



Vrijwilligers onder de loep

een literatuurstudie

Koen Beullens • Bérénice Storms

Koen Beullens

Bérénice Storms

Vrijwilligers onder de loep

een literatuurstudie

Vormingplus Kempen is één van de dertien volkshogescholen in Vlaanderen. Overtuigd willen we het sociaal-cultureel vormingswerk in de regio vernieuwen en verfrissende dynamieken op gang brengen. We willen het lokale sociaal weefsel verstevigen en werken aan een verdraagzame en participatieve samenleving.

De volgende tijd focussen we daarom op projecten en vormingswerk rond participatie, duurzaamheid en interculturaliteit.

Wil je op de hoogte blijven van onze activiteiten, schrijf je dan in op onze e-zine via www.vormingpluskempen.be

Een uitgave van Vormingplus Kempen

Vormgeving: Vormingplus Kempen

Druk: Odyse-Van Gorp

Foto's: Bart Van der Moeren (www.bartvandermoeren.com)

Publicatiedatum: maart 2007

ISBN 9789081162821

D/2007/11.195/2

Verantwoordelijke uitgever: Martine Coppieters, Otterstraat 109/4, 2300 Turnhout

inhoud

Inleiding.....	8
Het vrijwilligerswerk in beweging.....	11
1.1 Inleiding.....	11
1.2 Probleemstelling.....	12
1.3 Vrijwilligerswerk en samenleving.....	21
1.4 Stijlen van vrijwilligerswerk.....	25
Vrijwilligersorganisaties onder de loep.....	43
2.1 Classificaties van vrijwilligersorganisaties.....	44
2.2 Het management van kortlopende vrijwilligersopdrachten.....	68
2.3 Besluit.....	75
Vrijwilligersbeleid.....	79
3.1 Het Nederlandse vrijwilligersbeleid.....	80
3.2 Belgische en Vlaamse beleidssituatie.....	96
3.3 De inhoud van het beleid.....	104
3.4 Besluit.....	111
Algemeen besluit.....	114
Literatuurlijst.....	118
Bijlage 1 Voorbeelden en good practices.....	121
Bijlage 2 Werkwijze.....	126

Lijst met tabellen

Tabel 1	Overzicht van oude en nieuwe stijlen van vrijwilligerswerk	26
Tabel 2	Vier onderscheiden stijlen van vrijwilligerswerk bij het Rode Kruis Vlaanderen volgens omvang, attitudes, gedragingen en achtergrondkenmerken	37
Tabel 3	Classificatie van vrijwilligerswerk naar onderscheid social profit en public profit	46
Tabel 4	Mate van professionalisering binnen (vrijwilligers)organisaties.....	54
Tabel 5	Vergelijking tussen ledenmanagement en programmamanagement.....	61
Tabel 6	Programma- en ledenmanagement volgens mate van professionalisering en doel van de organisatie	64
Tabel 7	Classificatie van episodische vrijwilligers.....	71
Tabel 8	Modellen van non-profitregimes.....	81
Tabel 9	Doelen van gemeentelijk vrijwilligersbeleid (Nederlandse gemeenten, 2003, n=315, in procenten).....	86

Lijst met figuren

Figuur 1	In welke mate leveren vrijwilligersorganisaties een bijdrage aan het beleid?.....	94
Figuur 2	Antwoorden van vrijwilligersorganisaties op stellingen over het vrijwilligersbeleid...	95
Figuur 3	Kennis van en beroep doen op Provinciale Steunpunten Vrijwilligerswerk.....	102



Inleiding

In Vlaanderen zijn wekelijks naar schatting drie miljoen vrijwilligers actief, op talloze terreinen, in diverse verbanden, van meer tot minder georganiseerd. Als zij morgen beslissen hun activiteiten te staken, valt de samenleving stil. Met cijfers en grafieken bewijzen sociale wetenschappers de heilzame werking van het vrijwilligerswerk: het versterkt het sociale weefsel van de samenleving, verhoogt het bruto nationaal welzijn, ondersteunt de lokale sociale infrastructuur en houdt allerlei maatschappelijke diensten betaalbaar. Kortom, zonder vrijwillige inzet geen samenleving.

Desondanks stapelen de geruchten zich op: de tijden veranderen en dat voelt ook het vrijwilligerswerk. Zo zou er iets schorten aan het engagement van jonge en potentiële vrijwilligers. Het ‘matchen’ van vrijwilligers en organisaties verloopt dan ook stroever dan voorheen. Vanuit deze teneur willen we in deze studie de vrijwilligersliteratuur onder de loep nemen en een antwoord formuleren op onder meer volgende vragen: ‘Hoe komt het dat verenigingen er niet langer in slagen om geschikte vrijwilligers aan te trekken?’ ‘Op welke wijze dienen zij zich aan te passen om vrijwilligerswerk aantrekkelijker en toegankelijker te maken?’ ‘Hoe rekruteert men best vrijwilligers?’ of ‘Wat is de rol van de overheid en welke voorwaarden voor het vrijwilligerswerk moeten politici creëren?’

Vormingplus Kempen speelt een belangrijke rol in het organiseren, afstemmen, coördineren en communiceren van het niet-formele educatieve aanbod voor volwassenen in het arrondissement Turnhout. Daarnaast heeft deze organisatie een belangrijke opdracht in de culturele en gemeenschapsvormende sfeer. Op dit vlak wordt van haar verwacht de culturele participatie te bevorderen en het sociale weefsel in de regio te herstellen, te bevorderen of te vernieuwen. In het kader van haar decretale opdracht wil zij zich vooral richten op het creëren van een aanbod op vragen die vanuit de sector naar boven komen. De laatste jaren is vrijwilligerswerk een dergelijk topic dat om aandacht vraagt. Verenigingen vinden met moeite nieuwe vrijwilligers. En diegenen die zich willen engageren zijn niet meer geneigd zich totaal te geven voor de organisatie zoals dat twintig of dertig jaar geleden gebeurde. Ze zoeken eerder taakgerichte en kortlopende engagementen in functie van een optimale ontplooiing van hun eigen ontwikkelingsmogelijkheden.

Zo dwingen ze organisaties om op een andere manier vrijwilligers te werven en te motiveren. Om rond deze problematiek een efficiënt beleid te kunnen opzetten (noden en behoeften op elkaar afstemmen, sensibiliseren, ...), liet Vormingplus Kempen deze literatuurstudie uitvoeren. Zij wil zo enerzijds kennis verwerven in wat er de laatste jaren op dit vlak is onderzocht en anderzijds een goed zicht krijgen op de beleidsinitiatieven die er op de verschillende beleidsniveaus reeds genomen zijn.

In dit rapport willen we de vrijwilligersliteratuur enigszins gestructureerd voorstellen. Door allerlei kennis en weetjes in verband met vrijwilligers op te sommen lopen we het risico verdwaald te raken in een bos zonder de bomen te zien. Het leek ons daarom zinvol in de massa's boeken, tijdschriftartikels, onderzoeksrapporten, brochures en internetsites verschillende invalshoeken te onderscheiden. Een eerste invalshoek is de samenleving als geheel. Deze 'macro'-benadering bekijkt de maatschappij van op een afstand en stelt vast dat hierin de laatste decennia heel wat beweegt. Er voltrekt zich een proces van individualisering, dat zorgt voor een lossere band tussen het individu en de gemeenschap. Op microniveau vertaalt zich dit naar een ander soort, een 'nieuwe' vrijwilliger, die niet langer eeuwige trouw belooft aan zijn organisatie. Altruïsme, als voornaamste drijfveer van de oude vrijwilliger wordt vervangen door motieven als zelfrealisatie en zelfontplooiing. Niet zozeer een verminderde interesse, maar wel toegenomen diversiteit aan aspiraties, motieven en ervaringen zijn de gevolgen van dit proces op microniveau.

Op mesoniveau stelt deze kentering de vrijwilligersorganisaties serieus op de proef. Om hun rol te kunnen blijven spelen zijn vele organisaties genoodzaakt nieuwe organisatievormen aan te nemen die aansluiten op de individuele verlangens van hun leden. Hoe zij dit doen, hoe zij dit best doen, beschrijven we in hoofdstuk twee, waar we de managementliteratuur voor vrijwilligersorganisaties doornemen.

In het derde hoofdstuk ten slotte, nemen we het vrijwilligersbeleid van de overheid in het vizier. We starten dit hoofdstuk met een bespreking van het Nederlandse vrijwilligersbeleid. Onze noorderburen hebben het vrijwilligerswerk immers al een aantal jaren op de politieke agenda staan. Van hen valt wat te leren. Daarna maken we een stand van zaken op over de Belgische en Vlaamse situatie en sluiten we af met het schetsen van een aantal mogelijke beleidspistes.



Het vrijwilligerswerk in beweging

1.1 Inleiding

‘Het vrijwilligerswerk is bezig te veranderen’, zo luidt het in vele kringen. Zowel vrijwilligersorganisaties, onderzoekers, steunpunten voor vrijwilligerswerk als de vrijwilligers zelf ervaren dat vrijwillige inzet niet meer hetzelfde is als vroeger. Zo wordt er gesproken over de opkomst van een nieuw type vrijwilliger of een nieuw type vrijwilligersorganisatie. De nieuwe vrijwilliger zou, onder impuls van een toenemende graad van individualisering, minder geneigd zijn om lange engagementen op zich te nemen, hij heeft nood aan kortlopende opdrachten waarmee het niet meer nodig is zich te identificeren met de organisatie waarvoor hij zich inzet. De geïndividualiseerde vrijwilliger is een bricoleur geworden die zowat alle facetten van het leven in elkaar tracht te puzzelen zonder daarbij een standaardtraject te volgen zoals de maatschappelijke zuilen dat lange tijd hebben voorgedaan.

In deze eerste sectie willen we de veranderende tijdsgeest inzake vrijwilligerswerk weergeven. We gaan van start met een algemene probleemstelling. Hier zullen een aantal vaakgehoorde evoluties met betrekking tot het vrijwilligerswerk aan bod komen zoals de stijgende vraag naar vrijwilligerswerk, de professionalisering of individualisering van het vrijwilligerswerk. Daaropvolgend gaan we de academische toer op en trachten op basis van – zij het karige – onderzoeksgegevens een beeld te schetsen van hoe het vrijwilligerswerk vandaag in de samenleving is ingebed. Eerst wordt er naar de samenleving als geheel gekeken. We willen daarbij antwoorden kunnen geven op vragen zoals ‘Hoe veel vrijwilligers telt Vlaanderen?’, ‘In welke sectoren zijn ze actief? Wie doet er aan vrijwilligerswerk?’, ‘Welke algemene evoluties tekenen zich af?’ of ‘Wat zijn de maatschappelijke gevolgen van vrijwilligerswerk?’ Vervolgens verlegt de focus zich naar de individuele vrijwilliger. In het bijzonder zal het onderscheid tussen de oude en de nieuwe vrijwilliger ter sprake komen.

1.2 Probleemstelling

1.2.1 Inhoudelijke probleemstelling

In Nederland stelt men vast dat 38% van de vrijwilligersorganisaties een tekort aan werkrachten ervaart (Devilee, 2005, p.15). Hierbij ontstaat al vlug de indruk dat de reserve aan nieuwe vrijwilligers is uitgeput. Anderzijds is het wellicht ook zo dat er steeds meer vraag is naar vrijwilligers. Daarnaast zijn ook kwalitatieve tendensen te noteren in het veld zoals de vermeende toenemende professionalisering of individualisering. In wat volgt laten we enkele facetten van de ervaren problemen de revue passeren.

Problemen vragen om oplossingen. Of de overheid zich moet inlaten met de prangende thema's van het vrijwilligerswerk is een delicate kwestie. Het beleid zit namelijk gekneld tussen twee tegengestelde visies op ondersteuning van het vrijwilligerswerk (van der Pennen, 2003, pp.18-19). Aan de ene kant is vrijwilligerswerk een zaak die toekomt aan de buik van de samenleving. Het is een spontane opbouw van de werking van de burger en zijn geaffilieerd verenigingsleven. De burger tracht oplossingen te bieden voor problemen die zich in zijn of haar onmiddellijke omgeving afspelen en geen of een zeer zwakke band hebben met economie, staat of het gezin. De 'civil society' behoort met andere woorden toe aan de mensen en hun verenigingen, onafhankelijk van de overheid. In die zin is 'vrijwilligersbeleid' een contradictie in de termen. Aan de andere kant wil het beleid zich ook niet inschrijven bij het devies van *laissez faire*. De overheid moet de mogelijkheden hebben om vrijwilligerswerk te subsidiëren, te reguleren of symbolisch te erkennen. Daarmee kan ze tegemoet komen aan structurele problemen die de sector kent zoals de ondervertegenwoordiging van sociale groepen die in andere maatschappelijke sectoren ook minder vaak deelnemen. Men denkt daarbij aan laaggeschoolden of allochtonen.

1.2.1.1 Toenemende vraag naar vrijwilligers

Onder andere Dekker en De Hart (2001) en van der Pennen (2003) betogen dat de maatschappelijke nood aan vrijwilligers is toegenomen. Zo doet de vergrijzing/verzilvering van de samenleving de vraag naar onbetaalde zorg stijgen.

Ook de grotere deelname van jongeren en volwassenen aan sport- en recreatieve activiteiten, doet de vraag naar vrijwilligers toenemen. Niet alleen binnen de sectoren van het middenveld is er een stijgende vraag, ook de diversiteit van organisaties neemt toe, te denken valt in dat verband aan nieuwe sociale bewegingen à la Greenpeace of GAIA. Bovendien zijn er onvoldoende financiële middelen om het werk dat gedaan moet worden uit te besteden aan beroepskrachten.

1.2.1.2 De relatie tussen vrijwillige arbeid en beroepsarbeid

Doordat organisaties meer behoefte hebben aan specifieke deskundigheid van vrijwilligers dringt zich ook een kwalitatief of specifiek vraagprobleem aan. De vraag naar gekwalificeerde vrijwilligers neemt toe. Er is sprake van een tendens tot professionalisering, waardoor vrijwilligerswerk meer het karakter van reguliere arbeid krijgt (van der Pennen, 2003). Deze professionalisering kan als positief bestempeld worden omdat het een kwaliteitsverbetering van de werking en de dienstverlening van de organisaties inhoudt. Aan de andere kant moet vastgesteld worden dat professionalisering voornamelijk gekwalificeerde kandidaten aantrekt zodat mensen met een lagere opleiding systematisch minder gevraagd worden.

1.2.1.3 Dalende bereidheid van vrijwilligers?

Nederlandse en Vlaamse onderzoekers stellen dat er over het algemeen weinig reden tot paniek hoeft te zijn wat betreft de bereidheid om deel te nemen aan vrijwilligerswerk (Dekker & Hart, 2002, p. 223-271; Elchardus, M., Huyse, L. & M. Hooghe, 2001, pp. 211-212). Men stelt vast dat er zich geen noemenswaardige algemene daling van de participatie voordoet. Niettemin dienen zich aan de ene kant maatschappelijke verschuivingen aan die de bereidheid tot vrijwillig engagement onder druk zetten, terwijl er zich aan de andere kant toch specifieke tekorten in specifieke sectoren van het middenveld aandienen.

Een van de maatschappelijke verschuivingen waarvan sprake is, de toenemende werkdruk, die vooral -maar niet alleen- geldt voor werkende ouders. Verder wijst men op de terugval van conventionele banden met organisaties zoals de kerk. De aanhang van traditionele organisaties vermindert, terwijl succesvolle nieuwe organisaties meer het karakter van een papieren engagement dragen:

actieve inzet verschuift zo van vrijwilligerswerk naar het vrijwillig geven van geld aan professionele organisaties. Deze trend staat in de literatuur geboekstaafd als ‘checkbook activism’ of het ‘Greenpeace-model’. Dekker (1999, p.57) argumenteert dat deze verschuiving niet als een vluchtiger worden van het sociale engagement kan worden gezien:

“Tegen de voorstelling van massale actieve betrokkenheid in traditionele ledenorganisaties met lokale afdelingen kan worden ingebracht dat ook in die organisatievormen de overgrote meerderheid van de leden passief was, dat de oligarchische structuur van de nieuwe organisaties mede een reactie hierop is [...] en dat ook de ‘oude’ organisatietypen zich in die richting ontwikkelen. De identificatie van de aangeslotenen met de nieuwe organisatievormen en hun betrokkenheid bij de doelstellingen waar deze voor staan, is niet noodzakelijk minder groot dan bij de oude organisatievormen. Daar kan nog aan worden toegevoegd dat, juist omdat zij doorgaans minder eisen stellen aan de inzetbaarheid van de aangeslotenen, de nieuwe organisatievormen in potentie een bredere sociale basis hebben dan de oude.”

Naast deze maatschappelijke, dienen zich ook demografische veranderingen aan. De keerzijde van vergrijzing, namelijk ontgroening, zorgt ervoor dat de jongerenpool steeds kleiner wordt, wat voor specifieke vrijwilligersorganisaties kan leiden tot structurele tekorten in het vrijwilligerseffectief.

1.2.1.4 De nieuwe geïndividualiseerde vrijwilliger?

Vanuit diverse windstreken hoort men geluiden over de samenleving die in versneld tempo van gedaante verandert. De relatie tussen individu en samenleving is niet meer dezelfde dan enkele decennia jaar geleden. Er voltrekt zich volgens sociologen een proces van individualisering, dat zorgt voor een lossere band tussen het individu en de gemeenschap. Voor een grondige lezing van de individualiseringsthese wordt verwezen naar het werk van de Duitse socioloog Ulrich Beck. De grote contouren ervan worden hier kort besproken.

Rond individualisering bestaat menig misverstand. Een geïndividualiseerde samenleving is niet een maatschappij van alleenstaanden, van individualisten of van hebbelijke egoïsten. Individualisering betekent in de eerste plaats de verzwakking van alle traditionele waarden en normen.

Ten tweede staat het begrip voor de overtuiging dat er in de wereld vele mogelijkheden open liggen en dat men in principe zelf moet kunnen kiezen welke opties men daarvan wil gebruiken (Laermans, 1999, pp. 210-218). Zo is het huwelijk lange tijd dé standaard geweest in de gezinsvorming. Vandaag zijn er voor jongeren (en oudere jongeren) tal van alternatieven, om er maar enkele te noemen: ongehuwd samenwonen, hola's (huwelijken op loopafstand, latrelaties ('living apart together'), bommoeders (bewust ongehuwde moeders), echtscheiding en hertrouw, homohuwelijk, enz. Deze *de-traditionalisering* treft trouwens een heel gamma aan maatschappelijke sectoren: van religie tot vrijetijdsbesteding of van muziekvoorkeuren tot kledingstijlen, allen zijn ze gekenmerkt door een toegenomen keuzevrijheid van het individu. Een mogelijke verklaring voor dit fenomeen is te vinden in de jaren vijftig. Deze naoorlogse periode wordt gekenmerkt door een stijging van het gemiddelde gezinsinkomen en het onderwijspeil. Omdat gezinnen meer financiële middelen toebedeeld kregen, worden ze ook machtiger om hun eigen levensmogelijkheden te bedenken en uit te voeren. Men kan bijvoorbeeld denken aan het zakgeld dat jongeren krijgen, wat in de laatste 50 jaar overigens sterk is toegenomen. Met dat geld kocht de jongeman of juffrouw een platenspeler of werd er voor een scooter gespaard. Jongeren konden zo hun eigen jeugdcultuur gaan beleven. De hippiebeweging of de punk zijn daar voorbeelden van, welke trouwens niet altijd op de goedkeuring van de ouders, laat staan grootouders, konden rekenen. Daarnaast heeft ook de grotere toegankelijkheid van het onderwijs bijgedragen tot het individualiseringsproces. Een hogere scholingsgraad vergroot immers de afstand tegenover de traditioneel overgeleverde cultuur van gezin en buurt. De (hoge)school of universiteit relateert wat eerder als normaal of doodgewoon werd aanzien.

In dit proces van de-traditionalisering en personalisering willen individuen als maar minder deel uitmaken van grote massa's en worden ze meer tot persoonlijke keuzes uitgedaagd. Dit betekent een zekere bevrijding. Door de sterk verzwakte greep van de traditionele zuilen voelen jongeren, geboren in een katholiek gezin zich niet meer 'verplicht' te kiezen voor een katholieke partij, lid te worden van een katholieke jeugdvereniging, naar een katholieke school te gaan en zich aan te sluiten bij een katholieke vakbond. Dit personaliseringsproces leidt vaak tot meer authentieke emoties en gelijkwaardige relaties.

Belangrijke nuancering hier blijft het inzicht dat de gepropageerde keuzevrijheid niet voor iedereen een reële keuzevrijheid betekent.

Ons eigen, individueel levensproject wordt immers nog steeds gestandaardiseerd door harde factoren als inkomen, economische cultuur, sociale klasse, enz. (Laermans, R., 1994). Niet iedereen heeft dezelfde capaciteiten om gefundeerde en bevredigende keuzes te maken. In onze samenleving wordt intelligentie en opleiding meer en meer het nieuwe stratificatiecriterium. Mensen met hogere niveaus van scholing zouden meer in staat zijn de overgeërfde tradities in perspectief te brengen. Ook verhoogt het diploma het menselijk kapitaal en de kansen op de arbeidsmarkt, wat dan weer bevorderlijk is voor het zichzelf losmaken van gestandaardiseerde levensbiografieën. Laagopgeleiden, oudere werknemers, niet EU-onderdanen daarentegen moeten hard knokken om een plaats te bemachtigen op de maatschappelijke ladder. Zij lijken wel overtollig in onze maatschappij, voor hen is er vaak geen plaats, geen positie waaraan sociale nuttigheid en een publieke erkenning gekoppeld zijn.

De gewonnen vrijheid heeft echter niet alleen voor deze laatste groepen, maar voor iedereen een ambigu en riskant karakter. De mogelijkheid om onze eigen levensgeschiedenis te schrijven gaat samen met de dwang om dit te doen (Geldof, D., 1999). Individualisering is geen keuze, mensen worden ertoe veroordeeld. De traditionele voorschriften boeten aan kracht in en mensen zijn genoodzaakt om de vrijgekomen bestaansleegte zelf op een actieve manier in te vullen. Maar het aantal alternatieven waarvoor individuen zich geplaatst zien lijkt wel onuitputtelijk. En dit laatste is zeker niet zonder risico. Het nieuwe, geïndividualiseerde individu moet kiezen in de supermarkt van mogelijkheden maar loopt ook des te meer het gevaar op een miskoop. Heel wat mensen voelen zich letterlijk bedolven onder de toenemende stroom van informatie en keuzealternatieven. Zij ondernemen dan ook pogingen om te ontsnappen aan deze 'tirannie van mogelijkheden'. Het overbelaste individu zoekt en produceert 'deskundigen' die hem leiden doorheen zijn keuzebiografie. (Lamertijn, F., 1998). De vlucht in alcohol en drugs, de opmars van de astrologie, fundamentalistische groeperingen en sekten situeert zich hier. De 'do-it yourself' biografie is immers een risicobiografie. Een verkeerde opleiding/loopbaankeuze, gecombineerd met wat tegenslagen in het privéleven (ziekte, gebroken relaties,...) leiden al vlug tot een 'break-down'biografie (Beck, Beck-Gernsheim, 1990).

Anderzijds is het belangrijk op te merken dat lang niet voor iedereen het proces van detraditionalisering uitmondt in "de pashokjes van de commerciële shop-pingscentra" (Hustinx, L., 1998, p. 120) of fundamentalismen allerhande.

De wegen die mensen volgen voor hun identiteitsopbouw hoeven niet steeds deze van consumptie, prestatie, of concurrentie te kruisen. Alternatieve identiteitsmodellen als leesgroepen, jeugdverenigingen, vrijwilligerswerk, ... bieden zich aan (zie paragraaf 1.4.1).

1.2.2 Wetenschappelijk onderzoek naar vrijwilligerswerk: stand van zaken

De wetenschappelijke benadering van deze problematiek is nog lang niet in een fase van maturiteit aanbeland. Er is wel onderzoek voorhanden waar op een verkennende manier het veld uitgekamd wordt, maar het ontbreekt vaak aan een goede visie of theorie. Daarnaast stelt het onderzoeksdomein rond vrijwilligerswerk zich bloot aan ideologische voorkeuren. Tot op zekere hoogte hoeft dit niet problematisch te zijn, aangezien sociaal-wetenschappelijk onderzoek niet kan bedreven worden zonder interpretatie en begrip van de waarden en normen die een samenleving rijk is. Een sociaal-wetenschapper kan immers niet naar maatschappelijke aangelegenheden kijken zoals een fysicus naar vallende appels kijkt.

1.2.2.1 De ideologische trekjes van de studie naar vrijwilligerswerk

Binnen de literatuur rond de participatie aan het gemeenschapsleven is er de laatste jaren een debat ontstaan tussen voor- en tegenstanders van de individualiseringstrend. De tegenstanders wijzen op de teloorgang van de sociale cohesie en vrezende maatschappelijke fragmentatie en atomisering van het individu. De voorstanders zien met de opkomst van de individualisering niet zozeer een afbraak van de sociale integratie, maar argumenteren dat maatschappelijke samenhang een evolutie ondergaat onder druk van de individualisering. Het individu geniet dan wel meer vrijheid, dit wil echter niet zeggen dat vrijheid noodzakelijk leidt tot een terugtrekking uit de gemeenschap. Dit debat heeft aanleiding gegeven tot het ontstaan van twee strijdige kampen binnen het onderzoek naar vrijwilligerswerk.

Het individualistische kamp gaat uit van de motieven en preferenties van de individuele vrijwilliger en concentreert zich hoofdzakelijk op de individuele leefwereld van de vrijwilliger. Deze benadering bestudeert dus de input-dimensie van vrijwilligerswerk, terwijl de collectivistische traditie de output van vrijwilligerswerk onderzoekt.

Output dient men te verstaan als de effecten van vrijwilligerswerk op de algemene gezondheidstoestand van de samenleving, i.c. de sociale cohesie, de socialiserende en coördinerende functie van het middenveld en verenigingsleven, publieke opinievorming, etc. Dit collectivistische paradigma bestudeert dus ook vaker het macroniveau inzake vrijwilligerswerk en oriënteert zich daarbij op lidmaatschap of de integrerende kracht van waarden en normen en het plichtsbef van het individu.

In conservatieve kringen, die een collectivistische houding aanhangen, galmen geluiden die de nieuwe maatschappelijke ontwikkelingen met betrekking tot de individualisering nauwelijks appreciëren. Dit is onder meer te lezen in de abstract van Putnam's *Bowling Alone* (2000):

“Amerikanen zijn binnen dertig jaar 35% minder tijd gaan besteden aan hun vrienden. Amerikaanse families dineren 33% minder vaak samen dan vroeger. In 1975 kwamen vrienden gemiddeld 15 keer per jaar langs thuis, in 2000 is dat cijfer gehalveerd. Vrijwel alle activiteiten waarbij gezamenlijk iets wordt ondernomen, zoals samen bowlen, vinden steeds minder vaak plaats. In het midden van de jaren 70 gingen Amerikanen gemiddeld één keer per maand naar een verenigingsbijeenkomst, in 1998 is dat cijfer gedaald met 60%. Steeds meer mensen zonderen zich ook af van het politiek leven. In vergelijking met twintig jaar geleden tekenen Amerikanen 30% minder petitieën en zijn ze voor 40% minder bereid om deel te nemen aan een consumentenboycot. Volgens Putnam vertrouwen Amerikanen elkaar ook steeds minder. Hij verwijst daarbij naar de grote groei aan werkgelegenheid bij veiligheidsdiensten, politie en justitie. Putnam beschouwt de bovenstaande ontwikkelingen als negatief voor zowel maatschappij en individu. Volgens de politicoloog zijn sociale verbanden belangrijk voor de ervaring van levensgeluk. Ook is het sociale kapitaal -het door iemand gekende sociale netwerk- van grote invloed op iemands persoonlijke gezondheid. Tot geen enkele sociale groepering behoren is net zo slecht als roken, volgens Putnam. Hoe zijn deze ontwikkelingen tot stand gekomen? Waarom sporten we in ons eentje? Putnam wijst op verschillende factoren, zoals toegenomen tijdsdruk en ouders die beide werken. Maar de toegenomen verstedelijking en de komst van televisie en computerspellen zorgen voor verdergaande individualisering. Daar komt bij dat de gebruikelijke sociale structuren -zoals de kerk of buurthuisverenigingen- van oudsher niet zijn toegespitst op zelfstandige vrijgezellen die leven zonder kinderen.”

Aan het andere uiteinde van het ideologische spectrum heeft zich een paradigma gehuisvest dat zich de individualistische moraal van de persoonlijke en vrije keuze toeigent. Het ontkent dan ook het verval van solidariteit en maatschappelijke instituties die de sociale binding ondersteunen. In de plaats van maatschappelijke desintegratie spreekt men in deze kringen eerder over nieuwe vormen van integratie. Doordat traditionele bronnen van collectiviteit verzwakken, ontwerpt de geïndividualiseerde mens nieuwe vormen van interpersoonlijke relaties en netwerken. De individualisering kan dus evengoed als een nieuwe kans voor het vrijwilligerswerk worden gezien. Stellen dat het individu nu zelf kan kiezen, zegt nog niets over de inhoud van deze keuzen. Een persoonlijke voorkeur voor een meer solidaire opstelling is zeker niet uitgesloten.

Beide uitgangspunten (voor het gemak spreken we van collectivistische en individualistische strekkingen) spreken zich evenzeer uit over de wenselijkheid, als over de feitelijkheid van onze maatschappelijke toestand. Aan de ene kant valt dit te betreuren. Het hypothekeert immers tot op zekere hoogte de wetenschappelijke waarde van academische publicaties. Aan de andere kant daarentegen kan deze tweedeling een interessante invalshoek betekenen voor een te voeren beleid.

1.2.2.2 Het probleem van de definitie van vrijwilligerswerk

Niettegenstaande de toenemende academische belangstelling voor het domein van het vrijwilligerswerk van de laatste decennia, moet men toch vaststellen dat onderzoeksprogramma's niet even sterk geëvolueerd zijn dan het vrijwilligerswerk zelf. In de eerste plaats zouden academici gedurende deze periode te veel zijn bezig geweest met het uitklaren en omlijnen van het begrip 'vrijwilligerswerk': 'wat behoort tot het vrijwilligerswerk en wat niet?' Ten tweede is er een constante interesse in de factoren die vrijwillige deelname verklaren (Hustinx, 2003).

De meest courante definitie verstaat onder vrijwilligerswerk de "onverplichte en onbetaalde inzet ten behoeve van anderen en dit in min of meer georganiseerd verband". We nemen nu twee vrijwilligers, de ene verzorgt wekelijks de telefoondienst bij Tele-Onthaal, de andere bakt jaarlijks pannenkoeken op het dorpsfeest.

Hoewel beide vrijwilligers voldoen aan de definitie van vrijwilligerswerk, kan moeilijk ontkend worden dat hun functie, de opleiding die ze daarvoor nodig hebben en de frequentie waarmee ze zich inzetten grondig verschillen. In heel wat onderzoek naar vrijwilligerswerk wordt de term 'vrijwilliger' gebruikt zoals in de courante definitie, zodat het elke vorm van vrijwillig engagement herbergt. De enorme diversiteit die binnen de grenzen van de definitie heerst wordt daardoor over het hoofd gezien. Vaak vangt men dit op door een thematische onderverdeling te maken naargelang de sector waarbinnen de vrijwillige actief is (onderwijs, sport, milieuvereniging, ...), de doelgroep waarvoor men werkt (kinderen, ouderen, armen, dieren, ...) of de intensiteit waarmee iemand zich als vrijwilliger gedraagt (niet-actieve leden, deelnemers, medewerkers en bestuursleden). Maar een goed overzicht van de natuur of de specificiteit van het vrijwilligerswerk blijft daardoor onderbelicht. Indien men deze eenvoudige benadering hanteert ontstaat de indruk dat vrijwilligers een monolithische categorie vormen en 'allemaal dezelfde zijn'. Tegenover de monolithische afbakening van het begrip 'vrijwilliger' staat een multidimensionele interpretatie. In dit verband spreekt men van stijlen van vrijwilligerswerk. Een stijl kan gezien worden als een verzameling van kenmerken van vrijwilligers die onderling sterk samenhangen. Een goed gekend voorbeeld hiervan is de onderverdeling van Vlaamse televisiekijkers in zes stijlen van televisiekijken waaronder de meerwaarde zoeker, de gezinskijker of de actieve ontdekker. Met betrekking tot vrijwilligers kan ook een typologie worden opgesteld die gebaseerd is op verschillende kenmerken (zie paragraaf 1.4). Het voordeel van deze multidimensionele aanpak is dat het veld van vrijwilligers op een alomvattende manier kan gegrepen worden. Daarenboven kan elk type van vrijwilliger worden gezien in termen van beschikbaarheid, motivaties, interesse, vaardigheden, etc., waardoor het bijvoorbeeld eenvoudiger en overzichtelijker wordt voor organisaties om een specifiek profiel van vrijwilligers aan te trekken voor een specifieke vacature.

Er blijkt een constante te bestaan in het onderzoek dat tot dusver gevoerd is inzake vrijwilligerswerk: telkens opnieuw tracht men het monolithische blok, namelijk de participatie aan vrijwilligerswerk in het algemeen, te verklaren vanuit achtergrondgegevens, motivaties, waardeoriëntaties, humaan en sociaal en cultureel kapitaal, etc. De notie 'vrijwillige inzet' fungeert daarbij meestal als een begrip dat uit zichzelf duidelijk genoeg is, zonder dat men zich bekommerd om de grote, of op zijn minst essentiële, diversiteit van het begrip.

Het gevolg daarvan is dat de onderzoeksagenda ter plaatse blijft trappelen en nauwelijks in staat is om degelijke antwoorden te bieden op de problemen die men in het veld ervaart. Eerder werd al aangehaald dat vrijwilligerswerk naar alle waarschijnlijkheid een transformatie ondergaat. Indien dit klopt is het moeilijk te begrijpen waarom men niet de moeite neemt om begrippen (en in de eerste plaats de definitie van ‘vrijwilligerswerk’ zelf) operationeel bruikbaar te maken: men blijft een statisch en unidimensioneel begrip hanteren dat niet opgewassen is tegen de hedendaagse verschuivingen in de sector. Een mogelijke verklaring voor deze starheid is het feit dat onderzoek met betrekking tot vrijwilligerswerk vaak een beroep doet op meer algemene surveys, waarvan slechts een beperkt aantal vragen handelen over engagement en verenigingsleven. De meest voorkomende vragen die in dit verband gesteld worden zijn: ‘doet u aan vrijwilligerswerk’, ‘hoe lang al?’, ‘kan u de belangrijkste redenen aanhalen waarom u dat doet?’ en ‘in welke sector bent u dan actief?’

