

# VRIJWILLIGERSWERK ORGANISEREN

## organisaties & vrijwilligers

starten met een vrijwilligersbeleid

## ZONDER VRIJWILLIGERS DRAAIT VLAANDEREN VIERKANT

Vlaanderen telt vandaag meer dan een miljoen vrijwilligers die zich wekelijks inzetten voor anderen via hun sportclub, het OCMW, een toneelgroep, de milieuvereniging of het jeugdhuis... Het vrijwilligerswerk kent vele grote en kleine organisaties. Sommige soorten hebben bij ons al een lange en rijke traditie, anderen zijn gloednieuw en trendy. Ze zijn echter allen even onlosmakelijk verbonden met onze manier van samenleven in Vlaanderen.

*Leg het vrijwilligerswerk een week stil en onze samenleving draait vierkant.*

Ondersteuning bieden aan het vrijwilligerswerk mag geen kwestie van luxe zijn, maar moet als een maatschappelijke noodzaak beschouwd worden. Onder impuls van de Koning Boudewijnstichting, het Platform voor Voluntariaat vzw en de Vereniging van Vlaamse Provincies hebben de vijf Vlaamse provinciebesturen en de Vlaamse Gemeenschapscommissie recentelijk ieder een Steunpunt voor Vrijwilligerswerk opgericht. Deze Steunpunten werken gezamenlijk ondersteuningsinitiatieven uit en vertalen deze naar hun eigen regio. Zij bouwen bijvoorbeeld, samen met het Platform voor Voluntariaat vzw, de vacaturebank voor vrijwilligerswerk uit om zo vraag en aanbod beter op elkaar af te stemmen. Met de steun van de Vlaamse Gemeenschap hebben de Steunpunten nu een volledig vormingsprogramma uitgewerkt over het vrijwilligersmanagement voor organisaties.

### EEN VRIJWILLIGERSMANAGEMENT IN 9 DELEN

De handleiding van dit vormingspakket bestaat uit 9 boekjes. Zij werden geschreven door Peter Vananderoye van het Steunpunt Vrijwilligerswerk Limburg in samenwerking met Hilde De Wilde van de bvba ATOOM, in opdracht van de Provincie Limburg. In deze reeks staan zowel theoretische modellen als praktische oefeningen, nuttige adressen en een uitgebreide literatuurlijst. Ze zijn vooral bestemd voor de vrijwilligersorganisaties maar het deeltje over het statuut bevat ook belangrijke informatie voor de vrijwilligers zelf. De 9 deeltjes zijn in één box of afzonderlijk verkrijgbaar via de Steunpunten voor Vrijwilligerswerk.

Eén boekje uit de reeks ligt nu voor u... Als dit boekje mee kan zorgen voor een grotere tevredenheid bij de vrijwilligers terwijl de organisatie haar doel beter kan bereiken, dan is ons opzet geslaagd.

Veel succes met uw vrijwilligerswerk,  
namens de vijf provinciale Steunpunten voor Vrijwilligerswerk en het Punt te Brussel.

Sonja Claes, gedeputeerde voor welzijn Limburg  
Dirk De Fauw, gedeputeerde voor welzijn West-Vlaanderen  
Wiske Ockerman, gedeputeerde voor welzijn Vlaams-Brabant  
Jean-Pierre Van Der Meiren, gedeputeerde voor welzijn Oost-Vlaanderen  
Marc Wellens, gedeputeerde voor welzijn Antwerpen  
Jos Chabert, minister van de Vlaamse Gemeenschapscommissie voor Welzijn en Gezondheid  
Mieke Vogels, Vlaams minister van Welzijn, Gezondheid en Gelijke Kansen

maart 2001

## EEN RODE DRAAD

We zetten hieronder alle belangrijke thema's die in een vrijwilligersbeleid aan bod komen, kort en overzichtelijk op een rij.

### 1. EEN EIGEN VRIJWILLIGERSBELEID (de zin van een vrijwilligersbeleid - de samenvatting)

Wat is een vrijwilligersbeleid? Waarom zouden we in onze organisatie een eigen vrijwilligersbeleid ontwikkelen? Wat kan een vrijwilligersbeleid ons opleveren?

### 2. ORGANISATIES & VRIJWILLIGERS (starten met een vrijwilligersbeleid)

Waarom verwachten vrijwilligers vandaag iets anders van een organisatie dan vroeger? Hoe werkt onze organisatie? Wat zijn onze primaire en secundaire doelen? Met welke problemen heeft onze organisatie af te rekenen? Waarom werken wij met vrijwilligers?

### 3. DE JUISTE JOB (taakafbakening voor vrijwilligers)

Kunnen vrijwilligers alle taken in onze organisatie opnemen, of moeten we de taken verdelen tussen beroepskrachten en vrijwilligers? Hoe staan onze beroepskrachten en vrijwilligers tegenover elkaar?

### 4. OP ZOEK NAAR VRIJWILLIGERS (vrijwilligers werven)

Hoe kunnen we op zoek gaan naar de vrijwilligers? Voor welke taken zoeken we vrijwilligers? Waar vinden we die mensen die we zoeken? Via welke kanalen kunnen we het best werven?

### 5. WIE VAN DE DRIE (vrijwilligers selecteren)

Waarom is een goede selectie zo belangrijk? Hoe organiseren we onze selectie? Op welke basis selecteren we kandidaten?

### 6. (BIJ)HOUDEN IS DE KUNST (vrijwilligers motiveren)

Hoe motiveer je vrijwilligers? Is elke motiverende factor gelijk voor iedere vrijwilliger? Waarom doet iemand vrijwilligerswerk in mijn organisatie?

### 7. MET IJZEREN HAND EN FLUWELEN HANDSCHOEN (vrijwilligers begeleiden)

Welke leiderschapsstijl pas ik het best toe? Wat met 'probleem'-vrijwilligers? Hoe kan ik een vrijwilliger zo goed mogelijk volgen in zijn bezigheid?

### 8. CHARTERS VOOR STARTERS (afspraken en overeenkomsten voor vrijwilligers)

Werken we wel of niet met een overeenkomst? Is een afsprakennota hetzelfde als een overeenkomst?

### 9. DE REGELS VAN HET SPEL (het statuut en de wettelijke bepalingen voor het vrijwilligerswerk)

Bestaat er een statuut voor de vrijwilliger? Welke verzekering is belangrijk voor vrijwilligers? Welke (onkosten)vergoedingen mogen vrijwilligers ontvangen?

## 1 VRIJWILLIGERSWERK, ZO OUD ALS...

Vrijwilligerswerk kan niet exclusief verbonden worden aan bepaalde sectoren. Vrijwilligerswerk kan evenmin worden geduid in termen van bepaalde activiteiten. Het is divers en verweven met maatschappelijke verschuivingen en veranderingen. Er zijn heel wat externe factoren die het vrijwilligerswerk maken zoals het vandaag is en die op organisatie en individueel niveau vragen om flexibiliteit en aanpassing. Daarom zal eerst die samenleving in kaart worden gebracht, om vanuit dat inzicht vrijwillige inzet en vrijwilligerswerk te omschrijven en zo te komen tot een terugkoppeling van deze situering op de eigen organisatie.

### 1.1 HET KLOPPEND HART VAN ONZE SAMENLEVING

Vrijwilligerswerk is onder te brengen in verschillende sectoren. Het gaat over organisaties binnen de bejaardenzorg, het jeugdwerk, allerlei socio-culturele verenigingen, sportverenigingen, politieke organisaties, actiegroepen, vrijwilligersorganisaties binnen gezondheidszorg, enzovoort. Het gaat dus om heel wat verschillende domeinen in onze samenleving waarin een uitgebreide variëteit aan taken door vrijwilligers ter harte wordt genomen. Veel van deze vrijwilligers nemen vaak verschillende engagementen op in verschillende sectoren en maken daarnaast ook nog deel uit van alle andere aspecten binnen het maatschappelijk leven. Dit betekent dus dat geleidelijke en plotse veranderingen in domeinen van de samenleving anders dan het vrijwilligerswerk ook een invloed hebben op deze engagementen als vrijwilliger. Het is daarom van belang enkele relevante evoluties kort uit de doeken te doen. Vrijwilligerswerk speelt zich voornamelijk af binnen het maatschappelijke middenveld. Dit is de maatschappelijke ruimte waar mensen elkaar ontmoeten en waar een groot deel van het sociale leven plaatsvindt. Eind vorige eeuw was het vrijwilligerswerk niet zo toegankelijk voor iedereen. Het gebeurde allemaal slechts voor een handvol mensen die een eerder afgeschermd plaats bezetten binnen dat middenveld. Vrijwilligerswerk was liefdadigheid en gebeurde door de eerder gegoede klasse die hierdoor bewezen wel degelijk oog te hebben voor de minder gegoeden in de samenleving. Door een aantal belangrijke sociale veranderingen die voornamelijk leidden tot meer vrije tijd voor heel wat mensen, werd het zich vrijwillig engageren toegankelijk voor iedereen. Het vond plaats in een verzuilde samenleving. Vrije tijd werd toen meestal besteed in de eigen buurt en het eigen sociale netwerk. De samenleving was toen (jaren '50) verzuild en kenmerkend hierbinnen was de verticale structuur: kerk, vakbond, politieke partij, fanfare, sportvereniging, café. Het individu bewoog zich dus in één kolom, één zuil van de maatschappij.

De jaren '60 en '70 werden echter gekenmerkt door een beginnende en verder doorsijpelende ontzuiling. Mensen en groepen van mensen stelden bepaalde aspecten van de maatschappelijke organisatie in vraag en vormden een tegenbeweging voor veel tot dan toe ongenaakbare heilige huisjes. Een voorbeeld van zulke nieuwe sociale bewegingen en actiegroepen zijn de milieubewegingen. Het is ook in die periode dat de overheid zich in stijgende mate gaat inmengen met het sociale middenveld. Voordien werden heel wat taken door verzuilde organisaties opgenomen: de zorg voor zieken, bejaarden, mensen aan de rand van de samenleving. Het liefdadigheidswerk werd uit handen genomen van liefdadigheidswerkers en doorgegeven aan professionelen. De professionalisering van de welzijns- en de gezondheidssector werd in die periode erg ter harte genomen. Zo ontstond de verzorgingsstaat. Maatschappelijke evoluties en revoluties gebeuren steeds vanuit actie en reactie. De professionalisering van de verzorgingssector woog zwaar op de overheidsbudgetten en was dan ook één van de verworvenheden die niet werden ontzien tijdens de crisisjaren eind jaren '70, begin '80. De onbetaalbaar geworden verzorgingsstaat noopte de overheid een stapje terug te zetten. Termen die toen opdoken waren 'zorgzame samenleving' en 'sociale vernieuwing'. Het vrijwilligerswerk werd dus binnen deze sector opgewaardeerd als middel om mensen zelfredzaam te maken en te houden. 'Empowerment' wordt in dit kader als term ook vaak gebruikt. Mensen werden aangemoedigd om opnieuw actief te zijn op het middenveld. Dit leidde tot een heropwaardering en revitalisering van het maatschappelijke middenveld. De veranderingen binnen het vrijwilligerswerk kunnen bovendien niet losgezien worden van evoluties als de stijgende individualisering en emancipatie. Beiden duiden op een evolutie waarin de eigen wensen en ontwikkelingsperspectieven van het individu meer centraal komen te staan, en deze laat zich minder bepalen door collectieve verbanden (de lokale gemeenschap, de geloofsgemeenschap, de familiebanden, de politieke banden, ...). Het individu gaat zich bewegen binnen meer open sociale netwerken en heeft daarbij een veel grotere keuzevrijheid dan voorheen (Breda en Goyvaerts, 1996: 36). Het vrijwilligerswerk wordt in het licht van de geïndividualiseerde samenleving gekenmerkt door individuele afwegingen, vrijblijvend werk en zelfbeschikking en vanuit individuele interesses en belevingen, aangepast aan de eigen situatie. Dit betekent gènzins dat deze individualiseringstendens een bedreiging vormt voor het vrijwilligerswerk. Integendeel, sommige auteurs formuleren het eerder als een kans. Emancipatie in deze context gaat veel verder dan de vrouw die actief

deelneemt aan de arbeidsmarkt. Het heeft vooral ook te maken om het tweeverdienerschap dat weinig tijd laat, de arbeidsmarkt die steeds meer flexibiliteit, mobiliteit en beschikbaarheid vraagt, de jobonzekerheid, de hoge werkloosheid, ... Al deze evoluties maken dat potentiële vrijwilligers zich steeds minder gedurende een lange tijd kunnen engageren en aan één organisatie binden.

