

Het kind en het badwater



Marjet van Houten
Aletta Winsemius

Inleiding

Het creëren van duurzaamheid in het vrijwilligerswerk is de centrale these in de zoektocht van het project “Is the future of voluntary work a tragedy of the commons?”. Om deze tragedie te voorkomen is het optimaliseren van de voorwaarden, waaronder het vrijwilligerswerk functioneert een belangrijke invalshoek. Het geven van erkenning, waardering en beloning is één van die voorwaardenscheppende omstandigheden. In dit artikel richten wij ons op de vraag welke bijdrage verschillende vormen van (h)erkenning, waardering en beloning kunnen leveren om de duurzaamheid van het vrijwilligerswerk te behouden of bevorderen.

We richten ons in dit paper op erkenning en waardering, niet op promotie. Promotie, erkenning en waardering worden veelal in één adem genoemd, maar vertegenwoordigen wezenlijk verschillende doelen. Promotie heeft te maken met het gezicht van het vrijwilligerswerk van binnen naar buiten: hoe kun je de wereld laten zien wat vrijwilligerswerk behelst en hoe fijn is het om vrijwilliger te zijn? Doel is om te bewerkstelligen dat mensen buiten de organisatie tot actie overgaan, bijvoorbeeld dat ze mee willen gaan doen, geld ter beschikking willen stellen of een beleid gaan maken dat het vrijwilligerswerk ondersteunt. Erkenning, waardering en beloning hebben een andere richting; ze zijn veel meer van buiten naar binnen gericht. Het gaat om erkenning en waardering van de overheid voor de vrijwilligerssector, of om erkenning en waardering binnen de vrijwilligerssector of binnen de organisatie zelf. Dat er wellicht ook een promotioneel effect uitgaat, of dat er promotionele motieven ten grondslag liggen aan het geven van erkenning en waardering, is in feite een neveneffect.

Toegenomen aandacht

De laatste tijd is er een groeiende aandacht voor erkenning en waardering van vrijwilligerswerk, met name bij gemeenten en in de vrijwilligerssector. De aandacht van onderzoekers blijft hierbij achter. Mogelijke oorzaken voor de toegenomen aandacht voor erkenning en waardering zijn de stimuleringsmaatregelen die de rijksoverheid enige jaren geleden heeft genomen (commissie Lokaal vrijwilligersbeleid en de stimuleringsregeling). Deze maatregelen richten zich op gemeenten. Veel gemeenten hebben sinds die tijd bijvoorbeeld een vrijwilligersprijs. Een tweede oorzaak is de ontdekking van de waarde van het vrijwilligerswerk in het kader van reïntegratie en inburgering. Steeds meer sociale activeringsprogramma's en banentrajecten maken gebruik van de krachtige oefen- en leeromgeving die het vrijwilligerswerk biedt. Een derde belangrijke oorzaak ligt in de sector zelf. Het wordt moeilijker vrijwilligers te werven, in ieder geval in bepaalde sectoren (Devilee, 2005). De centrale vooronderstelling is dat expliciete aandacht voor beloning in een organisatie de aantrekkelijkheid van de organisatie voor potentiële vrijwilligers vergroot. En dat daarmee ook de duurzaamheid van het vrijwilligerswerk groter wordt.

De toegenomen aandacht voor erkenning en waardering heeft niet alleen oorzaken, maar ook gevolgen. Vormen van erkenning en waardering beogen vaak een kwaliteitsverbetering. Echter, deze vormen kunnen ook een keerzijde hebben voor de organisatie en de vrijwilligers. Kwaliteitsverbetering brengt vaak standaardisering en bureaucrativering met zich mee. Als casus lichten we dat toe aan de hand van invoering van de erkenning van verworven competenties in het vrijwilligerswerk.

Ontwikkeling van EVC

Erkenning van Verworven Competenties (EVC) is een methode om op een systematische wijze competenties, opgedaan in andere leeromgevingen dan in het onderwijs, in kaart te brengen, te toetsen aan van tevoren vastgestelde maatstaven en te voorzien van een formele erkenning. De methode wordt in verschillende Europese landen ingezet, niet alleen in het vrijwilligerswerk, maar ook, juist, in de betaald-werk sector. De Angelsaksische landen hebben al een lange traditie als het gaat om het uitreiken van certificaten en awards en de erkenning van niet formeel leren (non formal education). Er zijn vele mogelijkheden voor het erkend krijgen van (elders of eerder) verworven competenties. De keerzijde is dat het leidde tot een wirwar van systemen die elkaar deels aanvullen, deels overlappen, deels beconcurreren.

In Nederland staat de ontwikkeling van EVC nog in de kinderschoenen, er is een minder gedifferentieerd aanbod en een meer uniforme werkwijze. NIZW en CIVIQ¹ ontwikkelen een EVC systematiek voor de vrijwilligerssector (Vvan Houten, 2004). In dat kader is onderzoek gedaan naar de wenselijkheid en haalbaarheid van de systematiek. De methode geeft zowel vrijwilligers zelf als organisaties meer zicht en ook meer greep op hun functioneren (Nafzger, 2002). De invoering van een instrument dat ook in de betaalde werkweld wordt toegepast, roept echter ook grote vragen en weerstanden op. Vrijwilligers en hun organisaties formuleerden een tiental randvoorwaarden waaraan de EVC-methodiek moet voldoen om een kans te maken in het vrijwilligerswerk. De eerste drie hebben betrekking op het behouden van de toegankelijkheid en het egalitaire karakter van het vrijwilligerswerk (Van Houten, 2004). Daaruit spreekt een zekere mate van angst en een gehechtheid aan de vrijwilligerseigen cultuur.

Plaatsbepaling

In dit artikel spreken we van vrijwilligers, maar uiteraard vormen de drie miljoen vrijwilligers in Nederland geen homogene groep. Zij verschillen in leeftijd, geslacht, opleiding, motivatie en tal van andere aspecten. Met name de motivatie is in het licht van dit artikel relevant. De wensen en motieven die aan

hun participatie ten grondslag liggen, bepalen in sterke mate de behoeftes van vrijwilligers aan vormen van erkenning en beloning. Variatie is er ook in de organisaties waar vrijwilligers voor werken. We vinden in de vrijwillige sector een grote verscheidenheid, variërend van licht georganiseerde verbanden zonder formele structuren, tot professionele instellingen die op een zeer gestructureerde wijze met grote groepen vrijwilligers werken.