1.3 Vrijwilligerswerk en samenleving

Na de belangrijkste evoluties op het vlak van vrijwilligerswerk te hebben geschetst, willen we in deze paragraaf een beeld geven van de wijze waarop het vrijwilligerswerk vandaag de dag is ingebed in onze samenleving. Hiervoor doen we een beroep op ‘Het maatschappelijk middenveld in Vlaanderen’ door Elchardus, Huyse en Hooghe (2001). Dit onderzoeksverslag tracht een beeld van de determinanten van maatschappelijke participatie in Vlaanderen te geven. Ook de gevolgen ervan worden hier onderzocht.

1.3.1 Stijgt of daalt de maatschappelijke participatie in Vlaanderen?

In het onderzoek wordt vastgesteld dat 51% van de bevolking tussen 18 en 75 jaar actief lid is van minstens één vereniging, 22% actief lid is van minstens twee verenigingen en 10% een bestuursmandaat opneemt in minstens één vereniging. 20% van de bevolking verklaart op regelmatige basis vrijwilligerswerk te verrichten en besteed daar gemiddeld 3 uur en 32 minuten per week aan.

Deze gegevens zijn natuurlijk erg gevoelig voor de definities die men hanteert, maar dat het verenigingsleven op zijn retour is, willen de onderzoekers met klem ontkennen. Vergelijkbare gegevens met eerder onderzoek zouden onthullen dat de maatschappelijke participatie zelfs een lichte stijging kent ten opzichte van 20 jaar geleden. Dit wordt onder meer bevestigd door conclusies uit Nederlands onderzoek (zie 1.2.1.3). Niettegenstaande een algemeen stabiel of zelfs licht stijgend peil van maatschappelijke participatie, moeten toch enkele onderhuidse verschuivingen toegelicht worden. Verenigingen die duidelijk levenbeschouwelijk geprofileerd zijn en klassenspecifiek zijn (bijvoorbeeld de Katholieke Arbeiders Vrouwen) zien hun ledenbestand sterk krimpen. Aan de andere kant zijn er verenigingen die er qua omvang sterk op vooruit gaan. Voornamelijk verenigingen die zich richten op de toenemende zorg voor lichaam en beweging (zoals sportverenigingen) zitten in deze groeisector. Er tekent zich op die manier een evolutie af: van de sociaal-culturele sector naar de sportclubs.

1.3.2 Determinanten van maatschappelijke participatie

Uiteraard spreken de bovenstaande algemene maatschappelijke gegevens alleen over het gedrag van de gemiddelde Vlaming. Het is daarom zinvol om na te gaan in hoeverre de maatschappelijke participatie verschilt volgens een aantal achtergrondkenmerken. Levensbeschouwing heeft een sterk effect op participatie. De intensiteit ervan is hoger voor levensbeschouwelijk geëngageerden en voor kerkse katholieken dan voor vrijzinnigen en voor vrijzinnigen nog sterker dan voor ongelovigen, onverschilligen en niet-praktiserende christenen. Een tweede belangrijke invloed is de scholing. Hoe hoger het opleidingsniveau, des te groter de betrokkenheid op het verenigingsleven. Leerkrachten en mensen die in de gezondheidszorg zijn tewerkgesteld participeren duidelijk meer dan andere werknemers, die het op hun beurt beter doen dan de zelfstandigen. Over het algemeen kan ook gesteld worden dat werkenden niet minder aan het verenigingsleven deelnemen. Werktijd en vrije tijd zijn niet rechtlijnig te verbinden met maatschappelijke participatie. Tijdsdruk zou zelfs een positief effect hebben op deelname. Mensen met een matige tijdsdruk participeren vaker dan mensen met een lage tijdsdruk. Eenmaal de tijdsdruk te groot wordt, daalt de deelname. Er is met andere woorden een curvenlineaire relatie tussen tijdsdruk en participatie, die de vorm aanneemt van een omgekeerde U.

Voorts blijkt dat tv-kijken omgekeerd evenredig samenhangt met participeren,

wat de stelling van Putnam (zie 1.2.2.1) bevestigt. Veel televisie kijken gaat dus samen met minder lidmaatschap van het verenigingsleven. Het moet wel gezegd dat het verband tussen participatie en televisie kijken relatief zwak is, wat de onheilspellende berichten van Putnam tempert. Gezinsomvang en geografische mobiliteit (de mate waarin men in zijn of haar geboorteplaats is blijven wonen) hebben geen effect op maatschappelijke participatie. Tot slot zou leeftijd weinig uitstaans hebben met participatie. Wel is het zo dat jongere generaties vaker aangesloten zijn bij sport- en jeugdverenigingen. Naarmate men ouder wordt ruilt men deze vormen van vereniging in voor andere vormen van maatschappelijke betrokkenheid.

Jongeren die actief zijn in de jeugdvereniging hebben een grotere kans om later lid te zijn van andere verenigingen. Participatie op jonge leeftijd leidt dus tot levenslange participatie. Globaal kan gesteld worden dat mannen en vrouwen even sterk in het maatschappelijke middenveld aanwezig zijn, maar dit geldt alleen wanneer de sportverenigingen buiten beschouwing worden gelaten. Mannen zijn dus meer geïntegreerd in het sportleven. Tevens zouden vrouwen minder tijd in de participatie kunnen investeren, vermoedelijk een gevolg van de dubbele tijdsdruk waaraan vrouwen onderhevig zijn: ze werken zowel buitenshuis en nemen er, meer dan de mannen, de huishoudelijke taken bij. Het zogenaamde ‘glazen plafond’, het fenomeen dat vrouwen systematisch minder doordringen tot de hoogste niveaus van de organisatie, wordt ook teruggevonden in het verenigingsleven.

1.3.3 Effecten van maatschappelijke participatie

Van de genoemde determinanten van het verenigingsleven zijn levensbeschouwing en scholingsgraad de meest doorslaggevende: iemand met een laag onderwijspeil die levensbeschouwelijk onverschillig of ongelovig is, heeft de minste kans op maatschappelijke deelname in het verenigingsleven. Bemerkt tevens dat deze twee kenmerken (scholing en levenbeschouwing) ook onderling samenhangen. Het is bij deze groep van burgers waar de effecten van (niet-)participeren zich het sterkst laten voelen. In dit segment van de bevolking zijn het vaakst houdingen te noteren die wijzen op een gebrek aan vertrouwen in de medemens en de maatschappelijke of politieke instellingen. Ook antipolitieke en antidemocratische gevoelens vindt men bij deze groep frequenter terug, naast onverdraagzaamheid en ethnocentrisme.

Deze groep van burgers heeft relatief weinig tijd doorgebracht in het belangrijkste socialisatiekanaal van de samenleving: de school. Diezelfde groep trekt zich ook meer dan andere lagen van de bevolking terug uit de levenbeschouwing en is tevens minder bereikbaar voor het verenigingsleven. Deze vaststelling zet Elchardus e.a. (2001) ertoe aan te besluiten dat laaggeschoolden en levensbeschouwelijk onverschilligen door het beleid van overheid en organisaties meer bij het verenigingsleven moeten betrokken worden.

Participatie in het verenigingsleven (en bij uitbreiding het vrijwilligerswerk) hangt duidelijk samen met opvattingen over democratisch burgerschap. Vrijwilliger of lid zijn van een vereniging verhoogt de kans op meer vertrouwen in de medemens of de politiek, geeft aanleiding tot minder racisme en meer verdraagzaamheid, meer deelname aan cultuurmanifestaties en meer buurtbetrokkenheid. Daarmee is zeker niet bewezen dat deze relatie ook causaal of oorzakelijk is, zoals in een 'als–dan' - redenering: als iemand vrijwilliger wordt, dan zal hij op de duur verdraagzamer worden. Het is evenzeer mogelijk dat vrijwilligerswerk een grotere aantrekkingskracht heeft op mensen die al verdraagzamer of democratischer ingesteld zijn.

1.3.4 De teloorgang van de verzuiling en opkomst van nieuwe sociale bewegingen

Eerder werd reeds gesteld dat traditionele verzuilde organisaties op de terugweg waren, in het bijzonder wat hun ledenaantallen aangaat, ten voordele van pluralistische verenigingen. Deels is dit te verklaren door de groei van de sportverenigingen, die zich al geruime tijd van het verzuilde veld hebben afgezonderd. Daarnaast zijn er de zogenaamde nieuwe sociale bewegingen die zich aandienen. Dit zijn voornamelijk milieu- of natuurverenigingen of vredes- of derdewereldbewegingen. Deze distantiëren zich, vaak zeer expliciet, van het traditionele verzuilde toneel. Postmaterialisme is de gemeenschappelijke noemer waarop dergelijke bewegingen vaak gestoeld zijn. Met postmaterialisme wordt gewezen op een culturele verschuiving waarbij materialistische waarden zoals fysieke en materiaalfinanciële zekerheid worden verdrongen door idealen zoals solidariteit of zelfontplooiing. Het ledenbestand van dit soort nieuwe verenigingen toont opvallend veel hoogopgeleiden, terwijl in de klassieke verzuilde verenigingen nog een relatief representatief staal van de algemene Vlaamse bevolking wordt afgeleverd. Dit doet de auteurs besluiten

dat er een verschuiving merkbaar is van de ideologie naar levensstijl als grond voor groepsvorming. In het eerste geval is er nog sprake van een diversiteit aan beroepen en onderwijsniveaus die in één vereniging aan bod komen, terwijl in het laatste geval eerder sprake is van segregatie of enclavevorming. Opvallend is dat deze nieuwe postmaterialistische bewegingen niet meteen positieve politieke gevoelens en wantrouwen in de bestaande maatschappelijke en politieke orde laten registreren.

1.3.5 Besluit

Dat in de samenleving het animo voor vrijwilligerswerk of het verenigingsleven zou verminderen, kan op basis van onderzoeksgegevens zeker niet bevestigd worden. Er is eerder sprake van een relatief stabiel (of zelfs licht stijgend) corps van leden en vrijwilligers. Niettemin is de diversiteit aan lidmaatschappen en verenigingen binnen het maatschappelijk middenveld sterk in beweging. Zo is er een verschuiving vast te stellen van de traditionele verzuilde socio-culturele bewegingen naar sportverenigingen en nieuwe sociale bewegingen. Niet alle Vlamingen nemen in dezelfde mate deel in het maatschappelijk middenveld. Katholieken en hoogopgeleiden zijn oververtegenwoordigd in de verenigingen. Neem daarbij dat de groeiende sector van de nieuwe sociale bewegingen die een enclave vormt voor netwerken van hoogopgeleiden waardoor men kan verwachten dat de scholingsgraad in het verenigingsleven (net zoals in het onderwijs of op de arbeidsmarkt) een steeds meer cruciale rol zal spelen, zodat laagopgeleiden stelselmatig meer uit het verenigingsbeeld zullen verdwijnen.

1.4 Stijlen van vrijwilligerswerk

In deze sectie verdiepen we ons in de individuele vrijwilliger. De literatuur daaromtrent heeft het momenteel uitgebreid over speculaties die de komst van een nieuw type vrijwilliger aankondigt: de geïndividualiseerde of reflexieve vrijwilliger. Voor een goed begrip laten we eerst een beknopt overzicht de revue passeren waar de voornaamste, voornamelijk theoretische, tegenstellingen tussen 'oude' en 'nieuwe' vrijwilligers belicht worden.

1.4.1 Oude en nieuwe stijlen van vrijwillige inzet: hypothesen

Onderstaande tabel vat de belangrijkste verschillen tussen de oude en de nieuwe vrijwilliger samen. Daarna zullen beide types uitvoeriger besproken worden.

Tabel 1: overzicht van oude en nieuwe stijlen van vrijwilligerswerk

	Oude vrijwilliger	Nieuwe vrijwilliger
Cultuur	<ul style="list-style-type: none"> • Traditionele culturele identiteiten • Identificatie met religieuze of ideologische overtuigingen 	<ul style="list-style-type: none"> • Individualisering • Postmaterialisme • Zelf-identiteit
Motivaties	<ul style="list-style-type: none"> • Plichtsgevoel • Bevestiging van identiteit 	<ul style="list-style-type: none"> • Zoektocht naar identiteit en zingeving
Duur van engagement	<ul style="list-style-type: none"> • Lange duur • Regelmatig 	<ul style="list-style-type: none"> • Korte duur • Duidelijk afgebakend, episodisch
Organisatie	<ul style="list-style-type: none"> • Trouw aan organisatie • Sterk gestructureerde organisatie (sterke hiërarchie) 	<ul style="list-style-type: none"> • Minder sterke banden • Losse netwerken
Keuze van activiteit	<ul style="list-style-type: none"> • op basis van cultuur waarmee men zich identificeert • behoefte van organisatie 	<ul style="list-style-type: none"> • pragmatisme • evenwicht tussen persoonlijke visie en behoeften organisatie
Relatie met betaalde arbeid	<ul style="list-style-type: none"> • professionelen staan centraal 	<ul style="list-style-type: none"> • vrijwillige experts

Bron: Hustinx (2003)

1.4.1.1 Cultuur van de vrijwilliger

Bij de bespreking van de individualiseringstheorie werd gesteld dat het nieuwe individu zich minder sterk laat leiden door vooraf vastgelegde kaders (zie 1.2.2.1). Dit individu verwerpt met andere woorden een levensontwerp dat geïnspireerd is door 'de ideale moeder', 'de goede huisvader', 'de beste arbeider', etc. Het individu baant zich eerder een weg door de mogelijke opties en neemt onderweg mee wat hij of interessant of aantrekkelijk vindt. Dit vertaalt zich ook in het modelleren van vrijwilligerswerk. De traditionele vrijwilliger volgt daarbij een standaardbiografie; hij of zij is geïnspireerd door een 'wij'-gevoel en participeert in een homogene groep van veelal gelijkdenkenden, uit dezelfde socio-culturele klasse. De klassieke vrijwilliger is met andere woorden ingebed in een groepsidentiteit die zichzelf op die manier ook bevestigt en eventueel versterkt. Lidmaatschap van een organisatie wordt dus sterk bepaald door verwantschapsrelaties, sociale klasse, etniciteit, religie of gender. Bij de traditionele vrijwilliger krijgt de gemeenschap voorrang op het individuele. Het is niet zijn of haar eigen keuze om zich vrijwillig in te zetten, maar het is evident dat men het doet omdat het integraal deel uitmaakt van het gemeenschapsleven.

De nieuwe vrijwilliger is als gevolg van toenemende individualisering losgeweekt van collectieve identiteiten en beroept zijn of haar deelname aan vrijwilligerswerk op een individuele keuze, gepuurd uit persoonlijke ervaringen, smaken en voorkeuren. Deze toegenomen vrijheid leidt daarom nog niet noodzakelijk tot een gelukkigere vrijwilliger. Meer keuzevrijheid impliceert ook dat het individu een verkeerde beslissing kan nemen. Inconsistente en gefragmenteerde vrijwilligersepisodes vormen bijgevolg een risico voor frustratie en discontinuïteit. Bij een vergissing dient zich opnieuw een keuzeproces aan, wat aan het statuut van de nieuwe vrijwilliger de adjectieven 'tijdelijkheid' en 'onvoorspelbaarheid' doet kleven. Cruciaal bij de keuze van de nieuwe vrijwilliger is dat hij of zij de combinatie of interactie tussen de eigen ervaringen of aspiraties om zich vrijwillig in te zetten en zijn of haar levensloop op elkaar moet afstemmen. Dit dynamische samenspel wordt met 'biographical match' aangeduid.

1.4.1.2 Motivaties

Het verschil tussen de oude en de nieuwe vrijwilliger situeert zich tussen te bewijzen diensten voor respectievelijk de gemeenschap enerzijds en zichzelf anderzijds. Traditioneel vrijwilligerswerk wordt hoofdzakelijk ingegeven door een sterk plichtgevoel om zich verantwoordelijk te stellen voor een gemeenschappelijke aangelegenheid. Vaak gaat hier ook een idee van altruïsme mee gepaard. Dit betekent echter niet dat deze vrijwilliger zich helemaal wegcijfert of opoffert. Het individuele engagement levert de vrijwilliger status en aanzien op en bevestigt tegelijk de gemeenschappelijke identiteit.

De nieuwe reflexieve vrijwilliger opereert eerder vanuit zijn of haar eigen particuliere perspectief. De zorgvuldig uitgekozen levenswandel dient in overeenstemming gebracht te worden met de ervaringen en motivaties inzake vrijwilligerswerk (biographical match). De weg naar een gepaste post in het vrijwilligerscircuit is bezaaid met discontinuïteit, nieuw ontgonnen oases, heroriëntaties maar ook met crises en frustraties. Aan de ene kant zoeken nieuwe vrijwilligers naar particuliere antwoorden op individuele vragen en trachten zij daaruit, vaak op experimentele basis, de onzekerheden en twijfels te reduceren teneinde belangrijke levensvragen in te vullen. Aan de andere kant biedt het vrijwilligerswerk voor hem of haar een waaier van mogelijkheden om keuzes te maken die resulteren in zelfontplooiing en –realisatie. Centraal hierbij staat de constructie van de eigen identiteit. Niet alleen kneedt de nieuwe vrijwilliger het veld van het vrijwilligerswerk volgens de eigen voorkeuren, de relatie gaat in omgekeerde richting even goed op. Door nieuwe ervaringen met vrijwilligerswerk ontdekt hij of zij andere horizonten en uitdagingen, die aanleiding geven tot de heroriëntatie van zijn of haar levenstraject.

Het onderscheid tussen enerzijds altruïsme of overgave dat men terugvindt bij de traditionele vrijwilliger en het uit het individu zelf ontstane engagement anderzijds mag zeker niet als een strikte zwart-wit tegenstelling gelezen worden. Beide bronnen van motivatie hoeven niet per se op voet van oorlog te leven. Zelfontplooiing of zelfrealisatie kan uiteraard ook geïnspireerd zijn door gevoelens van sociaal onrecht of humanisme. Wel is het zo dat nieuwe vrijwilligers een ander patroon van waardenoriëntaties aanhangen dan traditionele vrijwilligers. In dat verband spreekt men vaak van materialistische en postmaterialistische oriëntaties (zie paragraaf 1.3.4).

1.4.1.3 Duur en intensiteit van het vrijwilligerswerk

Traditionele vrijwilligers zijn meer geneigd een langdurig en onvoorwaardelijk engagement op zich te nemen dan de nieuwe vrijwilliger. Een sterke band met de sociale groep of klasse waartoe men behoort, garandeert ook dit duurzame engagement. Daardoor zouden traditionele vrijwilligers ook sterker vertegenwoordigd zijn in de top van de vrijwilligersorganisaties. Nieuwe vrijwilligers kunnen de associaties met een organisatie minder gemakkelijk bestendigen. In hun zoektocht naar de ideale vrijwilligerskeuze worden ze geconfronteerd met discontinuïteit en onzekerheid. Het engagement van de nieuwe vrijwilliger is daarom minder voorspelbaar en neigt naar kortere periodes van binding aan vrijwilligersorganisaties. Hij of zij komt en gaat en rijgt zo mandaat na mandaat aaneen, met eventuele periodes van rust, afhankelijk van de situationele en persoonlijke staat van de nieuwe vrijwilliger. Vaak resulteert dit in de vraag van de nieuwe vrijwilliger naar taken binnen de organisatie die goed omlijnd zijn in tijd en ruimte. Flexibiliteit en mobiliteit zijn dan ook belangrijke componenten in het engagement van de nieuwe vrijwilliger.

1.4.1.4 Organisatorische omgeving

Binnen het traditionele collectieve bestel van vrijwilligerswerk is één type van organisatie prominent aanwezig. Het gaat om sterk gestructureerde organisaties die gebaseerd zijn op lidmaatschap. Een sterk leiderschap zorgt voor de coördinatie van de werkzaamheden van de leden. Men denkt hierbij vaak aan verzuilde verenigingen. Deze organisaties hebben een socialiserende functie op de leden en zorgen voor het versterken van de band tussen leden onderling en tussen de leden en de organisatie.

Met de komst van nieuwe vrijwilligers zijn ook de organisaties waarin ze actief zijn onderhevig aan verandering. De nieuwe vrijwilliger is minder begaan met de sociale wortels van de organisaties en is minder gericht op lidmaatschap, dit ten voordele van de specifieke taak die de vrijwilliger wenst uit te voeren. Dit uit zich onder meer door een sterkere binding met de klanten van de organisatie dan met de organisatie zelf. De nieuwe vrijwilliger is bijgevolg meer functioneel of marktgeoriënteerd. Voor de leiding van de organisatie betekent dat dan ook dat de traditionele parameters waarmee de organisatie is ontworpen herzien dienen te worden.

De vrijwilligersorganisaties dienen aldus meer in te spelen op de specifieke wensen van de vrijwilliger door een op maat gemaakt lidmaatschap aan te bieden en zich meer te richten op project- of programmawerk dan op langdurig en onvoorwaardelijke inzet aan de kant van de vrijwilliger. Vacaturedatabanken zoals te vinden op www.vrijwilligerswerk.be spelen goed in op deze trend.

Nieuwe vrijwilligers effenen wellicht ook het pad voor het ontstaan van nieuwe organisatiestructuren. Een tweetal nieuwe organisatievormen zijn te onderscheiden. Aan de ene kant zijn er organisaties te ontwarren die op waarden gebaseerd, non-democratisch, sterk gecentraliseerd en markt- of functiegericht zijn. Passief lidmaatschap van de leden zet de toon. Directe interactie (face-to-face) tussen de organisatieleden komt minder frequent voor en ruimt plaats voor mailing lists die het lidmaatschap vaak tot een formaliteit herleiden. Hierbij duikt nogal eens de term 'checkbook activism' op zoals een lidmaatschap bij Greenpeace of de Bond Zonder Naam. Aan de andere kant onderscheidt men organisaties met een meer informele structuur. De macht in zulke organisaties is eerder gedecentraliseerd. Deze organisaties hebben een beperkt of vaak 'single-item' activiteitenassortiment en hebben de banden met locale of sociale grenzen vaak opgegeven. In dit verband denkt men wel eens aan zelfhulpgroepen of pas opgestarte actiegroepen die zich inzetten voor de vrede of het milieu.

1.4.1.5 Keuze van activiteiten

Het werkterrein waarop de traditionele vrijwilliger actief is, hangt opnieuw nauw samen met de traditionele socio-economische, politieke en religieuze codes. Zo wordt bijvoorbeeld het traditionele rollenpatroon verlegd naar domeinen van vrijwillige inzet waar de idee van 'moederlijke zorg' ook centraal staat: vrouwen zijn vaker dan mannen actief op het vlak van de zorgende taken. Gelovigen doen vrijwilligerswerk binnen de terreinen van de kerkelijke gemeenschap, arbeiders kiezen voor syndicaal werk.

Voor de nieuwe vrijwilliger fragmenteren collectieve identiteiten en maken ze plaats voor een nieuwe gemeenschappelijkheid: die van uiteenlopende identieke (probleem)situaties en onzekerheden waarin mensen verkeren. De 'wij' waarmee men zich identificeert, wordt geconstrueerd op basis van alledaagse ervaringen van gelijkens. Er vindt een herstructurering van de sociale banden plaats rond deze diverse 'wij'-groepen, die de klassieke identiteiten volledig

doorkruist. Deze nieuwe 'wij'-gevoelens vormen dan ook de uitgelezen basis voor nieuwe solidariteitsnetwerken en actieterreinen. De AIDS-hulpverlening is hiervan een goed voorbeeld. Vrijwilligers ('buddies') zijn vaak homoseksuele mannen. Solidariteit en emotionele betrokkenheid, vaak door ervaring met AIDS in eigen kring, vormen belangrijke motieven om dit werk te doen. Het behoeft geen betoog dat het terrein waarop of de doelgroep waarvoor de nieuwe vrijwilliger zich inzet, van vandaag op morgen ook weer kan wijzigen door nieuwe, treffende gelijkenissen in levenservaringen.

Wanneer de traditionele solidariteitsschakels worden overstegen, lijkt ook de interactie tussen de lokale en de mondiale burger in intensiteit toe te nemen. Lokale actie of inspraak gaat samen met een op globale noemers gebaseerd verzet en een gevoel van universele verbondenheid, over alle sociale verschillen heen. 'Think globally, act locally'. Hiermee samenhangend is de nieuwe vrijwilliger niet meer in beweging te krijgen voor abstracte waarden. Men engageert zich met andere woorden allereerst voor een zaak en niet in naam van een of ander ideaal. Het concrete is van doorslaggevend belang.

De nieuwe vrijwilliger laat zich meer leiden door de maatschappelijke agenda. Dit draagt ook bij aan het eerder vluchtig karakter van de inzet op een bepaald actieterrein. Deze maatschappelijke agenda bevat hoofdzakelijk voorbijgaande onderwerpen. In het mediaveld is er dan ook een voortdurende strijd voor de publieke aandacht en de gunst van de vrijwilligers aan de gang. Voor het ogenblik zijn de 'buddy-projecten' voor AIDS-patiënten, de milieukwestie, de rechten van het kind en de palliatieve zorg veel populairder dan de 'gewone' vrijwillige inzet voor de ouderen, de zieken en de mensen met een handicap. Deze trendgebondenheid geeft veel vrijwilligerswerk een beperkte duurzaamheid. Het succes van bepaalde actiedomeinen ebt soms even snel weg als het opgekomen is.

De inhoud van de activiteiten ligt voor de klassieke vrijwilliger weerom in het verlengde van de traditionele rolvoorschriften. Vrouwen en kerkse mensen verrichten nog vaak hulpverlenende, uitvoerende werkzaamheden, mannen bekleden eerder bestuursposities. Anderzijds spelen ook de behoeften van de organisatie een belangrijke rol. Vanuit zijn loyaliteit zet deze vrijwilliger zich in voor het centrale doel van de organisatie. De keuze van de vrijwillig verrichte taken gebeurt in functie van de noden van de organisatie.

De nieuwe vrijwilliger zal bij de keuze van een taak zoeken naar een evenwicht tussen de behoeften van de organisatie en de eigen visie en verlangens. Dit is een gevolg van de vermeende postmaterialistische houding die bij de nieuwe vrijwilliger aanwezig is: zowel de waarde solidariteit als de waarde zelfontplooiing worden hoog gewaardeerd. Naast het solidaire aspect, moeten de activiteiten dus steeds de mogelijkheid bieden om de eigen persoonlijkheid verder te ontplooien. Om die reden wenst de nieuwe vrijwilliger een grote mate van inspraak in de taken die hij of zij vervult. De activiteiten moeten aansluiten bij de eigen interesses en vaardigheden, alsook ruimte bieden voor een creatieve en persoonlijke invulling. In dit opzicht spreken sommigen van een kosten/baten-analyse. Immers, voor deze vrijwilliger zijn persoonlijk voordelige factoren als zelfrealisering, het opdoen van sociale contacten en werkervaring, alsook eigen interesses van doorslaggevend belang. Vrijwilligers rekenen meer voor ze kiezen voor een bepaalde activiteit.

1.4.1.6 Relatie met betaald werk

Traditioneel vrijwilligerswerk is meestal geassocieerd met liefhebberij, goede intenties en gezond verstand. In organisaties waar betaalde of professionele werkrachten de werkvloer delen met vrijwilligers ziet men dikwijls een toenemende kloof ontstaan tussen professionals die het leeuwendeel van de werkzaamheden voor zich nemen, terwijl de vrijwilligers worden toebedacht met ondersteunende of hulptaken.

In tegenstelling tot de toestand bij de klassieke vrijwilliger, is er bij het type nieuwe vrijwilliger een tendens tot vervaging van vrijwillig en professioneel werk vast te stellen. De roep naar expertise en efficiëntie is manifest aanwezig, zeker gezien de toenemende complexiteit van maatschappelijke problemen en dito dienstverlening. Omwille van deze stijgende vraag naar vaardigheden verandert de status van de vrijwilliger van hulpje tot vrijwillige expert. Deze nieuwe vrijwilligers zijn dan ook genoodzaakt te werken in geprofessionaliseerde situaties, ze worden actief gescreend, bijgeschoold en gecoacht.

1.4.1.7 ‘Oude’ en ‘nieuwe’ vrijwilliger samengevat

In de eerste plaats verwijzen de twee soorten van vrijwilligers naar geïdealiseerde types die in de werkelijkheid niet in hun pure vorm aan te treffen zijn.

Elke vrijwilliger die men in het veld aantreft zal een mix van de kenmerken van beide types verenigen. Werken met ideaaltypes is een vaak gebruikte strategie om met een overdosis aan gegevens om te kunnen gaan. Ze moeten dan ook de interpretatie van het vrijwilligerswerk vergemakkelijken. Bovendien zijn de twee types multidimensioneel en *multilevel*. De meerdimensionaliteit verwijst naar het feit dat een stijl van vrijwilligerswerk een set van verschillende kenmerken samenbrengt. In dit specifieke geval gaat het om zes verschillende variabelen (van biografische context tot en met de relatie met betaald werk). De term *multilevel* houdt in dat verschillende niveaus van vrijwilligerswerk worden aangesproken. Het meest voor de hand liggende niveau is het individuele niveau waar persoonlijke aspiraties van de vrijwilliger aan bod komen. Maar daarnaast doet ook de vrijwilligerstypologie haar intrede op het organisatorische vlak. Zo werd geargumenteed dat een bepaald type van organisatie voornamelijk 'oude' vrijwilligers aantrekt, terwijl twee andere types van organisaties nieuwe vrijwilligers weten te charmeren. Tot slot zijn ook brede maatschappelijke ontwikkelingen thuis te brengen in de typologie. Aan de ene kant wordt de 'oude' vrijwilliger geassocieerd met traditionele of verzuilde maatschappelijke betekenisystemen, terwijl de 'nieuwe' vrijwilliger een beroep doet op de algemene trend naar individualisering.

Naast de zes kenmerken waarop de twee stijlen gebaseerd zijn, zijn er nog een aantal bijkomende afgeleide verwachtingen te noteren. Ten eerste valt te verwachten dat naarmate de individualisering of de reflexieve moderniteit sterker in de samenleving infiltreert, het 'oude' vrijwilligerstype aan numeriek belang zal inboeten ten voordele van de 'nieuwe' vrijwilliger. Een tweede afgeleide verwachting in verband met het onderscheid 'oude' versus 'nieuwe' vrijwilligersstijlen heeft betrekking op de positie die organisaties innemen op het vrijwilligerstoneel. Het meer programmatisch of projectmatig invullen van het vrijwilligerswerk verwijst het belang van organisatorische verbanden en missies naar de achtergrond. Gegeven de opmars van de 'nieuwe' vrijwilliger, verschuift de aandacht van vrijwilligersorganisatie naar de vrijwilliger zelf. Er wordt een afnemend belang vastgesteld van grote, goed geoliede vrijwilligersbureaucratieën naar kleine zichzelf organiserende groepen. Met andere woorden, een desinstitutionalisering van het vrijwilligersleven kondigt zich aan. Ten derde heeft zich een proces van professionalisering ingezet.

Het FLEXIVOL-verlanglijstje van Gaskin (1998) wil een succesformule bieden om de jongerencultuur van de huidige self-made generatie te verenigen met het vrijwilligerswerk nieuwe stijl.

Dit achtletterwoord omvat de volgende dimensies:

- ‘Flexibility’: aan flexibel werk en flexibele werktijden geven jongeren top-prioriteit. In tegenstelling tot de druk die ze ondervinden op andere levensdomeinen, koesteren ze een zekere mate van vrijheid en spontaniteit in hun vrijwilligerswerk.
- ‘Legitimacy’: het vrijwilligerswerk kampt met legitimiteitsproblemen. De ouderwetse sfeer van liefdadigheid waarin de vrijwillige inzet ondergedompeld blijft, weerhoudt veel jongeren ervan er aan te beginnen en dit terwijl vrijwilligers op zoveel andere, meer trendy terreinen actief zijn.
- ‘Ease of access’: de toegang tot het vrijwilligerswerk kan worden verbreed door zoveel mogelijk informatie, extra aanmoedigingen en laagdrempelige activiteiten te voorzien. Een vrijblijvende kennismaking of ‘instap-activiteit’ kan op langere termijn uitgroeien tot een intens engagement.
- ‘Xperience’: jongeren verwachten dat de (werk)ervaring die ze tijdens hun vrijwillige inzet opdoen, ook nuttig is voor hun persoonlijke ontwikkeling en carrièreperspectieven. Deze meer instrumentele motieven komen vaak voor bij jonge mensen.
- ‘Incentives’: het vrijwilligerswerk concurreert met andere vrijetijdsbestedingen. Om de tijd en aandacht van jongeren voor het vrijwilligerswerk te verzekeren, is het nuttig stimulansen en beloningen in het vrijwilligerswerk in te bouwen.
- ‘Variety’: jongeren eisen een grote variatie, zowel in het aanbod van activiteiten als in de mate van betrokkenheid en verantwoordelijkheid.
- ‘Organisation’: het vrijwilligerswerk moet efficiënt maar informeel georganiseerd zijn. Een bureaucratische setting, betutteling en controle zijn uit den boze.
- ‘Laughs’: het vrijwilligerswerk moet leuk zijn. Sociaal contact, ontspanning en plezier maken het vrijwilligerswerk aantrekkelijk voor jongeren.

Enkele korte citaten van nieuwe vrijwilligers illustreren treffend hoe vrijwilligers bewust hun eigen levenswandel trachten te ‘knutselen’, waarbij vrijwilligerswerk dient als ‘oefenterrein’ van vallen en opstaan.

