

# **Vrijwilligers en beroepskrachten**

*Verslag van een verkennend onderzoek naar  
hun relatie*

Drs. Henk Jan van Daal  
Dr. Aletta Winsemius  
Drs. Esther Plemper

Juli 2005



# Inhoud

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>5</b>
1.1	Aanleiding	5
1.2	Vraagstelling	8
1.3	Interdependenties en identiteiten	10
1.4	Organisatorische context	15
1.5	Werkwijze	18
1.6	Opbouw van de rapportage	18
<b>2</b>	<b>De historische context van de samenwerking tussen vrijwilligers en beroepskrachten</b>	<b>21</b>
2.1	Inleiding	21
2.2	Van gilden, kerken, kloosters en de opkomst van verenigingen	22
2.3	De ontwikkeling van de verzorgingsstaat	24
2.4	Een bezuinigende overheid	29
2.5	De overheid als regisseur binnen de verzorgingsamenleving	32
2.6	Groeiende aandacht voor de eigen waarde van vrijwilligerswerk	36
2.7	Actuele ontwikkelingen	38
2.8	De identiteiten van vrijwilligerswerk en het werk van beroepskrachten	40
2.9	Conclusies	46
<b>3</b>	<b>Vrijwilligers en beroepskrachten binnen één organisatie</b>	<b>49</b>
3.1	Inleiding	49
3.2	Vrijwilligersorganisaties onder druk: Kampong en VOC	50
3.3	Op zoek naar de identiteit van de organisatie: Humanitas	55
3.4	Vrijwilligerswerk als methodiek: Match, Exodus en Stichting Welzijn Alphen aan den Rijn	58
3.5	De herontdekking van vrijwilligerswerk in een professionele <i>campaigning</i> -organisatie: WNF	63
3.6	Samenvatting en conclusies	66

<b>4</b>	<b>Vrijwilligersorganisaties en beroepsorganisaties werken samen</b>	<b>71</b>
4.1	Inleiding	71
4.2	Vrijwilligerswerk in de zorg: verschuiving van taken	73
4.3	Organisaties in de terminale zorg: eigen waarde vrijwilligerswerk voorop	78
4.4	Vrijwilligerswerk en betaald werk in de markt: Archeon en VVvA	82
4.5	Speeltuinen en buitenschoolse opvang: voorwaarden voor geslaagde samenwerking	86
4.6	Kindervakantiewerk in Alphen aan den Rijn: samenwerking op lokaal niveau	89
4.7	ABCD in Oud-Delfshaven: beroepskrachten en maatschappelijke inbreng van burgers	92
4.8	Samenvatting en conclusies	95
<b>5</b>	<b>Samenvatting, slotbeschouwing en suggesties voor verder onderzoek</b>	<b>103</b>
5.1	Samenvatting	103
5.2	Slotbeschouwing	115
5.3	Suggesties voor verder onderzoek	124
	<b>Literatuur</b>	<b>129</b>
	<b>Bijlage</b>	<b>135</b>
	Informanten	135

# 1 Inleiding

## 1.1 Aanleiding

In Nederland houden tal van (onbetaalde) vrijwilligers én betaalde beroepskrachten zich bezig met de aanpak van problemen van individuen en samenleving. Nogal eens hebben vrijwilligers en beroepskrachten met elkaar te maken en werken ze samen. Samenwerking kan synergie opleveren en dus een meerwaarde hebben, maar er kunnen zich ook spanningen voordoen. De verhouding en taakafbakening tussen vrijwilligers en beroepskrachten zijn in de loop der jaren geëvolueerd. Taken die aanvankelijk door vrijwilligers werden verricht kwamen met de opkomst van de verzorgingsstaat steeds meer in handen van professionals. De laatste jaren zijn de rollen die beroepskrachten voor vrijwilligers vervullen veranderd en hebben ze soms ondersteunende taken gekregen. In verschillende organisaties worden nu de taken van beide groepen 'ontvlecht' met het oog op een heldere taakafbakening. Ontwikkelingen in de samenleving en het overheidsbeleid zijn van invloed op hun taakafbakening, en op de samenwerking en spanningen die zich in hun verhouding voordoen.

Over de relatie tussen vrijwilligers en beroepskrachten wordt veel gesproken. Toch is er weinig over bekend. In een inventarisatie van onderzoek en onderzoekswensen over vrijwilligerswerk, uitgevoerd door de Stichting Recreatie in opdracht van het

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, staan voor de periode van 1989 tot 2002 zeventien publicaties vermeld. De meeste publicaties betreffen praktijkgerichte, sectorale onderzoeken (thuiszorg, ouderenzorg, hulp aan verslaafden, speeltuinwerk, brandweer, sport).

De relatie tussen vrijwilligers en beroepskrachten is nog geen onderwerp geweest van sectoroverstijgend onderzoek. Het belang van een inventarisatie van de knelpunten in de relatie en van de voorwaarden waaronder de relatie optimaal gestalte kan krijgen, is echter groot. Beleidsmakers, vrijwilligersorganisaties en organisaties in de sectoren waar vrijwilligers hun diensten aanbieden, zoeken naar een heldere taakafbakening, afspraken over verantwoordelijkheden, afstemming van de werkzaamheden, en duidelijkheid over de mogelijkheden van vrijwilligers en beroepskrachten.

Uit praktijkvoorbeelden blijkt dat de relatie tussen vrijwilligers en beroepskrachten kwetsbaar is en een potentiële bron kan zijn van wederzijdse ergernis of zelfs conflicten. Verschillende ontwikkelingen zetten de relatie onder druk, waardoor heldere afspraken en een duidelijke taakafbakening nog belangrijker worden. Zie ook Winsemius en Van Vliet, 2004 en het Trendrapport Vrijwilligerswerk 2004/2005 (CIVIQ, 2004).

De wat minder goede economische situatie aan het begin van het nieuwe millennium heeft directe consequenties gehad voor organisaties in de sectoren zorg en welzijn, sport en justitie, waaronder vrijwilligersorganisaties. Op subsidies werd bezuinigd en organisaties kregen te maken met efficiencykortingen. Als gevolg hiervan nam de werkdruk toe, vonden gedwongen ontslagen plaats en lopen (betaalde) medewerkers een hoger risico op ziekte, overbelasting en burn-out. Bezuinigingen hebben ook geleid tot besparingen op de ondersteuning en coördinatie van vrijwilligers. Ten slotte hebben bezuinigingsmaatregelen gevolgen gehad voor de beschikbaarheid van vrijwilligers. Tegenwoordig worden mensen gestimuleerd meer en gedurende een langere periode betaald te werken, onder meer door de inperking van WAO- en bijstandsmogelijkheden en het ontmoedigen van vervroegd pensioen. Dat zou een terugval kunnen

veroorzaken in vrijwilligerswerk door gepensioneerden en uitkeringsgerechtigden. Ook demografische ontwikkelingen hebben gevolgen voor de samenwerking tussen vrijwilligers en beroepskrachten. Vergrijzing en ontgroening leiden niet alleen tot een lagere arbeidsparticipatie, maar veroorzaken tevens meer behoefte aan hulp en ondersteuning door beroepskrachten en vrijwilligers. Ook de eerste generatie migranten vergrijst.

Met de vermaatschappelijking van de zorg wordt nu echter juist een groter beroep gedaan op de inzet van vrijwilligers. Als mensen met een handicap of beperking en ouderen zo lang mogelijk zelfstandig leven, vraagt dat om ondersteuning op maat en om coördinatie van de benodigde ondersteuning en de aanwezige mogelijkheden. Mantelzorg wordt bij een hogere arbeidsparticipatie van vrouwen en bij een toename van ouderen zonder kinderen minder vanzelfsprekend. Bovendien maken de toename van buitenlandse beroepskrachten in de zorg en de aanwezigheid van vrijwilligers uit andere landen het belangrijk dat de relatie tussen beroepskrachten en vrijwilligers helder is.

Vrijwilligers worden, net zoals alle burgers, mondiger. Ze zijn kritischer ten opzichte van hun eigen inzet. Ze doen het vrijwilligerswerk niet zomaar, maar stellen eisen. Waar een beroepskracht zuchtend zijn werk kan doen, omdat hij het geld nodig heeft, doet iemand vrijwilligerswerk, omdat hij het leuk vindt of er iets van wil leren. Een vrijwilliger verbindt zich niet meer levenslang aan een bepaalde organisatie en gaat wat anders doen als het werk niet voldoet aan de verwachtingen. Het behoud van de vrijwilliger wordt daarmee urgenter.

De maatschappelijke betrokkenheid en inzet van burgers zijn groot. De overheid doet een beroep op een grotere eigen verantwoordelijkheid van burgers. De mogelijkheden van burgerinitiatieven zoals buurtvaders, ouderinitiatieven in de zorg voor mensen met een handicap, zijn verruimd. Regelingen als het persoonsgebonden budget bieden burgers meer mogelijkheden tot eigen initiatief. Daarmee kunnen burgers ook eisen stellen aan de diensten van beroepskrachten. Burgerinitiatieven vragen om afstemming met bestaande werkzaamheden van beroepskrachten.

De relevantie van dit onderzoek is gelegen in bovengenoemde ontwikkelingen. Vooral in het licht van ontbrekende kennis van de gevolgen voor de relatie tussen vrijwilliger en beroepskracht, en het gemis aan inzicht in de voorwaarden waaraan een relatie moet voldoen om optimaal te zijn voor beide kanten. Ook vult het onderzoek een leemte in kennis over de behoefte en ondersteuning van vrijwilligers en de voorwaarden voor een efficiënte samenwerkingsrelatie.

Doel van het onderzoek is te komen tot verheldering van de verhouding tussen het vrijwilligerswerk en de professionele sfeer. We willen knelpunten in deze verhouding in kaart brengen en goede praktijken zichtbaar maken. We zoeken naar de ideële en strategische aspecten van de verhouding alsmede naar de organisatorische vormgeving daarvan.

## 1.2 Vraagstelling

De centrale vraagstelling van dit onderzoek luidt:

Onder welke voorwaarden kan de relatie tussen vrijwilligers en beroepskrachten gestalte krijgen, zodat beide actoren hun werkzaamheden optimaal kunnen verrichten en hun doelstellingen kunnen bereiken?

In het onderzoeksvoorstel wordt de weg naar een antwoord op deze vraag geleid door de volgende deelvragen:

1. Welke relaties en taakafbakeningen bestaan er tussen vrijwilligers en beroepskrachten? Hoe zijn ze bedoeld (Staat er wat op papier? Wat staat er op papier?) en hoe pakken ze uit in de praktijk?
2. Wat zijn de knelpunten in die relatie? En daarmee samenhangend: welke goede en slechte voorbeelden zijn er?
3. Welke invloed hebben maatschappelijke ontwikkelingen op de relatie, nu en in de toekomst?
4. Hoe kan de relatie geoptimaliseerd worden? Welke ondersteuning hebben organisaties die met vrijwilligers werken, nodig? En welke ondersteuning hebben de beroepskrachten en de vrijwilligers zelf nodig?



Voor de operationalisatie van deze vragen hebben we de verhouding tussen vrijwilligers en beroepskrachten vanuit twee perspectieven benaderd. Vanuit het eerste perspectief verkennen we de strategische aspecten van de verhouding. We onderscheiden niet alleen vrijwilligers en beroepskrachten, maar ook organisaties van vrijwilligers en professionele organisaties. We zien ze als actoren die elkaar - vanuit hun eigen belangen - nodig kunnen hebben ofwel interdependent zijn. Vanwege die interdependentie wordt toenadering gezocht en samenwerking mogelijk gemaakt, maar de belangen van de actoren zullen zelden geheel samen vallen. Binnen de verhouding verwachten we ook tegenstrijdige belangen tegen te komen, die tot spanningen kunnen leiden. Actoren zoeken oplossingen voor deze spanningen, die soms praktisch en soms strategisch van aard zullen zijn. Vanuit het tweede perspectief gaan we na hoe de interdependentie organisatorisch gestalte krijgt, ofwel tussen vrijwilligers en beroepskrachten binnen een zelfde organisatie ofwel tussen organisaties.

Vanuit deze redenering hebben we de onderzoeksvragen als volgt geherformuleerd:

1. Welke maatschappelijke en politieke ontwikkelingen zijn van invloed op de interdependentie tussen vrijwilligers en beroepskrachten, in het verleden, in het heden en in de toekomst?
2. Welke interdependenties zijn er tussen vrijwilligers en beroepskrachten en tussen vrijwilligersorganisaties en andere organisaties? Welke spanningen brengen deze interdependenties met zich mee?
3. Welke strategische keuzen maken vrijwilligers en beroepskrachten en vrijwilligersorganisaties en andere organisaties om spanningen op te lossen? En welke organisatorische consequenties hebben deze strategische keuzen?

Deze vragen en de redenering die er aan ten grondslag ligt, worden in de volgende twee paragrafen uitgewerkt.

### 1.3 Interdependenties en identiteiten

Een leidend begrip in dit onderzoek is interdependentie. In deze paragraaf maken we duidelijk wat we er onder verstaan en hoe het verbonden is met andere begrippen uit de onderzoeksvragen. Ook gaan we in op de betrokken actoren en hun identiteit.

#### *Interdependente actoren*

In dit onderzoek zien we vrijwilligers en beroepskrachten, vrijwilligersorganisaties en andere organisaties als actoren. In dit 'strategisch actorperspectief' hebben vrijwilligers en beroepskrachten (en vrijwilligersorganisaties en andere organisaties) een identiteit en oogmerken (of missies). Ze hebben *belangen* die ze met behulp van strategieën willen realiseren in een omgeving die kansen en bedreigingen biedt. Voor vrijwilligers en vrijwilligersorganisaties maken beroepskrachten, en organisaties met hoofdzakelijk of uitsluitend beroepskrachten, deel uit van die omgeving. Voor beroepskrachten geldt het omgekeerde. Voor beiden geldt dat de strategieën van de andere actor zowel kansen kunnen bieden als bedreigend kunnen zijn. Van een kans is sprake wanneer de ene actor de ander iets van *waarde* te bieden heeft. Wanneer de actoren elkaar iets van waarde te bieden hebben, dan spreken we van *interdependentie* (wederzijdse afhankelijkheid).

Van belang is dat de afhankelijkheid daadwerkelijk wordt ervaren<sup>1</sup>. Daarvan is bijvoorbeeld sprake in het geval van een dienstverlenende vrijwilligersorganisatie die voor het vinden van hulpvragers afhankelijk is van een instelling voor beroepsmatige zorg, terwijl de laatste de menselijke warmte van vrijwilligers als extraatje voor patiënten op prijs stelt. Naast kansen en interdependenties kunnen er ook bedreigingen en *spanningen* bestaan. Dit gebeurt op het moment dat twee partijen op bepaalde punten

<sup>1</sup> Besef van identiteit en missie zijn veelal impliciet in de persoon of organisatie aanwezig. Soms worden ze expliciet gemaakt, bijvoorbeeld bij de ontwikkeling van strategisch beleid, of bij een ingrijpende organisatie- of loopbaanverandering. Ook bestaat er, meestal impliciet en soms expliciet, een beeld van de kansen en bedreigingen die in de omgeving van de actor aanwezig zijn. Met dit onderzoek wordt gepoogd om identiteiten, kansen, bedreigingen en mogelijke interdependenties expliciet te maken.

iets aan elkaar kunnen hebben, terwijl hun oogmerken en belangen op andere punten met elkaar botsen.

In het onderzoek benaderen we de interdependenties en spanningen tussen de actoren allereerst vanuit historisch perspectief. We gaan na hoe belangen van vrijwilligers en hun organisaties, de belangen van beroepskrachten en hun organisaties en de interactie tussen die belangen worden beïnvloed door maatschappelijke en politieke ontwikkelingen. We verkennen met andere woorden de invloed van sociaal-culturele ontwikkelingen en overheidsbeleid op de interdependenties tussen vrijwilligers en beroepskrachten.

#### *Nadere omschrijving van de actoren*

Actoren in dit onderzoek zijn vrijwilligers en beroepskrachten, maar ook verschillende typen organisaties met vrijwilligers en/of beroepskrachten. We hanteren de in Nederland al enige decennia gangbare omschrijving van het begrip vrijwilliger: *vrijwilligers* verrichten werk, in enig georganiseerd verband, onverplicht en onbetaald, (mede) ten behoeve van anderen of de samenleving (CRM, 1980; RMO, 1997). In dit onderzoek doelen we met georganiseerd verband ook op spontane en minder formele organisatievormen. Kenmerkend voor *beroepskrachten* is dat ze een arbeidsovereenkomst hebben met de organisatie waarvoor ze werken, waarmee ze onder het arbeidsrecht vallen. Hieraan zijn rechten en plichten verbonden die voor vrijwilligers niet gelden. Sommige organisaties leggen de rechten en plichten van vrijwilligers vast in een vrijwilligerscontract, maar dit heeft niet dezelfde geldigheid als een arbeidscontract.

We onderzoeken ook de verhoudingen tussen actoren op organisatieniveau, bijvoorbeeld tussen organisaties van vrijwilligers en organisaties met hoofdzakelijk of uitsluitend beroepskrachten. In sommige organisaties zijn zowel vrijwilligers als beroepskrachten werkzaam, in andere werken alleen vrijwilligers of alleen beroepskrachten. Op grond van aantal en rol van vrijwilligers zijn organisatietypologieën te maken, die in de volgende paragraaf aan de orde komen. Eerst gaan we in op het verschil tussen organisaties op grond van hun doelstellingen.

### *Identiteiten van vrijwilligers en beroepskrachten*

Identiteiten (oogmerken, rolopvattingen en belangen) van vrijwilligers en beroepskrachten lopen uiteen omdat de actoren deel uitmaken van verschillende maatschappelijke 'sferen'. Het verrichten van vrijwilligerswerk is een kenmerkende activiteit van de *civil society*, ofwel het geheel van organisaties waarin burgers met elkaar op vrijwillige (niet-gedwongen en niet-commerciële) basis collectieve en maatschappelijke oogmerken nastreven. Maatschappelijke sferen naast de *civil society* zijn de overheid (inclusief de verstatelijkte sectoren), de markt en de gemeenschap (familie en vrienden). Binnen de *civil society* bestaan organisatievormen met globaal drie verschillende oogmerken: wederzijdse steun (*mutual support*), dienstverlening (*service-delivery*) en maatschappelijke inbreng (waaronder *campaigning*, vgl. Handy, 1988; Van Daal, 1990)<sup>2</sup>. Binnen de *civil society* kunnen betaalde beroepskrachten worden aangetrokken om vrijwilligers bij te staan. Wanneer zij niet een te groot stempel op het werk drukken, maakt de organisatie in onze ogen nog steeds deel uit van de *civil society*. Naarmate het aantal beroepskrachten groeit, vindt er een overgang plaats van *civil society* naar een aan de overheid of markt gelieerde sfeer.

Veel professionele organisaties op terreinen als zorg en welzijn maken deel uit van de overheid of de markt. De afgelopen decennia financierden overheden en collectieve verzekerings- of andere fondsen, het werk in beroepsmatige organisaties. Vooral in de zorg werden eisen aan het beroepsmatige werk bij wet geregeld (bijvoorbeeld de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten, en de Kwaliteitswet). Burgers kunnen er aanspraak op maken. Naast de arbeidsrechtelijke aspecten zijn dus de wettelijk geregelde garanties omtrent inzet en producten kenmerkend voor hun beroepsmatige werk. Vooral een beroepskracht die een arbeidscontract heeft getekend met een organisatie die wettelijk gereguleerde voorzieningen treft, onderscheidt zich van een

<sup>2</sup> Met maatschappelijke inbreng doelen we op actief burgerschap, wat breder is dan *campaigning* van Handy. Dit actief burgerschap, bijvoorbeeld inzet voor straat, buurt of milieu, wordt vanuit overheden en instellingen gestimuleerd en gefaciliteerd, waarmee naast de 'representatieve democratie' de 'participatieve democratie' wordt bevorderd.

vrijwilliger die een meer vrijblijvende verhouding met de organisatie heeft.

#### *Grensverkeer*

Vooraf stichtingen die deel uitmaakten van de civil society en die met beroepskrachten werken, zijn op een gegeven moment in de sfeer van de overheid getrokken. Momenteel worden deze beroepsmatige organisaties in toenemende mate de markt opgeduwd. Waar de overgang tussen sferen soms vaag is, heeft het grensverkeer onze speciale aandacht.<sup>3</sup>

#### *Professionaliteit*

Kenmerkend voor beroepskrachten is vaak een door opleiding, training en werkervaring verkregen professionaliteit. Dit aspect is echter minder doorslaggevend dan de aanwezigheid van een arbeidscontract, en bijbehorende betaling, voor het onderscheid met vrijwilligers. Ook vrijwilligers kunnen namelijk professionals zijn. Hun vrijwilligerswerk ligt soms in het verlengde van hun betaalde werk. Een marktonderzoeker bijvoorbeeld wordt niet opeens minder professioneel wanneer zij een doelgroepenanalyse maakt voor de tennisvereniging.<sup>4</sup> In het volgende schema worden de mogelijke combinaties weergegeven.

<sup>3</sup> Mede doordat beroepskrachten zowel in de civil society als de non-profitsector en overheid werken, kunnen hun rolopvattingen variëren en - met een verschuiving van machtsevenwicht tussen sferen - in de loop van de tijd evolueren. Ook rolopvattingen van vrijwilligers kunnen verschuivingen vertonen onder invloed van maatschappelijke ontwikkelingen. We zullen zien dat een organisatie in de zorg als Humanitas worstelt met de vraag of deze wil behoren bij de verstatelijkte professionele sfeer of die van de civil society.

<sup>4</sup> Het ligt voor de hand te veronderstellen dat een goede samenwerking tussen een professionele beroepskracht en een professionele vrijwilliger een bijzondere aanpak vraagt. Immers, hiërarchie tussen beroepskracht en vrijwilliger komt onder druk te staan. Een vrijwilliger die net zoveel professionele kennis en ervaring heeft als de beroepskracht - of meer - stelt zich waarschijnlijk autonomer op dan in een omgekeerde situatie.

	Arbeidscontract	Geen contract of vrijwilligerscon- tract
Professional		
Niet-professional		

Bij de professionaliteit van beroepskrachten (maar ook van vrijwilligers) behoren ook rolopvattingen en vaardigheden in relatie tot de andere partij. Sommige beroepskrachten, zoals artsen of verpleegkundigen, zijn professioneel weinig op samenwerking met vrijwilligers georiënteerd (maar zullen dat in de toekomst wel moeten zijn). De professionaliteit van andere beroepsgroepen, zoals sociaal-cultureel werkers en opbouwwerkers, heeft juist wel nadrukkelijk betrekking op het werken met vrijwilligers.

#### *Evoluerende interdependenties*

De variatie in identiteiten, oogmerken, rolopvattingen en belangen tussen organisaties in de verschillende sferen levert allerlei typen interdependenties en mogelijkheden voor strategische coalities op. Spanningen kunnen evenzeer het gevolg zijn. Specifieke oogmerken van een vrijwilligersorganisatie lijken van invloed te zijn op de waarde die beroepskrachten ervoor kunnen hebben. Zo zal een dienstverlenende vrijwilligersorganisatie die betere producten wil leveren, eerder dan een gezelligheidsvereniging, professionelere vrijwilligers of betaalde vakkrachten willen aantrekken. We zijn op zoek naar ontwikkelingen in interdependenties (die *opportunities* of kansen bieden) tussen vrijwilligers en beroepskrachten en hun organisaties, maar ook naar steeds aanwezige spanningen (*threats* of bedreigingen).

De verhouding tussen vrijwilligers en beroepskrachten bestaat niet in een maatschappelijk vacuüm. Integendeel, maatschappelijke ontwikkelingen en veranderingen in bijvoorbeeld overheidsbeleid conditioneren de belangen van de actoren en hun waarde voor anderen. Zo trad met de opkomst van de verzorgingsstaat een sterke machtsverschuiving op in de richting van verstatelijk beroepsmatig werk, waarbij veel vrijwilligerswerk in de marge belandde. In het kader van de vermaatschappelijking van de zorg

staan vrijwilligers juist weer in het brandpunt van de belangstelling en wordt van beroepskrachten weer een meer dienstvaardige opstelling verwacht. Met een historische schets verkennen we in hoofdstuk 2 globaal de invloed van enkele maatschappelijke ontwikkelingen en overheidsbeleid op de belangen van vrijwilligers en beroepskrachten en hun waarde ten opzichte van elkaar.

#### 1.4 Organisatorische context

Interdependenties tussen vrijwilligers en beroepskrachten onderzoeken we in twee soorten situaties: binnen een organisatie waar zowel vrijwilligers als beroepskrachten aanwezig zijn (hoofdstuk 3) en in situaties waarbij sprake is van samenwerking tussen organisaties (hoofdstuk 4). Hier maken we een korte verkenning van de typen organisaties waar het om kan gaan, rekening houdend met factoren als de getalsverhoudingen van vrijwilligers en beroepskrachten, hun rol- en taakverdeling en de zeggenschapsverhoudingen.

##### *Organisatietypologieën en de verhoudingen binnen een organisatie*

Binnen dit onderzoek is het meest voor de hand liggend onderscheid dat tussen pure vrijwilligersorganisaties en organisaties met uitsluitend beroepskrachten. In de loop der tijd zijn mengvormen ontstaan, waarin zowel vrijwilligers als beroepskrachten aanwezig zijn. Op grond van de historische achtergrond, het karakter van de organisaties of de getalsverhouding, blijft echter vaak duidelijk dat het ofwel een vrijwilligersorganisatie betreft (met wat ondersteunende beroepskrachten, ook op regionaal of landelijk niveau) of een beroepsmatige organisatie (met assisterende vrijwilligers). De organisaties zien zichzelf dan ook nog steeds als vrijwilligersorganisatie (bijvoorbeeld Scouting) of beroepsmatige organisatie (een verzorgingshuis).

Op grond van de formele verantwoordelijkheid en zeggenschapsverhouding tussen beroepskrachten en vrijwilligers wordt gesproken van een continuüm van *staff-driven* tot *volunteer-driven* organisaties (Dunlop in Meijs, 1997). Of er wordt onderscheid gemaakt tussen vrijwilligers-bestuurde organisaties (waarbij beroepskrachten beleidsvoorbereiding en -uitvoering voor hun

rekening nemen), vrijwilligers-ondersteunde organisaties (waarbij beroepskrachten doelen en beleid formuleren, terwijl vrijwilligers wat taken uitvoeren) en vrijwilligersorganisaties (waarbij beroepskrachten hooguit ondersteunend werk doen) (Meijs, 1997).

Wanneer de rolverdeling tussen vrijwilligers en beroepskrachten wat nauwkeuriger wordt beschreven blijkt de organisatietynologie nog gecompliceerder te worden. Zowel vrijwilligers als beroepskrachten kunnen uitvoerend, ondersteunend, coördinerend, management- of bestuurlijk werk doen. De mogelijke combinaties geven aan hoe heterogeen de relaties tussen vrijwilligers en beroepskrachten zijn. Er kan sprake zijn van een duidelijke rolverdeling tussen de actoren, maar het kan ook zijn dat die juist minder duidelijk is of dat ze min of meer hetzelfde werk doen.

		Vrijwilligers			
		Uitvoerend	ondersteunend	coördinerend / aansturend	Bestuurlijk
Beroepskrachten	Uitvoerend				
	ondersteunend				
	coördinerend / aansturend				
	management				
	bestuurlijk (betaald)				

Verschillende auteurs (Handy, 1988; Meijs, 1997; Kuperus, 2005) hebben aangegeven dat bij vrijwilligersorganisaties de aanwezigheid van een bepaald oogmerk vaak een affiniteit tot een leiderschapsstijl of organisatievorm impliceert. Organisaties voor *mutual support* zijn veelal losjes georganiseerd, en gebaat bij 'ledenmanagement' (Meijs en Hoogstad, 2000). Dienstverlenende organisaties daarentegen zijn vaak gebaat bij een degelijke organisatievorm of taakgericht 'programmamanagement'. Bij *campaigning*-organisaties behoren vaak charismatisch leiderschap en partijdiscipline. Gegeven de affiniteit van organisaties met een



bepaald oogmerk voor bepaalde leiderschaps- en besturingsstijlen ligt het voor de hand dat dit ook tot uitdrukking zal komen in de rol van beroepskrachten ten opzichte van vrijwilligers.

Wanneer vrijwilligers en beroepskrachten elkaar binnen een zelfde organisatie tegenkomen is er vaak sprake van een langdurige geschiedenis van taakverdeling en samenwerking. In dergelijke organisaties heeft de verhouding tussen de groepen vaak een routinematig karakter gekregen, maar dit wordt dikwijls noodgedwongen doorbroken. We zijn uitdrukkelijk geïnteresseerd in strategische overwegingen (binnen verschillende organisaties met verschillende oogmerken) rond de keuze voor nieuwe rollen voor vrijwilligers of beroepskrachten. Bij het maken van die keuzen blijkt onvermijdelijk de identiteit van de organisatie in het geding te zijn. In dat kader worden in hoofdstuk 3 organisatiestrategieën verkend, zoals innovatieve professionele rollen (verenigingsmanager) binnen sportverenigingen, ontvlechting van rollen van beroepskrachten en vrijwilligers binnen dienstverlenende organisaties, of het ontwikkelen van nieuwe rollen voor vrijwilligers binnen geprofessionaliseerde *campaigning*-organisaties.

#### *Interdependenties en samenwerking tussen organisaties*

Onze belangstelling gaat in hoofdstuk 4 uit naar interorganisatorische contexten waarbij vrijwilligers en beroepskrachten elkaar ontmoeten. In de zorg doen vrijwilligersorganisaties hun werk binnen beroepsmatige instellingen als zieken-, verzorgings- en verpleeghuizen. Er zijn speeltuinverenigingen die alleen met vrijwilligers werken, maar wel nauwe contacten onderhouden met diverse afdelingen van de gemeente (groenvoorziening, recreatie, jeugdbeleid), met de politiek (gemeenteraadsleden), met het wijkwelzijnswerk, met de politie, met lagere scholen, centra voor kinderopvang en buitenschoolse opvang en met het lokale bedrijfsleven. Ook hier onderzoeken we het wederzijdse belang van partijen en de resulterende interdependentie. Vervolgens onderzoeken we de organisatorische vormgeving van de verhouding, de rolverdeling en taakafbakening in de praktijk. Daarbij speuren we naar spanningen en knelpunten, bijvoorbeeld rond de taakafbakening, maar vooral naar goede voorbeelden van hoe daar mee om te gaan.

## 1.5 Werkwijze

In dit exploratieve onderzoek verkenden we op verschillende manieren de ontwikkelingen in de verhouding tussen het vrijwilligerswerk en de professionele sferen en de organisatorische vormgeving daarvan. We scheerden soms over de oppervlakte van een bepaald vraagstuk, maar doken in andere gevallen wat dieper naar binnen, gestuurd door al aanwezige veld- en themakennis en intuïtie. We maakten gebruik van bevindingen uit eerder eigen onderzoek en dat van anderen (uit de literatuur en via gesprekken), maar verkenden ook innovaties in verhoudingen tussen vrijwilligers en beroepskrachten in de actuele praktijk. We maakten gebruik van inzichten van informanten met veldkennis en hebben getracht voldoende variatie aan te brengen in organisatietypen of in het geding zijnde maatschappelijke ontwikkelingen. De zorgsector waarbinnen de verhouding op de proef wordt gesteld door nieuwe wetgeving trok onze aandacht, maar ook namen we een kijkje bij het grensvlak tussen de marktsector en het vrijwilligerswerk.

Het veldwerk heeft plaats gevonden vanaf eind mei tot begin november 2004. We benaderden landelijke organisaties en verkenden lokale verhoudingen tussen vrijwilligers en beroepskrachten, onder meer in de grote stad Rotterdam en het middelgrote Alphen aan den Rijn.

Met de geselecteerde organisaties werden gesprekken gevoerd, met beroepskrachten (uitvoerend en management) en met vrijwilligers. Ook werd schriftelijk materiaal bestudeerd. De gesprekken waren semi-gestructureerd. Ze werden gevoerd aan de hand van een topiclijst.

## 1.6 Opbouw van de rapportage

Deze rapportage kent de volgende opbouw. In het volgende hoofdstuk (2) geven we een historisch overzicht van de interdependentie tussen vrijwilligers en beroepskrachten. Maatschappelijke en politieke ontwikkelingen komen aan de orde, niet alleen in het verleden, maar ook in het heden. Met dit hoofdstuk

beantwoorden we een groot deel van de eerste onderzoeksvraag. In de volgende hoofdstukken staan de andere twee vragen centraal. In hoofdstuk 3 kijken we naar interdependenties, samenwerking, spanningen en oplossingen binnen organisaties. In hoofdstuk 4 komen dezelfde thema's aan bod in de context van samenwerking tussen organisaties. In hoofdstuk 5 wordt een samenvatting gegeven, gevolgd door een beschouwing over voorwaarden voor optimale samenwerking, en suggesties voor verder onderzoek.



## **2 De historische context van de samenwerking tussen vrijwilligers en beroepskrachten**

### **2.1 Inleiding**

Samenwerking tussen vrijwilligers en beroepskrachten vindt niet plaats in een vacuüm. Bij maatschappelijke praktijken zoals vrijwilligerswerk en beroepsmatig werk bestaat een wisselwerking tussen enerzijds maatschappelijke en politieke veranderingen en anderzijds de ontwikkeling van de identiteiten van en relaties tussen beide werkvormen. In deze historische schets besteden we aandacht aan maatschappelijke en politieke ontwikkelingen die van invloed zijn geweest op de samenwerking tussen beroepskrachten en vrijwilligers. Omdat de verzorgingsstaat van bijzondere invloed is geweest op zowel de identiteiten van beide werksoorten als op hun samenwerking, besteden we veel aandacht aan de rol van de overheid.

In dit hoofdstuk verkennen we eerst de ontstaansgeschiedenis van vrijwilligerswerk en beroepsmatig werk in een bredere historische context: hoe hebben ontwikkelingen binnen samenleving en overheidsbeleid de rolverdeling tussen vrijwilligers en beroepskrachten en tussen vrijwilligersorganisaties en beroepsmatige organisaties beïnvloed? We veronderstellen dat de

identiteiten van beide groepen, hun belangen, hun interdependenties en strategieën, mede gevormd of gekozen zijn in relatie tot veranderingen in hun omgeving. Vervolgens expliciteren we hoe identiteiten uiteindelijk geworden zijn zoals ze nu zijn, en welke interdependenties en spanningen daarmee zijn ontstaan of zich in de toekomst zouden kunnen ontwikkelen.

## **2.2 Van gilden, kerken, kloosters en de opkomst van verenigingen**

Honderden jaren geleden waren beroepskrachten vooral vaklieden die op de vrije markt hun producten of diensten aanboden tegen betaling. Bij beroepen ging het toen om ambachten, zoals brouwers en looiers. Vaklieden met een zelfde beroep woonden dicht bij elkaar (aan de Brouwersgracht of Looiersgracht) om elkaar te kunnen helpen en de samenwerking te vergemakkelijken. Interdependentie tussen vakgenoten leidde tot *mutual support*-organisaties. Gilden richtten hun eigen beroepsverenigingen op waarbinnen werk werd verricht, dat we nu als vrijwilligerswerk zouden karakteriseren. Vrijgestelden verrichtten werk dat ten dienste stond van een bepaalde groep, zoals een gildenvereniging of een gemeenschap. Vaak werd dit werk gehonoreerd.

Ook kloosters en kerken boden diensten aan waarvoor een zekere betaling werd gevraagd. Deze instellingen hadden een aanbod van onderwijs en ziekenverzorging, waarbij zowel betaalde krachten (als geneesheren en onderwijzers) als vrijwilligers en mantelzorgers werden ingeschakeld. Een door de kerkelijke gemeente 'beroepen' predikant was een vrijgestelde die een door de leden opgebracht honorarium kreeg. Ook binnen kerkelijke gemeenschappen werd vrijwilligerswerk verricht, bijvoorbeeld vanuit diaconieën. Veel van dergelijk 'klassiek' beroepsmatig en vrijwillig werk is in de hedendaagse samenleving nog steeds aanwezig.

