

Vrijwilligerswerk in de sociale sector: een onvoorwaardelijk engagement?

Gezamenlijk onderzoek in Brussel

Januari 2025

Vrijwilligerswerk in de sociale sector: een onvoorwaardelijk engagement?

Gezamenlijk onderzoek in Brussel

Januari 2025

Onderzoekers : Manon Guibreteau en Matthias Rosenzweig (Crebis)

Wetenschappelijke coördinatie: Marjorie Lelubre (Crebis)

Op verzoek en in samenwerking met het Plateforme francophone du Volontariat en haar netwerk VolontariAS

Onderzoeksgroep (deelnemers die bij naam genoemd willen worden): Alexandra Aspeel, Marie-Françoise Berrendorf, Marie-Anne Blockmans, Carine Debeer, Amada Diallo, Françoise Genicot, Jean-Pierre Gougeau, Clémence Guignot, Isabelle Houssiau, Gerardo Huertas Orbegoso, Carine Jonckheere, Marie Marganne, Marc Mormont, Elisabetta Rizzo, Didier Van Derton.

INLEIDING	5
EEN COLLABORATIEF ONDERZOEK MET VRIJWILLIGERS EN WERKNEMERS	7
CONTEXT VAN VRIJWILLIGERSWERK IN DE SOCIALE SECTOR IN BRUSSEL	8
VRIJWILLIGERSWERK	8
DE SOCIALE SECTOR IN BRUSSEL	9
VRIJWILLIGERSWERK ALS EFFECT VAN DE DESINVESTERINGEN VAN DE STAAT	10
TOEGANKELIJKHEID VAN VRIJWILLIGERSWERK: TUSSEN BEHOEFTE AAN VAARDIGHEDEN EN DE WIL TOT INCLUSIE	14
KWALITATIEF VRIJWILLIGERSWERK DAT TOCH TOEGANKELIJK BLIJFT: EEN FRAGIEL EVENWICHT	15
VRIJWILLIGERSWERK IN DE SOCIALE SECTOR DAT BESCHIKBAARHEID VEREIST	16
EEN INCLUSIEVE AMBITIE	17
BEGELEIDING VAN VRIJWILLIGERS	18
DEFINITIE VAN EEN STANDAARDMODEL VOOR DE BEGELEIDING VAN VRIJWILLIGERS	19
<i>Beschrijving van het standaardmodel voor de begeleiding van vrijwilligers</i>	<i>20</i>
<i>De juiste vrijwilliger werven voor de juiste missie</i>	<i>22</i>
<i>Individuele opvolging als een van de garanties voor het welzijn van vrijwilligers</i>	<i>23</i>
<i>Trainingen voor vaardigheidsontwikkeling</i>	<i>24</i>
<i>Informele momenten om verbondenheid te creëren en vrijwilligers te erkennen</i>	<i>25</i>
UITDAGINGEN BIJ HET INVOEREN VAN HET BEGELEIDINGSMODEL	25
HET KADER VAN VRIJWILLIGERSWERK	27
EEN KADER DAT AANSLUIT BIJ DE WAARDEN EN MISSIE VAN DE ORGANISATIE	27
NORMEN, REGELS EN RICHTLIJNEN	28
HET KADER BERUST OOK OP COLLECTIEVE ORGANISATIE	29
EEN INSTRUMENT VOOR HET REGULEREN VAN DE RELATIE TUSSEN VRIJWILLIGERS EN GEBRUIKERS	30
DE IMPACT VAN HET NEGEREN VAN DE BEHOEFTE VAN VRIJWILLIGERS	33
RISICO OP BURN-OUT BIJ VRIJWILLIGERS	33
VRIJWILLIGERSWERK ALS EEN VRIJE KEUZE	34
AANBEVELINGEN	36
CONCLUSIE	39
BIBLIOGRAFIE	41

Inleiding

"Ik vraag me af hoe lang we nog mensen zullen hebben die zich willen inzetten als vrijwilliger. Ik bewonder het nog steeds dat er mensen zijn die zich aanmelden bij onze organisatie om vrijwilliger te worden. Maar als ik de dagelijkse overbelasting van iedereen zie, vraag ik me echt af hoe lang dit nog kan doorgaan" (Vrijwilligerscoördinator, interview van 19/02/2024).

Na twee crises, de Covid-19 pandemie en de energiecrisis, stelt het Plateforme Francophone du Volontariat (PFV) zich vragen over de moeilijkheden waarmee vrijwilligers in de sociale sector van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest worden geconfronteerd. De inflatie van basisbehoeften (energie, voeding, huisvesting...) heeft de financiën van zowel organisaties als burgers onder druk gezet. In deze context leunen veel sociale structuren sterk op vrijwilligerskrachten, die om verschillende redenen (ontmoediging, vermoeidheid, mentale of fysieke belasting van de taken...) moeilijk te vernieuwen zijn.

Via haar Brusselse netwerk VolontariAS wilde het PFV de reflecties uit haar vorige actieonderzoek (2018) voortzetten, waarin reeds werd gewezen op de uitdagingen met betrekking tot de werving van vrijwilligers, hun integratie binnen organisaties, hun betrokkenheid bij activiteiten voor gebruikers en hun begeleiding bij de taken die hen worden toevertrouwd.

Daarom deed het PFV een beroep op het Crebis (Brussels Onderzoekscentrum voor Sociale Ongelijkheid) om samen een collaboratief onderzoek te voeren naar vrijwilligerswerk in de sociale sector. Het Crebis en de PFV vormden vervolgens een onderzoeksgroep bestaande uit vrijwilligers en werknemers die in contact staan met vrijwilligers, allemaal afkomstig uit de sociale sector in Brussel.

Samen stelden we de volgende vraag: **Hoe kunnen we, in een context waarin vrijwilligerswerk onder druk staat, ervoor zorgen dat vrijwilligers de middelen krijgen om zich vrij te blijven inzetten en tegelijkertijd rekening houden met hun welzijn?**

Dit rapport bevat de verschillende reflecties die uit dit onderzoek naar voren zijn gekomen. Eerst presenteren we de samenwerkingsaanpak die de betrokkenheid van veldactoren mogelijk maakte in de analyse. Vervolgens schetsen we een beeld van het vrijwilligerswerk en de sociale sector om het belang ervan beter te begrijpen. Daarna bespreken we de kritiek van de onderzoeksgroep op het gebrek aan overheidsinvesteringen en de impact daarvan op de toegankelijkheid van vrijwilligerswerk. Om deze moeilijkheden te verhelpen, benadrukte de onderzoeksgroep de noodzaak van een aangepaste begeleiding van vrijwilligers en een kader dat zowel duidelijk als flexibel is. Tot slot gaan we in op de gevolgen van een gebrek aan ondersteuning en begeleiding van vrijwilligers voor hun betrokkenheid en welzijn. Een

reeks aanbevelingen voor sociale organisaties, beleidsmakers en vrijwilligers sluit deze samenvatting af.

Presentatie van partnerorganisaties

Het doel **van het Plateforme francophone du volontariat** (PFV) is vrijwilligerswerk in Wallonië en Brussel aan te moedigen, te vergemakkelijken en te promoten. Het is een pluralistische structuur die bestaat uit zowel niet-commerciële federaties als kleine en middelgrote verenigingen.

De visie van PFV is gebaseerd op een samenlevingsmodel waarin iedereen, door individuele en/of collectieve actie, anderen kan helpen om hun potentieel te bereiken. Erkend als organisatie voor Levenslang Leren, werkt PFV aan een samenleving gebaseerd op meer sociale rechtvaardigheid, burgerbetrokkenheid en solidariteit tussen mensen en tussen generaties.

Het VolontariAS-netwerk, een initiatief van de PFV, brengt mensen en organisaties samen die actief zijn in de sociale sector in Brussel. Het heeft als doel obstakels voor vrijwilligerswerk weg te nemen en de praktijken op het terrein te verbeteren. Het organiseert regelmatig bijeenkomsten om zijn leden opleiding en reflectiemogelijkheden aan te bieden.

Website: <https://www.levolontariat.be/>

Het Crebis, het Brussels Onderzoekscentrum voor Sociale Ongelijkheid, wordt in 2019 opgericht met als doel de werelden van onderzoek en sociale interventie samen te brengen. Het wordt gesteund door het Forum-Bruxelles contre les inégalités en de Conseil bruxellois de coordination sociopolitique (CBCS) in partnerschap met de Vrij Universiteit van Brussel en de UCLouvain. Het is gespecialiseerd in onderzoek in samenwerkingsverband tussen vakmensen, onderzoekers en mensen die geïnteresseerd zijn in de behandelde thema's, met het oog op de erkenning en niet-hiërarchisering van kennis.

Website: <https://www.crebis.be/>

Een collaboratief onderzoek met vrijwilligers en werknemers

Ons onderzoeksproces is gebaseerd op een collaboratieve benadering (Desgagné, 1997; Morrissette, 2013). Deze benadering erkent de gelijke legitimiteit van verschillende vormen van kennis en hun niet-hiërarchische ordening door ze te integreren in de fasen van co-problemativering en co-analyse. De gebruikte kennisvormen zijn de volgende:

- **Ervaringskennis**, ingebracht door personen die direct betrokken zijn bij het thema;
- **Professionele kennis**, in handen van veldwerkers;
- **Theoretische kennis**, geproduceerd door professionele onderzoekers.

Om verder te gaan dan individuele getuigenissen, steunt het collaboratieve onderzoek op methoden die de dialoog tussen deze verschillende kennisvormen mogelijk maken via reflectieve en besluitvormende ruimtes, namelijk de onderzoeksgroep en het stuurcomité. De leden van deze onderzoeksgroep worden co-onderzoekers genoemd.

De **onderzoeksgroep** fungeert dus als een dialogische en reflectieve ruimte voor de co-constructie van kennis. In dit onderzoek bestaat de groep uit leden van het stuurcomité en een twintigtal werknemers en vrijwilligers uit de Brusselse non-profitsector. Er werden zes werksessies georganiseerd met deze onderzoeksgroep.

Het **stuurcomité** bestaat uit medewerkers van de PFV en onderzoekers van het Crebis. Dit comité volgt het onderzoek op en faciliteert het debat over de belangen en verwachtingen van de verschillende actoren in het onderzoek.

Voorafgaand aan het onderzoek voerden de onderzoekers van het Crebis tien verkennende interviews met verantwoordelijken voor vrijwilligers. Enkele fragmenten uit deze interviews werden gebruikt als basis voor een discussie met de leden van de onderzoeksgroep. Parallel aan dit onderzoek ondersteunde het Crebis ook een organisatie bij de reflectie over haar vrijwilligerspraktijken door samen met hen twee focusgroepen te organiseren. Dit aanvullende materiaal heeft bijgedragen aan het verdiepen van de reflecties.

Context van vrijwilligerswerk in de sociale sector in Brussel

Als inleiding op onze analyse definiëren we de termen vrijwilligerswerk en sociale sector. Vervolgens laten we zien waarom vrijwilligerswerk een cruciale rol speelt in sociale actie in Brussel. Ten slotte verkennen we enkele vragen met betrekking tot de werking en het doel van vrijwilligerswerk.

Vrijwilligerswerk

Vrijwilligerswerk verwijst naar vormen van vrije en onbetaalde inzet van burgers ten dienste van de gemeenschap binnen een georganiseerde context (Cnaan et al., 1996; Ferrand-Bechmann, 2000). Het omvat dus mensen die zich vrijwillig inzetten voor doelen, acties of missies zonder onderworpen te zijn aan een arbeidscontract en zonder financiële vergoeding¹ te ontvangen. Vrijwilligerswerk kan in geen geval worden opgelegd aan burgers, zelfs niet in ruil voor iets anders, zoals een voorwaarde voor toegang tot sociale hulp.

