

VRIJWILLIGERSWERK ORGANISEREN

de juiste job

taakafbakening voor vrijwilligers

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 TAAKAFBAKENING

De mensen in je organisatie vormen de basis voor de werkzaamheden. Zonder hun productieve en creatieve vermogens te benutten, kan je niet goed werken. Dit geldt zowel voor beroepskrachten als voor vrijwilligers. Maar beroepskrachten en vrijwilligers verschillen als het gaat om positie, verantwoordelijkheden, deskundigheden en motivatie. Een heldere taakafbakening is daarom belangrijk, maar niet eenvoudig. En het afbakenen van taken ligt ook heel gevoelig. Tegelijk moet je rekening houden met individuele voorkeuren en wensen. Wat vrijwilligers kunnen doen, wat beroepskrachten uitvoeren en hoe ze samenwerken, is uiteraard afhankelijk van de doelen van de organisatie en de deskundigheid die vereist is om die doelen te bereiken. De structuur van de organisatie heeft ook gevolgen voor het afbakenen van taken en vice versa. Maar als je daar allemaal rekening mee houdt, hoe bakten je in de praktijk dan taken af, hoe vul je taken in? Daarvoor gebruiken we een aantal criteria. Vervolgens dient te worden gekeken welke eisen aan takenpakketten gesteld worden. Daarna gaat het om het koppelen van mensen aan de takenpakketten en wat je aan takenpakketten kan veranderen. Tot slot bekijken we een methode om beroepskrachten te betrekken bij taakafbakening.

1.1 CRITERIA

Bij het invullen van taken gaat het in eerste instantie om een combinatie van op het eerste zicht tegengestelde factoren: efficiëntie en voldoening in het werk. Het kan heel efficiënt zijn om één iemand de hele dag hetzelfde karweitje te laten doen, want daar wordt hij goed in. Maar als het een vervelende en monotone bezigheid is, zal dat weinig voldoening opleveren en eerder tegenzin en demotivatie in de hand werken. Op de duur is dat niet efficiënt en een vrijwilliger zou er wel eens mee willen ophouden. Dan moet je opnieuw beginnen. Andersom geldt ook dat een groot aantal leuke en afwisselende taken voor één vrijwilliger veel voldoening oplevert maar dat dit heel inefficiënt is. Tussen efficiëntie en voldoening moet een evenwicht gevonden worden dat bij vrijwilligers meer bij voldoening ligt en bij de organisatie meer bij efficiëntie.

Vervolgens moet bij het invullen van de taken ook gelet worden op:

- het doel (taken met verschillende doelen voor één persoon zijn niet handig)
- de vereiste deskundigheid en ervaring
- de tijd (iemand alleen om 9 uur 's morgens en 3 uur 's middags nodig hebben is niet efficiënt bij een beroepskracht, maar kan wel passen bij vrijwilligers)
- de plaats (veel verplaatsingen binnen een gebouw of daarbuiten)
- de benodigde technologie voor die taken

Dan moet gekeken worden of het aantal taken in een takenpakket voor iemand niet te veel of te weinig is, of er lacunes zijn (taken die niet gedaan worden) of doublures (taken die dubbel uitgevoerd worden), of er geen onduidelijkheden in de taakafbakening zitten, hoe kwetsbaar de organisatie is als een medewerker (met veel taken die niemand anders kan verrichten) uitvalt en of de taken niet zo verdeeld zijn dat er te veel tijd en energie vereist is voor het coördineren ervan. Belangrijk is ook dat de taakverdeling flexibel is. Kan meer of minder werk gemakkelijk worden opgevangen? Kan iedereen voldoening vinden in dit takenpakket en blijven er mogelijkheden over om zich te ontplooien en zich te ontwikkelen? En tenslotte, zijn er mensen te vinden die bij die takenpakketten passen of vraag je alleen maar schapen met vijf poten? Je kan een prachtige taakafbakening maken maar als die onuitvoerbaar is omdat niemand voor die taken te vinden is, schiet je er niets mee op.

