



VRAAGT NIEUW VRIJWILLIGERSWERK OOK ANDER VRIJWILLIGERSMANAGEMENT?

4 februari 2020



@CSIFlanders / #CSIFlanders

www.middenveldinnovatie.be

1

WIE “VRIJWILLIGT”?

GENDER, LEEFTIJD, HERKOMST, ROLLEN, ...

2

WIE MIDDENVELD ZEGT, ZEGT 'VRIJWILLIGERS'...

- Het Vlaamse middenveld telt (nog steeds) **veel vrijwilligers** (mediaan vrijwilligers: 29, mediaan personeel: 13) maar ... 16% werkt **niet met vrijwilligers**, 4% met minder dan 5 vrijwilligers
- **Organisaties met veel vrijwilligers:**
 - vooral in de sociaal-culturele sector (volwassenenwerk, jeugdwerk, etnisch-culturele federaties)
 - de welzijnssector (welzijnsverenigingen)
 - ... niet in de sociale economie
- In sociaal-culturele organisaties ook een omgekeerd verband tussen **aantal medewerkers - aantal vrijwilligers** (in andere sectoren niet merkbaar)

3

PROFIEL VAN VRIJWILLIGER



- Veelal **hoogopgeleid** (seniorenorganisaties zijn een uitzondering)
- Bijna de helft van de organisaties geen, in één derde van de organisaties enkele **vrijwilligers van buitenlandse herkomst** (uitzondering: etnisch-culturele organisaties)
- Meestal **geen evenwichtige balans** naar leeftijd en migratieachtergrond

5

DE VRIJWILLIGER GISTEREN EN VANDAAG



7

DE VRIJWILLIGER GISTEREN EN VANDAAG



8

VRIJWILLIGERS: 8 MOGELIJKE ROLLEN

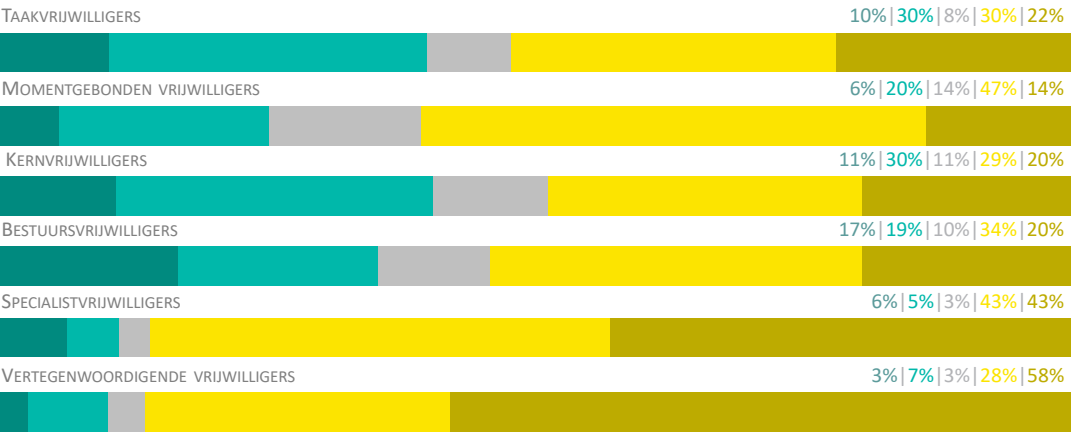
(Hustinx, 2003)

- **Momentgebonden vrijwilligerswerk**, beperkt in de tijd: in de sociale economie eerder zeldzaam, maar in politieke organisaties, nieuwe sociale bewegingen, jeugdwerk en sociaal-cultureel volwassenenwerk uitgesproken vaak.
 - Oproep-vrijwilligers: taken waarvoor men specifiek opgeroepen wordt
 - Ad-hoc-vrijwilligers: inspringen in drukke tijden/specifiek evenement
 - Project-vrijwilligers: specifiek project in tijd en inhoud afgebakend
- **Vaste vrijwilligers**: regelmatig en langdurig
 - Taak-vrijwilligers: duidelijk afgebakende taak gedurende een langere tijd
 - Kern-vrijwilligers: regelmatig en veel engagement
 - Bestuurder-vrijwilligers: vrijwillig opnemen van bestuurstaken
- **Vertegenwoordiger-vrijwilligers**: vrijwilligers die de middenveldorganisatie vertegenwoordigen in externe raden of organen
- **Specialist-vrijwilligers**: sporadisch specifiek aangesproken op specialistische kennis, vaker in kleinere organisaties