Voor organisaties zijn erkennings- en kwaliteitssystemen een manier om meer greep en zicht te krijgen op het werk van vrijwilligers. Dat lijkt nodig om de kwaliteit van hun handelen beter te kunnen sturen en reguleren. Erkennings- en kwaliteitssystemen brengen met zich mee dat er meer vastgelegd moet worden, richtlijnen worden aangelegd, uitdrukkelijker eisen worden gesteld en soms ook dat er meer hiërarchie ontstaat. Bijvoorbeeld in situaties waar beoordeling van iemands functioneren aan de orde is. Het streven naar een hogere of andere kwaliteit brengt, met andere woorden, meer bureaucratie met zich mee. Standaardisering en bureaucrativering verhouden zich slecht tot de flexibiliteit en informele sfeer die veel vrijwilligerswerk kenmerkt. Het vrijwilligerswerk vaart wel bij het feit dat het informeel is, enigszins ongeregeld, flexibel, dat er een cultuur is waarin verschillen mogen bestaan en waar ook mensen terecht kunnen die het op de reguliere arbeidsmarkt niet redden. Kortom, de vrijwillige sector als geheel is erg toegankelijk voor een grote diversiteit aan mensen, ook voor kwetsbare groepen. Regels, procedures en richtlijnen zetten de aantrekkelijkheid voor bepaalde groepen onder druk en daarmee de brede toegankelijkheid van het vrijwilligerswerk. Erkenning en waardering, in wezen bedoeld om positieve effecten te bewerkstelligen, kunnen zo verworpen tot een slang die in zijn eigen staart bijt.

Toegenomen eisen

Overigens is dit een vraagstuk dat niet alleen bij erkenning en waardering speelt. De afgelopen jaren zijn de eisen en wetten waaraan bedrijven en organisaties moeten voldoen sterk toegenomen. Hoewel vrijwilligersorganisaties en vrijwilligers in organisaties vaak niet de primaire doelgroep zijn van deze wetten

¹ Per 1 januari 2007 zijn de partners in dit project, CIVIQ en NIZW Sociaal Beleid, opgegaan in MOVISIE. Omdat het project waaraan in dit artikel wordt gerefereerd, is uitgevoerd voor deze datum, worden de oude namen gehanteerd.

en regels, moeten ook zij zich hieraan houden. Arboretgeving, kwaliteitsprotocollen, brandveiligheid, horecawetgeving en allerlei veiligheidseisen aan speeltoestellen zijn hiervan een voorbeeld. De overheid erkent dat het een reëel probleem is voor de sector om met deze toenemende druk om te gaan, dat blijkt ook uit het feit dat dit een van de vier hoofdthema's is in de Beleidsbrief vrijwillige inzet 2005-2007 (VWS, 2005). De afgelopen jaren heeft CIVIQ veel aandacht besteed aan de gevolgen van de toenemende wet- en regeldruk op de vrijwilligerssector.

Dilemma in een notendop

Enerzijds leiden erkennings- en beloningsinstrumenten dus tot kwaliteitsverbetering, zowel van de dienstverlening door de organisatie als geheel als van de individuele werkers. Ook beogen ze de organisatie aantrekkelijker te maken voor individuele vrijwilligers. Anderzijds brengen deze instrumenten bepaalde vormen van bureaucrativering met zich mee en tasten ze de toegankelijkheid en flexibiliteit van het vrijwilligerswerk aan. Er is sprake van een dilemma.

In dit artikel verkennen we dit dilemma. Bij deze verkenning is de volgende vraag onze leidraad:

Op welke wijze kunnen systemen van beloning en erkenning bijdragen aan het bevorderen van de duurzaamheid van het vrijwilligerswerk zonder de toegankelijkheid en flexibiliteit nadelig te beïnvloeden?

We beginnen de beantwoording van deze vraag met een verheldering van begrippen en een inventarisatie van vormen van waardering, erkenning en beloning in het vrijwilligerswerk. We richten ons met name op de wat formelere vormen van erkenning en beloning. Vervolgens bekijken we welke consequenties instrumenten van waardering, erkenning en beloning hebben voor de organisaties waar vrijwilligers werken en voor vrijwilligers zelf. Vervolgens beantwoorden we de vraag of deze consequenties een bedreiging vormen voor de toegankelijkheid en flexibiliteit van het vrijwilligerswerk. Daarna schetsen we wegen uit het dilemma. We vermoeden dat te kunnen doen door de belangen in kaart te brengen die verschillende partijen hebben om met bepaalde waarderings- en erkenningsystemen te werken. Zoals gezegd, de hoeveelheid onderzoeksmateriaal op dit terrein is zeer beperkt.

Het artikel heeft dan ook een verkennend en tentatief karakter. We sluiten af met suggesties voor verder onderzoek.

Verheldering van begrippen

Allereerst definiëren we de begrippen herkenning, erkenning, waardering, beloning en duurzaamheid.

(H)erkennen, waarderen en belonen

In het kader van de onderzoeksprogrammering van VWS in 2005 heeft het Verwey-Jonker Instituut samen met CIVIQ onderzocht welke vormen van erkenning en waardering in het vrijwilligerswerk te onderscheiden zijn (Plemper et al., 2005). In het rapport onderscheiden zij vier begrippen die als het ware een glijdende schaal vormen, namelijk herkenning, erkenning, waardering en beloning.

Aan *erkennen en waarderen* gaat het kennen en herkennen vooraf. Voordat men vrijwilligers kan erkennen of waarderen, moet men bekend zijn met het verschijnsel vrijwilligerswerk en weten wat vrijwillige inzet behelst.

Erkennen geeft aan dat het belang van vrijwilligerswerk wordt ingezien. Wettelijke maatregelen zijn een vorm van erkenning, maar erkenning komt ook tot uiting in een vrijwilligersbeleid, de formele positie van de vrijwilliger in de organisatie en de aandacht voor individuele wensen van de vrijwilliger.