“Ja, op die kampen (buitenlandse werkkampen van VIA nvdr) ook heel veel over mijn eigen geleerd, allé, kwestie van persoonlijkheid enzo. Echt waar. Het feit dat ge daar zelf moet geraken. De taal, als ge zo alleen zijt, zijt ge verplicht van u in een andere taal uit te drukken. Ik vind dat dat enorm veel doet aan wie dat ge zijt en aan uw persoonlijkheid. (...) Allé, zo van dat eerste kamp komt ge dan terug en dat is dan zo van ‘op die manier wil ik nu ook leven, dat is heerlijk’. En ge zoekt zo’n beetje. Ik vind, ik heb hier dan ook keuzes genomen. Kwestie van waar koop ik mijn eten bijvoorbeeld. Ik ga zoveel mogelijk naar de wereldwinkel, of naar een biowinkel. Maar als ge geen werk hebt, is uw inkomen ook lager. Toch eigenlijk die spanning, allé, ge begint daar bewuster door te worden vind ik. (...) Gewoon omdat, als ge dat niet hebt gedaan, hebt ge daar geen beeld van dat er een andere manier van leven is. En nu dat ge daar aan deel hebt genomen, ook al is het maar twee of drie weken, hebt ge een beeld van okee, die mensen leven zo. En dan begint ge te reflecteren naar uw eigen leven hier. En ja, dat heeft mij toch wel heel sterk beïnvloed.” R(3.2) in Hustinx, 1998

“Maar ook naar later toe, dan ga ik projecten leiden in het buitenland, zo gelijk met Vredeseilanden, en ik vind dit eigenlijk een heel goed begin, om dit al eens uit te proberen. (...) Met dat kamp te leiden, dat ik het gevoel heb dat ik later ook zo met projecten wil bezig zijn en dan toch het coördinerend ding. En dat zo’n werkkamp begeleiden een heel goed begin is. Zo van, als ge voelt dat u dat al ligt, wat eigenlijk nog iets heel gemakkelijk is, een werkkamp. (...) Want van de ene kant gebruik ik VIA ook wel. Om te zien waar dat mijn grenzen liggen en wat ik later wil doen en of dat mij ligt enzo.” R(2.3) in Hustinx, 1998

Of nog:

“Ik doe dit werk uit respect en liefde voor hét kind. We bieden met de Kinderen Jongerentelefoon soms schijnbaar weinig aan: een luisterend oor, de tijd voor een verhaal. Maar dit is een fundamenteel recht voor elk kind. Het geeft me veel voldoening als je voelt dat een kind een stukje geluk heeft gevonden dankzij het gesprek aan de telefoon. Op dit werk heb ik geleerd beter te luisteren: naar mijn eigen kind en ook naar de kinderen in de klas. De vorming die ik als vrijwilliger krijg, neem ik mee naar mijn gewone leven.” Tania Folie in Klasse voor Ouders 48, april 2001, p. 2-3

1.4.2 'Oude' en 'nieuwe' stijlen van vrijwillige inzet getoetst

Een empirische toetsing van het bestaan van 'oude' en 'nieuwe' vrijwilligers vond plaats in 2000 bij 652 vrijwilligers (Hustinx, 2003), verbonden aan de RodeKruiswerking in Vlaanderen. Daaruit blijkt dat de tweedeling tussen oud en nieuw toch sterk genuanceerd dient te worden. In plaats van twee stijlen van vrijwilligers zijn er bij het Rode Kruis vier types te onderscheiden. Tabel 2 licht deze verder toe.

Op basis van de elf schalen die enkele cruciale attitudes meten bij de vrijwilligers werd een clusteranalyse doorgevoerd. Bij een dergelijke analyse is het de bedoeling een gering aantal groepen te identificeren die onderling voldoende heterogeen en intern voldoende homogeen zijn. Na het vastleggen van de clusters werden deze beschreven aan de hand van achtergrondkenmerken, gedrag en andere attitudes geassocieerd met de individualiseringstrend.

Volgens Hustinx benadert de eerste groep, het 'onvoorwaardelijke' type, het sterkst het ideaaltype van de traditionele vrijwilliger. Vergeleken met de andere types zijn ze loyaal, toegewijd en minder kieskeurig. Ze deïnen niet terug voor een veeleisende vorm van vrijwilligerswerk en zijn relatief sterk gericht op erkenning en voldoening. Verder heeft deze groep een sterke band met de missie van de organisatie en stoort men zich niet aan bureaucratische trekjes van de vereniging. De vierde cluster, die over het algemeen het meest verschilt van de eerste cluster, benadert het type van de 'nieuwe' vrijwilliger het best. De eerste elf attitudeschalen van Tabel 2 geven aan dat de eerste en de laatste cluster inderdaad twee tegengestelde polen zijn. Het moet wel opgemerkt worden dat een tweetal vaststellingen niet overeen komen met de verwachtingen. Het belang van zelfontplooiing is sterker voor de 'onvoorwaardelijke' vrijwilliger dan voor de 'afstandelijke' vrijwilliger. Daarenboven zou de 'afstandelijke' vrijwilliger op alle motivationele schalen relatief laag scoren. Mogelijk heeft de afwijking van deze empirische gegevens ten opzichte van de theoretische verwachtingen te maken met organisatie-specifieke kenmerken.

De tweede en de derde groep van vrijwilligers maken het totaalbeeld meer gedifferentieerd. De 'kritische' vrijwilliger leunt het meest aan bij de 'onvoorwaardelijke' vrijwilliger. De identificatie met de organisatie is sterk, hoewel men er zeer kritisch tegenover staat. Men hecht zoals het 'onvoorwaardelijke' type belang aan erkenning, voldoening en zelfontplooiing, zij het in minder

uitgesproken mate. Dit geldt eveneens voor de loyaliteit en devotie. In grote lijnen lijkt de derde cluster, het ‘betrouwbare’ type, het sterkst op de ‘afstandelijke’ vrijwilliger, behalve dan dat deze laatste zich kritischer uitlaat over de bureaucratische eigenschappen van de vrijwilligersorganisatie. Bovendien is de toewijding van de betrouwbare vrijwilliger iets sterker en zijn kieskeurigheid is minder scherp dan bij de laatste groep.

Tabel 2 beschrijft ook het gedrag en de feitelijke status van de onderscheiden groepen van vrijwilligers. Qua anciënniteit, vrijwilligersfrequentie en tijdsinvestering zijn de ‘kritische’ en de ‘onvoorwaardelijke’ vrijwilliger zeer gelijkend. Beide zijn lang en intens op de organisatie betrokken, wat hun sterke identificatie met de organisatie bevestigt. Opvallend is zeker dat de ‘kritische’ cluster in alle domeinen van de organisatie actief is, in het bijzonder in de leidinggevende of bestuurlijke taken. De ‘onvoorwaardelijke’ vrijwilliger heeft een meer specifiek takenpakket. De overige twee types situeren zich eerder in de periferie van de organisatie, in het bijzonder de ‘afstandelijke’ vrijwilliger.

Tabel 2: Vier onderscheiden stijlen van vrijwilligerswerk bij het Rode Kruis Vlaanderen volgens omvang, attitudes, gedragingen en achtergrondkenmerken

++ sterk typerend + typerend o neutraal - niet typerend -- helemaal niet typerend	Onvoorwaardelijk type	Kritisch type	Betrouwbaar type	Afstandelijk type
Omvang	26%	22%	35%	18%
ATTITUDES (basis voor clustering)				
<i>Perceptie van organisatie</i>				
Identificatie met missie van organisatie	+	+	-	-
Kritiek op bureaucratische eigenschappen organisatie	--	++	-	+

Motivaties				
Belang van erkenning	++	+	-	-
Belang van voldoening	++	+	-	--
Belang van zelfontplooiing	+	+	-	-
Mate van commitment				
Loyaliteit	++	+	-	-
Devotie	+	o	o	-
Kieskeurigheid	-	o	o	+
Voorkeur voor laag niveau van commitment	-	-	+	+
Tolerantie t.o.v. organisatorische eisen				
Tolerantie t.o.v. opleidingsvereisten	+	o	o	-
Intensiteit van commitment	+	-	-	+
VRIJWILLIGERSGEDRAG				
Duur van lidmaatschap	+	++	-	--
Frequentie	+	++	-	-
Tijdsinvestering	++	+	-	--
% bestuursleden	29%	42%	22%	29%
Type van vrijwilligersarbeid				
Vergaderen en beslissen	-	++	-	-

Organisatie van activiteiten	+	++	-	-
Ondersteuning	++	+	-	-
Opleiding en training geven	--	++	-	+
Fondsen werven	+	++	-	-
Klusjes, karwijen	+	++	--	-
ACHTERGRONDKENMERKEN				
Leeftijd	-	o	++	-
Opleidingsniveau	--	+	o	+
ATTITUDES GEASSOCIEERD MET REFLEXIEVE MODERNITEIT				
Mate van gevoelens voor solidariteit	++	o	-	-
Intentie tot bijdragen tot lokale gemeenschap	++	o	-	-

Bron: Hustinx (2004)

Naast de primaire attitudes en vrijwilligerstaken kunnen de verschillende types ook beschreven worden op basis van een aantal achtergrondkenmerken en bijkomende attitudemetingen. Het meest tegenintuïtieve gegeven stelt zich met betrekking tot de leeftijd.

Binnen de jongste generatie zijn zowel een oververtegenwoordiging van ‘afstandelijke’ als van ‘onvoorwaardelijke’ vrijwilligers aan te treffen. Vrijwilligers op middelbare leeftijd hebben een hogere kans om tot de ‘kritische’ groep te behoren, terwijl ouderen veelal in de ‘betrouwbare’ cluster terecht komen. Meer dan waarschijnlijk heeft de relatie tussen het type vrijwilliger waartoe men behoort en leeftijd te maken met de fase in de levenscyclus waarin iemand zich bevindt.

Omdat jongeren vaak in een toestand zijn waar ze hun leven moeten gestalte geven, zoals het vinden van een baan of een gezin stichten, genieten ze het voordeel om te kunnen experimenteren met verschillende alternatieven. Dit resulteert aan de ene kant in een groep jongeren die volop in de experimentele fase zitten en een los contact met een vrijwilligersorganisatie aangaan onder de slogan “proberen kost niets en als het niet meevalt, gaan we op zoek naar een andere uitdaging”. Aan de andere kant vindt men jongeren met een uitgesproken identificatie met de organisatie: zij hoeven niet meer te experimenteren, aangezien zij hun bezieling reeds hebben gevonden bij de organisatie (in dit geval het Rode Kruis). Voor de eerste groep mondt dit uit in het lidmaatschap van het ‘afstandelijke’ type, voor de laatste groep betekent dit een ‘onvoorwaardelijke’ connectie met de organisatie.

Voor vrijwilligers op middelbare leeftijd ziet de situatie er doorgaans anders uit. Zij zijn waarschijnlijk te druk bezet in hun familie- en jobactiviteiten om zich te laten kenmerken door ‘onvoorwaardelijke’ bron van inzet. Anderzijds is hun beperkte vrije tijd te dierbaar om er op een ‘afstandelijke’ manier mee om te gaan. Hun maturiteit en dikwijls ook professionele ervaring zou wel eens de verklaring kunnen bieden waarom zij als critici naar hun organisatie kijken. Oudere vrijwilligers ten slotte identificeren zich meer met gematigdheid, waardoor ‘onvoorwaardelijkheid’ en een al te ‘kritische’ benadering van het vrijwilligersleven hen te radicaal klinkt. Omdat voor ouderen de professionele carrière (bijna) achter de rug is, maakt dat vrijwilligerswerk voor hen een ernstig te nemen nieuwe activiteit wordt. Dit laatste behoedt hen voor een te ‘afstandelijk’ engagement.

Ook opleidingsniveau onderhoudt een strakke relatie met de vier onderscheiden types van vrijwilligerwerk. Hogere opleidingsniveaus zijn geassocieerd met het ‘kritische’ en het ‘afstandelijke’ type, terwijl de ‘onvoorwaardelijke’ cluster systematisch meer door laagopgeleiden is bevolkt. Binnen de theorie van de individualisering krijgt onderwijspeil vaak een substantiële rol toebedeeld.

1.4.3 Besluit

Deze korte bespreking van de onderzoeksresultaten aan de hand van de gegevens rond Rode Kruisvrijwilligers maakt duidelijk dat een multidimensionele aanpak van het begrip ‘vrijwilligerswerk’ een duidelijk surplus biedt voor het

bestuderen van dit fenomeen. Een al te starre of monolithische benadering zoals in ‘vrijwilligerswerk is vrijwilligerswerk is vrijwilligerswerk ...’ zal geen inzicht kunnen brengen in de diversiteit van vrijwilligerstypes. Deze studie ging uit van de theorie van de individualisering. Deze uitgangspunten leidden tot het theoretiseren van twee onderscheiden groepen van vrijwilligers, kortweg de ‘oude’ en de ‘nieuwe’ vrijwilligers. Hoewel het Rode Kruis slechts één van de talrijke vrijwilligersorganisaties is en we dus geen overhaaste veralgemeningen mogen maken, is het met dit onderzoek duidelijk geworden dat er nog meer diversiteit en complexiteit in de grote verzameling van de vrijwilligers te ontwaren valt dan op basis van een eenvoudige tweedeling in ‘oud’ en ‘nieuw’ te verwachten was. Het vrijwilligerswerk wordt immers niet gevormd door de vrijwilligers alleen. Ook organisaties hebben een sterke invloed op hoe het vrijwilligerswerk eruit ziet. Mogelijk zijn er op dit niveau ook oude en nieuwe bewegingen vast te stellen. Het volgende hoofdstuk zal hier dieper op ingaan.



Vrijwilligersorganisaties onder de loep

In dit hoofdstuk willen we dieper ingaan op de structuren van vrijwilligersorganisaties. In het vorige hoofdstuk werd reeds geargumenteed dat vrijwilligerswerk een containerbegrip is, dat noodzakelijk uit elkaar dient gelegd te worden in al zijn diversiteit en dynamisme. Het uitgangspunt dat vrijwilligers allemaal dezelfde zijn is maar moeilijk vol te houden gezien de opkomende trends tot individualisering en de onderhuidse verschuivingen die zich op het maatschappelijke middenveld aftekenen. Op het niveau van de vrijwilligersorganisatie is dit uiteraard niet anders. De variëteit aan gedaanten en bestaansvormen van deze organisaties wekt niet alleen interesse op bij academici, ook de deelnemers aan het maatschappelijke leven hebben baat bij het goed begrijpen hoe dergelijke organisaties functioneren. Vandaar dat in dit deel aandacht zal geschonken worden aan de literatuur over het management van vrijwilligerswerk. In de eerste plaats zullen een aantal classificaties van vrijwilligersorganisaties aangereikt worden. Deze indelingen vormen de basis om specifieke managementstijlen aan specifieke organisatievormen te koppelen. In de tweede paragraaf gaat de aandacht naar programmamanagement. Deze bestuursstijl doet de laatste jaren haar intrede in de Vlaamse vrijwilligersorganisatie en wil een antwoord bieden op de groeiende vraag naar projectmatig of episodisch vrijwilligerswerk.

Alvorens van start te gaan moet toch gewezen worden op een tweetal tekortkomingen of onvolmaaktheden in verband met de managementliteratuur. Op de eerste plaats is dit domein nog maar weinig onderzocht. Het gros van de publicaties behandelt mogelijke indelingen van het veld van vrijwilligersorganisaties, bijvoorbeeld volgens de fases van de levenscyclus, de maatschappelijke functie of de mate van professionalisering van organisaties. Het onderbouwen met feiten en gegevens van deze indelingen is nog niet helemaal tot ontplooiing gekomen. Dit zorgt ervoor dat dergelijke classificaties nog niet de kans hebben gekregen om hun bruikbaarheid voor concrete organisatieproblemen te bewijzen. Bij gebrek aan beter zal dus voorlopig het gezond verstand van het management moeten dienst doen als bezieler van een optimaal organisatiebeleid. Ten tweede willen we wijzen op de vermeende snelheid waarmee de

samenleving en a fortiori organisaties veranderen. De literatuur staat momenteel bol van maatschappelijke transformaties zoals het postmodernisme, de globalisering, het einde van de ideologie of zelfs het einde van de geschiedenis. Ook de organisatiekunde heeft het over nieuwe concepten van management en bestuur. We willen met betrekking tot dit hoofdstuk de lezer dan ook graag uitnodigen kritisch te zijn tegenover de gepresenteerde tekst. Dit moet vermijden dat vrijwilligersorganisaties massaal gaan overschakelen op nieuwe en trendy organisatievormen die door hun respectieve goeroes de hemel zijn in geprezen, maar hun doeltreffendheid en efficiëntie nog geenszins bewezen hebben.

2.1 Classificaties van vrijwilligersorganisaties

Het nu volgende overzicht bericht over een aantal mogelijke classificaties waarop vrijwilligersorganisaties kunnen onderscheiden worden. Het is daarbij de bedoeling om meer inzicht te verwerven in de wijze waarop verschillende vormen van vrijwilligersorganisaties verschillende managementstijlen veronderstellen. Er zal onderscheid gemaakt worden volgens sector, de levenscyclus van de organisatie, de relatie tussen vrijwilligers en betaalde arbeid en het doel van de organisatie. Ook het onderscheid tussen programmamanagement en ledenmanagement komt aan bod. In de afsluitende paragraaf wordt een combinatie van deze laatste drie invalhoeken besproken. Dit laatste vormt het uitgangspunt om strategieën te ontwikkelen om vrijwilligersorganisaties te besturen (Meijs, 2001, pp. 41-61).

2.1.1 Volgens sector

Met 'sector' wordt niet zo zeer bedoeld dat een organisatie zich richt op cultuur, onderwijs, religie of welzijn, maar 'sector' verwijst eerder naar het onderscheid overheid, profit en non-profit. Non-profit organisaties zijn volgens de definitie georganiseerd, geïnstitutionaliseerd, privaat beheerd, los van de overheid en hebben niet de bedoeling om winst te maken. Daarenboven zijn deze organisaties verantwoordelijk voor de eigen werking, bestuur en administratie. Uiteraard is deze sector het meest van de drie geassocieerd met vrijwilligerswerk.

Dit sluit echter niet uit dat de overheid of het marktgedreven bedrijfsleven ook vrijwilligers integreren in hun werking. Hoe vrijwilligerswerk georganiseerd is in deze laatste twee sectoren, wordt hierna kort toegelicht.

In tegenstelling tot de lage landen waar vrijwilligerswerk nog maar mondjesmaat wordt toegepast in het bedrijfsleven, is de traditie van 'corporate volunteering' vooral in de Angelsaksische landen ruimer bekend (Geuens, 2003, pp. 50-51). 81 op de 100 Amerikaanse bedrijven beschouwen vrijwilligerswerk als een essentieel onderdeel van de organisatie. Mogelijk door de groeiende mondialisering van de economie waarbij bedrijfsculturen van multinationals van de ene lokale zetel naar de andere overwaaien, zou 'corporate volunteering' ook hier te lande haar intrede kunnen doen. Zo loopt sinds 2000 bij de verzekeraar Axa het vrijwilligersprogramma 'Hartentroof'. De acties zijn gericht op de gehandicaptenwerking, de bestrijding van sociale uitsluiting, aids-preventie en verslavingen. Dit assortiment aan initiatieven sluit voor de verzekeraar goed aan bij zijn kernactiviteiten. "Een band met de onderneming is nodig: hulp aan zwakke groepen in de maatschappij sluit veel meer aan bij onze professionele activiteiten dan bijvoorbeeld oceaanvervuiling", zo klinkt het bij Axa. Per maand organiseert de onderneming vier tot vijf acties die zowel binnen als buiten de bedrijfsmuren plaatsvinden: het gaat van tellen van vreemde munten tijdens de middagpauze tot lokalen verven of begeleide wandelingen met gehandicapten organiseren. De initiatieven worden volledig gedragen door de vrijwillige inzet van de werknemers, zonder daar compensatie voor te krijgen onder de vorm van extra vakantiedagen of financiële voordelen. Tussen de vijf en de tien procent van de werknemers van Axa doet mee. Vooral de oudere werknemers evalueren het initiatief positief. Het biedt hen de mogelijkheid om zo, ook na hun carrière, een band te blijven behouden met de onderneming. "Sommige personeelsleden zijn heel kritisch en zouden liever hebben dat Axa hun loon verhoogt in plaats van sociale projecten te ondersteunen. De werknemers die meedoen aan een vrijwilligersactiviteit vinden het evenwel een positieve ervaring. Meestal blijft het niet bij die ene keer", vertelt men bij Axa. Voor de verzekeringsinstelling zit er zelf ook wat in. Axa praat openlijk over deze vorm van mecenaat om het imago te bevorderen. Ook de interne structuur van het bedrijf is ermee gebaat: aangezien Axa een fusie is van verschillende bedrijven die elk hun eigen manier van doen en denken hebben, fungeert het vrijwilligerswerk als een gemeenschappelijke noemer waarop een nieuwe bedrijfscultuur kan gebouwd worden.

Naast de bedrijfswereid is ook de overheid een partner in het vrijwilligerswerk, niet enkel als beleidsmaker, maar ook als organisator binnen de eigen structuur (Redig, 2005, pp. 16-27). Zowel in de advies- of beheersstructuren als in de uitvoering van overheidsprogramma's vindt men vrijwilligers terug. Dit fenomeen heeft zich sinds een twintigtal jaren ontwikkeld en zou zich momenteel nog steeds verder uitbreiden. Erg verrassend hoeft dit zeker niet te zijn. Voornamelijk op het lokale niveau is de verwevenheid tussen de overheid en adviesraden of co-management van en door vrijwilligers sterk uitgebouwd. Het volgende schema tracht de verhouding tussen het zuiver 'civil society'-vrijwilligerswerk (social profit) en het overheidsondersteunde vrijwilligerswerk (public profit) in kaart te brengen.

Tabel 3: Classificatie van vrijwilligerswerk naar onderscheid social profit en public profit

Diverse sectoren	Social profit		Public profit	
	Strak en sterk gestructureerd	Weinig gestructureerd	Advies-beheerstructuren	Overheidsprogramma's
Zorg en hulp Gezondheid, sociaal doelgroepen	Vrijwilligerswerk in ziekenhuizen, zorginstellingen, thuishulp, crisisopvang, enz.	Solidariteitsacties allerlei	Raden voor welzijn enz. Bestuur van voorzieningen in co-management	Dienstencentra, hulp in ziekenhuizen, zorginstellingen,...
Sociaal-cultureel Jeugd, sport, erfgoed, noord-zuid, vorming, amateurkunst, buurt, school	Verenigingen, instellingen	Buurt-, wijk-, straat- en feestcomités, actiegroepen, enz.	Raden voor cultuur, jeugd, sport, noord-zuid, erfgoed, buurt, enz.	Speelpleinwerk, museum- en natuurgidsen enz.
Politiek	Politieke partijen	Actie- en belangengroepen	Mandatarissen	Commissarissen

Bron: Redig, G., (2005) Vrij wel vrijwilliger. Een momentopname van vrijwilligers(werk) in België en Vlaanderen. Vrijwillige inzet onderzocht 2(1) p. 19

In de zorg- en hulpsectoren is de subsidiëring relatief hoog. Het gaat hier om instellingen die werken als uitvoerder van de welvaartstaat. Vrijwilligers zijn marginaal in vergelijking tot het aandeel van de beroepskrachten. In de socio-culturele sector is de subsidiëring en ondersteuning geringer. Vrijwilligers vormen er het leeuwendeel van het medewerkersbestand, terwijl professionelen slechts marginaal aanwezig zijn. Ook politiek is opgenomen in de Tabel 3 aangezien deze belast is met het sturen van een formele gemeenschap.

Naar het management van de organisaties is de onderverdeling naar sector (non-profit versus overheid) relevant in die zin dat de private organisaties vrije ideologische visies kunnen aanhangen, terwijl overheidsgerelateerde organisaties zich neutraal dienen op te stellen. Een private organisatie biedt de vrijwilliger een vrijetijdsbesteding, eventuele opleiding en een set van waarden en overtuigingen waarop de organisatie gestoeld is. Kandidaat-vrijwilligers kunnen dit aanbod over een ruim assortiment van verenigingen evalueren en zich engageren voor de organisatie die het dichtst bij hun waarden en overtuigingen aansluit. Overheidsorganisaties hebben deze ‘unique selling proposition’ uiteraard niet.

2.1.2 Volgens levenscyclus

Organisaties ontstaan vaak op een spontane manier. Door hun groei krijgen ze meer vorm en structuur. In hun volwassenheid bereiken ze het toppunt van hun kunnen waarna zich het verval aandient (Kuperus, 2005, pp.19-23).

De geboorte van een vereniging ligt bij enkele mensen die iets met elkaar delen. De pioniersvereniging kenmerkt zich door onder meer een gelijke verbondenheid van alle leden. Iedereen voelt zich eigenaar. De formele benoeming van voorzitter, penningmeester en secretaris is in deze levensfase vaak enkel van papieren belang.

Feitelijk zijn er maar weinig verschillen te noteren tussen bestuur, actieve en passieve leden of de achterban. De pasgeboren organisatie richt zich voornamelijk op één kernactiviteit, die vaak tegemoet komt aan een actueel thema en waarop alle middelen worden ingezet.

Vergoedingen of onkostennota's zijn geen bron van bezorgdheid, integendeel, de leden van de nieuwe organisatie schieten dikwijls zelf bij uit eigen zak om de vereniging de eerste kapitaalinjectie te bezorgen. Voor de pioniersvereniging is de formele democratische besluitvorming via een algemene vergadering, bestuurlijke verantwoording en controle op de begroting en jaarrekening dikwijls te hoog gegrepen. De besluitvorming verloopt daarom informeel, zonder een uitgekristalliseerde structuur en op basis van consensus.

Een vereniging die succes heeft, groeit in het aantal leden. Er zijn meer mensen die de oorspronkelijke missie delen en zich aansluiten. Groei komt er ook doordat er meer externe middelen ter beschikking komen, bijvoorbeeld door subsidies of giften. De vereniging gaat veranderen. De eerste subgroepen tekenen zich af. Niet iedereen sluit zich op basis van identieke motieven aan bij de organisatie. Tegelijk komt er een proces van interne taakverdeling op gang. Door de komst van verschillende soorten leden, een gedifferentieerde taakverdeling en het uitbreiden naar meerdere nevenactiviteiten groeit ook de noodzaak aan een overzichtelijke besluitvormingsprocedure. De vergadercultuur doet zo stilaan haar intrede in de organisatie. Ook (externe) controle en verantwoording gaan deel uitmaken van de besluitvorming.

Na de groei breekt de periode van volwassenheid aan. In een complexe organisatie met een gevarieerde achterban die wel bereid is om te betalen voor de diversiteit van diensten en activiteiten, is het een logische keuze om een deel van het werk uit te besteden aan betaalde arbeidskrachten. Naast oorspronkelijk vrijwillige leden en bestuurders heeft de vereniging daarmee een belangrijke speler bij in de organisatie.

Zoeken naar een transparante en heldere verhouding tussen bestuur, verenigingsdemocratie en werkorganisatie is dé grote uitdaging voor de volwassen vereniging. De vereniging heeft ondertussen een uitgebreid assortiment aan taken op zich genomen. Dit kan gaan van collectieve of individuele dienstverlening voor een doelgroep, belangenbehartiging in de richting van de overheid en het veld, voorlichting en ledenwerving en ondersteuning van de eigen organisatie. De volwassen vereniging moet die verschillende processen managen en daarbij prioriteiten stellen. Kenmerkend daarbij is de interne discussie over de in te zetten middelen en werkkraft. Een groot deel van de leden van de organisatie staat op grote afstand waardoor niet iedereen even sterk betrokken is bij het dagelijkse reilen en zeilen van de vereniging.

Verenigingen zijn van nature geneigd tot behoudzucht. Indien er voldoende nieuwe leden bijkomen die zich actief mengen in de besluitvorming, hoeft dit niet noodzakelijk een probleem te zijn.

Echter, als de werkwijze van de organisatie niet meer goed aansluit bij de maatschappelijke relevantie ervan of indien concurrerende verenigingen met een nieuw elan de leden van de organisatie wegpakken, komen de problemen opzetten: de vereniging versteent. De harde kern van de organisatie is zich intussen sterk gaan hechten aan de cultuur en de activiteiten en ziet weinig graten in innovatie. Leden beginnen hun lidmaatschap in te ruilen voor een engagement in een andere dynamische vereniging en de achterblijvers morren over de 'goeie oude tijd' die men per se wil blijven nastreven. Dit zorgt ervoor dat de oudgedienden van de organisatie, bij gebrek aan vers bloed, zich genoodzaakt zien om het bestuur van de organisatie op zich te nemen. Men klaagt over het gebrek aan inzet en belangstelling vanwege de 'jeugd van tegenwoordig', wat opnieuw de uitdaging naar vernieuwing luwt.

Deze laatste vaststelling brengt ons bij Michels' 'ijzeren wet van de oligarchie', hetgeen inmiddels tot één van de klassiekers in de organisatiekunde is uitgegroeid (Wauters, 2004). Robert Michels (1876-1936) was een notoir professor, syndicalist en lid van de Duitse sociaal-democratische partij SPD. Hij stelt vast dat er zonder organisaties geen sprake kan zijn van democratie in de samenleving. Zij bundelen en verwoorden de eisen van individuen die anders niet gehoord zouden worden. Organisatie vormt, volgens Michels, het aangewezen wapen van de zwakken in de strijd tegen de sterken. Organisaties hebben dan ook op het eerste zicht een uitgesproken democratiserende werking, maar intern bekeken kan een organisatie onmogelijk democratisch functioneren. Elke organisatie zal na verloop van tijd dus onvermijdelijk uitmonden in een oligarchie of een organisatie die geleid wordt door een elite. Er worden een drietal redenen opgegeven waarom een organisatie noodzakelijkerwijs een oligarchie wordt. Ten eerste is het zo dat naarmate een organisatie groter wordt de werkzaamheden complexer worden. Op dat moment is het nodig dat er een bureaucratisch systeem wordt geïnstalleerd in de vorm van een hiërarchie met bovenaan professionele leiders. Deze laatsten kunnen dus van bovenaf de activiteiten van de organisatie coördineren. De grote meerderheid van de gewone leden beschikt ten tweede niet over de vaardigheden en middelen (tijd, informatie, geld, intellect, ...) om zich in te werken in complexe organisatiematerialen en laat dit veelal over aan de leiders.

De mogelijkheid verkleint om zo zelf mee te beslissen of om de leiding te controleren in wat ze doet. De kloof tussen de passieve, vaak onwetende en onverschillige massa en de professionele leiders wordt zo steeds groter en dat heeft tot gevolg dat er een stabiele en haast onafzetbare leidersgroep ontstaat. Het leiderschap van een organisatie komt in de handen te liggen van enkelen, die omwille van hun voorsprong op vlak van vaardigheden en middelen nageoeg niet meer ter verantwoording kunnen worden geroepen door de massa. Daarbij komt nog, volgens Michels, dat de meerderheid van de leden van een organisatie even onverschillig staan tegenover de organisatie. Omwille van de afschuw die ze hebben voor controlerende taken met betrekking tot problemen van bijvoorbeeld administratieve en tactische aard, laten ze maar al te graag deze beslissingen over aan geregelde vergaderingbezoekers en aan betaalde functionarissen. Ten derde komt het na verloop van tijd vaak voor dat de belangen van de leidende elite afwijken van de belangen van de leden. Naarmate het bestuursapparaat van een organisatie omvangrijker en georganiseerder wordt, krijgt dit apparaat meer en meer eigen behoeften en belangen ten koste van de behoeften van de leden en het publiek. De leiding staat dan niet steeds meer ten dienste van het belang van de organisatieleden. Door hun overwicht kunnen de leiders hun belangen dan vaak doordrukken ten nadele van de belangen van de gewone leden. De elite slaagt erin om de beslissingen die ze neemt te doen aanvaarden door de leden, hoewel deze beslissingen soms haaks staan op de eigenlijke belangen van de leden. Zoals mag blijken uit het vertoog van Michels en ondanks het feit dat heel wat organisaties in hun statuten en aanverwante organisatie-documenten expliciet democratische grondregels afkondigen, hebben organisaties in de praktijk ondemocratische manier van besluitvorming. Inspraak van de gewone organisatieleden is dan vaak een papieren recht. Als er al bestuursverkiezingen gehouden worden, zijn de kandidaten dikwijls gerekruteerd uit de bestaande machtselite van de organisatie. Dit zou dus kunnen verklaren waarom grote of oude organisaties zo moeilijk het enthousiasme om te vernieuwen hoog kunnen houden, waardoor ze verstenen.

Het voortbestaan van dergelijke organisaties hangt dan vaak aan een zijden draadje... Nochtans zijn er factoren die ertoe kunnen bijdragen dat oudere organisaties niet vervallen in de oligarchie. Een eerste en wellicht ook de belangrijkste voorwaarde voor een organisatie om niet in een doodlopend straatje terecht te komen is de aanwezigheid van pluralisme in de organisatie. Als de bestuurlijke elite van een organisatie bijvoorbeeld vooral een gele ideologie na-

streeft, is het belangrijk dat er in diezelfde organisatie ook een oppositie is die bijvoorbeeld de purperen ideologie aanhangt. Bij bestuursverkiezingen kunnen zo beide kampen tegenover elkaar uitgespeeld worden.

De purperen en gele gelederen van de organisatie wisselen elkaar zo regelmatig af in de leiding van de organisatie, waardoor het animo en de continuïteit verzekerd zijn. Daarbij is het wel noodzakelijk dat de oppositie gewaardeerd wordt en de nodige kansen krijgt zich te organiseren. De tweede belangrijke voorwaarde is de betrokkenheid van de leden op de organisatie. Indien het lidmaatschap bij een vereniging slechts passief of ver-van-het-bed is, is uiteraard de motivatie om de organisatie te contesteren of te vernieuwen ook minder groot. Dit is voornamelijk het geval voor organisaties met slecht één actieterrein, zoals een milieu- of vredesbeweging. In dit soort bewegingen is het doel soms zo vanzelfsprekend dat er weinig stof tot discussie is. Oudere of verzuilde organisaties daarentegen verenigen verschillende activiteitendomeinen. Te denken valt aan politieke partijen, socio-culturele verenigingen, vakbonden of ziekenfondsen. In deze organisaties is de vraag waar het precies met de vereniging naartoe moet vaak prominent aanwezig.