Anderzijds wordt ook de keuze tussen de verschillende vormen van vrije tijdsbesteding steeds ruimer. Met de weinige tijd die hij heeft, kan het individu tussen veel meer alternatieven (zoals sport, creatieve activiteiten, theater, ...) kiezen. Al deze invullingen van de vrije tijd zijn een hoop alternatieven voor vrijwilligerswerk. Maar ook binnen het vrijwilligerswerk breiden de activiteiten en de thema's uit, vaak conjunctuurgebonden. De nieuwe vormen van vrijwilligerswerk, onderwerpen die 'in' zijn, verschuiven en maken dat het individu wellicht een actualiteit-, soms zelfs modegebonden keuze maakt (aids buddy, palliatieve zorg, werk in opvangcentra, ...). De maatschappelijke evoluties die van invloed zijn op het vrijwilligerswerk en er het hedendaagse gezicht van bepalen, beïnvloeden alle sectoren binnen het vrijwilligerswerk. De jaren '60 en '70 waren cruciaal voor de sociaal-culturele sector die door de ontzuiling en de toenemende individualisering een stuk van haar krachten verloor. Deze ontzuiling was ook wel van invloed op de verzorgingssector (zowel welzijnswerk als gezondheidszorg) maar de afbouw van de verzorgingsstaat was en is hiervoor ook tekenend. Het voorgaande heeft ook een stempel gedrukt op het vrijwilligerswerk binnen de welzijns- en gezondheidssector.

In de volgende paragrafen en hoofdstukken wordt zoveel mogelijk vanuit het standpunt van alle sectoren gekeken naar de specifieke eisen die n.a.v. de geschetste maatschappelijke veranderingen vandaag gesteld worden aan het vrijwilligerswerk, de vrijwilligersorganisatie en de vrijwilliger.

## 1.2 VAN IDENTIFICEREN NAAR BRICOLEREN

*Gebroken is de spiegel waarin ik mij zag zoals ik was. En in elk noodlotsscherf  
zie ik nu slechts een stuk van mij, een stuk van u...  
(Fernando Pessoa)*

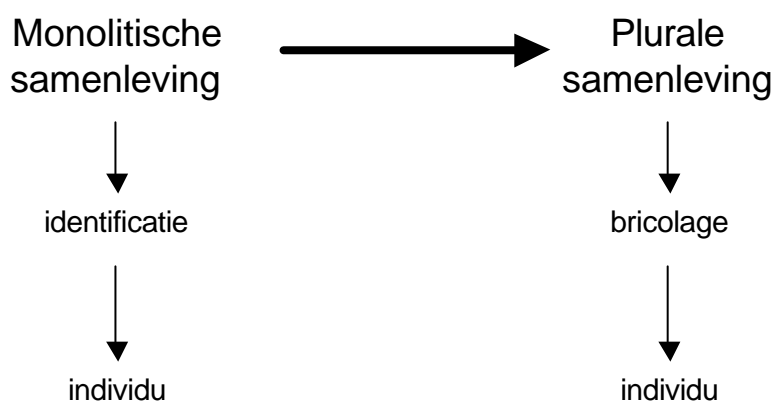
Toen het bewegingsleven ongeveer 150 jaar geleden ontstond, kreeg het een duidelijke identificatiefunctie mee. Dit betekende dat leden van een beweging zich identificeerden met alles wat hun beweging vooropstelde. Er werd gewerkt en gedacht naar het voorbeeld van de beweging. De bewegingen waren daartoe ook standsgebonden opgebouwd, zoals trouwens heel de samenleving standsgebonden was. Bijvoorbeeld als (katholieke) boerenzoon geboren stond het als een paal boven water dat je zelf boer zou worden en aansluiten bij alle deeltakken van de boerenbeweging. Dit betrof zowel de verzekering, de spaarbank, de mutualiteit en de veevoederfirma, als de jeugdbeweging en de boerengilde. Dit was net hetzelfde voor een arbeiderszoon of -dochter of voor de middenstand, met dien verstande dat het dan over andere organisaties ging. Een stand (vb. de arbeidersstand) bood dan een 'totaalbeweging' aan waarin de aangesloten leden voor alles, maar dan ook alles, terecht konden. Aan het beeld dat een dergelijke 'arbeidersbeweging' vooropstelde, wilden (moesten) alle toenmalige arbeiders zich spiegelen. Een dergelijke samenleving stond voor een duidelijk afgelijnd geheel van waarden en normen en voor een onveranderlijk en eenduidig wereldbeeld. Dit werd naar voor geschoven als één blok, één monoliet. Sociologen spreken dan ook over de monolithische samenleving. De identiteitsvorming van de persoon was binnen die monolithische samenleving vrij eenvoudig. De identiteit van een persoon was immers maatschappelijk bepaald, een individu identificeerde zich met het (standen)model dat de (standen)maatschappij aanbood. De sociale, culturele en syndicale bewegingen waren eigenlijk een soort verlengstuk van die monolithische samenleving en droegen bij tot de identificatie van de leden met hun stand. Algemeen genomen kan worden gezegd dat de traditioneel opgelegde patronen vroeger niet enkel het gedrag van de mensen boetseerden, maar dat ze ook een stuk de gietvorm leverden van hun identiteit (Hustinx, (19:2) 1998). Ze vormden "een spiegel waarin het 'individu' zichzelf zag" (Huyse, 1994: 41).

Op het einde van deze 20ste eeuw neemt de identificatie andere vormen aan of heeft ze meer en meer afgedaan. Sociologen spreken van een evolutie van een monolithische naar een plurale samenleving. Met pluraal bedoelen ze dat er niet langer meer één werkelijkheid is, maar dat de verschillende maatschappelijke deelsectoren uit mekaar groeien en evolueren naar op zichzelf staande eenheden. Ieder dan nog met hun eigen specifieke manier van denken en eigen waarden en normen. Denken we maar aan de sectoren zoals politiek, economie, onderwijs, welzijnswerk, gezondheidszorg, godsdienst. Voor de kerk komt dit vb. erg zwaar aan omdat zij geëvolueerd zijn van het overkoepeld ideeëngoed in de vroegere samenleving tot één van de sectoren vandaag. "De spiegel die 'het' spiegelbeeld verschafte, is [...] gebroken. Hedendaagse individuen vinden hier en daar nog wat scherven waarin ze zichzelf slechts gefragmenteerd weerspiegeld zien. Om aan een 'identiteitscrisis' te ontsnappen, moeten ze noodgedwongen op zoek gaan naar nieuwe

spiegels. Maar de leefwereld waarin ze zich begeven, lijkt op een heus spiegelpaleis, met spiegels in allerlei vormen en maten die een oneindig aantal beeldvarianten vertonen. [...] Individualisering staat dus voor het actieve puzzelwerk dat vereist is om uit een overweldigende reeks suggesties tot een enigszins coherent beeld te komen.” (Hustinx, (19:2) 1998: 117-118)

Het gevolg van dit alles is dus een totaal gewijzigde identiteitsvorming voor de mens. Als antwoord op de vraag 'wie ben ik ?' kan het individu niet meer zo goed mogelijk proberen binnen te komen in het vooraf gegeven identificatiemodel van een bepaalde stand, maar moet het zichzelf ontwerpen en moet het zelf als het ware kiezen op een 'markt'. We zouden dit proces 'bricoleren' willen noemen, als tegenhanger van identificeren. Bricoleren komt van het franse 'bricoler' (knutselen, ineensteken) en is een kernachtige omschrijving van de opgave een persoonlijk biografisch zingevingsysteem te construeren. De mens van vandaag is veel vrijer dan welke generatie ook, vooral omdat hij de mogelijkheid heeft tot zelf kiezen waar hij/zij naartoe wil. Momenteel mist deze vrijheid wel een bedding, een richting. Vooral de economie en de politiek zijn de bepalende instituties en organen van de hedendaagse samenleving. Vrijheid blijft vrijheid van de individuele mens. Schematisch stellen we die verschuiving van identificatie naar bricolage in een figuur voor.

Figuur 1. De verschuiving van identificatie naar bricolage



Deze figuur maakt ook duidelijk dat vroeger de samenleving het sturend geheel was en dat dit nu in de schoenen van het individu wordt geschoven. Er verandert ook iets aan de structuur van de samenleving en dit betekent dat er ook een totaal andere democratiebeleving op de voorgrond komt. Om het wat simplistisch te zeggen: de beleving van de democratie verschuift van verticaal naar horizontaal. De recentste verkiezingsuitslagen zijn een teken aan de wand. Ons systeem van vertegenwoordigingsdemocratie is een typisch voorbeeld van een verticale democratie. Deze loopt van onder naar boven en van boven naar onder. Tijdens de verkiezingen kiest het volk vertegenwoordigers die dan zeggen wat er moet gebeuren. Het ongenoegen dat het volk meer en meer uit, heeft niet enkel te maken met de onmacht van de politici (dit is immers maar een uitvloeisel van de veranderde samenleving), maar wel met de vraag naar grotere (deel)betrokkenheid bij wat er in de samenleving gebeurt. Horizontale democratie betekent dat mensen hun zeg willen hebben in de verschillende maatschappelijke sectoren. Maar dan zeker niet overal evenveel, enkel naar 'eigen goeddunken en vermogen'.

## 2 VRIJWILLIGERSWERK AFGEBAKEND

Wanneer hebben we het over vrijwilligerswerk en wanneer niet. Een definitie en een aantal kapstukken kunnen helpen in het bepalen of we in een bepaalde situatie met vrijwilligerswerk te maken hebben of niet.

“Vrijwillige inzet wordt over het algemeen ruimer omschreven dan vrijwilligerswerk. Vrijwillige inzet verwijst naar zaken zoals bijvoorbeeld financiële giften of het vrijwillig en belangeloos ter beschikking stellen van organen; het verwijst ook naar activiteiten die verband houden met informele zorg, zelfhulp of mantelzorg. In dit onderzoek werd geopteerd voor een beperking van vrijwilligheid tot vrijwilligerswerk in de sectoren welzijn en gezondheid, cultuur en de civiele sector. Vrijwilligerswerk werd omschreven als *‘activiteiten die in enig georganiseerd verband onverplicht en onbezoldigd worden verricht ten behoeve van anderen of van de samenleving, met wie hoogstens een asymmetrische wederkerigheidsrelatie bestaat.’*” (Rommel, Opdebeeck, Lammertyn, e.a., 1997)

Deze omschrijving zegt heel wat en bakent het domein enigszins af, maar laat anderzijds nog behoorlijk wat ruimte voor interpretatie. Er kan telkens een afweging worden gemaakt volgens een aantal tegengestelden die afgeleid worden uit voornoemde omschrijving (Breda en Goyvaerts, 1996):

- informeel – formeel
- op zichzelf gericht – naar buiten gericht
- helper – geholpene
- bezoldigd – onbezoldigd

## 2.1 INFORMEEL VERSUS FORMEEL

Het Platform voor Voluntariaat werkt met een schema waarin vrijwilligerswerk een zone vormt tussen professionele arbeid en informele arbeid. Vrijwilligerswerk neemt immers een niet altijd duidelijk afgebakende positie in tussen beide circuits en vertoont kenmerken van beide. Deze schematische voorstelling is verhelderend omdat het de gelijkenissen en verschillen inzichtelijk maakt.

Tabel 1: vrijwilligerswerk, tussen de informele en de formele sfeer

<i>Informele/private sfeer</i>	<i>Vrijwilligerswerk</i>	<i>Formele/professionele sfeer</i>
Directe verhouding Wederzijdsheid	Sociale nabijheid Eenzijdigheid Flexibiliteit Vrijheid Spontaniteit, keuze Ervaringsdeskundigheid Persoonlijke benadering Spontaan- actiegerichte werkwijze	Sociale afstand Structuren, regels, planning Afspraken, verplichting Selectie, opleiding Specifieke deskundigheid Functionele benadering Methodische werkwijze

Deze tabel stelt ideaaltypes voor, wat betekent dat het gaat om zuivere vormen, die we in realiteit zelden zullen tegenkomen. Bovendien mag het naast elkaar plaatsen van deze drie vormen niet betekenen dat ze elkaars concurrenten zijn. Ze zijn zelfs eerder complementair.