Waarderen is een activiteit die gericht is op het laten zien dat inzet van de vrijwilliger op prijs wordt gesteld. Voorbeelden zijn uitstapjes, kleine presentjes, het verstrekken van lintjes of insignes: het publiekelijk uitspreken van de waardering die bestaat voor de inzet van de vrijwilliger.

Belonen is een specifieke vorm van waarderen. Er is een stoffelijke vergoeding voor de diensten van de vrijwilliger of organisatie, in de vorm van korting, een financiële vergoeding of toegang tot bepaalde faciliteiten.

Het onderscheid tussen waarderen, erkennen en belonen is niet altijd scherp te trekken. Een cursus is voor vrijwilligers een vorm van waardering, maar kost de organisatie wel degelijk geld.

Verschijningsvormen

Erkenning, waardering en beloning in de vrijwilliger-

Tabel 1: Vormen van erkenning, waardering en beloning

	Gericht op organisaties	Gericht op individuele vrijwilligers
Herkenning	<ul style="list-style-type: none"> • Publiciteit • PR door ambassadeurs • Kennis en onderzoek 	<ul style="list-style-type: none"> • Voorlichting over de mogelijkheden • Oefening, bijvoorbeeld maatschappelijke stage • Herkenbaarheid, door logo's badges, kleding • Definiëring
Erkenning	<ul style="list-style-type: none"> • Subsidie en sponsoring • Steunpunten • Landelijk en lokaal vrijwilligersbeleid • Extra ondersteuning van organisaties • Invloed op politieke besluitvorming door deelname aan bijeenkomsten • Bemiddeling en matching maatschappelijke organisaties en bedrijfsleven • Publiciteit • Ambassadeurs (bekende Nederlanders) 	<ul style="list-style-type: none"> • Begeleiding • Flexibele tijdsindeling • Aandacht voor individuele kwaliteiten • Werksfeer creëren die past bij vrijwillige karakter van het werk • Informeren van vrijwilligers • Formele positie binnen de organisatie • Deskundigheidsbevordering, scholing • Regelingen, zoals verzekeringen en arboreglement • Onkostenvergoeding • Werkplek • Aandacht voor competentieontwikkeling • Vrijwaring van sollicitatieplicht • Certificering en competentiebeloning, • Erkenning van verworven competenties (EVC) • Vrijwilligersbeleid • Wet- en regelgeving toegespitst op vrijwilligers • Getuigschrift • Mogelijkheid bieden tot kinderopvang gedurende het vrijwilligerswerk
Waardering	<ul style="list-style-type: none"> • Vrijwilligersorganisatie van het jaar (lokaal of landelijk) 	<ul style="list-style-type: none"> • Schouderklopje, privaat of publiek benoemen van waardering voor bijdrage • Attentie, klein presentje of aardigheidje • Vrijwilliger van de week, maand, jaar (binnen organisatie, lokaal of landelijk) • Koninklijke onderscheiding of lintje • Persoonlijke media-aandacht • Werkbezoek van VIP's • Vrijwilligersuitje of feest • Geven van referenties bij sollicitaties
Beloning	<ul style="list-style-type: none"> • Nationaal Compliment • Nationaal ondernemerscompliment • Lokaal ondernemerscompliment • Prijzen van fondsen • Keurmerk voor goed vrijwilligersmanagement • Financiering naar prestatie • Sponsoring 	<ul style="list-style-type: none"> • Lokaal of Gemeenten Compliment • Korting op producten of diensten van de eigen organisatie • Korting of vrije toegang op andere diensten of producten • Kleine vergoeding, vacatiegeld

Bronnen: Vrijwillig beloond (Plempers et al., 2005); Onbetaalde binding (Broenink, 2001)

sector kennen vele verschijningsvormen. Van zachte, onnadrukkelijke vormen, zoals het gebruik van de algemene faciliteiten van een organisatie, tot nadrukkelijke en geformaliseerde vormen, zoals het bieden van scholing, het vastleggen van de positie van vrijwilligers in een vrijwilligersstatuut of het uitreiken van prijzen aan personen of organisaties. Om meer inzicht te krijgen op mogelijke vormen, hebben we een tweetal studies samengebracht. Plemper et al (2005) maakt een onderscheid tussen verschillende richtingen in erkenning, waardering en beloning: voor organisaties als geheel en voor de individuele vrijwilligers. Broenink (2002) exploreert de niet-financiële beloningsaspecten in relatie tot de binding van medewerkers aan een organisatie. In beide studies is onderzocht welke vormen van niet-financiële beloning c.q. erkenning en waardering er zijn. De resultaten van de beide studies zijn hiernaast in tabel 1 samengevat.

De verschijningsvormen kunnen worden onderverdeeld in informele en formele vormen van erkenning en waardering. Voorbeelden van informele vormen zijn het schouderklopje, de toespraak bij een afscheid of andere bijzondere gebeurtenis, de dagelijkse aandacht voor het werk dat vrijwilligers verrichten. Voorbeelden van formele vormen zijn prijzen, vergoedingen en certificaten. De indeling in formeel en informeel is niet strikt. Ook hier is sprake van een glijdende schaal. De warmere informele vormen van waardering en erkenning zijn voor vrijwel alle vrijwilligers van belang. Meer formele vormen zijn voor een beperktere groep relevant en hangen nauw samen met de motieven van de vrijwilliger. Zo is de mogelijkheid om zich te ontwikkelen en daar ook een formele erkenning voor te krijgen vooral van belang voor hen die op zoek zijn naar aansluiting bij arbeidsmarkt en/of opleiding.

Duurzaamheid

Ook duurzaamheid behoeft een nadere omschrijving. Unesco heeft 2004-2015 uitgeroepen als het decennium voor de duurzame ontwikkeling. Unesco definieert duurzaamheid op drie domeinen: de fysieke omgeving, de economie en de samenleving. Dit laatste domein is relevant voor dit artikel. In het sociaal-culturele perspectief van de samenleving heeft duurzaamheid betrekking op het begrijpen van sociale en democratische instituties en het kunnen participeren

in deze instituties (Van Esch, 2006). Duurzaamheid is in deze definitie verbonden aan de mate waarin burgers in staat zijn maatschappelijk te participeren. Het is in die zin feitelijk een resultante van maatschappelijk gedrag.