1.2 TAKENPAKKETTEN

Bij een laatste controle van een takenpakket voor iemand kan je kijken of aan vier voorwaarden voldaan is:

- Er moet variatie in de taken zitten
- Er moet ruimte zijn voor een zekere mate van zelfstandigheid bij het plannen en uitvoeren van taken
- Mensen moeten zich in die taken kunnen vinden
- De taken moeten zodanig geformuleerd zijn dat gegevens over het uitvoeren van de taken gerapporteerd kunnen worden.

Als het goed is, resulteert dit in takenpakketten die duidelijk zijn, geaccepteerd worden, hanteerbaar zijn in omvang, en controleerbaar.

Het is handig om bij elkaar passende taken door één persoon te laten uitvoeren. Dat bevordert de duidelijkheid. Er worden eenduidige en wel te verstane afspraken gemaakt over wie wat doet en wie waarvoor verantwoordelijk is. Bovendien wordt dit overgebracht aan de mensen in de organisatie. Zeker bij grotere organisaties zijn schriftelijke afspraken duidelijker dan mondelinge. Vervolgens moeten er daadwerkelijk mensen en takenpakketten aan mekaar gekoppeld worden. Uiteraard wordt bij het samenstellen van die takenpakketten rekening gehouden met de verschillen tussen beroepskrachten en vrijwilligers en hun samenwerking.

Mensen kunnen taken accepteren als ze er iets in zien, het aankunnen, er tijd voor hebben en als anderen het zien zitten dat zij het doen. Hun taken zullen dus hanteerbaar moeten zijn en redelijk van omvang. Als een van die elementen ontbreekt, ontstaan er moeilijkheden. Vrijwilligers hebben meestal veel enthousiasme en verantwoordelijkheidsgevoel, zij zeggen niet snel nee. Maar als ze eigenlijk te weinig tijd hebben om hun taken te doen, loopt het vaak spaak. Ook kunnen ze heel graag een taak willen die ze eigenlijk niet aankunnen, terwijl iemand anders aanwezig is die daarvoor wel de capaciteiten heeft. Wie kies je dan? De afweging kan beter zo openlijk mogelijk gebeuren om mensen niet te demotiveren.

Alle werkzaamheden gebeuren om het doel van de organisatie te bereiken. Het werk moet dus opvolgbaar zijn om te zien in hoeverre dat ook gebeurt. Omdat er, zeker bij vrijwilligers, ook ruimte moet zijn voor een persoonlijke invulling van de taken is het noodzakelijk dat de resultaten ervan regelmatig besproken worden zodat het werk kan bijgesteld of bijgestuurd worden. Dat bijstellen moet ook weer met de nodige tact plaats vinden. Toch kan blijken dat de taken van een vrijwilliger voor hem niet bevredigend zijn of niet goed bij hem passen. Mensen krijgen ergens routine in, hebben nieuwe uitdagingen nodig en veranderen.

Als mensen niet tevreden zijn met hun takenpakket kan daar op verschillende manieren wat aan gedaan worden.

De eerste radicale manier is hun een geheel ander takenpakket geven. Maar er zijn ook andere mogelijkheden. Er kan gedacht worden aan taakverruiming: meer taken die op hetzelfde niveau liggen. Maar ook bij taakverrijking, het toevoegen van taken op een ander niveau, bijvoorbeeld ook coördinerend in plaats van alleen uitvoerend, met de bijhorende bevoegdheden en verantwoordelijkheid. Om meer afwisseling te krijgen kan men ook taakrotatie toepassen. Binnen een vrijwilligersgroep kan regelmatig van taak gewisseld worden. Dat vergroot het inzicht in ieders werk, bevordert de samenhang en de betrokkenheid van de groep, zorgt voor flexibiliteit (men kan elkaars taken overnemen), verkleint statusverschillen en iedereen doet zowel de leuke als de onaangename karweitjes.