In België wordt vrijwilligerswerk juridisch gedefinieerd door de wet van 3 juli 2005 betreffende de rechten van vrijwilligers². Het doel van deze wet is om een gemeenschappelijk kader te scheppen voor alle vrijwillige activiteiten, ervoor te zorgen dat deze vorm van betrokkenheid niet wordt misbruikt en vrijwilligers te beschermen tegen elke vorm van misbruik. Zo waarborgt de wet een duidelijke scheiding tussen vrijwilligerswerk en betaalde arbeid. Bovendien geeft zij iedereen die gemachtigd is om op Belgisch grondgebied te verblijven toegang tot vrijwilligerswerk.

De wet maakt ook een onderscheid tussen formeel en informeel vrijwilligerswerk. Informeel vrijwilligerswerk omvat alle vormen van hulp die buiten een georganiseerde structuur worden verleend. In dit onderzoek richten we ons echter op formeel vrijwilligerswerk binnen non-profitorganisaties. Deze organisaties hoeven niet noodzakelijk een rechtspersoonlijkheid te hebben; feitelijke verenigingen vallen dus ook onder vrijwilligerswerk.

Daarnaast richt dit onderzoek zich op **operationele vrijwilligers**, die verantwoordelijk zijn voor “*de uitvoering van de dagelijkse taken binnen de organisatie*” (Atangana-Abé, 2012), en die we “veldvrijwilligers” noemen. We houden geen rekening met de ervaringen van “*strategische vrijwilligers*” (Ibid., 2012), die lid zijn van bestuursorganen (algemene vergadering en raad van bestuur). Dit komt doordat zij met andere uitdagingen worden

¹ Met uitzondering van onkostenvergoedingen, waarvan de bedragen beperkt zijn en bedoeld zijn om door vrijwilligers gemaakte kosten terug te betalen.

² www.levolontariat.be/la-loi-relative-aux-droits-des-volontaires

geconfronteerd dan veldvrijwilligers. Ons onderzoek richt zich specifiek op de directe bijdrage van vrijwilligers in de sociale sector.

De sociale sector in Brussel

Een deel van deze vrijwilligers is actief in organisaties binnen de sociale sector. Wij definiëren de sociale sector als het geheel van hulp- en begeleidingsactiviteiten die met een niet-commercieel doel worden georganiseerd ten gunste van kwetsbare personen, die worden begrepen als personen met een verhoogd risico op economische, sociale en gezondheidsproblemen (Zarowsky *et al.*, 2013).

In België omvat de sociale sector zowel publieke organisaties, zoals de OCMW's (Openbare Centra voor Maatschappelijk Welzijn), als private non-profitorganisaties. Laatstgenoemden nemen een aantal sociale problemen voor hun rekening en worden deels gefinancierd door de overheid om deze missies uit te voeren. Ze opereren in een breed scala aan sectoren en voor diverse doelgroepen, waaronder: algemene sociale hulp, personen met een handicap, daklozen, verslavingszorg, sociaal-professionele integratie, voedselhulp... Deze diversiteit weerspiegelt zowel de erkenning van de vele bronnen van kwetsbaarheid als de segmentering van het sociale hulpaanbod.

We hebben ons specifiek gericht op Franstalige en bicommunautaire organisaties en hebben Nederlandstalige Brusselse organisaties buiten beschouwing gelaten. Deze keuze is voornamelijk gemaakt om organisatorische redenen. Daarnaast houden we geen rekening met vrijwilligerswerk binnen de publieke sector. Hoewel dit nog steeds voorkomt, blijft het marginaal en betrof het in 2019 slechts 4,4% van het totale vrijwilligerswerk in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest (Hustinx & Dudal, 2020), terwijl de overgrote meerderheid van de vrijwilligers zich inzet binnen de non-profitsector.

In 2019 telde de sociale sector in Brussel meer dan 11.000 vrijwilligers, oftewel 18% van alle actieve vrijwilligers in de regio (Ibid., 2020, p. 17-184). Dit is de sector die, na de cultuursector (22%), de meeste actieve vrijwilligers aantrekt.

Vrijwilligerswerk als effect van de desinvesteringen van de staat

"Waarom zijn we vandaag vrijwilliger? Volgens mij is het ook omdat de staat haar werk op veel gebieden niet doet. Om het gebrek aan opvang voor migranten, nieuwkomers in België of mensen die op straat leven te compenseren, ontstaan er structuren die de mensenrechten respecteren. Ik vind dat dit een belangrijke vraag is om te stellen. Dit is het meer politieke aspect van vrijwilligerswerk" (onderzoeksgroep, sessie 3).

De leden van de onderzoeksgroep brachten al snel de volgende vraag naar voren: in een landschap waarin sociale hulpbeleid bestaat, wat is dan de rol van vrijwilligers? Ze wezen op de spanning waarin deze vorm van vrijwilligerswerk zich bevindt. Enerzijds wordt het beschouwd als een noodzakelijke burgerdaad om solidariteit tussen leden van de samenleving te waarborgen, met name ten opzichte van de meest kwetsbare groepen. Anderzijds benadrukt het ook het gebrek aan overheidsinvesteringen in de aanpak van bepaalde sociale problemen. In dat geval fungeert vrijwilligerswerk als een noodoplossing voor taken die anders door betaalde werknemers zouden kunnen worden uitgevoerd.

Zonder een standpunt in te nemen voor of tegen een van deze opvattingen, wijst de onderzoeksgroep op de manier waarop vrijwilligers in de sociale sector zich bevinden in een spanningsveld tussen de erkenning van hun sociale nut en de kritiek op het terugtrekken van de overheid.

Zoals sommige leden van de onderzoeksgroep suggereren, kan deze terugtrekking van de overheid worden begrepen als een vermindering van de publieke verantwoordelijkheid, hetzij door taken die ze eerder zelf uitvoerde over te dragen aan niet-gouvernementele organisaties, hetzij door een (zelfs relatieve) verlaging van de financiële middelen die aan deze organisaties worden toegekend. Voor sommige auteurs gaat het minder om een eenvoudige terugtrekking dan om een complexer proces van onttrekking en herbetrokkenheid (Cottin-Marx *et al.*, 2017). Terwijl de overheid geleidelijk een deel van de sociale actie delegeert aan de non-profitsector, raakt ze tegelijkertijd steeds meer betrokken bij de organisatie van deze sector en stuurt ze de manier waarop deze moet opereren bij (Moriau, 2022).

Dit is met name het geval bij de aanzienlijke toename van projectoproepen, die de activiteiten van verenigingen richten op specifieke en tijdsgebonden doelstellingen. Dit heeft ook gevolgen voor de toegang tot nieuwe financiering, die steeds complexer wordt. Projectoproepen vereisen namelijk dat verenigingen voortdurend nieuwe aanvragen ontwikkelen, terwijl ze moeite hebben om hun operationele kosten te dekken en om de nodige administratieve en juridische expertise te verwerven om aan de eisen van elke subsidiërende instantie te voldoen. Hoewel projectsubsidies nog steeds een minderheid

vormen ten opzichte van andere vormen van overheidsfinanciering, neemt het aandeel van het budget van verenigingen dat hiervan afhankelijk is voortdurend toe (IPSOS, 2018, 2020, 2022). Daarnaast zien we ook een toename van zogenaamde facultatieve subsidies, die jaarlijks moeten worden vernieuwd, evenals de niet-indexering van bepaalde financieringen in verhouding tot de stijging van de lonen van werknemers in de sector. Dit leidt tot een stagnatie of zelfs een vermindering van bepaalde overheidssteun, evenals tot onzekerheid over hun verlenging.

"Wat houdt de terugtrekking van de overheid in? Voor mij betekent het dat de overheid haar kerntaken uitbesteedt aan de non-profitsector. Dit gebeurt via budget- en subsidieverminderingen, maar ook door het vervangen van structurele financiering door projectsubsidies. Het gaat nog steeds om een publieke dienstverlening, maar deze is versnipperd, onsamenhangend en fragiel. Voor verenigingen betekent dit een gebrek aan langetermijnperspectief. We zien een enorme toename van preciaire arbeid in de non-profitsector: kleine contracten, lage lonen, korte periodes van tewerkstelling. Dit heeft onvermijdelijk een impact op de kwaliteit van wat we produceren"(onderzoeksgroep, sessie 6).

Dit gebrek aan overheidsbetrokkenheid wordt ook zichtbaar wanneer sociale vraagstukken eerst door burgers en de non-profitsector worden geïdentificeerd en geagendeerd, en de overheid hier nog geen structureel of voldoende antwoord op heeft gegeven. In dat geval fungeert vrijwilligerswerk als een aanvulling op de tekorten van de overheid. Het dient ook als een waarschuwingssysteem, door sociale problemen onder de aandacht te brengen die door de overheid grotendeels worden genegeerd.

Zoals het bovenstaande citaat illustreert, kan deze terugtrekking van de overheid, wanneer ze gepaard gaat met een verlaging van de middelen voor de sociale sector, leiden tot een overmatige verantwoordelijkheid van vrijwilligers binnen de organisaties waarin ze actief zijn.

"Minder subsidies voor vzw's betekent ook minder betaalde werknemers. En minder werknemers betekent minder begeleiding. Daardoor worden vrijwilligers beschouwd als vaste krachten en krijgen ze steeds meer verantwoordelijkheden. In onze organisatie werken sommige vrijwilligers zelfs nachtdiensten in opvanghuizen. Dit is een enorme verantwoordelijkheid. We worden ons er steeds meer van bewust dat er meer begeleiding nodig is, maar dat er niet genoeg middelen voor zijn" (onderzoeksgroep, sessie 6).

In dit opzicht spreekt Hirtz (2020) over een "publieke werkketen", waarbij het werk van ambtenaren wordt overgedragen aan non-profitmedewerkers en vrijwilligers, naarmate de overheid zich terugtrekt uit bepaalde sociale kwesties. Dit betekent een extra belasting voor

vrijwilligers, vooral wanneer er onvoldoende middelen zijn. Dit roept vragen op over de toegankelijkheid van vrijwilligerswerk, zoals we later zullen zien.

Ook hier zijn deze verschuivingen complex. Het gaat hier niet om een eenvoudig historisch proces waarbij de staat steeds minder taken op zich neemt. In plaats daarvan is het een herverdeling van verantwoordelijkheden tussen de overheid, sociaal werkers en vrijwilligers die betrokken zijn bij sociale vraagstukken.

We zien dus geen "*vrijwilligersisering*" van het overheidsbeleid (Simonet, 2010) in de zin dat overheidsmedewerkers niet rechtstreeks worden vervangen door vrijwilligers. De staat erkent en integreert vrijwillige inzet in de organisatie van het sociaal beleid. Wanneer de taken die aan vrijwilligers worden toevertrouwd verschillen van die van de medewerkers van overheidsinstellingen en non-profitorganisaties, dan hebben vrijwilligers een aanvullende rol in plaats van een vervangende. Toch blijven de bestaande evenwichten kwetsbaar, en sommige leden van de onderzoeksgroep vrezen dat de staat vrijwilligerswerk steeds meer als een structurele oplossing zal gebruiken om sociale problemen aan te pakken waarin ze zelf niet of nauwelijks meer investeert.

Daarentegen benadrukken andere leden van de onderzoeksgroep de meerwaarde van vrijwilligerswerk, niet alleen voor de vrijwilligers zelf, maar ook voor organisaties, werknemers, de mensen die zij helpen en zelfs voor de samenleving als geheel.

Vrijwilligerswerk kan sociale cohesie bevorderen, vooral door het contact tussen vrijwilligers en hulpvragers met verschillende sociaal-economische achtergronden. Daarnaast wordt het gezien als een manier om sociaal uitgesloten of kwetsbare personen te betrekken als vrijwilligers. Sommige organisaties beschouwen vrijwilligerswerk zelfs als beter geschikt voor bepaalde taken, omdat het een directere, meer menselijke en minder bureaucratische hulpverlening mogelijk maakt. Vrijwilligers bieden niet alleen een dienst aan gebruikers, maar bouwen ook nabijheidsrelaties op die de traditionele grens tussen hulpverlener en hulpvrager overstijgen. Op die manier ontwikkelen ze 'care'-praktijken, waarin zorgzaamheid en emotioneel werk worden gecombineerd (Benelli & Modak, 2010).