9

ROLLEN: VAST VRIJWILLIGERSCHAP PRIMEERT NOG

■ (bijna) iedereen ■ meerderheid ■ ongeveer de helft ■ minderheid ■ (bijna) niemand



10

ROLLEN

- **Vast vrijwilligerschap** primeert nog steeds
- **Momentgebonden vrijwilligerswerk** (beperkt in de tijd) neemt stilaan toen, zeker in bepaalde sectoren: *politieke organisaties, nieuwe sociale bewegingen, jeugdwerk, sociaal-cultureel volwassenenwerk*
 - ↓
 - Kwestie van aanbod? Vrijwilligers willen zich meer beperkt en momentgebonden inzetten
 - Kwestie van vraag? Organisaties vragen vrijwilligers voor momentgebonden activiteiten

11

ROLLEN

- **Vast vrijwilligerschap** primeert nog steeds
- **Momentgebonden vrijwilligerswerk** (beperkt in de tijd) neemt stilaan toen, zeker in bepaalde sectoren: *politieke organisaties, nieuwe sociale bewegingen, jeugdwerk, sociaal-cultureel volwassenenwerk*
 - ↓
 - Kwestie van aanbod? Vrijwilligers willen zich meer be
 - Kwestie van vraag? Organisaties vragen vrijwilligers v

Vaste / momentane
vrijwilligers
mengen? Anders
managen?

12

ROLLEN: OUD VS. NIEUW (LOKAAL MIDDENVELD)

4 VRIJWILLIGERS

OUDE STIJL	NIEUWE STIJL
KERNVRIJWILLIGERS BESTUURDERS VERTEGENWOORDIGERS	OPROEPVRIJWILLIGERS AD-HOC VRIJWILLIGERS PROJECTVRIJWILLIGERS SPECIALISTEN

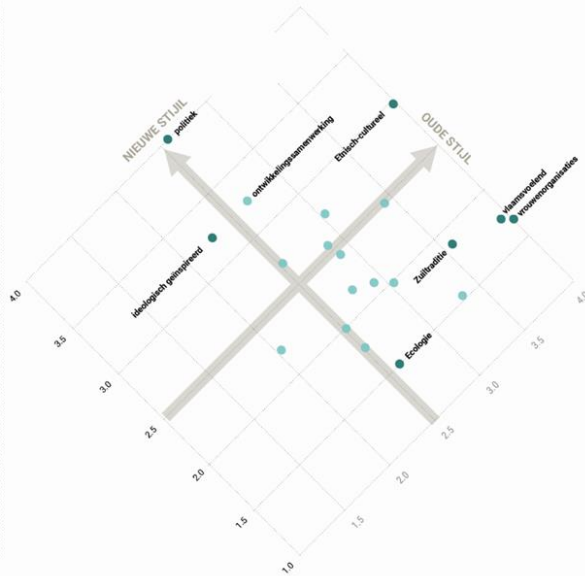
THEMATISCH

De oude stijl van vrijwilligerswerk komt vooral nog voor in organisaties uit ...

- De traditionele zuilen (incl. veel vrouwenorganisaties)
- Vlaams-voelende organisaties
- Etnisch-culturele organisaties

De nieuwe stijl van vrijwilligerswerk vinden we sterker terug bij...

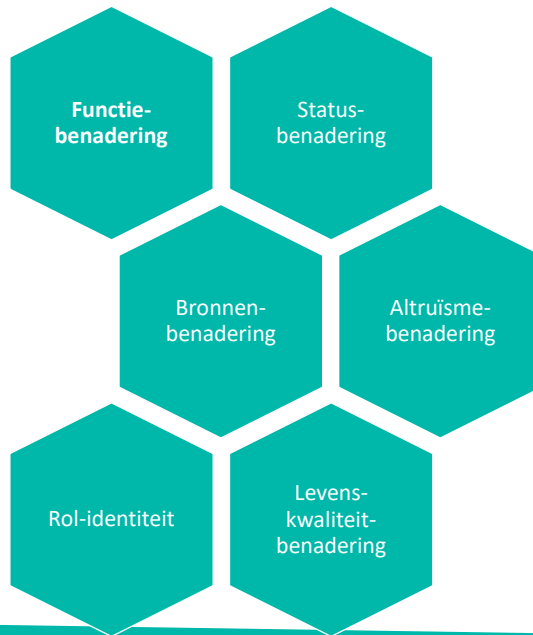
- Politieke organisaties
- Organisaties rond ontwikkelingssamenwerking en noord-zuid problematiek
- Ideologisch geïnspireerde organisaties



WAAROM “VRIJWILLIGEN”?

