



OOG VOOR ORGANISATIE EN INDIVIDU VRIJWILLIGERS(BELEID) EN PERSONEEL(SBELEID) IN MIDDENVELDORGANISATIES

20 September 2019



@CSIFlanders / #CSIFlanders

www.middenveldinnovatie.be

DEZE VOORMIDDAG

9.30u	Vrijwilligers(beleid) in het Vlaamse middenveld: wat leren we uit het CSI-onderzoek? (<i>Lode Vermeersch</i>)
10.00u	Een vrijwilligersbeleid van deze tijd? Een herijking d.m.v. het TRS-model (<i>Joris Piot</i>)
10.45u	Pauze
11.00u	Personeel(sbeleid) in het Vlaamse middenveld: wat leren we uit het CSI-onderzoek? (<i>Lise Szekér en Ine Smits</i>)
11.30u	Co-creatief moment (<i>Miet Lamberts</i>)
12.15u	Reflecties (<i>Guy Redig</i>)
12.30u	Einde

WAT IS CSI FLANDERS?

▪ Strategisch basisonderzoek (tot eind 2019)

- 3 universiteiten
- Brede set aan thema's: o.a. vrijwilligers en personeel

▪ Hoezo onderzoek?

- Lokale mapping (n = 2475)
- Twee enquêtes naar ongeveer 500 middenveldorganisaties /
+ personeels- en vrijwilligersbevraging
- Focusgroepen
- Case studies: organisaties en steden... over thema's (bv. Hal5, Toestand vzw, Rikolto, CoderDojo Belgium)

▪ Hoezo middenveld?

- Drie sectoren: sociaal-cultureel, welzijn, sociale economie (verder opgedeeld in negen sectoren)

Overzicht van alle publicaties:

www.middenveldinnovatie.be

- Spotlightpapers
- Kernboodschappen
- Infographics
- Case studies (eind dit jaar)
- ...

VRIJWILLIGERS(BELEID) IN HET VLAAMSE MIDDENVELD: WAT LEREN WE UIT HET CSI-ONDERZOEK?

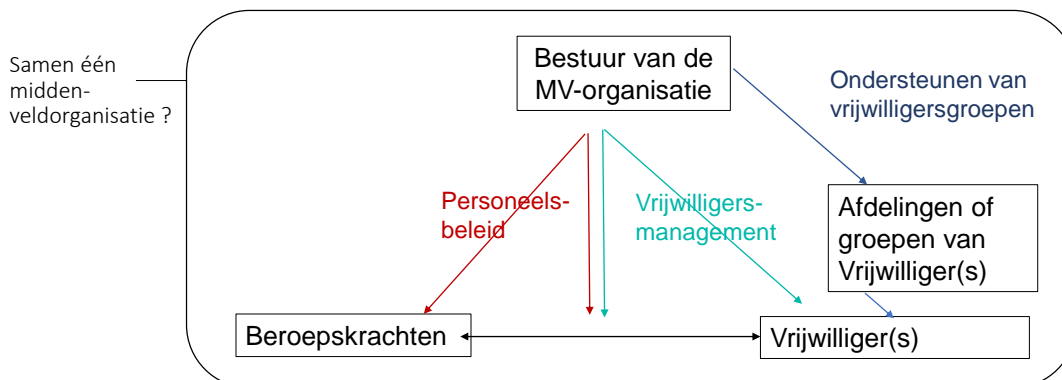
WIE MIDDENVELD ZEGT, ZEGT 'VRIJWILLIGERS'...

- Het Vlaamse middenveld telt (nog steeds) **veel vrijwilligers** (mediaan vrijwilligers: 29, mediaan personeel: 13)
- Breed spectrum: van echte '**vrijwilligersorganisaties**'... tot middenveldorganisaties zonder vrijwilligers (15%)
- **Organisaties met veel vrijwilligers**: vooral in de **sociaal-culturele sector** (volwassenenwerk, jeugdwerk, etnisch-culturele federaties) en de **welzijnssector** (welzijnsverenigingen), niet in de sociale economie
- **Structureel vrijwilligerswerk** nog steeds het vaakst voorkomend: d.w.z. werken in een bestuur, kern, "vaste" terugkerende taak... (vs. meer momentgebonden, projectgebonden)