Het is daarom belangrijk om te nuanceren dat organisaties uitsluitend een beroep zouden doen op vrijwilligers bij gebrek aan alternatieven. Sommige organisaties hebben hun operationeel model zelfs bewust gebaseerd op vrijwilligerswerk, omdat ze veel waarde hechten aan deze vorm van engagement. Maar is vrijwilligerswerk nog echt een vrije keuze als het essentieel is voor het goed functioneren van de sociale sector? Het gebrek aan verantwoordelijkheid van de overheid bij het beheer en de oplossing van bepaalde sociale problemen legt druk op vrijwilligers en de organisaties die hen inzetten, zelfs wanneer dit een bewuste keuze is. Hoewel vrijwilligerswerk een onmiskenbare meerwaarde heeft en erkend moet worden, vereist het ook voldoende middelen, tijd en organisatie om vrijwilligers de juiste omstandigheden te bieden die hun inzet en welzijn garanderen.

"[Onze organisatie] is opgericht door vrijwilligers. Wij, de werknemers, zijn er later bijgekomen. [...] Oorspronkelijk was het project gericht op begeleiding (uitgevoerd door vrijwilligers). Deze observatie is al 20 jaar oud: wanneer mensen een probleem hadden, konden we hen wel informatie geven, maar we zagen dat ze niet in staat waren om in actie te komen om hun situatie te veranderen. En dus hebben we gemerkt dat de situatie van de persoon kon verbeteren door een vrijwilliger aan deze persoon te koppelen en de situatie uit te leggen" (workshop van 5/12/2024).

Toegankelijkheid van vrijwilligerswerk: tussen behoefte aan vaardigheden en de wil tot inclusie

"Vrijwilligers moeten behoorlijk gekwalificeerd zijn voor bepaalde diensten en dat maakt het moeilijk om mensen te vinden. Iedereen wil wel eens komen helpen, maar soms zijn ze ziek, in een burn-out, of in een depressie en willen ze weer op weg naar werk door vrijwilligerswerk te doen. Maar dan zeggen mijn collega's: 'Nee, dat liever niet, want ik weet dat het van korte duur is. Zodra ze weer aan het werk gaan, zijn ze weg.' Dus zeggen ze: 'We gaan ze opleiden en dan vertrekken ze weer.' Dus ja, sommige vrijwilligers, dat is een beetje ingewikkeld" (verantwoordelijke voor vrijwilligers, interview van 20/02/2024).

Door het gebrek aan investeringen van de staat dat in de sector wordt gevoeld, de "toenemende techniciteit van de taken die aan verenigingen worden toevertrouwd" (Derosier in Bernardeau, 2018, p.1), en de resultaatsverplichtingen waaraan organisaties gebonden zijn door hun subsidiërende overheden (Halba, 2006), ondergaat de sociale sector de afgelopen jaren veranderingen die ook van invloed zijn op vrijwilligerswerk. De onderzoeksgroep stelt de hypothese dat er sprake is van een toenemende professionalisering binnen een deel van het vrijwilligerswerk in de sociale sector.

In de wetenschappelijke literatuur verwijst professionalisering naar het proces van het verwerven van verschillende vormen van kennis die in de praktijk kunnen worden toegepast (Bourdoncle, 2000). De co-onderzoekers verwijzen naar deze term om de soft skills en hard skills te benoemen die nuttig zijn voor hun activiteiten, oftewel de vaardigheden. Deze vaardigheden omvatten cognitieve vaardigheden (begrip en analyse van situaties), technische vaardigheden (knowhow) en gedragsvaardigheden (soft skills) (Morlaix in Bernardeau, 2018). Ze verwijzen naar "het vermogen om problemen op te lossen in nieuwe of onbekende situaties met behulp van eerder verworven kennis uit andere contexten" (Khasanzyanova, 2017, p.7). Daarom zoeken sommige organisaties, die geconfronteerd worden met steeds grotere uitdagingen, vrijwilligers die óf al over bepaalde vaardigheden beschikken voordat ze aan hun vrijwilligerswerk beginnen, óf bereid zijn om deze vaardigheden tijdens hun engagement te ontwikkelen. Dit werpt de vraag op naar de toegankelijkheid van vrijwilligerswerk

Kwalitatief vrijwilligerswerk dat toch toegankelijk blijft: een fragiel evenwicht

Gezien het tekort aan bepaalde professionele vaardigheden in de sector en de hoge vraag van gebruikers naar toegang tot bepaalde diensten, zoeken organisaties soms vrijwilligers voor taken die normaal gesproken bij een beroep horen en waarvoor een erkend diploma vereist is (zoals juristen, verpleegkundigen, vroedvrouwen...). Hoewel dit type vrijwilligerswerk bestaat en essentieel blijft voor een aanzienlijk deel van de gebruikers van verenigingen, stelt de onderzoeksgroep dit ter discussie. Het brengt daarbij de verantwoordelijkheid van vrijwilligers en het gebrek aan overheidsinvesteringen in bepaalde domeinen weer onder de aandacht.

Andere vaardigheden, waarvoor geen diploma vereist is, worden ook gewaardeerd voordat iemand als vrijwilliger begint. Dit geldt bijvoorbeeld voor meertaligheid, die het tekort aan tolken kan opvangen. Bovendien toont ons onderzoek aan dat vrijwilligers met ervaring in de sociale en gezondheidssector vaker worden gezocht, omdat zij als vanzelfsprekend over een 'gepaste houding' beschikken. Dit wordt gezien als een troef, maar is geen verplichte voorwaarde, terwijl andere factoren, zoals de persoonlijke achtergrond van de kandidaat, een rol kunnen spelen.

"We kijken een beetje naar iemands achtergrond, ook al is een diploma geen doorslaggevend criterium. Interessante profielen voor ons zijn mensen uit de medische of sociale sector... omdat ze doorgaans al over luistervaardigheid, empathie en een gepaste houding beschikken. Als iemand die opleiding niet heeft, nemen we hen toch aan en zorgen we voor hun opleiding en begeleiding. Dus een achtergrond in de sociale sector is geen absolute vereiste" (vrijwilligerscoördinator, interview op 22/01/2024).

In sommige gevallen verplichten organisaties vrijwilligers om een opleiding te volgen voordat zij hun vrijwilligerswerk aanvangen. Deze opleiding heeft een dubbel doel: enerzijds het aanleren van vaardigheden en anderzijds het evalueren van de persoon als toekomstige vrijwilliger, zowel door henzelf als door de organisatie. Dit geldt met name voor specifieke situaties, zoals hulplijnen, waarbij vrijwilligers snel alleen komen te staan tegenover gebruikers en vaak complexe situaties moeten beheren.

Deze vraag naar vaardigheden benadrukt zowel de directe impact van het gebrek aan overheidsinvesteringen op de toegankelijkheid van vrijwilligerswerk als de afhankelijkheid van sommige verenigingen van hun vrijwilligers. In bepaalde gevallen wordt de vrijwilliger een essentieel onderdeel van de organisatie, waarop wordt gerekend om een deel van de missies uit te voeren.

In de sociale sector, waar de behoeften van gebruikers bijzonder complex kunnen zijn, is het belangrijk dat vrijwilligers beschikken over een minimaal competentieniveau, vooral op het

vlak van interpersoonlijke vaardigheden. Tegelijkertijd moeten organisaties aandacht besteden aan het aanbieden van een breed scala aan activiteiten en taken, zodat zoveel mogelijk burgers een rol kunnen vinden die aansluit bij hun verwachtingen en behoeften, evenals die van de organisatie en de gebruikers.

Vrijwilligerswerk in de sociale sector dat beschikbaarheid vereist

"Voor ons is een engagement van een jaar ideaal. Maar we werken met wat mensen ons kunnen bieden. Als iemand een dag beschikbaar is, is dat ook prima. Het hangt ook af van de taken. Voor het sociale restaurant is geen specifieke opleiding nodig om de afwas te doen of tafels af te ruimen. Dat maakt het makkelijker om vrijwilligers te betrekken. Het beste is natuurlijk om een compleet team te hebben. Maar soms haken vrijwilligers af, waardoor teams verzwakken, en dan proberen we ze weer op te bouwen" (atelier van 05/12/2024).

Meestal zoeken organisaties betrouwbare vrijwilligers die zich op lange termijn kunnen inzetten. Om de continuïteit van hun activiteiten te waarborgen, vragen organisaties vaak aan vrijwilligers om een bepaald aantal uren per periode te presteren, zoals bevestigd werd door de vrijwilligerscoördinatoren die in de interviews werden bevraagd. Als een vrijwilliger zich hier bewust van is en hiermee instemt bij aanvang van het engagement, wordt dit niet noodzakelijk als een beperking ervaren. Toch kan dit de toegankelijkheid belemmeren, vooral wanneer het vereiste aantal uren hoog ligt. Bovendien wordt bij deze uren niet altijd rekening gehouden met de tijd die nodig is voor verplichte trainingen en supervisiesessies.

De toegankelijkheid van vrijwilligerswerk hangt dus af van de beschikbaarheid van de vrijwilliger, die het soms combineert met een betaalde baan, gezinsleven of andere vrijetijdsbestedingen. De toegankelijkheid kan ook worden bekeken in termen van de werktijden van vrijwilligersactiviteiten. Activiteiten die plaatsvinden tijdens kantooruren zijn minder toegankelijk voor werkenden. Sommige mensen weigeren ook om 's nachts vrijwilligerswerk te doen, vooral vanwege een gevoel van onveiligheid.

Soms vereist de aard van de vrijwilligersmissie zelf een langdurige betrokkenheid. Dit geldt bijvoorbeeld voor begeleidings- en opvolgingsmissies, waarbij het opbouwen van een vertrouwensband tussen de vrijwilliger en de gebruiker essentieel is.

Deze beschikbaarheid kan voor sommige vrijwilligers een drempel vormen, maar lijkt tegelijkertijd een criterium te zijn dat de kwaliteit van het vrijwilligerswerk waarborgt. Daarom proberen organisaties alternatieven aan te bieden, zoals tijdelijk of occasioneel vrijwilligerswerk, zodat iedereen binnen zijn of haar mogelijkheden aan deze beschikbaarheidseis kan voldoen.

Een inclusieve ambitie

"We werken in de sociale sector en hanteren inclusiewaarden. Dus, hoe kunnen we deze waarden laten leven binnen het vrijwilligerswerk, terwijl we tegelijkertijd onszelf en iedereen beschermen?"

"Inclusie vergt tijd. Het vraagt soms een grote tijdsinvestering die niet altijd tot succes leidt. Het is een gok die we nemen in de hoop dat het zal werken, terwijl we tegelijkertijd een zekere mate van mislukking moeten accepteren."

(Atelier van 05/12/2024.)

Vrijwilligerswerk uitsluitend zien als een antwoord op de groeiende behoeften van kwetsbare bevolkingsgroepen in een context van beperkte middelen dreigt een louter utilitaristische visie te geven. Nochtans brengt vrijwilligerswerk ook tal van voordelen met zich mee voor degenen die het uitoefenen (Hustinx & Dudal, 2020). De onderzoeksgroep benadrukt het belang van inclusiviteit binnen bepaalde vormen van vrijwilligerswerk, die het mogelijk maken om ook in te spelen op meer persoonlijke motivaties, zoals het doorbreken van isolement.