MOTIEVEN EN DREMPELS...

WAAROM VRIJWILLIGER?



15

- **'Carrièregerichte motieven (*career*)**

Ervaringen, vaardigheden en contacten verwerven die nuttig kunnen zijn voor (toekomstige) carrière op de arbeidsmarkt

- **Waarden en normatieve motieven (*values*)**

Vanuit bepaalde normen en waarden bijdragen aan de maatschappij

- **Sociale motieven (*social*)**

Verdiepen of versterken van sociale contacten, activiteiten die gewaardeerd worden door andere mensen, die voor die persoon belangrijk zijn. Vrijwilligerswerk mede omdat hun omgeving het ook doet of omdat hun omgeving het wenselijk vindt

- **Leermotieven (*understanding*)**

Nieuwe ervaringen, bestaande kennis en vaardigheden oefenen en vergroten, zichzelf ontwikkelen

- **Beschermingsmotieven (*protective motives*)**

Manier om negatieve omstandigheden, ervaringen of gevoelens te ontlopen, te verminderen

Door het doen van vrijwilligerswerk kan iemand bijvoorbeeld schuldgevoelens verminderen dat hij of zij het beter heeft dan anderen

- **Kwaliteitsmotief (*enhancement*)**

Persoonlijke groei en verhoogde levenskwaliteit

Het helpen van anderen kan bijdragen aan positieve gevoelens over de eigen persoon zoals zelfvertrouwen

Functie-
benadering

16

WAAROM VRIJWILLIGER?

Motieven gerangschikt naar gemiddelde score (1=total onbelangrijk, 7=zeer belangrijk)

	Motieven/funcies van vrijwilligerswerk	Gemiddelde score (n=632)
→	Waarden en normatieve motieven (<i>values</i>)	5,35
→	Leermotieven (<i>understanding</i>)	4,40
	Kwaliteitsmotief (<i>enhancement</i>)	3,92
	Beschermingsmotieven (<i>protective motives</i>)	2,87
	Sociale motieven (<i>social</i>)	2,85
	Carrièregerichte motieven (<i>career</i>)	1,50

17

WAAROM VRIJWILLIGER?

- Middenveldorganisaties betalen hun vrijwilligers vaak hun **onkosten** terug maar vergoeden slechts zelden meer.
- Vrijwilligerswerk **altijd vrijwillig**?
 - *Als deel van opleiding/stage*
 - *Als deel van werkstraf*
 - *Binnen systemen van corporate volunteering*
 - ...

18

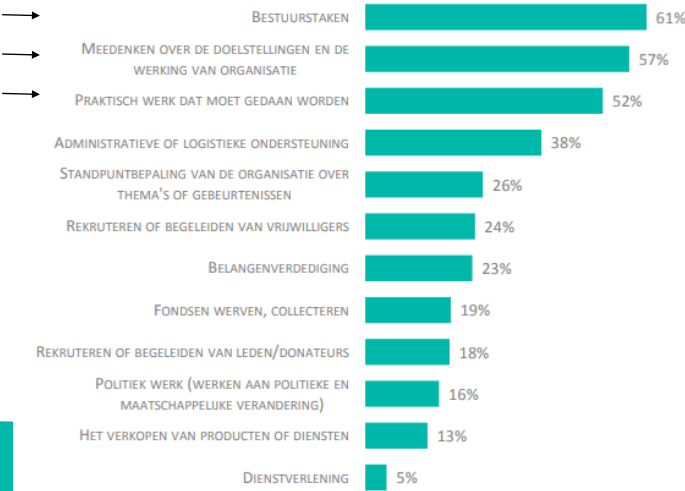
WAT DOET/KAN DE VRIJWILLIGER?

OVER TAKEN EN COMPETENTIES

19

WAT DOET DE VRIJWILLIGER?