Vrijwilligerswerk is één vorm van maatschappelijke participatie, een vorm die door vele Nederlanders wordt gekozen. In relatie tot vrijwilligerswerk vatten we duurzaamheid op twee niveaus op. In de eerste plaats heeft duurzaamheid betrekking op de toegankelijkheid en aantrekkelijkheid van vrijwilligersorganisaties. Immers, het ligt in de verwachting dat toegankelijke en aantrekkelijke vrijwilligersorganisaties de kans op participatie vergroten. In de tweede plaats heeft duurzaamheid betrekking op de sector als geheel. Hoe kan de sector ervoor zorgen dat voldoende vrijwilligers actief blijven, liefst dat hun aantal groeit?

De relatie tussen duurzaamheid en maatschappelijke participatie

CINOP heeft in haar publicatie *Duurzaam leren en maatschappelijke participatie* de relatie tussen maatschappelijke participatie en duurzaamheid nader uitgewerkt. (Van Esch et al., 2006).

De vorming en het behoud van sociaal kapitaal zijn in hun optiek de verbindende schakel tussen burgerschap en duurzaamheid. Sociaal kapitaal vormt enerzijds de voorwaarde voor maatschappelijke participatie. Alleen degenen die beschikken over een aantal basale vaardigheden en competenties hebben de mogelijkheid om de stap te nemen richting participatie in enig vrijwilligersverband. Anderzijds is de vermeerdering van sociaal kapitaal ook een opbrengst van maatschappelijke participatie. Burgerschap krijgt vorm in het deelnemen en mee vormgeven aan sociale verbanden en verbetert daarmee de eigen leefomgeving, maar vergroot ook de eigen competenties.

Met andere woorden: hoe groter de toegankelijkheid van de vrijwilligersector, hoe meer mensen in staat zijn zich sociaal kapitaal te verwerven. En hoe meer aandacht er in organisaties is voor het functioneren en ontwikkelen van vrijwilligers, hoe meer sociaal kapitaal de participatie zal opleveren

De vrijwilligersector is in deze benaderingswijze zowel consument als producent van sociaal kapitaal. Juist vanwege dit regenerend vermogen is de vrijwilli-

gerssector van groot belang voor het vormgeven van een sociaal duurzame samenleving.

In vier casussen in de vrijwilligerssector - een sportvereniging, een moedercentrum, een voedselvereniging (een soort voedselbank) en een dorpshuis - heeft CINOP de mogelijkheden onderzocht om het sociaal kapitaal van vrijwilligers te vergroten. Ook is gekeken naar de condities waaronder het vergroten van sociaal kapitaal optimaal kan plaatsvinden. Geconcludeerd wordt dat zowel non-formeel leren (niet in een onderwijssetting) als informeel, spontaan leren op continue basis plaats vindt in alle casussen. Deelnemers vergroten zowel hun sociale als vakspecifieke competenties.

Vrijwilligersorganisaties zijn van eminent belang voor het scheppen van de condities voor de vorming van sociaal kapitaal. De mate waarin deelnemers in staat zijn om te werken aan en te reflecteren op hun eigen handelen en functioneren, wordt in sterke mate bepaald door de manier waarop de organisatie de begeleiding organiseert. Dit geldt in sterkere mate voor sociale kapitaalvorming van kwetsbare groepen. Begeleiding als vorm van het geven van erkenning, blijkt een zinvolle investering in duurzaamheid.

Bevorderen van informeel leren

De vraag is vervolgens hoe de vorming van non-formeel leren kan worden bevorderd. In de studie van CINOP is gekeken welke condities organisaties moeten realiseren. Als kritische succesfactoren gelden het scheppen van laagdrempelige toegang tot de organisaties en het creëren van een veilige leeromgeving. De informele sfeer, de gezelligheid, het samen werken aan een gemeenschappelijk doel waren daarbij het belangrijkste. Zodra er sprake was van externe dwang of druk, kwam dit klimaat in gevaar. Met name kwetsbare groepen, zoals sommige groepen allochtonen en uitkeringsgerechtigden, haakten af als de eisen aan hun functioneren te formeel of te expliciet werden. Zij zijn dus gebaat bij losse en onnadrukkelijke vormen van participeren en begeleiden.

Samenvattend is het scheppen van een klimaat waarin mensen sociaal kapitaal kunnen ontwikkelen een belangrijke functie van het vrijwilligerswerk. De studie van CINOP toont aan dat het door ons veronder-

stelde dilemma zich inderdaad voordoet. Als de setting formeler wordt, de werkvormen bureaucratiseren en de toegankelijkheid vermindert, nemen de opbrengsten voor vrijwilligers af, met name voor vrijwilligers die in een kwetsbare situatie verkeren. En daarmee lijken ook de kansen op duurzaam vrijwilligerswerk te verminderen. Vanuit een heel ander perspectief komt de WRR tot een vergelijkbare conclusie. Deze adviesraad richtte zich op de voorwaarden voor de realisatie van kwalitatief goede maatschappelijke dienstverlening.

Bedreiging van de duurzaamheid

Overheden hebben belang bij een goed functionerend maatschappelijk middenveld. Een groot deel van het vrijwilligerswerk speelt zich af in de maatschappelijke dienstverlening: welzijn, gezondheidszorg, volkshuisvesting, onderwijs en arbeidsvoorziening. Je vindt vrijwilligers in grote professionele organisaties zoals ziekenhuizen, verpleeghuizen, onderwijsinstellingen, welzijnsorganisaties, maar ook in volledig zelfvoorzienende vrijwilligersorganisaties zoals hospices, Rode Kruis, Zonnebloem, buurt- en bewonerscomités en cliëntenorganisaties.