### Afstand en verhouding

In de informele sfeer gaat het om taken die worden gedaan voor zichzelf, het gezin, de familie, buren of vrienden. In het geval van zorg wordt vaak gesproken over mantelzorg. Hier wordt gesproken van een directe verhouding. Wanneer de eigen interesses en levenssfeer de basis vormen voor de vrijwillige inzet, speelt de sociale nabijheid. In de formele of professionele sfeer je eigen weg uitstippelen op basis van je interesse en vooral je eigen leefwereld gaat veel minder gemakkelijk. Er is een beperking in de keuzemogelijkheden omdat bijvoorbeeld het aantal arbeidsplaatsen beperkt is. Bovendien zijn er een hoop beperkende regels, structuren, procedures en verplichtingen die maken dat de sociale nabijheid een grotere afstand wordt. Dit betekent geenszins dat bij het maken van een beroepskeuze interesse en persoonlijke levenssfeer geen rol spelen.

### Wederkerigheid

Inspringen voor je buren, die als je zelf op vakantie bent ook bij jou al eens de planten komen water geven. Het gaat hier om taken die binnen de informele sfeer vallen, niet alleen omdat het de buren betreft, maar ook omdat de relatie wederkerig is. Deze wederkerigheid is niet steeds duidelijk onder meer omdat er tussen de verleende diensten een grote tijdspanne kan liggen. Dat wederzijdsheid een belangrijke rol speelt in dit soort relaties wordt vooral duidelijk wanneer je nooit terugkrijgt van een ander wat je zelf herhaaldelijk gegeven hebt, zoals bijvoorbeeld een luisterend oor, een eenvoudige uitnodiging, ... Bij vrijwilligerswerk staat dit veel minder centraal. Iemand die zich vrijwillig inzet, geeft iets van zichzelf, maar verwacht hiervoor niet meteen iets terug. Dit betekent daarom niet dat er geen ruil is. Voor een vrijwilliger kan er ook opbrengst aan vasthangen, bijvoorbeeld waardering, sociale contacten, vriendschap, ervaring opdoen, ...

## 2.2 OP ZICHZELF VERSUS EXTERN GERICHT

Van vrijwilligerswerk wordt gezegd dat het niet enkel de betrokken persoon ten goede mag komen, ook één of meerdere personen of de hele samenleving moet ermee gediend zijn. Onder dit hoofdstukje wordt

steevast over zelfhulpgroepen gesproken. Deze groepen worden dan geplaatst op dit continuüm. Er wordt gezegd dat zelfhulpgroepen aanvankelijk ontstaan voor 'individuele lotsverbetering van de deelnemers, maar met behulp van anderen (deelnemers)' (Breda en Goyvaerts, 1996: 4). Deze groepen evolueren na verloop van tijd met hun aanbod naar derden, niet-groepsleden. In dit laatste geval zouden deze zelfhulpgroepen eerder de richting van vrijwilligerswerk uitgaan.

### 2.3 ROLLENSCHEIDING: HELPER - GEHOLPENE

Het voorgaande doet vermoeden dat in de typologie van informele diensten, over vrijwilligerswerk naar formele dienstverlening, er een duidelijke scheiding is tussen de helper en de geholpene wat de professionele dienstverlening betreft. Voor de informele dienstverlening, waar ook sprake is van wederzijdsheid, wordt zeer vlot van rol gewisseld. Vrijwilligerswerk ligt er tussenin.

### 2.4 BETAALD OF ONBETAALD

Wassen, plassen, koken en opruimen: het is huishoudelijk werk. Als je het thuis voor jezelf doet noemt men het onbetaalde arbeid. Doe je het voor bijvoorbeeld familiehelp, dan wordt gesproken van formele arbeid. Doe je het "in 't zwart" dan is het weer informeel. Deze huishoudelijke taken worden vrijwilligerswerk genoemd als je je aansluit bij een organisatie die erop gericht is bijvoorbeeld zieken of bejaarden thuis een handje toe te steken.

	<i>Betaald</i>	<i>Onbetaald</i>
<i>Informeel</i>	Informele (zwarte) arbeid	Informele hulp / huishoudelijke arbeid
<i>Formeel</i>	Formele arbeid	Vrijwilligerswerk

(Heinsius, 1998: 16)

Van vrijwilligerswerk wordt dus gezegd dat het niet tegen betaling gebeurt. Hoewel vandaag vaak de onkosten worden vergoed. Het onderscheid tussen betaald en onbetaald brengt ons meteen ook bij het onderscheid tussen professionele en vrijwillige arbeid. Verwijzend naar het eerste hoofdstuk is het belangrijk aan te duiden dat wat vrijwilligerswerk is, ook afhankelijk is van een aantal maatschappelijke evoluties en trends. Waar voor de jaren '60 de zorg voor ouderen en zieken vaak nog in de sfeer van liefdadigheidswerk lag, werd het nadien geprofessionaliseerd om even later weer wat meer in de informele sfeer terecht te komen. Ook het sociaal-cultureel werk is gestart als vrijwilligerswerk, nadien overgenomen door beroepskrachten die al het werk deden met eventueel wat vrijwilligers aan hun zijde. Vandaag wordt het weer meer in handen van de vrijwilligers gegeven, met professionelen die van op afstand toekijken en voor ondersteuning zorgen. De grenzen van vrijwilligerswerk kunnen dus niet zo duidelijk worden weergegeven. De omschrijving zoals hierboven weergegeven laat veel ruimte voor tegenstrijdigheden en interpretaties. Het vrijwilligerswerk zelf kan immers zo divers zijn, dat voortdurend beroep wordt gedaan op de rekbaarheid van het hierboven geschetste kader waarbinnen vrijwilligerswerk zich situeert.

## 3 DE KLASSIEKE VRIJWILLIGER EN DE NIEUWE VRIJWILLIGER

Naast het bepalen van het vrijwilligerswerk kunnen we ook het verschil schetsen tussen vroeger en nu. 'Het' vrijwilligerswerk en 'de' vrijwilliger bestaan dus niet. Toch kunnen we vanuit een zee aan heterogene taken en soorten vrijwilligerswerk en op basis van de reeds geschetste maatschappelijke ontwikkelingen twee grote types onderscheiden: het 'klassieke' en het 'nieuwe' vrijwilligerswerk. Rommel, Opdebeeck en Lammertyn (1997) werkten deze twee types, twee uitersten, uit op een continuüm. In wat volgt worden deze types beschreven en uitgelegd. Ze worden vergeleken op gebied van:

- cultuur,
- keuze van de organisatie,
- keuze van het actieterrein en de doelgroep,
- keuze van activiteit,
- duur en frequentie van het engagement,
- en de relatie met de begunstigde.

	<i>Klassieke vrijwilligers</i>	<i>Nieuwe vrijwilligers</i>
<i>Cultuur</i>	Traditionele culturele identificatieschema's	Individualisering Postmodernisme Reflexief bewustzijn
<i>Keuze organisatie</i>	Op basis van cultuur waarmee men zich identificeert Grote loyaliteit Gedelegeerd leiderschap Stevige structuur	Persoonlijke interesse Minder sterke banden Basisdemocratie Losse netwerken
<i>Keuze actieterrein</i>	Op basis van cultuur waarmee men zich identificeert Inclusie en exclusie Abstract	Nieuwe gemeenschappelijkheid Dialectiek globaal – lokaal Concreet Op basis van maatschappelijke agenda
<i>Keuze activiteiten</i>	Op basis van cultuur waarmee men zich identificeert Behoeften organisatie	Evenwicht tussen persoonlijke visie en behoeften organisatie 'kosten/baten' analyse
<i>Duur engagement</i>	Langdurig en frequent	Beperkt en duidelijk afgebakend
<i>Relatie met begunstigde</i>	Eenzijdig	Wederkerig

#### De cultuur van de vrijwilliger

- De cultuur van de klassieke vrijwilliger is gebonden aan klasse, geslacht, religie of gemeenschap. Er wordt gesproken van collectieve identiteiten en vaste wijzen van zich gedragen, die geleverd worden door 'theemutsen', vandaar de 'theemutscultuur'.
- De nieuwe vrijwilliger staat onder invloed van de individualisering, wat betekent dat hij zelf keuzes dient te maken op alle mogelijke levensdomeinen, dus ook wat het vrijwilligerswerk betreft. Het zijn hier de persoonlijke voorkeuren of interesses die bepalen waarvoor iemand kiest. De nieuwe vrijwilliger zou daarbij een voorkeur hebben voor een aantal postmaterialistische waarden zoals zelfontplooiing, solidariteit, democratie, inspraak, vrijheid en milieu.

#### De keuze van organisatie

- Bij de klassieke vrijwilliger ligt het engagement meestal in het verlengde van de religieuze en ideologische overtuigingen. Dit type vrijwilliger kent een grote loyaliteit voor zijn organisatie, wat te verklaren is vanuit de sterke identificatie en de culturele verwantschap ermee. Dit vormt meteen ook de basis voor het aanvaarden van de sterke hiërarchische structuur waarbinnen leidinggevenden de vertegenwoordigers zijn en vrijwel autonoom beslissingen nemen. Prototypes van verenigingen die dit soort vrijwilligers aantrekken zijn verzuilde verenigingen. Macht wordt binnen deze organisaties gedelegeerd.
- Bestaande organisatorische kaders vormen minder de habitus voor de nieuwe vrijwilliger. Deze identificeert zich niet zomaar met de organisatie waarin hij zich vrijwillig inzet. Vaak is er ook geen sprake van lidmaatschap. Het zijn de persoonlijke interesses die de keuze van organisatie meebepalen. Veranderen de persoonlijke voorkeuren, dan verandert de vrijwilliger wellicht ook de organisaties waarvoor hij zich inzet. De nieuwe vrijwilliger wantrouwt gedelegeerd en ongecontroleerd leiderschap en is daarom basisdemocratisch ingesteld. Organisaties die eerder verticaal en los gestructureerd zijn dragen dan ook de voorkeur weg. Bij deze vrijwilligers is er dus sprake van een engagement op maat. Wanneer ze dus hun gading niet vinden in het aanbod van de organisatie zullen ze ergens anders gaan 'winkelen'.

#### Keuze van actieterrein en groep

- Voor de klassieke vrijwilliger is het terrein waarop hij actief is opnieuw afhankelijk van de cultuur waarmee hij zich identificeert, de traditionele politieke, socio-economische en religieuze codes. De traditionele rollenpatronen worden overgezet naar het vrijwilligerswerk. Activiteiten die geassocieerd kunnen worden met 'zorgen' worden er ook meer door vrouwen gedaan.
- Voor de nieuwe vrijwilliger zijn de collectieve identiteiten uiteengevallen in 'nieuwe gemeenschappelijkheid' hetgeen betekent dat men zich gaat groeperen (wij-groepen) op basis van alledaagse ervaringen van 'gelijkenis'. Het gaat om uiteenlopende identieke probleemsituaties en onzekerheden waarin mensen verkeren. Hierdoor gebeurt er een herstructurering van de sociale banden die de klassieke identiteiten (katholiek, arbeider, ...) volledig doorkruist. De zogenaamde 'wij-groepen' die ontstaan (op basis van inclusie: wij voelen allemaal hetzelfde of maken allemaal hetzelfde mee) wijzigen snel. Dit overschrijden van de traditionele vormen van solidariteit maakt ook dat de interactie tussen 'lokale' en 'mondiale' burger sterk toeneemt. Er is sprake van een soort universele

verbondenheid die tegelijk erg concreet is. De nieuwe vrijwilliger kan niet meer warm worden gemaakt voor abstracte waarden. Het concrete is heel belangrijk en het idealistische dient een tastbaar doel te worden. Dit concreet doel past dan nog best binnen de (mode- en trendgevoelige) maatschappelijke agenda.

#### Keuze van activiteit

- Voor de klassieke vrijwilliger ligt de keuze van activiteiten vanzelfsprekend in het verlengde van de traditionele rolvoorschriften. De behoeften van de organisatie spelen hierbij een primordiale rol. De klassieke vrijwilliger zet zich vanuit zijn loyaliteit daarom ook in voor het primaire doel van zijn organisatie.
- De nieuwe vrijwilliger zoekt naar een evenwicht tussen de eigen verlangens en de behoeften van de organisatie. Vaak wordt gesproken van een 'kosten/baten'-analyse die gemaakt wordt. Solidariteit (de organisatie) en zelfverwezenlijking (zelfontplooiing van de vrijwilliger) zijn vanuit het postmaterialisme immers belangrijke waarden. Daarom 'rekenen' vrijwilligers vaak bij het afwegen van een bepaalde activiteit.