Het doel van deze tekst is niet om organisaties in de eerste plaats democratischer te maken (hoewel we daar uiteraard niets op tegen hebben), wel trachten we een antwoord te formuleren op de vraag hoe organisaties zichzelf aantrekkelijk kunnen opstellen om vers vrijwillig engagement aan te werven. Vooral voor traditioneel verzuilde organisaties zou dit de laatste decennia een probleem zijn. Het ledenbestand van alle politieke partijen in België samen zou van 1980 tot 1999 met 25% gekrompen zijn. Ook traditionele middenveldorganisaties zien veel leden afvloeien: De KAV gaat met ongeveer de helft achteruit in de laatste 10 jaar van de vorige eeuw. Ook de lidmaatschapslijsten bij KWB worden sinds 1985 korter. In dit verband wordt de individualisering vaak als boosdoener aangeduid. Het moderne individu is de gestandaardiseerde of voorgekauwde kapstokken ontgroeid en wil vooral zelf het mooie weer in zijn of haar leven maken. Lidmaatschap bij een organisatie waarin men geleid 'wordt' (let op de passieve zinsbouw) wordt als maar minder gewaardeerd. Tal van organisaties hebben zich daarom trachten te hervormen om in de gratie van het nieuwe individu te vallen. Domeinspecialisatie, professioneler dienstverlening of een meer gesofisticeerde benadering van potentiële leden zijn daarvan mogelijke strategieën. Vooral dat laatste, namelijk de gesofisticeerde benadering van potentiële leden, is hier relevant.

De vanzelfsprekende verwantschap die er vroeger was in organisaties door de verzuiling en het daarmee gepaard gaande evidente vertrouwen van leden in hun organisatie is geleidelijk verdwenen. Op basis van een sterke verwantschap met de cultuur van de organisatie, aanvaardden vrijwilligers toen een hiërarchische organisatiestructuur waarbinnen leiders hen vertegenwoordigden en quasi-autonoom beslissingen namen. Leden identificeren zich echter nu niet meer zoals vroeger met hun organisatie en gaan hun lidmaatschap niet meer als vanzelfsprekend zien. Persoonlijke interesse is belangrijker geworden dan traditionele loyaliteit en emotionele verbondenheid. Organisaties trachten dit dreigende ledenverlies op te vangen door een betere opvang van de leden. Eén van de manieren om dit te realiseren is de verruiming van de interne democratie in de organisatie. Participatie in de besluitvorming van de organisatie wordt zo beschouwd als een middel om de leden in de mogelijkheid te stellen om hun vertrouwen in de organisatie te behouden. Leden en publiek hebben niet langer een blind vertrouwen in organisaties en hun leiders, maar zolang ze zelf inspraak kunnen hebben in het beleid van de organisatie, kunnen ze zich misschien nog wel achter die organisatie scharen.

2.1.3 Volgens doel van de organisatie

Een andere manier van classificeren neemt het doel van de organisatie als centrale spil. Drie types van organisaties zijn te onderscheiden, met name service delivery organisaties, campaigning organisaties en mutual support organisaties (Meijs, 2001, pp. 46-48, gebaseerd op Handy, 1988).

De service delivery organisatie verleent diensten aan 'klanten' buiten de organisatie. Tele-Onthaal of het begeleiden van AIDS-patiënten zijn hiervan een goed voorbeeld. Doorgaans worden vrijwilligers (en ook betaalde werknemers) hier sterk gecoacht en opgeleid om een kwalitatief goede dienstverlening te verschaffen. Een gedegen rekrutering en selectie om de juiste kwaliteiten aan te trekken is voor deze organisaties onontbeerlijk.

Campaigning organisaties hebben in tegenstelling tot de dienstverlenende vereniging geen identificeerbare klant, maar het neemt de (hele) samenleving tot het mikpunt van de activiteiten.

Belangenbehartiging en de ideologische visie doordrukken zijn de voornaamste kerntaken van deze organisaties. Als vrijwilliger in deze organisaties moet je vooral de juiste kleur kunnen bekennen. Zolang je maar in de goede zaak gelooft, is elke bijdrage welkom. Dit leidt er vaak toe dat het management van deze organisatie aan de kant wordt geschoven, aangezien alle fervente leden zich in de eerste plaats met de gedeelde maatschappelijke doelstelling willen bezighouden.

Een vereniging van ouders van verongelukte kinderen, de supportersclub van een voetbalploeg of een club van postzegelverzamelaars zijn voorbeelden van mutual support organisaties. Dit type wordt ook wel eens de voor-ons-door-ons organisatie genoemd. De leden ervan zijn verenigd omdat iets hen bindt. Deze organisaties richten zich op onderlinge steun of hulpverlening tussen de leden of het behalen van een gemeenschappelijk voordeel. De binding wordt versterkt door onderlinge betrokkenheid, solidariteit en gezelligheid.

In de volgende paragrafen wordt deze driedeling verder uitgewerkt, vooral dan in combinatie met andere organisatiekenmerken.

2.1.4 Volgens de relatie tussen vrijwilligers en betaalde arbeidskrachten

Met dit onderscheid sluiten we aan bij een fenomeen waarover de laatste jaren meer en meer wordt gesproken: professionalisering (Van Daal, Winsemius & Plemper, 2005). Het is de trend dat vrijwilligersorganisaties mettertijd betaalde beroepskrachten aanstellen. Professionelen en vrijwilligers staan dus naast elkaar in dezelfde organisatie. Ook in omgekeerde zin kunnen professionelen en vrijwilligers samengebracht worden: een van oorsprong professionele organisatie die vrijwilligers aantrekt voor specifieke taken. Tussen de organisatie die volledig uit vrijwilligers bestaat aan de ene kant en de volledig professionele organisatie aan de andere kant situeren zich uiteraard een aantal mengvormen. Het volgende schema biedt hiervan een overzicht. Er wordt daarbij onderscheid gemaakt tussen de strategische top waar de organisatiedoelen gesteld worden en de uitvoerende compartimenten van de organisatie.

Tabel 4: Mate van professionalisering binnen (vrijwilligers)organisaties

	Doelen gesteld door	Uitgevoerd door
Vrijwilligers-georganiseerde organisatie	Vrijwilligers	Vrijwilligers/ professionelen
Vrijwilligers bestuurd organisatie	Vrijwilligers	Professionelen
Vrijwilligers ondersteunende organisatie	Professionelen	Vrijwilligers/ professionelen
Volledige beroepsorganisatie	Professionelen	Professionelen

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

Dat professionelen en vrijwilligers zich vaker op dezelfde organisatievloer terugvinden is geen toeval. Met de komst van de verzorgingsstaat is de overheid zich meer gaan inmengen met sectoren die ze voorheen aan het private initiatief overliet. De zorgsector bijvoorbeeld, maar ook culturele of educatieve instellingen werden gesubsidieerd en dus ook sterker gereguleerd. De subsidiegever stelt immers eisen met betrekking tot de kwaliteit van de dienstverlening, hetgeen zijn gevolgen heeft voor de professionalisering. Ook campaigning organisaties zoals Greenpeace hebben zich sterk ontwikkeld naar meer professionalisering, vooral dan in de centrale of bestuurlijke afdelingen.

Met de mix van professionelen en vrijwilligers in éénzelfde organisatie komen ook ketens van wederzijdse afhankelijkheid op gang. Beide groepen van organisatieleden moeten op elkaar kunnen steunen en samenwerking zoeken, of in een minder gunstig geval, in conflicten verzeild raken. In wat volgt tasten we de voorwaarden en modaliteiten af die een gunstige relatie tussen beroepskrachten en vrijwilligers bevorderen. Achtereenvolgens komen mutual support, dienstverlenende en campaigning organisaties aan bod.

2.1.4.1 Mutual support organisaties

In dit soort organisaties zijn vrijwilligers in de eerste plaats ontroerd door datgene wat hen allemaal bindt: de liefde voor de sport, het toneel of het delen in het verdriet van het verlies van een verongelukt kind. Professionelen kunnen dan ook best worden ingezet daar waar het gaat om werkzaamheden in de marge van de organisatie. Administratieve verantwoordelijkheden of het voorbereidende werk zijn daarom eerder voor de beroepskrachten weggelegd. Het eigenlijke toneelspelen of de kringgesprekken voeren blijft in handen van de vrijwilligers. In een tijd waar de leden zich eerder consument dan verantwoordelijke zijn gaan voelen, is de bereidheid tot vrijwillige inzet niet geheel verdwenen, toch zijn er beperkingen qua engagement en tijdsinvestering opgetreden. Door het beleidsvoorbereidende en het organisatorische werk uit te besteden kan de vereniging meer professionaliteit en kwaliteit garanderen, terwijl de waarde van het verenigingsleven en het vrijwilligerswerk overeind blijven. De beroepskracht zorgt dus voor een efficiënte organisatie en speelt in op de wens van de leden om niet meer de hele kar van de vereniging te moeten trekken, maar nog wel een stukje vrijwillige inzet te blijven leveren.

De manier waarop een moreel consultant van het Provinciaal Centrum Morele Dienstverlening in Hasselt als professioneel hulpverlener mee de werking van een CVS-praatgroep (chronisch vermoeidheidssyndroom) ondersteunt, illustreert dit treffend.

“De CVS-praatgroep in Hasselt komt sinds vijf jaar maandelijks samen. De voortrekkers van een patiëntenvereniging in Limburg voelden de noodzaak een praatgroep op te richten die CVS-patiënten moet toelaten ongemoeid en onbevooroordeeld over hun ziek zijn te praten. Een praatgroep waarin zij niet alleen over de fysieke, maar evenzeer over de emotionele en sociale problemen die ze meemaken tengevolge van hun syndroom, kunnen ventileren. Wat de praktische organisatie van de bijeenkomsten betreft, zorg ik als moreel consultant voor de beschikbaarheid en reserveringen van de zaal, eventuele uitnodigingen voor gastsprekers (1 à 2 maal per jaar), enz. Ik word door de groep zowat als een coördinator beschouwd en probeer tijdens de bijeenkomsten de orde te bewaken. Op sommige momenten wordt er immers zodanig door elkaar gepraat dat ik echt moet ingrijpen omdat het voor de deelnemers van de groep té vermoeiend blijkt als er zoveel lawaai is en omdat CVS-ers zich moeilijk kunnen concentreren op verschillende zaken tegelijk.

Als consulent zorg ik ergens voor een soort wisselwerking omdat de informatie vanuit de praatgroep op het vlak van behandelingen of nieuwe onderzoeksmethodes en dergelijke kan doorgespeeld worden naar patiënten in individuele begeleidingen. Verder gebruik ik als consulent de in de praatgroep opgedane kennis om de individuele begeleidingen te doen. Vaak merk ik dan ook, zeker bij nieuwe CVS-cliënten die ik individueel begeleid, dat zij verbaasd zijn over het feit dat ik zoveel weet over hun toestand, symptomen, problematiek zonder zelf CVS te hebben” Tania Ramoudt, in: Antenne december 2003, p.30

2.1.4.2 Service delivery organisaties

De meeste organisaties die zich hier situeren, zijn welzijns- of gezondheidsorganisaties. Ook organisaties gericht op onderwijs en opleiding zijn hier onder te brengen. Omwille van de toegenomen eisen die hieraan worden gesteld vanuit de samenleving is de roep naar professionalisering al maar luider. In vele gevallen leidt dit ertoe dat vrijwilligers tussen de mazen van het net dreigen te vallen: de grenzen tussen professionelen en vrijwilligers vervagen. We lichten toe met een voorbeeld uit Nederland.

Humanitas is een dienstverlener uit het Nederlandse maatschappelijke middenveld die vooral helpende hand wil zijn, daar waar de geïnstitutionaliseerde vormen van dienstverlening hun intrede nog niet gedaan hebben. Concreet gaat het om ouderenzorg, belangenbehartiging van alleenstaande asieljongeren, daklozenopvang, etc. Omdat de organisatie een stevige groei kende werd stelselmatig meer beroep gedaan op, naast de oorspronkelijk vrijwillige, beroepsmatige inzet, wat op een gegeven moment ertoe leidde dat de organisatie kampte met een identiteitsprobleem: ‘Zijn wij nu een vrijwilligersorganisatie of een professionele organisatie?’

Vrijwilligers en betaalde krachten waren zodanig met elkaar verweven dat er nog nauwelijks een verschil was op te merken tussen beide (behalve dan met betrekking tot het loonbriefje). Spanningen op de werkvloer waren dan ook het begrijpelijke gevolg. Om uit deze malaise te geraken, vatte Humanitas het plan op beide groepen in de organisatie volgens hun eigenheid te erkennen en hun taken zeer specifiek te omschrijven. ‘Beroepskrachten zijn geen betaalde vrijwilligers, vrijwilligers zijn geen onbezoldigde medewerkers.

Beiden zijn gericht op andere doelen, hebben andere ambities en verwachtingen, andere taken en verantwoordelijkheden en staan in een andere relatie tot de organisatie', zo luidt het tegenwoordig bij de organisatie. Humanitas tracht zo het vrijwilligerswerk in ere te herstellen en tevens de verhouding tussen vrijwilliger en beroepskracht te normaliseren. Het profiel van de beroepskrachten is aangescherpt en pogingen zijn ondernomen om de grenzen van het vrijwilligerswerk nauwkeurig te omschrijven. Humanitas houdt zich voor de vrijwilligers in haar organisatie als centrale spil te beschouwen. Beroepskrachten moeten de op vrijwilligers georiënteerde organisatie in de eerste plaats ondersteunen. Deze ondersteuning heeft de volgende concrete vorm: vakbekwaamheid (inhoudelijke kennis, methodische deskundigheid, procesmatige begeleidingsvaardigheden), een resultaatgerichte werkhouding en –planning, voortgangsbewaking en verantwoording, het in acht nemen van afstand ten opzichte van het werk van de vrijwilligers, het gericht zijn op het versterken van probleemoplossende en lerende vermogen van de ondersteunde groepen vrijwilligers, het in staat zijn tot reflectie op het eigen en andermans handelen, het regelmatig bijscholen en het ingesteld zijn tot het permanent verbeteren van de werking en de kwaliteit van de organisatie.

De Humanitas-case leert dat de organisatie haar zoektocht naar identiteit en missie als prioritair heeft aangevinkt. Het wil met gepaste antwoorden op tal van (nieuwe) maatschappelijke problemen inspelen. Dit up-to-date houden van het aanbod van dienstverlening impliceert professionalisering en de daarmee samenhangende vervaging van het onderscheid tussen vrijwilligers en beroepskrachten. Om aan dit probleem tegemoet te komen herdefinieerde de organisatie de rolopvattingen van de professionelen in de organisatie. Beroepskrachten worden in de eerste plaats met een ondersteunende rol toebedacht. Niet dat daarbij moet gedacht worden aan 'getemde' beroepskrachten, wel hebben de professionelen in de organisatie een transparante en adequate taakomschrijving. De strategie van Humanitas lijkt haar vruchten af te werpen. Enkel daar waar de beroepskrachten nog niet helemaal beantwoorden aan het vooropgestelde profiel doen zich nog spanningen voor met vrijwilligers.

2.1.4.3 Campaigning organisaties

Binnen de organisaties die belangenbehartiging of maatschappelijke beïnvloeding nastreven heeft de professionaliseringstrend behoorlijk hard toegesla-

gen. Vele sociale bewegingen zoals vakbonden of milieubewegingen zijn van langsom meer overgeschakeld op beroepsmatige invulling van de posities in de organisatie, ten koste van het vrijwilligerswerk. Professionelen kunnen immers de nodige continuïteit garanderen op het vlak van fondsenwerving en communicatie. In een aantal organisaties gaan zelfs geluiden op om volledig te professionaliseren en dus de vrijwilligers aan de kant te schuiven. De relatie met de vrijwilligers, die vaak aan de wieg van de organisatie stonden, komt dus onder druk te staan. De Nederlandse afdeling van het Wereld Natuur Fonds (WNF) zal hier als voorbeeld gebruikt worden om na te gaan hoe campaigning organisaties met deze spanning tussen vrijwilligers en professionelen omgaan.

Het WNF is een onafhankelijke, internationale organisatie, die wereldwijd werkt aan het behoud en herstel van de natuur en de bescherming van dieren en planten die daarin leven. Sinds de jaren '60 is het WNF actief, oorspronkelijk alleen met de inzet van vrijwilligers, vandaag is de organisatie sterk geprofessionaliseerd. Het WNF zou zelfs zonder vrijwilligers kunnen werken. Toch heeft men ervoor gekozen om het vrijwilligerswerk in stand te houden, zij het in een ondersteunende of aanvullende rol. De kernactiviteit (fondsen werven en projecten opzetten) is in handen van de beroepskrachten. Vanuit de nationale koepel wordt het beleid vastgelegd en vrijwilligers hebben zich daaraan te houden. Deze vrijwilligers (450 mensen) worden gecoördineerd door een speciaal opgezette cel, waarin vier professionele medewerkers actief zijn. Deze eenheid ziet een belangrijke taak weggelegd voor de vrijwilligers van de organisatie: ze zijn de ambassadeurs die de zichtbaarheid en bekendheid van het WNF moeten vergroten in de samenleving. De vrijwilligers onderhouden ook de contacten met de lokale media, terwijl de nationale PR-functie bij de beroepskrachten berust. De taken van professionelen en vrijwilligers zijn daarmee duidelijk van elkaar onderscheiden. De vrijwilligers krijgen een algemeen kader aangeleerd waarmee duidelijk wordt wat van hen verwacht wordt en waarbinnen ze redelijk autonoom kunnen werken. Van de hele organisatie wordt verwacht dat er kwaliteitsvol werk wordt afgeleverd en dat alle leden, professionelen en vrijwilligers, de nodige deskundigheid aan de dag leggen. Merk trouwens op dat dit wellicht de verklaring is waarom er opvallend veel hoogopgeleide dertigers en veertigers in het vrijwilligersbestand zijn opgenomen. Deze vrijwilligers zijn immers ook vragende partij met betrekking tot de ondersteuning van de nodige vaardigheden. Dit blijkt onder meer uit de belangstelling voor trainingen en workshops.

Ondanks de duidelijke afbakening van de taken van vrijwilligers en beroepskrachten, zijn er nog wel spanningen tussen beide groepen te noteren. Beroepskrachten projecteren vaak de doelstellingen die ze zelf moeten halen op de inzet van de vrijwilligers. Als blijkt dat vrijwilligers, om begrijpelijke redenen, niet aan deze verwachtingen kunnen voldoen, komt het wel eens aan de kant van de professionelen ter sprake om het vrijwilligerswerk aan banden te leggen. De speciaal opgerichte unit die de coördinatie van het vrijwilligerswerk voor haar rekening neemt, doet dan ook de nodige inspanningen om de vrijwillige inzet in de organisatie te blijven legitimeren.

Deze case geeft aan dat vrijwilligerswerk in sterk geprofessionaliseerde organisaties nog steeds de moeite waard is. Professionelen en vrijwilligers vervullen onderscheiden en elkaar aanvullende taken. Beide partijen hebben dus duidelijk belang bij een goede samenwerking. Het voorbeeld van het WNF maakt eveneens duidelijk dat een aangepaste aanpak noodzakelijk is om de samenwerking vlot te laten verlopen. Er moet begrip zijn voor de specifieke motieven van de vrijwilligers en er dient rekening gehouden te worden met het feit dat aan vrijwilligers niet dezelfde eisen kunnen gesteld worden dan aan professionelen.

2.1.4.4 Professionalisering samengevat

Zoals het het geval is met begrippen zoals 'vrijwilliger' of 'vrijwilligersorganisatie' is het ook met betrekking tot professionalisering duidelijk geworden dat het niet volstaat om een eenduidige definitie te hanteren, maar integendeel uit te gaan van diversiteit. Zo mocht blijken uit de uiteenzetting naargelang de verschillende doelen die een organisatie zich stelt. Aan de ene kant van het spectrum staat de mutual support organisatie. Beroepskrachten dringen hier niet door tot de kernactiviteiten van de organisatie, maar vervullen eerder een aanvullende of ondersteunende rol. Aan de andere kant van het spectrum vinden we de campaigning organisatie terug. Beroepskrachten nemen er, in tegenstelling tot de mutual support organisaties, de sleutelposities in, terwijl vrijwilligers eerder in aanvullende of ondersteunende profielen terug te vinden zijn. Checkbook activism zou men kunnen interpreteren als een geradicaliseerde vorm van professionalisering in campaigning organisaties: de vrijwilliger is in dit geval de stille vennoot die enkel geld stort op de rekening van de organisatie waarmee hij of zij sympathiseert, terwijl betaalde werknemers de organisatie

dragen, projecten opzetten, onderhandelingen met de overheid voeren, etc.

Met het spectrum tussen mutual support en campaigning organisaties spoort ook de mate waarmee de organisatie kampt met spanningen tussen betaalde arbeidskrachten en vrijwilligers. In mutual support organisaties zijn vrijwilligers een evidentie en spelen ze dus ook de eerste viool. Naarmate de organisatie meer kenmerken van campaigning opneemt, neemt ook de druk op de vrijwilligers toe die zich tussen de betaalde werkkrachten een eigen positie moeten weten te bemachtigen. Dienstverlenende of service delivery organisaties schijnen het midden te houden tussen mutual support en campaigning. Vrijwilligers en beroepskrachten zijn er gelijkwaardige partners en mits duidelijke taakomschrijvingen worden de spanningen tussen beide groepen goed opgevangen.

2.1.5 Programmamanagement versus ledenmanagement

Het onderscheid tussen programmamanagement en ledenmanagement is gebaseerd op een ruwe vergelijking tussen het Amerikaanse en het Nederlandse managementmodel omtrent vrijwilligerswerk (Meijs, 2004, pp. 34-43). Amerikanen concentreren zich op programma's of projecten, terwijl Nederlanders vrijwilligerswerk beheren vanuit het ledenbestand. Er zijn aanwijzingen dat de Amerikaanse formule beter zou passen bij de Nederlandse (en Vlaamse) samenleving. Denk maar aan de onderhuidse verschuivingen op het maatschappelijke middenveld: trend tot kortlopende engagements of het teruglopende ledenaantal bij verzuilde organisaties. Vele clubs en verenigingen hebben deze veranderingen aangevoeld als een signaal om hun organisaties te gaan veranderen en anders te gaan managen. Tabel 5 geeft een overzicht van verschillen tussen beide stijlen van vrijwilligersmanagement.

Tabel 5: vergelijking tussen ledenmanagement en programmamanagement

	<i>Ledenmanagement</i>	<i>Programmamanagement</i>
Structuur		
Flexibiliseren	Van vrijwilliger naar taak	Van taak naar vrijwilliger
Integratie werk	Geïntegreerde benadering	Losstaande projecten
Integratierichting in landelijke organisatie	Horizontaal (d.w.z. per afdeling)	Verticaal
Management	Groep van managers	Eén manager
Bestuur	Dichtbij	Op afstand
Cultuur		
Organisatiecultuur	Sterk	Zwak
Betrokkenheid	Hoog	Laag
Betrokkenheid bij meerdere organisaties	Misschien	Meestal
Homogeniteit	Hoog	Laag
Relatie	Men kent elkaar goed	Men kent elkaar niet (goed)
Motivatie 1	Sociaal gericht	Doelgericht
Motivatie 2	Interne status bevestigen	Externe status bevestigen
Proces		
Entreekosten	Hoge sociale kosten	Lage sociale kosten
Uitstapkosten	Hoog	Laag
Verwachtingen	Impliciet	Expliciet
Erkenning	Aantal jaren lid	Prestatie
Bestede uren	Veel	Weinig
Omgeving		
Noodzaak tot aanpassen	Klein	Groot
Aanpassingsvermogen	Klein	Groot

Bron: Meijjs, L. (2001) New ways of managing volunteers: Combining membership management and programme management. Voluntary Action 3(3), P. 50.

In wezen komt het erop neer dat ledenmanagement een permanente pool van vrijwilligers heeft. De taken die zich aandienen in de organisatie worden dan gedelegeerd naar de beschikbare vrijwilligers. De organisatie van de werkzaamheden is naar binnen toe geïntendeerd: de beslissing wie welke taken voor zich neemt, wordt onder de betrokkenen uitgemaakt. Het voordeel van dit systeem is het gemak dat niet telkens opnieuw moet worden gerekruteerd wanneer er zich een nieuw project aandient. Echter, ledenmanagement garandeert geen flexibele aanpak van de taken. De organisatie is afhankelijk van de kwaliteiten die de leden met zich meebrengen. Daarom vinden nieuwe taken vaak niet de weg naar de meest geschikte vrijwilliger. Programmamanagement volgt de omgekeerde weg. Eerst worden de doelstelling en bijhorende taken vastgelegd, daarna zoekt men extern naar de juiste vrijwillige krachten.

Ledenmanagement laat zich kenmerken door een vaste groep van vrijwilligers die betrokken zijn bij de doelen van de organisatie. De leden zijn daardoor ook meer geïntegreerd in het ganse plaatje. Binnen elke groep is er nood aan overleg over het bepalen van de prioriteiten en het aanwenden van de middelen. Dit type van organisatie is daarom vooral horizontaal geïntegreerd. Programmamanagement wordt eerder van bovenuit of verticaal gecoördineerd. Het risico dat verschillende werkzaamheden binnen één organisatie elkaar overlappen of kannibaliseren is daarom niet uitgesloten, voornamelijk indien de coördinatie op de hogere niveaus te wensen over laat.

Managers van leden-geïntendeerde organisaties hebben meestal een collegiale relatie. Zij zijn de kernvrijwilligers en coördineren en dirigeren de randvrijwilligers. Programmamanagement is eerder gekenmerkt door één enkele manager die de verbinding is tussen de organisatie als geheel en de uit te voeren werkzaamheden. Dit maakt dat de relatie tussen de top van de organisatie en de vrijwilligers minder intens is dan bij ledenmanagement.

Deze voorgaande structurele eigenschappen van beide organisatievormen laten vermoeden dat ook de cultuur waarin de vrijwilligers actief zijn, verschillend is. Wanneer een organisatie dominant geïnspireerd is door ledenmanagement zal de cultuur sterk zijn, zal een hoge betrokkenheid van de vrijwilligers op de organisatie te zien zijn en zal de homogeniteit tussen de vrijwilligers hoog zijn. De meeste vrijwilligers beperken hun inzet hier tot één of weinig organisaties. De leden kennen elkaar zeer goed en hun motivatie is doorgaans sociaal gericht. Een organisatie die daarentegen de optie van programmamanagement

gekozen heeft, heeft eerder een zwakke organisatiecultuur, de betrokkenheid en de homogeniteit zijn laag en men kent elkaar minder goed.

De vrijwilligers gaan vaker vreemd bij andere organisaties en de sociale motivationele component ligt ook lager, ten voordele van een doelgerichte motivatie.

Omdat organisaties gebaseerd op ledenmanagement hechtere banden tussen de leden veronderstellen, waardoor een zeker wij-gevoel ontstaat, zijn ook de instap- en uitstapkosten hoger. Programmamanagement heeft meer de allures van een duivenhok: vrijwilligers komen en gaan, afhankelijk van de duur van het concrete project waar ze zich voor hebben geëngageerd. De afbakening van hun werk is dan ook zeer nauwkeurig waardoor men enkel datgene hoeft uit te voeren waarvoor men gekomen is. Dit staat in contrast met ledenmanagement: hier is geen duidelijke afbakening van werkzaamheden. De vrijwilliger is dan ook nooit klaar met zijn taken. Altijd valt nog ergens een handje toe te steken of een praatje te maken. Dit heeft ook zijn gevolgen voor de erkenning van de vrijwillige inzet: ledenmanagement viert zijn vrijwilligers wanneer een belangrijk jubileum is behaald. Van de vrijwilliger in programmamanagement wordt eerder verwacht dat hij of zij goed werk aflevert.

Beide stijlen van management vallen samen met de verschillende omgevingen waarin ze actief zijn. Een turbulente omgeving vraagt om een sterk aanpassingsvermogen. Een vereniging die opkomt voor de gelijkberechting van homoseksuelen bijvoorbeeld kan het zich moeilijk veroorloven om elke week dezelfde activiteit te organiseren. Ze moet kort op de bal spelen, zich snel kunnen mobiliseren om te protesteren, nieuwsbrieven te versturen of te gaan betogen indien de overheid nieuwe wetgeving goedkeurt. Organisaties die ledenmanagement aanhangen zijn minder door hun omgeving beïnvloed. De leden zijn immers al voor een lange periode actief en de doelstellingen van de organisatie zijn reeds lang vastgelegd. De club voor postzegelverzamelaars is daarvan een goed voorbeeld.

2.1.6 Hoe moeten vrijwilligersorganisaties gemanaged worden? Een combinatie van verschillende classificaties

Vertrekkende vanuit de onderscheiden die in de vorige paragrafen werden gepresenteerd, kan nu een set van verschillende managementstijlen opgesteld worden (Meijs, 2001; Meijs, 2004).

Deze stijlen kunnen gezien worden als concrete aanbevelingen die aangeven in welke specifieke situaties welke strategie de meest aangepaste is. De keuze zal telkens moeten gemaakt worden tussen ledenmanagement enerzijds en programmamanagement anderzijds (zie 2.1.5). Hoewel reeds werd geargumenteed dat programmamanagement in de lift zit gezien de veranderende maatschappelijke toestand, is het niet verantwoord dat elke willekeurige organisatie met een blind vertrouwen overschakelt op programmamanagement. In een aantal situaties zal ledenmanagement nog steeds het meest aanbevolen zijn. In Tabel 6 wordt de keuze tussen programma- of ledenmanagement inzichtelijk gemaakt aan de hand van het doel (mutual support, service delivery of campaigning) en de mate van professionalisering van de organisatie.

Tabel 6 Programma- en ledenmanagement volgens mate van professionalisering en doel van de organisatie

	Vrijwilligers-georganiseerde organisatie	Vrijwilligers-ondersteunde organisatie
Mutual support	Ledenmanagement	Programmamanagement
Service delivery	Programmamanagement	Programmamanagement
Campaigning	Ledenmanagement of programmamanagement met ledenmanagement-component rondom de besluitvorming	Programmamanagement met ledenmanagement-component rondom de besluitvorming

Bron: Meijs (2004) Van ledenmanagement naar programmamanagement. Campaigning organisaties in verandering. Vrijwilliger inzet onderzoek 1(1) pp. 34-43

De meest logische optie voor de mutual support organisatie is ledenmanagement. Het gaat hier onder meer over sport- en hobbyclubs of zelfhulpgroepen, kortom over organisaties waarvan de leden als gelijkgezinden gemeenschappelijke verbanden hebben. Iemand wordt slechts in de club opgenomen indien hij of zij over hetzelfde gemeenschappelijke kenmerk beschikt: dezelfde hobby of ziekte heeft of hetzelfde lot deelt. Van selectie op basis van (professionele) kwaliteiten is geen sprake. Het besluitvormingsproces gaat van onder naar boven, met veel inbreng van de actieve leden.

De organisatiecultuur is sterk uitgesproken, de leden zien elkaar vaak en de samenwerking blijft vaak jaren duren.

Toch is het mogelijk dat dit soort van verenigingen terecht overschakelt op programmamangement. Mutual support verenigingen hebben vaak af te rekenen met een tekort aan vrijwilligers en een zware werklust.

Om dit probleem op te vangen zijn er twee oplossingen mogelijk: of men blijft verder zoeken naar nieuwe vrijwilligers om het ledenbestand uit te breiden, of men werkt aan strategieën om de werkdruk te verlichten. Kiezen voor de laatste optie impliceert programmamangement. Bij deze overschakeling kan het ten eerste nuttig zijn de bestaande taken (die reeds geruime tijd vastliggen in pakketten) te gaan herbekijken en nieuwe pakketten op te stellen die overbodig werk schrappen. Ten tweede kan de organisatie buiten haar eigen muren werkkrachten gaan opzoeken die eerder het statuut van verplichte arbeid hebben. Te denken valt aan veroordeelden die gemeenschapsdiensten moeten bewijzen, studenten in stageopdrachten of eventueel werklozen die beroepservaring wensen op te doen (voor zover de regelgeving dit toelaat). Flexibilisering is een derde maatregel die leidt naar programmamangement. Het principe van flexibiliteit bestaat erin om de vraag naar vrijwillige inzet en de beschikbaarheid en kwaliteiten efficiënt op elkaar af te stemmen. In de plaats van steeds een beroep te doen op de immer aanwezige vrijwilligers, kunnen de leden die minder beschikbaar zijn aangesproken worden om zeer specifieke taken op zich te nemen, zodat voor anderen het werk verlicht wordt. Tot slot is professionaliseren een bruikbare tactiek, zoals al uit paragraaf 2.1.4.1 bleek.

Door te differentiëren in engagementen tracht de KWB het ledenverlies in te dijken: “De structuur van de plaatselijke KWB-besturen stond sedert het ontstaan praktisch nooit ter discussie. Wie een engagement opnam, deed dit voor bijzonder lange tijd en was voor alles aan te spreken. Deze bestuursvorm maakt stilaan plaats voor een meer gedifferentieerd bestuur. Mensen kiezen hun engagementen: hoe lang en waarvoor wil ik mij inzetten. Binnen de nieuwe bestuursstructuur werken we met losse medewerkers, vaste medewerkers en een coördinerende stuurgroep. Losse medewerkers zijn aanspreekbaar voor eenmalige engagementen terwijl de vaste medewerkers zich engageren om binnen hun werkgroep (themawerkgroep, sportwerkgroep, amateuristische kunstbeoefening) de werking te dragen. De stuurgroep coördineert het geheel en vraagt bijgevolg nog steeds een volledig engagement.” Verstraete, W., (2002), p. 23

Service delivery organisaties zouden van nature door programmamanagement (moeten) geïnspireerd zijn, ongeacht of het gaat over professionelen of vrijwilligers.

Over het algemeen streven de leden van deze organisaties ernaar om hun klant zo goed mogelijk te helpen. In dit verband kan gedacht worden aan de medewerkers van het Rode Kruis of huiswerkbegeleiders.

Telkens hebben deze vrijwilligers een duidelijk omschreven takenpakket en zijn ze aangeworven omwille van hun specifieke kwaliteiten.