Het WRR-rapport *Bewijzen van goede dienstverlening* analyseert de problemen rond kwaliteit toegankelijkheid en doelmatigheid in de maatschappelijke dienstverlening (WRR, 2004). Er is sprake van een toeneemende spanning tussen de institutionele regimes waarbinnen de maatschappelijke dienstverlening functioneert, de oriëntatie van de dienstverlenende instellingen en de professionals die daar werken, en de vragen van cliënten. Het garanderen van een recht en doelmatige besteding van overheidsgelden is daarbij het leidend principe. Het gevolg is in de ogen van de WRR dat er een geïnstitutionaliseerd wantrouwen is ontstaan tussen overheden, burgers, instellingen en professionals, met een eenzijdige nadruk op regelen, disciplineren, afrekenen en controleren. Dit heeft geleid tot een groot aantal maatregelen van overheden en financiers, zoals benchmarking en outputfinanciering, die vooral gericht zijn op het meetbaar maken van de resultaten. Managementprocessen worden steeds meer dominant en raken lossier van het primaire proces, de uitvoering is meer naar de achtergrond geraakt.

Meetbaarheid en transparantie

Ook vrijwilligers en hun organisaties worden in toenemende mate geconfronteerd met de gevolgen van dit paradigma. Publiek, overheid en media verwachten ook van hen dat ze openheid van zaken geven, bijvoorbeeld over de besteding van financiële middelen. Maar ook verwachten zij dat organisaties inzicht geven in visie en beleidsvoornemens, en dat zij de uitvoering daarvan kunnen aantonen. Goed en transparant bestuur zijn daarmee essentiële onderwerpen voor maatschappelijke organisaties. Voor groot en klein, landelijk en lokaal. Er zijn inmiddels diverse codes ontwikkeld, waaronder de code 'Goed Bestuur voor Goede Doelen', de '13 Aanbevelingen voor Goed Sportbestuur' en de handleiding Cultural Governance. Deze codes geven houvast om goed bestuur in te voeren, uit te dragen én transparant te werken (Kuipers, 2006).

Veel organisaties zijn volop bezig aan deze professionaliseringsslag. Dit heeft echter wel gevolgen voor de wijze waarop de vrijwilligers hun werk kunnen doen. Vooral binnen de meer geprofessionaliseerde settings krijgen zij te maken met kwaliteitssystemen die soms haaks staan op het vrijwillige karakter van hun inzet. De ISO-normering die in de zorgsector wijd verbreid is, is hiervan een voorbeeld.

Ander perspectief

De WRR pleit in haar rapport voor een ander perspectief, dat de zorg en het engagement van de werkers en de instellingen weer centraal stelt. Als aanbevelingen geeft de raad dat het meetbaar maken van resultaten primair gericht moet zijn op leerprocessen en niet op het afrekenen en controleren. Alleen dan kan er een klimaat ontstaan waar de realisatie van een optimale dienstverlening mogelijk is.

Op grond van de rapporten van de WRR en van CINOP kunnen we stellen dat er aanwijzingen zijn dat het dilemma zich voordoet dat wij in onze vraagstelling hebben verwoord. De frictie tussen enerzijds formalisering en anderzijds het ontoegankelijker of minder flexibeler worden van de vrijwilligerssector, is vanuit verschillende perspectieven zichtbaar geworden. Dit werpt echter nog geen licht op de opvattingen van de vrijwilligers zelf.

Het perspectief van vrijwilligers

Om meer zicht te krijgen op ons dilemma is het belangrijk te weten hoe vrijwilligers zelf tegen waardering en erkenning aankijken. Uiteraard is er niet één antwoord op die vraag. Vrijwilligers zijn er in soorten en maten en hun wensen verschillen. Er is bijzonder weinig literatuur over hoe vrijwilligers zichzelf gewaardeerd en/of erkend voelen. Toch zijn er wel enkele tendensen te benoemen op basis van het beschikbare onderzoeksmateriaal. We plaatsen hier de resultaten van vijf onderzoeken in het perspectief van dit artikel. De eerste twee onderzoeken zijn uitgevoerd ten behoeve van het EVC-project van CIVIQ en NIZW. Het derde onderzoek gaat over de relatie tussen organisatiebinding en niet-financiële beloningsaspecten. Het vierde onderzoek heeft betrekking op vrijwilligerswerk als leerplek. Ten slotte bespreken we een onderzoek dat zijdelings licht werpt op onze vraagstelling, hierin is namelijk gekeken naar de beleving van vrijwilligers over hoe zij werden gewaardeerd.

Erkenning van verworven competenties

Het Kenniscentrum Beroepsontwikkeling en Arbeidsmarkt (KBA) deed onderzoek naar wenselijkheid en haalbaarheid van het erkennen van competenties van vrijwilligers (Van Dam, 2003; Van Dam, 2004). In dit onderzoek stonden de volgende twee onderzoeksvragen centraal:

1. Is erkenning van competenties van vrijwilligers wenselijk voor de vrijwilligerssector, voor vrijwilligersorganisaties en voor individuele vrijwilligers?
2. Wordt de invoering van een methode voor erkenning van competenties van vrijwilligers haalbaar geacht door vrijwilligersorganisaties en eventuele andere uitvoerders?

Om deze vragen te beantwoorden zijn in totaal 11 landelijke organisaties of koepels geïnterviewd, 29 vrijwilligersorganisaties en 58 vrijwilligers.

Wenselijkheid en haalbaarheid

Ongeveer driekwart van de bevraagde vrijwilligersorganisaties op landelijk en lokaal niveau staat positief tegenover de mogelijkheid om competenties van vrijwilligers te erkennen. Zij verwachten dat het bijdraagt aan het aantrekken van nieuwe vrijwilligers, het behoud van zittende vrijwilligers, en de verbetering van de kwaliteit van vrijwilligerswerk. Voor de vrijwilligers verwachten zij positieve effecten op hun pro-

fessionaliteit, hun motivatie, en hun kansen op de arbeidsmarkt.