Een groot deel van het verenigingsleven en bijbehorend vrijwilligerswerk heeft zijn wortels in de periode rond het eind van de 19<sup>de</sup> en het begin van de 20<sup>ste</sup> eeuw (vgl. Kuperus, 2005).

Voor een groot deel ging het om verenigingen binnen de verschillende levensbeschouwelijke – vooral religieuze – zuilen. Nederlands-Hervormden, Katholieken, Gereformeerden en talloze kleinere kerkgemeenschappen hadden hun eigen verenigingen op het gebied van *mutual support* en *service delivery*. Deelname aan vrijwilligerswerk was binnen deze hechte gemeenschappen een burgerplicht. Nog in de jaren negentig van de 20<sup>ste</sup> eeuw vertelden vrijwilligers op het Zeeuwse platteland dat men binnen de gemeenschap van de leden verwachtte dat ze vrijwilligerswerk deden op ten minste twee of drie terreinen (Van Daal e.a., 1992).

In de 19<sup>de</sup> eeuw werden vanuit de Verenigde Staten ideeën ontwikkeld over een professionele aanpak van maatschappelijke en sociale problemen. De principes van *social casework* en *community-development* werden onderwezen op scholen voor maatschappelijk werk. Op basis van deze werkvormen werden organisaties in het leven geroepen die op professionele wijze omgingen met vraagstukken binnen de gemeenschap. Dit werk vond in eerste instantie nog steeds binnen de bestaande zuilen plaats. Voor zover de financiële middelen het toe lieten, werden geleidelijk vakkrachten aangetrokken om professionele diensten te verlenen (vanouds artsen, later ook maatschappelijk werkers) en om vrijwilligerswerk te stimuleren en coördineren (maatschappelijke activeringswerkers, opbouwwerkers). Voor de opkomst van de verzorgingsstaat bleef hun aantal echter beperkt. Uiteraard waren beroepskrachten aanwezig in de marktsector. In deze tijd doordrong de verzuiling alle maatschappelijke sferen. Zo kochten hervormden hun brood bij de bakker die als ouderling meewerkte bij de kerkdiensten en lieten katholieken hun huis bouwen door de architect, die voorzitter was van de katholieke voetbalvereniging.

In de periode voorafgaand aan de verzorgingsstaat heeft de overheid een terughoudende rol gespeeld waar het om zorg en welzijn van burgers gaat. De gedachtegang was dat de overheid op deze gebieden geen taak had wanneer men binnen de gemeenschappen zelf de problemen van individu en samenleving kon aanpakken. Sterker nog, de overheid had zich niet te bemoeien met maatschappelijke vraagstukken. Termen die in

verband hiermee werden gebezigd waren: 'soevereiniteit in eigen kring' en het 'subsidiariteitsbeginsel'.

### **2.3 De ontwikkeling van de verzorgingsstaat**

In de jaren 60 en 70 van de 20<sup>ste</sup> eeuw verminderde de betrokkenheid bij kerkelijke gemeenschappen. Het verzuilde verenigingsleven en het daarmee verbonden vrijwilligerswerk boetten aan betekenis in. Tegelijkertijd werd de verzuilde samenleving onder regie van de overheid omgevormd tot een geseculariseerde verzorgingsstaat waarbinnen het uitvoerend werk werd verricht door beroepskrachten. Vooral het progressieve kabinet-Den Uyl trok taken in zorg en welzijn naar zich toe. De betrekkelijke autonomie van instellingsbesturen werd aan banden gelegd toen de overheid op grote schaal tot subsidiëring was overgegaan. Immers, de subsidiegever stelde voorwaarden aan de kwaliteit van de beroepskrachten en aan de aard van het werk.

Tegelijk kregen opleidingen en professionals steeds meer grip op doelstellingen en werkwijzen binnen instellingen. Ze ontwikkelden een grondhouding waarbij ze afstand namen van de als paternalistisch gedefinieerde opstelling naar de cliënt toe. In het werk van beroepskrachten maakte een bevelshuishouding plaats voor een onderhandelingshuishouding. Veel beroepskrachten in zorg en welzijn wilden af van het vrijwilligerswerk in die sectoren. Ze vonden het amateuristisch, betuttelend of oubollig. Werk dat traditioneel door vrijwilligers was verricht, werd overgenomen door beroepskrachten. Het vanuit de Unie van Vrijwilligers opgezette Tafeltje-dek-je werd bijvoorbeeld overgenomen door een plaatselijke Stichting Welzijn Ouderen (Plemper, 2002). In de hoogtijdagen van de door professionals gedomineerde verzorgingsstaat werd door vakbonden en het 'Anti CRM Bezuinigingsfront' felle actie gevoerd om te voorkomen dat vrijwilligers arbeidsplaatsen bezet hielden (Van Daal, 1976). Deze omwenteling had vanzelfsprekend invloed op de identiteit van beroepsmatig werk en vrijwilligerswerk in zorg en welzijn. Professionals wonnen aan gezag binnen welzijn en maatschappelijke dienstverlening. Vrijwilligerswerk was van de kern naar de marge verdreven, maar werd wel gezien als een



welkome aanvulling op, of invulling van, het werk van beroeps-krachten.

Vrijwilligerswerk in zorg en welzijn raakte uit, maar verdween niet helemaal buiten beeld. In het onder Den Uyl sterk gegroeide sociaal cultureel werk bleven vrijwilligers bijvoorbeeld het uitvoerend werk voor hun rekening nemen, onder begeleiding van beroepskrachten. Vanuit het opbouwwerk gaven beroeps-krachten ideologisch en praktisch richting aan vrijwilligers binnen bewonersorganisaties. Een onderzoek uit 1975 gaat in op de wederzijdse beeldvorming tussen vrijwilligers en beroeps-krachten (Van Daal, 1976) (zie kader). Uit dit onderzoek komt duidelijk naar voren dat de beelden die vrijwilligers en beroeps-krachten van elkaar hebben een directe relatie vertonen met hun identiteiten als vrijwilliger en beroepskracht. Spontaniteit, betrokkenheid, enthousiasme, egaliteit en het vertegenwoordigen van de samenleving maken bijvoorbeeld deel uit van de identiteit van de vrijwilligers, terwijl deskundigheid, efficiëntie en perfectionisme, maar ook zich houden aan werktijden, deel zouden uitmaken van de identiteit van de beroepskrachten. De uitspraken maken duidelijk dat deze verschillen in (waargeno- men) identiteiten tot spanningen leiden. De interdependentie en meerwaarde van de samenwerking worden echter door veel vrijwilligers ook gezien. Beroepskrachten zouden zorgen voor continuïteit en door hun deskundigheid en vaardigheden zouden ze goed in staat zijn het vrijwilligerswerk te ondersteunen.

*Hoe zagen vrijwilligers beroepskrachten in 1975?*

In 1975 zijn ruim 300 vrijwilligers ondervraagd over hun houding tegenover beroepskrachten en vrijwilligers (Van Daal, 1976). Het ging om vrijwilligers in het wijk-, buurt- en clubhuiswerk, het vormingswerk voor volwassenen in verenigingsverband (zoals het NIVON), de vrije jeugdvorming (zoals plattelandsjongerenorganisaties), open jeugdwerk zonder beroepskracht, open jongerenwerk met beroepskracht en werk binnen actiegroepen. Een deel van de vrijwilligers, evenals een aantal beroepskrachten, heeft later nog een schriftelijke vragenlijst ingevuld.

Gevraagd naar de voorkeur voor het werken met vrijwilligers dan wel beroepskrachten zeiden veel vrijwilligers dat het niet uit maakt of er van af hangt. Een deel van de vrijwilligers gaf echter te kennen liever met vrijwilligers te werken dan met beroepskrachten, en er waren nauwelijks

vrijwilligers te vinden die liever met beroepskrachten werkten. Naarmate de feitelijke aanwezigheid van beroepskrachten groter was nam echter de voorkeur voor het werken met vrijwilligers af. In het in de jaren zeventig geprofessionaliseerde wijk-, buurt- en clubhuiswerk bestond bij vrijwilligers een relatief grote voorkeur voor het werken met beroepskrachten. Viervijfde van de ondervraagde vrijwilligers daarbinnen dacht positief tot zeer positief over beroepskrachten.

In het onderzoek is ook gevraagd naar ervaren voor- en nadelen van de samenwerking met beroepskrachten. De vrijwilligers noemden als vier belangrijkste nadelen van beroepskrachten: dominantie (tegenover egalitariteit bij vrijwilligers onderling); de te beroepsmatige houding (versus spontaniteit); de afkomstigheid 'van buiten' (terwijl vrijwilligers uit 'de samenleving' of de groep zelf voortkomen); kosten. Ervaren voordelen van beroepskrachten waren vooral deskundigheid, vaardigheid en de mogelijkheid om zich volledig in te zetten.

Het beeld dat vrijwilligers van beroepskrachten hebben, wordt positiever naarmate het contact met de vrijwilligers directer is. Dit geldt bijvoorbeeld voor de beoordeling van de sociale vaardigheden van de beroepskrachten. Met de uitspraak 'voor het goed draaien van de organisatie heb je beroepskrachten nodig' zijn degenen die met beroepskrachten in contact komen het gemiddeld wel eens, terwijl degenen die geen contact met hen hebben het er niet mee eens zijn. Ook vonden vrijwilligers die geen contact met beroepskrachten hadden, vaker dat beroepskrachten niets aan vrijwilligers overlaten, minder hart voor de zaak hebben en teveel moeilijke woorden gebruiken.

De samenhang tussen contact en beoordeling van de samenwerking kan liggen in de zelfselectie van vrijwilligers. Het is mogelijk dat vrijwilligers met een positiever beeld van beroepskrachten eerder de samenwerking opzoeken en minder snel afhaken. Een andere verklaring is dat onbekendheid met beroepskrachten tot vooroordelen leidt en dat contact met beroepskrachten beeld en houding in positieve zin beïnvloedt. Vrijwilligers zijn ook gevraagd naar hun opvatting over professionalisering op het macroniveau van de samenleving. In de jaren zeventig hoorde men nogal eens de stelling verkondigen dat vrijwilligers de werkgelegenheid van beroepskrachten in gevaar brachten. Verreweg de meeste ondervraagde vrijwilligers waren het hier niet mee eens, ongeacht of ze al dan niet contact met beroepskrachten hadden. Met de stelling dat vrijwilligers het welzijnswerk democratiseren waren de meesten het wel eens.

Ten slotte is de vrijwilligers gevraagd wat hun wensen zijn over de inschakeling van beroepskrachten. Meer dan eenderde van de onderzochte vrijwilligers vond dat er in hun werksoort te weinig beroepskrachten zijn, terwijl slechts 3% vond dat er teveel zijn. Van een beroepskracht verwachtte men praktijkervaring en een gespecialiseerde opleiding. Dat beroepskrachten een duidelijke maatschappijvisie hebben werd in alle werkvormen behalve het vormingswerk voor volwassenen op prijs gesteld. Politiek linkse opvattingen stelde men alleen in de actiegroepen op prijs, terwijl men daar in het volwassenenwerk en de vrije jeugdvorming bezwaar tegen had.

Ook in bijvoorbeeld sport- en hobbyverenigingen, speeltuinverenigingen en vrijwilligersorganisaties in de zorg, zoals het Nederlandse Rode Kruis en de Zonnebloem, bleven vrijwilligers gewoon hun werk doen. En het vrijwilligerswerk in vakbonden en politieke partijen ging gewoon door, al werd dat toen nog niet zo genoemd. In de vrouwenbeweging ontstond de derde feministische golf, waardoor naast traditionele vrouwenorganisaties nieuwe initiatieven ontstonden zoals Man Vrouw Maatschappij en Baas in Eigen Buik. Deze *campaigning* organisaties dreven op de inzet van vrijwilligers.

Ook in andere sectoren van de samenleving kwam het activistische vrijwilligerswerk tot ontwikkeling. Een brede progressieve beweging maakte zich sterk voor betrokkenheid van burgers en cliënten bij bestuur en beleidsvorming. Patiëntenorganisaties maakten een sterke groei door. Meer in het algemeen ontstonden in het kielzog van bewustwordings- en democratiseringsbewegingen nieuwe, door vrijwilligers gedomineerde, werkvormen, zoals derde wereldwinkels, milieuorganisaties en jongerenadviescentra. In dergelijke organisaties werd, zeker aanvankelijk, broederlijk samengewerkt door onbetaalde en betaalde studenten en professionals. Op den duur trad binnen dergelijke werkvormen onvermijdelijk een professionalisering op waarbij professionals meer de dienst gingen uitmaken. Nog bestaande organisaties met hun wortels in die periode, zoals Greenpeace, de Waddenvereniging, het Wereld Natuurfonds (WNF) of de Brabantse Milieufederatie (BMF), zijn nu meestal sterk geprofessionaliseerd. Zeker op centraal niveau, maar tegelijkertijd proberen ze

vanwege hun missie vrijwilligers vast te houden of aan te trekken.

De historische schets tot nu toe laat zien dat vrijwilligers en hun organisaties enerzijds, en overheden anderzijds vaak collectieve doeleinden nastreven. Ze hebben vergelijkbare, doch niet vanzelfsprekend dezelfde belangen. Deze belangen kunnen gedeeltelijk parallel lopen, wat er toe kan leiden dat partijen samenwerking zoeken. In het verleden hielden vrijwilligers zich vaak als eersten bezig met het zichtbaar maken van maatschappelijke problemen en het zoeken naar oplossingen. De aanpak vanuit overheden en door professionals kwam dan soms later. Wanneer de overheid eenmaal collectieve taken op zich had genomen en beroepskrachten inzette, bleef echter veel vrijwilligerswerk van waarde.

In de knelpuntennota van de door het rijk in het leven geroepen Harmonisatieraad welzijnsbeleid en welzijnswetgeving (HRWB, 1974) werd gesteld dat er een kloof was ontstaan tussen de beroepskracht en cliënt en dat er niet zelden sprake was van vervreemding. De vrijwilliger werd gezien als brug tussen beroepskracht en cliënt. Het was dan ook niet verwonderlijk dat de overheid in de hoogtijdagen van de verzorgingsstaat, de jaren zeventig, zoals blijkt uit beleidsrapporten (ISV, 1980) de voordelen van een actieve civil society, waarin burgers zich vrijwillig inzetten, als nuttig ging ervaren (kader).

*Uit de rapportage van de Interdepartementale Stuurgroep*

Vrijwilligerswerk in welzijn is een goede zaak, maar voorkomen moet worden dat gratis vrijwilligers worden ingezet voor werkzaamheden die door beroepskrachten gedaan moeten worden.

- Vanuit de participatiegedachte wordt het leveren van een bijdrage aan de samenleving positief gewaardeerd.
- Het vrijwilligerswerk is vormend. Dit vormingsproces heeft veel waarde, zowel voor het individu als de samenleving.
- Juist omdat vrijwilligers niet in een beroepsrol zitten kunnen ze op andere wijze dan beroepskrachten hun betrokkenheid tot uitdrukking brengen, waarmee ze een waardevolle aanvulling vormen.

De landelijke overheid ging vanaf de jaren tachtig van de twintigste eeuw geleidelijk enige steun bieden aan landelijke organisaties die service verleenden aan het vrijwilligerswerk. Sinds die tijd hebben in het bijzonder het Ministerie van VWS en de voorgangers daarvan, de ondersteuning van een landelijke infrastructuur rond het vrijwilligerswerk in stand gehouden, zij het met regelmatige druk om tot reorganisatie en efficiencyverhoging te komen.

## **2.4 Een bezuinigende overheid**

In de jaren tachtig van de vorige eeuw werden verschillende geprofessionaliseerde sectoren in de samenleving getroffen door bezuinigingen van minister Brinkman van Welzijn Volksgezondheid en Cultuur. Vooral binnen het sociaal cultureel werk werd het aantal beroepskrachten sterk teruggedrongen, wat vrijwilligers weer kansen bood om verloren terrein terug te winnen. In dezelfde periode zette de professionalisering bij campagneorganisaties door. Deze organisaties werden geconfronteerd met ingewikkelde maatschappelijke, milieu-, derde wereld- of vluchtelingenproblemen waarbij een stevige deskundigheid vereist was. Daarnaast moesten ze vanuit hun doelstelling en missie onderhandelen met professionele partners van overheden en in professionele instellingen.

Beroepsmatige organisaties zoals intramurale zorginstellingen, gingen in de jaren tachtig en negentig van de vorige eeuw in toenemende mate vrijwilligers inzetten bij het mogelijk maken van activiteiten en ontspanning voor cliënten. De coördinatie en ondersteuning van dit vrijwilligerswerk kwam meestal in handen van beroepskrachten te liggen. Er werd samengewerkt met vrijwilligersorganisaties als de Unie van Vrijwilligers of het Nederlands Rode Kruis. En soms nam men - ook daarnaast - eigen 'losse' vrijwilligers in dienst (Van Daal e.a., 1992). Tegelijkertijd ontwikkelden zich in deze periode nieuwe emancipatorische werkvormen. Een groot succes was bijvoorbeeld de 'buddyzorg' voor mensen met aids. Ook op een terrein als de terminale zorg werden vrijwilligersorganisaties opgericht, die vaak nauw samenwerkten met professionals en professionele

instellingen (Van Daal e.a., 1992). Kenmerkend van dit werk was dat van vrijwilligers een professionele instelling en aanpak werd gevraagd. Veel nieuwe vrijwilligers verrichtten taken die ook op het terrein van beroepskrachten lagen. Vaak ging het om vrijwilligers met een professionele opleiding. Beroepskrachten leken meer affiniteit te hebben met deze 'geprotoprofessionaliseerde' vrijwilligers dan met de traditionele.

Onderzoek uit 1989 gaat in op de samenwerking tussen beroepskrachten en vrijwilligers in de thuiszorg voor ouderen in Arnhem (Ladage, 1989) (zie kader). Minder dan het onderzoek uit 1975 levert het een tijdsbeeld op. Het laat wel zien welke beelden vrijwilligers en beroepskrachten in deze sector van elkaar hebben.

*Samenwerking tussen vrijwilligers en beroepskrachten in de thuiszorg voor ouderen in Arnhem*

Beeldvorming stond centraal in het onderzoek uit 1989 naar de samenwerking tussen vrijwilligers en beroepskrachten in de thuiszorg voor ouderen in Arnhem. Onderdelen van de onderzoeksvraag waren welk beeld vrijwilligers en beroepskrachten van zichzelf en van elkaar hebben en hoe de samenwerking tussen beide groepen verloopt. Voor het onderzoek werden negentien vrijwilligers en zeventien beroepskrachten geïnterviewd. Belangrijk verschil in de werkzaamheden van vrijwilligers en beroepskrachten is dat vrijwilligerswerk een open karakter heeft. Vrijwilligers hebben een redelijke mate van vrijheid om hun werk inhoud te geven. Beroepskrachten hebben echter duidelijk omschreven taken. Vrijwilligers en beroepskrachten hebben ieder hun eigen domein. Grenzen worden zelden overschreden. Een belangrijk verschil tussen beroepskrachten en vrijwilligers ligt in hun motieven en de beleving van hun werk. Beroepskrachten spreken bijvoorbeeld in meer abstracte en formele termen over hun werk, terwijl vrijwilligers meer concreet en alledaags taalgebruik bezigen. Vrijwilligers en beroepskrachten blijken overigens behoorlijk goed inzicht te hebben in elkaars werk. Verschillen zitten in continuïteit (beroepskrachten denken onterecht dat vrijwilligers dat niet bieden) en het omgaan met vertrouwelijke informatie (beroepskrachten zijn ten onrechte bang dat vrijwilligers daar onzorgvuldig mee omgaan). Op hun beurt stellen vrijwilligers vraagtekens bij het bestaan van een vertrouwensband tussen beroepskrachten en de ouderen, terwijl zowel de beroepskrachten als ouderen zeggen dat die er wel degelijk is. Ten slotte is opvallend dat beroepskrachten vrijwilligerswerk nadrukkelijk zien als aanvullend op het professionele werk. Vrijwilligers doen

gewoon hun werk, zonder zich af te vragen hoe dit zich verhoudt tot de taken van beroepskrachten.

In het onderzoek is ook gekeken naar de aard en vorm van de samenwerking tussen vrijwilligers en beroepskrachten. Conclusie is dat er 'over het algemeen weinig contact bestaat tussen beroepskrachten en vrijwilligers rond de hulpverlening aan (...) ouderen' (Ladage 1989: 121). De onderzoeker zoekt de verklaring voor dit geringe contact in de specifieke (geografische) situatie waarin het onderzoek plaats vond. Meer algemene verklaringen worden gezocht in de gescheiden circuits van het vrijwilligerswerk en het beroepsmatige werk, de tijdsdruk waaronder beroepskrachten werken, de wederzijdse bekendheid en het soms grote aantal plaatselijke vrijwilligersgroepen.

Vanaf de jaren tachtig werd in toenemende mate het specifieke belang van vrijwilligers voor de organisatie en het aanbod ontdekt. Vrijwilligers vertegenwoordigden een wezenlijk andere sfeer dan beroepskrachten. Met vrijwilligers werd iets binnengehaald, zo beseften instellingen, dat beroepskrachten niet konden bieden. In de zorg betrof het vooral het puur menselijke contact, niet gehinderd door de afstandelijkheid van een beroepskracht. Een organisatie als Exodus, die hulp biedt aan gedetineerden, merkte dat men met vrijwilligers 'de samenleving in huis haalt'. In Exodus werd een sfeerverdeling tussen beroepskrachten en vrijwilligers gecreëerd. Beroepskrachten werden verantwoordelijk voor bewaking en kwaliteit, terwijl vrijwilligers geacht werden de gezonde samenleving uit te dragen.

*Exodus: vrijwilligerswerk voor (ex-)gedetineerden*

Binnen gevangenissen wordt door justitiepastores van verschillende kerken en door vrijwilligers steun geboden aan gevangenen die daar prijs op stellen. De pastores en vrijwilligers staan formeel onder leiding van de Hoofdpredikant en Hoofdaalmoezenier op het Ministerie van Justitie. Begin jaren tachtig constateerden justitiepastores in Den Haag dat ook bij ex-gedetineerden behoefte aan dergelijk contact bestond. Zij kwamen met het idee om aan de Scheveningse Frankenslag een huis te openen waar ex-gedetineerden op verhaal konden komen. Naast de gevangenispastores waren vertegenwoordigers van kerken betrokken. De laatsten hadden zitting in het bestuur, zorgden voor financiële ondersteuning - bijvoorbeeld vanuit opbrengsten van collectes - en hielpen bij het rekruteren van vrijwilligers. De bestuursleden van het eerste Exodus-huis

hadden allen een professionele achtergrond. Er zaten predikanten in, maar ook medewerkers van de reclassering. Deze professionele bestuursleden ontwikkelden een methodiek om ex-gedetineerden te helpen weer in de samenleving te integreren. Ze boden hen vier 'sleutels' tot die samenleving: wonen, werken, relaties en zingeving (waarbij evangeliseren niet de doelstelling is).

Vanaf het midden van de jaren negentig werden ook in andere grote gemeenten met gevangenissen vanuit het justitiepastaat en lokale diaconieën Exodus-huizen opgericht. Dit gebeurde het eerst in Utrecht, Amsterdam en Alkmaar. Aan het eind van de jaren negentig werd een samenwerkingsorgaan in het leven werd geroepen. Het Ministerie van Justitie had hierop aangedrongen zodat het een landelijke gesprekspartner kreeg. Vanaf dat moment bleef ieder huis weliswaar een zelfstandige stichting, maar kon het gebruik maken van landelijk aangeboden diensten op terreinen als kwaliteitsontwikkeling van de methodiek (bijvoorbeeld een cliëntvolgsysteem) of de salarisadministratie.

Nog steeds is het merendeel van bij Exodus betrokken werkers vrijwilliger. In besturen, huizen en maatjesprojecten zijn nu bij elkaar meer dan 500 vrijwilligers aanwezig. Sommige mensen zetten zich op meer dan één manier in. In de toekomst komen er wellicht 1500 vrijwilligers bij die tot nu toe onder de hoede van gevangenispastores assisterend werk doen. Geleidelijk aan zijn er steeds meer betaalde medewerkers gekomen. Zij zijn vooral in dienst van de afzonderlijke Exodus-huizen. In de huizen en op het landelijk bureau werken nu bij elkaar 130 beroepskrachten (in totaal gaat het om ongeveer 60 fte's). Per huis zijn zo'n tien tot twaalf beroepskrachten aanwezig (ongeveer 6 fte's). Het in dienst nemen van beroepskrachten werd mede mogelijk gemaakt door financiële ondersteuning van het Ministerie van Justitie en de Reclassering<sup>5</sup>.

## 2.5 De overheid als regisseur binnen de verzorgingsamenleving

De gedachtegang rond overheidssturing is in de jaren 90 van de vorige eeuw veranderd. Landelijke, provinciale en lokale

<sup>5</sup> Zo werd 1% van het reclasseringsbudget geacht bestemd te zijn voor vrijwilligerswerk. In 2003 kreeg de reclassering een bezuiniging opgelegd die eenderde van haar subsidie bedroeg en kwam het beheer van het vrijwilligerspotje in handen van het ministerie.



overheden gingen zich meer dan voorheen opstellen zoals een regisseur met diverse partijen zoekt naar de aanpak van collectieve vraagstukken. Van organisaties in het veld, professionele en vrijwillige, werd een actieve inbreng verwacht. Het Ministerie van VWS bracht, als coördinerend ministerie namens de rijksoverheid, rond de eeuwwisseling een beleidsvisie naar buiten, waarin het uitdrukkelijk als overheidstaak werd gezien om tot intensieve interactie te komen met organisaties van burgers (zie de beleidsnota *Werken aan sociale kwaliteit* (1999) en het *Plan van aanpak vrijwilligerswerkbeleid 2000-2002*). In deze neo-republikeinse benadering hebben burgers de taak om actief te participeren, gefaciliteerd door de overheid (Van Gunsteren, 1994). Naast de representatieve democratie werd derhalve steeds meer een plaats ingeruimd voor een participatieve democratie.

Ook een publiekrechtelijk orgaan ontwikkelde vrijwilligerswerkbeleid. In de jaren negentig kwam de toenmalige Ziekenfondsraad (nu: College voor Zorgverzekeringen) met een subsidieregeling coördinatie vrijwillige thuiszorg. Regionale en lokale initiatieven gericht op de coördinatie van vrijwilligershulp aan chronisch zieken of huishoudens met gehandicapte kinderen konden daarvoor subsidie krijgen.

Vanaf de jaren negentig kregen gemeenten, daarin bijgestaan door provinciale en landelijke overheden, tot taak om lokaal sociaal beleid en vrijwilligerswerkbeleid te ontwikkelen. Ze werden gesteund door tijdelijke stimuleringsmaatregelen op beleidsterreinen als breedtesport en vrijwilligerswerk. Gemeenten kregen de taak om, samen met instellingen en vrijwilligersorganisaties, tot een gemeenschappelijke visies op de aanpak van lokale problemen te komen. Rotterdam was een van de eersten die de regisseursrol vervulde (zie kader).

*Beleid van de gemeente Rotterdam*

De gemeente Rotterdam zag sinds begin jaren negentig het belang in van vrijwilligerswerk, waar het gaat om de bijdrage aan gemeenschapsvoorzieningen, individuele ontplooiing en maatschappelijke integratie. Zij schatte enige jaren geleden de economische waarde van het vrijwilligerswerk in de stad op honderd miljoen gulden. De gemeente onderkent de dynamiek tussen civil society en overheid: ze zijn van belang voor

elkaar en kunnen elkaar versterken. Opdracht werd gegeven voor onderzoek en projecten werden opgezet. Samen met 'het veld' werden toekomstscenario's ontwikkeld voor vrijwilligerswerk en daarvoor benodigd overheidsbeleid. De gemeente beseft dat vrijwilligersorganisaties soms 'coproducenten' zijn waar het om de realisatie van de eigen beleidsdoelstellingen gaat.

Het stimulerend en voorwaardenscheppend vrijwilligersbeleid komt tot uitdrukking in een groot aantal ondersteuningsmaatregelen wat betreft accommodatiebeleid, financiering van de infrastructuur ten behoeve van het vrijwilligerswerk (stedelijke 'steunfuncties'), onkostenvergoeding, verzekeringen, een vrijwilligersprijs en onderzoek. De stedelijke steunfuncties zijn voornamelijk verantwoordelijk voor de belangenbehartiging, de continuïteit, de uitvoering en de vakkennis. Subsidie voor de uitvoering van vrijwilligerswerk wordt gegeven wanneer de organisatie duidelijk 'coproducent' is van datgene wat men met het beleid wil bereiken. Het bevorderen van vrijwilligerswerk door allochtonen heeft de speciale aandacht van de gemeente. De gemeentesubsidie komt ten goede aan meer dan 20.000 vrijwilligers.

Professionals spelen voor de gemeente een belangrijke mediërende rol. Op fulltime basis worden enkele honderden formatieplaatsen gesubsidieerd, vooral binnen organisaties voor steun en bemiddeling. De salariskosten maken 70% van het bedrag uit, de rest betreft huisvesting en activiteiten. De laatste jaren wordt er hard aan gewerkt om de professionele ondersteuning transparanter te maken voor de subsidiërende gemeente, organisaties met vrijwilligers en de professionals zelf. Steunorganisaties werken daarbij in het 'brancheoverleg vrijwilligers' samen met de gemeente. Informatieverschaffing aan vrijwilligersorganisaties via digitale nieuwsbrieven en informatisering van de koppeling van vraag en professioneel aanbod kan verder behulpzaam zijn.

Andere gemeenten volgden het voorbeeld van Rotterdam. De invoering van de Tijdelijke Stimuleringsregeling Vrijwilligerswerkbeleid (TSV) en de werkzaamheden van de Commissie Vrijwilligersbeleid in 2001 hebben beide een flinke impuls gegeven. Uit onderzoek van Research voor Beleid blijkt dat van de onderzochte gemeenten eind 2003 tweederde een aparte nota over vrijwilligersbeleid heeft en iets meer dan de helft van de gemeenten zowel personele als financiële middelen heeft vrijgemaakt voor vrijwilligersbeleid. Slechts 5% van de gemeenten heeft helemaal geen vrijwilligersbeleid. Dit zijn vooral

gemeenten met minder dan 20.000 inwoners. Gemeentelijk vrijwilligerswerkbeleid bevat veelal een visie op vrijwilligerswerk. In de uitvoering wordt steun geboden in de voorwaardenscheppende sfeer, zoals vergoeding van onkosten, verzekeringen, subsidiëren van ondersteuningsorganisaties (zoals vrijwilligerscentrales) en ondersteuningsactiviteiten, het uitbrengen van brochures over vrijwilligerswerk en het instellen van een vrijwilligersprijs. Voor lokale regisseurs werden landelijk ontwikkelde blauwdrukken en *good practices* gepresenteerd in nota's als *Sturen op doelen, faciliteren op instrumenten* (1998). Ook provinciale overheden gingen zich bezinnen op ondersteuning van lokaal beleid en vrijwilligerswerk vanuit door hen gesubsidieerde provinciale ondersteuningsorganisaties. Recentelijk heeft ook het Ministerie van Justitie geoeft met de rol van regisseur (zie kader).

*Tijdelijk vrijwilligerswerkbeleid van het Ministerie van Justitie (zie Van Daal, 2003)*

Op verschillende deelreinen van het Ministerie van Justitie waren in 2000 volgens een inventarisatie ongeveer 18000 vrijwilligers actief. Zij deden hun werk binnen of rond werkvormen als bezoekgroepen voor gedetineerden, de gezinsvoogdij, vluchtelingenwerk, slachtofferhulp en rechtswinkels. Recentelijk waren verschillende nieuwe initiatieven op het terrein van Justitie ontstaan, zoals bemiddeling bij conflicten in de buurt door vrijwilligers en surveillance op straat door Marokkaanse buurtvaders. In het door Justitie uitgebrachte verkennend onderzoek (Leest, 2000) wordt de meerwaarde van al dit vrijwilligerswerk geschetst. Gesteld werd dat het kansen biedt voor betrokkenheid van mensen bij vraagstukken van justitie, het een andere kwaliteit biedt dan die van professionals en burgerschap aanmoedigt. Ook kan de meerwaarde van het justitieel vrijwilligerswerk niet goed in cijfers worden uitgedrukt. Het rapport signaleerde dat soms behoefte bestond aan betaalde coördinatoren en dat de verhouding tussen beroepskrachten en vrijwilligers wel eens problematisch was. Binnen verschillende werkvelden achtte men een door de overheid ondersteunde infrastructuur wenselijk. In de notitie 'Oprecht vrijwillig' kondigde Justitie aan tijdelijk voorwaardenscheppend beleid (voor 2001 en 2002) te zullen voeren rond de thema's 'Kwaliteitsontwikkeling', 'Vinden en binden' en 'Vernieuwing'. Het ministerie wilde tevens erkenning en waardering van vrijwilligers bevorderen en tot netwerkvorming overgaan, maar van structureel ministerieel vrijwilligerswerkbeleid is het niet gekomen.

## 2.6 Groeiende aandacht voor de eigen waarde van vrijwilligerswerk

Aan het eind van de 20<sup>ste</sup> eeuw voltrokken zich grote veranderingen in de houding van beroepskrachten tegenover het vrijwilligerswerk. Deze veranderingen staan niet op zich, maar zijn terug te voeren tot ontwikkelingen in de jaren zestig en zeventig. Ze hangen samen met de toegenomen aandacht voor vraaggericht werken en de ontdekking van vrijwilligerswerk als methodiek.

In de loop van de jaren negentig ontstaan in de samenleving nieuwe oriëntaties op de gewenste verhouding tussen beroepskrachten en vrijwilligers. Een belangrijke impuls kwam van patiënten- en cliëntenorganisaties. Zij propageerden dat in zorg- en hulpverlening de hulpvrager meer serieus genomen diende te worden. Naarmate het werk van patiëntenorganisaties ingewikkelder werd, groeide ook de behoefte om beroepskrachten bij het werk in te schakelen. Echte professionalisering van deze organisaties ontstond vooral nadat de overheid het standpunt innam, dat cliënten en patiëntenorganisaties een bijdrage moesten leveren aan de aansturing van het zorgstelsel. Uitgangspunt van de zorg zou worden dat aanbodsturing vervangen wordt door vraagsturing. Dit versterkt de positie van de cliënt, maar stelt ook eisen aan diens competenties: de cliënt krijgt in principe de regie over de eigen zorg. Met deze veranderingen deden beroepskrachten in toenemende mate hun intrede in de patiëntenbeweging. Op verschillende geografische niveaus werden patiënten- en cliëntenfederaties opgericht, met naast vrijwilligers een groot aantal beroepskrachten die belangrijke taken kregen bij de beleidsvoorbereiding rond de zorg. Omdat deze organisaties blijvend gezien werden als burgerinitiatieven, werden de beroepskrachten geacht zich faciliterend op te stellen. De vrijwilligers bleven de baas. De faciliterende opdracht van de beroepskrachten paste bij het algemeen heersende klimaat. Ook op andere terreinen kregen beroepskrachten steeds meer de rol van facilitator van burgers en vrijwilligers.

Een andere vernieuwing in de relatie tussen beroepskrachten en vrijwilligers kwam ook voort uit het vrijwilligerswerk zelf, namelijk uit buddy- of maatjesprojecten. Hierin staat de eigen

waarde van het vrijwilligerswerk centraal. Vrijwilligers kunnen iets bieden waartoe beroepskrachten vanwege hun professionele oriëntatie niet in staat zijn. Al gauw pikten professionele organisaties het maatjesconcept op. Het vrijwilligerswerk werd ontdekt als methodiek. Dit gebeurde overigens niet alleen in de zorg, maar ook in de welzijnssector, bijvoorbeeld in projecten rond leefbaarheid en sociale cohesie. Met de introductie van vrijwilligers kan een verschijnsel als menselijke vriendschap worden benut (bijvoorbeeld bij Match, zie kader) en wordt de samenleving binnen gehaald (bijvoorbeeld bij Exodus, zie eerder kader). De inzet van vrijwilligers voegt een extra dimensie toe aan de maatschappelijke participatie van moeilijke jongeren of gedetineerden.