Natuurlijk speelt het aantal vrijwilligers ook een rol. Een kleine organisatie met slechts enkele beroepskrachten en vrijwilligers hoeft de taken minder formeel vast te leggen en heeft een minder strikte afbakening nodig. Er kan flexibel met het werk worden omgesprongen. Het gevaar bestaat wel dat de verschillen tussen beroepskrachten en vrijwilligers uit het oog worden verloren. In grotere organisaties is de nood om de taakafbakening vast te leggen groter. Een instelling met voornamelijk beroepskrachten zal al gewend zijn aan nauwkeurige omschrijvingen van takenpakketten. Maar juist dan moet erop gelet worden dat er bij vrijwilligers anders mee omgegaan wordt. Als er voornamelijk vrijwilligers actief zijn, zal het om maatwerk gaan voor elke vrijwilliger. De organisatie zal in staat moeten zijn zich ook aan te passen aan de vrijwilligers in plaats van dat de vrijwilligers zich volledig aan moeten passen aan de organisatie. We werken vandaag immers met vrijwilligers die een afweging maken tussen eigen interesses en competenties, en de doelen van de organisatie.

1.3 METHODE VAN AFBAKENING

Als het gaat om de invoering van vrijwilligerswerk in een organisatie is de taakafbakening tussen beroepskrachten en vrijwilligers een speciaal probleem. Om taakomschrijvingen voor vrijwilligers te maken die zowel nuttig zijn voor de organisatie als acceptabel voor de beroepskrachten, is een methode ontwikkeld. Deze methode kan ook gebruikt worden in organisaties waar reeds vrijwilligers aanwezig zijn om de taakafbakening beter af te stemmen en te evalueren. In deze methode vertrekken we van de taken van de beroepskrachten. Deze taken leveren de bouwstenen voor de taakomschrijvingen van vrijwilligers.

We werken in verschillende stappen:

1. Zet de taken van de beroepskrachten op een rij.
 - Welke taken dienen door beroepskrachten uitgevoerd te worden?
 - Welke taken worden nu reeds door beroepskrachten uitgevoerd en welke niet?
 - Zijn er beroepskrachten die nieuwe taken dienen te krijgen?
 - Beschikken we over voldoende beroepskrachten om deze taken op te nemen?
2. Bekijk vervolgens de taken die voorbehouden zijn aan vrijwilligers.
 - Welke taken (die niet door beroepskrachten uitgevoerd worden) staan nog open?
 - Kunnen deze taken door vrijwilligers uitgevoerd worden?
 - Is de nodige deskundigheid (bij vrijwilligers) haalbaar?
 - Kunnen we het nodige aantal vrijwilligers hiervoor aantrekken?
3. Kijk of er voldoende evenwicht is in de verschillende takenpakketten, en in de posities van beroepskrachten en vrijwilligers.
 - Zijn de diverse takenpakketten voor de beroepskrachten en de vrijwilligers evenwichtig samengesteld?
 - Is er een goed evenwicht in de taakverdelingen tussen beroepskrachten en vrijwilligers?
 - Is de positie van de vrijwilligers en de beroepskrachten voor iedereen duidelijk genoeg en aanvaardbaar?
 - Zijn alle nodige taken verdeeld, of dienen er af en toe opnieuw verschuivingen te gebeuren in de taakverdeling?

Al deze vragen kunnen nieuwe ideeën opleveren voor activiteiten voor vrijwilligers, al dan niet in samenwerking met beroepskrachten. Het kan ook leiden tot een nieuw aanbod van de organisatie. Om samen met de beroepskrachten en de vrijwilligers, van de antwoorden tot realistische taakomschrijvingen te komen, kunnen deze gekoppeld worden aan vragen als: hoeveel tijd is daarvoor nodig, hoeveel begeleiding en scholing, enz., met gebruikmaking van alle criteria die hiervoor zijn behandeld. Voor beroepskrachten met weinig ervaring met vrijwilligerswerk kan het handig zijn lijsten te geven met bestaande taakomschrijvingen van vrijwilligers in de eigen organisatie of elders. Of met mogelijke taken, gebaseerd op het werk van soortgelijke organisaties en met deskundigheden en vaardigheden van vrijwilligers die reeds beschikbaar zijn. Op die manier krijgen ze een idee van wat mogelijk en haalbaar is. Uiteraard biedt deze methode geen oplossing voor problemen die ontstaan als bijvoorbeeld de directie of het bestuur van een organisatie wil dat vrijwilligers voor bepaalde taken worden ingezet die de betaalde beroepskrachten niet willen afstaan. Dat is een belangenconflict tussen bestuur of directie en de beroepskrachten. Maar zowel in organisaties met veel als met weinig beroepskrachten kan deze methode gebruikt worden om taken voor vrijwilligers af te leiden van het werk van de beroepskrachten, op een zodanige manier dat de beroepskrachten het idee hebben dat zij wat te winnen hebben bij de komst van vrijwilligers.