#### Duur en frequentie van het engagement

- De klassieke vrijwilliger zit in een levenslange gebondenheid aan de organisatie. Dat dit zelf na een overlijden nog een belangrijke rol speelt, merk je door vermeldingen op overlijdensberichten waarin vaak melding wordt gemaakt van een levenslang lidmaatschap van deze of gene vereniging. Naar het engagement van dit type vrijwilliger betekent dit dat het voor een lange tijd is.
- De nieuwe vrijwilliger zijn keuze gaat uit naar opeenvolgende korte termijn engagementen die vrij gemakkelijk opzegbaar zijn. Zijn de baten van het engagement onvoldoende voor de vrijwilliger, dan wordt het stop gezet. Deze vrijwilliger wil liefst zo weinig mogelijk gebonden zijn. Een lidmaatschap voor het leven zegt hem dan ook weinig. De toename van het werken in projecten is hiervoor tekenend.

#### De relatie met de begunstigde

- Voor de klassieke vrijwilliger is de relatie met diegene waarvoor hij iets doet éézijdig. Hij zet zich in voor de samenleving, een groep, een persoon, in naam van de waarden waarvoor de organisatie staat.
- De nieuwe vrijwilliger daarentegen, combineert de inzet voor anderen met een persoonlijke zoektocht naar identiteit en zingeving. Het is een zaak van geven en krijgen. De relatie is dus eerder wederkerig.

## 4 NAAR EEN VRIJWILLIGERSBELEID

Als antwoord op de problemen in het vrijwilligerswerk van vandaag kan gebruik gemaakt worden van een systeem dat de organisatie analyseert en dat antwoorden tracht te formuleren op maat van de organisatie. Dit systeem noemen we een vrijwilligersbeleid.

Een vrijwilligersbeleid voorziet in de realisatie van een geheel aan voorwaarden die nodig zijn om vrijwilligers binnen een organisatie tot hun recht te laten komen en hun eigen doelen na te laten streven op een zodanige manier dat ook de doelstellingen van de organisatie daarmee gediend zijn" (CIV 1992).

### 4.1 CHECKLIST VOOR EEN VRIJWILLIGERSBELEID

In deze lijst van Heinsius (1992) staan een aantal aandachtspunten uit het vrijwilligersbeleid.

Een visie op de waarde en functie van vrijwilligers voor je eigen organisatie.

- Waarom wil je organisatie met vrijwilligers werken? Wat levert dit op?
- Welke motieven hebben vrijwilligers voor dit werk? Hou je daar rekening mee?

Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van vrijwilligers en beroepstaken.

- Omschrijf duidelijk de taken van de vrijwilligers en de beroepskrachten
- Verdeel ook de bevoegdheden en verantwoordelijkheden tussen vrijwilligers en beroepskrachten

Werving van vrijwilligers.

- Werf je collectief of individueel?

- Hoe bereik je mensen en hoe wek je interesse op voor jouw vrijwilligerswerk?

#### Selectie van vrijwilligers.

- Wie selecteert en welke criteria mag of moet je hanteren?
- Wat doe je met het afwijzen van vrijwilligers?

#### Introductie van nieuwe vrijwilligers.

- Wie leidt nieuwe mensen op en hoe doe je dat?
- Wat is belangrijk bij de introductie?

#### Rechtspositie van vrijwilligers.

- Onkostenvergoedingen en verzekeringen
- Inspraak, informatie en communicatie
- Geschillencommissie en contracten

#### Begeleiding en scholing van vrijwilligers.

- Op welke punten en door wie worden vrijwilligers begeleid?
- Is daar tijd voor en gebeurt dit collectief of individueel?
- Wordt er aan vorming gedaan en door wie?

## 4.2 EEN VISIE OP HET WERKEN MET VRIJWILLIGERS

De maatschappelijke veranderingen nopen organisaties ertoe zich te bezinnen en te herbronnen. Wanneer vrijwilligersorganisaties of organisaties die vrijwilligers inzetten weten dat 'de' vrijwilliger veranderd is en zich situeert op het eerder geschetste continuüm van de klassieke naar de nieuwe vrijwilliger, spreekt het voor zich dat één en ander opnieuw bekeken dient te worden. Organisaties sturen hun visie en doelen bij naar aanleiding van de maatschappelijke evoluties. Waar vroeger in de verzorgingsinstellingen gesteld werd dat er zoveel mogelijk voor het welzijn van de persoon gedaan diende te worden, zal nu vooral de nadruk op het verhogen van de zelfredzaamheid liggen. Dit heeft heel wat gevolgen voor het beleid van dit soort organisaties. In dit kader gaat het echter niet om het bijstellen van de visie van de organisatie zelf, maar om het ontwikkelen van een aan de tijd aangepaste visie op het vrijwilligerswerk zelf. Deze denkoefening dient te gebeuren in verbondenheid met de organisatievisie. Zonder verbinding tussen de bestaansgrond van de organisatie zelf en de visie op de bijdrage van het vrijwilligerswerk hieraan, mist het vrijwilligerswerk haar voeding. Het vrijwilligerswerk vormt anderzijds ook een integraal deel van de organisatie. Deze basisideeën geïntegreerd in een welomschreven en gedragen visie, maken een stevig fundament. Problemen zoals deze tussen bijvoorbeeld beroepskrachten en vrijwilligers kunnen hierdoor reeds op voorhand worden vermeden. Voor sommige soorten vrijwilligerswerk is de binding met het groter geheel niet meer zo vanzelfsprekend en minder direct, maar daarom niet minder belangrijk. Zo staat in ziekenhuizen het medisch handelen voorop, maar kunnen een hoop organisatorische aspecten worden opgenomen door vrijwilligers en verhogen zij daardoor de menselijke zorg.

We proberen hier duidelijk te maken dat een visie op het werken met vrijwilligers belangrijk is. Vaak valt op dat organisaties 'gewoon' beroep doen op een aantal vrijwilligers voor dit of dat werkje. Het is pas op conflict- of probleemmomenten dat organisaties zich gaan afvragen wat nu juist de positie van de vrijwilliger binnen de organisatie is. Daarnaast is het ook vaak zo dat vrijwilligers worden gezien als middel om het organisatiedoel te bereiken. Verder wordt soms nauwelijks nog gedacht.

Een visie op vrijwilligerswerk is echter nodig om niet te vergeten dat deze organisaties ook 'vrijwilligersorganisaties' zijn. Heel concreet is het nodig om:

- vrijwilligerswerk een plaats in de organisatie te geven die het verdient;
- de organisatie te doordringen van de gevolgen van het werken met vrijwilligers;
- de neuzen in dezelfde richting te zetten en ervoor te zorgen dat de beroepskrachten inzien wat (samen)werken met vrijwilligers kan opbrengen;
- het werken met vrijwilligers voor zowel de organisatie als de vrijwilligers zo effectief mogelijk te maken.

Vragen die de organisatie zich moet stellen zijn:

- Hoe autonoom stellen wij ons op en hoeveel ruimte geven we aan de eigenheid van vrijwilligers, welke ruimte krijgen zij om zich anders te gedragen dan betaalde krachten?
- Waar staat de organisatie op de schaal van vrijblijvend naar resultaatgericht werken als het gaat om vrijwilligers? Doen zij dezelfde jobs als deze die door beroepskrachten (kunnen) gedaan worden?
- Doen we of iedereen hetzelfde is of maken we een verschil?
- Hoe gaan we om met de relatief autonome positie van vrijwilligers in de organisatie?
- Wat heeft de organisatie te bieden aan de vrijwilligers?
- Worden taken en functies zo samengesteld dat ze echt in de vrije tijd kunnen worden uitgevoerd?
- Welke oplossingen heeft de organisatie voor de uiteenlopende, soms tegenstrijdige rollen (uitvoerend, besturend, ...) die de vrijwilligers in de organisatie vervullen?
- Beseft de organisatie dat werken met vrijwilligers tijd en geld kost (werkruimte, materialen, onkostenvergoedingen, ...)?

Na het overlopen van deze vragen samen met een aantal anderen binnen de organisatie krijg je een idee van de denkbeelden die er bestaan ten aanzien van vrijwilligers. Nadien kan je je afvragen of dit ook de gewenste visie is. Vaak blijkt hier al dat in verschillende delen van de organisatie negatieve beelden bestaan ten aanzien van het vrijwilligerswerk. Tijd dus om samen met de verschillende geledingen binnen de organisatie en de beroepskrachten (zeker diegenen die zullen moeten samenwerken met de vrijwilligers) en op basis van voornoemde vragen, een visie te gaan uitwerken.

Hierboven werd reeds aangegeven dat deze visie verbonden dient te worden met de algemene visie van de organisatie. Hoe meer met vrijwilligers wordt gewerkt hoe beter die link er moet zijn. Een voorbeeld van een visie voor een instelling binnen sociaal-cultureel werk is de volgende:

*'Wij hebben de opdracht om een bijdrage te leveren aan de versterking van de sociale samenhang, de oplossing van maatschappelijke problemen en de verbetering van de leefbaarheid. Werken met vrijwilligers is een bewuste keuze. Vrijwilligers hebben een aantoonbare meerwaarde in het realiseren van die opdracht. Zonder vrijwilligers kunnen we ons aanbod niet realiseren, vrijwilligers dragen bij aan de inbedding van het aanbod binnen de buurt en vrijwilligers vormen een levend netwerk, waardoor op een vanzelfsprekende manier kennis en kunde over wat leeft bij de bewoners bij de organisatie binnenkomt.'*

De visie op vrijwilligerswerk dient te voldoen aan de functies die het heeft: vrijwilligerswerk binnen de organisatie een plaats geven die het verdient, de organisatie doordringen van de gevolgen van het werken met vrijwilligers en het samenwerken zo effectief mogelijk laten verlopen. (Heinsius, 1998)

Er zijn vijf onderdelen in een visie op het vrijwilligerswerk:

1. visie op vrijwilligerswerk als maatschappelijk verschijnsel;
2. bijdrage van vrijwilligerswerk aan het bereiken van de organisatie-missie;
3. plaats van het vrijwilligerswerk in relatie tot het overige werk: afbakening betaald onbetaald werk;
4. de niveaus binnen de organisatie waarop de vrijwilligers al dan niet worden ingezet;
5. de manier van aansturen of werken met vrijwilligers (van op afstand of dichtbij, autonoom of naast de beroepskracht, ...)

Dit denkwerk dient de basis te vormen voor een goed vrijwilligersbeleid, voor een organisatiecultuur met oog voor de vrijwilliger.

#### 4.3 KIJKEN NAAR DE ORGANISATIE

Het vastleggen van de missie of doelstelling van de organisatie en de visie op het werken met vrijwilligers zijn de twee eerste stappen in de realisatie van een vrijwilligersbeleid. Een analyse van de organisatiestructuur, op basis van één van de volgende modellen, kan helpen om te bepalen of de organisatie op dit ogenblik goed gestructureerd is om de missie te volbrengen en of de visie op het werken met vrijwilligers daarbinnen past.

Een mogelijke opdeling kan gemaakt worden op basis van soorten organisaties en sectoren...

In de conceptnota over Gemeentelijk Vrijwilligersbeleid van SITTARD (Nederland) wordt melding gemaakt van een opdeling in drie hoofdvormen:

- vrijwilligerswerk in de sector welzijn, cultuur en sport, dat veelal in verenigingsverband wordt verricht (sport, vrije tijd, hobby, politiek, cultuur, enz.). Deze vorm van vrijwilligerswerk sluit aan bij de 'persoonlijke interesses'.
- vrijwilligerswerk in de sfeer van het bieden van 'zorg en hulpverlening' aan mensen. Deze vorm van vrijwilligerswerk wordt met name verricht ten behoeve van de hulpvragende of hulpbehoevende medemens.
- vrijwilligerswerk als vorm van sociale activering (vrijwilligerswerk met behoud van uitkering, opdoen van werkervaring, vermaatschappelijking enz.).

In een onderzoek van de Sociale Hogeschool te Gent over de wenselijkheid van een Vlaams Steunpunt voor Vrijwilligerswerk wordt gewerkt met vier sectoren:

- sociaal-culturele organisaties: culturele organisaties, jeugdwerk, ...
- welzijnsorganisaties: zowel uit hulpverlening als preventie
- recreatieve organisaties: sport, sociaal toerisme, amateurkunsten, ...
- actiegerichte organisaties: vakbonden, nieuwe sociale bewegingen, samenlevingsopbouw, ...