Kenmerkend voor de nieuwe oriëntatie op vrijwilligerswerk is de ontwikkeling van de professionele rol van begeleider van vrijwilligers. Zo heeft een organisatie met vrijwilligers als Humanitas onlangs besloten dat beroepskrachten en hun 'werkorganisatie' primair een faciliterende en ondersteunende rol ten opzichte van vrijwilligers moeten krijgen (Hudepohl, 2004). Hogere beroepsopleidingen hebben op deze trend ingespeeld en zijn modules gaan ontwikkelen die toekomstige beroepskrachten voorbereiden op het werken met vrijwilligers. Ook de rijksoverheid toonde interesse om dergelijke methodieken voor verschillende moeilijk professioneel te bereiken doelgroepen te helpen ontwikkelen.

*Stichting Match (Zie Van Daal, 2003)*

Stichting Match wil op kwalitatief verantwoorde wijze probleemkinderen en -jongeren koppelen aan een volwassen vrijwilliger die als 'maatje' fungeert. Match komt voort uit initiatieven van de gemeente Rotterdam, vanaf 1995, ter ontwikkeling van integraal jeugdbeleid ('Opgroeien in Rotterdam'). Het doel was om, in samenwerking tussen verschillende partijen, te bevorderen dat jeugdigen op een positieve wijze in de samenleving functioneren. In het onder verantwoordelijkheid van de dienst Sociale Zaken en Werkgelegenheid vallende onderdeel van het jeugdbeleid Werk, Inkomen en Zorg is in 1997 Match opgericht. Het is qua opzet en werkwijze geïnspireerd op het Amerikaanse vrijwilligersprogramma *Big Brother, Big Sister*. Match ontvangt subsidie van de dienst Sociale Zaken en Werkgelegenheid in het kader van het thema Beleid en Preventie, maar wordt gevraagd om in ruil daarvoor 150 'matches' tussen

vrijwilligers en jongeren te leveren. In 2002 heeft Match een eenmalige subsidie van het Ministerie van Justitie ontvangen voor het project *First Offenders*.

Naast de directeur en een administratieve kracht werken er verschillende beroepskrachten die ondersteuning geven aan vrijwilligers. Enige tijd na de oprichting heeft Match zich als kandidaat-lid aangemeld bij Big Brother, Big Sister International. Na een toetsingsprocedure is men als lid geaccepteerd. De directeur heeft nadien een training gevolgd bij Big Brother, Big Sister International.

De werkwijze van Match en de samenwerking tussen vrijwilligers en beroepskrachten komt aan de orde in het volgende hoofdstuk, in paragraaf 3.4.

## 2.7 Actuele ontwikkelingen

Tegenwoordig wordt het vrijwilligerswerk - naast overheid en markt - nadrukkelijk gezien als onderdeel van een derde waardevolle sfeer. Vrijwillige samenwerking tussen burgers is kenmerkend voor deze 'civil society', en vrijwilligerswerk is er een karakteristieke werkvorm. Dat de civil society om verschillende redenen van belang is voor de besturing van een moderne samenleving wordt in toenemende mate ingezien, ook door de overheid zelf. In de eerste plaats zorgen burgers binnen de context van de civil society voor zichzelf, elkaar en voor hun leefomgeving (fysiek en sociaal). Dit heeft vanuit het oogpunt van overheden vier voordelen: de overheid hoeft die zorg niet op zich te nemen en dit gedrag bevordert de sociale samenhang in wijken en buurten. In de derde plaats is een krachtige civil society van belang voor een gezonde democratie. Wanneer partijen in de civil society er andere meningen op na houden dan de overheid, vormt de civil society een natuurlijk, kritisch tegenwicht tegen de overheid. Organisaties binnen de civil society kunnen in conflict komen met de overheid of kunnen het overheidsbeleid willen veranderen, wat nuttig kan zijn vanuit het oogpunt van de gewenste dynamiek in de samenleving. Tot slot levert de civil society een bijdrage aan het oplossen van collectieve problemen. Vaak hielden vrijwilligers zich als eersten bezig met het zichtbaar maken van maatschappelijke problemen en het zoeken naar

oplossingen. De aanpak vanuit overheden en door professionals kwam dan soms later.

Globaal heeft het vrijwilligerswerk te maken met drie soorten overheidsbeleid. Allereerst is een brede opstelling van de overheid naar de samenleving toe van belang. De laatste tijd is er steeds vaker sprake van een heroriëntatie van overheidsbeleid op terreinen als zorg en welzijn, die zijn uitwerking niet mist op de relatie van vrijwilligerswerk en werk van beroepskrachten. Na de aandacht voor vraaggerichtheid en herwaardering van burgerschap is nu een zoektocht op gang gekomen naar mogelijkheden voor vermaatschappelijking van de zorg, en bevordering van participatie en maatschappelijke binding. De overheid zoekt hierbij naar wegen om professionele organisaties in te zetten als ondersteuners van burgers en vrijwilligers.

Ten tweede hebben vooral lokale overheden beleid ontwikkeld gericht op de ondersteuning van specifieke werkvormen, waarvan verschillende met vrijwilligers werken. Rotterdam spreekt van steun aan organisaties die bijdragen aan de uitvoering van gemeentelijk beleid ('coproductie'). Hierbij worden uiteraard voorwaarden aan de organisaties gesteld, die onder meer betrekking kunnen hebben op de relatie tussen vrijwilligers en beroepskrachten.

Het derde soort overheidsbeleid waarmee vrijwilligers te maken hebben, ook in relatie tot beroepskrachten, is het specifieke vrijwilligerswerkbeleid van landelijke, provinciale en lokale overheden. In veel gevallen houdt het beleid in dat professionele ondersteuning aan vrijwilligers wordt gesubsidieerd. Sinds de jaren zeventig heeft het rijk een landelijk vrijwilligersbeleid ontwikkeld, wat onder meer het instandhouden van een landelijke professionele infrastructuur betekende. Provinciale overheden zijn zich meer en meer ook met vrijwilligerswerk gaan inlaten, vooral door het subsidiëren en sturen van provinciale ondersteuningsorganisaties. Het meest gedetailleerde beleid is ontwikkeld door gemeenten. Deze verschillende vormen van overheidsbeleid hebben consequenties voor zowel de identiteit van het vrijwilligerswerk als van het beroepsmatige werk. Deze komen aan de orde in de volgende paragraaf.

## 2.8 De identiteiten van vrijwilligerswerk en het werk van beroepskrachten

Kijken we naar de rol en positie van vrijwilligerswerk in met name de 20<sup>ste</sup> eeuw, dan zien we in relatie tot het beroepsmatige werk een golfbeweging. Juist met de opkomst van de verzorgingsstaat namen beroepskrachten in het midden van de vorige eeuw steeds meer taken over die eerst door vrijwilligers en hun organisaties werden uitgevoerd. In de protestjaren 60 en 70 ontstonden wel nieuwe initiatieven, maar vooral op het terrein van zorg en welzijn was het beroepsmatige perspectief dominant. Overigens bleven sommige (verzuilde) vrijwilligersorganisatie gewoon bestaan, zoals sport- en speeltuinverenigingen, het Rode Kruis, Humanitas en Zonnebloem. Desondanks kunnen we zeggen dat een deel van het vrijwilligerswerk overging in verstatelijk professioneel werk. Het vrijwilligerswerk verdween echter niet geheel buiten beeld. Vanaf de jaren 80 ontstaat de nog steeds aanwezige ondersteuningsstructuur van het vrijwilligerswerk. Met de bezuinigingen van de jaren 80 werd ook weer meer een beroep gedaan op het vrijwilligerswerk, hoewel nog niet zo expliciet als aan het begin van de 21<sup>ste</sup> eeuw. De huidige regering-Balkenende doet nadrukkelijk een beroep op burgers om zich als mantelzorger, goede buur of vrijwilliger voor de medemens in te zetten. Deze oproep past in een ontwikkeling die al langer gaande was, waarin vrijwilligerswerk als methodiek wordt (her)ontdekt.

We kunnen voorzichtig concluderen dat ook in de samenwerking tussen vrijwilligers en beroepskrachten een golfbeweging is te detecteren. In afwisselende periodes namen beroepskrachten het werk van vrijwilligers over en stootten ze het weer af. Het ligt voor de hand dat de economische situatie van het land hierbij heeft meegespeeld. Tegelijkertijd zien we dat het besef van de eigen waarde van vrijwilligerswerk de afgelopen tijd is toegenomen. Dit is onder meer zichtbaar in maatregelen van de landelijke overheid, gericht op versterking van de ondersteuning van het vrijwilligerswerk, die uniek zijn in de geschiedenis van het overheidsbeleid. Deze conclusies zijn nog zeer globaal en weinig toegespitst op de interdependenties tussen vrijwilligers en beroepskrachten en aanwezige spanningen. Daarom gaan we hieronder uitgebreider in op veranderingen in de identiteiten van



vrijwilligerswerk en beroepsmatige werk en de onderlinge afhankelijkheid.

In verschillende delen van de wereld zijn de laatste eeuwen hechte gemeenschappen geëvolueerd tot meer open samenlevingen, waarbinnen individuen een betrekkelijk grote autonomie hebben gekregen. De neiging tot wederkerigheid en de gewoonte om samen te werken<sup>6</sup> zijn daarbij niet verdwenen, maar kregen steeds meer hun vorm binnen gespecialiseerde georganiseerde verbanden. Daarnaast hebben overheden de organisatie van verplichte solidariteit en wederkerigheid op verschillende terreinen naar zich toegetrokken. Maar *last but not least* is ook het doen van vrijwilligerswerk op terreinen als zorg en welzijn te zien als een moderne vorm van 'gegeneraliseerde' wederkerigheid. In de moderne Nederlandse samenleving betreft het die terreinen waarop de overheid zich terughoudend opstelt, of naar vrijwilligers toe faciliterend optreedt. We maken een globaal onderscheid tussen drie typen van deze gegeneraliseerde wederkerigheid in de vorm van vrijwilligerswerk: onderlinge steun, dienstverlening en maatschappelijke inbreng.

### Onderlinge steun

Mensen zijn altijd van elkaar afhankelijk geweest bij pogingen te overleven in de natuurlijke omgeving of in het zicht van vijanden. Deze interdependentie bracht mensen al heel lang geleden tot samenwerking en onderlinge steun, zoals we bijvoorbeeld in de vorige paragraaf zagen bij de gilden. Handy noemt deze vorm van vrijwilligerswerk *mutual support* (1988). Naarmate de netwerken tussen mensen opener werden en de leden meer vrijheid kregen om te kiezen met wie ze wilden omgaan, ging samenwerking en onderlinge steun plaats vinden binnen min of meer formele georganiseerde verbanden zoals verenigingen.

<sup>6</sup> Mensen hebben elkaar nodig en hebben altijd gezocht naar manieren om tot ruil te komen of samen te werken (of samen te spelen). Binnen culturen zijn vaak duidelijk ruil- en samenwerkingspatronen te herkennen in de maatschappelijke rolverdelingen. Gewoonlijk gaat het dan niet om directe ruil tussen twee personen, maar om gegeneraliseerde wederkerigheid. In de taakverdeling kan de wederkerigheid een grote tijdsperiode overbruggen: jongeren worden door volwassenen verzorgd en zorgen op hun beurt later weer voor hun bejaarde ouders.

Vooral om gezamenlijk een hobby te beoefenen of plezier te maken, zijn talloze verenigingen opgericht. Zelfhulpgroepen voor mensen met handicaps, chronische ziekten, levensproblemen of verslavingen zijn voorbeelden van moderne manieren om voor zichzelf en elkaar te zorgen. In onze tijd werken migranten in zelforganisaties onder meer samen aan het creëren van een acceptabele identiteit (Van Daal, 2002, 2004). In dit onderzoek worden de organisaties voor *mutual support* vertegenwoordigd door verenigingen voor sport en recreatie, waar het vooral leden zijn die vrijwilligerswerk verrichten.

### **Dienstverlening**

Rechtstreekse onderlinge steun kan overgaan in dienstverlening aan anderen wanneer de wederkerigheid afwezig is of dat lijkt te zijn<sup>7</sup>. We spreken van dienstverlening bij eenzijdig aandoende steunarrangementen (*service delivery*, Handy, 1988). Met het ontstaan van moderne samenlevingen is dienstverlening steeds meer gaan plaats vinden vanuit formeel georganiseerde verbanden, binnen verenigingen of stichtingen. Zo zijn in de loop van de 19<sup>e</sup> en 20<sup>e</sup> eeuw verschillende vrijwilligersorganisaties in het leven geroepen, die zich richten op de aanpak van maatschappelijke vraagstukken. Uit bepaalde van deze organisaties zijn veel later professionele instellingen als de thuiszorg of het maatschappelijk werk ontstaan<sup>8</sup>.

<sup>7</sup> In de afhankelijkheid van mensen zijn onevenwichtigheden aanwezig. Zo varieert de afhankelijkheid van hulp van anderen per levensfase of in relatie tot lichamelijke of geestelijke validiteit. Mensen zijn in bepaalde levensperiodes meer gebaat bij dienstverlening dan in andere. Iedere cultuur heeft arrangementen gezocht voor deze behoefte aan wederkerigheid op de wat langere termijn en onevenwichtigheden in de onderlinge afhankelijkheid.

<sup>8</sup> Vrijwillige dienstverlening werd aanvankelijk vooral verricht binnen maatschappelijke tradities zoals liefdadigheid, caritas of filantropie. In de traditie van religieus geïnspireerde caritas stond hulp door mensen die het goed hadden aan minder gelukkigen voorop. Dienstverlening vanuit de traditie van de filantropie is wat later ontstaan. Vanuit deze traditie werd niet alleen hulp geboden, maar werden ook voorzieningen op terreinen zoals cultuur, geschiedenis en onderwijs in het leven geroepen die de samenleving meer in het algemeen ten goede kwamen. Later werd benadrukt dat filantropie op wetenschappelijk verantwoorde basis diende te geschieden. In landen als Engeland en de Verenigde Staten werden vanuit die gedachte grote filantropische instellingen en fondsen in het leven geroepen. In Nederland heeft de

Vrijwilligers in de dienstverlening besteden in georganiseerd verband tijd en energie ten behoeve van anderen. Te denken valt aan hulporganisaties zoals het Rode Kruis, waarvoor mensen in vele landen zich binnen plaatselijke afdelingen als vrijwilliger inzetten bij rampenbestrijding, maar ook aan minder in het oog springende vormen van persoonlijke hulp aan zieken en ouderen. Hulpverlening door vrijwilligers vindt ook plaats binnen zorginstellingen zoals ziekenhuizen en verzorgingshuizen voor ouderen. Vrijwillige dienstverlening omvat verder activiteiten binnen de meest uiteenlopende maatschappelijke voorzieningen zoals de brandweer, musea, bibliotheken, onderwijs, gezondheidsvoorlichting of het bieden van juridische bijstand.

We kijken in dit onderzoek onder meer naar vrijwilligersorganisaties die diensten verlenen aan hulpbehoevende mensen, soms ook binnen de muren van professionele instellingen, zoals zieken- of verzorgingshuizen.

### **Inbreng en campaigning**

Wellicht de jongste 'bedrijfstuk' binnen het vrijwilligerswerk is die waarin actief burgerschap centraal staat. Veel maatschappelijke organisaties stellen mensen in staat mede richting te geven aan de samenleving. Allereerst gaat het daarbij om actieve participatie binnen maatschappelijke en politieke organisaties en belangenorganisaties. In sommige gevallen doet iedereen binnen die organisaties vrijwilligerswerk. Sommige organisaties willen op assertieve wijze maatschappelijke veranderingen bewerkstelligen en kiezen daarvoor als middel het voeren van maatschappelijke acties en campagnes. Bekende voorbeelden hiervan zijn Greenpeace en Amnesty International. Mensen sluiten zich aan bij dit soort maatschappelijke organisaties omdat ze zich herkennen in de doelstellingen en als donateur of vrijwilliger mee willen helpen om de verwezenlijking daarvan dichterbij te brengen. In de jaren negentig ging men actief burgerschap beschouwen als het hart van een civil society waarmee tevens een

---

overheid met de opkomst van de verzorgingsstaat liefdadigheid omgezet in beroepsmatige voorzieningen. In de laatste decennia van de twintigste eeuw vond hulp- en dienstverlening mede plaats vanuit maatschappijkritische en emancipatorische opvattingen.

bijdrage wordt geleverd aan het maatschappelijk debat. We spreken in verband met vrijwilligerswerk waarin maatschappelijke betrokkenheid wordt betoond van maatschappelijke inbreng of participatie. Waar het specifiek om maatschappelijke actie en beïnvloeding van het publiek of beleid gaat wordt gesproken van *campaigning* (Handy, 1988).

*De veranderende rol van professionele beroepskrachten*

Veel organisaties die met vrijwilligers werken zijn ooit begonnen als vrijwilligersorganisaties *pur sang*. In de loop van de tijd, naarmate ze meer activiteiten gingen ontplooiën, een groter bereik kregen en er meer eisen door leden, klanten en financiers werden gesteld, kwamen er wat beroepskrachten in dienst. In sommige organisaties zijn nog steeds meer vrijwilligers dan beroepskrachten werkzaam. In andere is de verhouding omgedraaid (zie ook Kuperus, 2005).

We zagen in het eerste hoofdstuk de aanwezigheid van een arbeidscontract als relevant voor het onderscheid tussen beroepskrachten en vrijwilligers. Niet alleen beroepskrachten, maar ook vrijwilligers kunnen professional zijn. De laatste tijd staan echter vooral de professionele beroepskrachten in de belangstelling: de beroepskrachten met een professie ofwel beroep. Kenmerkend voor de professionele beroepskracht is dat professionaliteit een vereiste is voor het vervullen van een bepaalde functie. Een professionele beroepsbeoefenaar beschikt volgens Plemper en Van der Laan (2003) over 'een specialistische opleiding en aantoonbare en officieel erkende kennis waardoor hij vakkundig zijn werk kan verrichten'. Zij merken op dat professioneel in de dagelijkse praktijk wordt geassocieerd met topprestaties, waarbij een tegenstelling wordt gecreëerd met amateuristisch.

De laatste decennia hebben de identiteiten van beroepskrachten zich vanuit deze gedachte contrasterend ontwikkeld. Een vrijwilliger werd daardoor vaak gezien als een leek of iemand die zijn kennis van zaken door eigen ervaringen en niet door opleiding en training heeft verkregen. Daartegenover werd een beroepskracht ook wel als afstandelijker en minder spontaan gezien. In verstatelijkte organisaties kregen professionele

beroepskrachten de afgelopen decennia veel 'discretionaire' ruimte, en ook dat heeft hun identiteitsvorming gekleurd. In die periode stelde professionaliteit wel degelijk eisen aan het handelen. Van een professionele beroepskracht in de hulpverlening werd bijvoorbeeld 'een zorgvuldige beoordeling van de individuele situatie van een cliënt, vakkundig interveniëren of behandelen, en procedureel correct handelen' gevraagd. Ook zonder vraaggerichtheid uitdrukkelijk in het achterhoofd kreeg diens handelen een dialogisch karakter. Daarbij konden ook aanspraken op hulp ter discussie worden gesteld en werden belangen meegewogen van andere partijen, zoals de naasten van de cliënt, de samenleving en de overheid (Plemper en Van der Laan, 2003). De laatste jaren hebben andere partijen aan de - tijdens de verzorgingsstaat ontstane - professionele handelingsruimte van beroepskrachten geknabbeld. Gevonden werd dat 'aanbodgerichtheid' plaats diende te maken voor 'vraaggerichtheid'. Ook de overheid wilde meer grip op de professional krijgen, bijvoorbeeld door prestatieafspraken te maken.

Nu is echter de teneur dat de tegenaanval op professionals te ver is doorgeschoten<sup>9</sup>. Juist die elementen aan professionaliteit die van waarde zijn voor andere partijen dreigen te verdwijnen. Tonkens stelt dat terwijl burgers de afgelopen jaren steeds mondiger werden, professionals lijken getemd. Overheden, die van nature geneigd waren om beroepskrachten te zien als uitvoerders van hun beleid, lijken de aan beroepskrachten in de verzorgingsstaat toegestane discretionaire ruimte te willen indammen. De overheid ging, niet alleen als werkgever maar ook als opdrachtgever, meer en meer de inhoud van het werk van beroepskrachten bepalen.

<sup>9</sup> Diverse onderzoekers stellen dat eisen aan de functie van de nieuwe beroepskracht moeilijk verenigbaar zijn met de tijdens de verzorgingsstaat ontwikkelde waardevolle professionele rolpatronen (Plemper en Van der Laan, 2003, Tonkens, 2003). Afbreuk zou worden veroorzaakt door te stringente 'planning en control', te strakke protocollering, ontoelaatbare beperking van toegestane behandelingsduur, ver doorgevoerde marktwerking, mondige maar onervaren cliënten of kortzichtig overheidsbeleid. Waar professioneel afwegen betekende dat aanspraken van hulpvragers ter discussie konden worden gesteld, zou het persoonsgebonden budget leiden tot 'u vraagt, wij draaien'.

Bovengenoemde auteurs stellen voor om de waarde van professionals in het licht van veranderende omstandigheden te blijven erkennen. Daar waar we zien dat veel professionele beroepskrachten steeds meer een rol vervullen als ondersteuners van vrijwilligers, wordt gewaarschuwd dat men ook daar te maken kan krijgen met getemde professionals. Het lijkt wel nodig dat de nieuwe rol van professionele beroepskrachten zo goed mogelijk wordt ontwikkeld. Vanuit een eigen discretionaire ruimte zouden professionele ondersteuners in dialoog moeten treden met vrijwilligers, waarbij de beroepskracht niet draait wat gevraagd wordt, maar goed luistert, tegensprekt en het soms beter weet<sup>10</sup>.

## 2.9 Conclusies

In dit hoofdstuk is gezocht naar antwoorden op de vraag hoe de relatie tussen vrijwilligers en beroepskrachten geworden is zoals deze nu is. Ook is nagegaan hoe maatschappelijke ontwikkelingen de relatie beïnvloed hebben. We lieten zien dat de identiteiten van vrijwilligerswerk en beroepsmatig werk in de loop van de tijd veranderden. Beroepen zijn al oud, verschillende vormen van vrijwilligerswerk eveneens. Vrijwilligers ontwikkelden echter steeds meer een identiteit in contrast met die van beroepskrachten en andersom. De voortschrijdende modernisering van de samenleving vanaf de 19<sup>e</sup> eeuw heeft niet alleen bijgedragen aan de professionalisering van activiteiten, maar ook aan de ontwikkeling van een civil society met een scala aan verenigingen en burgerinitiatieven. Professionalisering was een gevolg van de toenemende rationalisering en verwetenschappelijking van de samenleving. De immer aanwezige menselijke interdependentie lag binnen de moderne samenleving ten grondslag aan georganiseerd vrijwilligerswerk dat was gericht op wederzijdse steun (*mutual support*), dienstverlening (*service delivery*) en inbreng en participatie (waaronder *campaigning*). Vooral op terreinen als zorg en welzijn waren in de twintigste eeuw veel vrijwilligersinitiatieven voorlopers van beroepsmatige voorzieningen. Met de

<sup>10</sup> Op suggesties van Hudepohl (2004) om de waarde van professionele ondersteuners van vrijwilligers zo goed mogelijk te benutten komen we in hoofdstuk 3 uitgebreider terug.

secularisering en opkomst van de verzorgingsstaat trokken overheden en professionals nogal wat werk naar zich toe dat eerst werd verricht door vrijwilligers. In veel gevallen kwamen vrijwilligers in de marge terecht. Ook *campaigning*-organisaties die werden geconfronteerd met een complexer wordende omgeving professionaliseerden sterk. Tegen het eind van de twintigste eeuw was er echter deels sprake van een zekere deprofessionalisering, opkomst van vraagsturing, terugtrekken van overheden, druk gericht op zelfwerkzaamheid en neiging de civil society te beschermen. Dat betekende dat vrijwilligerswerk als methodiek in professionele organisaties ingang vond en dat men in sommige werksoorten beseftte dat de inbreng vanuit de samenleving onontbeerlijk was. Zo ontstond steeds meer behoefte aan een duidelijke taakverdeling tussen en ontvlechting van beroepsmatig en vrijwillig werk, en daarmee nam de onderlinge afhankelijkheid alleen maar toe.

De laatste jaren is aan de tijdens de verzorgingsstaat ontstane professionele handelingsruimte van beroepskrachten geknabbeld. Vraaggerichtheid kwam voorop te staan terwijl de overheid heeft getracht de professional te temmen. Hiermee dreigen waardevolle elementen in de professionaliteit van beroepskrachten overboord te worden gegooid, juist in een tijd dat een nieuwe professionaliteit van beroepskrachten zich ook in het vrijwilligerswerk aandient. In het volgende hoofdstuk zal getracht worden enige ingrediënten daartoe boven water te krijgen.





## **3 Vrijwilligers en beroepskrachten binnen één organisatie**

### **3.1 Inleiding**

In het vorige hoofdstuk hebben we gezien hoe maatschappelijke en politieke ontwikkelingen van invloed kunnen zijn op de identiteiten van vrijwilligerswerk en beroepsmatig werk. Ook is aandacht besteed aan samenwerking tussen beide werkvormen. Tussen de regels door werden naast wederzijdse afhankelijkheden ook spanningen zichtbaar. In dit hoofdstuk gaan we hier dieper op in. We laten zien hoe binnen hedendaagse organisaties vrijwilligers en beroepskrachten met elkaar te maken hebben, welke haken en ogen hun samenwerking heeft, en welke strategieën worden gehanteerd om met knelpunten om te gaan. We doen dit aan de hand van een aantal casus. Deze casus zijn gekozen omdat ze een bepaald aspect van de samenwerking belichten. We zijn bij iedere casus twee keer geïnteresseerd in de interdependenties en spanningen tussen vrijwilligers en beroepskrachten. De eerste keer willen we weten welke interdependenties bestonden voorafgaand aan de veranderingen in de samenwerking tussen vrijwilligers en beroepskrachten. Met andere woorden: vanuit welke belangen zochten de partijen toenadering tot elkaar (of zocht de ene partij toenadering tot de andere)? Wanneer eenmaal een nieuwe verhouding met taakafbakening is gecreëerd tussen vrijwilligers en beroeps-

krachten, zijn we, ten tweede, geïnteresseerd hoe de nieuwe interdependentie uitpakt en welke spanningen dit oplevert. Wanneer de resultaten overwegend positief zijn kunnen we spreken van een goede praktijk.

In dit hoofdstuk komen organisaties met verschillende oogmerken aan bod. De twee sportverenigingen, Kampong en VOC, hebben *mutual support* als oogmerk. Volgens de besturen komt die wederzijdse steun tegenwoordig beter tot zijn recht wanneer professionals faciliterend werk doen. De dienstverlenende organisatie Humanitas heeft de afgelopen jaren een sterke professionalisering doorgemaakt, waardoor vrijwilligers soms op het tweede plan leken te geraken. Binnen de organisatie heeft daarom een bezinning op de identiteit plaatsgevonden, op grond waarvan organisatorische veranderingen in de verhouding tussen vrijwilligers en beroepskrachten worden gezocht. Hierbij komen we terug op de risico's van 'getemde' professionals. De dienstverlenende organisaties Match, Exodus en Welzijn Alpen aan den Rijn benutten op professionele wijze het vrijwilligerswerk als methodiek. De *campaigning*-organisatie WNF ten slotte probeert na een ver doorgesloten professionalisering het vrijwilligerswerk weer een plaats te geven.

### **3.2 Vrijwilligersorganisaties onder druk: Kampong en VOC**

Sportverenigingen worden met veel veranderingen geconfronteerd, die enerzijds het voortbestaan bedreigen of de identiteit kunnen aantasten, maar anderzijds ook mogelijkheden bieden voor ontwikkelingen in nieuwe richtingen. Zo leidt het ontstaan van bijna volledig door allochtonen bewoonde wijken bij sportclubs tot crisissituaties. Tegelijkertijd biedt deze ontwikkeling mogelijkheden om integratievraagstukken op een nieuwe manier aan te pakken. Daarbij lijkt samenwerking met professionals nodig (Van Daal, 2005). Ook verenigingen die weinig worden geconfronteerd met nieuwkomers staan voor grote uitdagingen, zoals de teruglopende bereidheid van leden om zich intensief als vrijwilliger in te zetten of de steeds hogere kwaliteitseisen die vanuit de omgeving of door leden aan clubs worden gesteld. In dit licht heeft NOC\*NSF ervoor gekozen vanuit het

project Professionalisering in de Sport (PrinS) te gaan experimenteren met het invoeren van betaalde professionele verenigingsmanagers, die vooral het vrijwilligerswerk moeten versterken. Het Utrechtse Kampong en het Rotterdamse VOC waren twee clubs die intekenden voor deelname aan het experiment. Bij omnivereniging Kampong werd een manager aangetrokken op het overkoepelende federatieniveau, onder meer als ondersteuner van het bestuur (kader). VOC koos voor een manager die de dagelijkse organisatie in handen heeft (volgende kader). Wij kozen voor deze projecten omdat zij vanuit PrinS werden gezien als goede voorbeelden.

#### *Kampong*

Kampong ligt buiten de kern van de stad Utrecht, achter voetbalstadion Galgewaard. De omnivereniging telt zes aangesloten verenigingen met in totaal 4000 leden. De volgende sporten worden er beoefend: hockey (2000 leden), voetbal (900 leden, waarvan zo'n 5% allochtoon), tennis (575), squash (250), cricket (250), jeu de boules (60). Van 2001 tot in 2005 is Karin Horsting (afkomstig van de KLM) bij de overkoepelende vereniging in dienst als verenigingsmanager. Haar salaris wordt betaald uit het NOC\*NSF-project PrinS dat met subsidie van het Ministerie van VWS wordt uitgevoerd.

In Kampong zijn 500 vrijwilligers actief. Dit is meer dan 10% van de leden. Naast Karin werken er nog een paar betaalde krachten, zoals een door de verenigingsmanager aangestuurde accommodatiebeheerder (0.6 FTE) en een assistent-accommodatiebeheerder (ID-baan). Daarnaast zijn er stagiaires van een ZMLK-opleiding (zeer moeilijk lerende kinderen) en een Mytyschool. Ten slotte is er contact gelegd met stichting Exodus (rehabilitatie ex-gedetineerden) om iemand ('geen zedendelinquent') onderhoudswerkzaamheden te laten doen.

De belangstelling van het bestuur van Kampong voor deelname aan de NOC\*NSF-pilot kan in de eerste plaats verklaard worden uit de omvang van de vereniging en de professionaliteit waarmee de organisatie ook al voor de komst van de verenigingsmanager werd geleid. Bovendien was gestart met een project kinderopvang, waarbij een professionele aansturing nuttig leek. De contacten zijn destijds gelegd door de voorzitter van Kampong die ook bij NOC\*NSF betrokken is.

Welke taken voert de verenigingsmanager uit? De voorbereiding van strategie en beleid vormt een belangrijk deel van het takenpakket van

Karin Horsting. Doordat de verenigingsmanager deze voorbereiding voor haar rekening neemt, kan het bestuur zich concentreren op de 'eigenlijke' taken, de ontwikkeling van strategie en beleid. Karin zorgt er ook voor dat zaken als het opmaken en beheren van formele contracten beter geschiedt: 'Alle contracten liggen nu bij mij in een kast. Vroeger lagen ze verspreid op zolders. In de hockeyvereniging gaat 750.000 euro om, dus is het nodig dat dit goed wordt beheerd.'

De kinderopvang vormt een belangrijk taakgebied voor Karin. Daar moet zo professioneel mogelijk worden gewerkt. Vlak voordat zij werd aangesteld, liep de kinderopvang slecht en hadden zich nog maar weinig kinderen aangemeld. Nu is er een grote wachtlijst. Vooral jongens vinden het leuk dat de kinderopvang wordt gecombineerd met activiteiten op de sportterreinen.

Ondersteuning van vrijwilligerswerk en de ontwikkeling van vrijwilligersbeleid zijn voorname taken voor Karin. Ze ziet het ondersteunende werk als een soort projectmanagement, waarbij ze meehelpt onderdelen van de vereniging weer levensvatbaar te maken. Daartoe woont ze commissievergaderingen bij, vooral daar waar het wat minder goed loopt. Dat was bijvoorbeeld het geval bij het verenigingsblad De Klapperboom. Het blad maakte verlies, mede doordat er te weinig adverteerders waren. Karin heeft er voor gezorgd dat er een nieuwe commissie kwam met een goede penningmeester. Wanneer een organisatieonderdeel als dit weer goed loopt, richt ze zich weer ergens anders op. Afzonderlijke vrijwilligers krijgen van haar geen begeleiding.

Uitgangspunt bij het nog te ontwikkelen vrijwilligersbeleid van Kampong is dat leden zich als vrijwilliger voor de club inzetten. Kampong wil geen bedrijf worden, maar een echte vereniging met vrijwilligers blijven. Karin levert een bijdrage aan de realisatie van die doelstelling. Vrijwilligerswerk moet leuker worden en bestuurders moeten aan hun eigenlijke werk toekomen. De verenigingsmanager heeft hier dus een voorwaardenscheppende taak. Voordat zij kwam liep het vrijwilligerswerk wel, maar nu gaat het beter: 'Ik ben een spin in het web. Iedereen weet mij te vinden.' Karin kijkt zelf in de vereniging rond en probeert geschikte kandidaten op te sporen. Voor het te ontwikkelen beleid zijn alle vrijwilligersfuncties, die de afzonderlijke verenigingen overstijgen, in kaart gebracht. De aangesloten verenigingen ontwikkelen eigen vrijwilligersbeleid.

Met de introductie van de verenigingsmanager is de interdependentie tussen vrijwilligers en beroepskrachten Kampong binnen gebracht. Voor die tijd hadden de vrijwilligers (waarschijnlijk vooral de bestuurders) overwegend te maken met beroepskrachten van buiten de eigen organisatie. Het voorbeeld van Kampong laat zien dat een beroepskracht een belangrijke bijdrage kan leveren aan de organisatorische aspecten van de vereniging: beleidsvoorbereiding, (financiële) administratie en beheer, personeels- en vrijwilligersbeleid. Omdat de beroepskracht deze taken op zich neemt, kunnen de vrijwilligers zich concentreren op de taken waar zij plezier aan beleven. Het vrijwilligerswerk bij Kampong wordt hierdoor aantrekkelijker. Dit is een belangrijke meerwaarde van het werken met een betaalde manager.

De opbrengst van het werken met een beroepskracht kan ook directer en zelfs financieel zijn, zo laat het voorbeeld van de Rotterdamse VOC zien. De verenigingsmanager aldaar geeft aan dat hij al meer dan 100% van zijn kosten heeft terugverdiend. Hij noemt de toename van contributie betalende jeugdleden door de gestarte jeugdopleiding, de verviervoudiging van de baromzet (ook door kostenbesparing: vrijwilligers gaven drankjes weg; slechte administratie; geld in eigen zakken) en het aantrekken van sponsors.

#### VOC

De Rotterdamse Cricket- en Voetbal Vereniging Volharding Olympia Combinatie (VOC) is in 1904 ontstaan na de fusie van twee verenigingen die al sinds 1895 bestonden. VOC is de grootste sportvereniging in Rotterdam, met 900 voetballende en zo'n 300 cricket spelende leden. De oorspronkelijke bedoeling was dat de leden beide sporten beoefenen en een kleine honderd doet dat nog steeds. In de winter wordt voetbal gespeeld en in de zomer cricket. De vereniging wil prestatiegerichtheid (bij de hogere teams) combineren met gezelligheid. Het eerste cricketelftal speelt landelijk in de hoogste afdeling. Voor de Tweede Wereldoorlog gooide ook het eerste voetbalelftal hoge ogen. Nu is het eerste onlangs gedegradeerd naar de vierde klasse.