2 ORGANISATIESTRUCTUUR EN TAAKAFBAKENING

Elke organisatie heeft een vooropgesteld doel: het bieden van zorg en huisvesting aan gehandicapten, of kinderen met problemen helpen door ze contactmogelijkheden aan te bieden, of de aarde en haar leefmilieu behouden voor toekomstige generaties. Zo'n doel wordt in de praktijk vertaald in een aanbod of product dat helpt dat doel dichterbij te brengen: een gezinsvervangend tehuis, een kindertelefoon of een milieubeweging met deskundigheid, acties en publiciteit. Uiteraard moet dat aanbod zodanig zijn dat mensen daar gebruik van willen maken. Een gezinsvervangend tehuis moet fatsoenlijk ingericht zijn en deskundig personeel in dienst hebben. De kindertelefoon moet bereikbaar zijn op tijden dat kinderen kunnen bellen en medewerkers hebben die goed met kinderen kunnen praten. Een milieubeweging moet op zo'n manier deskundig zijn, in het nieuws komen en druk kunnen uitoefenen dat haar boodschap serieus genomen wordt en invloed heeft.

Het doel van de organisatie stelt dus eisen aan haar aanbod of product, eisen op het gebied van kwaliteit, bereikbaarheid, verkrijgbaarheid en prijs die mensen moeten betalen om het te krijgen of er gebruik van te maken.

Om dat aanbod of product te kunnen aanbieden is een organisatie nodig. Hoe die organisatie eruit ziet en werkt is weer van invloed op de werkzaamheden die gedaan worden en de taken die vervuld moeten worden. En hoe verdeel je die taken en werkzaamheden? Daarvoor heb je mensen nodig. Dat kunnen zowel beroepskrachten als vrijwilligers zijn. In een gezinsvervangend tehuis werken voornamelijk betaalde mensen, maar er zijn ook bezoekvrijwilligers. Een kindertelefoon heeft zelden meer dan twee beroepskrachten in dienst en draait voornamelijk op vrijwilligers. Bij milieubewegingen verschilt het nogal, de een werkt met vrijwel alleen vrijwilligers, de ander vooral met beroepskrachten. De structuur van een organisatie heeft nogal wat invloed op het vrijwilligersbeleid. De criteria uit het vorige hoofdstuk en de organisatiestructuur bepalen hoe de taakafbakening tussen beroepskrachten en vrijwilligers opgezet wordt.

Binnen de organisaties die met vrijwilligers werken maken we grofweg een onderscheid tussen twee verschillende structuren. Daarvan geven we aan, welke vormen van taakafbakening voorkomen en welke knelpunten daarmee gepaard gaan.

In de ene soort organisatie werken voornamelijk beroepskrachten en is het vrijwilligerswerk vooral aanvullend van aard. In de andere soort organisatie draait men voornamelijk op vrijwilligers, en zijn beroepskrachten in de minderheid. Bij deze laatste soort organisatie is er nog verschil tussen vrijwilligers die werken voor beroepskrachten (de doelen en het beleid van de organisatie worden bepaald door beroepskrachten) en beroepskrachten die in dienst zijn van vrijwilligers (een vrijwilligersorganisatie die beroepskrachten benut om taken uit te voeren).