Zo zoekt slachtofferhulp vrijwilligers die:

- zich gemiddeld 4 u per week kunnen vrijmaken
- beschikken over telefoon, zich vlot kunnen verplaatsen
- contacten kunnen leggen, sociaal vaardig en emotioneel sterk zijn
- discreet zijn en het beroepsgeheim respecteren
- enige administratieve vaardigheden bezitten
- zich engageren voor min. 2 jaar

In ruil daarvoor ontvangen zij:

- basisopleiding van 10 sessies
- bijkomende vorming
- individuele supervisie en groepssupervisie
- professionele omkadering en ondersteuning
- samenwerking met geëngageerde vrijwilligers en beroepskrachten
- onkostenvergoeding en verzekering

(vacature CAW Visserij, afdeling slachtofferhulp, 2006)

Zoals uit Tabel 6 mag blijken, zijn campaigning organisaties complexer met betrekking tot managementstijlen. Dit heeft te maken met een aantal specifieke eigenschappen en diversiteit van deze organisatievorm. Eerder werd al gesteld dat deze organisaties niet echt klanten hebben, maar net de hele wereld (of op zijn minst de lokale buurt of wijk) willen veranderen. Leden of aanhangers worden niet geselecteerd omwille van competenties (zoals bij service delivery) of omwille van specifieke persoonlijke eigenschappen of interesses (zoals bij mutual support). Men wordt eerder lid of medewerker van een campaigning organisatie omdat men 'gelovig' is. De betrokkene deelt de overtuiging, missie of ideologie van de organisatie.

Vaak ontbreekt het deze bewegingen aan duidelijke formele structuren. De leiders van de organisatie zijn immers meer geïnteresseerd in campagne voeren, lobbywerk of betogen dan in de eigen interne keuken. Voor het management van campaigning organisaties is de consequentie van het open karakter van de bewegingen vaak dat er nauwelijks acceptatie is voor management. De continuïteit van de organisatie staat meestal niet hoog op de agenda. Dit wil echter niet te zeggen dat binnen de organisatie geen strijd zou gevoerd worden voor de belangrijke posten of functies.

Deze interne machtsstrijd zorgt voor het grootste managementdilemma van campaigning organisaties (Meijs, 2004, pp. 34-43). Aan de ene kant moet de organisatie haar mening kunnen vormen en haar maatschappelijke opdracht definiëren. Deze zaken kunnen het best ontwikkeld worden binnen een select clubje van ingewijden zonder dat daarvoor de hele achterban mee aan tafel hoeft te zitten. Standpunten bepalen op massacongressen is zeker geen sinecure. Daarenboven loopt de organisatorische elite het risico weggestemd te worden door een groep dissidente leden. Vakbonden of politieke partijen hebben met dit probleem wel vaker te maken. Aan de andere kant wil de campaigning organisatie zo veel mogelijk steun van sympathisanten of donateuren. Hoe meer leden de organisatie vertegenwoordigt of hoe meer handtekeningen zij bij een petitie kan verzamelen, des te meer legitimiteit zij kan opbrengen in de publieke opinie en des te groter de invloed van het lobbywerk. Het management van campaigning organisaties zit met andere woorden gekneld tussen meningvorming en doorzetten, haar twee primaire organisatieprocessen. Tussen deze twee processen kan een interessante spanning ontstaan. Voor een eenduidige meningsvorming is een beperking van het aantal participanten noodzakelijk, terwijl voor het uitdragen of doorzetten van de standpunten juist veel gemotiveerde deelnemers nodig zijn. Van zodra er voor de camera moet gesproken worden, neemt de elite het weer over.

Campaigning organisaties volgen dus best de richtlijnen van ledenmanagement in toporganen van de organisatie. Dit verzekert het nodige comfort om een standpunt te kunnen bepalen. In grote organisaties waar de strategische top sterk geprofessionaliseerd is, is het aangeraden om voor de lagere echelons van de beweging programmamanagement te voorzien. Kleinere organisaties draaien doorgaans meer op vrijwilliger inzet. Voor deze formules is ledenmanagement over de hele lijn van de organisatie meer aangewezen.

2.2 Het management van kortlopende vrijwilligersopdrachten

Als we de hedendaagse trends in vrijwilligerswerk mogen geloven, zal het langetermijnengagement van de vrijwilliger meer een meer plaats ruimen voor kortlopende opdrachten of episodes van vrijwillige inzet. Het spreekt voor zich dat het aantrekken en motiveren, kortom het managen van liefhebbers van deze kortetermijnopdrachten zich op een andere manier voltrekt dan de traditionele praktijk waar van vrijwilligers een langlopende inzet verwacht wordt. Dat er een 'markt' is voor episodische vrijwillige inzet mag blijken uit Amerikaans onderzoek (Macduff, 2004, p. 7). Van de Amerikanen die niet aan vrijwilligerswerk doen, geeft 79% aan er wel voor open te staan indien het over een korte opdracht zou gaan. Tussen zeggen en doen bestaat wellicht een relatief grote kloof, maar de intentie om een episodische vrijwilliger te zijn laat toch vermoeden dat wellicht een groot potentieel aan vrijwillige kracht onbenut blijft. In de vorige paragrafen hebben we reeds de shift van ledenmanagement naar programmamanagement voorgesteld. In deze sectie zullen we dieper ingaan op hoe deze (nieuwe) managementstijl concreet vorm kan gegeven worden.

Episodisch vrijwilligerswerk vindt nog maar weinig toegang tot de hedendaagse vrijwilligersorganisaties. Waar kortlopende opdrachten wel geïntegreerd zijn in de organisatorische werking, gebeurt dit vaak informeel en ongestructureerd. Er zijn dus nog een aantal obstakels en barrières te overwinnen alvorens episodische vrijwilligersprogramma's kunnen doorgroeien. Macduff (2004, pp. 19-20) onderscheidt er een vijftal:

- Ten eerste zien de bestaande vrijwilligers of de eventuele beroepskrachten weinig graten in het aantrekken van vrijwilligers voor kortlopende projecten. De 'anciens' zouden hun eigen staat van dienst en hun motivaties projecteren op de nieuwkomers, hetgeen nauwelijks tot acceptatie van deze laatsten leidt. Ook de idee om iemand op te leiden en te coachen waarvan de inzet toch maar tijdelijk zal zijn, wordt door de bestaande staf eerder gezien als een verspilling van de tijd en inspanningen.
- Ten tweede is er tot op heden nog maar weinig voeling met tijdelijk vrijwilligerswerk. De structuren om deze korte termijn vrijwilligers aan te trekken

en te ondersteunen zijn dikwijls niet aanwezig in de organisatie.

- De taken die bestaande vrijwilligers (of beroepskrachten) op zich nemen zijn doorgaans pakketten van verschillende uiteenlopende deeltaken. Een medewerker van een toneelclub kan tegelijk regisseur, conciërge, barman en kaartenverkoper zijn. Vaak zijn de bestaande vrijwilligers al jaren verbonden aan hun takenpakket. Indien zich een nieuwe taak aandient (b.v. een onderhoud van de kostuums) nemen de ‘anciens’ deze klussen er dikwijls snel nog even bij. Dit kan uitmonden in overbezette vrijwilligers. Net door het uiteenrafelen van de taken die moeten uitgevoerd worden en de posities door wie de taken worden bezet, kan opnieuw meer ademruimte gecreëerd worden voor de kernvrijwilligers, terwijl tijdelijke vrijwilligers zich kunnen richten op verschillende concreet afgebakende taken.
- In het onderscheid tussen ledenmanagement en programmamanagement (zie 2.1.5) werd al duidelijk dat een organisatie die vertrekt vanuit het standpunt van de continue vrijwilliger er een andere organisatiecultuur op nahoudt. Het prestige van de vrijwilliger valt in dit geval af te lezen aan het aantal jaren dienst. Indien episodisch vrijwilligerswerk in deze organisaties wordt opgenomen kan dit als effect hebben dat er een soort van ‘kastesysteem’ ontstaat in de organisatiecultuur. Aan de ene kant staan er dan permanente vrijwilligers die het grootste deel van de symbolische waardering naar zich toetrekken, terwijl de tijdelijke inzet slechts als ondergeschikt of onbelangrijk wordt gezien.
- Op de vijfde plaats kunnen wettelijke of administratieve belemmeringen de episodische vrijwilliger tegenhouden om zich in te zetten. In de welzijnssector heeft een vrijwilliger vaak een attest nodig dat garandeert dat hij of zij in goede staat van gezondheid verkeerd om om te gaan met patiënten. Indien een kandidaat-vrijwilliger solliciteert bij zo’n organisatie om zich een maand te engageren, lijkt het nauwelijks de moeite waard om hiervoor allerlei medische tests en screening uit te voeren. Opnieuw kan het uiteenrafelen van takenpakketten tot kleinere afgebakende taken een oplossing bieden voor dergelijke problemen. In het voorbeeld zal de episodische vrijwilliger dan enkel die taken op zich nemen waarbij het contact met de patiënt minimaal is.

Vele van deze belemmeringen kunnen opgevangen worden indien formeel kortetermijnvrijwilligerswerk wordt georganiseerd onder duidelijk leiderschap en verantwoordelijkheden.

Rekruteringsstrategieën, supervisie, screening en erkenning zouden allen op maat van de episodische vrijwilligers moeten gemaakt worden. Daarnaast is het nodig bestaande vrijwilligers en beroepskrachten er sterker bij te betrekken. Dit kan onder meer mogelijk gemaakt worden door een aantal ervaren vrijwilligers uit de organisatie als draaischijf tussen het management en de ‘nieuwe’ vrijwilligers te positioneren.

Een laatste raadgeving van algemene aard is een analyse te maken van de organisatie in termen van de verschillende (deel)taken die in de werking ten uitvoer liggen.

2.2.1 Een verscheidenheid van episodische vrijwilligers

Wie het over vrijwilligerswerk heeft, heeft het in essentie over een verscheidenheid. Voor episodisch vrijwilligerswerk is dit ook zo. Om enigszins de variëteit van deze vorm van vrijwilligerswerk te kaderen maken we een onderscheid tussen drie vormen van episodisch vrijwilligerswerk:

De tijdelijke vrijwilliger verleent diensten op korte termijn en ze zijn éénmalig. Het gaat over vrijwilligers die water uitdelen aan de lopers van een marathonwedstrijd, de wafelbakkers voor een goed doel of de opruimers van een strand dat door een olieramp is geteisterd. Deze vrijwilligers zijn niet of slechts voor even met een organisatie verbonden.

De occasionele vrijwilliger is dezelfde als de tijdelijke vrijwilliger, met dat verschil dat de occasionele vrijwilliger (jaarlijks) terugkeert.

Het engagement van de interim vrijwilliger duurt hooguit enkele maanden en is niet terugkerend. Hier vinden we het meer projectmatig werk terug zoals een student die enkele maanden voor een cultureel centrum werkt om ervaring op te bouwen.

Schematisch kan deze diversiteit als volgt worden voorgesteld:

Tabel 7 Classificatie van episodische vrijwilligers

	Éénmalig	Terugkerend
Kort engagement	Tijdelijke vrijwilliger	Occasionele vrijwilliger
Lang engagement	Interim vrijwilliger	Continue of traditionele vrijwilliger

2.2.2 Hoe de nood aan episodische vrijwilligers vastleggen?

Het beoordelen van de behoefte aan sporadische vrijwillige inzet gebeurt best in samenspraak met de bestaande staf (vrijwilligers en beroepskrachten). Zij zijn het immers die de episodische vrijwilligers moeten begeleiden, opleiden, superviseren en in de eerste plaats aanvaarden. Daarenboven hebben zij ook een goed zicht op de (deel)taken die in de organisatie (niet) bezet worden.

Een viertal concrete richtlijnen kunnen gegeven worden om de nood aan episodische vrijwilligers te inventariseren:

- Maak een synthese van de vrijwillige episodische inzet van de laatste jaren. Ga daarbij na in hoeverre deze vrijwilligers beschouwd kunnen worden als tijdelijke, interim of occasionele vrijwilligers. Op die manier wordt duidelijk of de organisatie behoefte heeft aan een bepaald type van episodische vrijwilligers.
- Beoordeel de kwaliteit van de diensten van episodische vrijwilligers. De organisatieleden die hebben samengewerkt met de episodische vrijwilligers kunnen zich daarbij vragen stellen als: ‘Welke meerwaarde hebben deze vrijwilligers opgeleverd?’, ‘Waren deze vrijwilligers betrouwbaar?’. Specifiek voor de manager kunnen de volgende vragen gesteld worden: ‘Hoe moeilijk/makkelijk was het om te rekruteren?’ of ‘Wat waren de voornaamste uitdagingen op het vlak van training en begeleiding?’
- Identificeer de domeinen en taken waar episodische vrijwilligers het meest tot hun recht kunnen komen. Dit deel van de analyse van de organisatie geeft eveneens aanleiding tot het sensibiliseren van het bestaande korps van vrijwilligers en beroepskrachten. Hiermee wordt met name duidelijk wat precies verwacht kan worden van episodische vrijwilligers.

- Welke financiële en andere middelen zijn nodig om episodische vrijwilligers te ondersteunen? Hier wordt vooral verwezen naar het specifieke management dat nodig is om programmamanagement te verwezenlijken. ‘Randvrijwilligers’ hebben immers meer coördinatie nodig aangezien zij minder op het dagelijkse reilen en zeilen van de organisatie betrokken zijn. Best kan ook een aangepast registratiesysteem uitgewerkt worden om naam- en adresgegevens bij te houden van de nieuwe vrijwilligers. Ook de behoefte van eventuele financiële middelen, in het bijzonder voor rekrutering en opleiding, kan hier vastgelegd worden.

Na deze analytische fase is het moment aangebroken om een strategische planning op te stellen. Deze planning is een bewuste en gestructureerde intentie om met episodische vrijwilligers te werken. Dit staat in contrast met de eerder op toeval gebaseerde input van sporadische of episodische vrijwilligers. De planning gebeurt best in teamverband. Zowel vertegenwoordigers van het bestuur als kernvrijwilligers als eventuele beroepskrachten maken deel uit van het team. Zodoende komen alle relevante spelers van de organisatie aan bod. Verantwoordelijkheden van een dergelijk team zijn het vastleggen van de behoefte aan episodische vrijwilligers, de daaruit volgende doelstellingen formuleren, de taken en posities vastleggen, de training en opleiding organiseren, de methoden van toezicht bespreken, de evaluatie ervan vastleggen en over een adequate erkenning van episodisch vrijwilligerswerk beslissen.

2.2.1 Beschrijving van taken en posities

Bij het introduceren van programmamanagement wordt vaak de fout gemaakt dat de taken en posities van kortlopende opdrachten ontworpen zijn volgens de logica van de taken en posities van continue vrijwilligers. De taken zijn te vaag geformuleerd, men verwacht te veel commitment of overgave of men geeft te weinig erkenning aan deze zogezegde ‘randvrijwilligers’. Een eerste stap om hieraan het hoofd te kunnen bieden is het goed omschrijven van de taken van kortetermijnvrijwilligers. Dit kan eenvoudig in één of twee zinnen op papier gezet worden. De kunst is telkens om een brede variëteit aan taken, of het nu gaat over de organisatie van een concert, volwasseneneducatie of milieubeweging, uiteen te leggen in kleinere, bijna ondeelbare deeltaken. De geïnteresseerde episodische vrijwilliger kan op die manier intekenen op de taak die hij of zij het meest aantrekkelijk vindt.

2.2.2 Rekrutering en screening

Verskillende strategieën staan open om de juiste vrijwilliger met de juiste positie te matchen. In eerste instantie, wellicht de meest gebruikte, kan gedacht worden aan het rechtstreeks of face-to-face ronselen van nieuwe vrijwilligers. Iemand uit de kennissen- of vriendenkring wordt aangesproken om een handje mee te helpen op de nakende restaurantdagen van de school-, sport- of toneelvereniging.

Het voordeel van deze wervingstechniek is dat de wensen en behoeften van beide partijen (organisatie en kandidaat-vrijwilliger) onmiddellijk op mekaar kunnen worden afgestemd. Bij uitbreiding van de vorige strategie kan het ook gebeuren dat een organisatielid op een hele groep van potentieel episodische vrijwilligers afstapt. De plaatselijke schooldirecteur vraagt aan de voltallige groep van scoutsleiders om tijdens een éénmalige naschoolse activiteit kinderopvang te doen. Naast deze persoonlijke of directe manier van rekruteren zijn ook meer indirecte methoden: advertenties, folders, strooibriefjes, etc. Nieuw in deze categorie van wervingsmethoden is het organiseren van vrijwilligersdatabanken op het internet zoals www.vrijwilligerswerk.be. De kanalen waarmee potentiële episodische vrijwilligers kunnen opgespoord worden, verschillen niet echt significant van de methodes om permanente vrijwilligers te ronselen. Ook het screenen gebeurt op een vergelijkbare manier. Een resumé van de kwaliteiten van de kandidaat, eventueel vergezeld van een kort interview kunnen volstaan om na gaan of de kandidaat geschikt is.

2.2.3 Opleiding en toezicht

Wanneer het erop aan komt om de vrijwilliger te begeleiden in zijn of haar werkzaamheden, duikt er een subtiel verschil op tussen permanente en episodische vrijwilligers. Episodische vrijwilligers moeten ‘ondersteund’ worden, terwijl vaste vrijwilligers ‘onderhouden’ dienen te worden. Door het goed ondersteunen van de episodische vrijwilliger zorgt de organisatie ervoor dat hij of zij de opdracht tot een goed einde brengt. Daarna stopt het engagement. Met ‘onderhouden’ wordt bedoeld dat de organisatie strategieën ontwikkelt die ervoor zorgen dat de vrijwilliger lang bij de organisatie blijft.

De verkeerde strategie op de verkeerde vrijwilliger toepassen heeft nefaste gevolgen: nadat een tijdelijke vrijwilliger een onderhoudende strategie heeft

ondergaan doet hij zijn beklag: 'ik had de organisatie een vinger gegeven en nu nemen ze mijn hele arm.' Ondersteuning van episodische vrijwilligers start met een korte en duidelijke taakomschrijving en dito opleiding. Lange trainingen zijn voor de vrijwilliger noch voor de organisatie de moeite waard indien het engagement beperkt is in de tijd. Gelukkig is de nood aan opleiding voor kortetermijnvrijwilligers minder groot dan voor all-rounders die tot de permanente staf behoren. Indien mogelijk is het aangeraden om het takenpakket en de beschrijving daarvan te standaardiseren.

Dit voorkomt dat de leidinggevende steeds dezelfde opdracht voor elke episodische vrijwilliger moet herhalen. Niettegenstaande de standaardisering moet vermeden worden dat de episodische vrijwilliger zich als louter werkracht gaat voelen. Persoonlijke omgang en appreciatie zijn daarom zeker geen overbodige luxe. Continue vrijwilligers worden eerder al doende opgeleid. Stap voor stap leren ze de gewoonten en routines van de organisatie kennen. Een taakomschrijving die hen van naaldje tot draadje vertelt wat er precies staat te gebeuren is voor hen minder relevant. Ook het toezicht en evaluatie van permanente vrijwilligers verschilt van die van episodische vrijwilligers. De permanente leden kunnen doorgaans goed voor zichzelf zorgen, hebben een minder accurate taakomschrijving en hoeven daarom ook minder strikt opgevolgd worden. Episodische vrijwilligers daarentegen hebben een specifieke taak en kunnen (of moeten) daarop ook geëvalueerd worden. Deze specifieke taakplanning vermijdt dat de permanente organisatieleden zich laagdunkend uitlaten over de bijdrage van de episodische vrijwilligers: indien de taken niet specifiek zijn beschreven, is een evaluatie overbodig en de verleiding des te groter om tijdelijk, occasioneel of interim vrijwilligerswerk te bekritisieren. Het wordt aangeraden om de evaluatie van episodische vrijwilligers over te laten aan een middenkader van meer ervaren vrijwilligers of betaalde werkrachten.

2.2.4 De registratie van de episodische vrijwilligers

Het bijhouden van namen en adressen van (episodische) vrijwilligers kan misschien wel gezien worden als een overbodige luxe die bovendien veel administratieve rompslomp met zich meebrengt. Toch kan deze registratie zeer nuttig zijn. Het houdt de organisatie op de hoogte van hoeveel vrijwilligers er actief zijn, ondersteunt allerlei administratieve of wettelijke verplichtingen en biedt de mogelijkheid tot opvolging voor nieuwe projecten of events.

Samenvattend kunnen we enkele cruciale punten van aandacht formuleren die het mogelijk moeten maken om met episodische vrijwilligers te werken. Zo wordt het aangeraden om op het niveau van het middenkader van de organisatie een aparte cel te creëren die verantwoordelijk is voor het opzetten van episodisch vrijwilligerswerk. Deze cel beoordeelt de noodzaak tot kortlopend vrijwilligerswerk, organiseert het, ontwikkelt opleidingen en evaluaties en maakt bovenal het episodisch vrijwilligerswerk zichtbaar in de organisatie, wat tot meer aanvaarding leidt.

De belangrijkste organisatieparameter om kortlopend vrijwilligerswerk te organiseren is ongetwijfeld het opdelen van het totale arbeidsvolume in kleine deeltaken. Dit maakt het mogelijk dat voor episodische vrijwilligers makkelijk taakomschrijvingen, opleidingen en evaluaties kunnen ontwikkeld worden. Tot slot is een mentaliteitswijziging in de organisatiecultuur nodig. Indien episodisch vrijwilligerswerk blijft geëvalueerd worden volgens de standaarden van continu vrijwilligerswerk, zal men niet snel tot succes komen. Indien aan de andere kant de organisatie erkent dat elke bijdrage (hoe klein ook) waardevol is en deze bijdragen ook zichtbaar maakt voor de rest van de organisatie, heeft episodisch vrijwilligerswerk meer kans op slagen.

2.3 Besluit

In het vorige hoofdstuk werd duidelijk dat het maatschappelijk middenveld een aantal verschuivingen kent. De individualisering is er daar één van en zorgt mogelijk voor de huidige opdeling tussen oude en nieuwe vrijwilligers. Daarboven zouden ook organisaties in vele soorten te onderkennen zijn. Naar analogie met de vrijwilligers zelf zouden er ook oude en nieuwe vrijwilligersorganisaties zijn. Traditionele organisaties kenmerken zich als sterk gestructureerd met het accent op lidmaatschap. Voor veel organisaties, en niet in het minst de traditionele zuilorganisaties, breken er daarom tijden van bezinning en hervorming aan. Om hun rol te spelen zijn deze organisaties genooddacht om eventueel nieuwe organisatievormen aan te nemen die aansluiten op de individuele verlangens van hun leden. Professionalisering is zo'n mogelijke strategie. Het garandeert de continuïteit van de goede dienstverlening van een organisatie.

Maar bovendien biedt het een vervanging voor het teruglopende korps van enthousiaste vrijwilligers in deze traditionele organisaties. Het wordt niet aangeraden in verenigingen van het type ‘mutual support’, tenzij om de administratieve of eerder onaantrekkelijke klussen uit handen van de vrijwilligers te kunnen nemen. In campagne bewegingen of dienstverleners is professionalisering al sterk ingeburgerd. Naast professionalisering is projectmanagement voeren ten nadele van ledenmanagement een optie. Onder projectmanagement wordt het jarenlange engagement opgegeven en vervangen door kortlopende opdrachten. Om dit door te voeren is het nodig dat grote takenpakketten worden opgedeeld in zeer kleine deeltaken die zo makkelijke kunnen worden gedelegeerd aan episodische vrijwilligers.

Bevoorrechte getuigen stellen dat zich de laatste jaren een proces op gang heeft gebracht waar vrijwilligersorganisaties hun structuren en ingesteldheid trachten te veranderen. Peter Vananderoye van het Steunpunt Vrijwilligerswerk Limburg:

“Organisaties hebben over het algemeen het gevoel dat de vrijwilligers van tegenwoordig nogal lui zijn. Men wil zich klaarblijkelijk niet meer engageren zoals dat twintig of dertig jaar geleden gebeurde. We merken dat de samenleving verandert. Mensen hebben nu eenmaal geen zin meer om zich een leven lang in dezelfde organisatie in te zetten. De grote levensverhalen zijn achterhaald en de moderne mens bricoleert zijn of haar leven nu in mekaar. Organisaties hebben deze maatschappelijke evoluties blijkbaar nog niet helemaal door. Vandaar dat we met het Steunpunt gestart zijn om organisaties die dat wensen te herscholen. We bieden organisaties dus cursussen aan die vooral de bedoeling hebben om een *déclique* te maken: we willen de organisaties laten inzien dat vrijwilligers vandaag de dag anders moeten worden aangepakt dat vroeger. Zo geven we de organisaties mee dat de nieuwe vrijwilliger eerder kortlopende taken op zich wil nemen. Het afbakenen van taken is daarom redelijk noodzakelijk om de nieuwe vrijwilliger te kunnen charmeren. Ook een manager op het niveau van het middenkader die coördinator is van het vrijwilligerswerk, wordt sterk aangeraden. Stilaan beginnen organisaties toch te beseffen dat ze het niet bij hun oude gewoontes kunnen houden en blijven verwachten dat vrijwilligers met een langdurig engagement kunnen gerekruteerd blijven. Mijn indruk is dat organisaties de *déclique* maken en het over een andere boeg beginnen te gooien.”

Ook Charlotte Franckx van Socius meent dat heel wat organisaties in ontwikkeling zijn:

“Zeker de bestuursters van lokale verenigingen hebben soms nog wel nood aan een mentaliteitswijziging. Zij identificeren zich zeer sterk met hun eigen vereniging en zijn ook niet veranderingsgezind te noemen. Maar ik maak me over het algemeen niet te veel zorgen. Je ziet natuurlijk wel dat er rond vrijwilligerswerk de laatste jaren heel wat te doen is en het vrijwilligerswerk zelf ook wel in beweging is.

Organisaties moet zich dan ook wapenen tegen al deze vernieuwingen en mijns inziens doen ze dat ook. Elke organisatie komt wel eens in de problemen en er zijn technieken om deze op te lossen. Uiteraard is het ook zo dat je niet kan verwachten dat een vereniging 100 of 200 jaar oud wordt. Natuurlijke evolutie en vervanging van de ene vereniging door de andere lijkt me een nogal normale zaak te zijn.”

Niettegenstaande de managementtechnieken die in dit hoofdstuk werden voorgesteld, blijft het managen van een vrijwilligersorganisatie grotendeels een kwestie van gezond verstand. Bovendien moet erop gewezen worden dat ondanks het toenemende enthousiasme voor nieuwe organisatiestructuren de zogenaamde oude of traditionele organisatieontwerpen niet noodzakelijk de wereld uit moeten. Zo is ledenmanagement nog altijd een aangewezen strategie in het verenigingsleven. Zo mag ook niet vergeten worden dat ondanks de opkomst van de nieuwe vrijwilliger er nog steeds vele traditionele vrijwilligers blijven bestaan, voor wie nieuwe organisatiestructuren vaak niet de goede uitweg zijn.



Vrijwilligersbeleid

In de voorgaande teksten werd reeds geargumenteed dat het vrijwilligerswerk een aantal ontwikkelingen kent. De vrijwilliger van vandaag wordt uitgedaagd door de trend tot individualisering en hij moet arbeidstijd en vrije tijd vlot weten te combineren. Ook vrijwilligersorganisaties voelen de druk om zich op een andere manier te organiseren. De vraag naar kortlopende opdrachten bijvoorbeeld noopt tot relatief ingrijpende aanpassingen van de organisatieparameters. Naast de individuele vrijwillige inzet stelt de samenleving als geheel zichzelf ook prangende vragen. Kwatongen zoals Putnam verwijten de hedendaagse samenleving dat ze aan cohesie verliest: de interesse in het gemeenschappelijke neemt af terwijl de geatomiseerde, apathische televisiekijker meer en meer het mensbeeld ontkleurt. Vooral Nederlandse beleidsmakers hebben deze evoluties opgemerkt en hebben het initiatief genomen om lokale besturen en organisaties de kans te geven het vrijwilligerswerk te actualiseren.

Desalniettemin is beleid voeren over het vrijwilligerswerk een lastige evenwichtsoefening. Enerzijds valt het verenigingsleven tussen markt en staat en heeft het weinig behoefte aan een indringend beleid. Aan de andere kant heeft de overheid zelf belang bij de wijze waarop het middenveld opereert. Politici moeten immers aan tafel met organisaties als het gaat over sociaal overleg, ze moeten kunnen reageren op de wensen van drukkingsgroepen zoals milieuverenigingen of dierenrechtenactivisten.

In België is vrijwilligersbeleid een vrijwel onbekend begrip. De inspanningen die gedaan worden om het vrijwilligerswerk beleidsmatig te ondersteunen zijn vaak van korte adem. Daarom verdient het de aandacht om eerst naar onze noorderburen te kijken die het vrijwilligerswerk wel concreet op de beleidsagenda hebben gezet. Het stelt ons in staat de mogelijkheden en contouren van een Belgisch vrijwilligersbeleid af te tasten

We starten dit hoofdstuk met een bespreking van het Nederlandse vrijwilligersbeleid. Daarna maken we een stand van zaken op over de Belgische en Vlaamse situatie. Er wordt afgesloten met de voorstelling van een aantal mogelijke inhoudelijke beleidspistes.

3.1 Het Nederlandse vrijwilligersbeleid

3.1.1 Situering

Uit internationaal onderzoek blijkt dat de manier waarop een land is ingebed in sociale, economische en politieke structuren een sterke invloed heeft op de omvang en aard van de non-profit sector of het vrijwilligerswerk (Anheier & Salamon, 1999; Anheier, Sokolowski & Salamon, 2001). Omdat we de situatie bij onze noordenburen willen gebruiken als uitgangspunt om de Vlaamse beleidstoestand toe te lichten, verdient het de aandacht deze beide landen kort binnen internationaal perspectief te vergelijken. Anheier e.a. betogen dat landen inzake non-profit of vrijwilligerswerk wereldwijd in een viertal categorieën onder te brengen zijn.

In een liberaal regime is de overheid niet echt gul te noemen op het vlak van sociale uitgaven. De staat rekent op het private initiatief om welzijn, gezondheid, onderwijs, etc. te organiseren. Daarom kan verwacht worden dat de mate van vrijwillige deelname in dit type landen relatief hoog is. De werkzaamheden van de non-profit sector zijn vooral gericht op dienstverlening. Als voorbeelden kunnen de Verenigde Staten of Australië aangehaald worden.

Tegenover het liberale regime staan landen die geïnspireerd zijn door sociaal-democratische ideeën. De overheden van Finland of Zweden bijvoorbeeld hebben een groot deel van de maatschappelijke dienstverlening naar zichzelf toegetrokken. De welzijnszorg is er dan ook sterk verstatelijkt en geprofessionaliseerd. Niettegenstaande de uitdrukkelijke rol van de staat in de maatschappelijke dienstverlening, bestaat er een klein maar krachtig arsenaal aan vrijwilligers. Doorgaans moet veel sociale druk worden uitgeoefend om sociale voorzieningen op de politieke agenda te krijgen. Vele vrijwilligersorganisaties zijn dan ook gericht op de verdediging van sociale, politieke of zelfs recreatieve belangen.

In een derde type zijn de etatistische landen terug te vinden. Zowel de uitgaven voor sociale voorzieningen als de omvang van de civiele maatschappij zijn er beperkt. Het eerste belang van deze landen is het staatsbelang (of tenminste de politieke of economische elites ervan), waardoor sociale voorzieningen minder

onder de overheidsaandacht komen te staan. In tegenstelling tot het liberale type leidt dit niet tot een grote non-profit sector. Hier zijn voormalige Oostblok-landen of Zuid-Amerikaanse landen terug te vinden.

Tot slot zijn er nog de corporatistische landen, waar onder meer België en Nederland thuishoren. De maatschappelijke dienstverlening is er in handen van de non-profit sector maar moet sterk door de overheid ondersteund worden. De (verzuilde) middenveldorganisaties staan, op basis van historische verdiensten, in voor deze sociale dienstverlening. Schematisch kan de typologie als volgt worden voorgesteld:

Tabel 8 Modellen van non-profitregimes

		Omvang non-profit sector (aantal vrijwilligers)	
		Klein	Groot
Overheidsuitgaven voor sociale voorzieningen	Laag	Etatistisch	Liberaal, gericht op dienstverlening
	Hoog	Sociaal-democratisch, gericht op belangenbehartiging	corporatistisch

Bron: Anheier, H.K. & L.M., Salamon. (1999) Volunteering in cross-national perspective: initial comparisons. Law and contemporary 62(4). Pp. 43-65

Tot hiertoe lijken Vlaanderen en Nederland sterk op elkaar. Beide landen hebben immers een vergelijkbaar besluitvormingsmodel waarbij de inbreng van het maatschappelijk middenveld aanzienlijk is. Het verenigingsleven is de eerste maatschappelijke speler en de overheid komt pas in actie indien het middenveld niet meer in staat is om haar bevoegdheden uit te oefenen (principe van subsidiariteit). Dit principe stelt de lokale en nationale overheden vaak voor een dilemma: een groot deel van de kracht van het maatschappelijke middenveld situeert zich in haar onafhankelijkheid ten aanzien van de staat. Hierbij past een overheid die niet te veel zelf wil regelen of organiseren. De verantwoordelijkheid met betrekking tot het vrijwilligersbeleid ligt met andere woorden bij de middenveldorganisaties zelf, terwijl de overheid zich als toeschouwer aan de zijlijn opstelt en alleen ingrijpt wanneer het middenveld faalt (Van der Pennen, 2003, pp. 18-19).

Desalniettemin zijn er tussen Vlaanderen en Nederland ook nog beduidende verschillen op te tekenen.

Niet in het minst valt het op dat in Nederland vrijwilligerswerk sterker is ingeburgerd dan in Vlaanderen. Zo zou in Nederland 7,5 % van het totale tewerkstellingsvolume bezet zijn door vrijwillige arbeid. Samen met Zweden (8 %) voert Nederland daarmee de Europese ranglijst aan. In België bedraagt dit kengetal slechts 2,9 % (Solokowski, e.a., 2001, p. 6). Ook in de concrete vormgeving van het beleid zijn er verschillen te noteren tussen Vlaamse en Nederlandse opvattingen. Zo vertrekt men in Vlaanderen nooit vanuit het vrijwilligersperspectief om een beleid uit te tekenen. De overheid kiest eerder voor een sectorale invalshoek (cultuur, welzijn, sport, etc.). Hierdoor dreigt de aandacht voor vrijwilligerswerk te verzwakken. In meer protestants georiënteerde landen zoals Nederland of de Scandinavische landen is vrijwilligerswerk vaak wel een invalshoek om beleid te bepalen (Redig, 2005, p. 24).