In het kader van ons onderzoek werd de vraag naar inclusie met name gesteld door de co-onderzoekers met betrekking tot de toegang tot vrijwilligerswerk voor een reeds kwetsbare doelgroep. De onderzoeksgroep heeft hierbij gewezen op mensen die direct betrokken zijn bij het sociale doel, zoals gebruikers die zelf vrijwilligers worden, maar ook individuen voor wie vrijwilligerswerk een onderdeel vormt van een genezingsproces (bijvoorbeeld na een burn-out).

De inzet van gebruikers-vrijwilligers, oftewel mensen die zowel gebruik maken van de diensten als vrijwilliger zijn, is een voorbeeld van vrijwilligerswerk als een instrument voor sociale inclusie. In dit geval beschikt de vrijwilliger over waardevolle vaardigheden (*soft skills* en/of *hard skills*), die voortkomen uit zowel persoonlijke levenservaringen als uit de betrokkenheid binnen de organisatie.

Dit type vrijwilligerswerk is niet in alle organisaties aanwezig en wanneer het wel bestaat, kan het onderworpen zijn aan bepaalde toegankelijkheidsvoorwaarden. Soms mag de vrijwilliger geen activiteiten uitoefenen binnen de dienst waarvan hij of zij zelf gebruiker is, als de organisatie meerdere diensten aanbiedt.

Hoewel de keuze om al dan niet met deze profielen samen te werken bij de organisaties zelf ligt, benadrukt de onderzoeksgroep de ethische kwestie die ontstaat wanneer deze personen worden uitgesloten van vrijwilligerswerk. Veel organisaties zetten zich in voor inclusie van hun gebruikers, maar hoe kunnen ze dan tegelijkertijd rechtvaardigen dat toegang tot

vrijwilligerswerk wordt bepaald op basis van competenties en profielen die soms juist in strijd zijn met de principes van inclusie? Deze overweging benadrukt de spanning tussen de wens van organisaties om inclusie te bevorderen en een steeds sterker wordende focus op competenties binnen het vrijwilligerswerk.

Begeleiding van vrijwilligers

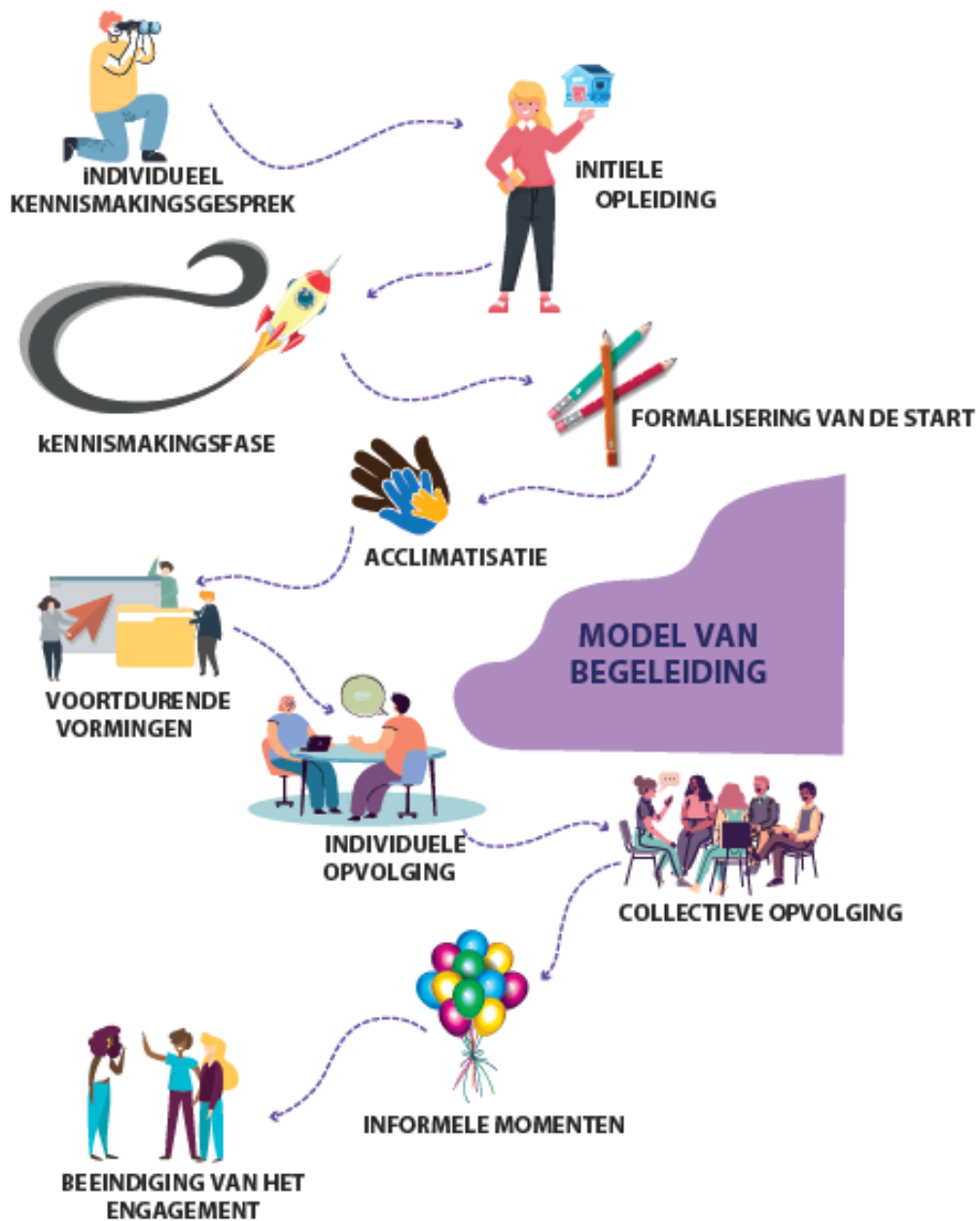
In een context waarin het voortbestaan van bepaalde diensten afhankelijk is van vrijwilligerswerk, worden organisaties geconfronteerd met de uitdaging om vrijwilligers aan zich te binden. Loyaliteit of retentie verwijst naar "*een geheel van maatregelen die bedoeld zijn om het vrijwillige vertrek uit de organisatie te verminderen*" (Cousineau, 2013, p.3). Om de langdurige betrokkenheid van vrijwilligers te bevorderen, zetten organisaties verschillende begeleidingsmaatregelen in.

De onderzoeksgroep identificeert **zes factoren** waarop een organisatie haar begeleiding kan baseren om de betrokkenheid van vrijwilligers te versterken:

1. **Toewijzing van een passende missie:** Een taak toekennen die aansluit bij de verwachtingen, vaardigheden en motivatie van de vrijwilliger draagt bij aan het geven van betekenis aan zijn of haar inzet. Dit verhoogt de tevredenheid en vergroot de kans dat de vrijwilliger zijn of haar activiteit voortzet.
2. **Bescherming, welzijn en ontplooiing van de vrijwilliger:** Het psychologische en fysieke welzijn van de vrijwilliger is essentieel. De organisatie heeft een plicht tot bescherming, wat een belangrijke voorwaarde is voor het behoud van engagement.
3. **Verwerving van vaardigheden:** Vrijwilligers geven aan dat ze behoefte hebben aan de juiste tools om zo goed mogelijk in te spelen op de noden van de gebruikers. Deze hulpmiddelen verwijzen naar vaardigheden die hen autonomie geven bij hun taken. Dergelijke competenties kunnen ook indirect bijdragen aan hun persoonlijke en professionele ontwikkeling.
4. **Gevoel van verbondenheid:** Dit wordt gedefinieerd als "*de perceptie van een affiniteit tussen de identiteit en situatie van een individu en die van een gemeenschap*" (Breton, 1994 in Pilote, 2003, p.38). Dit gevoel van verbondenheid stimuleert de motivatie van de vrijwilliger om zich te blijven inzetten.
5. **Waardering en erkenning van vrijwilligers:** Dit benadrukt het belang en de meerwaarde van hun engagement.
6. **Afbakening van de rol van de vrijwilliger:** Vrijwilligers moeten een duidelijk kader hebben om grenzen te stellen aan hun rol, hun taken en hun verantwoordelijkheden.

Definitie van een standaardmodel voor de begeleiding van vrijwilligers

De onderzoeksgroep heeft een standaardmodel ontwikkeld voor de begeleiding van vrijwilligers. Het onderstaande schema beschrijft alle fasen die een dergelijke begeleiding kan omvatten.



Beschrijving van het standaardmodel voor de begeleiding van vrijwilligers

Individueel kennismakingsgesprek

- Beoordeling van de afstemming tussen de behoeften van de organisatie, de toekomstige vrijwilliger en de gebruikers.
- Identificatie van de motivatie van de vrijwilliger.
- Korte introductie over de organisatie, haar waarden en haar missie.
- Zoeken naar een vrijwilligersopdracht die aansluit bij de motivatie van de toekomstige vrijwilliger en de behoeften van de organisatie.

Initiële opleiding

- In groepsverband of individueel: een uitgebreidere presentatie van de organisatie, haar waarden, missie, doelgroep en werking.
- Concrete voorstelling van de taken die de vrijwilliger op zich zal nemen en de mogelijke moeilijkheden waarmee hij/zij geconfronteerd kan worden.
- Eventuele opleiding over een centrale of transversale thematiek van de organisatie (bv. een opleiding over het concept van armoede).

Kennismakingsfase

- Bezoek van de organisatie, ontmoeting met werknemers en andere vrijwilligers.
- Observatiemoment, ruimte voor vragen en een eerste kennismaking met de activiteiten.

Formalisering van de start

- Wederzijds engagement: de vrijwilliger verbindt zich ertoe zijn/haar taken uit te voeren, terwijl de organisatie zich engageert om bescherming, begeleiding en een geschikte werkomgeving te bieden.
- (Her)definiëring en (her)bepaling van de taken en verantwoordelijkheden van de vrijwilliger.
- Uitleg over de organisatiestructuur: wie contacteren binnen de organisatie, wanneer en waarvoor?
- Ondertekening van een informatiebrief (vrijwilligersovereenkomst) en/of een charter (indien van toepassing).

Acclimatisatie

- Mentorschap, peter/meterschap, tutoring... De acclimatisatiefase is een periode waarin de vrijwilliger zijn/haar taken onder begeleiding van een meer ervaren persoon kan opnemen.

Voortdurende vormingen

- Opleidingsmomenten gebaseerd op onderwerpen die door de vrijwilligers zelf worden aangekaart.
- Facultatief of verplicht, maar ze moeten minstens worden aangeboden aan de vrijwilligers.

Individuele opvolging

- Gesprekken tussen de vrijwilliger en zijn/haar contactpersoon binnen de organisatie.
- Evaluatie van de ontwikkeling van de vrijwilliger binnen de organisatie.
- Mogelijke aanpassingen binnen de organisatie.
- Controle en actualisatie van de afstemming tussen de behoeften van alle betrokkenen.

Collectieve opvolging

- Supervisiesessies en gespreksgroepen, al dan niet in aanwezigheid van werknemers.
- Momenten voor uitwisseling van ervaringen en goede praktijken.
- Ruimte voor gezamenlijke reflectie over de rol van vrijwilligers.
- Een plaats waar vrijwilligers hun moeilijkheden en successen kunnen delen.

Informele momenten

- Erkenning van het vrijwilligerswerk en waardering van de inzet van vrijwilligers.
- Ontmoetingen tussen vrijwilligers, eventueel ook met werknemers.
- Opbouw van teamcohesie en een gevoel van verbondenheid binnen de groep.

Beëindiging van het engagement

- Begeleiding bij het beëindigen van het engagement van de vrijwilliger.
- Begrip krijgen voor de redenen van het vertrek om eventuele organisatorische verbeteringen door te voeren (indien de vertrekredenen verband houden met disfuncties binnen de organisatie).