Vrijwilligerswerk kan echter niet alleen opgedeeld worden in een zeer groot aantal werksoorten en werkvormen, men moet er tevens rekening mee houden dat het vrijwilligerswerk plaats vindt binnen organisatorische settings die immers van elkaar kunnen verschillen en de positie van de vrijwilliger fundamenteel anders kunnen inkleuren. Hier volgen enkele organisatorische prototypische opdelingen van structuren van organisaties in het vrijwilligerswerk. Deze schema's worden als handvaten aangereikt waarnaar organisaties zich kunnen richten om hun vrijwilligersbeleid aan op te hangen.

#### 4.3.1 TAAKGERICHT OF PARTICIPATIEGERICHT VRIJWILLIGERSWERK

Er wordt ook wel gesproken over vrijwilligerswerk waarbij de vrijwilliger al dan niet tot de doelgroep zelf behoort, of kindgericht en niet-cliëntgericht vrijwilligerswerk.

De Nederlandse auteur Liebje Hoekendijk kwam in de jaren tachtig tot de volgende opdeling, die we hier verkort weergegeven.

<i>CLIËNT GERICHT</i>	<i>NIET CLIËNT GERICHT</i>
Vrijwilligerswerk als hulp- en dienstverlening van "buitenaf". De vrijwilligers zijn mensen die zich inzetten voor het probleem van anderen, die niet tot de eigen groep behoren	Vrijwilligerswerk als hulp- en dienstverlening "van binnenuit". De vrijwilligers zijn mensen die zich als belanghebbenden scharen rond een specifiek probleem: een probleem van henzelf of van de groep waartoe zij behoren
1. TRADITIONELE VRIJWILLIGERSORGANISATIES Hulpverlening, informatieverschaffing... De vrijwilliger is de uitvoerder. Beroepskrachten zijn afwezig of spelen een zijdelingse rol	5. ZELFHULPGROEPEN Lotgenoten helpen elkaar door onderlinge en wederzijdse steun aan te bieden
2. BEROEPSORGANISATIES Ontstaan uit type 1. Vrijwilligers worden ingeschakeld in "aanvullende taken" naast de beroepskrachten	6. BELANGENGROEPERINGS OF BONDEN Naast de onderlinge steun wordt de nadruk gelegd op het gezamenlijk aanpakken van het maatschappelijk probleem en de oorzaken ervan. B.v. vereniging van gescheiden mannen
3. ALTERNATIEVE HULPVERLENING Vrijwilligers, samen met beroepskrachten, werken in de eerste plaats aan structurele veranderingen en daarna aan hulpverlening. Ontstaan in reactie op type 2. B.v. wetswinkels, JAC's,	7. ACTIEGROEPEN Groepen die als hoofddoel hebben om het overheidsbeleid, zowel wetgevend als uitvoerend te veranderen op alle niveaus (wijk, gemeente, regionaal, nationaal, internationaal). B.v.

beschermingscomités...	milieuactiegroepen
<b>4. NIEUWE VRIJWILLIGERSINITIATIEVEN</b> Vrijwilligers vullen steeds nieuwe leemten op die in de hulpverlening ontstaan. Zij ontwikkelen later tot type 1, 2, of 3 (B.v. alfabetiseringsprojecten, Aidstelefoon...)	<b>8. MENTALITEITSGROEPEN</b> Meer duurzame groepen die hetzelfde brede veld beslaan. Het doel is voornamelijk gericht op mentaliteitsverandering bij een grote groep van de bevolking als voorbereiding op een veranderend overheidsbeleid. B.v. vrouwenbeweging (K.A.V.), seniorgroepen, vredesbeweging...

#### 4.3.2 AUTONOMOOM VERSUS INGEBOUWD VRIJWILLIGERSWERK

Het Ingebouwd vrijwilligerswerk is vrijwilligerswerk dat georganiseerd wordt binnen een professionele voorziening, die vrijwilligers inschakelt voor taken die niet door beroepskrachten moeten/kunnen vervuld worden en m.a.w. een zekere complementariteit realiseren, een meerwaarde. Professionelen zijn de initiatiefnemers.

Het Autonomoom georganiseerd vrijwilligerswerk daartegenover gaat uit van een vereniging van vrijwilligers, een groepering die als hoofddoelstelling enkel het realiseren van het vrijwilligerswerk heeft. Een dergelijke vereniging staat los van een professionele voorziening, wat echter niet wil zeggen dat vrijwilligers vanuit een autonome vereniging niet zouden kunnen ingeschakeld worden in een professionele voorziening. Vrijwilligers van een autonomoom georganiseerde vrijwilligersorganisatie kunnen b.v. worden ingeschakeld in een bejaardentehuis of in een ziekenhuis.

De omkaderingsproblematiek ligt anders bij ingebouwd en autonomoom vrijwilligerswerk. Het Ingebouwd vrijwilligerswerk kan makkelijker terugvallen op de beroepskrachten die binnen de dienst aanwezig zijn. Voor het Autonomoom georganiseerd vrijwilligerswerk ligt dat dus duidelijk moeilijker. De vrijwilligers uit een autonome setting zijn nu eenmaal niet ingeschakeld in een dergelijke professionele setting en moeten op een andere wijze zorgen voor omkadering en ondersteuning. In heel wat gevallen is het niet mogelijk om een autonome vereniging stevig op poten te zetten en staande te houden, zonder dat er minstens een deeltijdse kracht voor de continue werking wordt vrijgesteld.

#### 4.3.3 RATIONALITEIT VERSUS TEVREDENHEID

Enerzijds is er de spanning tussen de mens en de organisatie. Van veel organisaties kunnen we duidelijk zien dat ze door de mens beheerst, gemaakt worden. Aan de andere kant voelen we elke dag hoe we zelf door organisaties bepaald en gestuurd worden. Ze beperken ons doen en laten.

Het gaat hier om het dilemma *rationaliteit - tevredenheid*.

Rationaliteit heeft te maken met het functioneren van de organisatie als geheel. De organisatie wordt van buitenaf bekeken. Ze wordt dan gezien als een doelgericht systeem, m.a.w. een geheel dat functioneert als een instrument, een constructie die rationeel functioneert om een bepaald doel te bereiken.

Tevredenheid heeft te maken met de persoonlijke doelstellingen van de mensen in de organisatie. Een organisatie wordt dan gezien van binnenuit, als een samenwerkingsverband van mensen die hun persoonlijke doelstellingen proberen te bereiken in de organisatie.

Aan de ene kant staat dus de organisatie van buitenaf bekeken, als een doelgericht systeem, gericht op het bereiken van de doelstellingen van de organisatie zelf. Aan de andere kant staat de organisatie van binnenuit bekeken, gezien als een actief samenwerkingsverband van mensen, gericht op persoonlijke doelstellingen en groeimogelijkheden. We kunnen deze twee benaderingen niet los van elkaar zien. Er moet een afstemming zijn tussen rationaliteit enerzijds en tevredenheid anderzijds. We moeten organisaties dus definiëren als *doelgerichte samenwerkingsverbanden van mensen*.

Spanning primaire - secundaire doelstellingen.

De tweede dimensie verwijst naar een andere spanning die bij iedere organisatie optreedt, namelijk de spanning tussen primaire en secundaire doelen.

De primaire doelstellingen gaan eigenlijk over de bestaansreden van de organisatie. Het gaat over de doelstellingen die de organisatie nastreeft. De vraag is hier: is de organisatie gericht op dynamiek en groei door het voortdurend herformuleren van primaire doelen.

Secundaire doelstellingen zijn gericht op het in stand houden van de organisatie. Het gaat hier om de middelen die nodig zijn om te kunnen functioneren en blijven bestaan. De vraag is hier: is de organisatie eerder gericht op controle en beheersing van de huidige toestand.

Combinatie van de twee spanningen.

Als we beide spanningen combineren dan komen we tot volgende schematische voorstelling:

figuur 1.

	<i>Tevredenheid</i>	<i>Rationaliteit</i>
<i>Primaire doelstellingen</i>		
<i>Secundaire doelstellingen</i>		

Bekijken we de organisatie vooral als doelgericht systeem (rationaliteit) en vanuit haar primaire doelstellingen, dan spreken we over *effectiviteit*. Daarmee wordt in feite bedoeld "de goede dingen doen". Effectiviteit gaat dus over het bereiken van de organisatiedoelstellingen.

Bekijken we een organisatie vooral als doelgericht systeem (rationaliteit) en vanuit haar secundaire doelen, dan spreken we van *efficiëntie*. Met efficiëntie bedoelen we "de dingen goed doen", of met de beschikbare middelen zo goed mogelijk het doel bereiken. We kunnen effectiviteit en efficiëntie niet los van elkaar zien. Het is uiteindelijk de bedoeling "de goede dingen goed te doen".

Bekijken we een organisatie vooral als samenwerkingsverband van mensen en vanuit haar primaire doelstellingen, dan spreken we over persoonlijke *zingeving*. We kunnen zingeving omschrijven als de tevredenheid van de betrokkenen op het vlak van persoonlijk doelrealisering. De zingeving hangt samen met "het plezier in het werk".

Bekijken we een organisatie vooral als samenwerkingsverband van mensen en vanuit haar secundaire doelstellingen, dan spreken we van persoonlijke *baten*. Het gaat om het vinden van voldoende middelen om zijn bedoelingen via deze organisatie te realiseren. Het gaat zowel om materiële baten (geld) als om psychologische baten (de rol in de groep, status).

We kunnen dit schematisch als volgt voorstellen:

figuur 2.

	<i>Tevredenheid</i>	<i>Rationaliteit</i>
<i>Primaire doelstellingen</i>	ZINGEVING	EFFECTIVITEIT
<i>Secundaire doelstellingen</i>	BATEN	EFFICIËNTIE

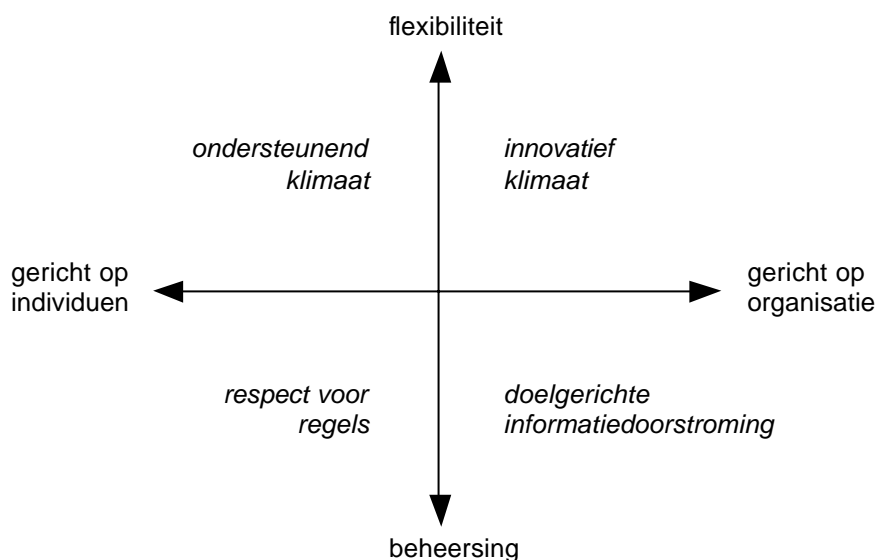
Dit kader is vergelijkbaar met de organisatietheorie van De Cock e.a. Ook zij beschrijven organisaties vanuit een dubbele vraagstelling. Zij gebruiken de begrippen organisatieklimaat en organisatiecultuur als theoretisch concept, omdat dit toelaat een brug te slaan tussen de structuur en de kenmerken van de organisatie en het functioneren van mensen en kleine groepen. De combinatie van beide vragen ( naar de kenmerken van de organisatie en het functioneren van mensen) leidt tot vier antwoordmogelijkheden, die vorm geven aan de verschillende organisatieklimaattypes. Zij onderscheiden enerzijds organisatieklimaat gericht op individuen versus gericht op organisatie als antwoord op de eerste vraagstelling. Een klimaat gericht op individuen legt de klemtoon op de tevredenheid binnen het samenwerkingsverband. Een klimaat gericht op de organisatie benadrukt de rationaliteit van een doelgericht systeem. Anderzijds onderscheiden zij organisatieklimaat gericht op flexibiliteit versus gericht op beheersing als antwoord op de tweede vraagstelling. Een klimaat gericht op beheersing beklemtoont de secundaire doelstellingen, een klimaat gericht op flexibiliteit de primaire doelstellingen.