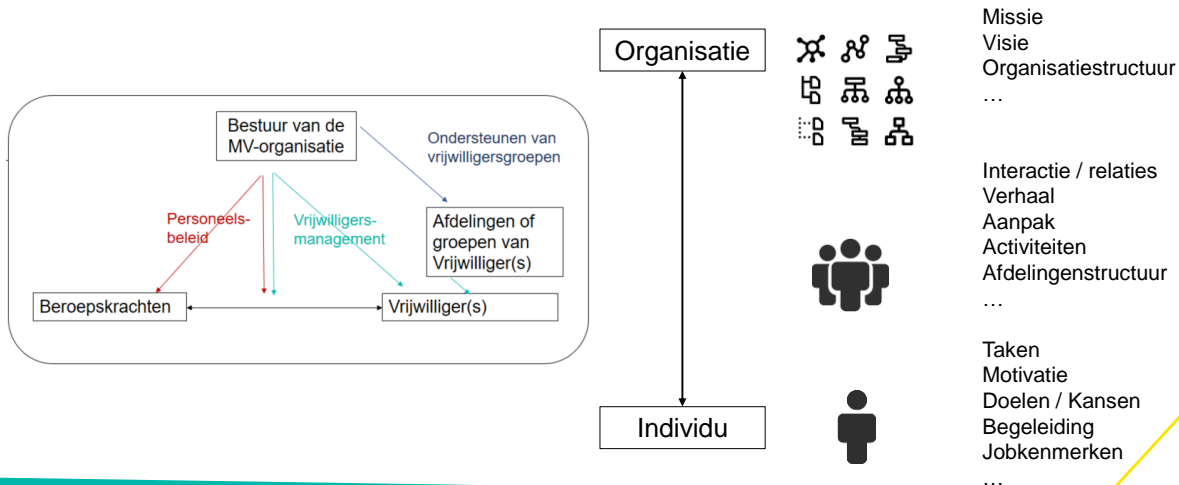
VRIJWILLIGERSMANAGEMENT?

Vrijwilligersbeleid = alle aspecten bestuurlijk/strategisch denken (doelen, middelen, ...) van een organisatie over vrijwilligers

Vrijwilligersmanagement = de feitelijke ondersteuningsaanpak van vrijwilligers



VRIJWILLIGERSMANAGEMENT: HET GROTERE PLAATJE



ASPECTEN VAN VRIJWILLIGERSMANAGEMENT

- *Vrijwilligersmanagement bestaat uit: specifieke, geplande inspanningen van de organisatie om vrijwilligers in hun vrijwilligerswerk aan te trekken en te ondersteunen.*



DRIE SOORTEN VRIJWILLIGERSMANAGEMENT

1. FUNCTIONEEL VRIJWILLIGERSMANAGEMENT

Andere naam / variant	Workplace model; Modern model
Typerend	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)

1. FUNCTIONEEL VRIJWILLIGERSMANAGEMENT



Praktijken: voorbeelden

- vacatures / duidelijke werkpakketten
- selectie en recrutering
- 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*
- ...

2. INTERACTIONEEL VRIJWILLIGERSMANAGEMENT

Andere naam / variant	Home-grown model
Typerend	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

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
- ...

3. WAARDEGEBASEERD VRIJWILLIGERSMANAGEMENT

Andere naam / variant	Value-based management
Typerend	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

3. WAARDEGEBASEERD VRIJWILLIGERSMANAGEMENT



Praktijken: voorbeelden

- recruitering = 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 beloont met hoge fietsvergoeding)
- ...



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



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

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

CSI: WAT ZEGT HET VLAAMSE MIDDENVELD...

Zij die vooral opteren voor praktijken uit ...