Dit model wordt als "standaard" beschouwd omdat het de verschillende fasen opsomt die in een begeleidingsproces kunnen worden opgenomen, zonder daarom het ideale begeleidingsmodel te vertegenwoordigen voor elke organisatie. Begeleiding moet immers worden afgestemd op zowel de behoeften van vrijwilligers als op de behoeften en middelen van de organisatie. Hoewel de co-onderzoekers het erover eens zijn dat begeleiding noodzakelijk is, wijzen ze op de verschillen in de manier waarop begeleiding tussen organisaties wordt aangeboden. Deze verschillen kunnen te wijten zijn aan de grootte van de organisatie of aan de vaardigheden die vrijwilligers voorafgaand aan hun engagement hebben verworven (Halba, 2006). Daarnaast wijst de onderzoeksgroep op andere factoren,

zoals een gebrek aan tijd, middelen, opleiding van vrijwilligerscoördinatoren of het feit dat begeleiding binnen sommige organisaties geen prioriteit heeft.

Om beter te begrijpen hoe begeleiding bijdraagt aan het behoud van vrijwilligers, werd tijdens een van de werksessies in dit onderzoek nagegaan hoe het standaardmodel voor vrijwilligersbegeleiding aansluit bij de concrete behoeften van vrijwilligers.

De juiste vrijwilliger werven voor de juiste missie

Het behoud van vrijwilligers begint met het toewijzen van de *"juiste missie"*. Om dit te garanderen, controleren organisaties of de missie overeenkomt met de verwachtingen en vaardigheden van de vrijwilliger en of er een match is tussen de behoeften van de vrijwilliger en de capaciteiten en vereisten van de organisatie. Het vinden van de juiste missie is essentieel, omdat het de vrijwilliger helpt om betekenis te geven aan zijn of haar inzet en motiveert om zich te blijven engageren. Daarom moet de organisatie zorgvuldig taken toewijzen, waarbij rekening wordt gehouden met de mate van voldoening die deze taken de vrijwilliger zullen geven (Hager & Brudney, 2004; Houle *et al.*, 2005).

"We kunnen terugkomen op de 'match'. Er zijn verschillende behoeften: de behoeften van de werknemers of de organisatie, de behoeften van de gebruikers en de behoeften van de vrijwilligers. We moeten proberen al deze elementen op elkaar af te stemmen zodat het goed functioneert" (onderzoeksgroep, sessie 1).

Aangezien de motivatie van vrijwilligers in de loop van de tijd kan veranderen, moet de organisatie de mogelijkheid openlaten om de missie van de vrijwilliger aan te passen gedurende de periode van hun engagement. Een aanpassing kan inhouden dat de missie wordt gewijzigd, dat de vrijwilliger tijdelijk een pauze neemt, of dat de missie wordt aangepast op basis van veranderende beschikbaarheid. Individuele opvolging biedt ook ruimte om het stopzetten van het engagement te bespreken. Vrijwilligers kunnen zich moreel verplicht voelen om betrokken te blijven, zelfs wanneer hun engagement hen te zwaar valt. Hierdoor kan het moeilijk zijn om zich terug te trekken, zelfs als hun activiteit hen belast. Individuele opvolging moet daarom een beschermende functie hebben en vrijwilligers duidelijk maken dat ze hun engagement kunnen beëindigen zonder dat dit de organisatie in gevaar brengt.

Bij het bepalen van de missie van een toekomstige vrijwilliger zijn motivaties en waarden niet de enige factoren waarmee rekening moet worden gehouden. Ook het organisatorisch kader, de interne regels en de specifieke behoeften van de organisatie op het gebied van vrijwilligerswerk spelen een rol. Ons onderzoek toont aan dat organisaties geen vrijwilligers moeten aannemen puur om hen te werven. Het aannemen van vrijwilligers zonder hen taken

toe te wijzen of het hebben van te veel vrijwilligers in verhouding tot de beschikbare missies kan contraproductief zijn.

Het wervingsproces kan uit verschillende fasen bestaan. Het **individuele kennismakingsgesprek** is de eerste ontmoeting tussen de potentiële vrijwilliger en de vrijwilligerscoördinator. Tijdens dit gesprek worden de motivatie van de kandidaat en de specifieke kenmerken van het project besproken. De presentatie van het project wordt meestal verder uitgewerkt tijdens een **initiële opleiding**. Deze is vaak collectief en biedt een overzicht van de verschillende vormen van vrijwilligerswerk binnen de organisatie. Het wordt aanbevolen om concrete situaties te beschrijven waarmee de vrijwilliger te maken zou kunnen krijgen, zodat hij/zij zich beter kan voorstellen wat de missie inhoudt en of deze bij hem/haar past. Dit wordt door de onderzoeksgroep het "transparantieprincipe" genoemd.

Een ander nuttig hulpmiddel is de **kennismakingsfase**. Deze kan variëren in lengte en kan de vorm aannemen van een observatieperiode, actieve deelname aan een activiteit of een rondleiding door een werknemer of ervaren vrijwilliger om de werkplek, het team en de verschillende activiteiten te leren kennen.

Tot slot wordt het rekruteringsproces afgerond met de **formalisering van het engagement**. Dit houdt in dat de vrijwilliger een charter, reglement of informatienota (vrijwilligersovereenkomst) ondertekent. Deze documenten vormen een wederzijds engagement: de vrijwilliger verbindt zich ertoe de vastgelegde taken uit te voeren, de organisatie verbindt zich ertoe een geschikte en ondersteunende omgeving te bieden.

Individuele opvolging als een van de garanties voor het welzijn van vrijwilligers

"Door mensen te begeleiden, worden we geconfronteerd met hun sociale realiteit. Vrijwilligers zeggen soms: 'Deze mensen bevinden zich in schrijnende situaties en delen hun trauma's met ons.' Het kan soms erg aangrijpend zijn om iemand te begeleiden" (vrijwilligerscoördinator, interview op 22/01/2024).

Of ze nu formeel of informeel zijn, verplicht door de organisatie of op vraag van de vrijwilliger, individuele opvolgingsgesprekken hebben als hoofddoel om het welzijn van de vrijwilliger te waarborgen en te peilen naar zijn of haar motivatie om zich te blijven inzetten. Deze gespreksmomenten tussen de vrijwilliger en zijn/haar verantwoordelijke bieden een ruimte om waargenomen (dis)functioneren binnen de organisatie te bespreken. Ze dragen niet alleen bij aan de aanpassing van de missie van de vrijwilliger, maar kunnen ook aanleiding geven tot bredere veranderingen binnen de organisatie.

Verschillende co-onderzoekers hebben het belang benadrukt van het meenemen van de stem en expertise van vrijwilligers in de werking van de organisatie. Vrijwilligers ontwikkelen immers een unieke kennis over hun organisatie en de manier waarop deze functioneert. Vanuit een wederkerige benadering moet de evaluatie van de vrijwilliger gepaard gaan met een evaluatie van de organisatie. Vrijwilligers mogen verwachten dat de organisatie hun feedback ter harte neemt en hierop reageert door een gunstiger omgeving te creëren voor vrijwilligerswerk. Dit kan door te investeren in nieuw materiaal, extra opleidingen te organiseren of interne reglementen bij te sturen. Om dit alles te realiseren, is het opbouwen van een vertrouwensrelatie en het tonen van goodwill tussen de organisatie en haar vrijwilligers van cruciaal belang.

Trainingen voor vaardigheidsontwikkeling

Het verwerven van vaardigheden om vrijwilligers beter toe te rusten kan op verschillende manieren worden gerealiseerd, onder meer via opleidingen. Deze opleidingen kunnen verplicht zijn. In dat geval worden ze idealiter vermeld in de informatiebrief, zodat de vrijwilliger hiervan op de hoogte is bij aanvang van zijn of haar engagement. Ze kunnen ook optioneel zijn. De initiële opleiding is vaak verplicht, omdat ze een gemeenschappelijke basis creëert. Daarentegen zijn voortdurende opleidingen niet altijd verplicht. Ze worden bij voorkeur georganiseerd op aanvraag van de vrijwilligers, afhankelijk van de situaties en moeilijkheden waarmee ze te maken krijgen. Tegelijkertijd kan de organisatie ook opleidingen voorstellen die zij relevant acht voor de missies van de vrijwilligers. **Mentorschap of peter-/meterschap** heeft eveneens een opleidend karakter. Vrijwilligers kunnen bij de start van hun engagement worden begeleid door een medewerker of door een ervaren vrijwilliger die hen helpt om hun taken op te nemen.

Het ontwikkelen van vaardigheden draagt bij aan het behoud van vrijwilligers, omdat het hun autonomie vergroot (Boezeman & Ellemers, 2009). De onderzoeksgroep definieert deze autonomie als een vorm van vrijheid en handelingsbekwaamheid, waardoor vrijwilligers zich hun taken en rol kunnen eigen maken en personaliseren, terwijl ze bijdragen aan de missie van de organisatie.

Ondanks de uitdrukkelijke behoefte aan opleiding die door de vrijwilligers in de onderzoeksgroep werd geuit, toont ons onderzoek variabele participatie aan bij de opleidingen, tot zelfs een afwezigheid, ook bij de verplichte sessies. Tijdsgebrek is de meest genoemde reden hiervoor. Vrijwilligerswerk vraagt al een aanzienlijke investering, en het is niet altijd haalbaar om daarbovenop nog tijd vrij te maken voor opleidingen.

Vaardigheden kunnen ook worden verworven of gezamenlijk worden opgebouwd tijdens **collectieve opvolgingen** en supervisiesessies. Deze reflectieve ruimtes bieden vrijwilligers

de kans om hun moeilijkheden en successen te delen, samen oplossingen te bedenken, ervaringen uit te wisselen en de praktijk te verbeteren.

Informele momenten om verbondenheid te creëren en vrijwilligers te erkennen

De onderzoeksgroep beschouwt het gevoel van verbondenheid als een belangrijke factor die bijdraagt aan de voortzetting van vrijwilligerswerk. **Informele momenten** spelen hierin een grote rol, omdat ze niet alleen het gevoel van samenhang versterken, maar ook dienen als momenten van erkenning en waardering. Organisaties benutten deze gelegenheden vaak om hun vrijwilligers te bedanken voor hun inzet. Volgens de onderzoeksgroep is het essentieel dat deze dankbetuigingen de bijdrage van vrijwilligers aan het welzijn van gebruikers en aan het succes van de organisatie in de verf zetten, om hun motivatie te versterken.

Dit gevoel van verbondenheid kan gedurende het hele begeleidingsproces worden ontwikkeld door een algemeen klimaat van luisterbereidheid en goodwill, wat Reboul (2018) "gezelligheid" (*convivialité*) noemt. Dit concept bevordert de persoonlijke ontwikkeling van vrijwilligers, helpt hen zich beter te integreren en zorgt ervoor dat "de associatieve persoonlijkheid en de persoonlijke identiteit samenvloeien". *Het comfort dat hieruit voortvloeit, stimuleert de langdurige betrokkenheid van vrijwilligers* (Reboul, 2018, p.7).

Naast het bevorderen van gezelligheid kan het gevoel van verbondenheid en erkenning ook worden versterkt door vrijwilligers te betrekken bij de *governance* en de beleidsreflecties van de organisatie. Door vrijwilligers, indien ze dat wensen, te integreren in het besluitvormingsproces, krijgen ze een sterker gevoel van deelname aan een gezamenlijk project waarin hun kennis en stem worden erkend en gewaardeerd. Hierdoor kunnen vrijwilligers actief bijdragen aan de organisatie en zich die eigen maken.

Uitdagingen bij het invoeren van het begeleidingsmodel

"Ondanks al onze inspanningen ontbreekt het vrijwilligers soms aan beschikbaarheid. Ik probeer collectieve of individuele momenten te organiseren, maar slechts weinig vrijwilligers nemen eraan deel. We bieden opleidingen aan en uiteindelijk hebben we twee inschrijvingen. Voor ons is dit een echte uitdaging" (atelier van 05/12/2024).