Een combinatie van deze twee vragen leidt dus tot vier mogelijke types van organisatieklimaat:

- ondersteunend klimaat: gericht op mensen en gericht op flexibiliteit
- innovatief klimaat: gericht op flexibiliteit en organisatie
- klimaat gekenmerkt door respect voor regels: gericht op mensen en beheersing
- klimaat gekenmerkt door doelgerichte informatiedoorstroming: gericht op organisatie en beheersing

Schematisch voorgesteld krijgen we dan het volgende resultaat:

figuur 3: organisatieklimaattypes volgens De Cock e.a.



De betekenis van de vier types van organisatieklimaat leggen we wat verder uit.

**Ondersteunend organisatieklimaat:**

Een organisatie die vooral gericht is op interne flexibiliteit en op zijn medewerkers, heeft een ondersteunend organisatieklimaat. Er heerst een informele sfeer, en er is weinig structuur aanwezig in de organisatie. De stijl van leiding geven is persoons- en relatiegericht. De communicatie is vooral mondeling en verloopt bottom-up. Er zijn weinig formele vergaderingen. Personen die veel belang hechten aan sociale contacten en goede relaties, voelen zich in dit soort organisatie het meest thuis. Bij conflicten primeert het relationele op het taakgerichte. Voor nieuwe medewerkers vraagt het heel wat tijd en energie om zich in de informele organisatie in te werken. Het gevaar bestaat dat zo'n organisatie meer op een club gaat lijken dan op een organisatie.

De zingeving scoort hoog in dit klimaat.

### Innovatief organisatieklimaat:

Een organisatie die vooral gericht is op externe flexibiliteit en op de organisatiedoelstellingen, heeft een innovatief organisatieklimaat. Er wordt op een gedecentraliseerde en gedelegeerde manier gewerkt. Er is weinig controle: men vertrouwt erop dat de medewerkers zich inzetten om de organisatiedoelstellingen te bereiken. De stijl van leiding geven is zowel taak- als relatiegericht. De communicatie in de organisatie verloopt in alle richtingen. Er is een grote druk om flexibel in te spelen op veranderingen in de omgeving. Het personeelsbeleid streeft naar synergie tussen organisatie en medewerkers. Conflicten worden in overleg opgelost en ze zijn er om uit te leren. Het gevaar voor dit soort organisatie is de chaos: er gebeurt veel, maar minder gecontroleerd. Door de snelheid waarmee men projecten opneemt, moet men ook nu en dan gas terugnemen.

De effectiviteit scoort hoog in dit klimaat.

### "Respect voor regels"-organisatieklimaat:

Een organisatie die vooral gericht is op de medewerkers en op beheersing van de bestaande situatie, heeft een organisatieklimaat waar het respect voor regels belangrijk en doorslaggevend is. Deze organisaties worden gekenmerkt door procedures. Alles ligt in regels en procedures vast. Orde en systematisch werken zijn hier heel belangrijk. Er wordt een sterk hiërarchische structuur uitgebouwd, en gezag berust op vastgestelde procedures en afgelijnde bevoegdheden. De communicatie verloopt vooral schriftelijk, via verslagen en nota's. De stijl van leiding geven is proceduregericht. Het personeelsbeleid beschermt de mensen door het uitwerken van regels. Vooral mensen die op zoek zijn naar zekerheid en veiligheid voelen zich goed in deze organisaties. Conflicten probeert men te voorkomen met procedures. Bij nieuwe conflicten zal men eerst reglementen uitwerken. Het gevaar voor deze organisaties is verstarring: de regels en de procedures gaan dan belangrijker worden dan het bereiken van de organisatiedoelstellingen.

Baten scoort hoog in dit klimaat.

### "Doelgerichte informatiedoorstroming"-klimaat:

Een organisatie die vooral gericht is op de organisatiedoelstellingen en op het beheersen van de middelen om die doelstellingen te bereiken, heeft een organisatieklimaat waar de doelgerichte informatiedoorstroming belangrijk is. De manager staat centraal in dit soort organisatie. Hij streeft, samen met zijn medewerkers, de organisatiedoelen na op een zo efficiënt mogelijke manier, d.w.z. met zo weinig mogelijk middelen zoveel mogelijk resultaat. De leiderschapsstijl is vooral taakgericht: de manager stuurt zijn mensen in de richting van de organisatiedoelstellingen. Bij conflicten drukt de manager zijn mening, zijn oplossing door. De mensen dienen zich aan te passen aan de organisatie. Mensen die streven naar macht herkennen zich het best in dit soort organisatie. Het gevaar voor dit organisatietype is verenging. Men verliest dan de externe omgevingsfactoren uit het oog doordat men te sterk gericht is op de organisatiedoelstellingen.

De efficiëntie scoort hoog in dit klimaat.

## 5 DE HORIZONTALE AANPAK

Tijdens het ontwikkelen van een vrijwilligersbeleid is het nuttig om weten dat het geheel steunt op een andere manier van werken en denken binnen de organisatie; de horizontale aanpak.

### 5.1 MENTALITEITSWIJZIGING OP PLAATSELIJK NIVEAU

Inhoudelijke veranderingen houden enkel rekening met de veranderde samenleving op het vlak van waardebeleving, maar niet op het structurele vlak. Er moet niet alleen inhoudelijk iets veranderen, maar ook organisatorisch, structureel. Voor we naar de meer horizontale structurering van een beweging overstappen, maken we eerst een tussenstap betreffende een noodzakelijke mentaliteitswijziging op plaatselijk vlak.

De moeilijke omschrijving van identificeren naar bricoleren indachtig, kijken we naar de plaatselijke werking van eender welke vereniging (want dit is geen alleenstaand feit). Een plaatselijke bestuursploeg leeft en werkt nog steeds sterk vanuit een monolithisch samenlevingsmodel. Men biedt iets aan dat goed is en men verwacht dat iedereen zich met alles wat wordt aangeboden identificeert. Er wordt meestal van de plaatselijke bewegingsnaam, van de plaatselijke kern een dwingende structuur gemaakt. De reden van afhaken van de leden ligt dan meestal niet aan het aanbod op zich maar aan de plaatselijke vertaling ervan. Ter plaatse wordt nog te veel verticaal gedacht, alles met name zo goed mogelijk beheersen, controleren, want men wil een sterke structuur. Het alternatief dat meestal wordt afgewezen en terecht overigens, is het

alternatief van geen structuur. Wat ik in de plaats wil voorstellen is het alternatief van de horizontale structuur en van horizontaal denken. Het gaat dan niet meer over beheersen, maar over coördineren.

Concreet betekent dit niet dat mensen die iets voor de vereniging willen doen meteen moeten ingepalmd worden. Of scheef bekeken als ze voor de rest van de werking niet participeren. Laat de mensen de vrijheid om dat te kiezen waar ze zelf iets aan hebben, verplicht hen niet zomaar om al de rest er eveneens bij te nemen. Deeltijds en tijdelijk engagement is iets wat de nieuwe generatie kan aanspreken. Werken aan deze mentaliteitswijziging bij kernleden is waarschijnlijk één van de grootste uitdagingen op plaatselijk vlak.

## 5.2 IDEEËN VOOR STRUCTURELE VERANDERINGEN

Alle verenigingen zijn verticaal gestructureerd op een getrapte wijze. Op die manier wordt de klassieke piramidale vorm opgebouwd zoals we die weergeven in figuur 2.

*Figuur 2.* De getrapte verenigingsstructuur



Dergelijke gecentraliseerde structuur is historisch gegroeid en sterk verbonden met de monolithische samenleving. De praktische werking van dergelijke structuur roept echter tal van problemen op. We willen hierbij de theorie van Michels aanhalen. Reeds van 1911 dateert zijn formulering van de 'ijzeren wet van de oligarchie' (Nederlandse uitgave 1969). Een oligarchie is volgens Van Dale een "regering van weinige personen die behoren tot zekere bevoorrechte klassen of standen, buiten welke aan niemand enig direct of indirect aandeel in 's lands bestuur is vergund". In bewegingen komt deze oligarchiesering ook aan bod. Michels stelt als regel: "de macht van de leiders neemt in dezelfde mate toe als de organisatie" (*id.*, p.53). Wanneer we deze regel doortrekken, betekent dit dat de macht van de verschillende bestuursniveaus toeneemt naarmate men stijgt op de getrapte structuur. Daarnaast zou een beweging ook horizontaal moeten uitgebouwd worden. De klemtoon van de werking ligt immers op het lokale vlak, waardoor de kans geschapen wordt om levensnabij te werken. In de lokale afdelingen ligt de kern van de interprofessionele syndicale werking. Volgens Michels zal de ijzeren wet van de oligarchie dit tegenwerken. Een organisatorische uitbouw met voldoende aandacht voor zowel het lokale niveau (de horizontale uitbouw) als de eenheid in handelen (de verticale uitbouw) is een belangrijke uitdaging voor elke vereniging. Voor de praktische voorstelling denken we hierbij aan de voorstelling van een matrixstructuur.

Een matrixstructuur is een voorbeeld van horizontale structurering. Het gaat immers over kleine werkeenheden die zelfstandig werken, waarbij er een afgebakend project wordt uitgewerkt en er een rechtstreekse confrontatie met de werkresultaten is. De opzet van een matrixstructuur is gebaseerd op het onderscheid tussen primaire en secundaire doelstellingen in organisaties. Er worden twee groepen activiteiten onderscheiden (o.a. Keuning en Eppink, 1987, p.236): functionele activiteiten gericht op het aanbieden van de nodige middelen (secundaire doelstellingen), waarbij de nadruk ligt op de manier waarop iets moet gebeuren (vb. voorzitten van vergaderingen, subsidie-aanvragen, vertegenwoordiging en accommodatie); en outputgerichte projecten gericht op de primaire doelen waarvoor de organisatie bestaat en waarbij de nadruk ligt op wat en wanneer dingen moeten gebeuren (vb. gezinswerking, pastorale werking, verkeersproblematiek en uitstappen). We geven een voorbeeld van een mogelijke uitwerking van dergelijke matrixstructuur in een syndicale beweging in figuur 3.

*Figuur 3.* Voorbeeld matrixstructuur voor een plaatselijke afdeling

	Gezin	Pastoraal	Verkeer	Uitstappen
Voorzitter				
Ondervoorzitter				
Secretaris				
Penningmeester				

Bij dergelijke voorstellingen bevinden de verantwoordelijken zich in de buitenste rand van het rooster en beslissen op een collegiale wijze samen over de problemen die zich voordoen op de snijpunten van hun

structuurlijnen. We delen ze in projectleiders en functionele verantwoordelijken in. Voor een plaatselijke afdeling is het duidelijk dat de verschillende verantwoordelijkheden ook kunnen worden opgedeeld onder dezelfde personen. Als er maar wordt op gelet dat niet één persoon de verantwoordelijkheid draagt voor alle projecten of voor alle secundaire doelstellingen. Het eigenlijke (uitvoerende) werk gebeurt in de open ruimtes in het rooster. Hier kunnen zowel kernleden als gewone leden (tijdelijk) meewerken. De projecten die worden uitgewerkt zijn immers meestal tijdelijk van aard, zodat geïnteresseerde leden vb. gedurende 6 maanden op een verantwoordelijke manier kunnen meewerken aan het project rond maatschappelijk achtergestelden en dan zonder scrupules kunnen afhaken. Dus duidelijk zonder de dwang van ik moet dus ook nog aan andere projecten werken.

Een dergelijke matrixstructuur op plaatselijk vlak heeft natuurlijk zijn consequenties voor de hogerliggende niveaus. En dit niet alleen op structureel vlak want het is duidelijk dat ook daar horizontaal moet gedacht worden. Wij blijven echter nog zitten met de vraag wat blijft dan nog de meerwaarde van een grote beweging als de verticale getrapte structuur wordt verlaten. Momenteel willen we duidelijk twee aspecten naar voren schuiven. Op de eerste plaats zijn de beroepskrachten nodig voor de begeleiding op specialistisch niveau. Wie gaat er vb. ons project betreffende de jongerenproblematiek begeleiden, richting geven en inhoudelijk mee helpen invullen. Ter plaatse kan men immers geen specialist zijn op alle terreinen. Op de tweede plaats is de functie van een grote beweging de impact die men kan hebben. Dankzij de grootschaligheid van de initiatieven hebben zij niet enkel impact op de leden, maar ook op de beleidsvoerders en de publieke opinie. In heel wat andere (lokale) initiatieven wordt het gebrek aan grootschaligheid als een tekort ervaren. Wat kunnen we met ons zondagsrustproject plaatselijk doen als het beleid niet mee wil?