Meer dan 10% van de relatief hoog opgeleide leden van VOC is actief als vrijwilliger: ongeveer 150 vrijwilligers op 1200 leden. Bij het structurele vrijwilligerswerk gaat het om elftalbegeleiders, verzorgers, scheidsrechters, klusjesmannen en leden van het bestuur en commissies. De

teamtraining wordt vooral gedaan door vaders die het wel leuk vinden om iets te doen met het team van hun eigen zoon. Sommige teams ontberen dergelijke vrijwilligers. Degenen die zich inzetten doen dat als vrijetijdsbesteding, om met de eigen - en in het verlengde daarvan andermans - kinderen bezig te zijn, of om contacten te leggen binnen het VOC-netwerk.

De contributie van VOC is betrekkelijk hoog, waardoor de vereniging enkele betaalde krachten in dienst kan houden. Het gaat om de verenigingsmanager (sinds 2001) en om een fulltime terreinmedewerker. Er werken ook drie mensen binnen een ID-baan. Daarbij worden zes voetbaltrainers en drie crickettrainers betaald. De verenigingsmanager wordt niet alleen betaald uit de contributie, maar ook uit een bijdrage uit het NOC\*NSF-project PrinS.

De leden van VOC komen uit de wijken in de omgeving. De vereniging heeft geen problemen in verband met het handhaven van waarden en normen. Wel wordt gesignaleerd dat mensen meer dan vroeger 'hoppen' tussen vormen van vrijetijdsbesteding. Hun houding lijkt ook wat consumptiever te worden, en de vereniging springt daarop in door weliswaar een relatief hoge contributie te vragen, maar de leden daarvoor dan ook wat te bieden. 'Eigenlijk valt de hoogte van de contributie erg mee. Omgerekend krijgt een jeugdlid voor anderhalve euro per uur twee keer voetbaltraining en een wedstrijd in de week. De trend om in ruil voor een hoge contributie kwaliteit te bieden is ook zichtbaar bij een club als Omniworld, waar voor honderden euro's contributie faciliteiten als sporttenues worden geboden'. De verenigingsmanager, die enkele jaren geleden betaalde jeugdcoördinator was, heeft de laatste jaren gezorgd voor een grote aanwas van jeugdleden. Van sommige schoolklassen in de belendende wijken zijn nu wel twaalf van de twintig jongetjes lid. Onder de aangetrokken jeugdleden zijn nogal wat talenten aanwezig, wat veel goeds voorspelt voor de kwaliteit van de seniorteams over enkele jaren. Het helpt bij het streven van bestuur en verenigingsmanager om de kwaliteit van de vereniging te verbeteren.

*Mutual support*-organisaties zoals VOC staan onder druk, in een tijd dat leden zich eerder consument dan verantwoordelijke voor het voortbestaan van de club zijn gaan voelen. De bereidheid tot vrijwillige inzet is niet geheel verdwenen, maar kent beperkingen qua tijd en aard van de werkzaamheden. Met de professionele verenigingsmanager willen verenigingen inspelen op de behoefte van leden aan professionaliteit en kwaliteit, terwijl het vereni-

gingsleven en vrijwilligerswerk bewaard blijven. De beroepskracht zorgt voor een efficiëntere organisatie en speelt in op de wens van leden om niet meer de hele kar van de vereniging te trekken, maar nog wel een stukje vrijwillige inzet te willen leveren.

### 3.3 Op zoek naar de identiteit van de organisatie: Humanitas

Vraagstukken van professionaliteit en kwaliteit spelen niet alleen bij *mutual support*-organisaties maar ook bij dienstverlenende organisaties. Er is echter wel verschil in de manier waarop deze vraagstukken een rol spelen.

Humanitas is een voorbeeld van een dienstverlenende organisatie die op een gegeven moment kampte met zijn identiteit: zijn wij primair een vrijwilligersorganisatie of een vrijwilligersondersteunende organisatie? Humanitas lijkt de oplossing te hebben gevonden in ontvlechting en de ontwikkeling van specifieke deskundigheid van beroepskrachten. Vooral omdat hier de relatie en interdependentie tussen vrijwilligers en beroepskrachten fundamenteel aan de orde werd gesteld, en ook omdat men aan de gekozen identiteit zo goed mogelijk organisatorisch wilde vorm geven, hebben we Humanitas nader onder de loep genomen.

#### *Humanitas*

Humanitas is na de Tweede Wereldoorlog ontstaan als maatschappelijk geëngageerde organisatie voor maatschappelijke dienstverlening. Vrijwilligers namen van begin af aan een centrale plaats in. Van oudsher zoekt de organisatie naar nieuwe werkerreinen waar beroepskrachten meestal nog niet hun intrede hebben gedaan. Men probeert een vernieuwend hulpaanbod te ontwikkelen waarin vrijwilligers goed tot hun recht komen. Met het ingewikkelder worden van samenlevingsvraagstukken en met de professionele ontwikkeling van het werkveld, werd echter steeds vaker een professionele aanpak gehanteerd. Door de sterke groei van het aantal beroepskrachten vanaf 1996 dreigde het vrijwilligerskarakter van de organisatie aangetast te worden. In een nieuwe visiebepaling in 2001 werd gesteld dat Humanitas primair een vereniging is, die wordt aangestuurd door de leden. Beroepskrachten

vervullen zoveel mogelijk een faciliterende rol. Om dit organisatorisch zo zuiver mogelijk vorm te geven, werden beroepskrachten in een 'werkorganisatie' bijeengebracht en werden hun faciliterende rollen omschreven.

Humanitas zag zich op een gegeven moment gesteld voor de intern-strategische en tegelijk organisatorische vraag wat de taakopvatting van de beroepskrachten en hun rolafbakening van vrijwilligers zou moeten zijn. Hudepohl (2004) concludeert op basis van onderzoek bij actoren binnen de vereniging dat 'het aanscherpen en gescheiden houden van de verdeling van rollen, functies, taken en verantwoordelijkheden van bestuurders, vrijwilligers en beroepskrachten' gezien wordt als de kern van de beoogde ontvlechting: 'Beroepskrachten zijn geen betaalde vrijwilligers, vrijwilligers zijn geen onbezoldigde medewerkers. Beiden zijn gericht op andere doelen, hebben andere ambities en verwachtingen, andere taken en verantwoordelijkheden en staan in een andere relatie tot de organisatie.'

Hudepohl geeft aan wat verdere professionalisering van de werkorganisatie (hij spreekt liever van de 'ondersteuningsorganisatie') in een vereniging met vrijwilligers zou moeten inhouden. Uit zijn vraaggesprekken binnen de vereniging bleek dat de ondersteuning niet altijd voldoende vraaggericht was. Het 'toevoegen van waarde' in het licht van het functioneren van bestuurders en vrijwilligers werd als kwaliteitscriterium genoemd. Voorgesteld wordt een professionaliteit van beroepskrachten te bevorderen die past bij een organisatie met vrijwilligers. Uitgangspunt dient te zijn dat beroepskrachten werken op basis van professionele, aan specifieke opleidingen en beroepen ontleende maatstaven.

Als concrete kenmerken van professionaliteit voor de werkorganisatie worden gezien: 'vakbekwaamheid (inhoudelijke kennis, methodische deskundigheid, procesmatige begeleidingsvaardigheden), een resultaatgerichte werkhouding en -planning, voortgangsbewaking en verantwoording, het in acht nemen van distantie ten opzichte van het werk van vrijwilligers, gerichtheid op het versterken van het probleemoplossende en lerende vermogen van de ondersteunde groepen vrijwilligers (ook besturen), in staat zijn tot reflectie op het eigen en andermans handelen, verplichte deelname aan regelmatige bij- en nascholing, een voortdurende drive naar verbetering en kwaliteit, deelnemen aan onderlinge en, bij voorkeur in de toekomst ook, externe toetsing en vergelijking'. Onderdeel van deze professionaliteit is ook het zich willen en kunnen verantwoorden vanuit de eigen deskundigheid en



beroepsopvatting. De op ondersteuning van vrijwilligers gerichte professionaliteit van beroepskrachten verschilt volgens Hudepohl van die in andere situaties. De samenstelling van de ondersteuningscapaciteit en de kwaliteit ervan dienen volgens hem te worden bepaald in het licht van het vastgestelde meerjarenbeleidskader en de daarin geformuleerde doelen. Zittende beroepskrachten die onvoldoende aan het vrijwilligersgerichte profiel voldoen zouden op termijn de organisatie moeten verlaten.

Het voorbeeld van Humanitas laat zien hoe een organisatie kan reageren op verschuivingen in de verhouding tussen vrijwilligers en beroepskrachten. Humanitas heeft het vraagstuk zeer nadrukkelijk geagendeerd, heeft een keuze gemaakt en probeert deze keuze vervolgens te vertalen in de organisatie. Dit gebeurt onder meer door de inhoud van de professionaliteit van de beroepskrachten ter discussie te stellen. Daarnaast worden praktische instrumenten ontwikkeld. Zo heeft het landelijk bureau een checklist opgesteld om afdelingsbesturen te helpen bepalen waar de grenzen van het vrijwilligerswerk liggen. Bij de keuze tussen vrijwilligerswerk en betaald werk spelen volgens een document van het hoofdbestuur uit 2003 de complexiteit van de hulpvraag, de omvang van de activiteiten en de inzet die van vrijwilligers wordt gevraagd een rol (zie kader).

*Checklist vrijwillige of betaalde coördinatie*

Het hoofdbestuur van Humanitas vindt dat van geval tot geval bekeken moet worden of bij het organiseren en uitvoeren van activiteiten gekozen moet worden voor vrijwilligerswerk, betaald werk, of een combinatie daarvan. Ook zou moeten kunnen worden teruggekomen, 'zo de omstandigheden daartoe noodzaken', op een eerdere keuze. Na een periode van 'pionierswerk met inzet van vrijwilligers' zou kunnen blijken dat een 'dusdanige inzet en kwaliteit van werken' vereist is, dat uitvoering door vrijwilligers niet langer verantwoord wordt geacht. Volgens het hoofdbestuur zou dan de grens bereikt worden van 'wat verantwoord met vrijwilligers mogelijk is en wat van vrijwilligers kan worden gevraagd'. Dan zou ervoor kunnen worden gekozen het werk verder door beroepskrachten te laten uitvoeren.

De casus van Humanitas werpt licht op de modernisering van de relatie tussen vrijwilligers en beroepskrachten. De organisatie loopt voorop in strategische keuzen rond identiteit en missie, en

trekt consequenties voor een nieuwe interdependentie tussen vrijwilligers en beroepskrachten. Daarbij zijn expliciet nieuwe rolopvattingen ontwikkeld voor ondersteunende beroepskrachten, waarbij niet wordt gedacht aan 'getemde' professionals, maar aan transparante werkers met een adequate handelingsruimte. Van belang is verder dat de nieuwe vrijwilliger, die qua kennis niet onderdoet voor de beroepskracht, het uitgangspunt vormt voor nieuwe verhoudingen, terwijl tegelijkertijd pogingen worden ondernomen om de grenzen van vrijwilligerswerk af te bakenen.

### **3.4 Vrijwilligerswerk als methodiek: Match, Exodus en Stichting Welzijn Alphen aan den Rijn**

In hoofdstuk 2 zagen we hoe tegen het eind van de 20<sup>ste</sup> eeuw belangstelling groeide voor vrijwilligerswerk als methodiek. De eigen waarde van vrijwilligerswerk werd onderkend door beroepskrachten en ingezet bij bijvoorbeeld de maatschappelijke integratie van (ex-)delinquenten. Vrijwilligerswerk als methodiek is geen geheel nieuw verschijnsel. Het opbouwwerk bijvoorbeeld richt zich van oudsher op het bevorderen van maatschappelijke participatie van (kwetsbare groepen) burgers. Wel nieuw is dat ook in andere sectoren vrijwilligerswerk als methodiek wordt opgepakt. In deze paragraaf keren twee organisaties terug die ook al in hoofdstuk 2 werden beschreven: stichting Match en Exodus. Voor algemene informatie over deze organisaties verwijzen we dan ook naar dit hoofdstuk. In beide organisaties werken meer vrijwilligers dan beroepskrachten. Vooral bij Match faciliteren en begeleiden beroepskrachten de vrijwilligers, die de kracht van de organisatie vormen. Ook in het professionele welzijnswerk worden vrijwilligers op hun eigen kwaliteit aangesproken. Zij zijn nadrukkelijk geen verlengstuk van de beroepskrachten.

#### *Stichting Match*

Match koppelt een kind of jongere aan een volwassen vrijwilliger die als 'maatje' fungeert. In principe onderneemt de vrijwilliger één keer per week 'recreatief-educatieve' activiteiten met de jeugdige. Het is de bedoeling dat een vertrouwensrelatie wordt opgebouwd en dat de

volwassene als rolmodel fungeert. In het najaar van 2002 werkten acht betaalde krachten bij Match. Naast de directeur en een administratieve kracht gaat het om beroepskrachten die ondersteuning geven aan vrijwilligers.

Match wil als 'professionele vrijwilligersorganisatie' preventief werken en een aanvulling vormen op de reguliere professionele voorzieningen. De problematiek mag niet zo ernstig zijn dat vrijwilligers die niet aankunnen. Match rekruteert kinderen en jongeren via een groot aantal instanties en organisaties in Rotterdam, zoals het schoolmaatschappelijk werk en de jeugdhulpverlening. Veelal is er vanwege de naamsbekendheid sprake van rechtstreekse aanmeldingen door jeugdigen zelf of hun ouders. Een groot deel van hen is rond de 12 jaar en heeft problemen als een laag gevoel van eigenwaarde, gebrek aan sociale contacten en omgangsproblemen met ouders. Alleen jeugdigen met een niet te zware problematiek komen in aanmerking.

Vrijwilligers worden gezien als de kracht van de organisatie: 'We spreken vrijwilligers aan op hun eigen kwaliteiten en zien hen niet als verlengstuk van beroepskrachten. Beroepskrachten moeten faciliterend optreden.' Match werft vrijwilligers door de eigen naamsbekendheid te vergroten, verspreiding van folders en posters bij huisartsen, bibliotheken en andere voorzieningen, advertenties, het aanbieden van een eigen website, het houden van wervingsacties en publiciteitscampagnes bij doelgroepen als studenten, en het benutten van specifieke wervingskanalen: 'Een probleem is dat er niet meer, zoals in de jaren zeventig, veel mensen zijn die geen betaald werk hadden en zich in willen zetten voor vrijwilligerswerk. Vrijwilligers van nu zijn vaak goed opgeleide mensen die een drukke baan hebben. Zij willen alleen vrijwilligerswerk doen in een goed geoutilleerde organisatie. Als die er niet blijkt te zijn hollen ze weg.' Mensen die belangstelling hebben voor het vrijwilligerswerk kunnen tijdens een 'inloopspreekuur' nader geïnformeerd worden. Bij serieuze belangstelling' wordt een 'intakegesprek' gehouden, waarbij de wederzijdse verwachtingen worden besproken en getoetst. Match stelt als voorwaarde dat aspirant-vrijwilligers over goede sociale en communicatieve vaardigheden beschikken, een vertrouwensrelatie kunnen opbouwen en als rolmodel kunnen fungeren. De kandidaten en hun volwassen huisgenoten dienen in te stemmen met een antecedentenonderzoek door de Raad van de Kinderbescherming dat een 'Bewijs omtrent het gedrag' oplevert. De werving kost nog veel moeite. Rekrutering onder hoger opgeleiden is succesvol, maar onder bijvoorbeeld Marokkanen lukt het minder goed. Beginnende vrijwilligers krijgen enige training, en worden dan geobserveerd om na te gaan of ze geschikt

zijn voor het werk. Er worden enkele keren per jaar intervisiebijeenkomsten voor vrijwilligers gehouden en op verzoek is individuele begeleiding mogelijk.

Match is een jonge organisatie. Het initiatief voor oprichting lag niet, zoals bij veel oudere vrijwilligersorganisaties als Humanitas, bij vrijwilligers maar bij beroepskrachten. Ook bij Exodus, een organisatie die zich richt op maatschappelijke integratie van (ex-)delinquenten, lag het initiatief voor oprichting bij beroepskrachten, namelijk justitie- en gevangenispastores. Ook hier is het merendeel van de medewerkers vrijwilliger.

#### *Exodus*

De vaste en incidentele vrijwilligers in een Exodus-huis hebben taken als: op vaste dagen huismoeder of -vader zijn, eten koken, helpen bij themavonden (een rechter die iets over zijn werk vertelt), organiseren van kunstzinnige activiteiten. Vrijwilligers hebben uitdrukkelijk niet de taak om huisbewoners te begeleiden en te controleren. Hierdoor hebben ze een onafhankelijke positie ten opzichte van de ex-gedetineerden en zijn ze voor hen niet bedreigend. Het maatjesproject, dat binnen Exodus door de sector Vrijwilligers- en Kerkzaken wordt uitgevoerd, draait geheel op vrijwilligers. De coördinatie is vaak in handen van een professionele vrijwilliger: iemand die door zijn betaalde werk geschikt is om die coördinatie voor haar of zijn rekening te nemen. Dit kan een diaconaal consulent zijn, een justitiepastor of een medewerker van de reclassering.

Het rechtstreekse werk met de (ex-)delinquenten wordt binnen Exodus gedaan door de beroepskrachten. Deze taken zijn vaak gericht op bewaking en veiligheid. Beroepskrachten werken ook ter ondersteuning en coördinatie van vrijwilligers. Dit zijn uitdrukkelijk geen taken van de manager van een Exodus-huis. Wanneer er spanningen zijn in de relatie tussen een vrijwilliger en de coördinator behoort een beroep bij de manager (in principe ook nog het bestuur of de bredere organisatie) zodoende tot de mogelijkheden.

Gezien de achtergrond van de bewoners van Exodushuizen is het werk soms moeilijk en brengt het bepaalde veiligheidsrisico's met zich mee, ook voor de vrijwilligers. Zo was onlangs het dochttertje dat een vrijwilliger mee had genomen naar het Exodus-huis op de schoot van een zedendelinquent beland. Vrijwilligers komen in aanraking met claimgedrag van de doelgroep of zouden kunnen horen van een plan om

iemand te vermoorden. Exodus heeft in de loop van de tijd een steeds professionelere aanpak voor dit soort situaties ontwikkeld. De organisatie is zich zeer bewust van de veiligheidsrisico's en wil daarom rond de inzet van vrijwilligers veiligheidswaarborgen creëren. Een voorbeeld van deze aanpak is een landelijke studiedag over 'afstand en nabijheid' waar vrijwilligers met juristen en ethici van gedachten konden wisselen over hoe met bepaald gedrag of informatie om te gaan.

Ook het Ministerie van Justitie stelt als subsidiegever de eis dat kwaliteitswaarborgen worden gecreëerd. Exodus heeft daarom niet alleen allerlei huisregels opgesteld, maar wil ook het vrijwilligerswerk rond veiligheidsrisico's protocolleren. Vrijwilligers in de maatjesprojecten moeten zich strikt gaan houden aan de volgende afspraken: maatjes mogen niet hun achternaam aan de (ex-)delinquent doorgeven, ze mogen deze niet thuis ontvangen en telefonisch alleen via een anoniem mobiel nummer contact met hen hebben. Betaalde krachten worden geacht deze afspraken te bewaken. Het is de bedoeling dat nieuwe vrijwilligers een overeenkomst met Exodus tekenen waarmee ze zich binden aan deze afspraken. Sommige vrijwilligers beschouwen de afspraken als een inperking van hun bewegingsruimte. Daarom worden de al langer aanwezige vrijwilligers niet gevraagd om de overeenkomst te tekenen. Ook in het maatjeswerk van Exodus wordt met protocollen en richtlijnen gewerkt om de kwaliteit te garanderen. Met vrijwilligers worden contracten gesloten.

Deze casus laat zien dat werk in organisaties voor dienstverlening met zich mee kan brengen dat specifieke eisen aan vrijwilligers moeten worden gesteld. Bij Exodus gaat het om de beperking van veiligheidsrisico's. Bij andere organisaties, zoals Slachtofferhulp, gaat het om de garantie van een bepaalde kwaliteit in de dienstverlening of het omgaan met psychische belasting (denk ook aan maatjesprojecten met daklozen of (ex-)psychiatrische patiënten, terminale zorg en stervensbegeleiding). Zeker wanneer dergelijke eisen in een bestaande organisatie worden geïntroduceerd, kan dat tot weerstand bij vrijwilligers leiden. Zij zien zich bedreigd in hun bewegingsruimte, vinden de eisen overdreven of zijn, al dan niet terecht, bang voor de professionalisering van vrijwilligerswerk. Dit thema vinden we ook terug in het volgende hoofdstuk waar het werk van de Unie Van Vrijwilligers (UVV) aan de orde komt.

Ook in lokale, gesubsidieerde welzijnsinstellingen zien we dat het werk van vrijwilligers een afgeleide is van het werk van beroepskrachten. Zonder beroepskrachten zou sommig vrijwilligerswerk misschien nog wel worden gedaan, maar in een geheel andere context. Buurtbewoners zouden het dan misschien zelf organiseren (bijvoorbeeld buurtpreventie) maar zouden geen gebruik meer kunnen maken van de faciliteiten van het welzijns-werk (bijvoorbeeld een kopje koffie halverwege een ronde). Veel vrijwilligerswerk zou verdwijnen, zoals activiteiten voor jongeren.

#### *Stichting Welzijn Alphen aan den Rijn*

In het welzijns-werk is het de beroepskracht die de vrijwilligers aanstuurt of het vrijwilligerswerk coördineert, zo ook bij de Stichting Welzijn in Alphen aan den Rijn. Zowel bij het ouderen-werk als bij projecten die zijn gericht op maatschappelijke participatie (Zijstromen, sociaal mentoraat Contact, klussendienst Werk aan Huis) zijn de vrijwilligers zowel onbetaalde medewerkers als klanten van de organisatie. Immers, ze voeren een bepaalde dienst uit (klusjes aan huis tegen een kleine vergoeding) en daarmee nemen ze zelf een beetje meer deel aan het maatschappelijk verkeer. In plaats van klanten kun je deze vrijwilligers ook leden van de doelgroep van de instelling noemen.

Deze casus laten zien op welke manier vrijwilligerswerk als methodiek kan worden ingezet. Beroepskrachten nemen het initiatief, maar het vrijwilligerswerk staat centraal. Dit betekent echter niet dat de vrijwilligers ook de dienst uitmaken. Integendeel, de kaders waarbinnen het vrijwilligerswerk wordt verricht worden geheel bepaald door beroepskrachten. De taakverdeling is helder en wordt bepaald door de opdracht die de organisatie zichzelf heeft gesteld. De enige spanningen die we hebben getraceerd, zijn aanwezig bij Exodus. Ze zijn terug te voeren tot de doelgroep van het werk, (ex-)delinquenten, en de eisen van de subsidiegever. De oplossingen voor de spanningen worden gezocht in contracten, protocollen en richtlijnen. Daarbij wordt rekening gehouden met de langer zittende vrijwilligers die niet gewend zijn om onder dergelijke regelgeving te werken. Uiteindelijk zullen de vrijwilligers zich moeten voegen in de professionele opvattingen over veiligheid en kwaliteit.

### 3.5 De herontdekking van vrijwilligerswerk in een professionele *campaigning*-organisatie: WNF

De professionalisering van het vrijwilligerswerk heeft behoorlijk toegeslagen binnen campaigning organisaties, terwijl die bij uitstek de civil society leken te belichamen. Hun missie noodzaakt hen vaak al snel beroepskrachten aan te stellen die kunnen zorgdragen voor continuïteit, fondsenwerving en communicatie, zowel met donateurs als met sponsors, subsidiegevers, fondsen en andere geldschieters. De relatie met de leden/vrijwilligers, die vaak aan de wieg van de organisatie hebben gestaan, kan onder druk komen te staan. De casus van het Wereld Natuur Fonds (WNF) laat zien hoe vrijwilligers in deze sterk geprofessionaliseerde organisaties toch nog een rol vervullen.

#### WNF

Het Wereld Natuur Fonds (WNF) is een onafhankelijke, internationale organisatie, die wereldwijd werkt aan het behoud en herstel van de natuur en de bescherming van de dieren en planten die daarin leven, ook in Nederland. Het WNF heeft zich sinds 1962 ontwikkeld van een pure vrijwilligersorganisatie tot een beroepsorganisatie die werkt met vrijwilligers en die eventueel zelfs zou kunnen werken zónder vrijwilligers. In het verleden is in het WNF de discussie gevoerd of er nog wel met vrijwilligers gewerkt zou moeten worden. Uiteindelijk is ervoor gekozen het vrijwilligerswerk toch overeind te houden. Het primaire proces (fondsen werven en projecten opzetten en ondersteunen) is in handen van beroepskrachten. Het werk van de vrijwilligers is een belangrijke aanvulling. Het landelijk bureau formuleert het beleid en de vrijwilligers hebben zich daaraan te houden. Het gaat hier vooral om 'onbetaalde medewerkers' (Kuperus, 2005), buitenstaanders die zich specifiek aangetrokken voelen tot het vrijwilligerswerk bij het WNF. De coördinatie van het vrijwilligerswerk ligt in handen van beroepskrachten. Een team van vier betaalde medewerkers (2,7 fte), de unit Vrijwilligers Netwerk, is verantwoordelijk voor de ondersteuning van het netwerk van 450 vrijwilligers.

Madelon Groenenberg is hoofd van het Vrijwilligers Netwerk. Volgens haar zijn de vrijwilligers voor het WNF vooral van belang voor de PR, als de ambassadeurs die de zichtbaarheid en bekendheid van de organisatie in de samenleving vergroten. Zij onderhouden ook de contacten met de lokale media, terwijl het landelijk bureau zich op de landelijke media richt. Volgens Madelon is het WNF voor haar voortbestaan afhankelijk

van de Nederlandse samenleving: 'Door het werk dat onze vrijwilligers doen en de voorlichting die zij geven aan het Nederlandse publiek wordt geprobeerd het publiek een warm gevoel te blijven geven voor ons natuurbeschermingswerk en ze daardoor op de een of andere manier te binden aan onze organisatie. Dat kunnen ze doen door financiële steun te geven, aan acties deel te nemen, te kiezen voor FSC-hout of Groene Stroom of vrijwilliger te worden.' Om vrijwilligers die taken te kunnen laten vervullen probeert het WNF hen goed op de hoogte te brengen van ontwikkelingen in het werk, onder andere door trainingen en workshops of het gebruik van internet en intranet.

Door het WNF wordt werken met vrijwilligers gezien als iets anders dan het werken met beroepskrachten. Verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden van vrijwilligers en beroepskrachten zijn duidelijk verschillend. Vrijwilligers krijgen een 'kader' waarmee duidelijk wordt gemaakt wat er van hen verlangd wordt en dat hen helpt om redelijk autonoom te werk te gaan. Vrijwilligers hebben geen arbeidscontract waardoor de werkgever opdrachten kan geven. Gevonden wordt dat vrijwilligers meer tijd horen te krijgen dan beroepskrachten omdat ze het naast hun reguliere bezigheden doen.

Het WNF wil voldoen aan hoge eisen, ook vanuit de buitenwereld, en verwacht daarom een zekere professionaliteit van de vrijwilligers. Resultaten moeten worden behaald, taken moeten naar behoren worden vervuld, afspraken moeten op tijd worden nagekomen, vrijwilligers moeten kennis en vaardigheden hebben om hun functie te vervullen, en die op peil houden door (soms verplichte) deelname aan cursussen van onder andere het WNF. In de praktijk blijken deze eisen lastig te hanteren. Het is lastig om vrijwilligers verplichtingen op te leggen, vooral omdat er weinig sanctiemogelijkheden zijn.

De vrijwilligers zelf stellen ook eisen en willen een kwalitatief hoogwaardig product afleveren. Ze zijn bereid daar de nodige tijd en energie in te steken, hetgeen blijkt uit hun belangstelling voor trainingen en workshops. Ze vragen van de organisatie met haar tijd mee te gaan op gebieden als informatie- en communicatietechnologie of het bieden van ruimte voor zelfontplooiing. Het WNF wil het vrijwilligerswerk professionaliseren, maar wel in het besef dat vrijwilligers niet kunnen worden afgerekend als beroepskrachten: 'Door het kleine aantal beroepskrachten voor de coördinatie van het vrijwilligerswerk zijn we geneigd om vrijwilligers te zien als betaalde collega's, die meehelpen de targets te behalen. We moeten opletten dat juist bij deze 'professionele' vrijwilligers het bieden van kaders zeer belangrijk is.'



Eisen die beroepskrachten stellen kunnen soms spanningen opleveren. Een initiatief van vrijwilligers kon bijvoorbeeld niet worden gerealiseerd door gebrek aan medewerking van beroepskrachten. Zo hadden vrijwilligers van een regioteam een succesvol lespakket voor Brede Scholen ontwikkeld dat ze landelijk wilden uitzetten. Ze benaderden het hoofdkantoor en daar vond men het na enig wikken en wegen een goed idee, mits het team zelf voor geld zorgde. Eén van vrijwilligers werd betaald om een sponsor te zoeken en pilots te ontwikkelen. De afdeling van het landelijk bureau, die verantwoordelijk is voor contacten met sponsoren, was echter huiverig om van deze contacten gebruik te maken. Er was waarschijnlijk te weinig vertrouwen in de capaciteiten van de voorheen als vrijwilliger werkende projectleider. Daarmee kwam het initiatief van vrijwilligers niet van de grond.

Dat de contacten tussen de unit Vrijwilligers Netwerk en de andere beroepskrachten soms lastig zijn, heeft ook zijn oorzaken in het verleden: een vroegere directeur vond vrijwilligers lastig en wilde eigenlijk van hen af. Maar het klimaat naar vrijwilligers is inmiddels sterk verbeterd. Toch heeft men bij de unit soms nog het gevoel dat het vrijwilligerswerk tegenover beroepskrachten verdedigd moet worden. Sommige collega's hebben nog steeds een negatief gevoel, maar het lijkt te helpen wanneer er regelmatig contact bestaat tussen beroepskrachten en vrijwilligers: 'Dan zien beroepskrachten dat veel vrijwilligers betrokken én deskundig zijn.'

Er zijn collega-beroepskrachten die bijna professionele eisen aan vrijwilligers willen stellen. Zij vinden dat de financiële targets die gelden voor de units met beroepskrachten ook moeten gelden voor vrijwilligers. Binnen de unit Vrijwilligers Netwerk vindt men echter dat niet alle vrijwilligersteams in staat zijn om op zo'n professionele wijze te werken en dat ruimte moet blijven voor andere werkwijzen van vrijwilligers.

De casus van het WNF laat zien dat het werken met vrijwilligers binnen een sterk geprofessionaliseerde organisatie goed mogelijk is, maar dat dit wel een bepaalde aanpak vereist. Er moet oog zijn voor het feit dat vrijwilligers andere motieven hebben dan beroepskrachten en dat aan hen niet dezelfde eisen kunnen worden gesteld als aan beroepskrachten. De casus maakt echter ook duidelijk dat beide partijen een duidelijk belang kunnen hebben bij samenwerking. Bij het WNF vormen de vrijwilligers net als bij Exodus de schakel naar de samenleving. Het WNF biedt voorts mensen de mogelijkheid om vrijwilligerswerk 'op

niveau' te verrichten. In het vrijwilligersbestand van het WNF zijn opvallend veel hoog opgeleide dertigers en veertigers met een betaalde baan aanwezig.

### 3.6 Samenvatting en conclusies

In dit hoofdstuk stond de wederzijdse afhankelijkheid centraal tussen vrijwilligers en beroepskrachten binnen één organisatie. We hebben zes casus beschreven. In de casusbeschrijving lag de nadruk op de redenen voor de samenwerking tussen vrijwilligers en beroepskrachten, de manier waarop de samenwerking wordt vormgegeven en de eventuele spanningen die de nieuwe interdependenties opleveren. In deze paragraaf worden de casus eerst kort samengevat aan de hand van de indeling van organisatievormen in wederzijdse steun of *mutual support*, dienstverlening en *campaigning*. Vervolgens gaan we in op de waarde die in de casus wordt toegekend aan het werken met vrijwilligers en het werken met beroepskrachten. Ten slotte komen spanningen aan bod die het gevolg zijn van de (veranderde) interdependentie tussen vrijwilligers en beroepskrachten.

#### *Samenvatting van de casus*

Bij de twee *mutual support*-organisaties Kampong en VOC werd vanuit de verenigingen die vanuit het vrijwilligerswerk redelijk functioneerden de behoefte gevoeld om tot krachtiger aansturing van de organisatie te komen. Zeker toen de optie om een verenigingsmanager aan te stellen zich voordeed, groeide het besef dat een organiserende beroepskracht van waarde zou kunnen zijn, ook om het vrijwilligerswerk efficiënter te maken. In de nieuwe verhouding met een dergelijke manager wordt vooral het voorbereidende werk uit handen genomen door de manager. Moderne vrijwilligers die graag in een goed geoutilleerde organisatie werken vinden de clubs nu waarschijnlijk aantrekkelijker om voor te werken. De verenigingen zijn wel van karakter veranderd. Het informele 'voor ons door ons' heeft plaats gemaakt voor een professionelere aansturing. Het is dan ook typerend dat de verenigingsmanager bij een gesprek met een sportclub in het oosten des lands onbegrip ontmoette. Daar vond men zo'n professionele ondersteuning zelfs wat lachwekkend.

Humanitas is vanuit een vrijwilligersorganisatie geprofessionaliseerd met de groei van de verzorgingsstaat. In de loop der tijd scheidden zich professionele onderdelen af. Vrijwilligers belandden soms ook binnen deze dienstverlenende organisatie wat in de marge, maar net op tijd is de vereniging zich gaan herbezinnen op haar wortels en identiteit. Helemaal in de tijdgeest waarbij de civil society werd ontdekt heeft ook Humanitas zich opgeworpen als organisatie die het vrijwilligerswerk in ere herstelt. Dit brengt nieuwe verhoudingen tussen vrijwilligers en beroepskrachten met zich mee. Het profiel van beroepskrachten is aangescherpt en pogingen zijn ondernomen om de grenzen van vrijwilligerswerk en dat van beroepskrachten te omschrijven. Spanningen doen zich met name voor waar bestaande beroepskrachten niet in het meest recente profiel blijken te vallen.

Match en Exodus vallen binnen de categorie organisaties waar professionals in lijn met de herontdekking van de civil society de waarde van vrijwilligerswerk zijn gaan beseffen en methodische consequenties trekken. In beide gevallen gaat het om het idee dat de samenleving en cliënten erbij gebaat kunnen zijn wanneer een 'gezond' stukje samenleving in de dienstverlening wordt opgenomen. De randvoorwaarden voor de methodische inpassing worden sterk beheerst door professionele optieken, en dat is ook het geval met de bewaking van regels. Ook hier is het de moderne vrijwilliger voor wie een omgeving wordt gecreëerd waar deze in de watten wordt gelegd en tot zijn recht komt.

Het Wereld Natuurfonds is ontstaan als schoolvoorbeeld van een organisatie binnen de civil society: burgers die zich verenigen om de natuur te behoeden voor de boze samenleving. Vooral omdat het om moeilijk werk ging en men met erg professionele partijen moest onderhandelen is sterke professionalisering opgetreden. Vrijwilligers verloren hun macht ten opzichte van beroepskrachten. Diezelfde beroepskrachten beseften dat zij, bijvoorbeeld voor de PR, de samenleving, in casu de vrijwilliger, niet konden ontberen en zochten naar wegen om het vrijwilligerswerk weer onderdeel van het WNF te laten worden. Ook hier zocht men naar vrijwilligerswerk onder voorwaarden. Het diende zo

professioneel mogelijk te zijn zodat het kon worden ingepast in de manier van werken van de professionele organisatie.

*Interdependencies: het spel rond belangen en waarde*

In de onderzochte organisaties heeft vrijwilligerswerk uiteenlopende functies. Deze functiever verschillen komen terug in de waarde die de organisaties hechten aan het werken met vrijwilligers en met beroepskrachten. Daar waar het werk van vrijwilligers het werk van beroepskrachten aanvult, wordt het vrijwilligerswerk gezien als het toefje slagroom op de taart. De vrijwilligers bieden iets extra's. We hebben dit bijvoorbeeld gezien bij het WNF. In de andere casus leveren de vrijwilligers een directe bijdrage aan de realisatie van de organisatiedoelstellingen. Ze maken het mogelijk dat er wordt gesport, ze verlenen ondersteuning en hulp, ze vormen een brug naar de samenleving, ze leveren een bijdrage aan de kwaliteit van de dienstverlening. In deze gevallen is de inzet van vrijwilligers een voorwaarde voor de realisatie van de organisatiedoelstellingen.