2.1 AANVULLEND VRIJWILLIGERSWERK

In dit soort organisaties, zoals ziekenhuizen en verpleeghuizen, wordt het grootste gedeelte van het werk door beroepskrachten gedaan. Deze hebben daarvoor een soms gespecialiseerde, opleiding genoten. Veel van het werk is routinematig en repetitief. De werkdruk ligt meestal hoog. Het accent ligt op de taken die gedaan moeten worden en de vastliggende rol die men heeft: verpleegkundige, hoofd, kok. Taken en bevoegdheden zijn over het algemeen nauw omschreven. De organisatiestructuur is hiërarchisch. Beleid en uitvoering zijn van elkaar gescheiden. De positie van beroepskrachten en vrijwilligers is in principe geheel verschillend. Het afbakenen van de taken tussen beroepskrachten en vrijwilligers in dit soort organisaties gaat ervan uit dat er een aantal kerntaken zijn, waarvoor de deskundigheid verworven is via opleiding en werkervaring, die door beroepskrachten worden uitgeoefend. Het doel van dit soort organisaties is de laatste jaren verschoven in de richting van het bieden van uitgebreidere en completere zorg dan voorheen, meer gericht op geestelijk welzijn. Daarnaast is er noodgedwongen veel bezuinigd.

Daarom zijn er ook een aantal taken, gedeeltelijk de afgelopen jaren gegroeid, waarvoor beroepskrachten nauwelijks tijd hebben, maar waarvan de vervulling wel noodzakelijk geacht wordt om een goede dienst te bieden. Daarvoor worden vrijwilligers aangetrokken, die ook in tijd beperkte en afgeronde taken krijgen. Die taken worden zoveel mogelijk ingevuld op een manier die overeenkomt met de wensen en mogelijkheden van de vrijwilligers. De deskundigheid van de vrijwilligers wordt geacht niet bij de kerntaken te liggen. Ze worden daarom vaak ook minder serieus genomen door de beroepskrachten. De uiteindelijke verantwoordelijkheid blijft bij de beroepskrachten. Vaak wordt één beroepskracht aangewezen om de coördinatie van de vrijwilligers(taken) op zich te nemen. Soms wordt een gedeelte van de verantwoordelijkheid overgenomen door een organisatie van vrijwilligers die op zich neemt een aantal taken uit te voeren en daarvoor vrijwilligers in te zetten. De positie van vrijwilligers wordt – als het goed is – geregeld in een vastgelegd vrijwilligersbeleid en individuele vrijwilligers tekenen een overeenkomst met de instelling.

De werkzaamheden van vrijwilligers liggen vooral op uitvoerend niveau. Het is belangrijk om de organisatiestructuur voor de vrijwilligers zo eenvoudig mogelijk te houden zodat ze zo min mogelijk met de hiërarchie te maken hebben. De taken van vrijwilligers zijn anders van aard dan van de beroepskrachten en vereisen vooral persoonlijke inzet en contact met de klanten of doelgroep van de organisatie. Het gaat om duidelijk afgeronde taken die een beperkte hoeveelheid tijd kosten. De manier van leiding geven wordt daaraan aangepast. Minder gebaseerd op hiërarchie en bevoegdheden maar vooral gericht op het bevorderen van de motivatie en het ontplooiën de capaciteiten van vrijwilligers. Binnen die taken moet ruimte zijn voor een eigen inbreng die van belang is voor de voldoening in het werk.

In deze taakafbakening zit een aantal spanningen ingebouwd. Hoewel velen in de verzorgingssector gaan werken om het contact met en de zorg voor mensen, is daar weinig tijd voor. Om een uitgebreide en kwalitatief goede zorg te realiseren worden op soms grote schaal vrijwilligers ingezet. In principe doen vrijwilligers dat waar beroepskrachten niet aan toekomen. Aan de ene kant is dat het bieden van een 'venster op de buitenwereld' en persoonlijke aandacht, en aan de andere kant springen ze soms in bij de lichamelijke verzorging, voorheen alleen een taak van beroepskrachten. Dat laatste zorgt voor veel onduidelijkheid en discussie, omdat daar de taakafbakening tussen vrijwilligers en beroepskrachten lijkt te vervagen: het is niet meer duidelijk wat de deskundigheid van de een is en wat die van de ander. Vrijwilligers doen waar beroepskrachten voor opgeleid zijn. Daarbij komt dat het contact met mensen, dat de motivatie van veel beroepskrachten voor dit werk vormt, overgenomen wordt door de vrijwilligers. Alleen worden die er niet voor betaald. Vrijwilligers hebben meer tijd, meer aandacht en zitten minder vast aan de taken en rollen van de beroepskrachten. Zij kunnen individueler te werk gaan en meer van hun persoonlijke doelen realiseren. Vrijwilligers doen wat beroepskrachten zouden willen doen. Ook dit aspect van de taakafbakening zorgt voor spanningen tussen beroepskrachten en vrijwilligers. Ook kan er spanning ontstaan tussen de meer formele en hiërarchische structuur van de organisatie waarin de beroepskrachten moeten werken en de minder hiërarchische structuur voor de vrijwilligers.