PERCENTAGE ORGANISATIES DAT VRIJWILLIGERS INZET VOOR DEZE TAKEN



20

WAT VRAGEN WE VAN VRIJWILLIGERS?

- Meer dan voorheen **21st century skills gezocht**: generieke sleutelcompetenties die niet domeinspecifiek zijn, maar een flexibele, lerende en samenwerkende houding weerspiegelen
- Vandaag **hogere verwachtingen** dan vroeger, omwille van...
 - *Toenemende financiële druk , vermarkting, ... : vrijwilligers vervangen beroepskrachten*
 - *Steeds minder vrijwilligers die steeds efficiënter moeten zijn*
 - *Maar... vrijwilligers verwachten zelf ook meer (cf. scholingsgraad, vaker vrijwilliger vanuit motieven zoals zelfontwikkeling en beleidsbeïnvloeding, ...)... “What’s in it for me?”*

21

KORTOM...

'T IS TOCH ANDERS DAN VROEGER

22

'T IS TOCH ANDERS DAN VROEGER...

Het **aanbod** verandert: vrijwilligers weten wat ze willen

- Lichte tendens naar meer momentgebonden vrijwilligerschap
- Maar vooral: andere profielen (zoals hogeschoolden), andere drivers (waarden/normen en bijleren! Vroeger misschien meer sociale motieven?), andere competenties, ...

De **vraag** verandert: organisaties kijken anders naar omgeving, naar zichzelf, naar beroepskrachten en... naar vrijwilligers

- Macro: sociale, culturele en economische verschuivingen
- Meso: ontwikkelingen op vlak van organisatieontwikkeling en –positionering (beleidsvoering, management en HR), door al dan niet gedwongen efficiëntie-oefeningen, schaalveranderingen, aandacht voor nieuwe maatschappelijke problematieken, hybridisering richting markt en richting overheid, ...

23

... EN DAN OOK NOG DIT...



- Tussen vraag en aanbod: veranderende **relatie met beroepskrachten**
- **Nieuwe vragen** van hoger geschoolde vrijwilligers met verschillende motieven (drivers):
 - *vragen omtrent ondersteuning*
 - *verspreiding van kennis, bijscholing,....*
- **Risico duaal vrijwilligersbestand**, waarbij vooral de vrijwilligers met een bepaalde kwetsbaarheid zich impliciet uitgesloten gaan voelen.

24

EN WAT ZOU U DOEN?

25

U HEEFT EEN VRIJWILLIGER NODIG...

- Kleine middenveldorganisatie (kleine staf)
- Groot event
- Duidelijk maatschappelijk doel



26

U WIL VRIJWILLIGERS WAARDEREN...



- Grote middenveldorganisatie
- Sociaal-cultureel
- Veel vrijwilligers
- Vnl. politiserende rol / maatschappelijk activerende rol

27

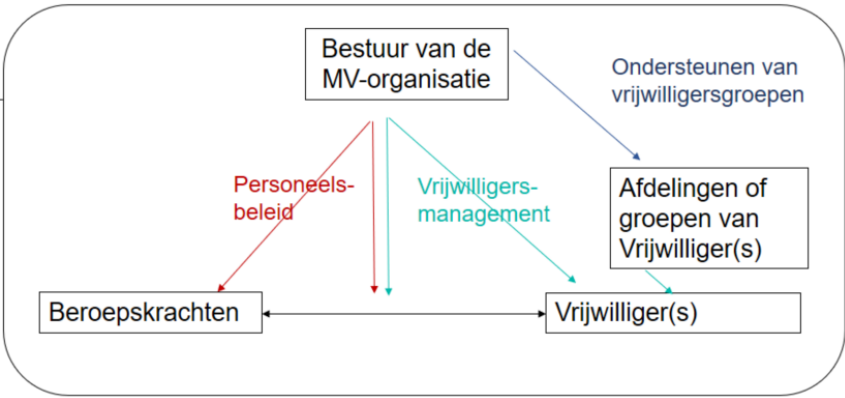
VRIJWILLIGERSMANAGEMENT

28

Vrijwilligersmanagement = structurele, intentionele en geplande inspanningen van de organisatie om individuele vrijwilligers in hun vrijwilligerswerk aan te trekken en te ondersteunen.



29



30

HET VRIJWILLIGERSMANAGEMENT GISTEREN EN VANDAAG

Management? Wat?