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



Functioneel

- Vooral (grote) dienstverlenende organisaties
- Veel overheidssubsidie (meer rapporteringsdwang?)
- Sterke corporatisering / institutionalisering / management-cultuur (kwaliteitszorg-cultuur)

... niet vaak toegepast in het Vlaamse middenveld



Interactioneel

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

... wordt goed toegepast in het middenveld



Waarde-gebaseerd

- Vooral organisaties met een maatschappelijke, religieuze of politieke agenda

... wordt erg vaak toegepast in het Vlaamse middenveld

CSI: WAT ZEGT HET VLAAMSE MIDDENVELD...

Zij die vooral opteren voor praktijken uit...

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



Functioneel

- Vooral 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



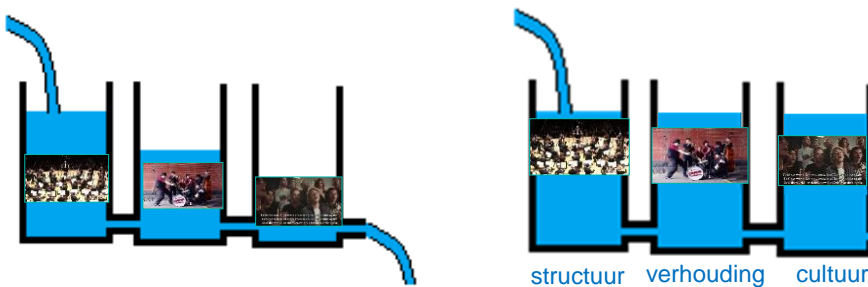
Waarde-gebaseerd

- Vooral in
 - **politieke organisaties,**
 - **welzijns-verenigingen,**
 - **jeugdwerk**
- Minder bij beroepsverenigingen

verkeerde vraag! Niet te veel in hokjes denken!!

WELKE TYPE VRIJWILLIGERSMANAGEMENT KIES IK BEST ALS ORGANISATIE?

VRIJWILLIGERSMANAGEMENT IN HET VLAAMSE MIDDENVELD



- De managementstijlen zijn onderscheiden, maar samenhangend: **sterker inzetten op vrijwilligersmanagement brengt aandacht voor de drie types met zich mee!**
- Wie **succesvol** wil zijn, moet aandacht hebben voor de drie

VRIJWILLIGERSMANAGEMENT: MOET DAT NU ECHT?

MOET DAT NU ECHT, VRIJWILLIGERS MANAGEN?

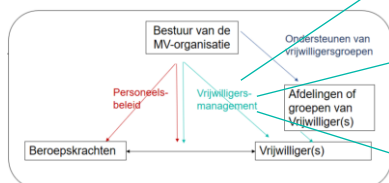
“Vrijwilligers managen toch zichzelf?”

- Er is een organisatiecontext, “sterk georganiseerde activiteiten”, dus...
- Goed/slecht management is niet doorslaggevend, maar speelt wel een rol in behouden van vrijwilligers
- Veel vrijwilligers (71%) zeggen zelf (beter) gemanaged te willen worden

“Kan al dat vrijwilligersmanagement niet meer kwaad dan goed doen?”

- “What seems to come through from research is that any organization fares better when somebody is looking after the needs of volunteers” (Rochester, et al, 2010, p. 159)
- ... soms helpen alleen maar “referentiepunten” (taken, rechten en verantwoordelijkheden, overzicht support, ...) rond [structuur](#), [verhoudingen](#), [cultuur](#)

WAAR IS HET DAN ECHT GOED VOOR? OUTCOMES OP NIVEAU VAN...



- ...de missie/programma... van de organisatie
 - Elke type vrijwilligersmanagement helpt organisaties in de ambitie hun missie waar te maken
- ...de werking van de organisatie
 - (Functioneel) vrijwilligersmanagement verhoogt het kenbaar maken van de werking naar buiten toe
- ...de vrijwilligers zelf
 - (Functioneel) vrijwilligersmanagement verhoogt de tevredenheid over het recruteren van nieuwe vrijwilligers
 - (Interactioneel) vrijwilligersmanagement verlengt de duur/retentie van de vrijwilligers
 - (Interactioneel) vrijwilligersmanagement stimuleert de tevredenheid over de motivatie van de vrijwilligers

TAKE HOME MESSAGES

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

Meer vrijwilligersmanagement = organisatie is meer tevreden over vrijwilligers (betere reclutering, 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!