Ook beroepskrachten vervullen verschillende functies voor de organisaties. In de voorbeelden uit de sport verrichten ze de werkzaamheden die door de vrijwilligers als (te) belastend worden ervaren. Op die manier wordt het vrijwilligerswerk aantrekkelijker. In de voorbeelden uit het professionele welzijnswerk zijn de beroepskrachten de initiatiefnemers. Zij ontwikkelen een methodiek waarin het vrijwilligerswerk een eigen specifieke waarde heeft. Ze ondersteunen de vrijwilligers, zorgen voor continuïteit en garanderen de kwaliteit van de dienstverlening. Hun inhoudelijke expertise is daarbij leidend. Dit is ook het geval bij het WNF. Humanitas heeft de verhouding omgedraaid: de vrijwilligers zijn leidend en de beroepskrachten volgen, zonder daarbij overigens hun professionaliteit overboord te zetten.

De wederzijdse afhankelijkheid neemt verschillende vormen aan, die samen lijken te hangen met de aard van de organisatie. Het WNF is een geprofessionaliseerde campagne-organisatie waar het primaire proces in handen is van beroepskrachten. Beroepskrachten zorgen voor het primaire proces en vrijwilligerswerk is er belangrijk maar extra. In dienstverlenende vrijwilligersorgani-

saties zoals Humanitas en Match, maar ook in *mutual support*-organisaties in de sport, Kampong en VOC, verzorgen beroepskrachten de voorwaarden waaronder vrijwilligers optimaal hun werk kunnen doen.

#### *Spanningen en oplossingen*

Een bron van spanningen bij het werken met vrijwilligers en beroepskrachten is hoe de rollen en taken van beide groepen moeten worden omschreven. Het gaat vooral om de eisen die beroepskrachten aan het werk, de werkomstandigheden, of het resultaat van de werkzaamheden stellen. Bij het WNF bijvoorbeeld kon een initiatief van vrijwilligers niet gerealiseerd worden vanwege de eisen van beroepskrachten van het landelijk bureau. Zij stelden te weinig vertrouwen in de capaciteiten van vrijwilligers om de kar te trekken, waardoor het project niet van de grond kwam.

Een valkuil, vooral voor organisaties die vrijwilligerswerk als methodiek hanteren, is de overschatting én de onderschatting van de mogelijkheden van de vrijwilligers. Omdat het vrijwilligerswerk wordt ingezet op grond van professionele inzichten, is het mogelijk dat deze het zicht op de werkelijkheid ontnemen. Hetzelfde geldt voor de eisen die aan vrijwilligers worden gesteld. De oplossingen die voor deze knelpunten zijn gezocht variëren in de beschreven casus. Exodus zoekt de oplossing voor eisen aan het vrijwilligerswerk in contracten en protocollen. Het WNF zoekt het in de professionalisering van de vrijwilligers en het bedrijven van missie binnen de organisatie die er op gericht is collega-beroepskrachten een realistischer beeld te geven van wat ze wel en niet van vrijwilligers kunnen verwachten.

Spanningen worden soms veroorzaakt door vervaging van grenzen van vrijwilligerswerk en werk van beroepskrachten. Naast betrokkenheid kunnen ook kennis en ervaring van vrijwilligers tot grensoverschrijding leiden. Binnen Humanitas bijvoorbeeld heeft het opleidingsniveau van vrijwilligers dat van beroepskrachten benaderd. Het komt ook voor dat vrijwilligers meer ervaring binnen een organisatie hebben dan beroepskrachten. Sommige vrijwilligers werken tientallen jaren in dezelfde organisatie, terwijl beroepskrachten na een aantal jaar van

werkgever wisselen. Deze vrijwilligers zijn zeer goed op de hoogte van het reilen en zeilen van de organisatie of bijvoorbeeld van de situatie van een cliënt. Een oplossing voor de verschuiving van taken is het zeer helder afbakenen van de taken en een heldere schriftelijke neerslag van de afspraken, zoals bij Humanitas is gedaan. Het thema van grensoverschrijding komt uitgebreider aan de orde in hoofdstuk 4.

*Een win-win situatie met kanttekeningen*

We hebben gezien dat vrijwilligers en beroepskrachten die binnen één organisatie werken veel aan elkaar kunnen hebben. De waarde van beide werksoorten binnen een organisatie is afhankelijk van het organisatietype en de organisatiedoelstellingen. We hebben ook gezien hoe binnen organisaties interdependenties tussen vrijwilligers en beroepskrachten in korte tijd kunnen veranderen. Daaraan liggen factoren als de veranderende tijdgeest, de wispelturiger wordende motieven van burgers of de terughoudender opstelling van de overheid ten grondslag. Organisaties grijpen maatschappelijke veranderingen soms aan om tot een vernieuwing van de verhouding tussen vrijwilligers en beroepskrachten te komen, al blijkt dit wel nieuwe spanningen teweeg te brengen. We zullen in het volgende hoofdstuk zien hoe dynamisch de interdependenties en spanningen zijn tussen vrijwilligersorganisaties en andere organisaties.

## 4 Vrijwilligersorganisaties en beroepsorganisaties werken samen

### 4.1 Inleiding

Van wederzijdse afhankelijkheid tussen vrijwilligers en beroepskrachten kan ook sprake zijn wanneer zij deel uitmaken van verschillende organisaties. Zo werken vrijwilligers van de Unie van Vrijwilligers (UVV) samen met beroepskrachten van een verpleeg- of ziekenhuis. Vrijwilligers en beroepskrachten van verschillende organisaties delen daar vaak wel dezelfde werkvloer. Iets dergelijks komt soms ook buiten de zorg voor. We kwamen terecht bij het Archeon, een themapark in de marktsector dat met vrijwilligers werkt. Ook hier vindt het vrijwilligerswerk plaats onder de hoede van een zelfstandige vrijwilligersorganisatie, namelijk de Vereniging Vrienden van het Archeon (VVvA). Omdat vrijwilligerswerk in de marktsector niet vaak zal voorkomen en, voor zover wij weten, niet eerder in kaart is gebracht, gaan we hier uitvoeriger op in.

Vrijwilligers en beroepskrachten van verschillende organisaties kunnen ook op een minder directe manier met elkaar te maken hebben. Zo kunnen lokale organisaties voor en door vrijwilligers en zonder beroepskrachten contacten onderhouden met de meest uiteenlopende organisaties met hoofdzakelijk of uitsluitend

beroepskrachten<sup>11</sup>. Welke dat zijn hangt af van de aard en doelstelling van de vrijwilligersorganisatie. Een organisatie voor kindervakantiewerk, zoals stichting Vakantiespel in Alphen aan den Rijn, heeft contact met de gemeente over vergunningen, met de politie vanwege de verkeersdrukke en de verplaatsing van kinderen (bijvoorbeeld van de ene kant van Alphen naar de andere) en wellicht met het bedrijfsleven voor sponsoring. Een muziekvereniging heeft misschien contact met de muziekschool vanwege muzieklessen voor de leden, met de gemeente over subsidie voor de huur van een repetitieruimte en spreekt met de verhuurder over de huur van die ruimte. In veel gevallen heeft de vrijwilligersorganisatie de contacten nodig om goed te kunnen functioneren. Het is dan de vereniging of stichting zelf die de contacten zoekt. Het gebeurt ook andersom. Zo worden speeltuinverenigingen benaderd door scholen voor tussenschoolse opvang, door kinderopvanginstellingen voor buitenschoolse opvang, door Halt-bureaus voor tewerkstelling van veroordeelden, door reïntegratiebureaus die moeilijk inzetbare 'fase-4'-klanten of WAO'ers plaatsen, door bedrijven voor werknemersvrijwilligerswerk. Professionele organisaties hebben de vereniging nodig voor de realisatie van de eigen doelstellingen. Organisaties die hier genoemd worden, delen veelal tijdelijk dezelfde werkvloer. Over het algemeen functioneren de verschillende partijen geheel los van elkaar. Daarom spreken we hier van samenwerking tussen separaat werkende organisaties.

In dit hoofdstuk beschrijven we een aantal voorbeelden van samenwerking tussen organisaties met en zonder een gedeelde werkvloer. In de beschrijvingen gaat de aandacht uit naar de waarde die de samenwerking heeft voor beide partijen. Ook bekijken we eventuele spanningen die de samenwerking met zich mee brengt en de oplossingen die daarvoor gekozen worden. We onderscheiden samenwerking op een gedeelde werkvloer en samenwerking waarin hiervan geen sprake is. Een gedeelde werkvloer vinden we vaak in de zorg. Het voorbeeld van de UVV wordt in de volgende paragraaf uitgewerkt. In deze casus gaan we vooral in op de verschuiving van taken in de zorg.

<sup>11</sup> Voor het gemak noemen wij deze laatste organisaties hier 'beroepsorganisaties'.



Ook de tweede casus gaat over vrijwilligerswerk in de zorg, maar de aandacht verschuift van het niveau van de concrete samenwerkingsrelatie naar het niveau van de organisatie. De Vrijwillige Terminale Zorg Nederland positioneert de informele zorg heel nadrukkelijk als inhoudelijk aanvullend op de formele zorg. Deze strategische keuze heeft enkele consequenties die in de casusbeschrijving aan de orde komen. In het Archeon wordt de werkvloer gedeeld met de vrijwilligers van de Vereniging Vrienden van het Archeon. Deze tweede casus richt de aandacht heel nadrukkelijk op het gedeelde belang van een vrijwilligersorganisatie en een commercieel bedrijf. Ook grensoverschrijdingen komen aan de orde.

In de volgende twee casus richten we de blik op organisaties die niet een werkvloer delen: speeltuinverenigingen en een organisatie voor kindervakantiewerk. In de eerste casus staan voorwaarden voor samenwerking tussen twee organisaties centraal. De tweede maakt duidelijk hoe samenwerking met meerdere organisaties er uit kan zien. In een laatste casus wordt de interactie beschreven tussen beroepskrachten die vitalisering beogen van de wijk Oud-Delfshaven in Rotterdam, en wijkbewoners. In deze benadering wordt voorts samenwerking gezocht met beroepskrachten van andere instellingen in de wijk om zo tot synergie te komen.

#### **4.2 Vrijwilligerswerk in de zorg: verschuiving van taken**

Eén van de manieren waarop vrijwilligers in de zorg met beroepskrachten te maken hebben is via 'uitzending' door hun eigen organisatie. De vrijwilligers werken dan in een instelling namens een (vrijwilligers)organisatie zoals de landelijke Unie van Vrijwilligers (UVV) of de stichting Vrijwilligers Oudshoorn-Rijnoord (VOR) in Alphen aan den Rijn. Ze delen de werkvloer met beroepskrachten die in dienst zijn van de instelling, zoals een ziekenhuis of een verpleeghuis. In deze paragraaf gaat de aandacht uit naar samenwerking op een gedeelde werkvloer. In de volgende paragraaf staat de samenwerking tussen organisaties in de zorg centraal. Veel van wat in deze twee paragrafen

geschreven wordt, is gebaseerd op secundaire analyse van onderzoeksmateriaal van Plemper (1999).

Al decennia lang wordt door vrijwilligers aandacht en zorg geboden aan eenzame en hulpbehoevende mensen. Ongeveer 500.000 vrijwilligers doen hun werk binnen vrijwilligersorganisaties, zoals plaatselijke hulpdiensten of afdelingen van het Nederlandse Rode Kruis, de Zonnebloem, de Unie Van Vrijwilligers (UVV) en Humanitas. Recentere organisatievormen richten zich op het bieden van intensieve of gespecialiseerde hulpverlening, zoals Vrijwilligers Terminale Zorg (VTZ) en buddy- of maatjeshulp aan AIDS- en andere langdurige patiënten. Vrijwilligers binnen de zorg houden zich vooral bezig met activiteiten op het contactuele en recreatieve vlak, maar steeds vaker ook met praktische of fysieke dienstverlening. Soms doen ze dat binnen intramurale zorginstellingen, zoals zieken-, verpleeg- en verzorgingshuizen.

*De Vereniging Landelijke Unie Van Vrijwilligers (UVV)*

De UVV komt voort uit de in 1945 opgerichte Stichting Landelijke Unie van Vrouwelijke Vrijwilligers. De ongeveer 20.000 vrijwilligers van de UVV (sinds 1977 ook mannen) verlenen maatschappelijke hulp. Kenmerken van deze hulp zijn het persoonlijke contact met de ander en de continuïteit van het contact. Het werk vindt plaats via ruim 120 over heel Nederland verspreide lokale afdelingen. Veel UVV'ers werken binnen intramurale zorginstellingen.

De laatste decennia is de UVV regelmatig geconfronteerd met strategische uitdagingen in relatie met de taakafbakening met beroepsmatig werk. In de jaren zeventig bijvoorbeeld werden verschillende werkzaamheden van UVV-vrijwilligers, zoals gezinszorg of maatschappelijk werk, overgenomen door beroepskrachten. En met de ontwikkeling van het gecoördineerd ouderenbeleid werden Tafeltje Dekje maaltijden soms overgenomen door dienstencentra. Betrekkelijk recente ontwikkelingen in de zorg zijn een grotere zorgpopulatie en complexere zorgvragen, personeelstekort, toegenomen aandacht voor efficiency en groeiende werkdruk. Deze ontwikkelingen leiden tot een verzwaring van de zorgarbeid van zowel beroepskrachten als vrijwilligers.

De ontwikkelingen hebben direct invloed op de samenwerking tussen vrijwilligers en beroepskrachten. Beroepskrachten komen minder vaak

toe aan persoonlijk contact met bewoners. Als bij bewoners regelmatig vrijwilligers op bezoek komen, ontlast dat professionele zorgverleners. De toegenomen werkdruk van beroepskrachten heeft het effect dat van vrijwilligers steeds meer taken verlangd worden die oorspronkelijk niet tot hun pakket behoorden. Daarmee wordt enerzijds de werklust van vrijwilligers hoger, anderzijds kunnen deze nieuwe eisen ook een interessante of uitdagende verbreding van hun takenpakket betekenen. Verplegend en verzorgend personeel klaagt soms dat 'alle leuke taken tegenwoordig door vrijwilligers worden gedaan en dat de beroepskrachten alleen nog voor basistaken als wassen, verschonen en voeden worden gebruikt'. Op diverse terreinen die voorheen exclusief waren voorbehouden voor de professionele zorg, doen zorginstellingen een beroep op vrijwilligers, bijvoorbeeld in de sfeer van preventie of rouwverwerking.

UVV-vrijwilligers hebben ook te maken met veranderingen in het denken over kwaliteit. Een ziekenhuis bijvoorbeeld dient professionele, verantwoorde zorg te leveren die getoetst kan worden aan diverse wettelijke kaders en geldende kwaliteitssystemen. Omdat vrijwilligers deel uitmaken van de gehele kwaliteitszorg, wordt van hen op hun terrein een zelfde professionele houding verwacht als van betaalde krachten.

De ontwikkelingen bij de UVV zijn zeer herkenbaar voor de VOR, de stichting Vrijwilligers Oudshoorn – Rijn Noord. Deze vrijwilligersorganisatie is al ruim 25 jaar actief in verpleeghuis Oudshoorn in Alphen aan den Rijn. De vrijwilligers van de VOR leggen bezoeken af aan bewoners, ze brengen en halen bewoners binnen het huis (naar activiteiten, fysiotherapie), ze schenken koffie en ze assisteren activiteitenbegeleiders. Zowel vrijwilligers als beroepskrachten in verpleeghuis Oudshoorn noemen als ontwikkelingen die van invloed zijn op hun samenwerking de toegenomen werkdruk bij beroepskrachten, de introductie van additionele arbeidsplaatsen en vooral het recente afschaffen daarvan.

De VOR heeft een taakafbakening gemaakt tussen vrijwilligerswerk en werk van beroepskrachten. In een handleiding wordt aangegeven dat vrijwilligerswerk nooit het werk van het betaalde personeel mag vervangen. Vrijwilligers maken bijvoorbeeld geen bedden op. En: 'Wij doen ook geen dingen waar wij niet deskundig genoeg voor zijn. Wij zetten bewoners bijvoorbeeld niet op het toilet. Tillen doen we ook niet. Dat vereist toch een

bepaalde handigheid waar we niet voor zijn opgeleid. Ten slotte bieden we ook geen hulp in situaties waarvan we de verantwoording niet kunnen dragen, zoals het brengen van bewoners of patiënten naar een (ander) ziekenhuis met de auto van de vrijwilliger.' (Handleiding Stichting VOR, december 2003.)

De casus van de UVV en de VOR geven ons informatie op alle niveaus van het onderzoek. Ontwikkelingen in de omgeving van de organisaties hebben consequenties voor de taakverdeling. Vrijwilligers worden geconfronteerd met veranderende opvattingen over kwaliteit en andere ontwikkelingen binnen de organisaties waarmee zij samenwerken. Taken van beroepskrachten worden, noodgedwongen dan wel ongemerkt, overgenomen door vrijwilligers.

De soms sluipende verschuiving in de taakverdeling is een veel voorkomend knelpunt in de samenwerking tussen vrijwilligers en beroepskrachten. Ook waar impliciet of expliciet afspraken zijn gemaakt, komen regelmatig grensoverschrijdingen voor. We zagen twee veel voorkomende oorzaken: de toenemende werkdruk bij beroepskrachten en de betrokkenheid en het enthousiasme van vrijwilligers. Taakverschuivingen als gevolg van toegenomen werkdruk van beroepskrachten komen vooral in de zorg voor. In verpleeghuizen bijvoorbeeld wordt meer en meer een beroep op vrijwilligers gedaan, niet alleen voor de extra's, maar ook voor taken die voorheen alleen door beroepskrachten werden uitgevoerd. Zo hebben beroepskrachten geen tijd meer om zelf een kopje koffie te drinken in de huiskamer. Vrijwilligers hebben die tijd wel. Tijdens het spitsuur 's ochtends, wanneer bewoners verschoond, gewassen en gevoed moeten worden, is het niet langer vanzelfsprekend dat er een beroepskracht in de huiskamer is bij de bewoners die al klaar zijn.

Het gebrek aan tijd van beroepskrachten wordt problematisch bij het toiletgebruik van bewoners. Vrijwilligers mogen bewoners niet helpen naar het toilet te gaan, ze moeten de verpleging roepen. Aangezien de verpleging hiervoor geen tijd heeft, krijgen bewoners luiers. De vrijwilligers merken dat sommige bewoners dat zeer gênant vinden en hebben er daarom zelf ook moeite mee. De consequenties van de werkdruk voor het vrijwilligerswerk

zijn tweërlei: vrijwilligers nemen taken van beroepskrachten over en alleen vrijwilligers hebben nog tijd voor tijdsintensieve aspecten de zorg, zoals een praatje maken of samen koffie drinken.

Het is niet alleen de werkdruk van beroepskrachten die van invloed is op de taken die vrijwilligers uitvoeren. De grote betrokkenheid van vrijwilligers zelf kan (onbedoeld) leiden tot taakverschuiving. De vrijwilliger neemt meer taken op zich dan afgesproken en kan daarbij haar of zijn eigen grenzen, die van de cliënt en die tussen vrijwilligerswerk en beroepsmatig werk overschrijden.

De ontwikkelingen waar zowel de UVV als de VOR mee te maken hebben, zijn niet specifiek voor vrijwilligersorganisaties die werkzaam zijn in intramurale instellingen. Ook vrijwilligers die rechtstreeks voor de instelling werken, hebben hiermee te maken. De manier waarop de vrijwilligers op deze ontwikkelingen kunnen reageren, verschilt wel. Zelfstandige vrijwilligersorganisaties die vrijwilligers aan instellingen 'leveren' en het werk coördineren, hebben meer mogelijkheden om de grenzen van het vrijwilligerswerk te bewaken. Dit hangt samen met hun zelfstandige positie en het feit dat via hen de vrijwilligers georganiseerd zijn. Hierdoor kunnen ze zich gemakkelijker een kritische opstelling veroorloven. Het bestuur van de VOR is bijvoorbeeld sterk doordrongen van veranderingen die kunnen optreden in gemaakte afspraken over taakverdeling. In de bestuursvergaderingen staat de vraag 'welke taken nemen we wel en niet op ons?' regelmatig op de agenda. Grensoverschrijdingen worden nauwlettend in de gaten gehouden door de vrijwillige coördinatoren die ook uitvoerend werk doen.

Vrijwilligers en beroepskrachten in de zorg hebben elkaar nodig. Het lijkt erop dat in deze sector beroepskrachten vrijwilligers harder nodig hebben dan andersom. De veranderingen in zorginstellingen lijken in een richting te gaan waar vrijwilligers onmisbaar zijn voor de levering van het minimum aan welzijn dat bewoners in intramurale instellingen nodig hebben.

In de zorg raken de vrijwillige sfeer en de beroepsmatige sfeer elkaar niet alleen in de dagelijkse samenwerking ten behoeve van een cliënt binnen een instelling. Ook op organisatieniveau wordt tussen beide sferen samengewerkt. Een voorbeeld daarvan is de vrijwillige terminale zorg, de casus die in de volgende paragraaf aan de orde komt.

#### **4.3 Organisaties in de terminale zorg: eigen waarde vrijwilligerswerk voorop**

In de praktijk werken in de zorgverlening partijen uit verschillende sferen met elkaar samen. Evers (1995) spreekt van een welfare-mix wanneer zorg wordt geleverd vanuit een combinatie van maatschappelijke sferen, die elk hun eigen maatschappijvisies, ideologieën en werkvormen hebben. Soms staan deze op gespannen voet met elkaar. De aanwezigheid van meerdere partijen brengt doorgaans voor alle betrokkenen strategische vraagstukken met zich mee. De modernisering van de samenleving en de professionele zorg heeft belangrijke veranderingen teweeggebracht in de omgeving van vrijwilligersorganisaties. Er is sprake geweest van toenemende claims van andere partijen op vrijwilligersorganisaties en van een grotere noodzaak dan voorheen om de eigen strategische positie te bepalen (Van Daal e.a., 1992). Vrijwilligersorganisaties, die zich beraden op hun strategische positie en keuzemogelijkheden, gaan na welke kansen en bedreigingen zich in hun omgeving voordoen. Hun missie, identiteit en capaciteiten vormen daarbij het uitgangspunt. Hier besteden we achtereenvolgens aandacht aan deze thema's die van belang zijn voor het strategisch proces: de ontwikkeling van missie en identiteit en de opstelling naar andere partijen met bijbehorende kansen en bedreigingen. We doen dat aan de hand van de casus van Vrijwilligers Terminale Zorg Nederland (VTZ), een organisatie die van oudsher samenwerking met beroepsmatige zorginstellingen zocht.

*Vrijwilligers Terminale Zorg Nederland (VTZ)<sup>12</sup>*

Eind jaren zeventig van de twintigste eeuw ontstonden de eerste organisaties voor terminale zorg door vrijwilligers. Het laatste decennium is de vrijwillige terminale zorg sterk tot ontwikkeling gekomen. Nederland lijkt internationaal gezien voorop te lopen met dit type vrijwilligerswerk. In 2004 waren er meer dan 180 organisaties bij VTZ-Nederland aangesloten. Hiervan is 70% een zelfstandige organisatie, 24% maakt deel uit van een bredere vrijwilligersorganisatie en 6% is een onderdeel van een bredere beroepsmatige organisatie. VTZ-vrijwilligers bieden, volgens een productomschrijving van VTZ-Nederland, 'een vorm van georganiseerde mantelzorg en vormen samen met de mantelzorg de informele zorg binnen het geheel van de terminale thuiszorg. (...) De vrijwilligershulp richt zich op stimulering, ondersteuning en aanvulling van de mantelzorg en bij het ontbreken van mantelzorg op vervanging ervan. Eén en ander vindt plaats in goed overleg met professionele zorgorganisaties. Professionele en VTZ-organisaties dienen een gezamenlijk, op elkaar afgestemd zorgaanbod te leveren. Ze zijn complementair ten opzichte van elkaar.' De hulp die vrijwilligers bieden, bestaat volgens de productomschrijving primair uit 'het bescheiden en respectvol aanwezig zijn'.

Het uitvoerend vrijwilligerswerk wordt direct ondersteund door een lokale coördinator. Dit is meestal een vrijwilliger, soms een beroepskracht. Vaak wordt gebruik gemaakt van de subsidieregeling Coördinatie Vrijwillige Thuiszorg en Mantelzorgondersteuning (CVTM) vanuit het College voor Zorgverzekeringen (CVZ), uitgevoerd door regionale zorgkantoren.

De lokale en regionale VTZ-organisaties worden ondersteund door het Landelijk Steunpunt VTZ. Dit fungeert als professioneel centrum met verschillende ondersteunende en beleidsvoorbereidende taken. Gewerkt wordt onder meer aan het ontwikkelen van modellen waarmee lokale organisaties hun werk beter kunnen doen. Het landelijk steunpunt voert ook het secretariaat van de commissie die, aan de hand van toelatingscriteria, aanvragen tot aansluiting bij VTZ-Nederland beoordeelt. Om toegelaten te worden moet een organisatie een doordacht beleid laten zien. Ook van een lokale vrijwilligersorganisatie wordt dus een professionele aanpak gevraagd.

<sup>12</sup> Er is gebruik gemaakt van diverse beleidsnotities van VTZ en resultaten van een gesprek met beleidsmedewerker Nynke Wilbrink

VTZ-organisaties hebben een duidelijke opvatting over de taken en verantwoordelijkheden van vrijwilligers. De vrijwilliger werkt onder eigen verantwoordelijkheid en die van de VTZ-organisatie overeenkomstig de opdracht van de coördinator, die daarover overleg heeft gevoerd met de stervende, de mantelzorger en/of de professionele zorg. De vrijwilliger wordt geacht geen handelingen te verrichten 'die vallen onder medische of verpleegkundige bevoegdheid, en bij twijfel wordt advies ingewonnen bij de coördinator en eventueel bij de professionele zorg'. Gesteld wordt dat professionele zorg, de coördinator VTZ en de mantelzorger een gezamenlijke verantwoordelijkheid hebben 'voor correcte onderlinge overdracht en voor instructie aan de vrijwilliger ter plaatse.'

VTZ-Nederland hecht sterk aan het vrijwillige karakter van het uitvoerende werk. Vrijwilligers hebben een geheel eigen inbreng in de zorg, die gekenmerkt wordt door ongedwongen communicatie en 'waar tijd niet krap is'. Waar een professional onderdeel is van een 'geordend zorgsysteem' maakt een vrijwilliger deel uit van 'een organisch systeem dat veel vloeiender, flexibeler, veel implicietere reageert'. Waar bij professionals schaalvergroting functioneel is, is vrijwilligerswerk gebaat bij een diversiteit aan missies bij lokale organisaties. Vrijwilligers moeten dan ook niet worden ingekapseld in professionele systemen. Voorkomen moet worden dat vrijwilligers als vulling gaan dienen voor gaten die beleid en beroepsmatige zorgorganisaties laten vallen, 'een soort armenzorg'. Beroepskrachten zouden zich volgens VTZ meer bewust moeten zijn van de eigen identiteit van dit vrijwilligerswerk en de waarde ervan bij het tegemoetkomen aan de hulpvraag. VTZ wil bevorderen dat vrijwilligers een onafhankelijke positie met een eigen visie in de zorg behouden en dat 'het juiste evenwicht' ontstaat tussen het werk van beroepskrachten en vrijwilligers in de palliatieve zorg. In relatie met de aanstaande Wet Maatschappelijke Ondersteuning wijst VTZ het idee nadrukkelijk af dat 'vrijwilligerswerk een voorliggende voorziening is voor hulpvragen voordat men een beroep op betaalde zorg kan doen'.

Landelijk werkt VTZ-Nederland binnen verschillende kaders samen met vrijwilligersorganisaties. Omdat de professionele zorg, waarmee men nauw wil samenwerken, regionaal is georganiseerd, worden stappen ondernomen om zelf tot regionale samenwerking van lokale VTZ-organisaties te komen. Inmiddels wordt in twintig regio's samengewerkt. Vanaf 2002 zijn bij wijze van experiment in vier regio's regioconsulenten aangesteld die de samenwerking moeten bevorderen. Deze consulenten worden medegefinancierd door zorgkantoren. Vanuit het Landelijk Steunpunt wordt deze ontwikkeling ondersteund met bijvoorbeeld



modellen voor samenwerking. Lokale organisaties hebben behoefte aan ondersteuning bij samenwerking met andere vrijwilligersorganisaties ('diagonaal') en met beroepsmatige instellingen ('verticaal').

De casus van VTZ levert een schat aan informatie op over ieder van de drie niveaus van dit onderzoek. Het laat zien hoe een vrijwilligersorganisatie in kan spelen op ontwikkelingen in haar omgeving. VTZ heeft de strategische keuze gemaakt om het vrijwillige karakter van het uitvoerende werk te benadrukken. Dit werk wordt nadrukkelijk gezien als een aanvulling op zowel de formele zorg als de mantelzorg. De organisatie verbindt vervolgens een aantal consequenties aan deze keuze. De beslissing om zich ook regionaal te organiseren om zo aan te sluiten bij de structuur van de formele zorg is daarin belangrijk. Maar dat geldt ook voor de sterke ondersteuningsstructuur die gericht is op het faciliteren van het vrijwilligerswerk. Beroepskrachten vervullen een groot aantal taken in de strategische, organisatorische en voorwaardenscheppende sfeer, en zorgen daarmee dat het inhoudelijke werk van vrijwilligers zo goed mogelijk tot zijn recht komt. Uitdrukkelijk wordt recht gedaan aan de meerwaarde van vrijwilligerswerk, in de voorwaarden die beroepskrachten scheppen en in de presentatie van vrijwilligerswerk naar andere partijen toe. We kunnen concluderen dat VTZ op diverse niveaus - strategisch, (inter-)organisatorisch, wat betreft werkwijze - een voorbeeld is van een vrijwilligersorganisatie die op professionele wijze een positie inneemt in de wereld van de zorg.

Veel vrijwilligerswerk vindt plaats in de zorg en huidige maatschappelijke en politieke ontwikkelingen rechtvaardigen de uitgebreide aandacht die we hier besteden aan de vrijwillige zorg. Maar er zijn andere sectoren die weer met geheel eigen vraagstukken kampen in verband met de onderlinge afhankelijkheid tussen vrijwilligersorganisaties en andere typen organisaties. Een uitzonderlijke situatie vonden we in het Archeon waar een grote groep vrijwilligers van de Vereniging Vrienden van Archeon een belangrijke bijdrage levert aan het realiseren van de levensrechtelijkheid van dit themapark.

#### 4.4 Vrijwilligerswerk en betaald werk in de markt: Archeon en VVvA

De civil society en de markt lijken elkaars tegenpolen. De civil society staat of valt met de onbetaalde inzet van vrijwilligers, terwijl de markt juist wordt overheerst door winstbejag. Binnen de civil society worden collectieve goederen of waarden gecreëerd, terwijl in de markt vooral individuele goederen worden geproduceerd. De civil society en de markt hebben elkaar echter ook nodig. Overheden en civil society besteden bijvoorbeeld taken aan de markt uit. En bedrijven zien meer en meer het belang van een goed functionerende civil society, omdat het gegenereerde sociaal kapitaal en vertrouwen ook ten goede komen aan het bedrijfsleven. De maatschappelijke sferen van civil society en markt leven dus niet altijd langs elkaar heen, maar zoeken elkaar soms op om de eigen of gemeenschappelijke belangen te kunnen behartigen. Sponsoring van het werk van vrijwilligers door een bedrijf is een vorm van uitwisseling tussen markt en civil society die een sterke groei doormaakt. Organisaties met vrijwilligers kunnen materiële steun van een bedrijf soms goed gebruiken, ook omdat ze daardoor minder afhankelijk zijn van de overheid. Een bedrijf kan bijvoorbeeld voor sponsoring kiezen om zo het eigen imago te verbeteren. Een vorm van uitwisseling tussen markt en civil society die in sommige landen steeds populairder wordt is het verrichten van vrijwilligerswerk door werknemers van een bedrijf binnen een maatschappelijke organisatie. Een andere vorm van samenwerking tussen het bedrijfsleven en het vrijwilligerswerk vonden we in het Archeon in Alphen aan den Rijn.

##### *Archeon en VVvA*

Het Archeon is een themapark voor levende geschiedenis. In verschillende onderdelen gericht op bepaalde tijdvakken wordt de bezoeker duidelijk gemaakt hoe de mensen toen leefden. De medewerkers van het park verrichten bezigheden uit die tijd, zoals koken, naaien, een beroep uitoefenen (schoenmaker, bakker). Voor of met de bezoekers worden per locatie activiteiten uitgevoerd, zoals het maken van vilt, kanovaren, speerwerpen.

Het Archeon is een commercieel bedrijf. Het heeft in het seizoen (april – oktober) ongeveer 250 betaalde medewerkers in dienst. Daarnaast zijn er

zo'n 100 vrijwilligers actief. Deze vrijwilligers zijn lid van de Vereniging Vrienden van het Archeon (VVvA). VVvA-vrijwilligers zijn ook actief als bestuurs- of commissielid van de VVvA of, in de winter, als bouw- of groenvrijwilliger. De VVvA heeft naast de ongeveer 200 actieve leden ook nog zo'n 700 passieve leden. Los van de VVvA-vrijwilligers lopen er in het park ook regelmatig vrijwilligers rond van verenigingen voor levende geschiedenis. Zij worden door het Archeon 'ingehuurd' of bieden zichzelf aan. Hun activiteiten zijn aanvullend op het aanbod van het Archeon. Buiten het seizoen heeft het Archeon ongeveer 25 betaalde medewerkers in dienst voor onderhoud, zorg voor dieren en het verzorgen van feesten en partijen.

De directeur benadrukt dat het belang van het vrijwilligerswerk voor het Archeon groot is. Hij zegt: 'Als de vriendenvereniging niet zou bestaan, zou ik 'm oprichten.' Waarin ligt het belang? De VVvA is een steunpunt, vervult een rol in de coördinatie, heeft een functie naar de maatschappij, naar gemeente en ander overheden, naar de pers. Het is een lobbyclub.

Het vrijwilligerswerk in het Archeon wordt gemotiveerd vanuit een grote belangstelling voor een bepaalde periode. Het Archeon biedt de mogelijkheid om deze belangstelling om te zetten in een concrete bezigheid en ervaring. Als vrijwilliger of betaalde kracht op het park lééf je in de door jou gekozen periode. Er zijn natuurlijk ook elders situaties waarin vrijwilligerswerk en hobby zeer dicht bij elkaar liggen, bijvoorbeeld in een sport-, muziek- of toneelvereniging. Uitzonderlijk aan het Archeon is, dat het hier gebeurt in de context van een commercieel bedrijf. In dit geval bestaat er wederzijdse afhankelijkheid tussen vrijwilligerswerk, hobby en commercie. Het Archeon zou veel minder aantrekkelijk zijn zonder vrijwilligerswerk. De groenvoorziening in het park, zoals de kruidentuinen, wordt bijvoorbeeld helemaal door vrijwilligers verzorgd. De vrijwilligers zijn ook goedkope arbeidskrachten. Ze dragen indirect bij aan de inkomsten van het park. Zo hebben de vrijwilligers een Romeinse hijskraan gebouwd en deze aan het Archeon geschonken. De VVvA heeft subsidie gekregen van de Europese Unie die wordt aangewend voor het park. Maar ook de kleintjes tellen mee: de vrijwilliger die een kruidentuin onderhoudt, betaalt zaden en mest uit eigen zak. Zonder de vrijwilligers zou het bedrijf op een aantal punten meer kosten moeten maken. Natuurlijk kosten de vrijwilligers ook geld. Het bedrijf betaalt verzekeringen, een onkostenvergoeding, attenties en informele bijeenkomsten. Ook financiert het de vrijwilligerscoördinator die in dienst is van de VVvA. De vrijwilligers hebben het Archeon ook hard nodig. Want daar kunnen zij immers op unieke wijze hun hobby uitoefenen.