Organisaties kunnen moeilijkheden en obstakels ondervinden bij het implementeren van een degelijk vrijwilligersbegeleidingsproces. Ons onderzoek wijst met name op de beperkte personeelsmiddelen als een van de voornaamste uitdagingen.

Dit heeft betrekking op verschillende aspecten:

- De beschikbaarheid van werknemers: Het tijdsbudget dat zij kunnen besteden aan de begeleiding van vrijwilligers hangt af van de organisatie. Heeft de organisatie een voltijdse vrijwilligerscoördinator, of wordt deze taak gecombineerd met andere functies?
- De beschikbaarheid van vrijwilligers: Zelfs met een goed begeleidingsprogramma kan de beschikbaarheid van vrijwilligers een beperking vormen. De onderzoeksgroep benadrukt dat de tijd die een vrijwilliger aan begeleiding besteedt geen afbreuk mag doen aan de tijd die hij of zij besteedt aan zijn/haar eigenlijke vrijwilligersactiviteiten.

Daarnaast wordt ook de professionalisering van de sociale non-profitsector genoemd als een mogelijke belemmering. Begeleiding brengt een verhoogde administratieve last met zich mee, wat soms in tegenspraak is met de waarden en de urgentie van het werkveld. Zowel vrijwilligerscoördinatoren als vrijwilligers moeten beschikbaar zijn om deel te nemen aan het begeleidingsproces, maar hun prioriteiten liggen vaak elders.

Deze factoren maken het moeilijk om een evenwicht te vinden tussen structurele ondersteuning en de realiteit op het terrein.

Het kader van vrijwilligerswerk

"Het is belangrijk dat de instelling het kader vastlegt. Theoretisch gezien vooraf, maar ook tijdens en na de inzet van de vrijwilliger. Dat ze het kader bepaalt, er regelmatig op terugkomt en controleert of de vrijwilliger zich eraan houdt" (onderzoeksgroep, sessie 1).

Naast een passende begeleiding moeten vrijwilligers binnen hun organisatie over een helder kader beschikken. Dit kader, dat wordt bepaald door een geheel van normen, regels en richtlijnen, helpt om: verwachte gedragingen af te bakenen, de missies en taken van vrijwilligers te verduidelijken, de afstemming op de doelstellingen en waarden van de organisatie te garanderen. Toch roept de toepassing van dit kader spanningen op tussen rigiditeit en flexibiliteit, vooral als het gaat om de interacties tussen vrijwilligers, werknemers en gebruikers. In dit deel definiëren we de belangrijkste elementen van dit kader en laten we zien hoe het bijdraagt aan het structureren van de relaties tussen vrijwilligers en gebruikers.

Een kader dat aansluit bij de waarden en missie van de organisatie

"Met het werk van vrijwilligers proberen we het welzijn van onze gebruikers te verbeteren en hen naar een gelukkigere, meer aanvaardbare situatie te begeleiden. [...] Het kader heeft als enige doel de levensomstandigheden van de gebruikers te verbeteren" (onderzoeksgroep, sessie 5).

Een kader heeft in de eerste plaats als doel de activiteiten van vrijwilligers af te bakenen, zodat ze in lijn blijven met de doelstellingen en waarden van de organisatie. In sociale hulporganisaties zijn deze doelstellingen vaak gekoppeld aan het aanpakken van een specifieke sociale problematiek binnen een bepaalde doelgroep.

Het kader helpt vrijwilligers betekenis te geven aan hun inzet door:

- Hun persoonlijke investering te situeren binnen een duidelijk gedefinieerde missie.
- Hun rol te plaatsen binnen een breder collectief project.

Op die manier fungeert het als een instrument voor integratie en behoud van vrijwilligers. Het kader brengt de verwachtingen van de organisatie in overeenstemming met de behoeften van de vrijwilliger, terwijl het garandeert dat het resultaat van hun inzet ten goede komt aan de gebruikers.

Normen, regels en richtlijnen

Het kader bestaat uit principes die de actie begeleiden, sturen of reguleren. Deze kunnen verschillende vormen aannemen: algemene en informele normen, duidelijke en geformaliseerde regels, algemene richtlijnen die zowel formeel als informeel kunnen zijn.

Normen bepalen het verwachte gedrag van vrijwilligers, zonder expliciet door de organisatie te worden geformuleerd. Ze vormen een impliciete set regels die ontstaan en evolueren door sociale interacties (Rémy, 2005). De legitimiteit van deze normen wordt gerechtvaardigd door hun afstemming op de waarden van de organisatie, het vrijwilligerswerk en de sociale actie in het algemeen. Deze normen worden overgedragen en uitgedragen door personen die verantwoordelijk zijn voor de begeleiding van vrijwilligers of door ervaren vrijwilligers die al goed geïntegreerd zijn in de organisatie. Nieuwe vrijwilligers moeten deze normen vaak gaandeweg integreren in hun vrijwilligerswerk. Sommige van deze normen kunnen ze reeds hebben verworven in andere contexten, zoals een eerdere vrijwilligerservaring.

"Er zijn morele regels die niet altijd expliciet zijn, maar wel deel uitmaken van het kader. Kunnen die worden bestraft, aangezien ze niet formeel zijn vastgelegd? Tegelijkertijd zijn er dingen die aanvaardbaar kunnen zijn. Een kort partijtje badminton spelen in een park met een gebruiker buiten de organisatie kan bijvoorbeeld toelaatbaar zijn. Maar als het verder gaat... De grens is dun, maar kan besproken worden met de leden van de organisatie" (onderzoeksgroep, sessie 5).

Regels zijn duidelijk geformuleerde en precieze richtlijnen die bepalen wat de vrijwilliger moet doen, hoe hij/zij het moet doen en wat niet toegestaan is. Deze regels omvatten vaak operationele aspecten die de missie van vrijwilligers afbakenen, zoals: de taken die zij uitvoeren, de werkuren die zij moeten respecteren, de locatie waar het vrijwilligerswerk wordt uitgevoerd. Door gelijke regels toe te passen op alle vrijwilligers, dragen organisaties bij aan het creëren van een voorspelbaar en eerlijk kader dat voor iedereen geldt.

Vrijwilligers die de regels overtreden, kunnen onderworpen worden aan sancties. Deze kunnen variëren per organisatie, maar de sancties die door de onderzoeksgroep werden genoemd zijn: een waarschuwing, een tijdelijke schorsing, definitieve uitsluiting uit de organisatie. Belangrijk is dat sancties enkel betrekking hebben op het vrijwilligersengagement zelf, wat betekent dat ze uitsluitend betrekking hebben op de mogelijkheid om het vrijwilligerswerk al dan niet voort te zetten.

Richtlijnen (*balises*) zijn elementen die de acties van vrijwilligers begeleiden, zonder hen echter een volledig uitgestippeld pad of een vaste reeks te volgen handelingen op te leggen. Net als normen zijn richtlijnen algemeen geformuleerd, maar ze zijn geformaliseerd en expliciet, zoals regels. Ze kunnen mondeling aan vrijwilligers worden meegedeeld, maar worden vaak vastgelegd in documenten zoals charters of gedragscodes. Het gebruik van

richtlijnen in vrijwilligerswerk helpt om betekenis te geven aan hun inzet, zonder hen te veel te beperken. In tegenstelling tot regels laten richtlijnen ruimte voor interpretatie door de vrijwilliger.

De combinatie van normen, regels en richtlijnen draagt bij aan het definiëren van de taken van de vrijwilliger maar ook het bepalen van de grenzen van hun activiteiten. Aangezien deze reguleringsmechanismen meer of minder formeel en flexibel kunnen zijn, hebben vrijwilligers een grotere of kleinere handelingsvrijheid, of bevinden ze zich juist in een meer gecontroleerde omgeving. Deze mate van controle is voornamelijk afhankelijk van de aard van hun taken en de kwetsbaarheid van de gebruikers waarmee ze werken.

Het kader berust ook op collectieve organisatie

Hoewel normen, regels en richtlijnen de basis vormen van het kader voor vrijwilligerswerk, beperkt het kader zich niet tot deze elementen. Het is namelijk het product van een collectieve organisatie. Door hun betrokkenheid binnen de organisatie dragen vrijwilligers niet alleen bij aan de herdefiniëring van normen, regels en richtlijnen, maar geven ze ook betekenis aan hun inzet via samenwerking en gemeenschappelijk handelen.

In de praktijk is het kader bedoeld om de acties van vrijwilligers te structureren, zodat ze samen in dezelfde richting werken. Door terug te grijpen op de waarden en doelstellingen van de organisatie werken vrijwilligers en werknemers gezamenlijk om acties af te stemmen op de verschillende situaties die zich voordoen. Dit gebeurt via aanpassingsprocessen waarbij leden van de organisatie hun activiteiten onderling coördineren.

De collectieve organisatie is gebaseerd op principes van "conniventie" (onderzoeksgroep, sessie 5), oftewel stilzwijgende overeenkomsten die niet noodzakelijk formeel zijn vastgelegd. Dit begrip verwijst enerzijds naar de capaciteit om samen te handelen en activiteiten in dezelfde richting te sturen, maar ook naar een gedeeld begrip van de betekenis die ieder individu aan zijn of haar inzet geeft. Deze collectieve dynamiek ontstaat zowel door gedeelde praktijkervaringen als door gezamenlijke reflectie.

"Mijn vrijwilligerswerk staat altijd in verbinding met anderen: maatschappelijk werkers, gezinshelpers, thuiszorgverleners, en diensten voor thuiszorg. Ik ben voortdurend in contact met andere mensen. Het werkt wanneer je een bepaalde verstandhouding vindt: we begrijpen elkaar en weten wat er moet gebeuren. Dit veronderstelt dat we niet alleen de betekenis van ons werk delen, maar ook hoe we het moeten uitvoeren en hoe we met mensen moeten omgaan. Dit wordt niet onderwezen. Het ontstaat door ervaring" (onderzoeksgroep, sessie 5).

Een instrument voor het reguleren van de relatie tussen vrijwilligers en gebruikers

Vrijwilligers baseren zich op het kader van hun organisatie om te bepalen hoe ze interageren met gebruikers. Een deel van de vrijwilligers in de sociale sector heeft als opdracht om gebruikers te helpen of te begeleiden. Deze taken kunnen bestaan uit het bieden van materiële hulp of een dienst maar ook het opbouwen van sociale banden met gebruikers. Het kader en de rolomschrijvingen binnen vrijwilligerswerk helpen om de grenzen van het engagement van vrijwilligers te bepalen en twee essentiële voorwaarden te waarborgen: zowel het welzijn van de gebruiker waarborgen als de vrijwilliger beschermen tegen overmatige betrokkenheid.

"Het kader dient ook om vrijwilligers te beschermen die te veel willen geven. Ze kunnen zichzelf verliezen in de relatie met de gebruiker" (onderzoeksgroep, sessie 5).

Het kader helpt om de doelstellingen van de vrijwilligersmissies te bepalen, wat zowel de "waarom" als de "hoe" van de relatie met gebruikers omvat. Het biedt handvatten voor vrijwilligers om een juiste houding aan te nemen, die een delicate balans vereist tussen:

- Te grote afstand → veroorzaakt door een gebrek aan aandacht voor de behoeften van gebruikers.
- Te grote nabijheid → kan vrijwilligers in moeilijke of zelfs problematische situaties brengen.

Dit evenwicht is vergelijkbaar met dat van sociale werkers in hun relatie met gebruikers (Pétermann, 2016; Prayez, 2009). Aangezien de relatie tussen helper en geholpen asymmetrisch is, rijst de vraag hoe deze kan worden geherbalanceerd zonder de nodige professionele afstand te verliezen. De onderzoeksgroep onderzocht, aan de hand van concrete interacties, welke houding vrijwilligers moeten aannemen en welke factoren binnen de organisatie dit proces ondersteunen of juist bemoeilijken.