Hieronder volgen enkele voorbeelden van taakafbakening in bestaande situaties:

- In een verpleeghuis doen vrijwilligers taken die geen specifieke deskundigheid vereisen, zoals bed opmaken, thee, koffie en fruit geven. Maar ook het verzorgen van bloemen en planten, wandelen en eventueel boodschappen doen met bewoners, meegaan naar de polikliniek, enz.
- Bij activiteitenbegeleiding in de gezondheidssector is elke vrijwilliger verbonden aan een afdeling. Het is de taak van de beroepskrachten om de mensen uit bed te halen of aan te kleden. Vrijwilligers verzorgen het vervoer van bewoners naar de activiteit en terug. Vrijwilligers proberen voelbaar voor de bewoners aanwezig te zijn bij activiteiten, door naar ze te luisteren, met ze te praten, te zingen, samen van een activiteit te genieten, kortom met ze mee te leven. Daarnaast door met ze te wandelen, spelletjes te doen, voor te lezen, enz.
- Dagopvang voor bejaarden in een verzorgingstehuis wordt verzorgd door een paar beroepskrachten en een aantal vrijwilligers. Vrijwilligers doen veel voorkomende werkzaamheden: vervoer, ontvangst, samen koffiedrinken, gesprekken, gymnastiek, handwerken, gezamenlijk eten, wc-hulp en naar bed brengen, kortom hulp bij de algemene dagelijkse levensverrichtingen (ADL-verrichtingen).
- Vrijwilligers in de thuiszorg gaan in het algemeen niet in op vragen die bij de professionele zorg thuis horen, zoals hulp 's nachts, vragen die beroepsmatige deskundigheid vereisen en als het gaat om taken die voor vrijwilligers niet aantrekkelijk zijn. Maar thuiszorg probeert in te springen waar zowel professionele als mantelzorg tekortschiet. Ze biedt bijvoorbeeld hulp aan ouders van een kind met een handicap via oppas, speelhulp en verzorging zodat het gezin kan blijven functioneren. Of vrijwilligers in de thuiszorg bezoeken en doen boodschappen voor bejaarden, helpen bij vervoer en maaltijdvoorziening.
- In een gezinsvervangend tehuis voor verstandelijk gehandicapten komen vrijwilligers activiteiten uitvoeren met de bewoners: koken en bakken, muziek maken of zwemmen. Er zijn ook gastgezinnen waar bewoners meedoen en deelnemen aan de maaltijd. Extraatjes en individuele aandacht waar de beroepskrachten niet aan toekomen.

2.2 ORGANISATIES MET VOORNAMELIJK VRIJWILLIGERS

Er zijn veel verschillende soorten organisaties waar beroepskrachten een minderheid vormen van de actieve mensen. Bij vluchtelingenwerk waar tien keer zoveel vrijwilligers zijn als beroepskrachten, in buurthuizen, alternatieve hulpverlening (opvanghuizen), enz. Soms doen de vrijwilligers alleen het uitvoerend werk, vaker zijn ze ook betrokken bij het bepalen van het beleid. Over het algemeen dragen ze veel verantwoordelijkheid. De beroepskrachten doen voornamelijk coördinerend werk, zorgen voor de continuïteit of kwaliteit van het werk en dragen de eindverantwoordelijkheid (behalve in het geval waarin de beroepskrachten in dienst zijn van een vrijwilligersorganisatie).