## DOE DE TEST

De volgende oefeningen kunnen u helpen bij het analyseren en het opstellen van een vrijwilligersbeleid op maat van uw organisatie.

1.

De analyse van de organisatie is de eerste stap in de ontwikkeling van een vrijwilligersbeleid. Iedereen weet wel waar zijn/haar organisatie mee bezig is. Het onder woorden brengen en in een objectieve formulering is echter minder evident...

2.

De vragenlijst visie op werken met vrijwilligers geeft u een houvast in uw onderzoek naar de visie binnen uw organisatie op het werken met vrijwilligers.

3.

Het krantenartikel De nieuwe vrijwilliger maakt keuze à la carte, met een interview van Lesley Hustinx, kan gebruikt worden als discussietekst over de mate waarin u denkt dat uw organisatie zich wel of niet moet aanpassen om nieuwe vrijwilligers aan te trekken (in dit geval jongeren, maar dit kan op alle kandidaat-vrijwilligers toegepast worden).

## ANALYSE VAN DE ORGANISATIE

Analyseer uw eigen organisatie door de fundamenteën duidelijk te formuleren en te toetsen aan de feitelijke toestand van dit ogenblik. Indien nodig dient er een bijstuuringsplan ontwikkeld te worden.

1. Omschrijf zo duidelijk mogelijk de doelstelling van uw organisatie. Met andere woorden, wat wil u met uw organisatie bereiken (primair doel).
2. Omschrijf hoe u de doelstelling wil bereiken (met welke middelen; secundair doel).
3. Maak een analyse van de huidige toestand van de organisatie in verhouding tot het primaire en secundaire doel.
4. Ga na of er in uw organisatie voldoende aandacht wordt besteed aan de zingeving, effectiviteit, de baten en de efficiëntie, in verhouding tot elkaar met een aanvaardbaar evenwicht.

## VISIE OP WERKEN MET VRIJWILLIGERS

Zet aan de hand van de onderliggende vragen uw visie op het werken met vrijwilligers duidelijk op papier.

1. Waarom werkt uw organisatie met vrijwilligers?
2. Wat is uw visie op vrijwilligerswerk in het algemeen?
3. Hoe kan het werken met vrijwilligers worden ingepast in onze organisatievisie?
4. Wat is de plaats van het vrijwilligerswerk vergeleken met het andere werk (betaald werk)?
5. Op welke niveaus (zullen) worden vrijwilligers ingezet?
6. Hoe werkt u met vrijwilligers in uw organisatie; zijn ze autonoom, werken ze samen met beroepskrachten, volg je ze van dichtbij of op afstand?
7. Wat heeft uw organisatie te bieden aan vrijwilligers (waardoor kiezen vrijwilligers voor uw organisatie en niet voor een andere organisatie)?

DE NIEUWE VRIJWILLIGER MAAKT KEUZE À LA CARTE

Het Belang van Limburg; woensdag 8 maart 2000.

## DE STEUNPUNTEN VOOR VRIJWILLIGERSWERK & HUN PARTNERS

Ieder provinciebestuur in Vlaanderen en de Vlaamse Gemeenschapscommissie beschikken over een Steunpunt voor Vrijwilligerswerk. De 6 Steunpunten staan in Vlaanderen in voor de ondersteuning van meer dan een miljoen vrijwilligers en hun organisaties, en dit over alle sectoren heen. De ondersteuning wordt concreet gemaakt in een aantal basisopdrachten die voor al de steunpunten gelijk zijn. Bij de uitvoering legt ieder steunpunt echter eigen accent, afhankelijk van de vragen en noden van het werkveld.

### Werven

De Steunpunten helpen bij de werving van geschikte vrijwilligers door vraag en aanbod beter op elkaar af te stemmen. Organisaties die vrijwilligers zoeken, kunnen in de vrijwilligers-vacaturebank van de Steunpunten een advertentie plaatsen. Mensen die vrijwilligerswerk zoeken, kunnen in het vacaturebestand geschikt vrijwilligerswerk vinden.

### Erkennen en stimuleren

De Steunpunten werken sensibiliserend naar de bevolking door regelmatig promotiecampagnes met affiches en folders te lanceren en de media te informeren over initiatieven en bevindingen betreffende vrijwilligerswerk in Vlaanderen. Daarnaast stimuleren de Steunpunten initiatieven ter erkenning en waardering van het vrijwilligerswerk, zoals de realisatie van een wettelijk statuut voor vrijwilligers en goede subsidiekaders ter ondersteuning van het vrijwilligerswerk.

### Vorming

De Steunpunten organiseren praktijkgerichte cursussen en studiedagen voor leidinggevenden in verenigingen, diensten en organisaties, over verschillende thema's inzake vrijwilligerswerk (vrijwilligersmanagement, werven, selecteren, begeleiden, motiveren, afspraken maken, het statuut, ...).

### Informatie en advies

Zowel vrijwilligers als organisaties kunnen bij de Steunpunten terecht voor informatie en advies. De Steunpunten organiseren ook regelmatig lezingen en voordrachten over belangrijke wetenswaardigheden en "hot" items uit het vrijwilligerswerk.

### Ondersteunen van initiatieven

De Steunpunten werken mee aan initiatieven en manifestaties (vooral op het provinciale niveau) rond vrijwilligerswerk in verschillende sectoren.

## CONTACTEN

### Steunpunt Vrijwilligerswerk ANTWERPEN

Stichting Welzijnszorg Provincie Antwerpen  
Boomgaardstraat 22 bus 100  
2600 Berchem  
tel. (03)240 61 65  
fax. (03)240 61 62  
e-mail. [ann.duysters@welzijn.provant.be](mailto:ann.duysters@welzijn.provant.be)  
<http://www.provant.be/welzijn/swpa>

### Steunpunt Vrijwilligerswerk BRUSSEL

Het PUNT  
Treurenberg 24  
1000 Brussel  
tel. (02)218 55 16  
fax. (02)218 71 66  
e-mail. [hetpunt@busmail.net](mailto:hetpunt@busmail.net)  
<http://hetpunt.vgc.be>

### Steunpunt Vrijwilligerswerk LIMBURG

Universiteitslaan 1  
3500 Hasselt  
tel. (011)23 72 24  
fax. (011)23 82 80  
e-mail. [vrijwilligerswerk@limburg.be](mailto:vrijwilligerswerk@limburg.be)  
<http://www.limburg.be/vrijwilligerswerk>

### Steunpunt Vrijwilligerswerk OOST-VLAANDEREN

Provinciebestuur, Dienst 61  
Gouvernementsstraat 1  
9000 Gent  
tel. (09)267 75 22  
fax. (09)267 75 99  
e-mail. [welzijn.en.gezondheid@oost-vlaanderen.be](mailto:welzijn.en.gezondheid@oost-vlaanderen.be)  
<http://www.oost-vlaanderen.be/vrijwilligers>

### Steunpunt Vrijwilligerswerk VLAAMS-BRABANT

Provinciaal Educatief Centrum  
Gemeenteplein 5  
3010 Kessel-Lo  
tel. (016)46 83 26  
fax. (016)46 83 29  
e-mail. [mphilips@vl-brabant.be](mailto:mphilips@vl-brabant.be)  
<http://www.vl-brabant.be/vrijwilliger>

### Steunpunt Vrijwilligerswerk WEST-VLAANDEREN

Provinciehuis Boeverbos  
Koning Leopld III-laan 41  
8200 Brugge  
tel. (050)40 35 55  
fax. (050)40 31 07  
e-mail. [hedwig.dendoncker@west-vlaanderen.be](mailto:hedwig.dendoncker@west-vlaanderen.be)

## PARTNERS

### Platform voor Voluntariaat vzw

Marie-Josélaan 73  
2600 Berchem  
tel. (03)218 59 01  
fax. (03)218 45 23  
e-mail. [volunt@yucom.be](mailto:volunt@yucom.be)

### Koning Boudewijnstichting

Brederodestraat 21  
1000 Brussel  
tel. (02)511 18 40  
fax. (02)511 52 21  
e-mail. [info@kbs-frb.be](mailto:info@kbs-frb.be)  
<http://www.kbs-frb.be>

### Vereniging van de Vlaamse Provincies

Albertinaplein 2  
1000 Brussel  
tel. (02)512 11 52  
fax. (02)502 46 80  
e-mail. [vvp.studiedienst@publilink.be](mailto:vvp.studiedienst@publilink.be)

### Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap

Afdeling Algemeen Welzijnsbeleid  
Markiesstraat 1  
1000 Brussel  
tel. (02)553 33 30  
fax. (02)553 33 60  
e-mail. [welzijnsbeleid@vlaanderen.be](mailto:welzijnsbeleid@vlaanderen.be)  
<http://www.vlaanderen.be/welzijn>

## ATOOM

### ADVIES EN TRAINING IN ORGANISATIE-ONTWIKKELING EN MANAGEMENT

Atoom is een advies- en trainingsbureau, gespecialiseerd in het begeleiden van leer- en veranderingsprocessen in organisaties. ATOOM werd in 1989 opgericht naar aanleiding van het doctoraat van Luc Dekeyser, dat toegespitst was op managementtechnieken in de non-profit sector. Sindsdien werkte ATOOM voor ruim 300 organisaties in de openbare, de sociale en de privé-sector. De zorg voor kwaliteit is de centrale bekommernis in de dienstverlening van ATOOM. Op 11 jaar tijd heeft ATOOM een rijke ervaring opgebouwd op het vlak van training en consultancy binnen de volgende domeinen:

- Leidinggeven
- Communicatie
- Teambuilding
- Managementvaardigheden
- Integrale Kwaliteitszorg
- Human Resources Management
- Sociaal-agogische Organisatieleer

Op doordringende wijze wordt vooral via een mix van training en consultancy bij alle klanten (organisaties) gestreefd naar de ontwikkeling van een doelgericht samenwerkingsverband van mensen. Dit wordt bereikt, zowel vanuit het individu als het teamniveau en de gehele organisatie.

ATOOM bvba  
Dottermansstraat 19  
3060 Bertem  
tel: (016)49.08.82  
fax: (016)48.11.68  
e-mail. atoom@atoom.be