De grenzen binnen de relatie zijn deels afhankelijk van de verwachtingen van de vrijwilliger ten aanzien van zijn/haar rol en ook de tijd en ruimte die hij/zij aan de relatie wil besteden. Vrijwilligers hanteren hier verschillende benaderingen. Sommigen trekken extra tijd uit voor gebruikers buiten hun officiële vrijwilligersuren. Anderen bewaken striktere grenzen tussen hun privéleven en vrijwilligerswerk.

Wanneer er geen duidelijke richtlijnen zijn, kunnen zowel vrijwilligers als gebruikers verloren raken in de relatie. Dit kan leiden tot een gebrek aan respect voor grenzen tussen vrijwilliger en gebruiker. Het gebrek aan coördinatie en duidelijke richtlijnen om de relatie tussen vrijwilligers en gebruikers te structureren kan leiden tot overmatige vraag en druk op de vrijwilligers. Dit kan niet alleen overbelasting veroorzaken, maar ook ertoe leiden dat

vrijwilligers zich te sterk engageren zonder hun eigen grenzen te bewaken, wat uiteindelijk kan resulteren in uitputting en disengagement.

Het kader beschermt vrijwilligers door:

- Duidelijke richtlijnen te bieden voor de relatie met gebruikers
- Een gedeeld waardensysteem te hanteren als referentiepunt voor besluitvorming
- Regels op te leggen die de grenzen van de relatie bepalen

Het doel hiervan is vaak om de privacy van vrijwilligers te beschermen en de hulpverlening te beperken tot het vrijwilligerswerk binnen de organisatie. Dergelijke expliciete grenzen kunnen vrijwilligers ook helpen om hun positie te rechtvaardigen, bijvoorbeeld bij conflicten met gebruikers.

Toch is het bestaan van een formeel kader niet voldoende om te garanderen dat de vastgelegde regels ook systematisch worden nageleefd. Dit hangt ook af van:

- De bereidheid van vrijwilligers om de relevantie van de richtlijnen te begrijpen
- Hun mate van overeenstemming met de visie op hulpverlening die door de organisatie wordt verdedigd
- Het besef dat deze regels ook hen beschermen in hun relatie met gebruikers

Vrijwilligers moeten zich de principes van het kader eigen maken, niet alleen als instrument om hun inzet te structureren, maar ook als bescherming voor hun eigen welzijn binnen de organisatie.

De grens van het kader en de ruimte erbuiten

Toch gebeurt het dat het bestaande kader niet altijd geschikt is voor het omgaan met bepaalde situaties. Vrijwilligers kunnen ervaren dat sommige regels of richtlijnen hen belemmeren om gebruikers adequaat te helpen, zoals van hen wordt verwacht. In noodsituaties of bij ernstige problemen kunnen vrijwilligers ervoor kiezen om buiten het kader te handelen.

Vanuit het perspectief van de organisatie kan het voorkomen dat zij toestaan dat vrijwilligers incidenteel afwijken van het kader, zolang dit het welzijn van de gebruiker ten goede komt, geen schade berokkent aan andere vrijwilligers of de organisatie zelf. Soms wordt het overschrijden van het kader zelfs aangemoedigd door de begeleiders van vrijwilligers. Dit kan bijdragen aan het ontwikkelen van creatieve manieren om gebruikers te ondersteunen en om zich aan te passen aan onverwachte of uitzonderlijke situaties.

"Ik vind het idee van een kader heel waardevol: het is belangrijk om het te benoemen en te respecteren. Maar soms handel ik een beetje buiten dat kader. We moeten ook vermijden om te rigide te zijn. Af en toe een kleine uitzondering maken kan geen kwaad. Anders worden we te strikt en verliezen we het menselijke aspect. Terwijl een vrijwilliger in de sociale sector juist in de eerste plaats met mensen werkt. Elke situatie is zo verschillend" (onderzoeksgroep, sessie 2).

Dit evenwicht tussen het respecteren van het kader en het vermogen om zich aan te passen aan specifieke situaties is vaak wat er van vrijwilligers wordt verwacht. Vrijwilligers moeten erop toezien dat hun acties in lijn blijven met de waarden en doelstellingen van de organisatie. Hoewel de mogelijkheid om buiten het kader te handelen kan leiden tot meer autonomie en creativiteit, kan dit ook uitdagingen met zich meebrengen. Vrijwilligers hebben niet altijd de juiste hulpmiddelen of richtlijnen om te bepalen welke acties geschikt zijn in een specifieke situatie. Daarom blijft het belangrijk om hen te ondersteunen en te voorzien van reflectieruimtes waarin deze kwesties kunnen worden besproken.

De impact van het negeren van de behoeften van vrijwilligers

Het bieden van een passend begeleidingsprogramma en een ondersteunend kader waarin vrijwilligers zich kunnen ontwikkelen, wordt beschouwd als een cruciale voorwaarde voor organisaties om hun vrijwilligers te behouden. Breder gezien benadrukt de onderzoeksgroep hoe het niet erkennen van deze behoeften schadelijke gevolgen kan hebben voor vrijwilligers, de organisatie en de gebruikers.

Wanneer deze aspecten worden verwaarloosd, kan dit leiden tot een uitputting van de vrijwilliger en een ondermijning van de vrijwillige aard van het engagement, vooral wanneer het voor de vrijwilliger niet meer haalbaar lijkt om zich terug te trekken. In deze sectie gaan we dieper in op deze gevolgen en hun impact op zowel vrijwilligers als de organisaties waarin ze zich inzetten.

Risico op burn-out bij vrijwilligers

Hoewel de uitputting van vrijwilligers kan voortkomen uit een gebrek aan overheidssteun, wordt burn-out vaak ook veroorzaakt door een tekort aan begeleiding en een gebrek aan een duidelijk kader. Daarnaast spelen nog andere risicofactoren een rol.

Ons onderzoek verwijst naar de desillusie die vrijwilligers kunnen ervaren. Dit ontstaat wanneer er een dissonantie is tussen hun verwachtingen en de realiteit van hun vrijwilligerswerk. Een van de oorzaken hiervan is **een gebrek aan communicatie** van de organisatie over de werkelijke aard van de activiteit.

Wanneer vrijwilligers zich machteloos voelen, kan dit uiteindelijk leiden tot disengagement. Dit gevoel ontstaat vooral wanneer:

- De situaties van gebruikers steeds complexer worden, wat steeds meer kennis en vaardigheden vereist.
- Vrijwilligers niet over voldoende middelen en ondersteuning beschikken om effectief te helpen.

Vrijwilligers kunnen uitgeput raken door overmatige vraag (*sursollicitation*) of overbetrokkenheid (*surinvestissement*):

- Overmatige vraag: De organisatie verwacht te veel inzet van de vrijwilliger, wat leidt tot een te hoge belasting.
- Overbetrokkenheid: Sommige vrijwilligers geven meer dan van hen wordt gevraagd, zonder dat het kader van hun engagement regelmatig wordt herbevestigd.

Het is belangrijk dat organisaties helpen de mythe van de "redder" te ontcrachten, een beeld dat vrijwilligers soms aannemen.

Deze "redderrol" kan schadelijk zijn:

- Voor de vrijwilliger, die zichzelf overbelast en het risico loopt op emotionele uitputting.
- Voor de gebruiker, die hierdoor in een afhankelijke relatie terecht kan komen.

Daarom is het cruciaal dat organisaties hun vrijwilligers ondersteunen met realistische verwachtingen, duidelijke grenzen en voldoende begeleiding, om hen te beschermen tegen de risico's van burn-out en disengagement.

"Er heerst een gevoel van machteloosheid bij vrijwilligerscoördinatoren omdat ze niet altijd weten hoe ze vrijwilligers in moeilijke situaties het beste kunnen ondersteunen. Ben ik voldoende opgeleid, heb ik de juiste hulpmiddelen en voel ik me comfortabel genoeg om het uitputtingsgevoel van vrijwilligers op te vangen?" (Atelier van 05/12/2024.)

Vrijwilligerswerk als een vrije keuze

De vraag of vrijwilligerswerk een daad van vrije wil is, wordt minder beïnvloed door de regels en beperkingen die organisaties opleggen, maar eerder door de afhankelijkheid van organisaties van hun vrijwilligers om goed te functioneren. De vrijheid van het engagement wordt meestal niet in twijfel getrokken bij de start van het vrijwilligerswerk, omdat iedereen vrij is om zich al dan niet te engageren. Echter, deze vrijheid wordt wel een vraagstuk tijdens het vrijwilligerswerk zelf en vooral op het moment van disengagement, wanneer een vrijwilliger zijn of haar activiteit wil stopzetten maar zich daarin belemmerd voelt, zonder dat er sprake is van expliciete dwang.

Het stopzetten van een engagement kan voor vrijwilligers aanvoelen als een vorm van plichtsverzuim. Dit roept vaak vragen op over hun persoonlijke waarden en identiteit, hun impact op de organisatie en de gevolgen van hun vertrek op het functioneren van de structuur. Vrijwilligers kunnen zich schuldig voelen en zich afvragen of hun vertrek schade toebrengt aan de organisatie. Dit onderstreept de afhankelijkheid van sommige organisaties van hun vrijwilligers. Dit probleem is vooral relevant voor kleine verenigingen die sterk op vrijwilligers steunen of voor organisaties waarin vrijwilligers cruciale taken vervullen, zoals bijvoorbeeld bij de publieksopvang, waar de aanwezigheid van vrijwilligers direct het verschil maakt.

"Ik was vrijwilliger in een organisatie waar vrijwilligers 's avonds en 's nachts instonden voor de opvang. Soms moesten we last-minute afzeggingen opvangen. Ik voelde me schuldig als ik niet beschikbaar was, want als wij er niet waren, kon de opvang geen onderdak bieden aan de dertig vrouwen die daar de nacht moesten doorbrengen" (atelier van 05/12/2024).

Gezien deze risico's benadrukt de onderzoeksgroep de noodzaak om:

- De rol van de vrijwilliger duidelijk af te bakenen om overbelasting te voorkomen.
- Vrijwilligers voldoende inspraak te geven door hen een ruimte te bieden om zich uit te drukken.
- De waarde van hun inzet te erkennen, zonder hen de volledige verantwoordelijkheid voor het functioneren van de organisatie op te leggen.

De onderzoeksgroep benadrukt vooral het belang van het erkennen van de vrijwilliger als individu. Vrijwilligers zijn geen uniforme groep, maar mensen met unieke kenmerken, motivaties en beperkingen. Dit betekent dat:

- Begeleiding moet worden afgestemd op hun persoonlijke behoeften en levensomstandigheden.
- Een standaard kader en algemene begeleiding niet voldoende zijn om vrijwilligers optimaal te ondersteunen.
- Er een evenwicht nodig is tussen de collectieve dynamiek en individuele ondersteuning.

Deze realiteit impliceert een aanzienlijke investering van vrijwilligerscoördinatoren, een inzet die niet altijd haalbaar is gezien de beschikbare middelen en tijd binnen organisaties.

Aanbevelingen

Op basis van de reflecties en analyses die door de onderzoeksgroep zijn uitgevoerd, hebben we een reeks aanbevelingen geformuleerd.

Deze aanbevelingen hebben twee doelen:

1. De erkenning versterken van de rol en meerwaarde van vrijwilligerswerk binnen de sociale sector.
2. De uitvoering van vrijwilligersactiviteiten vergemakkelijken, met een sterke nadruk op het welzijn en de ontplooiing van vrijwilligers.

Om deze aanbevelingen effectief te laten zijn, moet echter ook de algemene kwestie van overheidsfinanciering binnen de sociale sector worden overwogen. Uit ons onderzoek blijkt hoezeer het gebrek aan middelen een impact heeft op vrijwilligerswerk en de voorwaarden waaronder het kan worden uitgevoerd. Om de voortdurende nieuwe uitdagingen binnen de sociale sector aan te pakken, is het cruciaal om na te denken over financieringsmodellen. De meeste actoren die in deze studie werden geïnterviewd, beschouwen de huidige financiering immers als onvoldoende.