De wederzijdse afhankelijkheid tussen bedrijf en vrijwilligers is groot, maar tegelijkertijd relatief. Wanneer puntje bij paaltje komt, gaat de exploitatie voor. Zoals die keer dat een jaarvergadering van vrijwilligers moest wijken voor een receptie. De VVvA begrijpt dat wel, maar het is niet bevorderlijk voor de onderlinge verhoudingen. Dat de belangen niet altijd precies parallel lopen, blijkt ook uit het vele overleg dat het bestuur van de VVvA heeft over waar ze wel en niet aan meewerken. Het houdt de grenzen van de vereniging en het vrijwilligerswerk voortdurend in de gaten.

In het Archeon komen spanningen tussen vrijwilligerswerk en betaald werk vooral voort uit de combinatie van hobby, vrijwilligerswerk en een commercieel bedrijf. Spanningen ontstaan ook omdat sommige vrijwilligers, meer dan beroepskrachten, specialisten zijn in het tijdvak waarvoor ze bij het Archeon actief zijn. Ze hebben tijd en middelen om zich te verdiepen in de nieuwste inzichten. Voor een groot deel van de betaalde krachten geldt dat niet. Zij doen seizoenswerk. Ze moeten zich van tevoren wel inlezen, maar verwerven zo maar een fractie van de kennis van sommige vrijwilligers. Dat kan tot frustratie bij betaalde krachten leiden, maar ook bij de vrijwilligers zelf. Want zij kunnen hun kennis niet altijd toepassen in het park. Het park heeft immers een bepaald (historisch) concept met een beperkt aantal vrijheidsgraden. Daarnaast heeft het park een commercieel belang, waardoor soms keuzen worden gemaakt die niet te rijmen vallen met de historische feiten volgens een vrijwilliger. En soms zijn de overwegingen heel praktisch van aard. Zoals de tuniek van de Romeinse legionairs, die niet van wol is omdat dat zo lastig te wassen is, terwijl deze kledingstukken vroeger wel van wol waren.

Vanwege het hobbykarakter van het vrijwilligerswerk worden aan de vrijwilligers in het park weinig eisen gesteld. Ze komen en gaan wanneer ze willen. Ze worden niet ingeroosterd. Ze kunnen zelf activiteiten bedenken, maar moeten die wel afstemmen met betaalde krachten, net zoals ze hun kleding ook moeten afstemmen met het kledingatelier. Ook moeten ze een werkbriefje inleveren, zodat het Archeon weet wanneer ze er waren en hoe lang. Dat is van belang voor de verzekering, de onkostenvergoeding en om te weten wie er als vrijwilliger rondloopt. De vrijheid van de vrijwilligers is soms lastig voor de betaalde krachten. Die klagen wel eens: 'Jullie doen alleen leuke dingen.' De vrijwilligers zien dat zelf ook zo. Ook al zijn sommige vrijwilligers veel in het park, toch zouden ze niet betaald willen worden. Dan denken ze hun vrijheid kwijt te zijn.

Uitgangspunt van het vrijwilligerswerk bij het Archeon is, dat het aanvullend is op het werk van betaalde krachten en dat ondersteunt. Tegelijkertijd opereren sommige vrijwilligers behoorlijk zelfstandig. In de organisatie lijken nauwelijks vaste structuren aanwezig om de samenwerking tussen betaalde krachten en vrijwilligers vorm te geven. Het lijken twee werelden die tegelijkertijd op het park aanwezig zijn. De directeur benadrukt het belang van een open communicatie voor een goede samenwerking en maakt duidelijk dat die communicatie ook bestaat tussen hem en de voorzitter van de VVvA. Of die open communicatie ook op andere niveaus binnen de organisatie bestaat is onduidelijk. Ook is niet duidelijk wat er wordt gedaan om die open communicatie te stimuleren en te integreren in het dagelijkse werk.

Omdat het vrijwilligerswerk in het Archeon belangrijk doch vrijblijvend is, is het niet gemakkelijk aan te sturen. Vrijwilligers werken in kleine clusters samen met betaalde krachten. Dat vergroot volgens de directeur de betrokkenheid. Dat ook de coördinatie van het vrijwilligerswerk voor een groot deel in handen is van vrijwilligers, maakt het extra gecompliceerd. Niet iedereen die goed is in coördinatie, doet dat graag als vrijetijdsbesteding. Het Archeon noch de VVvA heeft, in tegenstelling tot bijvoorbeeld Humanitas, instrumenten ontwikkeld om te bepalen of coördinatie vrijwillig kan zijn dan wel betaald moet worden. Bij Humanitas is de keuze onder meer afhankelijk van de tijdsinvestering (meer dan twee dagen coördineren wordt daar niet aan vrijwilligers gevraagd), het aantal te coördineren vrijwilligers en het type taken dat verricht moet worden. Bij sommige vrijwilligersorganisaties vindt bij de werving van vrijwilligers voor dit soort functies een selectie plaats, maar ook dit lijkt bij Archeon en de VVvA niet te gebeuren.

We concluderen dat het commerciële Archeon veel belang hecht aan het vrijwilligerswerk binnen het themapark omdat het een grote bijdrage levert aan de kwaliteit van het product (een themapark dat aantrekkelijk is voor het publiek). Voor vrijwilligers levert het Archeon een unieke plek om hun hobby te kunnen uitoefenen. In deze wisselwerking ligt de interdependentie tussen bedrijf en vrijwilligersorganisatie. Of die wederzijdse afhankelijkheid ook wordt ervaren tussen beroepskrachten en vrijwilligers valt te betwijfelen. Er ontstaan soms spanningen omdat

vrijwilligers over meer historische kennis beschikken dan de beroepskrachten. Ook bestaat soms onduidelijkheid over de taakafbakening tussen vrijwilligers en beroepskrachten. Door het management wordt de aansturing van de vrijblijvende vrijwilligers als probleem gepresenteerd. De vraag of de coördinatie van vrijwilligers al dan niet door betaalde krachten zou moeten worden verricht, wordt in de organisatie niet gesteld.

De casus van het Archeon is bijzonder omdat het om een bedrijf gaat, het verschijnsel van een vriendenclub is niet uniek. Diverse culturele instellingen kennen een dergelijke constructie. Of die vanuit een vergelijkbare interdependentie in het leven is geroepen, is een interessante vraag voor vervolgonderzoek.

Tot dus ver hebben we de blik gericht op organisaties die een werkvloer delen. In de volgende paragrafen verschuiven we de aandacht naar organisaties waarbij dat niet het geval is. De volgende casus heeft betrekking op de voorwaarden waaronder samenwerking tussen separate organisaties gestalte kan krijgen.

#### **4.5 Speeltuinen en buitenschoolse opvang: voorwaarden voor geslaagde samenwerking**

De speeltuinvereniging is één van die lokale organisaties waar allerlei partijen naar kijken. Gemeenten, welzijnsinstellingen, scholen en reïntegratiebureaus zien in de speeltuin een goede plek voor de realisatie van hun doelstellingen. Eén van de sectoren die belangstelling heeft voor de speeltuin is de buitenschoolse opvang. Onderzoek naar de samenwerking tussen speeltuinen en buitenschoolse opvang ging in op de vraag wat nodig is om deze samenwerking goed te laten verlopen (Winsemius 2000, Van Dijk en Winsemius, 2000; Winsemius, 1999).

##### *NUSO*

Bij de NUSO, de landelijke organisatie voor speeltuinwerk en jeugdrecreatie, zijn circa 900 speeltuinorganisaties aangesloten. Vaak beheren verenigingen een speeltuin en wordt al het werk, van besturen tot toezicht en onderhoud, gedaan door vrijwilligers. Iets meer dan de helft

van de organisaties heeft de beschikking over een eigen gebouw waar activiteiten voor kinderen en volwassenen worden georganiseerd.

Speeltuinen zijn interessante partners voor instellingen voor buitenschoolse opvang. Dit ligt voor de hand. Speeltuinen zijn een veilige en overzichtelijke plek waar kinderen vrij buiten kunnen spelen. Instellingen voor buitenschoolse opvang bezoeken dan ook regelmatig speeltuinen in de buurt. Soms wordt er gezocht naar nauwere vormen van samenwerking, al dan niet onder druk van de gemeente. Dan wordt bijvoorbeeld geprobeerd de huisvesting van de buitenschoolse opvang direct aan te laten sluiten op de speeltuin, of zelfs de buitenschoolse opvang te huisvesten in (een gedeelte van) het speeltuingebouw.

Uit onderzoek uit 1998 naar de samenwerking tussen speeltuinverenigingen en instellingen voor buitenschoolse opvang kwamen de volgende voor- en nadelen van samenwerking naar voren (Winsemius, 2000). De samenwerking verloopt niet altijd zonder problemen. Problemen ontstaan onder meer door verschil in werktempo. Zo willen beroepskrachten vaak iets snel regelen terwijl dat in het vrijwilligerswerk niet altijd kan. Een ander probleem is dat vrijwilligers zich nog wel eens bedreigd voelen door beroepskrachten. Ze zijn bang dat hun werk wordt overgenomen of dat hun werk nu opeens beoordeeld zal worden aan de hand van maatstaven van beroepskrachten. Een derde knelpunt is dat er door professionele instellingen andere normen worden gehanteerd rond het omgaan met kinderen. Zo klaagde een professionele samenwerkingspartner van een speeltuin erover dat een beheerder in het bijzijn van kinderen rookte. Dat vond men bij de instelling onverantwoord. Een instelling voor kinderopvang vond een nadeel van samenwerking dat vrijwilligers van de speeltuin niet kunnen worden aangestuurd en vrijblijvend bezig zijn. Ten slotte lijkt de regelgeving voor speeltuinen en die voor instellingen voor buitenschoolse opvang niet op elkaar aan te sluiten. Dit levert vooral problemen op wanneer men een voorziening voor buitenschoolse opvang wil realiseren op het terrein van de speeltuin.

Zowel speeltuinverenigingen als hun samenwerkingspartners zien ook duidelijk voordelen van samenwerking. Voor de speeltuinvereniging liggen die bijvoorbeeld op het financiële vlak. Door het gebouw of gedeelten daarvan te verhuren, verwerven ze inkomsten. Voor zowel speeltuinen als samenwerkingspartners is het feit dat samenwerking ten goede komt aan de kinderen van groot belang. Schoolkinderen krijgen de mogelijkheid om veilig buiten te spelen en na schooltijd deel te nemen aan leuke en leerzame activiteiten. Voor sommige scholen en andere

instellingen biedt samenwerking een oplossing voor gebrek aan eigen ruimte. Een enkeling noemt een betere afstemming tussen verschillende voorzieningen voor kinderen in een wijk als een voordeel van samenwerking.

In het onderzoek is nagegaan welke factoren samenwerking succesvol maken of juist in de weg staan. Succesfactoren bleken:

- een goede persoonlijke relatie tussen vrijwilligers van de speeltuinvereniging en de medewerkers van de buitenschoolse opvang;
- een open houding;
- wederzijds respect;
- een goede voorbereiding;
- voldoende tijd voor voorbereiding en voor overleg tijdens de uitvoering, zeker in het begin;
- voldoende draagvlak in de organisatie;
- het vastleggen van afspraken;
- een gestructureerde aanpak (wie doet wat en wanneer);
- gedeelde opvattingen over de meerwaarde van de samenwerking voor de kinderen.

De belangrijkste factor die succes in de weg staat, bleek verschil in organisatiecultuur. Speeltuinwerk en buitenschoolse opvang kennen vaak verschillende doelgroepen, hebben verschillende doelstellingen en werkwijze. Bovendien werkt de buitenschoolse opvang met betaalde beroepskrachten en draait een speeltuin meestal geheel op vrijwilligers. Deze vrijwilligers gaan met de kinderen om als waren het hun eigen kinderen. Instellingen voor buitenschoolse opvang werken vanuit een visie die door alle medewerkers gedeeld wordt. Het eerder gegeven voorbeeld van het roken in het bijzijn van kinderen is kenmerkend, ook al is het gedateerd.

Uit geen ander onderzoek komt het belang van cultuurverschillen in verband met samenwerking zo duidelijk naar voren als hier. De relevante cultuurverschillen kunnen ook worden geïnterpreteerd als verschillen tussen identiteiten. Deze verschillen veroorzaken spanningen wanneer wordt besloten om samen te werken. Een bron van spanning is soms ook dat verschillen bestaan in de mate waarin men zich afhankelijk van de andere partij voelt. De buitenschoolse opvang heeft een duidelijk belang: er wordt ruimte gezocht om een voorziening te kunnen huisvesten, liefst met de mogelijkheid om buiten te spelen. De inrichting van buitenruimte is duur en grond is schaars. Het ligt voor de



hand dat aansluiting wordt gezocht bij bestaande accommodaties. De speeltuinvereniging heeft veel minder uitgesproken belangen bij toenadering. Verhuur van ruimte kan wat geld in het laatje brengen. Ook kan het zijn dat de vereniging onder druk wordt gezet door de gemeente of de wijkwelzijnsinstelling. Het speeltuinbestuur kan ook vanuit idealistische overwegingen akkoord gaan met samenwerking: de buitenruimte die zij beheert moet zo vaak mogelijk aan zo veel mogelijk kinderen ten goede komen. Asymmetrie in de mate waarin het belang van toenadering wordt ervaren en expliciet is gemaakt kan derhalve spanning in de samenwerking opleveren.

De casus van het speeltuinwerk had betrekking op de samenwerking van een vrijwilligersorganisatie met één beroepsmatig werkende organisatie. In de volgende paragraaf staat het kindervakantiewerk in Alphen aan den Rijn centraal, dat samenwerkt met verschillende instanties.

#### **4.6 Kindervakantiewerk in Alphen aan den Rijn: samenwerking op lokaal niveau**

Stichting Vakantiespel in Alphen aan den Rijn is voor de realisatie van zijn doelstelling afhankelijk van de medewerking van verschillende lokale beroepsorganisaties.

##### *Stichting Vakantiespel*

Stichting Vakantiespel organiseert in de laatste week van de schoolvakantie in Alphen aan den Rijn activiteiten voor kinderen. Het gaat om 1700 kinderen tot en met twaalf jaar. In deze week zijn 420 vrijwilligers actief. Zij begeleiden de kinderen en organiseren de spelletjes. Ook verzorgen ze de verkeersdienst, die samenwerkt met de politie. Vanaf je 15e jaar kun je als vrijwilliger meedoen, maar de meeste zijn 17 of 18 jaar. Het bestuur van de stichting bestaat uit acht personen. Naast het bestuur zijn drie commissies het hele jaar actief: spel, publiciteit en feest. In de commissies zitten bij elkaar zo'n 25 tot 30 personen. Ook de bestuursleden en de commissieleden zijn jong: de jongste is 22, de oudste 37 jaar. Stichting Vakantiespel bestaat 46 jaar.

Tijdens de week van het Vakantiespel werkt de stichting samen met het Nederlands Rode Kruis (EHBO) en de politie. In 2004 is voor het eerst

samenwerking gezocht met de gemeentereiniging. Men heeft in januari contacten gelegd en men weet tijdens het gesprek nog niet of deze zijn medewerking gaat verlenen. Het lastigste aan de gemeente wordt gevonden 'dat je bij tien verschillende loketten moet zijn'. Men had verwacht dat het Vrijwilligerssteunpunt de ingang tot de gemeente was, maar dat bleek niet het geval te zijn. Het liefst zou men één contactpersoon bij de gemeente hebben.

In het verleden bestond al met de gemeente contact over dingen als dranghekken en verkeersafzettingen. Er worden afspraken gemaakt met de politie en vervolgens worden vergunningen en andere zaken met een vaste ambtenaar geregeld. Dit contact verloopt uitermate soepel. Meestal komt de contactpersoon gedurende de week van het Vakantiespel ook even kijken.

Met de politie verloopt het contact meestal ook via een vaste medewerker. Zij zorgt ervoor dat intern alles wordt geregeld zodat de afspraken over het Vakantiespel kunnen worden nagekomen. Voordat zij deze taak vier jaar geleden kreeg, was er nauwelijks contact met de politie. De afgelopen jaren is de politie veel actiever geworden. Ze nemen het Vakantiespel nu serieus en behandelen het als het grote evenement (wat het ook is). In 2004 was de situatie in de aanloop naar het evenement weer even onzeker, omdat de vaste contactpersoon met zwangerschapsverlof was.

In 2004 was er voor het eerst ook contact met de gemeente over de verwijdering van afval. De contacten verliepen in de voorbereiding nogal stroef. Het Vakantiespel heeft hiervoor nog geen vaste contactpersoon bij de gemeentereiniging. Hebben ze drie verschillende vragen, dan moeten ze ook bij drie verschillende afdelingen of instanties zijn. Soms weet niemand bij wie je met een vraag terecht kunt. Ze worden van het kastje naar de muur gestuurd, niemand hakt een knoop door of durft een toezegging te doen. Een markant voorbeeld is de huur van sportvelden die ze gebruiken. Een aantal daarvan valt onder Sportspectrum, voorheen een overheidsdienst. Vakantiespel had de gemeente gevraagd om de huur (300 euro) voor zijn rekening te nemen. Uiteindelijk ging de gemeente akkoord. Dat was in 2003. Het geld is in de zomer van 2004 nog steeds niet ontvangen. Contacten met het bedrijfsleven verlopen ook niet altijd vlekkeloos, maar de relatie op zich is helder: je levert een dienst en krijgt betaald of je neemt een dienst af en betaalt zelf.

Ten slotte is er ook nog contact met de brandweer. Bij zeer warm weer komt een bluswagen langs om de kinderen 'een douche' te geven. Dit

gaat zeer gemakkelijk. De vraag komt direct terecht bij degene die de beslissing neemt. Dit in tegenstelling tot de gemeente waar vragen steeds worden doorgeschoven en waar niemand een beslissing neemt. Het contact met de gemeente is zowel lastig op het niveau van de besluitvorming als in de uitvoering.

De casus van Stichting Vakantiespel in Alphen aan den Rijn maakt duidelijk dat een goede persoonlijke verstandhouding de samenwerking tussen vrijwilligersorganisatie en beroepsorganisatie bevordert. Daarnaast is transparantie van de organisatie waarmee wordt samengewerkt belangrijk. Voor vrijwilligersorganisaties is het vaak de kunst om de juiste persoon binnen een beroepsorganisatie te vinden. In Alphen aan den Rijn blijkt dat bij de brandweer makkelijker te gaan dan bij de gemeente. Sommige gemeenten zijn zich inmiddels bewust geworden van hun ontoegankelijkheid voor vrijwilligersorganisaties. Dit blijkt onder meer uit een aantal projecten dat met financiering uit de Tijdelijke Stimuleringsregeling Vrijwilligerswerk is uitgevoerd (zie ook [www.tsvproject.nl](http://www.tsvproject.nl)). Deze projecten zijn er op gericht tot één loket binnen de gemeente te komen, waar vrijwilligers (-organisaties) terecht kunnen met al hun vragen over gemeentelijke voorzieningen, regelgeving, et cetera. Dit gebeurt onder meer in de gemeente Sittard-Geleen, Oldenzaal en Nunspeet. De medewerkers van het loket zorgen ervoor dat de vrijwilligers niet van het kastje naar de muur worden gestuurd.

Bekijken we de casus van het vakantiewerk vanuit het perspectief van de wederzijdse afhankelijkheid, dan valt op dat deze nogal diffuus is. In een aantal situaties is de afhankelijkheid duidelijk: de stichting heeft de gemeente nodig voor vergunningen en de EHBO voor wespenteken en andere medische problemen. De afhankelijkheidsrelatie met de gemeente lijkt echter nauwelijks wederzijds. De gemeente lijkt geen oog te hebben voor het belang van de activiteiten van de stichting. Zou dat wel het geval zijn, dan kan verwacht worden dat er meer aandacht besteed zou worden aan een goede dienstverlening. De politie is in de loop der jaren gaan inzien dat de eigen taak naar behoren dient te worden vervuld. Dat de politie zijn beste beentje voor wil zetten resulteerde in een sterk verbeterde samenwerking. De positie van de brandweer is uniek. Hun belang bij de samenwerking is geen

afgeleide van de organisatiedoelstellingen (branden blussen). Het kan misschien het beste worden opgevat als het mogelijk maken van een vorm van werknemersvrijwilligerswerk.

#### 4.7 ABCD in Oud-Delfshaven: beroepskrachten en maatschappelijke inbreng van burgers

ABCD, ofwel *Asset Based Community Development*<sup>13</sup>, wil wijkbewoners het heft in handen geven in hun wijk. De gedachtegang is dat burgers zichzelf kunnen organiseren vanuit hun talenten en motivatie. Ze kunnen gebruikmaken van hulpbronnen, in eerste instantie van binnen maar indien nodig ook van buiten de wijk, of van vrijwilligersorganisaties, instellingen, bedrijven, de overheid.

Mensen met verwante of elkaar aanvullende talenten kunnen, al dan niet in georganiseerd verband, als vrijwilligers of ondernemers, de wijk tot leven brengen. De benadering heeft een open einde en het hangt van de aanwezige ingrediënten en wensen van bewoners af in welke richting de lokale invulling van ABCD wordt gezocht. Beroepskrachten kunnen stimulerend en ondersteunend werk doen.

*ABCD in Oud-Delfshaven: Beroepskrachten stimuleren burgerinitiatieven*<sup>14</sup>  
De wijk Oud-Delfshaven vormt de kern van de Rotterdamse deelgemeente Delfshaven. Van de wijkbewoners is meer dan de helft allochtoon. Veel mensen hebben een uitkering. Voor de woningcorporatie Woonbron die ongeveer 90% van de woningen bezit, was de wijk echter vooral anoniem en passief. In de naaste omgeving, aan de Nieuwe Maas, zal binnen niet al te lange tijd een nieuwe wijk met dure flats verrijzen. De woningcorporatie heeft aandacht voor de leefbaarheid hoog in het vaandel staan. Ze zou graag willen dat Oud-Delfshaven sociaal, economisch en fysiek geïntegreerd wordt, en mee kan profiteren van de ontwikkelingen in de omgeving. De corporatie heeft er voor gekozen om in de wijk gedurende enkele jaren een door beroepskrachten ondersteunde inspanning gericht op ontplooiing van bewonersinitiatieven (ABCD) te bieden.

<sup>13</sup> Op kwaliteiten/talenten gebaseerde samenlevingsopbouw.

<sup>14</sup> Ontleend aan Van Daal en Huygen., 2005.

In de Delfshavense ABCD-variant ('Aandacht voor Bewoners Capaciteiten (Oud-) Delfshaven') zijn enkele betaalde 'wijkverkenners' primair verantwoordelijk voor de aanzet tot en facilitering van deze vitalisering van de wijk. De ideale beroepsmatige werkhouding bij ABCD wordt door de geestelijk vader, John McKnight, ook wel omschreven als *leading by stepping backwards*, zodat ze het zelforganiserend vermogen van vrijwilligers niet in de weg staan (Zuithof, 2003). De wijkverkenners (ook wel 'spinnen' genoemd) hebben een centraal pand ('Het Web') als uitvalsbasis. Daar vanuit sporen ze samen met anderen (zoals huismeesters van de woningcorporatie of professionals van andere organisaties) bewonerstalenten op, verbinden die met elkaar, activeren; ze vinden geïnteresseerde ondernemers, zoeken werkplaats voor hen, en werken mede hierdoor aan verbetering van de sociale en economische infrastructuur.

Doordat tegelijkertijd met steun van de voornaamste woningcorporatie in de wijk wordt gewerkt aan de verbetering van de fysieke uitstraling van woningen en straten (vooral de belangrijke toegangsweg tot de wijk) wordt het project een duwtje in de rug gegeven. Doelstelling van de betaalde wijkverkenners is verder om voor ABCD samenwerking te zoeken met beroepskrachten van andere instellingen, zoals het sociaal-cultureel werk, het opbouwwerk, en bureaus voor reïntegratie, om zo synergie bij de inspanningen te bewerkstelligen. Bij het project zelf werken ook nog andere betaalde krachten mee, zoals de huismeesters van de woningcorporatie, een 'straatmanager' die specifieke ondernemersaspecten voor zijn rekening neemt, en filmers die het project verslaan, en tevens zelf talenten opsporen en bewoners activeren. De wijkverkenners worden strategisch en faciliterend begeleid door twee deskundigen (een *dreamteam* dat helpt 'dromen' over de toekomstige wijk te ontwikkelen), een werkgroep en een stuurgroep.

Na een jaar was de invalsweg naar de wijk gerenoveerd en konden opgeknapte oude panden worden benut als huisvesting voor ABCD-initiatieven. Omdat er te weinig ondernemingen in de wijk waren en het na een jaar nog niet was gelukt potentiële ondernemers in de wijk zelf te vinden, werd besloten creatieve ondernemers uit naburige wijken aan werkruimte in Oud-Delfshaven te helpen. Het idee was dat zij als rolmodel en werkgever zouden kunnen fungeren voor wijkbewoners. Binnen de wijk werden door de wijkverkenners wel verschillende bewoners opgespoord die de talenten en de motivatie hadden om als vrijwilliger sociale initiatieven te helpen opzetten of daarin te participeren.

De eerste grote door ABCD gestimuleerde en gefaciliteerde vrijwilligersorganisatie was een computerclub. Stuwende kracht erachter was Bob, een fanatieke computerhobbyist uit de wijk, die als vrijwilliger computerles ging geven aan wijkbewoners. De computerclub bleek wijkbewoners te helpen ICT-vaardigheden te ontwikkelen. De club verbeterde hun mogelijkheden om met bekenden en de wereld om hen heen in verbinding te komen, en droeg bij aan verbetering van contacten tussen wijkbewoners, ook over etnische grenzen heen. De wijkverkenners versterkten de randvoorwaarden voor het functioneren van de club en hielpen die door verschillende crises heen. Volgens Bob hielpen ze je 'zwemmen aan een lijntje'.

Veel bewoners bleken, daarnaar door de spinnen gevraagd, de veiligheid in de wijk een belangrijk issue te vinden. Verschillende van hen waren bereid zichzelf voor de wijkveiligheid in te zetten. Geïnspireerd door een buurtouderproject in een naburige wijk werd, weer met steun van de spinnen, iets dergelijks voor Oud-Delfshaven opgezet. Vrijwilligers uit de wijk kregen training – en een certificaat – van een medewerker van de politie en gingen enkele avonden per week in groepsverband in de wijk patrouilleren. Misstanden en knelpunten in de wijk werden schriftelijk doorgegeven aan de wijkverkenners, woningcorporatie en politie. Uit ervaringen van de filmers bleek dat wijkbewoners vonden dat de veiligheid was toegenomen. Volgens de beroepskrachten hebben niet alleen de vrijwillige buurtouders, maar ook andere wijkbewoners, hun gewoonte om te klagen over misstanden omgeruild voor een gevoel van verantwoordelijkheid voor de wijk.

De ABCD-beroepskrachten hebben een veelheid van activiteiten ondernomen, gericht op vitalisering van de wijk en activering van bewoners. Het zelforganiserend vermogen van wijkbewoners bleek niet een-twee-drie op gang te komen, maar lijkt een beroepsmatige inzet van enkele jaren te vragen. De competentie van beroepskrachten behelsde het vermogen om talenten in een anonieme wijk te ontdekken en die binnen vrijwilligerswerk te laten gedijen. De beroepskrachten zelf beklemtonen de noodzaak van tot kwetsbare wijkbewoners gerichte communicatieve en enthousiasmerende vaardigheden: 'zich kunnen verplaatsen in bange en gesloten mensen die niets meer verwachten van overheden en professionals; hun talenten serieus nemen en hen overtuigen dat ze geen nietsnut zijn.'

De wijkverkenneren zagen het in eerste instantie als voordeel dat zonder veel professionele bagage en nogal eens los van beroepskrachten van bestaande instellingen kon worden gewerkt. Achteraf waren ze blij dat ze zo een eigen professionele invulling voor hun rol konden zoeken. Ze hebben echter ook samenwerking gezocht met beroepskrachten van andere instellingen. Ze waren er namelijk van doordrongen dat de ABCD-benadering het beste werkt wanneer een vraaggerichte professionele opstelling naar bewoners gemeengoed wordt. Vooral in het begin bleek het moeilijk om andere instellingen - en beroepskrachten daarbinnen - ertoe te brengen een meer bewonergerichte opstelling te ontwikkelen.

De omschakeling naar een vraaggerichte professionaliteit in relatie tot mondig burgerschap en vrijwilligerswerk vereist waarschijnlijk een langdurige inspanning. Volgens McKnight kunnen veel beroepskrachten zo'n attitude niet ontwikkelen wanneer ze werken vanuit instellingen met een overheidsagenda. Hij pleit er daarom voor dat beroepskrachten in dienst komen van bewoners.

#### **4.8 Samenvatting en conclusies**

De casus die in dit hoofdstuk beschreven staan, hebben gemeen dat de samenwerking tussen vrijwilligers en beroepskrachten niet binnen dezelfde organisatie plaats vindt. In het geval van de UVV en de VOR ontmoeten de vrijwilligers van de ene organisatie de beroepskrachten van de andere elkaar op dezelfde werkvloer. Dit gold ook voor het Archeon en de Vrienden van het Archeon. In de andere gevallen ging het om samenwerking tussen separaat werkende organisaties. We beschreven situaties waarin organisaties afhankelijk van elkaar zijn voor de realisatie van hun doelstellingen. Soms was de ene organisatie meer afhankelijk van de andere, zoals in het voorbeeld van stichting Vakantiespel in Alphen aan den Rijn. In alle gevallen was er sprake van samenwerking.

Hieronder vatten we de casus kort samen. Vervolgens gaan we nader in op de interdependenties en taakafbakeningen tussen

beide partijen en op de knelpunten die de samenwerking op kan leveren.

#### *Samenvatting*

De casus van vrijwilligerswerk in de zorg (UVV en VOR) lieten zien welke consequenties maatschappelijke en politieke ontwikkelingen kunnen hebben voor de wederzijdse afhankelijkheid en de taakverdeling tussen vrijwilligers en beroepskrachten. De toegenomen werkdruk als gevolg van efficiencyverhoging in de zorg wordt afgewenteld op de vrijwilligers. Hierdoor staat de taakverdeling tussen vrijwilligers en beroepskrachten regelmatig ter discussie. Dit komt overigens niet alleen door de werkdruk bij de beroepskrachten. Het enthousiasme en de betrokkenheid van vrijwilligers is daar ook debet aan. In het reageren op grensoverschrijdingen kan het een voordeel zijn dat de vrijwilligers zich hebben verenigd in een eigen organisatie. Daardoor zijn ze beter in staat om de eigen grenzen in de gaten te houden.

Vrijwilligers Terminale Zorg Nederland (VTZ) hecht sterk aan het vrijwillige karakter van het uitvoerende werk. Men ziet de bijdrage van het vrijwilligerswerk in de stervensfase als van speciale waarde. Wel wordt ingezien dat een goede samenwerking met beroepskrachten noodzakelijk is. De strategische keuze om dat overeind te houden komt tot uitdrukking in zowel de ondersteuning van de coördinatoren en de vrijwilligers als de structurele ordening van de organisatie. Nagegaan wordt of de regionale organisatie van de professionele zorg gevolgd kan worden, zodat samenwerking vergemakkelijkt wordt.

Het Archeon en VVvA vormen samen een voorbeeld van evenwichtige wederzijdse afhankelijkheid. Het laat echter ook zien dat een duidelijke win-win situatie op het niveau van organisaties niet hoeft te leiden tot samenwerking op de werkvloer. Bij het Archeon zijn vrijwilligers en beroepskrachten geheel onafhankelijk van elkaar aan het werk. We zagen hier echter ook grensoverschrijdingen. Die werden niet veroorzaakt door werkdruk van beroepskrachten, maar door het 'hobby karakter' van het vrijwilligerswerk of de soms grotere historische deskundigheid van vrijwilligers.



De casus van het speeltuinwerk wierp een licht op de voorwaarden voor een geslaagde samenwerking met een organisatie met uitsluitend beroepskrachten. Betwijfeld werd of de ervaren afhankelijkheid symmetrisch was. Wanneer een van de partijen minder belang heeft of ervaart bij de samenwerking dan de andere, moeten de randvoorwaarden wel erg goed geregeld zijn om de samenwerking te bestendigen en te laten slagen.

De Stichting Vakantiespel uit Alphen aan den Rijn heeft daar samenwerking gezocht waar het vanuit de eigen belangen nodig was. Vrijwilligers van de stichting hebben een bepaald resultaat voor ogen en zoeken de partijen die een bijdrage moeten of kunnen leveren aan het behalen van dat resultaat. De casus maakt duidelijk dat samenwerking stroef verloopt wanneer de andere partij het eigen belang daarbij niet ziet of laag inschat. Wanneer het dan toch op het persoonlijke vlak klikt, is dat een voordeel, want dan kan er misschien toch iets geregeld worden.

Het werk van de ABCD-beroepskrachten was erop gericht om bewoners in sociale en economische zin te activeren. Ze hadden er dus belang bij dat dit lukte. Bewoners moeten hun belangen om invloed in de wijk te krijgen ontdekken. Knelpunt was dat de ABCD-beroepskrachten het zelforganiserend vermogen van wijkbewoners niet een-twee-drie op gang bleken te kunnen brengen. Een ander knelpunt was dat zich geen ondernemers vanuit de wijk aandienen.

#### *Interdependenties en taakafbakening*

De onderlinge afhankelijkheid tussen vrijwilligers en beroepskrachten van verschillende organisaties die dezelfde werkvloer delen, ligt in de complementariteit van belangen. Vrijwilligers kunnen in dit werk hun zorgbehoefte vervullen. Voor beroepskrachten is vrijwilligerswerk in principe vooral een aanvulling op hun werk. In het verpleeghuis zorgen de vrijwilligers voor 'het toefje slagroom op de taart' en verbeteren het leefklimaat van de bewoners. Volgens de directeur van Arcares, de landelijke koepel van verpleeg- en verzorgingshuizen, is deze situatie overigens momenteel aan het veranderen. In het televisieprogramma Buitenhof zei ze dat verpleeghuiszorg zonder de inzet van vrijwilligers vaak onvoldoende van kwaliteit is (Mevrouw Rompa

in Buitenhof, 13 februari 2005). Het vrijwilligerswerk is voor het management van verpleeghuizen blijkbaar al een essentieel onderdeel van het zorgaanbod, en wordt daarmee meer dan het 'toefje slagroom'. Overigens is het de vraag of deze constatering onderschreven wordt door de achterban van Arcares of door vrijwilligersorganisaties in de zorg. Doordat vrijwilligerswerk hier onmisbaar dreigt te worden lijkt de interdependentie tussen de twee groepen uit balans te raken.

In het Archeon leveren de vrijwilligers een essentiële bijdrage aan de geloofwaardigheid van het themapark. De vrijwilligers vinden er een bevredigende vrijetijds- of dagbesteding of kunnen er op ongekende wijze hun hobby uitoefenen.

Vrijwilligers in de terminale zorg willen een bijdrage leveren aan de zorg in de laatste levensfase. Zij vinden dat professionals in deze sector het belang van het vrijwilligerswerk niet voldoende inzien. Organisatie VTZ stelt dat het nodig is dat de specifieke waarde van het vrijwilligerswerk, de bijdrage vanuit de samenleving aan de zorg voor stervenden, nog explicieter zou moeten worden erkend door professionele partijen en het brede publiek. Daarmee worden professionals echter zeker niet minder afhankelijk van het vrijwilligerswerk. Het wordt voor hen wel gemakkelijker een organisatie als het VTZ te benaderen omdat deze zelf door zijn organisatie en werkwijze tegemoet komt aan de habitus van professionele organisaties.

Bij het ABCD-project zijn de beroepskrachten aangetrokken om burgers te stimuleren vrijwilligerswerk binnen de wijk te gaan doen. Zij hebben pas bestaansrecht wanneer hen dat lukt. Ze zijn in feite afhankelijk van de inspiratie en motivatie van burgers. Kwetsbare burgers die zich inzetten zijn echter minstens zo afhankelijk van de faciliterende beroepskrachten.