## LITERATUURLIJST

- ANTONS, K., *Groepsdynamica in praktijk*, Alphen aan den Rijn, Samson, 1978.
- BOLLAERTS, L., & IEVEN, F., *Het vrijwilligerswerk in de zieken- en gehandicaptensector*, Leuven: Sociologisch Onderzoeksinstituut, 1980.
- BREDA, J., & GOYVAERTS, K., *Vrijwilligerswerk vandaag. Een eerste verkenning*, Brussel: Koning Boudewijnstichting, 1996.
- BUELENS, M., MUSSCHOOT, W., *Samenwerken. Sociale vaardigheden*, Brussel, Ced.samsom, 1983.
- BOCKLANDT, P., FLORUS, A., PRUYT, M., VAN GREMBERGEN, D., *Een eigen-zinnige ondersteuning voor het vrijwilligerswerk, een explorerend onderzoek naar wenselijkheid, opdracht en draagvlak van een Vlaams Steunpunt Vrijwilligerswerk*, Gent: Sociale Hogeschool, 2000.
- CORNELIS, M., *Afspraken van en met vrijwilligers*. Utrecht: Nederlands Centrum Vrijwilligerswerk, 1993.
- DE COCK, G., *Er hapert iets... Praktijk en theorie van organisatie-ontwikkeling*. Kapellen, De Nederlandsche Boekhandel, 1976.
- DE COCK, G. e.a., *Organisatieklimaat en -cultuur. Theorie en praktische toepassing van de organisatieklimaat-index voor profit-organisatie (OKIPO) en de verkorte vorm (VOKIPO)*. Leuven/Amersfoort, Acco, 1984.
- DE COCK, G., BOUWEN, R. EN DE WITTE, K., *Organisatieklimaat: een opdracht voor het personeelsbeleid?* Praktisch Personeelsbeleid/Capita Selecta, 1986, afl. 16, 1-19.
- D'HONDT, S., VAN BUGGENHOUT, B., *Het statuut van de vrijwilliger*, Antwerpen, Maklu, 1998.
- DEKEYSER, L., *Sociaal-agogische organisatieleer. Deel 2: veranderen van organisaties*, Leuven, Garant, 1998.
- DEKEYSER, L., *Tijdsbesteding en planning of effectieve en efficiënte tijdsbesteding van beroepskrachten en vrijwilligers in het sociaal-cultureel werk*, 1990.
- DEKEYSER, L., *Werken met vrijwilligers in een organisatie. Een specifieke aanpak*.
- DEVANNA, M.A., FOMBRUN, C.J., TICHY, N.M., Een kader voor strategisch human resource management, in: *Praktisch Personeelsbeleid/Capita Selecta 27*, p. 9 –23, 1988.
- DEWAELSCHE, M., *Vrijwilligerswerk In: VZW Praktijkgids* . Diegem: ced.samsom, 1995.
- DOBBELAERE, K., *Het "volk-gods" de mist in? Over de Kerk in België*. Leuven: ACCO; 1988.
- EILERS, T., *Volgens het boekje*, Hasselt: provincie Limburg, 1999.
- EILERS, T., *Statuut van de vrijwilliger*, Antwerpen, Platform voor Voluntariaat vzw, 2000.
- DPKW., *Aantrekken van vrijwilligers in het sociaal-cultureel werk: een concept*.
- FEDERAAL MINISTERIE VAN SOCIALE ZAKEN, *De sportvrijwilliger en de sociale zekerheid*. Brussel: Federaal Ministerie van Sociale Zaken, Volksgezondheid en Leefmilieu, Dienst Publicaties/Brochures, 2000.
- HEINSIUS, J., *Basisboek. Vrijwilligers management*. Utrecht: Dick Coutinho, 1998.
- HEINSIUS, J., *Begeleiding en scholing van vrijwilligers* , (Werken met vrijwilligers No. Module 6). Utrecht: Centrum voor Ingebouwde Vorming, 1992.
- HEINSIUS, J., *Kenmerken en motieven van vrijwilligers(werk)*, (Werken met vrijwilligers No. Module 1). Utrecht: Centrum voor Ingebouwde Vorming 1992.

- HEINSIUS, J., *(Samen)werken met vrijwilligers*, (Werken met vrijwilligers No. Module 3). Utrecht: Centrum voor Ingebouwde Vorming, 1992.
- HEINSIUS, J., *Vrijwilligersbeleid binnen een organisatie*, (Werken met vrijwilligers No. Module 4). Utrecht: Centrum voor Ingebouwde Vorming, 1992.
- HEINSIUS, J., *Vrijwilligerswerk nu en in de toekomst*, (Werken met vrijwilligers No. Module 2). Utrecht: VCentrum voor Ingebouwde Vorming, 1992.
- HEINSIUS, J., *Werving en selectie van vrijwilligers*, (Werken met vrijwilligers No. Module 5). Utrecht: Centrum voor Ingebouwde Vorming, 1992.
- HELLEMANS, S., *Strijd om de moderniteit. Sociale bewegingen en verzuiling in Europa sinds 1800*, Leuven: Universitaire Pers, 1990.
- HELWEGEN-BLANKSMA, A., & VAN PUTTEN, M., *Visie, voorwaarden, verbintenis. Vrijwilligersbeleid in het sociaal-cultureel werk*, Utrecht: Nederlands Instituut voor Zorg en Welzijn/NIZW, 1999.
- HERSEY, P., *Situationeel Leidinggeven*, Utrecht, Veen, 1984.
- HUSTINX, L., Jongeren en hun vrijwillig engagement: een nieuwe stijl van vrijwilligerswerk. *Tijdschrift Voor Sociologie*, 19(2), p111-147, 1998.
- Huyse, L., *De politiek voorbij. Een blik op de jaren negentig*, Leuven: Kritak.
- KEUNING, D. EN EPPINK, D.J., *Management en organisatie. Theorie en praktijk*, Leiden: Stenfert Kroese, 517 pp, 1987.
- MAIER, N.R.F., *Principles of human relations: applications to management*, New York, 1952.
- MICHIELS, R., *Democratie en organisatie. Een klassieke theorie*, Rotterdam, Universitaire Pers, 196 pp, 1969.
- RIJNJA, G. (1981), *Vrijwilligerswerk. Waarover praten zij?*, Leuven: Acco, 99 pp, 1981.
- ROMMEL, W., OPDEBEECK, S., LAMMERTYN, F., & BOUVERNE-DEBIE, M., *Vrijwillige inzet in Vlaanderen: een exploratie*, Leuven: LUCAS, 1997.
- VANANDEROYE P., *De vrijwilliger in de sport*. Hasselt: provincie Limburg, 2001.
- VANDEMEULEBROEKE, L., De specificiteit van het vormingswerk in verenigingsverband: het communicatief leren. In: De Blende, H. (Ed), *Vereniging en vormingswerk in Vlaanderen*. Leuven: Infodok, 1988.
- VAN DEN BELT, T., & TIMMERMAN, K., *Vrijwilligerswerk. Beleid en begeleiding*. Baarn: H. Nellisen, 1988.
- VAN LUIJK, E. W., & DE BRUIJN, R. J., *Vrijwilligerswerk tussen betaald en huishoudelijk werk. Een verkennende studie op basis van een enquête*, 's Gravenhage: Staatsuitgeverij, 1984.
- VAN RIJSWIJK, B., *Gemeentelijk vrijwilligersbeleid Sittard, Concept Startnotitie*, Sittard, Gemeentebestuur, 2000.
- VERSTRAETE, C., *Motiveren*, Rode Kruis-Vlaanderen, Brussel: Rode Kruis-Vlaanderen, 1995.
- VERSTRAETE, C., *Rekruteren*, Rode Kruis-Vlaanderen, Brussel: Rode Kruis-Vlaanderen, 1994.
- VINEYARD, S., *Secrets of Motivation: How to Get and Keep Volunteers and Paid staff*, Downers Grove: Heritage Arts Publishing, 1991.
- VINEYARD, S., *Stop Managing Volunteers! New Competencies For Volunteer Administrators*, Downers Grove: Heritage Arts Publishing, 1996.
- VINEYARD, S., MCCURLEY, S., *101 Ideas For Volunteer Programs*, The Brainstorm Series, Downers Grove: Heritage Arts Publishing, 1986.

VINEYARD, S., MCCURLEY, S, *101 Tips for Volunteer Recruitment*, Downers Grove: Heritage Arts Publishing, 1988.

VINEYARD, S., MCCURLEY, S, *Handling Problem Volunteers*, Downers Grove: Heritage Arts Publishing, 1988.

VISSCHEDIJK, A., *Beter leidinggeven door beoordelen. De betekenis van het functioneringsgesprek voor het leiding geven*, Baarn: Nelissen, 1968.

WATZLAWICK, P., e.a., *De pragmatische aspecten van de menselijke communicatie*, Deventer, Van Loghum Slaterus, 1970.

## INHOUD

Voorwoord: Zonder vrijwilligers draait Vlaanderen vierkant	1
Een rode draad	2
1 Vrijwilligerswerk, zo oud als...	3
1.1 Het kloppend hart van onze samenleving	3
1.2 Van identificeren naar bricoleren	4
2 Vrijwilligerswerk afgebakend	5
2.1 Informeel versus formeel	6
2.2 Op zichzelf versus extern gericht	6
2.3 Rollenscheiding: helper - geholpene	7
2.4 Betaald of onbetaald	7
3 De Klassieke vrijwilliger en de nieuwe vrijwilliger	7
4 Naar een vrijwilligersbeleid	9
4.1 Checklist voor een vrijwilligersbeleid	9
4.2 Een visie op het werken met vrijwilligers	10
4.3 Kijken naar een organisatie	11
4.3.1 Taakgericht of participatiegericht vrijwilligerswerk	12
4.3.2 Autonoom versus ingebouwd vrijwilligerswerk	13
4.3.3 Rationaliteit versus tevredenheid	13
5 De horizontale aanpak	16
5.1 Mentaliteitswijziging op plaatselijk niveau	16
5.2 Ideeën voor structurele veranderingen	17
Doe de test	19
De Steunpunten voor Vrijwilligerswerk & hun partners	21
ATOOM	24
Literatuurlijst	25

## COLOFON

### PROVINCIE LIMBURG

De bestendige deputatie van de provincieraad van Limburg, Hilde Houben-Bertrand, gouverneur-voorzitter, Marc Vandeput, Sylvain Sleypen, Jean-Paul Lavigne, Sonja Claes, Guy Vrijs, Frank Smeets, gedeputeerden, en Marc Martens, provinciegriffier

### MET DE MEDEWERKING VAN

Hilde De Wilde, bvba ATOOM

Tine Eilers, Platform voor Voluntariaat vzw

Ann Duysters, Steunpunt Vrijwilligerswerk, Stichting Welzijnszorg Provincie Antwerpen

Veerle Leroy, Het Punt, Brussel

Ingrid De Meester, Steunpunt Vrijwilligerswerk, Provincie Oost-Vlaanderen

Myriam Philips, Steunpunt Vrijwilligerswerk, Provincie Vlaams-Brabant

Hedwig Dendoncker, Steunpunt Vrijwilligerswerk, Provincie West-Vlaanderen

Peter Vananderoye, Steunpunt Vrijwilligerswerk, Provincie Limburg

### COÖRDINATIE & EINDREDACTIE

Peter Vananderoye, Steunpunt Vrijwilligerswerk, Provincie Limburg

### VERANTWOORDELIJKE UITGEVER

Ronald Hoebers, bestuursdirecteur 2<sup>de</sup> Directie Welzijn, Provincie Limburg

### VORMGEVING

Hilde Winters, Grafische Producties, Provincie Limburg

### DRUK

Drukkerij Leen, Hasselt

### PAPIER

Munken Lynx (PB papier)

D/2000/5857/41

1<sup>e</sup> druk mei 2000

2<sup>e</sup> druk juni 2001

Deze publicatie werd uitgegeven door de provincie Limburg met de steun van de Vlaamse gemeenschap naar aanleiding van de praktijkgerichte cursus VRIJWILLIGERSWERK ORGANISEREN voor leidinggevendenden in organisaties.

## VRIJWILLIGERS

staan paraat bij de scouts, houden ouderen gezelschap, leiden bezoekers rond op de kinderboerderij, houden het cultuurcafé open, leggen een historische site bloot, bezorgen kinderen een onvergetelijke vakantie, knotten wilgen in een natuurgebied, verzorgen dieren, gaan op reis met zieken en gehandicapten, zetten een carnavalzitting mee op, geven voetbaltrainingen aan miniemen, lenen spelmateriaal uit in een speel-o-teek, geven kooklessen, organiseren een schaaktornooi, zijn ballenjongen, archiveren dia- en fotomateriaal, zijn chauffeur voor zieken en minder mobiele mensen, organiseren leesnamiddagen voor kinderen in de bibliotheek, houden de wereldwinkel open, gidsen op een tentoonstelling, militeren in de vakbond, zijn een luisterend oor voor mensen met problemen, geven taallessen aan migranten, begeleiden reizigers, doen de administratie van een turnclub, regisseren een toneelstuk, spreken broeken in voor blinden, zijn bestuurslid van socio-culturele vereniging, organiseren vrijetijdsbesteding in een asielcentrum, dirigeren het kinderkoor, zijn voorzitter van een lokale afdeling van een politieke partij, runnen het buurthuis, slaan een babbeltje met bewoners van een rusthuis, schrijven artikels voor het maandblad van het gemeenschapscentrum, begeleiden huiswerkklasjes voor kinderen met leerachterstand, koken in een lokaal dienstencentrum, zijn buddy voor aids-patiënten, begeleiden thuislozen bij een creatief atelier, geven informatie in een sterrenwacht, reanimeren flauwvallers bij popconcerten, zijn leesmoeder of zwemvader, lossen kinderproblemen op via de telefoon, ondersteunen het plaatselijk 11.11.11.-comité, werken in de jeugdclub mee, begeleiden stervenden en hun familie in het ziekenhuis, helpen bij de opvang in een kinderdagverblijf, verkopen tweedehands kleding, schrijven brieven naar eenzame gevangenen, zijn in Vlaanderen met meer dan één miljoen en zetten zich wekelijks in voor anderen...

DAAROM DANKEN DE VLAAMSE PROVINCIES, DE VLAAMSE GEMEENSCHAPSCOMMISSIE EN DE VLAAMSE GEMEENSCHAP HEN!