Van de geïnterviewde vrijwilligers is één op de vijf positief over de mogelijkheid competenties die ze opdoen in hun vrijwilligerswerk, te laten erkennen. Ter vergelijking: op de betaalde arbeidsmarkt heeft slechts een op de tien werknemers belangstelling voor EVC (Van Houten, 2004). De meeste vrijwilligers zijn bereid hierin tijd en energie te steken en vinden erkenning van in vrijwilligerswerk verworven competenties ook belangrijk voor andere vrijwilligers.

Een grote groep ziet echter weinig in de erkenning van verworven competenties. Vanuit hun individuele arbeidsmarktperspectief is dat voor velen niet meer - of nog niet - nodig. In die zin dus geen vreemde uitkomst. Veel vrijwilligers hadden echter vooral meer fundamentele of principiële bezwaren tegen formele erkenning; het strookt niet met de motieven waarmee zij actief zijn in het vrijwilligerswerk. Het druipt in tegen het eigene van het vrijwilligerswerk, althans tegen wat zij als zodanig beschouwen. Zij zijn van mening dat de waardering en erkenning vooral voortkomt uit de dankbaarheid en de waardering van degenen ten behoeve van wie het vrijwilligerswerk gedaan wordt.

Opvallend is het grote verschil tussen de behoefte aan erkenning van verworven competenties bij vrijwilligers (10-20%) en de interesse hiervoor bij organisaties (75%). Beide groepen voeren hiervoor ook heel verschillende redenen aan. Vrijwilligers benoemen als belangrijkste motieven de vergroting van het zelfvertrouwen en de mogelijkheid om de verworven competenties in te kunnen zetten op andere levensdomeinen. Organisaties benadrukken juist de opbrengsten voor het vrijwilligerswerk zelf. Het bezwaar dat EVC niet vrijwilligerswerk-eigen is, wordt door organisaties niet gedeeld. Zij verwachten juist dat het bijdraagt aan de imagoverbetering van het vrijwilligerswerk. Ook zien zij veel winst in het beter aansturen van de vrijwilligers. Wel wordt huiver uitgesproken voor scenario's waar EVC dwingend zou worden opgelegd aan vrijwilligers.

Zowel vrijwilligers als hun organisaties geven aan een spanning te ervaren tussen enerzijds de opbrengsten van het invoeren van EVC en anderzijds de gevolgen van een dergelijke ontwikkeling voor de organisatie-

cultuur. Veel genoemd wordt het argument dat er op geen enkele wijze een onderscheid mag gaan ontstaan tussen vrijwilligers die wel en die geen EVC-procedure doorlopen hebben. Het egalitaire karakter van het vrijwilligerswerk komt hier opnieuw naar voren.

Voorwaarden voor EVC

In een vervolgonderzoek (KBA, 2004) onder 182 vrijwilligers is nader ingegaan op de voorwaarden van vrijwilligers voor waardering en beloning. Verreweg de meesten (96%) voelen zich gewaardeerd in hun werk. Ze vinden het vooral belangrijk waardering te krijgen van de mensen voor wie zij het vrijwilligerswerk doen en stellen ook waardering van collega-vrijwilligers bijzonder op prijs. Ze krijgen de waardering het liefst informeel: liever een schouderklopje in de wandelgangen dan een bedankje in de vergadering. Op de tweede plaats komt het krijgen van coaching en/of begeleiding en het mogen deelnemen aan scholing. Voor bijna de helft van de vrijwilligers is leren een belangrijk motief om te participeren. Ook een certificaat wordt als waardevolle beloning gezien.

Niet-financiële beloningsaspecten en binding aan een organisatie

Broenink (2001) onderzocht de relatie tussen niet-financiële beloningsaspecten en de mate waarin vrijwilligers zich aan een organisatie gebonden voelen. Hij zoomt in op twee vormen van niet-financiële beloning: het hebben of verkrijgen van een wij-gevoel en de mogelijkheden om werk en privé te combineren, geconcretiseerd in de mogelijkheden voor kinderopvang. Broenink vergeleek een betaald-werk setting met een vrijwilligersorganisatie. Hij concludeert dat niet-financiële beloningsaspecten in beide organisatie-typen een belangrijke rol spelen bij de individuele relatie van de medewerker met de organisatie. Echter, in non-profitorganisaties worden het behoren tot een sociaal verband en het wij-gevoel veel hoger gewaardeerd dan het kunnen combineren van werk en privé. Welke vormen van beloning belangrijk zijn, wordt in sterke mate bepaald door de organisatiecultuur. Voor de vrijwilligerssector in algemene zin concludeert Broenink dat bescheidenheid gewaardeerd wordt. Ook het informele ontmoeten en het opdoen van sociale contacten worden als een belangrijke beloning te zien.

Het vrijwilligerswerk als leerplek voor goed burgerschap
Warburton and Smith (2003) hebben een analyse gemaakt van twee Australische beleidsprogramma's, gericht op het stimuleren van vrijwilligerswerk. Het eerste ging om beleid, gericht op het activeren van jongeren als vrijwilliger via maatschappelijke activiteiten gedurende hun schoolloopbaan. Het tweede voorbeeld betrof een programma, gericht op laaggeschoolde werklozen. Beide programma's hadden een verplicht karakter. De intentie van de overheid was om meer en kwalitatief betere, want blijvender, vormen van maatschappelijke participatie te bewerkstelligen. De vraag die centraal stond was of dergelijke programma's blijvend bijdragen aan actief burgerschap. De auteurs concluderen dat dit in deze programma's niet het geval is, er gaat zelfs een tegenovergesteld effect van uit. Ze constateren dat jongeren en uitkeringsgerechtigden erg gericht zijn op leren en vaardigheden ontwikkelen. In de programma's lag echter de nadruk zo sterk op de maatschappelijke effecten (vermindering van werkeloosheid, creëren van actieve burgers) in plaats van op wat de vrijwilligers zelf wilden, dat ze zich eerder vervreemd voelden dan geactiveerd werden. Deze resultaten geven aan dat de vorming van sociaal kapitaal zich niet laat afdwingen en dat het van belang is aansluiting te zoeken bij de motieven van vrijwilligers.