In dit soort organisaties spelen vrijwilligers op meerdere niveaus een belangrijke rol. De organisatie is meestal minder hiërarchisch en de verdeling van taken en bevoegdheden is flexibeler. Hoewel de beroepskrachten meestal de uiteindelijke verantwoordelijkheid dragen en meer bevoegdheden hebben bij het vaststellen van het beleid, is het onderscheid met vrijwilligers bij het dagelijks beleid en de uitvoering minder duidelijk. Om dit werk te doen moeten vrijwilligers vaak enige beroepsdeskundigheid hebben of aanleren. De taken die vrijwilligers uitvoeren, zouden soms net zo goed door betaalde krachten gedaan kunnen worden.

Soms gebeurt dit ook. Organisaties die door vrijwilligers zijn opgezet blijken zo hard nodig dat beroepskrachten ingezet worden om het voortbestaan en de kwaliteit van het werk te waarborgen. In plaats van een organisatie waar vrijwilligers de dienst uitmaken wordt het een organisatie van beroepskrachten die vrijwilligers aanneemt. Andersom gaat het vaak om taken die vroeger vaak door beroepskrachten werden gedaan, alleen zijn die wegbezuinigd. Toch kan taakafbakening niet hetzelfde zijn als tussen beroepskrachten. Vrijwilligers kunnen minder belast worden - zowel in tijd als met veel verschillende taken - dan beroepskrachten. Er moet veel meer op hun persoonlijke motieven, wensen en ontplooiingsmogelijkheden gelet worden om ze te motiveren en te behouden. Het werk is meestal toch zo zwaar dat veel verloop optreedt. Een van de belangrijkste taken van de beroepskracht is het begeleiden en gemotiveerd houden van de vrijwilligers. Daar moet veel meer aandacht aan besteed worden dan bij beroepskrachten.

Bij leidinggeven zal er meer van uitgegaan moeten worden dat vrijwilligers deskundig zijn op het terrein van de organisatie of dat ze dat zullen leren via begeleiding en training. Er moet veel ruimte zijn voor de inbreng van vrijwilligers, zowel bij de uitvoering van taken als op beleidsniveau.

Hieronder volgen enkele voorbeelden van dit soort vrijwilligerswerk:

- Vluchtelingenwerk: het opvangen en ondersteunen van asielzoekers gebeurt voor het grootste deel door vrijwilligers. Ze doen intakegesprekken, zorgen voor opvang, juridisch advies, enz. Het is geen vrijblijvend werk, kan psychisch zwaar zijn, maar de beroepskrachten zijn uiteindelijk verantwoordelijk.
- Sociaal-cultureel werk: een vrijwilliger kan zowel kooklessen geven, helpen bij het onderhoud van een gebouw, conciërge zijn, fietslessen geven aan migranten, als bestuurslid zijn van een buurthuis. Vrijwilligers zijn er zowel op uitvoerend niveau als beleidsmatig niveau bezig. Beroepskrachten zorgen voor de continuïteit en verrichten ondersteunend werk.
- Geestelijke gezondheidszorg: vrijwilligers bezoeken langdurige bewoners van psychiatrische inrichtingen. Projecten begeleid wonen voor mensen die uit een richting komen, zijn zowel door vrijwilligers als gewone zorginstanties opgezet. Maar vrijwilligers overtreffen in aantal ruimschoots de beroepskrachten. En ook hier werken ze vaak zowel op uitvoerend als beleidsmatig niveau.

DOE DE TEST

De volgende oefeningen kunnen u helpen bij het afbakenen van taken en het doordacht samenstellen van takenpakketten.

1.

Met de vragenlijst vrijwilligers versus beroepskrachten kan u in uw organisatie nagaan hoe professionele medewerkers zichzelf zien samenwerken met vrijwilligers. Van daaruit kunnen taken(pakketten) voor de vrijwilligers ontwikkeld worden.

2.

De lijst hulpmiddelen voor een goede taakafbakening kan u helpen om vanuit de organisatie en vanuit de vrijwilliger na te gaan of er een doordachte taakafbakening in uw organisatie wordt toegepast.