3.1.2 Het nieuwe Nederlandse beleidsinitiatief

In 2001, het internationale jaar van de vrijwilliger, maakte het Nederlandse Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport financiële middelen vrij om via een subsidieregeling het vrijwilligersbeleid nieuwe impulsen te geven (Van der Veen & Bouwmeester, 2003; Zuidam & Bouwmeester, 2004; Lagendijk, Hoek & van Dijk, 2005). De regeling was slechts tijdelijk en moest op een drietal jaren tijd gemeenten (en provincies) aanzetten om na te denken over de toekomst van het vrijwilligerwerk. De speciaal opgerichte Commissie Vrijwilligersbeleid selecteerde een viertal speerpunten:

- Agenderen en visie ontwikkelen: De commissie constateerde dat vrijwilligerswerk niet vaak op de politieke agenda staat en waar dat wel zo was, fragmentarisch werd benaderd. Om dit te verbeteren is er binnen gemeenten en provincies discussie over vrijwilligersbeleid op gang gebracht.
- Zicht krijgen op vrijwilligers: Het speerpunt 'Zicht op vrijwilligerswerk' was een antwoord op het gebrek aan systematische en toegankelijke informatie over (lokale) ontwikkelingen op het gebied van vrijwilligers, vrijwilligersorganisaties en vrijwilligersbeleid.
- Regie voeren: Tegenwoordig wordt nogal makkelijk gesteld dat gemeenten en provincies de regie rond het vrijwilligersbeleid in handen moeten nemen. De invulling daarvan is echter verre van eenvoudig.

In een inventarisatie die de commissie in 2002 uitvoerde, vormden een aantal beleidsdocumenten en de praktijk succesvolle voorbeelden van regie-

voering op het terrein van het vrijwilligersbeleid.

De commissie interviewde daarvoor bestuurders en ambtenaren die hiermee ervaringen opdeden. In 2003 verscheen een handreiking over de regierol van gemeenten en provincies in het vrijwilligerswerkbeleid. Daarin wordt rekening gehouden met ervaringen die op andere terreinen (zoals het jeugdbeleid) met regie zijn opgedaan.

- Vrijwilligers betrekken.

In het kader van deze speerpunten ontwikkelde de Commissie Vrijwilligersbeleid tal van brochures die op een concrete manier lokale besturen begeleid in het beleidsvormingsproces. Deze brochures zijn terug te vinden op <http://www.civiq.nl/emc.asp?pageId=976>.

De gemeenten die wensten beroep te doen op de tijdelijke subsidieregeling dienden aan de volgende voorwaarden te voldoen: De activiteiten moeten gericht zijn op deskundigheidsbevordering van de vrijwilligers door scholing en training, op het behouden en werven van nieuwe vrijwilligers en op het ondersteunen van vrijwilligersorganisaties. Met deze regeling werd de basis gelegd van een versterkt vrijwilligersbeleid waar naderhand op kan worden verder gebouwd. De gemeenten hebben massaal van de subsidieregeling gebruik gemaakt. De respons bedroeg maar liefst 80 %.

3.1.1 Resultaten

De tijdelijke stimuleringsregeling vrijwilligerswerk liep ten einde in 2004. Inmiddels hebben alle Nederlandse gemeenten, provincies en een steekproef van vrijwilligersorganisaties de kans gekregen om dit beleidsinitiatief te evalueren. Hierbij werd zowel gebruikt gemaakt van vragenlijsten als van groepsdiscussies. Over de bevindingen van deze onderzoeken wordt hierna verslag uitgebracht.

3.1.1.1 Vrijwilligersbeleid op de politieke agenda

Voor driekwart van de Nederlandse gemeenten geldt dat zij op één of andere manier een beleid hebben ge(her)formuleerd. Dit kan gaan van het opnemen in het bestuursakkoord van de gemeente of het schrijven van een aparte nota.

Kleinere gemeenten hebben minder aandacht geschonken aan het formuleren van een vrijwilligersbeleid. Ook ambtenaren of gemeentefunctionarissen bevoegd voor vrijwilligers weten zich goed gesteund door de politiek, ook indien er niet expliciet een nota in verband met vrijwilligersbeleid geschreven werd. Het internationaal jaar van de vrijwilliger en de Tijdelijke Stimuleringsregeling Vrijwilligerswerk die door de nationale overheid in het leven zijn geroepen hebben meer dan waarschijnlijk een sterke invloed gehad op de agendering van het lokaal vrijwilligersbeleid. Drie op de vier Nederlandse gemeenten verklaart een zeer sterke invloed te hebben ondergaan van de Tijdelijke Stimuleringsregeling en nog eens 20 % meent ervan enige invloed ondergaan te hebben.

Naast het agenderen hebben veel Nederlandse gemeenten extra financiële middelen en extra personeel ingezet. 73 % van de gemeenten reserveerde extra budgetten voor vrijwilligerswerk. Gemiddeld nemen de gemeentelijke budgetten voor vrijwilligersbeleid met zo'n 50.000 € toe. 55 % van de gemeenten koos ervoor om extra personeel aan te werven in het kader van vrijwilligersbeleid. Gemiddeld strookt dit met een personeeluitbreiding van één vierde van een voltijdse betrekking. Globaal kan gesteld worden dat de Tijdelijke Stimuleringsregeling Vrijwilligersbeleid op het gebied van agendering en extra personeels- en financiële middelen haar doel zeker niet gemist heeft. Een minderheid (voornamelijk kleinere gemeenten) van de ondervraagde gemeenten heeft geen vrijwilligerbeleid opgesteld. Volgens deze plaatselijke overheden is dit te wijten aan het feit dat de plaatselijke vrijwilligersorganisaties geen nood hebben aan ondersteuning of dat de gemeente niet over de capaciteit beschikt om een personeelsuitbreiding toe te staan.

3.1.1.2 Inzicht verwerven in het vrijwilligerswerk

Kennis van en inzicht in het vrijwilligerswerk zijn onontbeerlijk om een beleid terzake te voeren. De helft van de Nederlandse gemeenten verklaart voorafgaand aan het opstellen van een beleidsplan beschrijvingen en analyses gemaakt te hebben, waarvan rondetafel-gesprekken met vrijwilligerorganisaties in de meeste gevallen als voornaamste input werd opgegeven. Congressen en studiedagen of informatie die door de landelijke overheid ter beschikking werden gesteld zijn eveneens bronnen die de gemeenten hebben aangewend om hun beleid door te laten schragen. Over het algemeen vinden de gemeenten dat ze een 'redelijk' zicht hebben over de verschillende domeinen van vrijwilli-

gerswerk, terwijl de categorieën 'goed' en 'onvoldoende' slechts marginaal zijn aangekruist.

Een groot nadeel om voldoende informatie over vrijwilligerwerk te vergaren, zo blijkt uit de rondvraag bij de gemeenten, is het gebrek aan voldoende monitoring in de sector om inzicht te krijgen in het lokale veld van vrijwilligers en organisaties. Vandaar dat het vaak een spel van gissen en missen wordt om het lokale vrijwilligerswerk in beeld te brengen. Het is wellicht daarom dat gemeenten zo veel belang hechten aan systematische monitoring: 'Op dit moment kent de gemeente geen systematische gegevensverzameling voor het vrijwilligerswerk. Bij het formuleren van beleid is dat een manco. Ook bij het uitvoeren van het beleid knelt dat, omdat niet gemeten wordt of het beoogde effect bereikt wordt', zo klinkt het. Een aantal gemeenten hebben een inhaalslag gemaakt. De gemeente Groningen kan hiervoor als voorbeeld genoemd worden. Hoewel in Groningen al geruime tijd sprake was van vrijwilligersbeleid - de eerste nota dateert van 1992 - werd gesteld dat er maar relatief weinig bekend was over het vrijwilligerswerk in deze stad. Er waren zo'n 3200 verenigingen en stichtingen bekend. Maar hoeveel van deze organisaties met vrijwilligers werkten en om hoeveel vrijwilligers het ging, was onbekend. Om het beleid te kunnen herformuleren - medio 2001 - zijn daartoe in Groningen twee aanvullende onderzoeken uitgevoerd, onder organisaties die met vrijwilligers werken en onder de bevolking.

3.1.1.3 Beleidsvisie

Een derde speerpunt van de nationale Commissie vrijwilligersbeleid was om de lokale besturen te stimuleren een visie op vrijwilligerswerk te ontwikkelen. De rol die de gemeenten zichzelf aanmeten in het vrijwilligerswerk, het doel van hun beleid en de aandacht voor specifieke doelgroepen zijn op dit vlak de belangrijkste indicatoren van de beleidsvisie.

Rol van de gemeente

Goed driekwart van de gemeenten geeft aan zichzelf voornamelijk in een voorwaardenscheppende rol te zien. Concreet vallen binnen deze categorie: bemiddelen tussen vraag en aanbod, het geven van onkostenvergoedingen, verzekeringen regelen, het bieden van faciliteiten en accommodaties, scholing en

professionele ondersteuning van vrijwilligers, het ter beschikking stellen van ambtelijke capaciteiten en de tussenkomst in de werkingskosten. Deels neemt de gemeente deze taken voor haar rekening, deels worden de taken uitbesteed aan zelfstandige organisaties zoals lokale steunpunten. Naast de voorwaardenscheppende rol schrijven de gemeenten zich, zij het in mindere mate, een stimulerende rol toe. Stimulerende instrumenten zijn maatregelen die kunnen worden toegepast om vrijwilligerswerk onder de aandacht van het publiek te brengen om zo mensen te interesseren voor vrijwilligerswerk. Hieronder vallen bijvoorbeeld promotiecampagnes, vrijwilligersprijzen en voorlichtingsdagen.

Doel van het beleid

Grofweg werd gepeild naar een drietal basiscategorieën van beleidsdoelstellingen. Op de eerste plaats zijn gemeenten bekommerd om het vergroten van de sociale cohesie. Het wij-gevoel staat met andere woorden centraal in hun beleid. Ten tweede hebben, in mindere mate, de gemeenten oog voor de verbetering van de maatschappelijke dienstverlening en de levenskwaliteit. De laatste categorie, het belang van individuele ontplooiing en kansen, scoort beduidend minder hoog. Tabel 9 geeft een overzicht van de concrete beleidsdoelstellingen die de gemeenten al dan niet hebben opgenomen.

Tabel 9: Doelen van gemeentelijk vrijwilligersbeleid (Nederlandse gemeenten, 2003, n=315, in procenten)

	Centrale doelstelling	Beoogd neveneffect
Het vergroten van maatschappelijke betrokkenheid	65	21
Het bevorderen van de sociale cohesie	59	30
Het verhogen van de kwaliteit van de welzijnsvoorzieningen	39	37
Verbeteren van het fysieke leefklimaat	22	34
Tegengaan van sociaal isolement	30	50
Het bieden van een zinvolle tijdsbesteding	25	52
Opdoen van werkervaring	15	47
Opdoen van arbeidsritme	17	44
Het vergroten van sociale vaardigheden	11	55
Het ontplooiën en benutten van verborgen talenten	11	45

Bron: Zuidam, M., & J. Bouwmeester (2004) Tweede meting monitor vrijwilligerswerkbeleid Eindraport. Leiden: Research voor Beleid

Aandacht voor doelgroepen

Inzake het aanbod van vrijwillige inzet wil men wel selectiever een beleid voeren. Vooral jongeren, ouderen, allochtonen en werkzoekenden behoren tot de aandachtsgroepen. Verder erkennen de gemeenten de problemen en knelpunten die zich met betrekking tot het vrijwilligerswerk stellen. Men is zich met name bewust van een stilaan groeiende *mismatch* tussen vraag en aanbod van vrijwilligerswerk. Zo stellen de onderzoekers vast door middel van gesprekken met gemeentefunctionarissen dat een aantal doelgroepen van (potentiële) vrijwilligers specifieke aandacht verdienen:

Knelpunten en uitdagingen wat betreft jongeren:

- Jongeren moeten steeds meer worstelen met tijd. Zij hebben naast school of studie vaak bijbaantjes en daarnaast voldoende alternatieven om hun vrije tijd te besteden (hobby's, uitgaan);
- Vrijwilligerswerk moet ze daarom niet te veel tijd kosten en ze moeten er baat bij hebben (aanvulling curriculum vitae/studiepunten);
- Vrijwilligerswerk moet niet te verplichtend en langdurig zijn (liever projectmatig en flexibel).
- Vooral jongeren willen niet gebonden zijn aan één specifieke taak.

Knelpunten en uitdagingen wat betreft allochtonen:

- Er is te weinig aanbod; Vrijwilligerswerk is binnen allochtone kringen een onbekend verschijnsel; wel wordt (mantel)zorg aan familie en burens of in de moskee verleend;
- Vrijwilligerswerk zoals dat wordt uitgevoerd in georganiseerde verbanden met geformaliseerde taken wordt opgevat als werk. En waarom zou je dit onbetaald doen?
- Te weinig vaardigheden zijn aanwezig voor de actuele vraag van organisaties naar vrijwilligerswerk.
- Het wél beschikbare potentieel (tweede en derde generatie, nieuwkomers) is nog te verborgen.

Knelpunten en uitdagingen wat betreft ouderen:

- De vrijwilligers worden ouder zonder voldoende nieuwe aanwas van 'jongere' ouderen;
- De oudere vrijwilligers hebben meer andere tijdsbestedingen;

- Het toenemende potentieel (vergrijzing) wordt onvoldoende aangeboord;
- Betaalde arbeid blijft aantrekkelijker ook ná terugtreding uit het arbeidsproces;
- Traditionele verbanden als kerk en verenigingsleven, een belangrijke rekruteringsbron voor de inzet van oudere vrijwilligers, verliezen hun betekenis;

3.1.1.1 Organisaties

Naast de gemeentebesturen zijn ook vrijwilligersorganisaties ondervraagd over hun ervaringen met de nieuwe beleidsimpulsen.

Ervaren knelpunten

De moeilijkheden die vrijwilligersorganisaties vandaag ervaren zijn terug te brengen tot een drietal categorieën. Ten eerste is er een algemeen veranderend tijdsbeeld. Ten tweede hebben de organisaties het onder invloed van bezuinigingen steeds moeilijker. Ook de toenemende regelgeving in verband met verzekeringen of onkosten baart de Nederlandse vrijwilligersorganisaties zorgen. Hierna volgt een verslag van hoe vrijwilligersorganisaties naar hun specifieke knelpunten kijken.

Volgens de Nederlandse vrijwilligersorganisaties is de samenleving in beweging. Ten eerste hebben in moderne huishoudens beide partners een baan, zodat er naar verhouding minder tijd over is om vrijwilligerswerk te doen. Verder zijn er steeds meer keuzemogelijkheden voor de besteding van de spaarzame vrije tijd en zoekt men steeds meer naar kortlopende, vrijblijvende en concrete activiteiten. Meer in het algemeen wordt door organisaties veel gesproken over een mentaliteitsverandering: mensen kiezen eerder iets voor zichzelf dan voor de samenleving en er is sprake van een “zapcultuur” waarbij mensen wisselend kiezen voor invulling van vrije tijd. Vrijwilligersorganisaties zien verder dat vooral jongeren en allochtonen in mindere mate participeren in het vrijwilligerswerk. Voor jongeren geldt dat ze het te druk hebben om vrijwilligerswerk te doen, mede doordat ze geld moeten bijverdienen om rond te komen. Het vrijwilligerswerk bij Nederlandse organisaties heeft voor allochtonen een drempel door onder meer de vergadercultuur. Bovendien zijn allochtonen sterk georiënteerd op de eigen allochtone organisaties.

Het aanbod van vrijwilligers neemt af en men heeft steeds meer problemen om vrijwilligers vast te houden. Met name het invullen van bestuursfuncties is steeds moeilijker voor veel verenigingen. Bestuurders moeten beschikken over specifieke kennis en vaardigheden en het besturen neemt veel tijd in beslag. Dit vormt een probleem want degenen die over de vereiste capaciteiten beschikken, hebben vaak een drukbezet leven en moeten de bestuursfunctie er in hun spaarzame vrije tijd bijdoen. Ook zeggen organisaties dat het vooral lastig is om de juiste vrijwilligers te vinden voor specifieke taken. Voor sportverenigingen geldt bijvoorbeeld dat niet iedere willekeurige vrijwilliger hockeyscheidsrechter of begeleider van een honkbalteam kan worden, omdat men over specifieke kennis moet beschikken. Voor hulpverlenende organisaties geldt dat vrijwilligers moeten kunnen omgaan met moeilijke doelgroepen, zoals daklozen, gehandicapten en chronisch zieken.

Vrijwilligersorganisaties zeggen dat ze door twee soorten bezuinigingen in de moeilijkheden komen: bezuinigingen op betaalde krachten en bezuinigingen op budgetten. Door bezuinigingen op betaalde krachten die verantwoordelijk waren voor de uitvoering van welzijns- en zorgtaken, wordt er door gemeenten en de samenleving steeds vaker een beroep gedaan op vrijwilligersorganisaties om bij te dragen aan de hulpverlening. Voor welzijn- en zorgorganisaties is hierdoor een verschuiving opgetreden van betaald werk naar vrijwilligerswerk. Dit kan zowel binnen organisaties plaatsvinden (werk dat eerst door een beroepskracht gedaan werd, wordt nu gedaan door een vrijwilliger) als tussen organisaties. In dit laatste geval betekent dit dat taken die eerst door een organisatie met beroepskrachten werden uitgevoerd, uitbesteed worden aan andere organisaties die met vrijwilligers deze taken uitvoeren. Zo wilde één gemeente het lokale zwembad sluiten wegens geldgebrek. Nadat er harde toezeggingen werden gedaan door organisaties om structureel voldoende vrijwilligers beschikbaar te stellen, is de sluiting voorkomen. In bredere zin zorgt de verschuiving voor een taakverzwaring bij vrijwilligers enerzijds en anderzijds geeft het bij professionele organisaties een veranderde positie van de beroepskrachten die vrijwilligers aansturen.

Omdat bij hulpbehoevenden en ook bij burgers in het algemeen vaak de indruk bestaat dat men te maken heeft met beroepskrachten, zijn de verwachtingen erg hoog. In werkelijkheid betreft het vrijwilligers die voelen dat ze meer taken krijgen en daarmee dus overbevraagd worden.

Bijkomend effect van het feit dat vrijwilligers steeds belangrijkere taken krijgen, is dat het vrijwilligerswerk steeds minder vrijblijvend geworden is. Dit betekent voor vrijwilligersorganisaties dat vrijwilligers zich steeds meer moeten houden aan afspraken die gemaakt worden. Dit druist in tegen het gevoel dat veel mensen hebben bij vrijwilligerswerk, waarbij vrijwilligheid er geen verplichtingen voorop moeten staan. Doordat bij organisaties met beroepskrachten de vrijwilligers steeds meer taken vervullen die voorheen door beroepskrachten werden gedaan, ontstaat er een aanvullend probleem. De beroepskracht heeft de rol van coördinator van vrijwilligers gekregen en komt zo, minder aan de eigen taak toe. Dit kan te kosten gaan van de kwaliteit van zijn eigen werkzaamheden en zorgt dus voor een versterkend effect van de verschuiving van betaald werk naar vrijwilligerswerk. Door de bezuinigingen op de budgetten van de organisaties, is het steeds moeilijker onkosten van vrijwilligers te vergoeden, laat staan om via een attentie enige waardering te geven aan de vrijwilligers. Dit zorgt ervoor dat vrijwilligers zelf ook steeds meer kosten moeten maken om vrijwilligerswerk uit te voeren. Vrijwilligersorganisaties menen dat er hierdoor zelfs drempels of bezwaren kunnen ontstaan voor mensen om aan vrijwilligerswerk deel te nemen.

Naast de bezuinigingen ervaren organisaties een overdaad aan regels die door de overheid worden opgelegd. De eisen die gesteld worden aan organisaties en daarmee aan vrijwilligers worden steeds hoger door de wet- en regelgeving. Als voorbeeld geldt de sportvereniging waar een vrijwilliger niet achter de bar mag staan zonder een horecacursus of een hulporganisatie die geen noodopvang mag regelen zonder te voldoen aan strenge brandveiligheidseisen.

Kan de overheid aan deze knelpunten tegemoetkomen?

Merk op dat een deel van de gesignaleerde problemen van vrijwilligersorganisaties terug te brengen zijn op het overheidsbeleid zelf, zoals de administratieve verplichting. Vandaar dat organisaties doorgaans vinden dat de overheid niets of onvoldoende doet aan het verhelpen van de problemen met betrekking tot de regelgeving en de subsidieregeling. Niettemin zijn de verwachtingen vanuit de organisaties niet al te hoog gespannen naar de overheid toe. De vrijwilligersorganisaties zien zichzelf eerder als onafhankelijk en in staat hun eigen zorgen en problemen aan te pakken. De gemeenten zien hun rol voornamelijk als ondersteunend. Concreet willen de gemeenten een bijdrage leveren op het vlak

van de ondersteuning bij de werving van vrijwilligers en deskundigheidsbevordering van de bestaande vrijwilligers.

Van de Nederlandse vrijwilligerscentrales (het equivalent van de Vlaamse steunpunten en vacaturedatabank) wordt slechts in geringe mate gebruik gemaakt. Wat de vacaturedatabanken aangaat, verklaart ongeveer tweederde van de organisaties hieraan geen behoefte te hebben. Men rekruteert immers liever zelf. Vooral mutual support en campaigning organisaties zien geen graten in de bemiddeling tussen vraag en aanbod door de overheid (of een van de overheid afgeleide organisatie). Dit soort van organisaties heeft doorgaans een uitgebreide achterban waar uit kan gerekruteerd worden. Dienstverlenende organisaties hebben deze achterban dan weer niet. Dit type van organisaties doet dan ook meer beroep op de databanken. Nochtans is de inbreng van de steunpunten niet overweldigend. De bemiddeling tussen vraag en aanbod leidt slechts in beperkte mate tot succes. Vrijwilligersorganisaties argumenteren dat de steunpunten niet over voldoende kandidaten in hun databanken beschikken. Bovendien beschikken de kandidaat-vrijwilligers niet altijd over de juiste kwaliteiten.

Het lokale Nederlandse beleid wil eveneens haar steentje bijdragen om de deskundigheid van de vrijwilligers te bevorderen. De toegenomen tijdsdruk en de taakbelasting van de hedendaagse vrijwilligers is de overheid niet ontgaan. Ondersteunende cursussen die organisaties in staat stellen om beter om te gaan met de organisatorische knelpunten wil de Nederlandse overheid daarom tot één van haar beleidsinstrumenten maken. Ook de juridische en administratieve ondersteuning van het vrijwilligerswerk ziet de overheid als haar taak. Mutual support verenigingen en campaigning organisaties hebben over het algemeen weinig zicht op het aanbod van cursussen voor vrijwilligers. Deze instellingen zijn als organisaties zonder beroepskrachten sterk naar binnen gericht en hebben over het algemeen een beperkt zicht op het aanbod van cursussen voor vrijwilligers.

Daarnaast ontbreekt het bij deze organisaties ook vaak aan financiële middelen om de vrijwilligers te laten deelnemen. Ook is aangegeven dat de vrijwilligers hele specifieke taken hebben en dat de meerwaarde van een brede cursus vaak lastig te vinden is. De behoefte aan ondersteuning is dus enigszins aanwezig, maar vaak ontbreekt het zicht en de middelen om vrijwilligers eraan te laten deelnemen.

De organisaties met beroepskrachten (dienstverlenende organisaties) beschikken vaak wel over zicht en middelen om hun vrijwilligers te laten deelnemen aan de cursussen. Gezien de taakverzwarende en toegenomen regelgeving die vooral gevoeld worden door deze organisaties, wordt de meerwaarde hiervan ook ingezien. Voor deze organisaties is er zeker een behoefte aan deskundigheidsbevordering van vrijwilligers. In de praktijk wordt hierbij in beperkte mate gebruik gemaakt van het steunpunt. Dit komt omdat de organisaties met beroepskrachten hier vaak zelf ook de nodige aandacht aan besteden of al weten welke andere organisaties de cursussen aanbieden.

Naast de ondersteuning die de overheid (of de steunpunten) aanbiedt aan de plaatselijke organisaties op het vlak van werving en het bevorderen van deskundigheid, kunnen de gemeenten zich ook op algemene ondersteuning richten. Te denken valt aan specifieke vragen over subsidies, netwerkvorming tussen vrijwilligersorganisaties of accommodaties. Bij organisaties zonder beroepskrachten ontbreekt vaak de kennis en de netwerken om zichzelf te voorzien van de relevante informatiebronnen over vrijwilligerswerkbeleid. Daarom is de behoefte aan ondersteuning bij deze organisaties soms zelfs groter dan bij organisaties met beroepskrachten. In de praktijk blijkt echter dat een aanzienlijk deel van de organisaties zonder beroepskrachten de steunpunten nauwelijks kent. Het ontbreekt hen aan tijd en capaciteit om zich te verdiepen in de mogelijke ondersteuning en mede hierdoor is men sterk op zichzelf gericht. De organisaties die de steunpunten wel kennen, geven aan dat de steunpunten niet vraaggestuurd werken. Wat het steunpunt aanbiedt zou moeten worden afgestemd op de knelpunten die de organisaties ervaren. Nu gebeurt het vaak dat ze algemene cursussen aanbieden die niet aansluiten op deze knelpunten. De knelpunten die deze organisaties hebben rond vrijwilligers zijn zeer divers en ook vaak organisatiegebonden en dit leidt tot de vraag om ondersteuning op maat.

Gezien de kleinschaligheid en de grote hoeveelheid organisaties zonder beroepskrachten is het onmogelijk voor de vrijwilligerssteunpunten om dit te kunnen uitvoeren. Daarbij is gebleken dat deze organisaties zelf ook weinig bereid zijn om duidelijk te maken aan het steunpunt wat de exacte ondersteuningsbehoefte is. Bij één gemeente was bijvoorbeeld de animo om mee te werken aan een inventariserende vragenlijst van het steunpunt heel laag. Men vond deze lijst veel te gedetailleerd en het doel en belang om mee te werken was in hun ogen niet duidelijk.

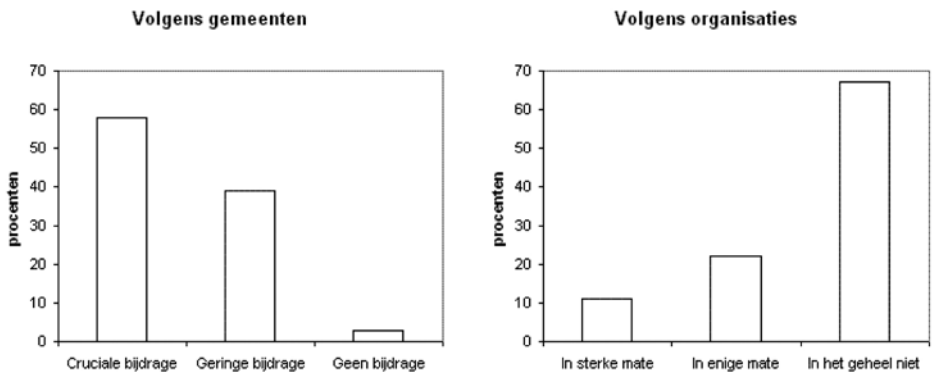
Het belangrijkste signaal dat de organisaties hierbij aangeven is dat de steunpunten hen wel kunnen ondersteunen met bepaalde zaken. De gewenste ondersteuning gaat veel breder dan het terrein van vrijwilligers. Feitelijk zoekt men een bemiddelaar bij zowel interne conflicten als bij conflicten met de gemeente over zaken als subsidie, accommodatie en regelgeving. Een goed voorbeeld hiervan is gevonden in Lelystad, waar het Sportsteunpunt van de gemeente de sportverenigingen op maat wil ondersteunen en daarbij een onafhankelijke intermediair is tussen de sportverenigingen en de gemeente. Bij vrijwilligersorganisaties met beroepskrachten, wordt er op professioneel niveau aandacht en invulling gegeven aan het vrijwilligerswerkbeleid. Deze organisaties kunnen het grootste deel van het vrijwilligerswerk zelf af. De organisaties menen dat het goed is dat de steunpunten algemene organisatieondersteuning bieden, maar beschouwen de ondersteuning zeker niet als noodzakelijk. De organisaties benadrukken hierbij dat ze niet afhankelijk zijn of moeten worden van het steunpunt en om deze reden heeft men geen hoge verwachtingen van het steunpunt. De organisaties hebben een andere behoefte aan ondersteuning, namelijk een partner die kan meedenken en richting geven aan het organisatiebeleid. Hierbij kan gedacht worden aan zaken als: opstellen van goede vrijwilligerscontracten en functieomschrijvingen, invulling inspraak en betrokkenheid van vrijwilligers en integreren van nieuwe vrijwilligers in de organisatie en met bestaande vrijwilligers. Verder is naar voren gekomen dat met name sportverenigingen vaak op meerdere wijzen ondersteund worden. Ten eerste zijn er voor de “grote” sporten vaak landelijke of regionale overkoepelende bonden of stichtingen die op vele terreinen ondersteuning aanbieden. Ten tweede blijkt er bij grote gemeenten vaak een gemeentelijk of provinciaal sportsteunpunt te zijn. De sportverenigingen zijn om deze reden minder gericht op de gemeente.

De relatie tussen de gemeenten en de belanghebbende vrijwilligersorganisaties is minstens selectief te noemen. Aan de ene kant bestaat bij de gemeenten de idee dat organisaties een substantiële bijdrage leveren in de opbouw van het vrijwilligersbeleid.

De organisaties van hun kant hebben hierover een ander beeld. Twee van de drie organisaties verklaart geen invloed te hebben op beleid. De meest voor de hand liggende verklaring voor deze scheeftekkening is dat de platforms en klankborden die de gemeenten adviseren slechts door enkele organisaties vertegenwoordigd worden.

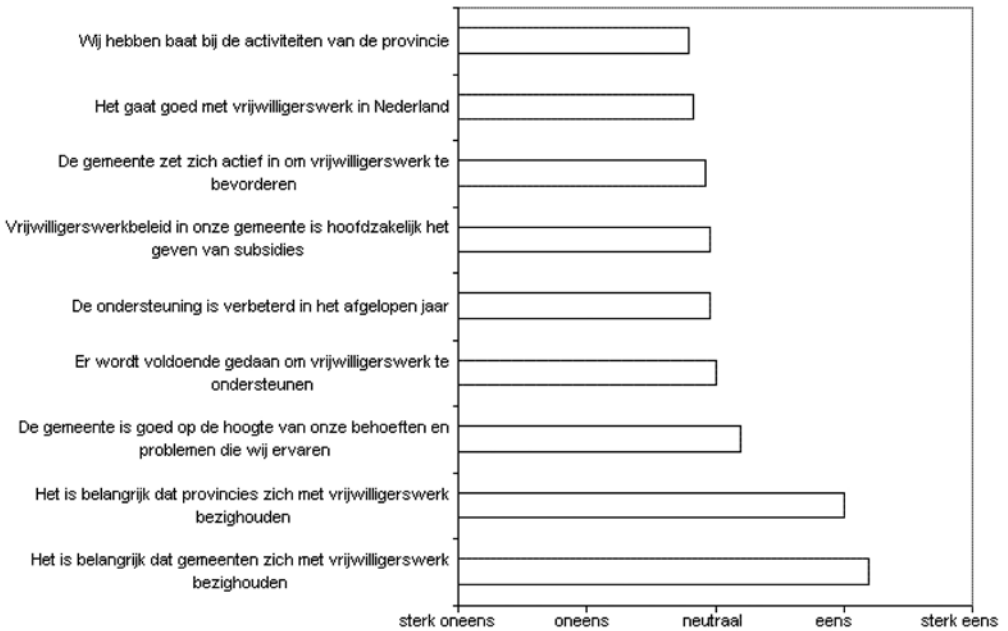
Het grootste deel van de vrijwilligersorganisaties wordt dus niet direct bij de beleidsvoering betrokken. De belangrijkste informatie-input vanwege de vrijwilligersorganisaties voor de gemeente zijn juist deze platforms of incidentele ontmoetingen tussen overheid en werkveld. Het is dus niet ondenkbaar dat een vrijwilligersbeleid uitgestippeld wordt op basis van een selectief beeld van het vrijwilligerswerk. De volgende grafiek laat deze scheeftrekking duidelijk zien.

Figuur 1: In welke mate leveren vrijwilligersorganisaties een bijdrage aan het beleid?



De tevredenheid van de Nederlandse vrijwilligersorganisaties met het lokale beleid is matig. Zo laat Figuur 1 onder meer zien dat organisaties (nog) niet eensgezind antwoorden dat het vrijwilligerbeleid verbeterd is. Niettemin stelt het werkveld enigszins belang in het lokale beleid.

Figuur 2: Antwoorden van vrijwilligersorganisaties op stellingen over het vrijwilligersbeleid



3.1.2 Besluit

Globaal genomen kan het Nederlandse initiatief positief geëvalueerd worden. Eén van de prioritaire doelstellingen bestond erin vrijwilligers onder de aandacht van lokale beleidsmakers te brengen. Aangezien slechts één op de twintig Nederlandse gemeenten hierover geen beleidsplan heeft opgesteld, noch hiervoor financiële of personele capaciteit heeft voorzien, kan besloten worden dat omwille van de Tijdelijke Stimuleringsregeling het vrijwilligerswerk relatief sterk op de politieke agenda staat. Met deze tijdelijke maatregel pompte de Nederlandse overheid zo'n 50 miljoen € in de vrijwilligerssector. Het agenderen is slechts een eerste stap in de beleidsvoering. De problematiek van het hedendaags vrijwilligerswerk in kaart brengen is de volgende. Gemeenten hebben hierin de jongste jaren veel geïnvesteerd.

Toch stelt het zicht krijgen op de realiteit van het vrijwilligerswerk voor veel gemeenten nog problemen. De relaties tussen lokale overheden en organisaties is nog niet helemaal gestructureerd waardoor het overleg tussen beide partijen nog vaak 'toevallig' tot stand komt. De behoefte aan goede monitoring, systematisch onderzoek in de sector is groot. Maar ook de concrete actiepunten staan nog niet helemaal op punt. Knelpunten die vrijwilligersorganisaties ervaren worden moeizaam door de overheden erkent, laat staan dat er gepaste oplossingen voor geboden worden. Er is met andere woorden nog een lange weg te gaan voor gemeentebesturen alvorens het vrijwilligersbeleid integraal deel uitmaakt van de beleidsvoering.

