliger die in de bijstand zit en door de gemeente naar vrijwilligerswerk wordt geleid. Dat 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 of haar drijfveren zijn vooral van collectieve, sociale, religieuze of culturele aard. Meestal komt het via de organisatie tot een duurzame inbedding in het sociale en maatschappelijke weefsel.

#### **Motieven en beloningen**

Vrijwilligers, ongeacht tot welke categorie ze behoren, hebben verschillende motieven. Deze zijn: socialiserend, helpend, carrièregericht en ideëel / spiritueel. Van belang is dat bij elk motief centrale thema's horen. Die horen bij de voldoening die de vrijwilliger in het vrijwilligerswerk zoekt.

Uit deze voldoening kunnen we op maat afgestemde beloningen afleiden:

### *Socialiserend*

Een gevoel van samenhang is van belang → nauw contact met de doelgroep staat 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 de vrijwilliger niet netwerken → cursussen zijn een gepaste beloning.

### *Helpend*

Het werk is kort krachtig en geeft voldoening → bel de vrijwilliger maar wanneer u hem of haar nodig heeft → nieuw gereedschap of een leuk T-shirt met vermelding van de organisatie is een passende beloning.

### *Religieus/spiritueel*

Een gezamenlijke religieuze beleving is van belang → zolang het bijdraagt tot het geloof en/of de gedeelde opvatting kunt u op hem of haar rekenen → bijdragen aan het welzijn van anderen binnen de religieuze of ideële opvattingen is een beloning op zich.

Elk van deze vier types vrijwilligers kan 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 samenzijn (socialiserend), netwerk mogelijkheden (carrièregerichte), de taak en de hulpverlening (helpend) en de religieuze of geestelijke beleving (religieus/spiritueel).

- *Kan een religieuze vrijwilliger in een daklozencentrum helpen?*
- *Is een socialiserende vrijwilliger geschikt voor een maatjesproject?*
- *Waar kan een helpende vrijwilliger niet helpen?*

### **Onderdeel D: de thema's van de vrijwilliger**

Welke thema's zijn van belang zijn voor de vrijwilliger? Hoe staan die thema's in relatie tot het gedrag en de positie van de professional? Wat doet u 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 voor zorgbehoevenden en voor 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)

Waar 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 u na stap A weet dat een functie binnen twee jaar gaat verdwijnen, wat zou een nieuwe opleiding dan 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 hier in de toekomst beter op reageren? Zijn er veranderingen in de markt geweest die 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** waardoor 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 van 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 dezelfde 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**?