Management is niet langer verdacht

Functie voorop

Structuur

Volgt de traditie

Dagelijkse leiding



Minder duidelijke kaders

Hoger opgeleide vrijwilligers zijn "vermanaged"

Taken voorop: bv. vrijwilligersvacatures

31

HOE WORDEN VRIJWILLIGERS GEMANAGED?

- Veel vrijwilligers, vaak **(nog) geen strategisch vrijwilligersmanagement**
 - Vreemd, gezien de baten van doordacht vrijwilligersmanagement
 - Hoe managen in een tijd waarin ...
 - *het concept 'vrijwilliger' meer fluïde is en niet meer verwijst naar een vaste identiteit maar vaker naar een tijdelijke toestand?*
 - *vrijwilligers meer veeleisend en reflexief zijn, meer structuur en begeleiding vragen*
- **Weinig wetenschappelijk onderzoek** over vrijwilligersmanagement, zeker in Vlaanderen
- CSI: Nieuwe **tendensen, innovaties in het middenveld op vlak van vrijwilligersmanagement?**
 - *3 types van managementstijlen*
 - *2 inspirerende cases!*

32

1. FUNCTIONEEL VRIJWILLIGERSMANAGEMENT

Typierend	Klassieke HR-praktijken van beroepskrachten toepassen op vrijwilligers
Visie op de vrijwilliger	De vrijwilliger is een beroepskracht zonder loon. Hij dient een bepaald doel.
Positie van de vrijwilligers in de organisatie	“onder” en los van de beroepskrachten.
Proces vrijwilligersloopbaan	Lineair (van aanwerving tot ontslag)

33

1. FUNCTIONEEL VRIJWILLIGERSMANAGEMENT



Praktijken: voorbeelden	• vacatures / duidelijke werkpakketten • selectie en recruitering • taak-match • duidelijk VTO-beleid • persoonlijke mentoring • functioneringsgesprek • vrijwilligerscoördinator • ...
Formalisering	Sterk geformaliseerd met regels, procedures, ...



- Duidelijk
- Wekt vertrouwen
- Rolvoldoening
- Voorkomt uitval
- ...



- Bureaucratisering
- Individualisering
- Weinig flexibel
- Vrijwilligerswerk lijkt op betaald werk
- ...

34

2. INTERACTIONEEL VRIJWILLIGERSMANAGEMENT

Typierend	Vrijwilliger is een unieke resource (anders dan werknemer), verdient eigen specifiek HR-praktijk.
Visie op de vrijwilliger	De vrijwilliger is een lid, een stakeholder. Strategische visie op het werken met vrijwilligers.
Positie van de vrijwilligers in de organisatie	Sterke <u>interactie</u> "tussen" vrijwilligers, werknemers en managers
Proces vrijwilligersloopbaan	Veelal niet-lineair

35

2. INTERACTIONEEL VRIJWILLIGERSMANAGEMENT



Praktijken: voorbeelden	• participatie vrijwilligers op verschillende organisatieniveaus • veel overleg onderling • persoonlijke expressie door vrijwilligers • inzet op teamspirit en collectieve beloningen (feestje! applaus! ...) • vrijwilligersrotatie • ...
Formalisering	Minder sterk geformaliseerde managementstijl



- *Grote "zeg" / betrokkenheid*
- *Flexibel*
- *Evenwicht noden vrijwilligers en organisatie*



- *Minder duidelijk*
- *...*

36

3. WAARDEGEBASEERD VRIJWILLIGERSMANAGEMENT

Typierend	Vrijwilliger staat in dienst van de waarde(n) van de organisatie
Visie op de vrijwilliger	De vrijwilliger identificeert zich met de doelen van de organisatie (vnl. kwestie van cultuur!)
Positie van de vrijwilligers in de organisatie	Sterke focus op de waarden van de organisatie, zowel bij vrijwilligers als bij werknemers
Proces vrijwilligersloopbaan	Veelal niet-lineair

37

3. WAARDEGEBASEERD VRIJWILLIGERSMANAGEMENT



**Praktijken:
voorbeelden**

- rekrutering = selectie op grond van waarden
- vorming rond de waarden
- vrijwilligers betrekken in discussies
- voorbeeldgedrag wordt in de kijker gezet / vrijwilligers stralen waarden uit
- Beloning volgens de waarden (bv. natuurorganisatie belooft met hoge fietsvergoeding)
- ...