3.2 Belgische en Vlaamse beleidssituatie

In België of Vlaanderen is er geen grootschalig onderzoek naar beleid en de effecten ervan aanwezig. We beperken ons hier dus tot een bespreking van de initiatieven die op de verschillende beleidsniveaus genomen worden. Voor de bespreking volgen we Redig (2005) en Vananderoye (2005). Over het algemeen kan wel gesteld worden dat de beleidsaandacht voor het vrijwilligerswerk relatief laag is, niettegenstaande de beloftes die naar de aanloop van verkiezingen worden gedaan. Tijdens het jaar van de vrijwilliger in 2001 nam het animo rond vrijwilligerswerk in beleidskringen toe. Echter, na 2001 is de aandacht als sneeuw voor de zon gesmolten.

3.2.1 Federaal niveau

De beleidstaken van de federale Belgische overheid liggen in het regelen van de wettelijke context waarin het vrijwilligerswerk zich afspeelt. Fiscaliteit en aspecten met betrekking tot de sociale zekerheid vormen hier de hoofdmoot. De minister en de parlamentscommissie voor sociale Zaken zijn verantwoordelijk voor deze materie. In de regeerperiode 1999-2003 werd ook een regeringscommissaris voor het vrijwilligerswerk aangesteld, maar deze functie verdween, samen met de beleidsaandacht, na het internationaal jaar van de vrijwilliger (2001). Het wetgevende werk rond vrijwilligers situeert zich voornamelijk rond de mistige grens tussen loonarbeid en onbetaalde arbeid.

De vakbonden, die het vrijwilligerswerk als een bedreiging voor de betaalde tewerkstelling beschouwden, trachtten in eerste instantie de beleidsaandacht te onderdrukken. Onder druk van het lobbywerk van onder meer de steunpunten vrijwilligerswerk en de publicaties van de Koning Boudewijnstichting kwam de bal toch aan het rollen. De grote Vlaamse politieke partijen kwamen tot een consensus om een regeling uit te werken inzake onkostenvergoeding, verzekering en de toegang tot vrijwilligerswerk voor mensen met een uitkering. In de nasleep van het internationaal jaar van de vrijwilliger werd de Belgische Hoge Raad voor de vrijwilliger opgericht. De Raad heeft als permanente doelstelling een organisatie van raadpleging en overleg te zijn waarbij vrijwilligers en overheid met elkaar in contact komen. Daar garandeert zij dat er voortdurend aandacht wordt besteed aan de specifieke problemen van de vrijwilligers en dit op talrijke gebieden: aansprakelijkheidsrecht, de sociale zekerheid, de fiscaliteit, het arbeidsrecht,... Niettegenstaande de goede voornemens om permanente beleidsaandacht voor het vrijwilligerswerk te ontwikkelen lijkt de Hoge Raad niet in staat het rad draaiende te houden. Het animo voor wetgevend werk is inmiddels geluwd.

Intermezzo: Het statuut van de vrijwilliger

Tot voor kort werden vrijwilligers slechts sporadisch in de regelgeving vermeld. Omdat er geen wettelijk statuut voor de vrijwilliger bestond, waren een aantal bepalingen uit verschillende rechtsgebieden van toepassing op het vrijwilligerswerk (Van Buggenhout, Defourny & D'Hondt, 2001). Om de rechten en de plichten van vrijwilligers te kennen moest beroep gedaan worden op een amalgaam van bepalingen uit het burgerlijk recht, het arbeidsrecht, het fiscale recht en het sociale recht. Van een eenheidsstatuut was dus geen sprake. Bovendien weerklonk de roep naar meer bescherming van vrijwilligers. Een vrijwilliger die een fout beging, kon daarvoor aansprakelijk gesteld worden. Vergoeding van vrijwilligers voor gemaakte kosten waren in sommige sectoren zoals de sport geregeld, maar in andere dan weer niet, wat ertoe leidde dat gemaakte kosten moesten worden bewezen om terugbetaald te worden. Ook vrijwilligers die een sociale uitkering genoten, stonden bloot aan risico's. Deze en andere knelpunten met betrekking tot de juridische aspecten van het vrijwilligerswerk werden kortgeleden geremedieerd in de wet van 2005 betreffende het statuut van de vrijwilliger. Vanaf augustus 2006 is deze nieuwe wet van kracht.

We bespreken hier kort de voornaamste elementen. Voor een uitgebreide lezing wordt onder meer verwezen naar

http://socialsecurity.fgov.be/NL/specifieke_info/vrijwilligers/index.htm.

De wet geeft een definitie van vrijwilligerswerk. Het is een activiteit die onbezoldigd en onverplicht wordt uitgevoerd ten behoeve van anderen of de samenleving in georganiseerd verband. Deze definitie sluit aan bij de gangbare definities. Wel wordt uitdrukkelijk bepaald dat iemand geen vrijwilligerswerk kan doen voor een organisatie waar hij of zij reeds verbonden is door een arbeidsovereenkomst, een dienstencontract of een statutaire aanstelling. Wat in de definitie ook belangrijk is en heel duidelijk vermeld staat, is dat vrijwilligerswerk binnen de context van openbare besturen toegelaten is.

Organisaties moeten vóór de aanvang van een vrijwilligersactiviteit hun vrijwilligers informeren over tenminste 5 kernelementen. Dit zijn:

1. de sociale doelstelling en het juridisch statuut van de organisatie
2. het verzekeringscontract m.b.t. de burgerlijke aansprakelijkheid
3. eventuele bijkomende verzekeringen
4. het al dan niet uitbetalen van vergoedingen
5. de geheimhoudingsplicht van de vrijwilliger

De nieuwe wet bepaalt dat organisaties zelf beslissen via welke kanalen (website, een ledenblad, uithanging, overhandiging...) ze hun vrijwilligers inlichten. De bewijslast ligt bij de organisatie.

Uitkeringsgerechtigden en bruggepensioneerden kunnen op een meer soepele manier aan vrijwilligerswerk doen.

De vereenvoudigde procedure bepaalt dat vrijwilligers 14 dagen vóór de aanvang van de vrijwilligersactiviteit een aangifte doen bij de RVA. Zij moeten niet meer wachten op de toelating van de RVA.

De gestructureerde organisaties zijn burgerrechtelijk aansprakelijk voor de schade die de vrijwilliger berokkent aan een derde bij het verrichten van vrijwilligerswerk. Voor schade ten gevolge van bedrog, een zware fout of een herhaaldelijke lichte fout blijft de vrijwilliger zelf aansprakelijk.

Andere feitelijke verenigingen of niet-gestructureerde organisaties (buurtcomités, ...) blijven onder de bestaande regeling (van gemeen recht) vallen. Hun vrijwilligers zijn zelf aansprakelijk in geval zij schade veroorzaken.

Voor de gestructureerde organisaties geldt een verzekeringsplicht. Zij moeten een verzekering burgerlijke aansprakelijkheid afsluiten. De aansprakelijkheid en verzekeringsplicht liggen bij de (koepel)organisatie.

Niet-gestructureerde verenigingen zijn niet onderworpen aan de verzekeringsplicht. Zij krijgen wel de raad zich aan te sluiten bij een collectieve polis, die de aansprakelijkheid van de vrijwilligers dekt.

3.2.2 De Vlaamse gemeenschap

De Vlaamse overheid heeft veel mogelijkheden om het vrijwilligerswerk vorm te geven. De sectoren waar vrijwilligers actief zijn (welzijn, onderwijs, cultuur, sport, jeugd) maken deel uit van de Vlaamse bevoegdheden. Echter, van een Vlaams vrijwilligersbeleid is nauwelijks sprake. Er is geen minister die vrijwilligerswerk in zijn of haar portefeuille opneemt. De sectorale indeling van de Vlaamse overheid is overigens dominant, ten nadele van het vrijwilligerswerk dat zich een weg moet banen tussen al deze beleidsterreinen. Het vrijwilligerswerk is met andere woorden alomtegenwoordig in de Vlaamse beleidscontext, hoewel geen enkele instantie er de verantwoordelijkheid over draagt. Wel is het zo dat de verschillende beleidsdepartementen een apart vrijwilligersbeleid kunnen formuleren, zoals dat gebeurd is voor de sector welzijn en gezondheidszorg. De Vlaamse overheid heeft voor deze sector een regeling getroffen die financiële steun verstrekt aan instellingen die vrijwilligers in hun werking opnemen. Vanuit de administratie welzijn wordt ook het Vlaams Steunpunt Vrijwilligerswerk gesubsidieerd. In de beleidsnota (2004-2009) van de minister van Welzijn wordt een aparte paragraaf gewijd aan het vrijwilligerswerk (Vervotte, 2004, p.57). De aandacht gaat vooral uit naar het verzekeringsaspect van het vrijwilligerswerk in de welzijnssector. Verder dringt de minister erop aan dat organisaties in hun werking meer aandacht schenken aan vorming en begeleiding en moderne middelen inzetten om te rekruteren. Binnen de administratie cultuur is er geen uitgesproken aandacht voor vrijwilligersbeleid. Ook in andere sectoren zoals onderwijs of milieu zijn er nauwelijks sporen van vrijwilligersbeleid terug te vinden.

Kortom, het Vlaams vrijwilligersbeleid kan eerder beschouwd worden als een randactiviteit. Weliswaar wordt wel duidelijk dat professionalisering in toenemende mate gepromoot wordt. Vraagstukken rond verzekering domineren momenteel het debat.

3.2.3 Het lokale niveau

De provincies spelen af en toe een belangrijke, meestal een aanvullende en ondersteunende rol. Concreet uit zich dat in de steunpunten. Ze trachten vraag en aanbod van vrijwilligerwerk aan elkaar te linken door vacaturedatabanken op te zetten en ze zijn een knooppunt in een netwerk dat zich over alle beleidsniveaus uitstrekt. De steunpunten zijn ook aanspreekpunt voor gemeenten die plaatselijk problemen in vrijwilligersorganisaties signaleren. Organisaties die bij de overheid komen aankloppen omdat er zich bijvoorbeeld een structureel tekort aan vrijwilligers voordoet kunnen eveneens terecht bij de steunpunten, die op hun beurt vorming aanbieden om vrijwilligersorganisaties te ondersteunen. De steunpunten verschaffen ook tekst en uitleg bij de regelgeving inzake onkostenvergoedingen, aansprakelijkheid en verzekering van het vrijwilligerwerk. De Vlaamse overheid subsidieert deze steunpunten. Echter, de aandacht is niet meteen structureel te noemen. Zo blijft de beleidsaandacht slecht duren voor zover er subsidies ter beschikking gesteld worden. Hoewel de term 'steunpunt' een hele dienst doet vermoeden, is er in de praktijk eerder sprake van provinciale eenmansacties of slechts deeltijdse arbeidskrachten.

De gemeenten zijn wellicht de belangrijkste beleidspartners voor vrijwilligers en hun organisaties. De voorbije jaren werden de gemeentebesturen uitgedaagd (en gesubsidieerd) om op het vlak van jeugd, sport, cultuur en welzijn een eigen, planmatig en interactief beleid uit te stippelen. Plaatselijke verenigingen hebben mee deze kans genomen om lokaal deel te nemen aan beleidsinitiatieven, hetgeen geleid heeft tot een genereuzer ondersteuningssysteem. Niettemin is het gemeentelijk beleid gedomineerd door een sectoraal uitgangspunt (net zoals bij de Vlaamse overheid). Het vrijwilligerwerk is met andere woorden wel beïnvloed door het gemeentelijk beleid, maar dit is slechts een secundaire invloed. Een specifiek ondersteuningsbeleid op dit niveau is (nog) niet aan de orde. Op dit gebied loopt Vlaanderen trouwens achter op Nederland. Een kort en vluchtig onderzoek bij de websites van alle Kempense gemeenten leert dat vrijwilligerwerk weinig op de aandacht van de gemeentebesturen kan rekenen. Wanneer gezocht wordt op de term 'vrijwilliger' of 'vrijwilligerwerk' levert dit een erg mager resultaat op. Een willekeurige Nederlandse gemeente daarentegen heeft doorgaans een aparte nota rond vrijwilligersbeleid op de webstek gepubliceerd.

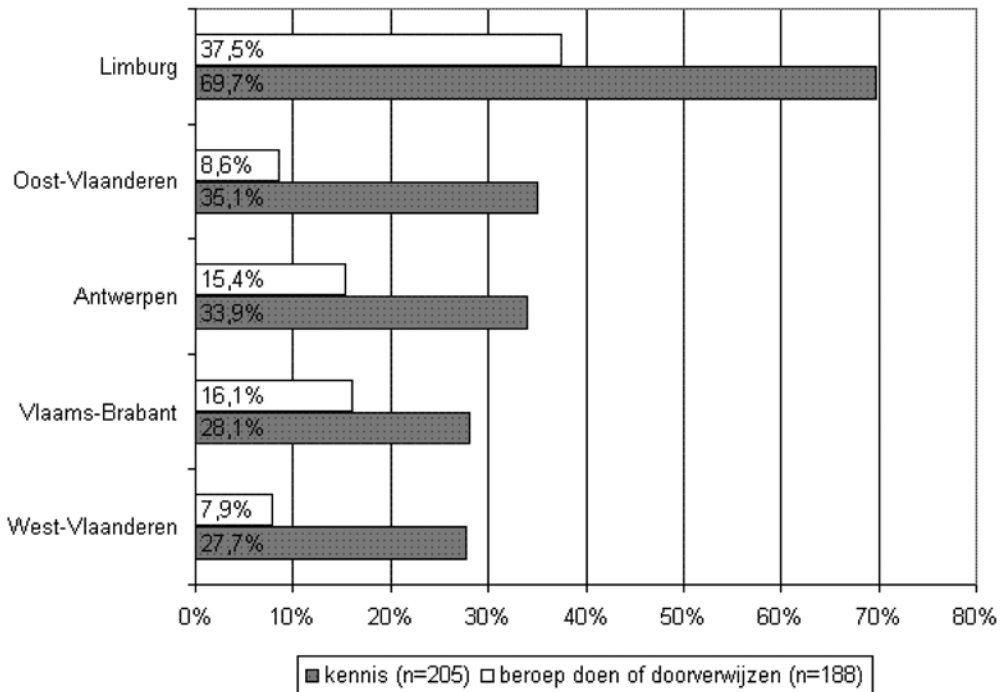
Naast deze vluchtige zoektocht is er, naar analogie met het Nederlands onderzoek (zie 3.1.3), in Vlaanderen ook onderzoek verricht om na te gaan in hoeverre het vrijwilligersbeleid zich ontwikkeld heeft. Onder leiding van de Vereniging voor Vlaamse Steden en Gemeenten werd een enquête uitgestuurd naar alle Vlaamse gemeentebesturen en OCMW's. De bedoeling was om een "snelle peiling" uit te voeren om een eerste indruk vast te leggen over hoe lokale besturen kijken naar en omgaan met vrijwilligerswerk. De gegevens dateren van 2002. In tegenstelling tot het vergelijkbaar Nederlands onderzoek, waar de respons op bijna zeven van de 10 gemeentebesturen lag, heeft in Vlaanderen slechts 34% van de potentiële respondenten de vragenlijst ingevuld en doorgestuurd. Mogelijk kan hier al een belangrijke conclusie aan verbonden worden. Het valt namelijk te betwijfelen of lokale besturen een goed aanspreekpunt hebben om een dergelijke vragenlijst af te nemen. Het (gemeentelijk) beleid in Vlaanderen is immers sectoraal opgedeeld in welzijn, cultuur, jeugd, sport, enz., wat ervoor zorgt dat het vrijwilligerswerkbeleid niemand's expliciete bevoegdheid is. Nederlandse lokale besturen daarentegen hebben, zeker na het invoeren van de Tijdelijke Stimuleringsregeling Vrijwilligersbeleid, vaak extra mankracht aangeworven om het vrijwilligersbeleid op te volgen. Deze nieuwe gemeentefunctionarissen zijn dan ook het best geplaatst om deel te nemen aan een onderzoek naar vrijwilligerswerkbeleid. Het valt dan ook te argumenteren dat de resultaten van het Vlaams onderzoek in zekere mate scheefgetrokken zijn: indien we ervan uitgaan dat wanneer er op lokaal niveau weinig animo is om een vrijwilligersbeleid op poten te zetten, de kans dan klein zal zijn dat hier ook extra personeel of extra middelen voor ingezet worden. In zulke gemeenten is de kans ook klein dat er wordt meegewerkt aan de peiling. Dit uitgangspunt laat dus vermoeden dat de resultaten van het Vlaams onderzoek te optimistisch zullen zijn.

We overlopen belangrijkste bevindingen van het onderzoek. 63% van de lokale besturen heeft vrijwilligerswerk op de lokale agenda staan, waarbij Limburg aan de kop staat met drie op de vier gemeenten en Vlaams-Brabant aan de staart hangt met 45%. Iets minder dan de helft van de lokale besturen verklaart aandacht te hebben voor het vrijwilligersbeleid over de sectorale grenzen heen. Over het algemeen menen de lokale besturen een goed zicht te hebben op het vrijwilligerswerk dat verricht wordt in de respectieve gemeente. Slechts één op tien geeft aan geen goed zicht te hebben op de materie.

Dit staat in schril contrast met de kennis van het Vlaamse en de Provinciale Steunpunten Vrijwilligerswerk. Van alle gemeenten kent 43% het Vlaams Steunpunt. De kennis van de respectievelijke provinciale Steunpunten is echter nog lager. Ook het percentage lokale besturen dat een beroep doet op deze Steunpunten is slechts marginaal, met uitzondering van de provincie Limburg. Dit blijkt uit de volgende grafiek.

Bron: VVSG (2002)

Figuur 3: Kennis van en beroep doen op Provinciale Steunpunten Vrijwilligerswerk volgens lokale Vlaamse besturen, 2002



3.2.4 Een praktijkvoorbeeld: het vrijwilligersbeleid van de stad Gent

Vrij uitzonderlijk – en interessant om verder op te volgen – is de case-Gent (Plas & Tijskens, 2004, pp. 59-62). Daar werden de eerste stappen gezet naar een overkoepelende, intersectorale coördinatie van het vrijwilligersbeleid van de stedelijke diensten en het OCMW. Het project beperkt zich tot de vrijwilligers die met de stedelijke diensten samenwerken. Ondersteuning van de particuliere vrijwilligerswerking in het verenigingsleven is vervat in de steun van de onderscheiden stedelijke diensten aan het verenigingsleven – subsidies, logistieke steun, accommodatie, administratieve ondersteuning, promotionele ondersteuning – en wordt in Gent opgevat als ‘ondersteuningsbeleid’, niet als ‘vrijwilligersbeleid’. De eigenlijke opdracht werd door het college als volgt omschreven: “Door de krachten als stedelijke diensten te bundelen kan men een beter wervings- en waarderingsbeleid uitbouwen en de vrijwilliger een duidelijker statuut bieden, waardoor een grotere binding van de vrijwilliger met de stad als organisatie kan ontstaan.” In het kader van het Internationaal Jaar van de Vrijwilliger (2001) werkte de dienst Sociale Zaken en Huisvesting van de stad Gent rond een gemeenschappelijk vrijwilligersbeleid. De belangrijkste aanleiding hiervoor was de onmiskenbare behoefte aan coördinatie, bijvoorbeeld op het vlak van de werving van vrijwilligers, maar ook voor het verzekeringsaspect. De vraag leefde vooral in de buurtwerking, de jeugddienst, de seniorenwerking, maar ook in het OCMW. De eerste voorlopige conclusie was dat dit coördinerend beleid op stedelijk niveau moest worden gerealiseerd. De dienst Sociale Zaken en Huisvesting werkte toen een eerste visietekst uit die als basis diende voor een gemeenschappelijke platformtekst door de Stad en het OCMW. Hiertoe werd een interdepartementaal samengestelde stuurgroep opgericht, met een vertegenwoordiging van diensten die op structurele basis met vrijwilligers werken: seniorenwerking, jeugd, buurtwerk, cultuur en milieu (sport niet: de stedelijke sportdienst werkt niet met vrijwilligers). De coördinatie van de stuurgroep was in handen van de directie-generaal van het departement Cultuur, Recreatie en Welzijn, die onder meer de diensten Sociale Zaken (mét het OCMW), Cultuur en Sport overkoepelt en zo het grootste aantal vrijwilligers ‘covert’ dat voor de stad ‘werkt’. Een kwaliteitsvolle en gelijkwaardige behandeling van de vrijwilliger, over de sectoren heen: dat is dus de belangrijkste doelstelling.

De nadruk ligt op een ondersteunende werking ten aanzien van de stedelijke diensten, en op het onderling op elkaar afstemmen van de verschillende vormen van vrijwilligersbeleid. Daarmee kon Gent een algemeen kader voor de vrijwilligerswerking aanbieden. Anders gezegd: uniformiteit opleggen waar dat niet zinvol is, is niet de bedoeling. De eigenheid van de sectoren wordt afgewogen tegen het voordeel van collectieve regelingen. Concreet startte men in Gent met de inventarisatie van het vrijwilligerswerk. De meeste diensten hielden namelijk wel de gegevens van de eigen vrijwilligers bij, maar niet op een eenvormige manier en zonder dat deze gegevens op een overkoepelend niveau beschikbaar waren. Er werd onder meer gevraagd naar de definitie van vrijwilliger, het aantal vrijwilligers en diensten dat op hen een beroep doet, de soort taken die ze vervullen (van groot belang voor de verzekering, voor het aanleggen van een databank enz.), de manieren van afspreken, de behoeften aan ondersteuning, het waarderingsbeleid, de vorming die ze eventueel kregen en de praktische en administratieve regelingen (verzekeringen). Naast deze nood tot inventarisatie zag men nog een aantal andere knelpunten. De behoefte aan coördinatie is daar één van: men maakte dienstoverschrijdende taakafspraken om te voorkomen dat mensen herhaaldelijk 'het warm water uitvinden'; informatiestromen op elkaar afstemmen waardoor iedereen aan de juiste informatie kan komen; de oprichting van een steunpunt Vrijwilligerswerking; een centraal meldpunt voor kandidaat-vrijwilligers waardoor ze niet meer van het kastje naar de muur worden gestuurd; het uitwisselen van know-how over vrijwilligers, bijvoorbeeld inzake verzekeringen, statuut, vorming, waarderingsinitiatieven... Tevens bleek er nood te zijn aan het afstemmen van de basisvereisten zoals de rechten en plichten van de vrijwilligers, wel of geen contract, nagaan welke verzekeringen dienen afgesloten te worden, vormingsmogelijkheden op elkaar afstemmen, enz.

3.3 De inhoud van het beleid

Tot dusver ging de aandacht voornamelijk naar de manier waarop een beleid gevoerd wordt. We hebben erbij stilgestaan hoe de verschillende beleidsniveaus zich verhouden tot het vrijwilligerswerk, zowel in Nederland als in Vlaanderen (België). Maar een beleid heeft uiteraard ook een inhoud, er moet namelijk gekozen worden voor optie A, ten nadele van optie B.

3.3.1 Enkele debatten

In het voorgaande kwamen reeds een aantal punten van discussie terloops aan bod. Zo werd naar aanleiding van het onderscheid ‘oude’ versus ‘nieuwe’ vrijwilliger een ideologisch strijdpunt gesignaleerd dat in grote lijnen terug te brengen is tot een klassiek sociologisch thema: kiezen voor de gemeenschap versus kiezen voor het individu. Gegeven de 21^{ste} eeuw met haar neiging tot onder meer individualisering, toenemende echtscheidingscijfers en ontkerkelijking is een deel van het politieke toneel bekommerd om het verdwijnen van het cement van de samenleving. De samenleving wordt verweten dat ze passief en autistisch wordt. Aan de andere kant wordt de idee van een vrij individu met open armen onthaald. Zelfontplooiing vindt men aan deze zijde van het ideologisch spectrum belangrijker dan het wij-gevoel. Vanuit deze individualistische visie duiken zo een aantal nieuwe ideeën op die het vrijwilligerswerk zien als instrument dat het individu nieuwe en betere kansen geeft om zich in de samenleving te wapenen. Zo vindt in Nederland de idee steeds meer gehoor om leerlingen als keuzevak ‘vrijwilligerswerk’ aan te bieden. Een ander voorbeeld is het erkennen van verworven competenties (EVC) dat ervoor kan zorgen dat individuen door vrijwilligerswerk te doen deze ervaringen kunnen valoriseren op bijvoorbeeld de arbeidsmarkt.

Daarnaast werd eerder opgemerkt dat ondanks het feit dat het vrijwilligerswerk in de lage landen nog steeds hoog scoort, de verdeling ervan over de bevolking ongelijk is. Zo ziet het er naar uit dat hoogopgeleiden meer vertegenwoordigd zijn in het verenigingsleven en met name in de groeiende sector van de nieuwe sociale bewegingen die werken rond milieu, racisme, etc. Beleidsmakers die bekommerd zijn om het probleem van sociale uitsluiting zullen dus meer voelen voor een beleid dat gericht is op het betrekken van specifieke doelgroepen zoals allochtonen of laaggeschoolden.

Indien we kijken naar vrijwilligerswerk in internationaal verband merken we op dat landen verschillende accenten leggen op de functies van het maatschappelijke middenveld. Scandinavische landen kennen voornamelijk een strijdbaar middenveld en dito vrijwilligerswerk, in liberaal geïnspireerde landen is het vrijwilligerswerk sterk gericht op de zorg voor de zwakken, bij gebrek aan een statelijk georganiseerd sociaal opvangnet.

In dit verband heeft de Nederlandse Commissie Vrijwilligersbeleid een viertal concrete toekomstvisies opgesteld (Van Dijk, Lagendijk & Phoelich, 2003). Deze dienen voornamelijk als bron van inspiratie voor het ontwikkelen van een gemeentelijk beleid rond vrijwilligerswerk. De mogelijkheden om een beleid te voeren zijn uiteraard niet beperkt tot enkel deze vier types.

De vier invalshoeken passeren hier kort de revue.

3.3.2 Enkele mogelijke concrete beleidspistes

3.3.2.1 Het beschermende beleid

Bij dit beleid ligt de focus vooral op de heilzame werking van vrijwilligerswerk voor de sociale cohesie, de lokale sociale infrastructuur en het betaalbaar houden van allerlei maatschappelijke diensten. De jachtigheid van het moderne bestaan heeft als tegenhanger stabiliteit, ontmoeting, ontspanning, verzorging en georganiseerd avontuur nodig. Het zijn de vrijwilligersorganisaties die hiervoor moeten zorgen. Dit kan niet zonder de onvoorwaardelijke steun van de overheid. Het vrijwilligerswerk wordt door deze visie niet zozeer geprezen voor het praktisch nut ervan, maar evenzeer voor de hogere doelen die het in zich draagt: een verhoogd moreel bewustzijn, burgerschap en verantwoordelijkheid.

De overheid treedt hier vooral op als hoeder van de samenleving. Er is consensus over het enorme belang dat de overheid stelt in het vrijwilligersveld, want dat houdt de zorg, het jeugdwerk, wijkraden, buurtbeheer, amateurkunst, sport, enzovoort in stand. De sociale infrastructuur wordt voor een belangrijk deel gedragen door vrijwilligers, waardoor de kosten relatief laag blijven. Tegelijkertijd is die infrastructuur daarmee kwetsbaar. De overheid beseft dat terdege en biedt daarom ondersteuning aan het vrijwilligersdomein. Van de lokale overheden wordt dan verwacht dat zij zelf initiatief nemen om het vrijwilligerswerk overeind te houden. Het gemeentebestuur moet dus sterk met haar visie naar buiten treden en de vrijwillige inzet ten volle ondersteunen: vacaturebanken oprichten, onderzoek verrichten, bemiddelen, kortom actief betrokken zijn bij het vrijwilligerswerk. Het Gentse model past hier goed in. De stad erkent terdege de noodzaak om de vrijwilligerswerking te beschermen. Wel liep Gent daarbij het risico om zich het vrijwilligerswerk toe te eigenen en het te gaan bureaucratiseren.

Gelukkig koos de stad niet voor de rol van tirannieke regisseur, maar eerder voor een bescheiden maar vooral ondersteunende rol. Het vrijwilligerswerk moet zich vrij kunnen ontwikkelen, maar daar waar zich knelpunten voordoen moet het lokale beleid zich als behulpzame partner opstellen. Gent koos daarom om het beleid rond vrijwilligers vanuit een gemeenschappelijk standpunt uit te bouwen, in plaats van de sectoren als eilandjes naast elkaar elk een eigen randbeleid te laten uittekenen. De verschillende sectoren gingen samen inventariseren en onderling de afspraken (bijvoorbeeld met betrekking tot verzekeringen) op elkaar afstemmen. Op die manier werd het vrijwilligerswerk meer uniform, transparanter, toegankelijker en wellicht ook krachtadiger.

3.3.2.2 Professionele dienstverlening

Kwalitatieve maatschappelijke dienstverlening staat centraal in dit toekomstperspectief. Daarom wil de beleidsmaker de professionalisering bevorderen. Wat ooit een vrijwilligersorganisatie was moet meer en meer evolueren naar een bedrijf gericht op steeds meer en steeds beter. Verenigingen kijken om zich heen en zien 'good practices' bij die organisaties die de weg van professionalisering hebben gekozen. De instellingen die dat niet doen blijven worstelen met de bekende knelpunten: te veel vacatures, terugloop van deelnemers, jaarlijks begrotingstekort en een accommodatie die steeds armoediger wordt. Professionalisering is in steeds sterkere mate een voorwaarde voor een bloeiende vereniging. Ten eerste om teruglopende bereidheid van mensen om zich voor langere tijd te binden te compenseren. En ten tweede om het vrijwilligerswerk sterker te organiseren en ook in de toekomst te blijven ondersteunen. Ten derde is het nodig binnen de organisatie over mensen te beschikken die op gelijkwaardig niveau kunnen onderhandelen met de lokale overheid. Betaalde krachten kunnen er bovendien voor zorgen dat de betrokkenheid van leden toeneemt, door onder meer een goed vrijwilligersbeleid op te zetten. Vrijwilligerswerk en professionals sluiten elkaar dus niet uit; ze vullen elkaar juist aan.

De rol van de overheid is in deze toekomstschets beperkt. De overheid is alleen aanjager van professionalisering, en heeft andere partners, zoals het bedrijfsleven naar voren geschoven. De overheid kan professionalisering stimuleren, bijvoorbeeld door 'overname' van zelfstandige vrijwilligersorganisaties door professionele welzijnsorganisaties.

Door het onderbrengen van vrijwilligersorganisaties in professionele instellingen is directe ondersteuning en aansturing eenvoudiger geregeld.

De overheid heeft daarbij de mogelijkheid subsidiesturing toe te passen, bijvoorbeeld via budgetsubsidies met duidelijke prestatiecriteria. Het aangaan van meer samenwerking met het bedrijfsleven is om meerdere redenen wenselijk. Ten eerste gaat het om maatschappelijk verantwoorde ondernemers die met giften en goederen facilitaire steun betuigen aan 'het goede doel'. Ten tweede zijn het de werkgevers die medewerkers mogelijkheden bieden om hun kwaliteiten ook buiten de eigen organisatie in te zetten. De inzet van het bedrijfsleven is nodig omdat vrijwilligerswerk steeds complexer wordt. Vrijwilligersorganisaties hebben behoefte aan accountants, managers, ingenieurs, bouwkundigen, professionals met kennis van zaken. De overheid initieert lokale platforms om gemeenten, bedrijfsleven en maatschappelijke instellingen meer en beter met elkaar te laten samenwerken.

3.3.2.3 De buurtservicemaatschappij

De basiseenheid van het vrijwilligerswerk wordt de buurt. Daardoor wordt het sectoraal denken (welzijn, sport, cultuur, ...) voor een groot stuk opgeheven. De bestaande organisaties gaan nauwer samenwerken en maken gebruik van schaalvergroting. Dit laat toe dat functies die vroeger door vrijwilligers werden bezet, nu kunnen geprofessionaliseerd worden. Het aanbod van het verenigingsleven zoals sport, cultuur of zorg kan bovendien makkelijk op maat van de noden van de buurt gericht worden. Dit levert een win-winsituatie op: de organisaties bereiken vrij eenvoudig de natuurlijke achterban, en degenen die er wonen of verblijven krijgen de service waar zij op rekenen. Problemen met het werven of behouden van vrijwilligers zijn er nauwelijks. De buurtservicemaatschappij speelt op vanzelfsprekende wijze in op het gemeenschapsgevoel dat bewoners met elkaar hebben. Werd tot voor kort nog gedacht dat globalisering, migratie en technologische ontwikkeling leiden tot individualisering en anonimiteit, in de toekomst is men overtuigd van het gemeenschappelijke belang van geclusterde service, onderwijs, recreatie en zorg in de woonomgeving. Deze vorm van serviceverlening aan bewoners blijkt enorme voordelen op te leveren. Doordat de buurtservicemaatschappijen van alle markten thuis zijn, kan iedereen zijn eigen servicepakket zelf bepalen. Voor het aanbieden van de service kan van alle faciliteiten gebruik worden gemaakt, omdat de

hardware en de software altijd ter plekke aanwezig zijn. Zo kan het onderwijs gebruik maken van welzijnsvoorzieningen, welzijn van sport, sport van jeugdzorg, jeugdzorg van wijkveiligheid en ga zo maar door. Dergelijke grootschalige organisaties worden gemanaged door gekwalificeerde professionals die intersectoraal kunnen denken. Het bestuur is uiteraard uit de buurt gerekruteerd, en heeft als belangrijkste taak de service optimaal houden.

