



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

Vrijwilligers en beroepskrachten

Verslag van een verkennend onderzoek naar hun relatie

SAMENVATTING

Kromme Nieuwegracht 6

3512 HG Utrecht

Telefoon 030-2300799

Fax 030-2300683

e-mail: secr@verwey-jonker.nl

www.verwey-jonker.nl

Juli 2005

Inhoudsopgave

Samenvatting, slotbeschouwing en suggesties voor verder onderzoek	3
Samenvatting	3
Slotbeschouwing	10
Suggesties voor verder onderzoek	15

Samenvatting, slotbeschouwing en suggesties voor verder onderzoek

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^e 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 complexere wordende omgeving professionaliseerden sterk. Tegen het eind van de twintigste eeuw was er echter 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. In sommige werksoorten besefte 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 functieverschillen 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 beroepskrachten. 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 Va-

kantiespel 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 taakafbakening 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.

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).

Vooral 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 specifieker 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 beroepsmatig 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 kordaat 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 voorbeelden 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>			
		Uitvoerende	Ondersteunend	Coördinerend/aansturend	Bestuurlijk
<i>Beroepskrachten</i>	Uitvoerend				
	Ondersteunend				
	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 vrijwilligersmanagement 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 vrij-

willigers actief.¹ 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.

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.

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

¹ In België en de Verenigde Staten bijvoorbeeld is dat wel het geval. Zie Brudney (2004) en Redig (2005).

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 samenwerkingsrelatie 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 vertegenwoordiger 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.