Naast de interdependenties zijn er ook spanningen tussen vrijwilligers en beroepskrachten. Die worden vooral veroorzaakt door overschrijding van grenzen tussen vrijwilligerswerk en werk van beroepskrachten, identiteits- en belangenverschillen en gebrek aan communicatie daarover. Ook is er wel eens sprake van naijver. Knelpunten lijken soms eerder veroorzaakt te

worden door verschillen tussen samenwerkende organisaties, dan door verschillen tussen vrijwillige en betaalde medewerkers. Ook hier blijkt de 'persoonlijke factor', of het klikt tussen de contactpersonen of niet, een rol te spelen.

*Spanningen door grensoverschrijdingen en oplossingen*

Vooraf in de zorg voor ouderen, maar ook in een organisatie als het Archeon zijn er grensoverschrijdingen tussen werk dat voor vrijwilligers bedoeld is en beroepsmatig werk. UVV-afdelingen die met intramurale zorginstellingen samenwerken, maar ook een organisatie als de VOR, moeten voortdurend op hun hoede zijn voor avances of claims van beroepskrachten. De taakafbakening tussen beroepskrachten en vrijwilligers, alsmede de rol van vrijwilligers staan steeds weer ter discussie. In verschillende casus levert het enthousiasme en de betrokkenheid van vrijwilligers niet alleen iets positiefs op maar, vooral rond de handhaving van de taakafbakening, ook knelpunten. De inzet van vrijwilligers betekent enerzijds dat belangrijke extraatje boven op het beroepsmatige werk. Anderzijds verliezen vrijwilligers door hun enthousiasme en betrokkenheid wel eens hun eigen grenzen uit het oog, lappen ze gemaakte afspraken – soms onbedoeld - aan hun laars, en overschrijden ze de grenzen tussen vrijwilligerswerk en beroepsmatig werk.

Een veelgenoemde strategie om knelpunten rond grensoverschrijding tussen werk van beroepskrachten en dat van vrijwilligers te voorkomen, is het maken van een heldere taakafbakening. Bij de UVV en de VOR kwamen we schriftelijk vastgelegde taakomschrijvingen tegen, maar niet bij de VVvA en het Archeon. Wanneer het vrijwilligerswerk wordt georganiseerd door een aparte vrijwilligersorganisatie is het wellicht beter mogelijk zich te weer te stellen tegen claims van de beroepskrachten of grensoverschrijdingen door enthousiasme van vrijwilligers. In het geval van afzonderlijke organisaties kunnen vrijwilligers gemakkelijker een vuist maken of nee zeggen.

*Spanningen door verschil in identiteiten en belangen, en oplossingen*  
Spanningen ontstaan verder doordat identiteiten en verwachtingen over het werk verschillen. Dat wreekt zich vooral wanneer daarover niet wordt gecommuniceerd.

Ook wanneer organisaties niet dezelfde werkvloer delen, moet samenwerking beide partijen iets opleveren. Zonder interdependentie is er geen grond voor samenwerking. Soms staan motieven om samen te werken met elkaar op gespannen voet. Dit lijkt het geval in de zorg, waar zorgaanbieders de samenwerking met vrijwilligersorganisaties zoeken om zo de zorg beter te laten aansluiten op de behoeften van de cliënt. Vrijwilligersorganisaties zitten doorgaans niet te wachten op professionele organisaties die komen met extra eisen, overleg en procedures om de kwaliteit van de zorg te garanderen. Zij zoeken leuk, bevredigend en informeel werk voor hun vrijwilligers, maar om dit mogelijk te maken voelen ze zich wellicht toch gedwongen in gesprek te gaan met zorgaanbieders.

Spanningen in de samenwerking tussen separate organisaties worden ook veroorzaakt door verschillen in werkwijzen en organisatieculturen. Zo vormt verschil in werktempo regelmatig een probleem. Binnen een speeltuinvereniging worden grote besluiten, bijvoorbeeld rond structurele samenwerking met een instelling voor buitenschoolse opvang, voorbereid door het bestuur. Dat komt hooguit eens per maand bijeen: vrijwilligers, die het bestuurswerk naast hun betaalde werk doen, kunnen minder alert dan beroepskrachten reageren. Vrijwilligersorganisaties en beroepsorganisaties hebben vanuit hun identiteit verder verschillende opvattingen over hoe het werk gedaan moet worden. Beroepsorganisaties stellen professionele eisen aan hun medewerkers, hoewel bij sommige vrijwilligersorganisaties hoge eisen aan het werk zelf worden gesteld (bijvoorbeeld bij Slachtofferhulp). De eisen die gesteld worden zijn weliswaar van andere aard en betreffen de noodzaak om aanwezig te zijn of bij te dragen aan de gezelligheid. Overigens zien we ook hier wel een verschuiving: jongeren en hoger opgeleiden stellen vaker ook in hun vrijwilligerswerk hogere eisen aan een organisatie.

In het onderzoek naar speeltuinen en buitenschoolse opvang bleek dat beide partijen niet altijd hadden doordacht wat de

samenwerking voor hen betekent, vooral wat betreft consequenties voor de eigen werkwijze. Soms hadden partijen niet-realistische verwachtingen van de samenwerking. Zo wordt de draagkracht van vrijwilligersorganisaties nog al eens overschat. Dat gebeurt onder meer in reïntegratietrajecten waar lokale vrijwilligersorganisaties, zoals sport- of speeltuinverenigingen, bij worden betrokken.

Soms is er sprake van naijver. Bijvoorbeeld wanneer verplegend en verzorgend personeel erover klaagt dat de leuke taken door vrijwilligers worden gedaan en dat beroepskrachten alleen nog voor basistaken als wassen, verschonen en voeden worden gebruikt.

Dat een open communicatie knelpunten vanwege verschil in identiteiten en belangen, of vanwege naijver, helpt oplossen bleek in diverse gevallen. Wanneer beroepskrachten en vrijwilligers elkaar op dezelfde werkvloer treffen is communicatie nodig omdat vanuit verschillende identiteiten wordt gevoeld, gedacht en gehandeld. Het helpt wanneer partijen bij de samenwerking goed zijn doordrongen van zowel de eigen belangen als die van de ander. Dat geldt ook voor de waarde die de ene partij voor de andere heeft. Een open communicatie bevordert het krijgen van dergelijke inzichten. In sommige gevallen is de taakafbakening nog onduidelijk, maar vaker – vooral in de zorg – is de oorspronkelijk scherpe taakafbakening door veranderende omstandigheden niet meer de richtlijn voor het handelen. Juist daar waar professionele zorgorganisaties nieuwe, tot voor kort ondenkbare, eisen aan vrijwilligerswerk gaan stellen, is hernieuwde strategische positionering niet te vermijden.

Bij het ABCD-project doen zich spanningen voor tussen beroepskrachten en bewoners die zich vrijwillig voor de wijk zouden moeten inzetten. Bewoners moeten eerst vertrouwen krijgen in beroepskrachten, voordat ze met hen in zee willen gaan. In het verleden is het vertrouwen van burgers in beroepskrachten vaak beschaamd doordat instanties hun toezeggingen niet nakwamen. De vraaggerichte ABCD-professionals ondervinden nu hinder vanwege wantrouwen bij gesloten burgers. Deze beroepskrachten hebben communicatieve en enthousiasmerende

vaardigheden nodig om kwetsbare wijkbewoners te kunnen bereiken. De omschakeling naar een professionaliteit die stimuleert tot en ondersteuning biedt bij mondig vrijwilligerswerk lijkt een langdurige inspanning te vragen.

*Working apart together*

Samenwerking tussen organisaties die niet dezelfde werkvloer delen, blijkt geheel eigen vraagstukken met zich mee te brengen. Soms is de wederzijdse afhankelijkheid minder evident dan bij samenwerking op een gedeelde werkvloer. Knelpunten lijken eerder veroorzaakt te worden door verschillen tussen organisaties dan door verschillen tussen medewerkers. Aan de andere kant blijkt ook hier de 'persoonlijke factor', of het klikt tussen de contactpersonen of niet, een rol te spelen. De situatie van samenwerkende organisaties die wél een werkvloer delen vertoont veel overeenkomsten met samenwerking binnen een organisatie. Een belangrijk verschil is dat in het geval van separate organisaties vrijwilligers gemakkelijker een vuist kunnen maken of nee kunnen zeggen.

We zagen dat de aanwezigheid van interdependenties tussen vrijwilligersorganisaties en professionele organisaties aanleiding was om toenadering tot elkaar zoeken. We zagen dat partijen veelal verschillende belangen hadden, maar dat er op zijn minst een balans bestond in de baten die de partijen bij samenwerking hebben. Het helpt wanneer partijen goed doordrongen zijn van de eigen belangen en die van de ander. Dat geldt ook voor de waarde die de ene partij voor de andere heeft. Een open communicatie bevordert het krijgen van dergelijke inzichten. In sommige gevallen is de taakafbakening nog onduidelijk, maar vaker – vooral in de zorg – is deze taakafbakening in de praktijk door veranderende omstandigheden niet meer de richtlijn voor het handelen. Vooral daar waar professionele zorgorganisaties nieuwe, tot voor kort ondenkbare, claims bij vrijwilligersorganisaties gaan leggen, is strategische herpositionering niet te vermijden.

## **5 Samenvatting, slotbeschouwing en suggesties voor verder onderzoek**

### **5.1 Samenvatting**

De verhouding tussen vrijwilligers en beroepskrachten werd in het onderzoek vanuit twee perspectieven benaderd. Vanuit het eerste perspectief verkenden we de strategische aspecten van de verhouding. We onderscheidden niet alleen vrijwilligers en beroepskrachten, maar ook organisaties van vrijwilligers en professionele organisaties. We zagen ze als actoren die elkaar - vanuit hun eigen belangen - nodig kunnen hebben ofwel interdependent zijn. Vanwege die interdependentie wordt toenadering gezocht en samenwerking mogelijk gemaakt. We veronderstelden dat de belangen van de actoren nooit geheel samen vallen. Binnen de verhouding verwachtten we ook tegenstrijdige belangen tegen te komen, die tot spanningen kunnen leiden. Actoren zoeken oplossingen voor deze spanningen, die soms praktisch en soms strategisch van aard zullen zijn. Vanuit het tweede perspectief gingen we na hoe de interdependentie organisatorisch gestalte krijgt, ofwel tussen vrijwilligers en beroepskrachten binnen een zelfde organisatie ofwel tussen organisaties.

De verhouding tussen vrijwilligers en beroepskrachten bestaat niet in een maatschappelijk vacuüm. Integendeel, maatschappelijke ontwikkelingen en veranderingen in bijvoorbeeld overheidsbeleid conditioneren de belangen van de actoren en hun waarde voor anderen. Zo trad met de opkomst van de verzorgingsstaat een sterke machtsverschuiving op in de richting van verstatelijkt beroepsmatig werk, waarbij veel vrijwilligerswerk in de marge belandde. In het kader van de vermaatschappelijking van de zorg staan vrijwilligers juist weer in het brandpunt van de belangstelling en wordt van beroepskrachten weer een meer dienstvaardige opstelling verwacht. Daarom vonden we het nodig te verkennen welke de invloed is van maatschappelijke ontwikkelingen en overheidsbeleid op de belangen van vrijwilligers en beroepskrachten en hun waarde ten opzichte van elkaar.

Vanuit deze gedachtegang zochten we naar antwoorden op de volgende onderzoeksvragen:

1. Welke maatschappelijke en politieke ontwikkelingen zijn van invloed op de interdependentie tussen vrijwilligers en beroepskrachten, in het verleden, in het heden en in de toekomst?
2. Welke interdependenties zijn er tussen vrijwilligers en beroepskrachten en tussen vrijwilligersorganisaties en andere organisaties? Welke spanningen brengen deze interdependenties met zich mee?
3. Welke strategische keuzen maken vrijwilligers en beroepskrachten en vrijwilligersorganisaties en andere organisaties om spanningen op te lossen? En welke organisatorische consequenties hebben deze strategische keuzen?

Deze vragen werden beantwoord in hoofdstuk 2, 3 en 4. In deze paragraaf worden de antwoorden samengevat. Op basis van de antwoorden op deze vragen doen we in een slotbeschouwing (5.2) suggesties over de voorwaarden waaronder de relatie tussen vrijwilligers en beroepskrachten gestalte kan krijgen, zodat beide actoren hun werkzaamheden optimaal kunnen verrichten en hun doelstellingen kunnen bereiken. In paragraaf 5.3 geven we suggesties voor verder onderzoek.



*Conditionering door maatschappelijke ontwikkelingen en overheidsbeleid*

In hoofdstuk 2 is gezocht naar antwoorden op de vraag hoe de relatie tussen vrijwilligers en beroepskrachten geworden is zoals deze nu is. Ook is nagegaan hoe maatschappelijke ontwikkelingen de relatie beïnvloed hebben. We lieten zien dat de identiteiten van vrijwilligerswerk en beroepsmatig werk in de loop van de tijd veranderden. Beroepen zijn al oud, verschillende vormen van vrijwilligerswerk eveneens. Vrijwilligers ontwikkelden echter steeds meer een identiteit in contrast met die van beroepskrachten en andersom. De voortschrijdende modernisering van de samenleving vanaf de 19<sup>e</sup> eeuw heeft niet alleen bijgedragen aan de professionalisering van activiteiten, maar ook aan de ontwikkeling van een civil society met een scala aan verenigingen en burgerinitiatieven. Professionalisering was een gevolg van de toenemende rationalisering en verwetenschappelijking van de samenleving. De menselijke interdependentie lag binnen de moderne samenleving ten grondslag aan georganiseerd vrijwilligerswerk dat was gericht op wederzijdse steun (*mutual support*), dienstverlening (*service delivery*) en inbreng en participatie (waaronder *campaigning*). Vooral op terreinen als zorg en welzijn waren in de twintigste eeuw veel vrijwilligersinitiatieven voorlopers van beroepsmatige voorzieningen. Met de secularisering en opkomst van de verzorgingsstaat trokken overheden en professionals nogal wat werk naar zich toe dat eerst werd verricht door vrijwilligers. In veel gevallen kwamen vrijwilligers in de marge terecht. Ook *campaigning*-organisaties die werden geconfronteerd met een complexer wordende omgeving professionaliseerden sterk. Tegen het eind van de twintigste eeuw was er echter sprake van een zekere deprofessionalisering, opkomst van vraagsturing, terugtreden van overheden, druk gericht op zelfwerkzaamheid en neiging de civil society te beschermen. Dat betekende dat vrijwilligerswerk als methodiek in professionele organisaties ingang vond. In sommige werksoorten beseften men dat de inbreng vanuit de samenleving onontbeerlijk was. Zo ontstond steeds meer behoefte aan een duidelijke taakverdeling tussen en ontvlechting van beroepsmatig en vrijwillig werk, en daarmee nam de onderlinge afhankelijkheid toe.

De laatste jaren is geknabbeld aan de - tijdens de verzorgingsstaat ontstane - professionele handelingsruimte van beroepskrachten. Vraaggerichtheid kwam voorop te staan terwijl de overheid heeft getracht de professional te temmen. Hiermee dreigen waardevolle elementen in de professionaliteit van beroepskrachten overboord te worden gegooid, juist in een tijd dat een nieuwe professionaliteit van beroepskrachten zich ook in het vrijwilligerswerk aandient.

*Vrijwilligers en beroepskrachten in dezelfde organisatie*

We lieten in hoofdstuk 3 zien hoe binnen een zelfde organisatie vrijwilligers en beroepskrachten met elkaar te maken hebben, welke haken en ogen hun samenwerking heeft, en welke strategieën worden gehanteerd om met knelpunten om te gaan. We kozen twee casus in de sport (Kampong en VOC), drie in de dienstverlening (stichting Match, Humanitas en stichting Welzijn Alphen aan den Rijn) en één *campaigning*-organisatie (het Wereld Natuur Fonds, WNF). We waren bij iedere casus eerst geïnteresseerd in de interdependenties en spanningen tussen vrijwilligers en beroepskrachten, voorafgaand aan veranderingen in hun samenwerking. We onderzochten vanuit welke belangen toenadering tot elkaar werd gezocht. We waren voorts geïnteresseerd in hoe de interdependentie uitpakte toen een nieuwe verhouding tussen vrijwilligers en beroepskrachten was gecreëerd en welke spanningen overbleven.

In de twee *mutual support*-organisaties in de sport gaven twee ontwikkelingen aanleiding tot het aantrekken van een centrale beroepskracht. In het huidige tijdsgewricht zijn strategieontwikkeling en het managen van een sportorganisatie complexer geworden, terwijl de leden juist minder snel bereid zijn om zich zeer intensief als vrijwilliger in te zetten. Daardoor werd in Kampong en VOC de mogelijkheid een centrale beroepskracht aan te trekken met beide handen aangegrepen. Inmiddels hebben de beroepskrachten hun waarde voor de organisatie en het vrijwilligerswerk meer dan bewezen. De tegenwoordige vrijwilligers lijken een professionele werkomgeving te verwachten en die wordt door verenigingsmanagers gecreëerd. De manager van Kampong fungeerde als een soort organisatieontwikkelaar die minder goed functionerende onderdelen hielp

gezond maken. De beroepskracht ziet het als haar taak om het vrijwilligerswerk optimaal te laten functioneren. Het lijkt erop dat ze daarin is geslaagd. Wellicht bestaat de latente spanning hierin dat het 'voor ons door ons' karakter van de vereniging niet meer zo duidelijk aanwezig is. Vrijwilligers die het ambiëren om de spil van de vereniging te zijn zullen zich er minder op hun plaats voelen. De ontwikkelde professionelere manier van werken lijkt dit verlies te compenseren.

Ook in de drie dienstverlenende organisaties heeft de professionalisering mede doorgezet vanwege de complexere kwaliteitseisen die aan de organisaties werden gesteld. Humanitas is geëvolueerd met de zich ontwikkelde verzorgingsstaat. Zoals bij andere organisaties met veel vrijwilligers kwamen er de laatste decennia steeds meer beroepskrachten binnen. Vaak kregen ze leidinggevende functies. Tegelijkertijd was er organisatiebreed niet sprake van een duidelijke rol- en functieverdeling tussen beroepskrachten en vrijwilligers. Veel vrijwilligers naderden beroepskrachten in competentie. Wellicht juist door deze rolonduidelijkheid raakte de organisatie in verwarring over de eigen identiteit: behoorde ze tot de civil society of maakte ze deel uit van de arrangementen van de verzorgingsstaat. Na een zoektocht naar de identiteit kwam de organisatie gedeeltelijk terug bij de eigen wortels. Gekozen werd voor een 'ontvlechting' van het vrijwilligerswerk en de professionele ondersteuning. De vereniging Humanitas koos ervoor om primair deel uit te maken van de civil society. Dit levert wel spanningen op omdat de nieuwe ondersteunende professionaliteit hoge eisen stelt aan beroepskrachten.

Exodus is een initiatief van beroepskrachten om ex-gedetineerden weer in de samenleving te laten aarden. Ze trachten dit te bereiken door hen in contact te brengen met vrijwilligers uit die samenleving. Onder meer in maatjesprojecten waarbij vrijwilligerswerk uitdrukkelijk een methodiek is, helpen vrijwilligers ex-gedetineerden reïntegreren. Er is sprake van een duidelijke taakverdeling tussen beroepskrachten en vrijwilligers. Beroepskrachten zijn vooral verantwoordelijk voor de controle (en begeleiding van vrijwilligers) en vrijwilligers voor het menselijk contact. Beroepskrachten zijn afhankelijk van vrijwilligers omdat

zij de samenleving vertegenwoordigen die ex-gedetineerden nodig heeft. Dit werk geeft vrijwilligers bevrediging. Zij zijn afhankelijk van beroepskrachten vanwege de begeleiding en soms bescherming. Die bescherming en de verhoging van kwaliteitseisen houden de laatste tijd echter steeds meer in dat het vrijwilligerswerk (ook om veiligheidsredenen) wordt geprotocolleerd. Voor vrijwilligers die vrijheid gewend waren kan dit belastend of wezensvreemd zijn.

Ook stichting Match is een initiatief van beroepskrachten om de specifieke kracht van vrijwilligerswerk ten goede te benutten. Bij Match helpen vrijwillige maatjes jeugdigen een plaats in de samenleving te vinden. Moderne vrijwilligers die zich thuis voelen in een professionele omgeving kunnen er met een beperkte tijdsinvestering zinvol werk doen voor jeugdige medemensen. De vrijwilliger blijkt steeds hogere eisen te stellen aan de professionele ondersteuning en opzet van de organisatie. De bij uitstek op ondersteuning van vrijwilligers ingestelde professional voldoet uitstekend aan die wens. Knelpunten doen zich voor waar niet uit alle lagen van de bevolking voldoende inzet voor dit vrijwilligerswerk wordt geboden. De Marokkaanse bevolkingsgroep is wel bij de pupillen, maar niet bij de vrijwilligers betrokken.

Het Wereld Natuur Fonds (WNF) is opgericht als voorbeeldig initiatief binnen de civil society. Bezorgde burgers kwamen op voor de zieltogende natuur. Door de ingewikkeldheid van milieuvraagstukken en door de professionaliteit van actoren met wie men te maken had professionaliseerde de organisatie sterk. Op een gegeven moment dacht men er zelfs aan, ook vanwege de toenmalige tijdgeest, om zonder vrijwilligers verder te werken. Het tij is nu gekeerd en de civil society is 'in'. " . Binnen het WNF bestaat nu een netwerk van vrijwilligers, dat door enkele beroepskrachten wordt ondersteund. De organisatie beziet het nut van vrijwilligers nu vooral vanuit pr-oogmerk. Met vrijwilligers wordt het gemakkelijker om contact met de samenleving in ere te herstellen. Dit contact heeft men nodig om de eigen organisatiedoelstellingen te realiseren. Aan vrijwilligers worden hoge eisen gesteld, maar zij weten dit te waarderen. Soms lukt het hen niet om aan de hoge verwachtingen te voldoen. Dat levert

spanningen op met beroepskrachten die té hoge eisen stellen. De beroepskrachten die de vrijwilligers ondersteunen, proberen steeds een balans te vinden tussen de eisen van organisatie en de mogelijkheden van de vrijwilliger.

In de onderzochte organisaties heeft vrijwilligerswerk uiteenlopende functies. Deze functiever verschillen komen terug in de waarde die organisaties hechten aan het werken met vrijwilligers en met beroepskrachten. Daar waar het werk van vrijwilligers het werk van beroepskrachten aanvult, wordt het gezien als iets extras, het toefje slagroom op de taart. We zagen dit bij het WNF. In de andere casus leveren vrijwilligers een directe bijdrage aan de realisatie van organisatiedoelstellingen. Ze maken het mogelijk dat er wordt gesport, ze verlenen ondersteuning en hulp, ze vormen een brug naar de samenleving, ze leveren een bijdrage aan de kwaliteit van de dienstverlening. In deze gevallen is de inzet van vrijwilligers een voorwaarde voor de realisatie van organisatiedoelstellingen.

Ook beroepskrachten vervullen verschillende functies voor de organisaties. In de voorbeelden uit de sport verrichten ze werkzaamheden die door de vrijwilligers als (te) belastend worden ervaren. Op die manier wordt het vrijwilligerswerk aantrekkelijker. In de voorbeelden uit het professionele welzijnswerk zijn beroepskrachten de initiatiefnemers. Zij ontwikkelden een methodiek waarin het vrijwilligerswerk een eigen specifieke waarde heeft. Ze ondersteunen de vrijwilligers, zorgen voor continuïteit en garanderen de kwaliteit van de dienstverlening. Hun inhoudelijke expertise is daarbij leidend. Dit is ook het geval bij het WNF. Humanitas heeft de verhouding omgedraaid: de vrijwilligers zijn leidend en de beroepskrachten volgen, zonder daarbij overigens hun professionaliteit overboord te zetten.

We zagen hoe binnen organisaties interdependenties tussen vrijwilligers en beroepskrachten in korte tijd kunnen veranderen. Daaraan liggen factoren ten grondslag als de veranderende tijdgeest, de wispelturiger wordende motieven van burgers of de terughoudender opstelling van de overheid. De precieze ontwikkelingen in interdependenties variëren met de aard van de organisatie. Het WNF is een geprofessionaliseerde campagne-

organisatie waar het primaire proces in handen is van beroeps-krachten. Beroepskrachten zorgen voor het primaire proces en vrijwilligerswerk is er belangrijk maar extra. In dienstverlenende vrijwilligersorganisaties zoals Humanitas en Match, maar ook in *mutual support* organisaties in de sport, Kampong en VOC, verzorgen beroepskrachten de voorwaarden waaronder vrijwilligers optimaal hun werk kunnen doen.

Organisaties grijpen maatschappelijke veranderingen soms aan om tot een vernieuwing van de verhouding tussen vrijwilligers en beroepskrachten te komen. Soms brengt dit nieuwe spanningen teweeg. Een bron van spanningen vormt de moeizame rol- en taakafbakening. Het gaat vooral om de eisen die beroepskrachten stellen aan het werk, de werkomstandigheden, of het resultaat van de werkzaamheden. Zo kon bij het WNF een initiatief van vrijwilligers niet gerealiseerd worden vanwege te hoge eisen van beroepskrachten van het landelijk bureau. Zij stelden te weinig vertrouwen in de capaciteiten van vrijwilligers om de kar te trekken, waardoor het project niet van de grond kwam.

Vooraf organisaties die vrijwilligerswerk als methodiek hanteren, lopen het gevaar de mogelijkheden van de vrijwilligers te overschatten én te onderschatten. Omdat het vrijwilligerswerk wordt ingezet op grond van professionele inzichten, is het mogelijk dat deze het zicht op de werkelijkheid ontnemen. Hetzelfde geldt voor de eisen die aan vrijwilligers worden gesteld. De oplossingen die voor deze knelpunten zijn gezocht variëren in de beschreven casus. Exodus zoekt de oplossing voor eisen aan het vrijwilligerswerk in contracten en protocollen. Het WNF zoekt het in de professionalisering van de vrijwilligers en het bedrijven van missie binnen de organisatie die er op gericht is collega-beroepskrachten een realistischer beeld te geven van wat ze wel en niet van vrijwilligers kunnen verwachten.

Veel spanningen werden veroorzaakt door onduidelijkheid over rollen en taken en mate van competentie. Naast betrokkenheid kunnen ook grote kennis en ervaring van vrijwilligers hierbij meespelen. Binnen Humanitas heeft het opleidingsniveau van vrijwilligers dat van beroepskrachten benaderd. Sommige vrijwilligers hebben tientallen jaren ervaring in dezelfde

organisatie, terwijl beroepskrachten na een aantal jaar van werkgever wisselen. Deze vrijwilligers zijn zeer goed op de hoogte van het reilen en zeilen van de organisatie of bijvoorbeeld van de situatie van een cliënt. Een bij Humanitas gevonden oplossing voor de rolonduidelijkheid die hierdoor wordt veroorzaakt is duidelijker taakafbakening en schriftelijke vastlegging van afspraken.

*Vrijwilligers en beroepskrachten uit verschillende organisaties*

In hoofdstuk 4 zijn casus beschreven waarbij vrijwilligers en beroepskrachten van verschillende organisaties met elkaar te maken hebben. In het geval van de Unie Van Vrijwilligers (UVV) en de stichting Vrijwilligers Oudshoorn-Rijnoord (VOR) ontmoeten de vrijwilligers van de ene organisatie de beroepskrachten van de andere elkaar op dezelfde werkvloer. Dit gold ook voor het Archeon en de Vereniging Vrienden van het Archeon (VVvA). In de andere gevallen ging het om samenwerking tussen separaat werkende organisaties. We beschreven situaties waarin organisaties afhankelijk van elkaar zijn voor de realisatie van hun doelstellingen. Soms was de wederzijdse afhankelijkheid niet helemaal in balans. Zo was stichting Vakantiespel in Alphen aan den Rijn meer afhankelijk van beroepsorganisaties dan andersom het geval was, maar in alle gevallen was er sprake van samenwerking.

Hieronder vatten we de casus kort samen. Vervolgens gaan we nader in op de interdependenties en taakafbakeningen tussen beide partijen en op de knelpunten die de samenwerking op kan leveren. De casus van vrijwilligerswerk in de zorg (UVV en VOR) lieten zien welke consequenties maatschappelijke en politieke ontwikkelingen kunnen hebben voor veranderingen in de wederzijdse afhankelijkheid, met resulterende taakverschuiving tussen vrijwilligers en beroepskrachten. De toegenomen werkdruk als gevolg van efficiencyvergroting in de zorg wordt afgewenteld op de vrijwilligers. Hierdoor staat de taakverdeling tussen vrijwilligers en beroepskrachten regelmatig ter discussie. Dit komt overigens niet alleen door de werkdruk bij de beroepskrachten. Het enthousiasme en de betrokkenheid van vrijwilligers is daar ook debet aan. Voor het omgaan met grensoverschrijdingen kan het een voordeel zijn dat de vrijwilligers zich hebben

verenigd in een eigen organisatie. Daardoor zijn ze beter in staat om hun eigen grenzen in de gaten te houden.

Vrijwilligers Terminale Zorg Nederland (VTZ) hecht sterk aan het vrijwillige karakter van het uitvoerende werk. Men ziet de bijdrage van het vrijwilligerswerk in de stervensfase als van speciale waarde en vindt een goede samenwerking met beroepskrachten noodzakelijk. Vrijwilligers in de terminale zorg willen een bijdrage leveren aan de zorg in de laatste levensfase. Zij vinden dat professionals in deze sector het belang van het vrijwilligerswerk niet voldoende inzien. De VTZ stelt dat het nodig is dat de specifieke waarde van het vrijwilligerswerk, de bijdrage vanuit de samenleving aan de zorg voor stervenden, nog explicieter zou moeten worden erkend door professionele partijen en het brede publiek. Daarmee worden professionals niet minder afhankelijk van het vrijwilligerswerk. Het wordt voor beroepsorganisaties wel gemakkelijker een organisatie als het VTZ te benaderen omdat deze door gedegen strategieontwikkeling, organisatie en werkwijze past bij de habitus van professionele organisaties.

Bij het Archeon en VVvA bestaat een evenwichtige wederzijdse afhankelijkheid. Een duidelijke win-win situatie op het niveau van organisaties blijkt echter niet afhankelijk te zijn van samenwerking op de werkvloer. In het Archeon leveren vrijwilligers een essentiële bijdrage aan de geloofwaardigheid van het themapark. Vrijwilligers vinden er een bevredigende vrijetijds- of dagbesteding of kunnen er op ongekende wijze hun hobby uitoefenen. Vrijwilligers van de VVvA en beroepskrachten van het Archeon werken onafhankelijk van elkaar. Grensoverschrijdingen worden veroorzaakt door het hobbykarakter van het vrijwilligerswerk of de soms grotere historische deskundigheid van vrijwilligers.

De casus van het speeltuinwerk wierp een licht op de voorwaarden voor een geslaagde samenwerking van een vrijwilligersorganisatie met een organisatie met uitsluitend beroepskrachten. Betwijfeld werd of de ervaren afhankelijkheid symmetrisch was. Wanneer een van de partijen minder belang heeft of ervaart bij de samenwerking dan de andere, lijkt het belangrijk dat er goede



randvoorwaarden zijn om de samenwerking te bestendigen en te laten slagen.

De Stichting Vakantiespel uit Alphen aan den Rijn heeft daar samenwerking gezocht waar het vanuit de eigen belangen nodig was. Vrijwilligers hebben er een bepaald resultaat voor ogen en zoeken van daaruit partijen die daaraan een bijdrage kunnen leveren. De casus maakt duidelijk dat samenwerking stroef verloopt wanneer de andere partij het eigen belang daarbij niet ziet of laag inschat. Wanneer het dan op het persoonlijke vlak klikt, is dat een voordeel, want dan kan er misschien toch 'iets geregeld worden'.

Bij het project ABCD (Asset Based Community Development) was de inzet van beroepskrachten erop gericht om bewoners in sociale en economische zin te activeren. Beroepskrachten hadden er dus belang bij dat dit lukte. Bewoners moeten hun belangen om invloed in de wijk te krijgen ontdekken. Knelpunt was dat de ABCD-beroepskrachten het zelforganiserend vermogen van wijkbewoners niet een-twee-drie op gang bleken te kunnen brengen. Een ander knelpunt was dat zich geen ondernemers vanuit de wijk aandienen.

Spanningen door grensoverschrijdingen werden in verschillende casus van samenwerking tussen organisaties van vrijwilligers en die van beroepskrachten gesignaleerd. Zo was in de zorg werkdruk van het personeel hier debet aan, maar ook het enthousiasme van vrijwilligers. In het Archeon speelde mee dat vrijwilligers soms deskundiger waren dan beroepskrachten. Een niet altijd gehanteerde strategie om knelpunten rond grensoverschrijding tussen werk van beroepskrachten en dat van vrijwilligers te voorkomen, was het vastleggen van een taakafbakening. Bij de UVV en de VOR kwamen we schriftelijk vastgelegde taakomschrijvingen tegen, maar niet bij de VVvA en het Archeon. Wanneer het vrijwilligerswerk wordt georganiseerd vanuit een onafhankelijke vrijwilligersorganisatie is het wellicht mogelijk zich teweer te stellen tegen onterechte claims van de beroepskrachten of grensoverschrijdingen door enthousiasme van vrijwilligers. In dat geval lijken vrijwilligers in principe beter gepositioneerd te zijn om een vuist te maken of nee zeggen.

Spanningen ontstonden verder doordat tussen organisaties van vrijwilligers en van beroepskrachten verschillen bestaan in identiteiten en verwachtingen ten aanzien van het werk. Deze verschillen leiden vooral tot frictie wanneer daarover niet wordt gecommuniceerd. Ook wanneer organisaties niet dezelfde werkvloer delen, moet samenwerking beide partijen iets opleveren. Zonder interdependentie is er geen grond voor samenwerking. Soms staan motieven om samen te werken met elkaar op gespannen voet. Dit lijkt het geval in de zorg, waar zorgaanbieders de samenwerking met vrijwilligersorganisaties zoeken om zo de zorg beter te laten aansluiten op de behoeften van de cliënt. Vrijwilligersorganisaties zitten doorgaans niet te wachten op professionele organisaties die komen met extra eisen, overleg en procedures om de kwaliteit van de zorg te garanderen. Zij zoeken leuk, bevredigend en informeel werk voor hun vrijwilligers. Om dit mogelijk te maken voelen ze zich wellicht gedwongen in gesprek te gaan met zorgaanbieders.

Spanningen in de samenwerking tussen samenwerkende vrijwilligersorganisaties en organisaties van beroepskrachten worden ook veroorzaakt door verschillen in werkwijzen en organisatieculturen. Zo vormt verschil in werktempo regelmatig een probleem. Binnen een speeltuinvereniging worden grote besluiten voorbereid door het bestuur. Dat komt hooguit eens per maand bijeen: vrijwilligers, die het bestuurswerk naast hun betaalde werk doen, kunnen minder alert reageren dan beroepskrachten. Vrijwilligersorganisaties en beroepsorganisaties hebben vanuit hun identiteit verder verschillende opvattingen over hoe het werk gedaan moet worden. Beroepsorganisaties stellen professionele eisen aan hun medewerkers, hoewel bij sommige vrijwilligersorganisaties hoge eisen aan het werk zelf worden gesteld (zoals bij Slachtofferhulp). De eisen zijn weliswaar van andere aard en betreffen de noodzaak om aanwezig te zijn of bij te dragen aan de gezelligheid. Overigens zien we ook hier wel een verschuiving: jongeren en hoger opgeleiden stellen vaker ook in hun vrijwilligerswerk hogere eisen aan een organisatie.

In de casus van de samenwerking tussen speeltuinen en buitenschoolse opvang bleek dat beide partijen niet altijd hadden doordacht wat de samenwerking voor hen betekent, vooral wat

betreft consequenties voor de eigen werkwijze. Soms hadden partijen niet-realistische verwachtingen van de samenwerking. Zo wordt de draagkracht van vrijwilligersorganisaties nog al eens overschat. Dat gebeurt onder meer in reïntegratietrajecten waar lokale vrijwilligersorganisaties zoals sport- of speeltuinverenigingen bij worden betrokken.