Pay for performance

Theuvsen (2004) onderzocht de effectiviteit van 'pay for performance'-programma's in de non-profitsector. Deze managementtechniek is overgenomen uit de profitsector en beoogt mensen te stimuleren door individueel of in teamverband een geldelijke beloning in het vooruitzicht te stellen, op basis van te behalen resultaten. De beloning kan zowel het individu als de organisatie ten goede komen. Doel van de techniek is de motivatie van werkers te vergroten. Het onderzoek richt zich weliswaar op betaalde krachten, maar de resultaten werpen wel meer licht op onze vraag. Het onderzoek laat zien dat dit soort systemen niet of nauwelijks motiverend werkt voor werknemers in de non-profitsector. Pay for performance speelt in op de externe motivatie, terwijl werkers in deze daarvoor gekozen hebben omdat zij zich intrinsiek aangetrokken voelen tot bepaalde idealen of doelen.

De non-profitsector heeft een sterk ontwikkelde eigen cultuur, waaraan het geven van beloningen op deze wijze wezensvreemd is. Wel blijken grote belangenorganisaties zoals Greenpeace geneigd zijn mee te gaan in de ontwikkeling van dergelijke moderne managementtechnieken. Niet zozeer omdat ze dat zelf graag willen, maar omdat ze gebonden zijn of geraken aan de meer marktconforme eisen van buitenaf. Hun afhankelijkheid van donateurs en sponsoring noodzaakt deze organisaties tot transparantie. Te verwachten valt dat deze resultaten zich laten vertalen naar vergelijkbare vrijwilligersorganisaties.

Het onderzoek van Theuvsen richt zich op beroepskrachten in de non-profitsector. De resultaten sluiten echter nauw aan bij de andere onderzoeken. De motivatie van beroepskrachten en vrijwilligers in de non-profitsector lijkt sterke overeenkomsten te vertonen.

Afstemming op de motivatie van de vrijwilligers

Op grond van de verschillende studies kan een aantal voorzichtige conclusies worden getrokken. Vormen van dwang hebben een averechts effect op de mate waarin vrijwilligers zich gewaardeerd, dan wel beloond weten. Het lijkt er zelfs op, dat (sommige) vrijwilligers het vrijwilliger zijn zelf definiëren als het ontbreken van een beloning voor de gepleegde inzet. De behoefte zich op die manier te profileren komt in allerlei vormen naar voren. De motieven van vrijwilligers liggen op een ander vlak dan het verkrijgen van erkenning. Dat impliceert overigens niet dat vrijwilligers unaniem afwijzend staan tegenover vormen van erkenning, beloning en waardering. Uit de studies wordt namelijk ook duidelijk dat verschillende vormen van waarderen en erkennen een positief effect hebben op het welbevinden en de leermogelijkheden van vrijwilligers. Leren en ontwikkelen lijken vruchtbare invalshoeken waar organisaties en vrijwilligers elkaar vinden. Vrijwilligers stemmen met de voeten. Als het werk of de werkomgeving hen niet meer bevalt, zijn ze vertrokken. Systemen die aansluiten bij de motivatie van vrijwilligers lijken dan ook de meeste kans van slagen te maken. Gezien de diversiteit in vrijwilligers kunnen dergelijke systemen niet anders dan maatwerk bieden.

Met belangen weg uit het dilemma?

De literatuur, voor zover beschikbaar, ondersteunt onze constatering van een spanningsvolle verhouding tussen de meer formele systemen voor erkenning, waardering en beloning enerzijds en toegankelijkheid en flexibiliteit anderzijds. We hebben geen literatuur gevonden die een uitweg biedt uit dit dilemma. We doen hier een poging tot gedachtenvorming op basis van het inventariseren en benoemen van de verschillende belangen die ten grondslag liggen aan vormen van (h)erkenning, waardering en beloning. De belangen zijn verschillend naar aard en persoon. We onderscheiden drie niveaus: dat van overheid en maatschappij, dat van de organisatie en dat van het individu.

Kijkend vanuit het maatschappelijk belang is het creëren van sociaal kapitaal een belangrijke reden voor erkennen, waarderen en belonen van vrijwilligerswerk. Ook goede en adequate dienstverlening is een motief gebaseerd op het maatschappelijke belang, vooral bij de overheid. In hun rol als financier speelt voor overheden bovendien het belang van transparantie.

Ook vanuit het perspectief van organisaties zijn er verschillende redenen voor de erkenning, waardering en beloning van vrijwilligers. Om te beginnen is er het simpelweg willen uiteten van de waardering voor de tijd en energie die vrijwilligers aanwenden voor de organi-

satie. Hiervoor zijn bij uitstek de warmere, informele vormen van waarderen geschikt. Daarbij hebben organisaties er belang bij dat het werk op de goede manier gedaan wordt en dat de vrijwilligers geëquipeerd zijn hun taken goed uit te voeren. Voor organisaties zijn erkennings- en kwaliteitssystemen ook een manier om meer greep en zicht te krijgen op het werk van vrijwilligers. Vooral bij het werken met kwetsbare klantgroepen is het protocolleren van gedrag van vrijwilligers van belang. Erkenning en waardering is vervolgens een manier om vrijwilligers te motiveren, hun inzet te continueren of te intensiveren. En tot slot kan het de organisatie aantrekkelijk maken voor (potentiële) vrijwilligers.

De belangen van de individuele vrijwilliger zijn even divers. Vormen van waardering, erkenning en beloning vergroten het zelfvertrouwen en zelfinzicht van vrijwilligers. Ze borgen tevens de voorwaarden die het mogelijk maken het vrijwilligerswerk op een prettige, goede en veilige wijze uit te voeren. Tot slot kunnen individuen baat hebben bij het formaliseren van hun ervaringen, omdat het hun mogelijkheden in andere levensdomeinen vergroot.

De verschillende belangen van de diverse actoren zijn samengevat in tabel 2 hieronder.