AANBEVELINGEN AAN BELEIDSMAKERS & FINANCIËLE INSTELLINGEN

De bijdrage van vrijwilligerswerk in de sociale sector meten

- Regelmatig een kadastrering uitvoeren van vrijwilligers in de sociale sector in Brussel en andere regio's om het aandeel van vrijwilligerswerk in de sector te evalueren.
- Organisaties en federaties binnen de sociale sector regelmatig bevragen over de soorten taken die door vrijwilligers worden uitgevoerd.

De middelen voor begeleiding en ondersteuning van vrijwilligers herzien

- Opleidingsfondsen oprichten voor vrijwilligers.
- De functie van vrijwilligerscoördinator erkennen en financieren.
- De kosten van vrijwilligersbegeleiding voor organisaties meten op basis van de kadastrering.

AANBEVELINGEN AAN ORGANISATIES

De toegankelijkheid garanderen en inclusie bevorderen binnen vrijwilligerswerk

- De taken voor vrijwilligers diversifiëren om mensen met uiteenlopende motivaties, vaardigheden en kennis te betrekken.
- Mogelijkheden voor occasioneel vrijwilligerswerk identificeren op basis van de missie van de organisatie en de nodige investeringen in vrijwilligersbegeleiding.

- De rol van vooraf verworven competenties heroverwegen als toegangseis tot vrijwilligerswerk en eerder inzetten op vaardigheidsontwikkeling tijdens het engagement (opleidingen, supervisie, mentoring...).
- Vrijwilligersactiviteiten aanbieden binnen andere diensten voor gebruikers die zich willen engageren.

Een begeleiding bieden die het welzijn en de ontplooiing van vrijwilligers bevordert

- De individuele motivaties, behoeften en verwachtingen van vrijwilligers identificeren om een passende begeleiding te bieden.
- Opleidingen en ontmoetingsmomenten organiseren op basis van de beschikbaarheid en interesses van vrijwilligers.
- Vrijwilligers informeren over het doel en nut van opleidingen, vooral wanneer deze verplicht zijn.
- Gespreksruimtes creëren tussen vrijwilligers en hun referentiepersoon om hun activiteiten te evalueren en bij te sturen.
- Rekening houden met de inzichten en ervaringen van vrijwilligers bij het aanpassen van de begeleiding.
- Instrumenten en momenten voorzien om het welzijn van vrijwilligers te bewaken tijdens hun engagement.
- Vrijwilligers vooraf informeren over de verschillende vrijwilligersmogelijkheden binnen de organisatie.
- Tijdens de wervingsfase (of bij een functiewijziging) de vrijwilliger informeren over de praktische realiteit van de missie en de mogelijke moeilijke situaties.
- Vanaf de start duidelijk communiceren over verplichte en optionele begeleidingsmomenten.
- Ruimtes bieden voor individuele opvolging en supervisie, zodat vrijwilligers hun moeilijkheden en ervaringen kunnen delen.
- Het juiste evenwicht vinden tussen de tijd die een vrijwilliger investeert in begeleiding en de tijd die wordt besteed aan de activiteit zelf.

Een helder maar flexibel kader garanderen voor vrijwilligerswerk

- Intervisiemomenten tussen vrijwilligers en werknemers organiseren om de relevantie van het bestaande kader te evalueren op basis van praktijkervaringen.
- Het kader regelmatig aanpassen zodat het afgestemd blijft op de taken van vrijwilligers.

AANBEVELINGEN AAN VRIJWILLIGERS

- Tijd nemen om na te denken over het engagement (tijd, behoeften, motivaties...) en deze met de organisatie bespreken indien nodig.
- Moeilijkheden tijdens de activiteiten signaleren bij een referentiepersoon binnen de organisatie.

Conclusie

Vrijwilligerswerk in de sociale sector staat niet op instorten, integendeel. Burgers blijven vrijwillig en belangeloos hun tijd en energie geven om mensen in nood te helpen. Tegelijkertijd worden deze vrijwilligers geconfronteerd met talrijke uitdagingen die hun engagement en welzijn in gevaar kunnen brengen. Door het gebrek aan structurele maatregelen van de overheid worden sommige non-profitorganisaties steeds afhankelijker van vrijwilligers om essentiële diensten te blijven aanbieden aan kwetsbare doelgroepen.

Om de inzet van vrijwilligers in de sociale sector te ondersteunen, beschikken organisaties over twee belangrijke middelen:

1. Een begeleiding die is afgestemd op de specifieke behoeften van elke vrijwilliger.
2. Een helder maar flexibel organisatorisch kader dat vrijwilligers richting geeft in hun missies.

Zoals we hebben gezien, zijn deze twee elementen cruciaal om vrijwilligerswerk op lange termijn te bevorderen en te behouden. Tegelijkertijd brengen ze meervoudige uitdagingen met zich mee, zowel voor vrijwilligers als voor de organisaties die hen verwelkomen.

Het ontwerpen van een passende begeleiding en een goed omkaderde structuur is een complex maar noodzakelijk proces voor organisaties. Dit vereist een delicate balans tussen de individuele en collectieve behoeften van vrijwilligers, de verwachtingen van gebruikers en de realiteit van de organisatie. Begeleiding en kaders mogen geen rigide instrumenten zijn, maar moeten worden gezien als dynamische processen in voortdurende (co-)ontwikkeling. Dit vereist een aanzienlijke investering van de organisatie, die echter vaak te kampen heeft met een tekort aan middelen en ondersteuning om dit effectief te realiseren.

Net zoals werkgerelateerde stress een realiteit is voor werknemers in de sociale sector (Marziali & Willaert, 2023), verschuift de onderzoeksgroep de aandacht naar dezelfde risico's bij vrijwilligers. Vrijwilligers zijn mensen die hun tijd geven om anderen te helpen, maar hun motivatie kan botsen met de soms harde realiteit van hun werk. Dit kan leiden tot uitputtingsrisico's waarvoor organisaties waakzaam moeten blijven, aangezien het welzijn van vrijwilligers een essentiële voorwaarde is voor hun duurzame engagement. Vrijwilligers die werken met extreem kwetsbare doelgroepen kunnen gevoelens van machteloosheid ervaren, wat een psychologische impact kan hebben. Wanneer vrijwilligers hun eigen grenzen bereiken, kan er een gevoel van schuld ontstaan. Ze voelen zich klem zitten tussen vermoeidheid en de verwachting om te blijven helpen, zowel vanuit de organisatie als vanuit de gebruikers. De onderzoeksgroep benadrukt daarom de cruciale rol van organisaties in het voorkomen van psychosociale risico's en het opzetten van luisterruimtes om vrijwilligers beter te ondersteunen. Tegelijkertijd is het ook aan de vrijwilliger om persoonlijke grenzen te

bepalen en regelmatig te evalueren of het engagement nog steeds passend is. Dit is een proces van zelfreflectie, waarin organisaties hun vrijwilligers actief kunnen ondersteunen.

Dit onderzoek draagt bij aan het zichtbaar maken van de cruciale rol van vrijwilligers in de sociale sector en onderstreept het belang van zorg en ondersteuning voor deze groep. Daarnaast hopen we dat deze studie helpt om de maatschappelijke waarde van vrijwilligerswerk beter te erkennen en om de inzet van burgers die zich vrijwillig engageren voor de meest kwetsbare personen beter te waarderen en ondersteunen.

Bibliografie

Benelli, N., & Modak, M. (2010). Analyser un objet invisible : Le travail de care. *Revue française de sociologie*, 51(1), 39-60. <https://doi.org/10.3917/rfs.511.0039>

Bernardeau, D. (2018). Professionnalisation des bénévoles : compétences et référentiels. *SociologieS* [En ligne]. <https://doi.org/10.4000/sociologies.6758>

Boezeman, E. J., & Ellemers, N. (2009). Intrinsic need satisfaction and the job attitudes of volunteers versus paid employees working in a charitable volunteer organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(4), 897-914. <https://doi.org/10.1348/096317908X383742>

Bourdoncle, R. (2000). Professionnalisation, formes et dispositifs. *Recherche & Formation*, 35(1), 117-132. <https://doi.org/10.3406/refor.2000.1674>

Breton, R. (2002). Modalités d'appartenance aux francophonies minoritaires. *Sociologie et Sociétés*, 26(1), 5969. <https://doi.org/10.7202/001102ar>

Cousineau, M. (2013). Être un bénévole fidèle au sein du « no-profit system ». *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*, 19(48), 171-190. <https://doi.org/10.3917/rips1.048.0171>

Halba, B. (2006). Gestion du bénévolat et du volontariat. De Boeck Supérieur. « New Management ». <https://doi.org/10.3917/dbu.halba.2006.01>

Hager, M., Brudney, J. (2004). *Volunteer Management Practices and Retention of Volunteers*. Urban Institute Press. Consulté le 3 janvier 2025, http://nevadavolunteers.org/docs/amicorps_grant/volunteer_practices_retention.pdf

Houle, B. J., Sagarin, B. J., et Kaplan, M. F. (2005). A Functional Approach to Volunteerism: Do Volunteer Motives Predict Task Preference? *Basic and Applied Social Psychology*, 27(4), 337– 344. https://doi.org/10.1207/s15324834basp2704_6

Hustinx, L., & Dudal, P. (2020). *Le volontariat en Belgique. Chiffres-clés 2019*. Université de Gand, Fondation Roi Baudouin.

Khasanzyanova, A. (2017). Quelles compétences acquièrent les bénévoles dans les associations et pour quels usages ? *Éducation et Socialisation*, 46. <https://doi.org/10.4000/edso.2776>

Marziali, V., & Willaert, A. (2023). Evolution des problématiques sociales et de santé 2018-2022. *Constats et recommandations* (p. 46). Conseil Bruxellois de Coordination Sociopolitique.

Moriau, J. (2022). Les quatre étapes de la gestion publique du secteur associatif à Bruxelles (1945-2015). Dans Collectif 21, Cent ans d'associatif en Belgique... Et demain ? 159-169. Agence Alter Editions.

Pilote, A. (2003). Sentiment d'appartenance et construction de l'identité chez les jeunes fréquentant l'école Sainte-Anne en milieu francophone minoritaire. *Francophonies d'Amérique*, 16, 37-44. <https://doi.org/10.7202/1005216ar>

Reboul, P. (2018). Prendre soin des accompagnants bénévoles. Jusqu'à la Mort Accompanyer la Vie, 135(4), 5-8. <https://doi.org/10.3917/jalmalv.135.0005>

Rémy, C. (2005). Quand la norme implicite est le moteur de l'action normes, déviance et réactions sociales dans un abattoir. *Déviance et Société*, 29(2), 103-112. <https://doi.org/10.3917/ds.292.0103>

Een Franstalige versie van deze samenvatting en het volledige onderzoeksrapport zijn beschikbaar op de website www.levolontariat.be

Uitgever: Frédéric Parmentier
11 Koningsstraat 1000 Brussel
Plateforme francophone du Volontariat VZW
RPM Brussel - N°480.151.186 - BE79 5230 8016 6333
info@levolontariat.be - www.levolontariat.be |
Lay-out : www.orange-juice.be
D/2025/14.328/1

Met de steun van:



Dit onderzoek maakt deel uit van het VERA 2024-project "Volunteering Equality Rights Action"
<https://www.levolontariat.be/fonctionnement-volontarias>



**Volunteering Equality
Rights Action**
VERA 2024



**Co-funded by
the European Union**

Project Number: 101140501
(Revealing European Values in Volunteering in Europe - REVIVE Project No. 101051131)

Project gesteund door de Koning Boudewijnstichting en de Nationale Loterij.