Soms is er sprake van naijver, bijvoorbeeld wanneer verplegend en verzorgend personeel erover klaagt dat de leuke taken door vrijwilligers worden gedaan en dat beroepskrachten alleen nog voor basistaken als wassen, verschonen en voeden worden gebruikt.

Dat een open communicatie knelpunten helpt oplossen bleek in verschillende gevallen. Wanneer beroepskrachten en vrijwilligers elkaar op dezelfde werkvloer treffen is communicatie nodig omdat vanuit verschillende identiteiten wordt gevoeld, gedacht en gehandeld. Het helpt wanneer partijen goed doordrongen zijn van de eigen belangen bij de samenwerking en die van de ander. Dat geldt ook voor de waarde die de ene partij voor de andere heeft. Een open communicatie bevordert het krijgen van dergelijke inzichten. In sommige gevallen is de taakafbakening nog onduidelijk, maar vaker – vooral in de zorg – is de oorspronkelijk scherpe taakafbakening door veranderende omstandigheden niet meer de richtlijn voor het handelen. Vooral daar waar professionele zorgorganisaties nieuwe, tot voor kort ondenkbare, eisen aan vrijwilligerswerk gaan stellen, is hernieuwde strategische positionering niet te vermijden.

## **5.2 Slotbeschouwing**

Voorwaarden voor een optimale relatie

In dit onderzoek was een achterliggende vraag: *Onder welke voorwaarden kan de relatie tussen vrijwilligers en beroepskrachten gestalte krijgen, zodat beide actoren hun werkzaamheden optimaal kunnen verrichten en hun doelstellingen kunnen bereiken?*

In deze slotbeschouwing beantwoorden we de vraag eerst globaal. Vervolgens onderscheiden we vier organisatietypen op grond van de positie die vrijwilligers en beroepskrachten er innemen. Per organisatietype beantwoorden we de centrale vraag nogmaals.

We hebben gezien dat de diversiteit in relaties tussen vrijwilligers en beroepskrachten groot is. Voorwaarden voor samenwerking zijn dan ook afhankelijk van de specifieke situatie waarin vrijwilligers en beroepskrachten met elkaar te maken hebben. In algemene zin hebben we gezien dat het van belang is dat er duidelijkheid bestaat over wat er van de beide partijen in de relatie verwacht wordt. Dat gewaakt wordt voor grensoverschrijdingen en dat er open communicatie plaatsvindt, om verschil in identiteiten en belangen aan de orde te stellen, en over wat er goed of mis gaat in de samenwerking. Dat impliceert dat de partijen elkaar met respect bejegenen. We mogen dan ook concluderen dat het voor de professionele sector van belang is dat de deskundigheid van beroepskrachten wordt vergroot, in het bijzonder in het omgaan met vrijwilligers(organisaties).

Vooraf in organisaties waar beroepskrachten dominant zijn wordt soms te weinig stilgestaan bij de speciale kenmerken van het vrijwilligerswerk. Vrijwilligers en vrijwilligersorganisaties worden soms onderschat of juist overschat. Beroepskrachten zouden meer oog kunnen hebben voor de vernieuwende kracht van vrijwilligerswerk. In de vrijwillige sector zou deskundigheidsbevordering juist gericht moeten zijn op het omgaan met beroepskrachten en het functioneren in organisaties waar in meerderheid beroepskrachten werkzaam zijn. Er zou vooral aandacht moeten zijn voor de professionaliteit van bestuur en management van vrijwilligersorganisaties. Organisaties die met vrijwilligers werken zouden ook minder huiverig kunnen zijn in het stellen van eisen aan vrijwilligers. Ze zouden op zijn minst meer kunnen differentiëren in taken en bijbehorende kwaliteiten. Niet iedereen hoeft alles te kunnen. Kwaliteiten benoemen en gebruiken kan de organisatie en dus alle vrijwilligers veel opleveren. Vrijwilligersorganisaties zouden zich ook meer bewust mogen worden van de waarde en kracht van het vrijwilligerswerk in plaats van de zwakte.

Tot zover de algemene opmerkingen over voorwaarden voor optimale samenwerking. Om specifiek te kunnen zijn, maken we een onderscheid tussen typen organisaties. We gaan terug naar hoofdstuk 2, waar we een ontwikkeling schetsen van burger- of particulier initiatief naar georganiseerd vrijwilligerswerk en - later - de introductie van beroepskrachten. In de loop der tijd zijn vier situaties ontstaan:

- 1) het vrijwilligerswerk wordt (vrijwel) geheel overgenomen door beroepskrachten;
- 2) het vrijwilligerswerk bestaat met steun van (steeds meer) beroepskrachten;
- 3) vrijwilligerswerk blijft puur vrijwilligerswerk, zonder beroepskrachten;
- 4) beroepskrachten schakelen vrijwilligers in, aanvullend op het beroepsmatige werk of als methodiek.

Op het niveau van de concrete samenwerking blijkt het van belang wie de eindverantwoordelijkheid heeft. Hier onderscheiden we twee situaties:

- a) Beroepskrachten zijn verantwoordelijk voor het product van de organisatie. In sommige gevallen worden ze ondersteund door vrijwilligers of realiseren vrijwilligers een deel van het product.
- b) Vrijwilligers zijn verantwoordelijk voor het product. In sommige gevallen worden ze daarbij ondersteund door beroepskrachten.

Combineren we deze twee indelingen, dan ontstaan er vier typen organisaties die ieder een eigen perspectief hebben op de wederzijdse afhankelijkheid tussen vrijwilligers en beroepskrachten (zie ook schema 5.1).

Schema 5.1 Organisatietypen op grond van positie en rol van vrijwilligers en beroepskrachten

Vrijwilligers verantwoordelijk primair proces		Beroepskrachten verantwoordelijk primair proces	
Organisatie met uitsluitend vrijwilligers	Organisatie met ondersteuning van beroepskrachten	Organisatie met ondersteuning van vrijwilligers	Organisatie met uitsluitend beroepskrachten
Type A	Type B	Type C	Type D

Hieronder lichten we deze vier organisatietypen toe. Per type laten we zien welke informatie het onderzoek heeft opgeleverd over voorwaarden voor optimale samenwerking.

*Type A: Pure vrijwilligersorganisaties, geen beroepskrachten in dienst*

Dit type organisatie komt vooral voor op lokaal niveau, hoewel er ook voorbeelden zijn op landelijk niveau, zoals de Donateursvereniging Nederland. Voorbeelden op lokaal niveau zijn veelal speeltuinverenigingen, organisaties voor kindervakantiewerk, zelforganisaties van allochtonen en actiegroepen. Het gaat meestal om organisaties voor wederzijdse steun (*mutual support*) en maatschappelijke inbreng (waaronder *campaigning*).

Vaak heeft dit type organisatie wel contact met beroepskrachten van een van de andere organisatietypen. Zo kan een lokale, autonome zelfhulpgroep contact hebben met een beroepskracht van een landelijke patiëntenvereniging. Een zelforganisatie van allochtonen kan contacten hebben met de gemeente, met de lokale afdeling van Vluchtelingenwerk of met het plaatselijke steunpunt voor vrijwilligerswerk. En in de casus hebben we gezien dat speeltuinverenigingen en organisaties voor kindervakantiewerk met de meest uiteenlopende andere organisaties contact onderhouden.

Een belangrijk aspect in de samenwerking tussen type A-organisaties en andere organisaties is de autonomie van het A-type. Het zijn zelfstandige organisaties met een eigen missie en eigen doelstellingen. Dit lijkt wel eens vergeten te worden door

de andere organisaties waarmee dit type te maken heeft. Omdat het type A-organisatie geheel bestaat uit vrijwilligers lijken de andere organisatie al snel te denken dat ze behoeftig zijn en hulp nodig hebben. Oprechte aandacht voor de behoeften van de pure vrijwilligersorganisatie slaat dan om in bemoeizucht en paternalisme.

Anderzijds zien we dat type A-organisaties zich ook niet al te kortdaat opstellen in hun contacten met andere organisaties. Omdat ze een andere werkwijze hebben, vaak langer doen over het nemen van besluiten, en omdat ze soms overspoeld worden met procedures (subsidies) en eisen (wetgeving), stellen ze zich op als slachtoffer van met name organisaties waar beroepskrachten de dienst uitmaken (type C en type D).

Voorwaarden voor goede samenwerking liggen voor pure vrijwilligersorganisaties in empowerment, heldere doelstellingen en goede communicatie. De organisaties waarmee ze samenwerken, moeten goed doordrongen zijn van de verschillen en van de eigen aard van de type A organisaties. Duidelijkheid over de wederzijdse belangen en vergelijkbaarheid van het gewicht dat de belangen voor de betrokken partijen hebben, is een belangrijke voorwaarde voor samenwerking. Belangrijker nog is gelijkwaardigheid. Ondanks de onvermijdelijke verschillen hebben de samenwerkende partijen ieder hun eigen waarde. Vanuit de erkenning van deze waarde moeten de partijen elkaar tegemoet treden.

Voor een samenwerkingspartner is het van belang zich te realiseren dat de mogelijkheden om dit type organisaties aan te sturen gering is. Ze zijn eigen baas en kunnen dus relatief gemakkelijk 'nee' zeggen tegen wensen van gemeenten, welzijnsinstellingen of anderen. Verleiden is een betere strategie dan dwingen of dreigen met sancties. Bij pure vrijwilligersorganisaties zullen deze laatste strategieën eerder averechts werken.

#### *Type B: Vrijwilligersorganisaties met beroepskrachten*

Het verschil tussen type A en type B organisaties is dat in de laatste beroepskrachten werkzaam zijn. Van type B zijn voorbeel-

den te over. Vrijwel alle organisaties waaraan men denkt bij de term 'vrijwilligersorganisatie' vallen hieronder: Rode Kruis, Amnesty, Humanitas, Greenpeace, Scouting. Het hoeven geen grote organisaties te zijn met een heel werkapparaat van beroepskrachten. Het kan ook om een enkele beroepskracht gaan, bijvoorbeeld bij een belangen- of een patiëntenvereniging. Het kan om een oppasser in de speeltuin gaan, om een administratieve kracht, om een coördinator of een directeur. Welke functie de beroepskracht vervult, is natuurlijk van invloed op de relatie met de vrijwilligers in de organisaties. We brengen het schema in herinnering uit het eerste hoofdstuk, waarin mogelijke relaties tussen vrijwilligers en beroepskrachten worden weergegeven (schema 5.2).

Schema 5.2

		<i>Vrijwilligers</i>			
		Uitvoe- rend	Onder- steunend	Coördine- rend/aan- sturend	Bestuur- lijk
Beroepskrachten	Uitvoerend				
	Ondersteu- nend				
	Coördinerend / aansturend				
	Management				
	bestuurlijk (betaald)				

In dit type organisaties zijn voortdurend vragen aan de orde die te maken hebben met de verhouding tussen vrijwilligers en beroepskrachten, met hun rollen en de taakverdeling. Bepalen de vrijwilligers het beleid, of zijn het de beroepskrachten? Welke vrijwilligers bepalen het beleid? Gaat het alleen om de vaststelling van beleid (bestuur) of ook om de ontwikkeling? En voor welke delen van de uitvoering zijn de vrijwilligers verantwoordelijk? Welke rol vervullen de beroepskrachten? Zijn ze sturend of volgend? Welke deskundigheid en welke competenties worden van hen verwacht? We zagen dat dergelijke vragen aan de orde



waren bij Humanitas. Voorwaarden voor optimale samenwerking in dit type organisaties is dat er overeenstemming in de organisatie is over de rol- en taakverdeling tussen vrijwilligers en beroepskrachten op alle niveaus in de organisatie en in alle processen in de organisatie. Bij Humanitas is gekozen van ontvlechting van de rollen, voor het primaat van de vrijwilligers en een ondersteunende rol van beroepskrachten.

Wanneer in literatuur en onderzoek over het management van vrijwilligersorganisaties wordt gesproken, dan betreft het hoofdzakelijk dit type organisaties. De manier waarop dat management idealiter gestalte krijgt is onder meer afhankelijk van de doelstellingen van de organisatie (Meijs, 1997).

Voor andere organisaties, en dan vooral organisaties waar beroepskrachten verantwoordelijk zijn voor het primaire proces, zijn type B organisaties vaak goede samenwerkingspartners. Beroepskrachten vormen vaak de brug naar de omgeving van de organisatie. Het onderlinge contact verloopt herkenbaar omdat vanuit een vergelijkbare context gewerkt wordt. Problemen als verschillen in doorlooptijd spelen eerder binnen type B organisaties dan tussen B, C en D-typen.

#### *Type C: Vrijwilligersondersteunde organisaties*

In dit type organisaties zijn niet vrijwilligers maar beroepskrachten verantwoordelijk voor het primaire proces en het product. Zij worden in hun werk ondersteund door vrijwilligers. Voorbeelden zijn verpleeghuizen, waar vrijwilligerswerk aanvullend is (type Ca), en sociaal-cultureel werk, waar vrijwilligerswerk ook als methodiek wordt gehanteerd (type Cb).

Bij organisaties waar vrijwilligerswerk aanvullend is, speelt vooral het vraagstuk van de taakafbakening tussen vrijwilligerswerk en het werk dat beroepskrachten doen. Voorwaarden voor optimale samenwerking zijn heldere afspraken, erkenning van de dynamiek van het werk, waardoor gemaakte afspraken bijna per definitie onder druk staan, en ook hier weer open communicatie over grensoverschrijdend gedrag. Voor het overige geldt, dat veel van de instrumenten die in het kader van vrijwilligersmanage-

ment zijn ontwikkeld, in dit type organisatie onverkort toepasbaar zijn.

Voor vrijwilligersondersteunde organisaties waar vrijwilligerswerk nadrukkelijk als methodiek wordt gehanteerd, gelden deels andere voorwaarden dan voor andere organisaties. Kenmerk van dit subtype organisaties is dat beroepskrachten bedenken op welke manier vrijwilligerswerk een geheel eigen bijdrage levert aan de realisatie van organisatiedoelstellingen. Met andere woorden, een specifieke kwaliteit van vrijwilligerswerk wordt ingezet als dienst. Een voorbeeld hiervan is Match, het maatjesproject voor jongeren in Rotterdam. Beroepskrachten bepalen de kaders waarbinnen het vrijwilligerswerk plaats vindt. Van belang is natuurlijk dat die kaders aantrekkelijk zijn voor vrijwilligers, omdat anders de organisatie stuk loopt op het gebrek aan vrijwilligers.

Niet in alle gevallen bepalen beroepskrachten de kaders voor het vrijwilligerswerk in dit type organisaties. Bij de toepassing van ABCD-methode in Delfshaven vormden de buurtbewoners (potentiële vrijwilligers) het uitgangspunt. We zagen daar dat van beroepskrachten een andere houding werd gevraagd dan gebruikelijk. Volgend in plaats van sturend. Faciliterend in plaats van stimulerend.

#### *Type D: Organisaties met alleen beroepskrachten*

Er zijn in Nederland veel meer organisaties waar geen vrijwilligers werken dan organisaties waar dat wel het geval is. Denk maar aan winkels, banken, fabrieken, kortom naar de hele profit-sector. Ook bij overheden zijn in Nederland geen vrijwilligers actief.<sup>15</sup> Veel van deze organisaties hebben ook helemaal nooit met vrijwilligers of vrijwilligersorganisaties te maken, hoewel met de groeiende aandacht voor Maatschappelijk Betrokken Ondernemen hun aantal groeit. Ook steeds meer overheden hebben aandacht voor vrijwilligerswerk, zoals we in hoofdstuk 2 lieten zien.

<sup>15</sup> In België en de Verenigde Staten bijvoorbeeld is dat wel het geval. Zie Brudney (2004) en Redig (2005).

Binnen de groep organisaties die wél met vrijwilligerswerk te maken heeft, kunnen we een onderscheid maken tussen organisaties die als taak hebben vrijwilligers(werk) te ondersteunen (type Da), zoals een vrijwilligerscentrale of een provinciale of landelijke steunfunctie, en organisaties die vanuit een ander perspectief met vrijwilligers(organisaties) te maken krijgen, zoals een gemeente, een zorgaanbieder of een bedrijf (type Db). In de verhouding met vrijwilligers en vrijwilligersorganisaties verschillen deze beide subtypen sterk van elkaar.

Van organisaties die de opdracht hebben vrijwilligers en vrijwilligersorganisaties te ondersteunen kan verwacht worden dat ze alles in huis hebben wat nodig is om optimale samenwerking te realiseren. Voor de andere organisaties brengt kennismaking met de vrijwillige sector soms verrassingen met zich mee. Deze sector blijkt een geheel eigen cultuur te hebben, een werkwijze die soms sterk afwijkt van wat men gewend is. Efficiëntie en effectiviteit worden soms minder belangrijk gevonden dan samenwerking en persoonlijk contact. Kwaliteit gaat vaak boven kwantiteit en zorgvuldig boven snel. De mogelijkheden om vrijwilligersorganisaties van buiten aan te sturen zijn gering, de legitimiteit van het werk ligt voor type A en B organisaties ergens anders dan bij type D organisaties. De casus van de samenwerking tussen het speeltuinwerk en de buitenschoolse opvang liet zien, dat ook al lijken de voordelen voor beide partijen evident, samenwerking niet vanzelfsprekend is. De casus van het kindervakantiewerk liet zien dat het niet tot stand komen van samenwerking overigens niet per definitie het gevolg is van keuzen van de vrijwilligersorganisatie.

Welke factoren bevorderen samenwerking tussen type D organisaties en andere organisaties? Oog voor de eigenheid van het vrijwilligerswerk is belangrijk. Daarmee hangt samen de erkenning van onderlinge verschillen en divergerende belangen. Een contra-indicatie vormen motieven die met elkaar op gespannen voet staan.

### 5.3 Suggesties voor verder onderzoek

Duidelijk is geworden dat samenwerking tussen vrijwilligers en beroepskrachten een actueel thema is. Gedurende het onderzoek zijn we regelmatig benaderd door organisaties die behoefte hebben aan informatie over de samenwerking. Liefst willen ze kant-en-klare oplossingen voor samenwerkingsvraagstukken waar ze mee te kampen hebben. Dit geldt vooral voor organisaties in de zorg. Met de vermaatschappelijking van de zorg en de aanstaande Wet op de Maatschappelijke Ontwikkeling zien vrijwilligersorganisaties, zorgaanbieders en gemeenten de noodzaak van intensieve samenwerking. Hoe willen ze die gestalte geven? Welk belang hebben burgers en organisaties waardoor ze de gewenste bijdrage gaan leveren? Welke eisen kunnen aan vrijwilligers(organisaties) worden gesteld? Hoe bereken je de kostprijs van je product wanneer je met vrijwilligers werkt? Deze en andere vragen leven bij uiteenlopende belanghebbenden in de zorg. Onderzoek naar de gevolgen van vermaatschappelijking en de betekenis van de WMO voor de samenwerking tussen vrijwilligers en beroepskrachten lijkt ons dan ook van groot belang.

Een ander thema dat aandacht behoeft, is de toegenomen werkdruk in de zorg en de consequenties voor de rol van vrijwilligers. Zowel in intramurale instellingen als in de extramurale zorg, is de werkdruk van de beroepskrachten hoog. Maatregelen ter verhoging van de efficiëntie van verpleegkundigen, bezuinigingen en de toegenomen complexiteit van de hulpvragen, doen het beroep op vrijwilligers toenemen. Zeker met het oog op de toekomst, waarin naar verwachting op het hele brede zorggebied een groter beroep wordt gedaan op vrijwilligers, is het van belang deze consequenties helder in beeld te brengen. Welke juridische haken en ogen heeft bijvoorbeeld de grote afhankelijkheid van vrijwilligers van verpleeghuizen?

Een thema dat tot nu toe in de discussie rond de vermaatschappelijking van de zorg buiten beeld is gebleven, is de bereidheid van burgers om tegemoet te komen aan de eis van zelfredzaamheid die de huidige regering stelt. Wat heeft de civil society nodig

om aan deze eis tegemoet te komen? Welke rol kunnen overheden spelen in het stimuleren van actief burgerschap?

Het meeste tot nu toe verrichte onderzoek, is gericht op een bepaalde sector binnen het vrijwilligerswerk: thuiszorg, ouderenzorg, hulp aan verslaafden, speeltuinwerk, brandweer, sport. Desondanks zou meer gedetailleerde informatie over de verschillende relaties in verschillende sectoren of organisatietypen welkom zijn. De samenwerking krijgt immers op de werkvloer gestalte, dus daarop zullen ook de handreikingen gericht moeten zijn voor de optimalisering van de relatie. Om de aldus te vergaren dan wel te ontwikkelen kennis zo breed mogelijk bruikbaar te maken, zou er zo veel mogelijk naar gestreefd moeten worden het puur sectorale niveau te overstijgen. De indeling van Handy kan behulpzaam zijn voor de verfijning van het inzicht in de haken en ogen van de verschillende vormen die de samenwerkingrelatie aan kan nemen. Zo spelen in *campaigning*-organisaties andere samenwerkingsvragen tussen vrijwilligers en beroepskrachten dan in dienstverlenende organisaties. Het vrijwilligerswerk in de zorg en bij het WNF zijn daarvan een illustratie. Wat levert de samenwerking op, hoe kun je die in verschillende typen organisaties optimaliseren?

Maar ook: hoe zit het met besturen en directies? Veel stichtings- en verenigingsbesturen worden gevormd door vrijwilligers. Wat betekent dat voor de aansturing van het beroepsapparaat? De aandacht voor de aard van de samenwerking tussen bestuur en directie / werkapparaat past in een discussie in de cultuursector die onder de noemer *cultural governance* wordt gevoerd. Een centraal thema hierin is de afstand tussen bestuur en organisatie. Ook de kwaliteit van de bestuurders krijgt aandacht. Hoe vinden organisaties de bestuursleden die ze nodig hebben? Dit vraagstuk doet zich niet alleen voor bij lokale verenigingen of afdelingen, maar ook bij grotere en landelijke organisaties. Een andere vraag is of vrijwilligerswerk als methodiek vruchtbaar is en voor wie. Deze evaluatie zou zich kunnen richten op vragen zoals de volgende.

- Werkt het wel wanneer overheden en andere beroepsorganisaties via vrijwilligerswerk hun eigen doelstellingen willen realiseren? Bijvoorbeeld sociale activering, reïntegratie van

(gedeeltelijk) arbeidsongeschikten of (ex-)delinquenten, vergroten leefbaarheid, sociale veiligheid. En hierbinnen: hoe verloopt de samenwerking, welk type vrijwilligers wordt aangetrokken / bereikt?

- Wat leveren dergelijke aanpakken op? Voor de opdrachtgever, voor de vrijwilliger, voor de organisatie waar de vrijwilliger werkzaam is?
- Wat is de draagkracht van vrijwilligersorganisaties bij reïntegratieprojecten?

De professionalisering van vrijwilligerswerk heeft specifieke knelpunten opgeleverd. Van verschillende kanten worden steeds hogere eisen gesteld aan non-profit organisaties en dus ook aan organisaties die met vrijwilligers werken. Eén antwoord op die hogere eisen is professionalisering van het vrijwilligerswerk. Maar wat betekent dat eigenlijk? Worden aan vrijwilligers inderdaad vaker professionele eisen gesteld? Of wordt vrijwilligerswerk overgenomen door beroepskrachten? Worden taken meer gedifferentieerd? Of worden er meer en andere eisen gesteld aan nieuwe vrijwilligers? Haken vrijwilligers af? Nadat duidelijk is wat de consequenties van de hogere eisen voor verschillende typen organisaties zijn, zou gekeken kunnen worden welke ondersteuning organisaties nodig hebben om hier een antwoord op te geven. Nagegaan kan worden of uitbesteding van taken aan beroepsorganisaties bijvoorbeeld een mogelijkheid is.

Met dit onderzoek weten we iets meer over de relatie tussen vrijwilligers en beroepskrachten. Maar zoals dat gaat: we weten ook beter wat we niet weten. Gezien het belang van een goede samenwerkingsrelatie tussen deze beide groepen, is de meest voor de hand liggende aanbeveling dat er meer sectoroverstijgend onderzoek moet komen, praktijkgericht, beleidsgericht én wetenschappelijk. Dit biedt tegelijkertijd aanknopingspunten voor een handelingsperspectief. Differentiatie is in de eerste plaats van belang bij de gezagsverhouding tussen vrijwilliger en beroepskracht. De beroepskracht in de rol van coördinator van vrijwilligerswerk, als ondersteuner van vrijwilligers, als uitvoerder van de opdrachten van vrijwilligers, als 'realisator' van eigen doelstellingen via vrijwilligerswerk, of als vertegen-

woordiger van een (beroeps)organisatie. De vrijwilliger als uitvoerder van werk dat is opgedragen door een beroepskracht, als coördinator van beroepskrachten, als opdrachtgever van beroepskrachten (bestuur), of als vertegenwoordiger van een autonome (vrijwilligers)organisatie.

In de tweede plaats moeten we onderscheid maken tussen typen organisaties: beroepsorganisatie met vrijwilligers, vrijwilligersorganisatie met beroepskrachten, vrijwilligersorganisatie met één beroepskracht, vrijwilligersorganisatie zonder beroepskrachten. Niet alleen de behoefte aan kennis is groot, ook de behoefte aan concrete handreikingen. Een voorbeeld is de verbetering van de relatie: hoe doen we dat? Eén manier om aan deze laatste behoefte tegemoet te komen is door het verzamelen en verspreiden van betekenisvolle voorbeelden.





## Literatuur

Brudney, J.L. (2004). Volunteerism: a United States perspective. The role of government in stimulating and sustaining. *Vrijwillige Inzet Onderzocht, Wetenschappelijk Tijdschrift voor Onderzoek naar Vrijwilligerswerk*, 1, 2, 57 – 61.

CIVIQ (2004). *Uitsluiten of uitnodigen? Trendrapport vrijwilligerswerk 2004/2005*. Utrecht: CIVIQ.

Commissie Vrijwilligersbeleid (2001). *Startnotitie*. Den Haag: Commissie Vrijwilligersbeleid.

Commissie Vrijwilligersbeleid (2005). *Verder Werken .... er is nog een wereld te winnen. Eindrapport*. Den Haag: Commissie Vrijwilligersbeleid.

Daal, H.J. van (1976). *Liefdewerk of liefhebberij*. 's-Gravenhage: Nimawo.

Daal, H.J. van (1990). *Vrijwilligerswerk en informele hulp in Nederland*. 's-Gravenhage: Nimawo.

Daal, H.J. van (2002). *Geef ze de ruimte. Een onderzoek naar zelforganisaties van allochtonen, gemeentelijk integratiebeleid en mogelijkheden voor donatiebeleid van Fonds 1818*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

Daal, H.J. van (2002). *Vrijwilligersbeleid van Justitie. Een quick scan van ervaringen en perspectieven*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

Daal, H.J. van (2003). Integratie in de civil society; Migrantenorganisaties en de Nederlandse samenleving. *Agora*, 19, 5, 20-23.

Daal, H.J. van (2005). *Sportverenigingen en multiculturaliteit*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut (te verschijnen).

Daal, H.J. van, & Huygen, A. (2005). *Zoeken naar het goud van de straat*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut (te verschijnen).

Daal, H.J. van, Plemper, E., & Willems, L. (1992). *Vrijwilligersorganisaties in de thuiszorg*. 's-Gravenhage: Nimawo.

Dijk, M. van, & Winsemius, A. (2000). *Speeltuinen en Buitenschoolse Opvang: vijf voorbeelden van samenwerking*. Utrecht: NUSO / NIZW.

Evers, A. (1995). Part of The Welfare Mix: The Third Sector as an Intermediate Area. *Voluntas*, 6, 2.

Groenenberg, M. (2004). *Visie op Vrijwilligerswerk*. Zeist: WWF.

Gunsteren, H. van (1994). Burgers tussen politiek en civil society. In: Paul Dekker (red.) *Civil society. Verkenningen van een perspectief op vrijwilligerswerk* (pp. 129-142). Rijswijk: SCP.

Handy, Ch. (1988). *Understanding voluntary organisations*. London: Penguin Books.

Harmonisatieraad welzijnsbeleid en welzijnswetgeving (HRWB) (1974). *Knelpuntennota. Rapport van de beraadsgroep Knelpunten*. 's-Gravenhage: HRWB.

Hoofdbestuur Humanitas (2003). *Vrijwilligerswerk bij Humanitas. Handreiking*. Amsterdam: Humanitas.

Hudepohl, A. (2004). "Een dak repareer je als het nog droog is." Een onderzoek naar de besturingsrelatie tussen vereniging en werkorganisatie bij Humanitas. Meesterproef in het kader van de opleiding tot

Master of Arts in Management & Innovation. Enschede:  
Humanitas District Oost.

Klein Hegeman, P., & Kuperus, M. (2003). *En de mens gaf namen aan al. Samenvatting van een verkenning van het definitievraagstuk rond vrijwillige inzet*. Utrecht: CIVIQ.

Kuperus, M. (2005). *De vereniging op survival*. Utrecht: CIVIQ.

Ladage, J.P. (1989). *De samenwerking tussen vrijwilligers en beroepskrachten in de thuiszorg voor ouderen, 2. Interviews met vrijwilligers, beroepskrachten en ouderen*. Arnhem: Stichting Gelderland.

Leest, J. (2000). *Vrijwilligers*. Een verkennend beleidsonderzoek naar de aard, omvang en betekenis van het vrijwilligerswerk op de werkvelden van justitie. Den Haag, Ministerie van Justitie, Directie Preventie, Jeugd en Sanctiebeleid.

Mercken, C. (2002). *De een kan niet zonder de ander. Samenwerken met vrijwilligers in de zorg*. Utrecht: NIZW.

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

Meijs, L., & Hoogstad, E. (2000). Een ander paradigma? Het verschil tussen ledenmanagement en programmamanagement. In Meijs, L.C.P.M. & Voort, J.M. van der (red.), *Vrijwilligerswerk in Nederland en Vlaanderen*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.

Ministerie van CRM (1980). *Rapporten van de Interdepartementale Stuurgroep Vrijwilligersbeleid*. Rijswijk:

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (1998). *Sturen op doelen, Faciliteren op instrumenten. Beleidskader ten behoeve van gemeenten ter ondersteuning van lokaal sociaal beleid*. Rijswijk: Ministerie van VWS.

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (1999). *Werken aan sociale kwaliteit. Welzijnsnota 1999-2002*. Den Haag: Ministerie van VWS.

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (2000). *Plan van aanpak vrijwilligerswerkbeleid 2000-2002*. Rijswijk: Ministerie van VWS.

Plempers, E. (1999). *Vernieuwingen in de vrijwilligerszorg van de UIVV*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut/Unie van Vrijwilligers.

Plempers, E. (2002). Vrijwilligerswerk in de zorg. In Meijjs, L.C.P.M. & Voort, J.M. van der (red.), *Vrijwilligerswerk in Nederland en Vlaanderen*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.

Plempers, E., & Laan, G. van der (2003) (red.) *Passie voor professionaliteit*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling / RMO (1997). *Uitsluitend vrijwillig?! Maatschappelijk actief in vrijwilligerswerk*. Rijswijk: RMO.

Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling / RMO (2000). *Alert op vrijwilligers*. Den Haag: RMO.

Simon, B. (2004). *Identity in modern society. A social psychological perspective*. Oxford: Blackwell.

Stichting Vrijwilligers Oudshoorn Rijnnoord (2003). *Handleiding Stichting VOR*. Leiderdorp: Stichting VOR.

sVM/NOV (2002). *Onvoltooide toekomst. Trendrapport Vrijwilligerswerk 2002*. Utrecht: sVM / NOV.

Toornvliet, H.A.H. (1984). *De Staatsinrichting*. Utrecht/Antwerpen: Het Spectrum.

Verkuyten, M. (1999). *Etnische identiteit; Theoretische en empirische benaderingen*. Amsterdam: Amsterdam University Press.

Winsemius, A., & Vliet, K. van (2004). Actuele vraagstukken in zorg en welzijn en de consequenties voor het vrijwilligerswerk. *Vrijwillige Inzet Onderzocht, Wetenschappelijk Tijdschrift voor Onderzoek naar Vrijwilligerswerk*, 1, 2, pp. 7 – 16.

Winsemius, A. (2000). *Speeltuinen en buitenschoolse opvang: vrijwilligers en beroepskrachten werken samen?!?* Paper voor de onderzoeksbijeenkomst Vrijwilligerswerk in Nederland en Vlaanderen. Proceedings derde onderzoeksdag 30 november 2000, pp 37-53. Rotterdam: Erasmus Universiteit.

Winsemius, A. (1999). *Speeltuinen en Buitenschoolse Opvang: een onderzoeksverslag*. Utrecht: NUSO.

Woolcock, M. (2000). *Social capital in theory and practice: Where do we stand?* Paper prepared for the 21<sup>st</sup> Annual Conference on Economic Issues.

Zuithof, M. (2003, 7 mei). John McKnight, grondlegger van de ABCD-methode, over buurtgericht werken in Nederland. 'Marginale groepen worden vaak buiten bewonersorganisatie gehouden'. *Zorg en Welzijn*, 8.



## Bijlage

### Informanten

De heer A. van Diemen, Gemeente Rotterdam  
De heer W. Dubois, Stichting Match  
Mevrouw F. van Eerden, Steunpunt Vrijwilligerswerk Alphen  
aan den Rijn  
De heer B. Gaell, Sportvereniging VOC  
Mevrouw G. Gerritsen, Steunpunt Scouting Zuid-Holland en  
Utrecht  
Mevrouw M. Groenberg, Wereld Natuur Fonds  
Mevrouw K. Horsting, Sportvereniging Kampong  
De heer A. Hudepohl, Humanitas Oost  
De heer M. Kerkhof, Humanitas  
De heer K. Khodor Alcheikh, Stichting Welzijn Alphen aan den  
Rijn, Sociaal Mentoraat  
Mevrouw M. Kuperus, CIVIQ  
De heer P. Marijnen, ABCD project  
De heer P. van Nispen, UVV  
Mevrouw F. Schüller, Steunpunt Vrijwilligerswerk Alphen aan  
den Rijn  
Mevrouw K. Swier, Stichting Welzijn Alphen aan den Rijn,  
Ouderenwerk  
De heer R. Timmer, Stichting Exodus Nederland  
Mevrouw S. van der Velden, ABCD project  
De heer H. Vooijs, Stichting Exodus Nederland

Mevrouw N. Wilbrink, VTZ  
Medewerkers, directeur en vrijwilligerscoördinator Archeon  
Vrijwilligers en bestuursleden Vereniging Vrienden van Archeon  
Vrijwilligers, bestuursleden en enkele samenwerkingspartners  
Stichting Vakantiespel Alphen aan den Rijn  
Vrijwilligers en bestuursleden Stichting Vrijwilligers Oudshoorn  
Rijnoord (VOR), Alphen aan den Rijn  
Vrijwilligers, vrijwilligerscoördinator, medewerkers Verpleeghuis  
Oudshoorn, Alphen aan den Rijn  
Vrijwilligers UVV



## Colofon

opdrachtgever	Ministerie van VWS
auteur	Drs. Henk Jan van Daal, Drs. Esther Plemper (Verwey-Jonker Instituut) Dr. Aletta Winsemius (NIZW)
eindredactie	Ida Linse
omslag	Gert-Jan Bloemers, Oss
foto omslag	Steunpunt Vrijwilligerswerk Best, Jongerenproject. Vrijwilligerswerk door jongere uit Havo 4 van het Heerbeek College.
basisontwerp binnenwerk	Gerda Mulder BNO, Oosterbeek
opmaak	Marian de Bondt
uitgave	Verwey-Jonker Instituut, Utrecht

© Verwey-Jonker Instituut, Utrecht 2005

Het auteursrecht van deze publicatie berust bij het Verwey-Jonker Instituut.

Gedeeltelijke overname van teksten is toegestaan, mits daarbij de bron wordt vermeld.

The copyright of this publication rests with the Verwey-Jonker Institute.

Partial reproduction is allowed, on condition that the source is mentioned.