VRIJWILLIGERS VERSUS BEROEPSKRACHTEN: EEN BEVRAGING IN DE ORGANISATIE

Deze bevraging heeft tot doel na te gaan wat er leeft bij de professionele medewerkers en hoe zij zichzelf zien samenwerken met vrijwilligers.

Je vorige ervaring in het werken met vrijwilligers

Heb je voordien ooit gewerkt in een organisatie die ook met vrijwilligers werkte?

? ja ? neen ? weet niet

Heb je voordien ooit vrijwilligers gesuperviseerd?

? ja ? neen

Doe je zelf vrijwilligerswerk?

? ja ? neen ? ooit gedaan, maar nu niet meer

Jouw inschatting van het werken met vrijwilligers

Wat denk je in het algemeen over de wenselijkheid om in onze organisatie nu te gaan samenwerken met vrijwilligers

? erg wenselijk ? beetje wenselijk ? onzeker
? niet wenselijk op dit moment ? zal nooit toepasselijk zijn

In welke mate zijn we vandaag klaar voor het (samen)werken met vrijwilligers?

? Helemaal klaar ? Klaar ? onzeker ? niet klaar

Zijn er taken of opdrachten waarvoor je denkt dat vrijwilligers in onze organisatie nodig en geschikt zijn?

Zijn er taken, opdrachten of domeinen waarvoor je denkt dat vrijwilligers helemaal niet geschikt zijn?

Welke onderwerpen of bezorgdheden wil je eerst besproken zien in onze organisatie alvorens we met vrijwilligers beginnen te werken?

Welk soort training, coaching of hulp zou je willen krijgen voor je gevraagd wordt met vrijwilligers te werken?

Zijn er nog andere opmerkingen die je kwijt wil in verband met vrijwilligers in onze organisatie?

Hulpmiddelen voor een goede taakafbakening

Checklists (naar Heinsius 1992)

Bij het afbakenen van taken kan u vertrekken vanuit de positie van de organisatie of de vrijwilliger. Bij deze oefening kan u het bestaande takenpakket eens toetsen aan de onderstaande vragen of nieuwe taken plaatsen aan de hand van de onderstaande lijst.

Voor de instelling:

- Wat is het doel van de activiteit waarbij de vrijwilliger betrokken wordt?
- Welke tijd is nodig voor de uitvoering van de taak?
- Wat is de plaats van de handeling?
- Welke deskundigheid en ervaring zijn vereist?
- Welke technische hulpmiddelen zijn nodig?
- Zit er voldoende variatie in het takenpakket?
- Is er ruimte voor een zekere mate van zelfstandigheid?
- Bestaat er duidelijkheid over de invulling en afbakening?
- Zijn de taken controleerbaar: kunnen gegevens over de uitvoering worden gerapporteerd?
- Kunnen vrijwilligers zich in de taken vinden?

Voor de vrijwilliger

- Beantwoorden de taken aan het doel waarmee ik het vrijwilligerswerk verricht?
- Komen de verantwoordelijkheden die met de taken gepaard gaan overeen met wat ik wil en aankan?
- Komt de benodigde tijdsinvestering overeen met mijn wensen?
- Komt het takenpakket overeen met de aard van de taken en de tijdsinvestering die ik wil?
- Is het werk leuk en boeiend?
- Leer ik van deze taken, doe ik nuttige ervaring op?
- Kan ik via het vrijwilligerswerk prettige contacten leggen?
- Komt het takenpakket overeen met mijn behoeften aan begeleiding en zelfstandigheid?

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
<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
<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
<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
<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
<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

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

Koning Boudewijnstichting
Brederodestraat 21
1000 Brussel
tel. (02)511 18 40
fax. (02)511 52 21
e-mail. 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

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
<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 Taakafbakening	3
1.1 Criteria	3
1.2 Takenpakketten	4
1.3 methode van afbakening	5
2 Organisatiestructuur en taakafbakening	5
2.1 Aanvullend vrijwilligerswerk	6
2.2 Organisaties met voornamelijk vrijwilligers	7
Doe de test	9
De Steunpunten voor Vrijwilligerswerk & hun partners	11
ATOOM	14
Literatuurlijst	15

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^{de} 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^e druk mei 2000

2^e 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 spel materiaal 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!