- *Er spreekt eenheid uit de organisatie*
- *“Practice what you preach”*
- ...



- *Hoge drempel voor nieuwe vrijwilligers*
- *Waarden in vraag = alles in vraag*
- ...

38

DRIE TYPES, DRIE HR-PRAKTIJEN?



Focus op
structuur

Functioneel



Focus op
proces

Interactioneel



Focus op
waarden/
visie

Waarde-
gebaseerd

39

WELK SOORT VRIJWILLIGERSMANAGEMENT
PAST BIJ WELKE ORGANISATIE (EN
OMGEKEERD)?

40

CSI: WAT ZEGT HET VLAAMSE MIDDENVELD...

Zij die vooral opteren voor praktijken uit ...

... zijn vooral middenveld-organisaties met ...



Functioneel

- Vooral (grote) dienstverlenende organisaties
- Veel afhankelijkheid van overheidssubsidie (meer rapporteringsdwang?)
- Elementen van hybridisering (vermarkting):
 - Sterke corporatisering/institutionalisering
 - Meer managementcultuur (kwaliteitszorg-cultuur) en -praktijken

... niet vaak toegepast



Interactioneel

- Echte vrijwilligersorganisaties (veel vrijwilligers, mutual support)
- Veel private inkomsten (bv. Lidgelden)
- Vooral bij organisaties met een collectieve interesse

... wordt goed toegepast



Waarde-gebaseerd

- Vooral organisaties met een maatschappelijke, religieuze of politieke agenda

... wordt erg vaak toegepast

CSI: WAT ZEGT HET VLAAMSE MIDDENVELD...

Zij die vooral opteren voor praktijken uit ...

... zijn vooral middenveld-organisaties met ...



Functioneel

- Enkel (beperkt) in de welzijnssector
- Minder bij jeugdwerk-organisaties en nieuwe sociale bewegingen



Interactioneel

- Vooral in
 - etnisch-culturele federaties,
 - religieuze organisaties,
 - nieuwe sociale bewegingen
- Minder bij welzijnsinstellingen



Waarde-gebaseerd

- Vooral in
 - politieke organisaties,
 - welzijnsverenigingen,
 - jeugdwerk
- Minder bij beroepsverenigingen

*verkeerde vraag! Niet te
veel in hokjes denken!!*

WELKE TYPE VRIJWILLIGERSMANAGEMENT KIES IK BEST ALS ORGANISATIE?

43

CASE CODERDOJO BELGIUM: 'ABOVE ALL, BE COOL'

CoderDojo Belgium

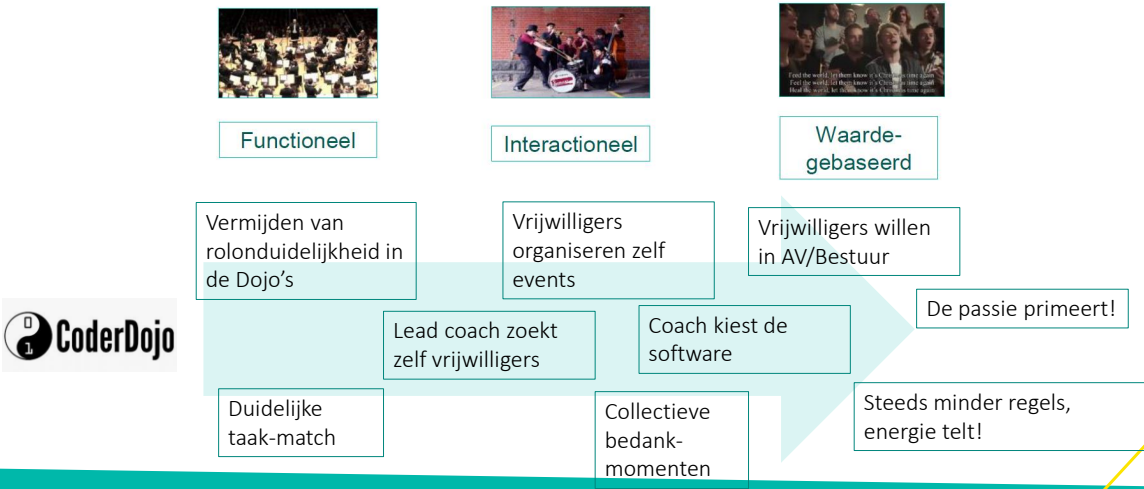
- Internationale beweging
- In club verband leren programmeren
- Duidelijke structuur: lokale Dojo's
- Vrijwilligersorganisatie: coaches & cooks werken lokaal met kinderen