In deze toekomstschets staat het beleid van de lokale overheid goeddeels in het teken van service en dienstverlening aan de burger. Om die burger optimaal te bereiken wordt uitgegaan van de wijk als geschikt schaalniveau om daar vorm en inhoud aan te geven. Beleidsuitvoering vindt dan ook daar plaats. Vrijwilligerswerkbeleid wordt gevoerd omdat het bijdraagt aan betrokkenheid van bewoners bij hun leefomgeving, het bestuur en de dienstverlening. De overheid gaat ervan uit langs deze weg adequaat in te kunnen spelen op diversiteit van buurten en bewoners. De overheid draagt zorg voor de regie van buurtserVICEMAATSCHAPPIJEN in de gehele gemeente. Er is controle op output, en daar wordt de subsidieverlening op gebaseerd. De buurtorganisatie bepaalt zelf de mix van professionals en vrijwilligers. Dit kan per buurt verschillen. Wel dient elke buurtserVICEMAATSCHAPPIJ aan een aantal door de overheid vastgestelde normen te voldoen. Deze normen zijn ontleend aan het onderwijsbeleid, de georganiseerde sport, welzijnsbeleid jeugd en ouderenzorg, gezondheidszorg enz.

3.3.2.4 De zelfredzame vrijwilligersorganisatie

Vrijwilligersorganisaties zijn van oudsher ontstaan uit het spontane, private initiatief. Noch de staat, noch de markt zijn gemoeid met deze organisaties. Nu en dan duiken er wel eens knelpunten op in het vrijwilligerswerk, maar de organisaties weten zich op eigen houtje wel te redden. De overheid dient in de eerste plaats de autonomie van de vrijwilligersorganisaties te respecteren. Zodoende moeten zij ook vaak hun bestaansrecht bewijzen of eventueel hun miserie bijschroeven. Door de wet van de sterkste vallen de zwakkere organisaties vanzelf wel af. Deze laissez-faire gedachte is thans zeer sterk in het Belgische en Nederlandse beleid terug te vinden. Toch mag men de rol van de gemeente niet onderschatten. Allereerst hebben vrijwilligersorganisaties ruimte en onderdak nodig. Daarnaast voert de overheid beleid op het gebied van zorg, welzijn, cultuur, leefbaarheid, sport en natuur. Vrijwilligersorganisaties kunnen of moeten soms op dit beleid inspelen.

Dit overheidsbeleid is vooral inhoudelijk richtinggevend, maar terughoudend waar het op uitvoering aankomt.

De organisatie wordt geheel overgelaten aan de lokale instellingen die met vrijwilligers werken. De overheid is er niet om ervoor te zorgen dat de vrijwilligersorganisaties veel deelnemers of leden hebben, of dat de kwaliteit van de dienstverlening gewaarborgd is. Die verantwoordelijkheid ligt geheel en al bij de vrijwilligersorganisaties. Deze visie wordt onder meer sterk door het Limburgs Steunpunt Vrijwilligerswerk gepropageerd:

“Het is niet aan mij om naar de organisaties toe te stappen om hen te vertellen wat ze moeten doen. Dit geldt zeker niet voor wat onze vrijwilligersorganisaties inhoudelijk ondernemen. De missie die ze willen uitdragen moeten ze zelf maar bepalen. Maar ook wat betreft management en organisatiestructuren ben ik niet diegene die de problemen van de organisaties moet oplossen. Het Steunpunt treedt slechts in actie wanneer er vragen vanuit het veld zelf gesteld worden. In dat geval hebben wij een machinerie voorzien die de vrijwilligersorganisaties in staat moet stellen om zelf weer op het juiste spoor te geraken. Ik geef alleen maar een aantal tips of zienswijzen van hoe een organisatie bijvoorbeeld kan reageren op een nijpend tekort aan nieuwe vrijwilligers of op de wetgeving met betrekking tot verzekeringen of onkostennota's. Het is trouwens mijn bedoeling om binnen een paar jaar de activiteiten van het steunpunt af te bouwen. Indien er vanuit het werkveld geen knelpunten meer gesignaleerd worden, is dat een teken dat de organisaties weer op volle toeren draaien en er dus geen noodzaak meer is om verder te ondersteunen. Op dit moment zijn er wel een aantal organisaties die moeilijk hun draai vinden. Zaken zoals individualisering of de toenemende tijdsdruk van werkende mensen zijn nieuw voor organisaties die al lang meedraaien in het middenveld. Het enige dat ik hen tracht duidelijk te maken is dat er gepaste manieren zijn om daarmee om te gaan. Eenmaal ze de 'click' gevonden hebben en inzien dat het management ook anders kan georganiseerd worden, kunnen ze terug volledig op eigen kracht verder. Het enige wat de steunpunten zullen moeten blijven onderhouden zijn de vacaturedatabanken en de wetgeving in het oog houden. De rest kunnen de organisaties zelf wel aan, dat merk ik trouwens in de dagelijkse praktijk, want onze diensten en visie beginnen stilaan hun vruchten af te werpen. Daarom vind ik ook dat de overheid niet te actief moet optreden.”

3.4 Besluit

Samenvattend kan gesteld worden dat er in België of Vlaanderen niet echt een beleid wordt gevoerd in de eigenlijke betekenis van het woord: er zijn geen samenhangende of systematische regelingen die uitgaan van een achterliggende visie. Het vrijwilligersbeleid verzamelt eerder fragmenten die op de verschillende beleidsniveaus en de verschillende sectoren ingesteld zijn. De uitdagingen voor de overheid zijn er daarom zeker niet minder om. De federale overheid keurde in 2005 nog een wet goed die een regeling treft inzake onkostenvergoeding, aansprakelijkheid en verzekering en de mogelijkheid tot vrijwilligerswerk voor mensen met een uitkering. Toch blijven nog een aantal specifieke items onbeslist: de grijze zone tussen betaalde arbeid en vrijwilligerswerk blijft voor uitdagingen zorgen of de mogelijkheid om tijdskrediet op te nemen in het kader van vrijwilligerswerk. Op Vlaams (en ook op gemeentelijk) niveau komt het vrijwilligersbeleid niet integraal aan bod omwille van de sectorale verankering. Het kan uiteraard niet de bedoeling zijn om deze bestuurlijke organisatie op te geven enkel om het vrijwilligerswerk meer in het daglicht te kunnen stellen. Nochtans, er staan een aantal alternatieven open die de sectorale indeling respecteren en tegelijk meer aandacht voor vrijwilligerswerk toelaten. Zo zou het Vlaams Steunpunt Vrijwilligerswerk een grotere rol van betekenis kunnen spelen. Momenteel heeft deze organisatie een ondersteunende, adviserende functie en schenkt het aandacht aan vorming, promotie, intersectoraal werken en belangenbehartiging. Met meer ondersteuning vanwege de Vlaamse overheid zou het steunpunt zich meer militant, onderbouwd en representatief kunnen opstellen en zo het vrijwilligerswerk meer op de politieke agenda kunnen zetten. Concreet kan dit steunpunt de huidige regelgeving toetsen op vrijwilligersvriendelijkheid. Zo zou men zich kunnen afvragen of het huidige decreet dat geldt voor de welzijns- en gezondheidssector (decreet van 23 maart 1994) niet kan uitgebreid worden naar alle sectoren die op vrijwillige inzet draaien. Ook voor gemeenten kan een dergelijke redenering gemaakt worden.

Te denken valt aan de Nederlandse situatie, waar het beleid ook sectoraal is gestructureerd, maar waar aan de gemeentebesturen een functionaris is toegevoegd, verantwoordelijk voor het vrijwilligerswerk. Deze functionaris verkent het werkveld, ondersteunt de plaatselijke organisaties en ventileert de knelpunten en opportuniteiten naar de beleidsmakers.

“Visie is wellicht het meest acute knelpunt dat een integraal vrijwilligersbeleid in de weg staat”, zo stelt Eva Hambach van het Vlaams Steunpunt Vrijwilligerswerk, want de rol die de overheid in het vrijwilligerswerk vandaag speelt, wil of kan spelen, is allerminst duidelijk. Niet dat het vrijwilligerswerk niet ter sprake zou komen in de gemeente- of OCMW-raden, het resulteert alleen zelden in een beleidsplan voor verenigingen per sector of over de sectoren heen.



Algemeen besluit

Voor velen hoeft het vrijwilligerswerk al lang niet meer gerechtvaardigd te worden. Voor de volledigheid doen we dat hier toch. Onmiskenbaar is de maatschappelijke dienstverlening vandaag afhankelijk van de dagelijkse inzet van een enorm groot corps van vrijwilligers. Zowel het welzijnswerk als het socio-culturele veld, het jeugdwerk, de sport en het onderwijs kunnen niet meer verder zonder de inzet van vrijwilligers. Daarenboven ziet het ernaar uit dat vrijwilligerswerk nog meer doet. Het zet mensen ertoe aan betrokken te zijn op elkaar en op de samenleving. Vrijwilliger zijn gaat hand in hand met meer vertrouwen in de medemens en de politiek, met verdraagzaamheid of met meer buurtbetrokkenheid. Er is echter ook een schaduwzijde aan deze positieve ontwikkeling: de sociale ongelijkheid in de samenleving zet zich door in het vrijwilligerswerk. Zo worden laaggeschoolden of allochtonen als maar minder aangetroffen in dit biotoop.

De vrijwilliger verandert. Nog niet zo lang geleden was het doodgewoon dat iemand zich voor een lange tijd kon inzetten voor eenzelfde organisatie. De oude vrijwilliger engageert zich langdurig en onvoorwaardelijk. De nieuwe vrijwilliger heeft klaarblijkelijk meer last van bindingsangst. Een belangrijke factor in dit onderscheid tussen de 'traditionele' of de 'nieuwe' vrijwilliger is de trend tot individualisering. Dit proces veronderstelt dat het individu zich meer en meer losrukt van traditionele rollen en opvattingen. Het geïndividualiseerde individu zapt, net zoals de nieuwe geïndividualiseerde vrijwilliger. Hij zoekt naar de geschikte post in het verenigings- of bewegingsleven, met vallen en opstaan. Vrijwilligerswerk moet tegenwoordig makkelijk toegankelijk zijn, nuttig en leuk zijn en zeker geen al te sterk commitment verwachten. Daar-teenover staat de traditionele vrijwilliger. Voor hem of haar is engagement een vanzelfsprekendheid, bij wijze van spreken van kindsbeen af ingelepeld. Deze vrijwilliger is trouw aan éénzelfde organisatie en handelt vanuit een sterk plichtsgevoel.

Deze maatschappelijke veranderingen hebben uiteraard hun gevolgen voor de organisatie van het vrijwilligerswerk. Het traditionele beeld van de organisatie met voorzitter-penningmeester-secretaris die wekelijks het hele leger trouwe vrijwilligers verwelkomen, is stilaan aan het uitdoven. Het maakt plaats voor vluchtiger vormen van vrijwillige inzet, waarbij ledenmanagement gaandeweg

vervangen wordt door programmamanagement. Deze laatste vorm van organiseren veronderstelt dat een organisatie haar taken sterk afbakt en gericht op zoek gaat naar vrijwilligers die de geschikte kwaliteiten hebben om deze uit te voeren. Vooral voor dienstverlenende en belangenorganisaties is deze projectmatige aanpak het meest rendabel. Bij hen is ook professionalisering al sterk ingeburgerd. De intrede van meer beroepskrachten dreigt echter de vrijwilligers in de schaduw van de organisatie te zetten. Professioneel vrijwilligerswerk kan ook niet zomaar door iedereen gedaan worden. Minimale kennis en vaardigheden zijn hiervoor nodig. Verenigingen of mutual support organisaties blijken het minst last te hebben van de organisatorische veranderingen. Deze verenigingen zoals sportclubs of praatgroepen kunnen, mits eventuele kleinere aanpassingen, doorgaans vlot op ledenmanagement blijven draaien, zonder al te veel professionele inmenging.

Deze maatschappelijke veranderingsprocessen lijken wel een wervelwind waartegen weinig te beginnen valt. Toch willen we hierbij een tweetal bemerkingen maken. Ten eerste is het onderzoek naar vrijwillige inzet eerder schaars te noemen. Zo kan het onderscheid tussen de 'oude' en de 'nieuwe' vrijwilliger nauwelijks een 'feit' genoemd worden. De werkelijkheid is veel complexer dan een eenvoudige tweedeling in oud en nieuw laat veronderstellen. Ook de managementstrategieën zoals voorgesteld in deze tekst hebben tot dusver eerder het statuut van voorzichtige vuistregels dan van harde en zekere oplossingen. Gezond verstand in deze materie is dus vaak nog de beste bondgenoot. Verder mag het duidelijk zijn dat meer onderzoek naar het hedendaagse vrijwilligerswerk zeker geen overbodige luxe is. Op de tweede plaats willen we waarschuwen voor het opbod van maatschappelijke evoluties. Vaak gaan deze evoluties ook gepaard met de verwachting dat iedereen 'mee' moet zijn met de tijd. Traditionele ledengeoriënteerde organisaties zouden zo wel eens té enthousiast kunnen overschakelen op het hedendaags organisatorisch vernuft en daardoor hun eigenheid kwijtspelen. Indien ledenmanagement ouderwets is, is ouderwets zijn in vele gevallen nog altijd toegelaten.

In België of Vlaanderen zijn de beleidsmatige inrijpoorten in de eerste plaats de sectoren zoals het welzijnswerk, het onderwijs, de sport, de cultuur, enz. Het vrijwilligerswerk zit tussen al deze sectoren geweven. Het is ieders vriend, maar niemands kind. Geen enkele minister of schepen heeft de exclusieve bevoegdheid over het vrijwilligerswerk.

Als dusdanig is er van een integraal vrijwilligersbeleid weinig of geen sprake. Een poging om het vrijwilligerswerk op een geïntegreerde wijze te benaderen gaat uit van de federale overheid die in 2005 een wet goedkeurde die het statuut van de vrijwilligers regelt. Voor de dagdagelijkse besognes zijn vrijwilligersorganisaties vaak aangewezen op de ondersteuning van de lokale overheden. Ook hier valt op te merken dat het vrijwilligersbeleid eerder een randverschijnsel is dan een kerntaak.

Vanuit haar decretale opdracht wil Vormingplus Kempen antwoorden formuleren op vragen die vanuit het werkveld afkomstig zijn. Vanuit dit werkveld stelt zij de laatste jaren een verhoogde opwinding vast wanneer het gaat over vrijwilligerswerk. “Help, hoe komen we aan nieuwe vrijwilligers?” is één van de meest prangende vragen. Vooral jongeren blijken moeilijk bereikbaar en bestuursfuncties raken niet opgevuld. Vanuit haar bezorgdheid voor de culturele participatie en het sociaal weefsel in de regio kan Vormingplus Kempen hier een centrale rol spelen. Uitgewerkte methodieken, voorbeelden en ‘good practices’, maar ook cursusmateriaal voor organisaties maken dan deel uit van het instrumentarium dat zij ten dienste kan stellen van organisaties in de Kempen. In Bijlage 1 is een lijst van voorbeelden en ‘good practices’ opgenomen.

Andere knelpunten die in de literatuur opduiken hebben vaak betrekking op de relatie tussen organisaties en de lokale overheden. Deze knelpunten gaan onder meer over subsidieregelingen of administratieve verplichtingen of meer algemeen over de ondersteunende functie van de overheid tegenover vrijwilligersorganisaties. Ook hier kan Vormingplus een rol van betekenis spelen. In de eerste plaats kan Vormingplus Kempen de lokale overheden duidelijk maken welke rol het vrijwilligerswerk maatschappelijk speelt. Lokale besturen hebben er immers belang bij dat het verenigingsleven en dito vrijwilligerswerk goed draaiende wordt gehouden, aangezien deze een integratieve functie hebben. De optie voor een ‘beschermende’ overheid of de ‘buurtserVICEMAATSCHAPPIJ’ zijn daarvoor goed bruikbare modellen. Daarin wordt telkens de overheid als partner of als teamgenoot van de vrijwilligers en hun organisaties gezien. De bedoeling is om tot een win-win situatie te komen: de organisaties kunnen op de onvoorwaardelijke steun van de overheid rekenen en de overheid kan zich tevreden stellen met een verbeterde sociale infrastructuur, meer verantwoordelijke burgers en een groter sociale cohesie.



Literatuurlijst

- Anheier, H.K., Solokowski, S.W. & L.M., Salamon. Sociale oorsprongen van de non-profitsector, een landenvergelijking. In: Burger en Dekker (2001) *Noch markt, noch staat. De Nederlandse non-profitsector in vergelijkend perspectief*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Anheier, H.K. & L.M., Salamon. (1999) *volunteering in cross-national perspective: initial comparisons. Law and contemporary* 62(4). pp. 43-65
- Beck, U. (1997) *Was ist Globalisierung? Irrtümer des Globalismus – Antworten auf Globalisierung*. Frankfurt am Main : Suhrkamp
- Beck, U., Beck-Gernsheim, E. (1990) *Das Ganz normale Chaos der Liebe*. Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Callens, K., e.a. (2003) *Zelfhulpgroepen en professionelen Hoe zien ze elkaar? Hoe kunnen ze op een positieve manier samenwerken? Antenne 3*, pp. 26-36.
- De Hart, J. *Godsdienst, maatschappelijke participatie en sociaal kapitaal*. In: Dekker (1999) *Vrijwilligers vergeleken. Nederland in internationaal en historisch perspectief*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Dekker, P. (red.) (1999). *Vrijwilligerswerk vergeleken. Nederland in internationaal perspectief*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Dekker, P. & J. de Hart (2002). 'Participatie'. In: *Sociaal en Cultureel Rapport 2002* (p. 223-271). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Devilee, J. (2005) *Vrijwilligersorganisaties onderzocht. Over het tekort aan vrijwilligers en de wijze van werving en ondersteuning*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Elchardus, M., Huyse, L & M. Hooghe. (2001) *Het maatschappelijke middenveld in Vlaanderen. Een onderzoek naar de sociale constructie van democratisch burgerschap*. Brussel: VUBPRESS.
- Gaskin, K. (1998). *Vanishing volunteers: are young people losing interest in volunteering? Voluntary Action*, 1 (1), pp. 33-43.
- Geldof, D., 1999, *Niet meer maar beter. Over zelfbeperking in de risicomaatschappij*, Leuven: Acco

- Geuens, L. Corporate volunteering bij Axa. Vrijwilligerswerk binnen je bedrijf. In: *Niet zomaar. Over vrijwilligerswerk in Vlaanderen*. (2003) red: Hatse, I., Tijssens, E., Hambach, E. & G., Redig. Brussel: Koning Boudewijnstichting.
- Hambach, E., (2004) Met vrijwilligers sporen is een kunst, Brussel: Provinciale steunpunten vrijwilligerswerk en het Punt vzw.
- Heinsius, J. (1998) Basisboek vrijwilligerswerk. Bussum: Coutinho.
- Hustinx, L. (1998) Jongeren en hun vrijwillig engagement: een nieuwe stijl van vrijwilligerswerk? *Tijdschrift voor sociologie* 19(2) pp. 111-154
- Hustinx, L. (2003). Reflexive modernity and styles of volunteering. The case of the Flemish Red Cross volunteers. Leuven: Faculteit Sociale Wetenschappen, Departement Sociologie.
- Hustinx, L. & F. Lammertyn. (2004). The cultural basis of volunteering: understanding and predicting attitudinal differences between Flemish Red Cross volunteers. *Non-profit and Voluntary Quarterly*, 33(4): pp.548-584
- Kuperus, M. (2005). De vereniging op survival. Overlevingsstrategieën voor hedendaagse verenigingen. Utrecht: CIVIQ
- Laermans, R. (1994) De ene individualisering is de andere niet. Kantekeningen bij Hans Waeges poging tot empirische toetsing, *Tijdschrift voor sociologie*, 15, 3-4
- Laermans, R. (1999) Communicatie zonder mensen. Een systeemtheoretische inleiding in de sociologie. Amsterdam : Boom
- Lagendijk, E., Hoek, H. & B. van Dijk (2005). Verder werken...er is nog een wereld te winnen! Eindrapport van de Commissie Vrijwilligersbeleid, Den Haag: Commissie Vrijwilligersbeleid.
- Lammertijn, F. (1998) 'le nouveau social': maatschappij op zoek naar nieuwe vormen van sociale bescherming. *De Gids op Maatschappelijk Gebied*, p.819-845
- Macduff, N. (2004) Episodic volunteering: organizing and managing the short-term volunteer program. Walla Walla, WA: MBA Publishing.
- Meijs, L. (2001) New ways of managing volunteers: Combining membership management and programme management. *Voluntary Action* 3(3), pp. 41-61
- Meijs, L. (2004) Van ledenmanagement naar programmamanagement. Campaigning organisaties in verandering. *Vrijwilliger inzet onderzocht* 1(1) pp. 34-43.

- Meireman, K. (1999) Individualisering en het verenigingsleven. De Kristelijke Arbeidersvrouwen (KAV) als casestudy. *Tijdschrift voor Sociologie* 20(3-4) pp. 395-414.
- Plas, H., & E., Tijskens (2004) Lokaal ondersteuningsbeleid voor vrijwillig engagement in Vlaanderen en Brussel. VVSG
- Redig, G (2005) Vrij wel vrijwilliger. Een momentopname van vrijwilligers(werk) in België en Vlaanderen. *Vrijwillige inzet onderzocht* 2(1) pp. 16-27.
- Vananderoye, P. (2005) Vrijwilligerswerk dicht bij de deur. Provincie Limburg: Steunpunt Vrijwilligerswerk
- Van Buggenhout, B., Defourny, J., & S., D'Hondt (2001) Elementen voor een beleid inzake vrijwilligers en vrijwilligerswerk. Brussel: Brussel : Koning Boudewijnstichting
- Van Daal, H.J., Winsemius, A. & E., Plempers (2005) Vrijwilligers en beroepskrachten. Verslag van een verkennend onderzoek naar hun relatie. Utrecht: Verwey-Jonker instituut.
- Van der Pennen, T. (2003) Ontwikkeling in het lokaal vrijwilligersbeleid. Het internationaal jaar voor de vrijwilligers; een jaar later. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau
- Van der Veen, J., & J. Bouwmeester (2003) Eerste meting monitor vrijwilligerswerkbeleid. Eindrapport. Leiden: Research voor Beleid
- Van Dijk, B., Lagendijk, E. & L., Phoelich (2003) Ik zie, ik zie ... Vrijwilligerswerkbeleid. Den Haag: Commissie Vrijwilligersbeleid.
- Verstraete, W., (2002), Differentiatie in inhouden en engagementen. In: Beraadsgroep Vorming, Socius, Wat leren we van de nieuwe vrijwilliger? Verslagboek van de Vlaams-Nederlands conferentie Vorming en Vrijwilligerswerk.
- Vervotte, I. (2004) Beleidsnota 2004-2009, Welzijn, Volksgezondheid en gezien. Brussel: Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap.
- Vrijwilligerswerk en EVC: meerwaarde of gewoon meer-werk (2005) *OVER.WERK Tijdschrift van het Steunpunt WAV* 2(3). Leuven: Steunpunt Wav
- Wauters, B. (2004) Verkiezingen in Social-profit organisaties. Leuven : Katholieke Universiteit Leuven. Faculteit der Sociale Wetenschappen. Departement Politieke Wetenschappen
- Zuidam, M., & J. Bouwmeester (2004) Tweede meting monitor vrijwilligerswerkbeleid. Eindrapport. Leiden: Research voor Beleid

Met deze tekst hopen we een overzicht en update te hebben gebracht over het vrijwilligerswerk in Vlaanderen. Uiteraard is de kans groot dat de komende jaren nog heel wat materiaal kan worden toegevoegd. Nieuwe studies, nieuwe inzichten of nieuwe managementstrategieën zijn uiteraard altijd welkom. Om dit op te volgen zijn er een aantal interessante links.

Vrijwillige inzet onderzocht: een tijdschrift voor onderzoek naar vrijwilligerswerk. Interessant voor iedereen die vrijwilligersbeleid wil onderbouwen met feiten en cijfers. Vrijwillige inzet onderzocht verschijnt twee keer per jaar. Elk nummer bevat vijf tot zes wetenschappelijke artikelen over lopende of afgeronde onderzoeken. Daarnaast is in elk nummer een interview met voor-
aanstaande personen in vrijwillig Nederland of Vlaanderen opgenomen. Ook is er een overzicht van recente publicaties en belangrijke data. Dit tijdschrift wordt uitgegeven door CIVIQ, instituut vrijwillige inzet, NIZW en de Erasmus Universiteit en kost 25 € per jaar. Om de zes maanden verschijnt er een bijdrage van zo'n 5 à 6 artikels.

Het **Sociaal en Cultureel Planbureau** is een Nederlands onderzoeksinstituut dat zich voornamelijk concentreert op de quartaire sector. De publicaties van deze instelling zijn voor iedereen toegankelijk. Zie www.scp.nl.

CIVIQ is hét kenniscentrum en adviesbureau op het gebied van vrijwillige inzet. Zij stimuleren, vernieuwen en versterken vrijwillige inzet in Nederland. Dit doen zij via onderzoek, advies, promotie, training en begeleiding. Zie www.civiq.nl.

Daarnaast zijn er ook Vlaamse of Belgische organisaties actief in het vrijwilligerswerk. Zo publiceert de Koning Boudewijnstichting of Socius regelmatig interessante literatuur. Ook buitenlandse wetenschappelijke tijdschriften zijn het bekijken waard: Nonprofit and Voluntary Quarterly, Voluntas en Voluntary Action.

Enkele publicaties in het bijzonder zijn de moeite waard om door te nemen. Het gaat om voorbeelden en good practices van vrijwilligersorganisaties en (lokale) overheden, in Nederland en Vlaanderen.

Hier volgt een kort overzicht.

NEDERLAND - LOKAAL VRIJWILLIGERSBELEID VOEREN

Visie en regie ontwikkelen

Ik zie, ik zie, ... vrijwilligerswerkbeleid

Beleid maken veronderstelt een achterliggende visie. Op de eerste plaats biedt een visie houvast voor het gemeentelijk beleid nu en in de nabije toekomst. Deze uitgave beschrijft vier toekomstscenario's en de rol die de overheid daarin kan spelen

Richt uw eigen tuin in

Deze publicatie omvat een methode voor het bepalen van een eigen visie en een daarbij passende regierol. De methode helpt u, aan de hand van de metafoor van een tuin, stil te staan bij de vraag hoe het lokale vrijwilligersdomein eruit zou moeten zien en wat daarbij de rol van de gemeentelijke overheid is.

Handleiding regie voeren (Bent u een goede regisseur)

Regie voeren over het vrijwilligersveld bestrijkt een breed terrein, en heeft consequenties voor zowel de interne overheidsorganisatie als ondersteuningsinstellingen en de vrijwilligersorganisaties zelf. In de brochure komen allerlei beleidsinstrumenten naar voren die de overheid kan inzetten om vrijwilligerswerk te bevorderen. Ook wordt duidelijk dat regie voeren een lege huls is, als de overheid niet ook aandacht besteedt aan visieontwikkeling, monitoring van het vrijwilligersveld en participatie van vrijwilligers.

Participatie

Handleiding interactieve beleidsvoering

Als gemeenten aan de slag gaan met het betrekken van vrijwilligers en hun organisaties of het ontwikkelen van vrijwilligerswerkbeleid, staan ze voor de keuze dit al of niet op interactieve wijze te doen. Deze publicatie houdt het betrekken van vrijwilligers tegen het licht, en is bedoeld als inspiratiebron en als hulpmiddel voor alle gemeenten die op welke manier dan ook bezig zijn met vrijwilligerswerkbeleid.

Vrijwilligers betrekken bij, een strategische keuze bij het realiseren van beleidsdoelstelling

De serie 'Vrijwilligers betrekken bij', waarvan dit boekje de eerste, inleidende uitgave is, geeft inzicht in bruikbare methodieken om vrijwilligers te betrekken bij het lokale beleid op de terreinen leefbaarheid en veiligheid, maatschappelijk betrokken ondernemen, onderwijs, vrije tijd en gezondheidszorg en hulpverlening. Vrijwilligers betrekken bij, de sector leefbaarheid en veiligheid

Vrijwilligers betrekken bij, maatschappelijk betrokken ondernemen, vrijwilligers en bedrijfsleven

Vrijwilligers betrekken bij, het onderwijs

Vrijwilligers betrekken bij, vrije tijd, sport, kunst cultuur en natuur en milieu

Vrijwilligers betrekken bij, gezondheidszorg en hulpverlening

Zicht op vrijwilligerswerk

Digimon

Heeft u goed zicht op het vrijwilligerswerk in uw gemeente? Weet u wat er speelt, wat de behoeftes en de knelpunten zijn? Om een antwoord te vinden op dergelijke vragen heeft CIVIQ de Monitor lokaal vrijwilligerswerk ontwikkeld.

VB-Score

VB-score staat voor Vrijwilligerswerkbeleid-score. Het is een instrument om op snelle en eenvoudige wijze te weten te komen hoe 'V(rijwilligers)gericht' de gemeente is.

Zicht op vrijwilligerswerk

Deze brochure geeft een overzicht van verschillende onderzoeksmethoden die gemeenten kunnen gebruiken om het vrijwilligerswerk op lokaal niveau in kaart te brengen.

Impactagenda: een methode om maatschappelijk betrokken ondernemen op lokaal niveau te stimuleren

Deze korte brochure schetst wat de impactmethode is en geeft concrete tips over hoe een gemeente een bijeenkomst op kan zetten.

VLAANDEREN: CURSUSBOEKJE ‘VRIJWILLIGERSWERK ORGANISEREN’

Ook de Steunpunten Vrijwilligersbeleid hebben cursusmateriaal ontworpen. ‘Vrijwilligerswerk organiseren’ bestaat uit negen delen en gaat onder meer over het werven, behouden en motiveren van vrijwilligers.

Deel 1: Een eigen vrijwilligersbeleid (zin van een vrijwilligersbeleid)

Deel 2: Organisaties en vrijwilligers (starten met vrijwilligersbeleid)

Deel 3: De juiste job (taakafbakening voor vrijwilligers)

Deel 4: Op zoek naar vrijwilligers (vrijwilligers werven)

Deel 5: Wie van de drie (vrijwilligers selecteren)

Deel 6: (bij)Houden is de kunst (vrijwilligers motiveren)

Deel 7: Met ijzeren hand en fluwelen handschoen (leiderschapsstijlen)

Deel 8: Charters voor starters (afspraken en overeenkomsten)

Deel 9: De regels van het spel (het statuut en de wettelijke bepalingen)

GOOD PRACTICES

vorming en vrijwilligerswerk

het verslagboek van de Vlaams-Nederlandse Conferentie over ‘Vorming en Vrijwilligerswerk’ van 16 november 2001. Het was de derde Vlaams-Nederlandse conferentie in een serie van drie die door beide landen overeengekomen was in het kader van het Vlaams-Nederlands Cultureel Verdrag. In deze bijdrage worden onder meer voorbeelden van KWB en KVLV toegelicht

KAV - Met vrijwilligers sporen is een kunst

Vrijwilligers opsporen handelt over de manier waarop je nagaat of de vrijwilligers die zich aanbieden wel in je organisatie passen. Aansluitend op deze tekst, vind je ook enkele instrumenten. De eerste twee delen van deze uitgave gaan erover hoe je vrijwilligers op een veilige en goede manier op het spoor kan zetten. In het derde deel gaan we in op de vraag hoe je erover kan waken dat ze niet ontsporen. Gewoontgetrouw vind je in deze handleiding niet het grote discours terug, daarvoor kan je onze bronnen raadplegen, maar wel veel praktische tips.

Utrechtse aanpak

Schakels heeft de opgedane ervaringen met het ontwikkelen van integraal vrijwilligerswerkbeleid beschreven in de brochure 'De Utrechtse Aanpak'. In dit project is samengewerkt met de gemeenten Wijk bij Duurstede, Baarn, en De Bilt. De brochure is een praktische handreiking voor gemeenten. Met behulp van deze handreiking kunnen gemeenten toetsen in hoeverre hun huidig beleid samenhang vertoont. Schakels deelt de opgedane expertise graag met de gemeenten in de provincie Utrecht en heeft een aanbod om gemeentelijke trajecten waarin vrijwilligerswerkbeleid ontwikkeld of bijgesteld wordt, te begeleiden.

Bijlage 2 Werkwijze

Vanuit Vormingplus werd de interesse geformuleerd om op korte termijn een overzicht te krijgen van het vrijwilligerswerk in Vlaanderen en Nederland. Naast het in kaart brengen van de beleidsinitiatieven was het eveneens zinvol om de literatuur rond het thema vrijwilligerswerk van de laatste jaren door te nemen. Het was dus de bedoeling om het vrijwilligerswerk vanuit verschillende oogpunten te benaderen, teneinde een relatief compleet overzicht te kunnen bieden.

Daarom bekeken we het vrijwilligerswerk vanuit vier verschillende oogpunten. Ten eerste is er oog voor de plaats van het vrijwilligerswerk in de hele samenleving. Deze ‘macro’-benadering kijkt naar de input van vrijwilligers: ‘Hoeveel vrijwilligers zijn er actief?’ of ‘In welke sectoren zijn ze actief?’ Ook de effecten van het vrijwilligerswerk komen hier aan bod. Het micro-niveau richt zich op de individuele vrijwilliger. Het onderscheid tussen de oude en nieuwe vrijwilliger wordt hierin onderzocht. Tussen micro en macro zit uiteraard het organisatie niveau. Deze materie is vooral in de managementliteratuur rond vrijwilligerswerk aan te treffen en concentreert zich op strategieën die organisaties kunnen gebruiken om het hoofd te bieden aan de vermeende ontwikkelingen die het vrijwilligerswerk onder druk zetten. Tenslotte wordt het vrijwilligersbeleid in het vizier genomen.

In drie maanden tijd moest deze literatuurstudie afgerond zijn. Dit wil zeggen de planning ook relatief strak was. Om een algemeen beeld krijgen van de materie werd een beroep gedaan op de volgende bronnen die tegelijk als opstap kunnen gezien worden:

- Elchardus, M., Huyse, L & M. Hooghe (2001) Het maatschappelijk middenveld in Vlaanderen. Brussel: VUBPRESS
- Hustinx, L. (2003). Reflexive modernity and styles of volunteering. The case of the Flemish Red Cross volunteers. Leuven: Faculteit Sociale Wetenschappen, Departement Sociologie.
- Meys, L., (1998) Management van vrijwilligersorganisaties. Utrecht: NOV

Het andere bronnenmateriaal is onder meer aangegeven van Vormingplus zelf, zoekroboten op internet en van universiteitsbibliotheken.

Om de drie à vier weken vond er overleg plaats met Vormingplus. Daar werd de bestaande tekst, die enkele dagen op voorhand werd afgeleverd, kort doorgenomen en becommentarieerd.