- Ontstaan "dichtbij" een telecombedrijf
- Van bij begin **duidelijke formele structuur** in functie van vrijwilligers:
 - Aanmeldingsprocedure online
 - Gedeelde drive met materialen
 - Duidelijke takenpakketten voor cooks, coaches, lead coach ...
 - Afdelingen volgens een vaste structuur: 1 bijeenkomst per maand, ...
- Vandaag: sterk **waardegebaseerd**
 - Nadenken over inspraak vrijwilligers op alle bestuursniveaus (bv. committees)
 - Bv. collectieve beloningen (bv. thank-you-day, Dojo-Con)

44

IMPLICATIES: VRIJWILLIGERSMANAGEMENT



45

CASE RIKOLTO

- Rikolto**
- Internationale organisatie
 - Focus: duurzame ontwikkeling / voedsel / leefomstandigheden van boerenfamilies
 - Van piramidale organisatie naar netwerkorganisatie
 - Vrijwilliger: van “goed doen voor het Zuiden”, naar verantwoordelijke consument
 - Waarom? Veranderende context: globalisering / systemisch denken



46

IMPLICATIES: VRIJWILLIGERSMANAGEMENT



Functioneel



Interactioneel



Waarde-
gebaseerd



Wel nog
vrijwilligerscoördinator

Wel nog comités
(zelfsturend)

De waarden
veranderen

Iedereen is
stakeholder

De vrijwilliger ziet
zich niet meer als
vrijwilliger

47

TAKE HOME MESSAGES 1

- De vrijwilligers vormen geen Spiegel van de samenleving
- De vrijwilligers vandaag lijken nog sterk op de vrijwilligers van gisteren...
- ... maar één en ander schuift langzaam, zowel bij de vrijwilligers, de organisaties als de samenleving

48

TAKE HOME MESSAGES 2

- Het managen van vrijwilligers is een belangrijke zaak. Het levert op!

Meer vrijwilligersmanagement = organisatie is meer tevreden over vrijwilligers (betere rekrutering, meer binding, ...)

- Het managen van vrijwilligers gebeurt niet vanzelf, je moet er aandacht aan besteden
- Er zijn verschillende managementstijlen. Ze hebben elk hun voordelen. Het is geen of-of-keuze. Aandacht hebben voor het hele spectrum! Vooral de motieven van de vrijwilligers zijn belangrijk

49

VRAGEN / DISCUSSIE

50

DISCUSSIE

Vaststelling: de term “vrijwilliger” wordt steeds breder / meer fluïde / minder rol-afbakening

→ Hoe speelt vrijwilligersmanagement daar op in? Is iedereen vrijwilligersmanager?

51

DISCUSSIE

Vaststelling: er wordt gesproken over flexibel, agile, ... omgaan met vrijwilligers. Weg van de vaste procedures? Meer vraaggestuurd?

→ Is het een teken van deze tijd om als vrijwilligersorganisatie / organisatie met vrijwilligers weg te gaan van “functionele recepten”? Of is het de “levensfase” van een organisatie?

52

DISCUSSIE

Vaststelling: vrijwilligers zijn hoger opgeleid, weten dat het om hen draait, ...

→ Is er een omkering aan het komen in de hiërarchie vrijwilliger-beroepskracht? Kunnen beroepskrachten dan nog feedback geven?

53

DISCUSSIE

Vaststelling: vrijwilligen in kader van job, maar ook partnerorganisaties als vrijwillige stakeholder betrekken, ...

→ Is er een tijd gekomen dat mensen vrijwilligen met “het kader van hun job” mee? Werving van vrijwilligers via werkplekken in plaats van “ons kent ons”?

54

DISCUSSIE

*Vaststelling: vrijwilligers moeten gemotiveerd blijven.
Dat is moeilijk voor mensen die het druk hebben*

*→ Is het risico op overvraging hét
element van een actueel
vrijwilligersmanagement?*

55

Dank u!

56