Tabel 2: Verschillende belangen van diverse actoren

Belang	Vrijwilliger	Organisatie	Overheid & maatschappij
Transparantie van het aanbod		X	X
Input voor organisatie		X	
Controle op handelen van vrijwilligers		X	
Benchmarking	X	X	X
Aantrekkelijker worden voor klanten		X	
Aantrekkelijker worden voor vrijwilligers	X	X	X
Voldoen aan wet- en regelgeving		X	X
Kwaliteitsverbetering		X	X
Vergroten van mogelijkheden tot persoonlijke groei	X		
Betrouwbaarheid garanderen (protocollen)		X	X
Leren mogelijk maken	X	X	X
Versterken van zelfvertrouwen en zelf-inzicht	X		X

Terugkerend naar het begin van dit artikel kunnen we ons afvragen of het onderscheiden van verschillende belangen een uitweg uit het dilemma biedt. De behandelde studies laten vooral een botsing zien tussen de institutionele belangen van organisaties en de belangen van individuele vrijwilligers. In sommige gevallen benadrukt overheidsbeleid de institutionele belangen, met name waar het om verantwoording gaat. In Nederland wordt in de non-profitsector nog minimaal gebruik gemaakt van verantwoordingsmechanismen waarin niet de kwantiteit maar de kwaliteit centraal staat. Voor overheden lijken de opbrengsten van aanpakken gericht op kwaliteit minder aantrekkelijk, want minder hard. Het overheidsbelang zou echter ook kunnen aansluiten bij de motieven van vrijwilligers. Immers, ook sociaal kapitaal, participatie en competentieontwikkeling nemen een belangrijke plaats in op de overheidsagenda, zeker met de komst van de Wet op de maatschappelijke ondersteuning (Wmo) sinds 1 januari 2007.

Ons artikel maakt duidelijk dat van vormen van erkenning, waardering en beloning alleen dan een positief effect kan uitgaan als er een duidelijke relatie is met de intrinsieke motivatie van de vrijwilliger. Anders schiet het zijn doel voorbij. Dan is er het risico dat de effecten averechts zijn. Een uitweg uit het dilemma ligt in het zoeken naar vormen van erkenning en waardering die zowel aansluiten bij de belangen van vrijwilligers als bij de motieven van de andere partijen. Het bieden van maatwerk is dan een eerste vereiste.

De constatering dat niet goed op de vrijwilliger afgestemde vormen van erkenning en waardering demotiverend kunnen werken en zelfs tot afhaken kunnen leiden, kan echter ook leiden tot een scherpere conclusie. Die conclusie zou kunnen leiden tot de keuze het belang van de vrijwilliger voorop te stellen en andere belangen daaraan ondergeschikt te maken. Het perspectief van het leren biedt een vruchtbare invalshoek waar de verschillende belangen elkaar kunnen raken: een lerende organisatie met lerende medewerkers, betaald of onbetaald.

Suggesties voor verder onderzoek

We hebben hier verslag gedaan van een exploratief onderzoek naar de relatie tussen duurzaamheid en vormen van erkenning en waardering in het vrijwilligerswerk. We hebben laten zien dat bepaalde vormen van erkenning en waardering een bedreiging kunnen opleveren voor de toegankelijkheid en flexibiliteit van het vrijwilligerswerk. Er is nog weinig onderzoek gedaan naar deze bedreiging als verschijnsel, laat staan naar manieren om op die bedreigingen te reageren. We hebben één weg uit het dilemma gepresenteerd. Met name overheden en organisaties zouden zich zeer bewust moeten zijn van hun motieven om voor bepaalde instrumenten voor erkenning en waardering te kiezen. Of dit bewustzijn de bedreiging ook daadwerkelijk vermindert, zou nader onderzocht moeten worden.

Op grond van onze bevindingen komen wij tot de volgende aanbevelingen voor nader onderzoek.

- Meer onderzoek naar het dilemma op zich: bestaat het? Hoe kunnen we het in kaart brengen?
- Onderzoek naar motieven om voor bepaalde instrumenten te kiezen.
- Onderzoek naar welke vormen van erkenning en waardering aansluiten bij leren en ontwikkelen.
- Onderzoek naar wegen uit het dilemma (kwalitatief, casusonderzoek, praktijkgericht).

Erkenning en waardering zijn van groot belang, omdat zij een bijdrage leveren aan de vorming van sociaal kapitaal. Sociaal kapitaal is nodig om duurzaamheid van de vrijwilligerssector te bevorderen. Tegelijkertijd zien we dat allerlei institutionele eisen meer grip krijgen op het vrijwilligerswerk. Deels brengt dit positieve effecten teweeg, zoals het vergroten van de zichtbaarheid van het vrijwilligerswerk. Het herbergt echter ook bedreigingen. De geschetste bedreigingen mogen en zullen nooit de reden mogen zijn om dan maar geen aandacht te besteden aan erkenning, waardering en beloning van vrijwilligerswerk. Er zijn wegen uit het dilemma. Deze wegen moeten bewandeld worden, hoe mistig ze nog zijn, om te voorkomen dat we het kind met het badwater weggoien.

Referenties

- Kuipers, C. (2006). *Laat zien wat je doet. Handreiking transparantie en goed bestuur*. CIVIQ, Utrecht, 2006.
- Houten, M. van (2004). *EVC in het vrijwilligerswerk*. In: Het brede perspectief van EVC: jaarboek EVC 2004. Duvekot, R. en J.Brouwer (red). Utrecht: Lemma 2004.
- Warburton, J. and J. Smith (2003). *Out of the generosity of your heart: are we creating active citizens through compulsory Volunteer programmes for young people in Australia?* In Social Policy & Administration volume 37, no 7, december 2003, p 772-786.
- Theuvsen, L. (2004). *Doing better while doing good: motivational aspects of pay-for-performance effectiveness in nonprofit organizations*. Voluntas; International Journal of voluntary and nonprofit organizations. Vol 15, no 2, june 2004 p117-135.
- Broenink, N. (2001). *Onbetaalbare binding. Niet financiële beloningsaspecten en de binding van medewerkers aan een organisatie*. Utrecht, Verwey-Jonker Instituut.
- Reyes, Reint Jan (2005). *Sustained Volunteerism, justification, motivation and management*. Dissertatiereeks Kurt Lewin Instituut. WRR. Bewijzen van goede dienstverlening. Den Haag, 2004.
- Plempers et al. *Vrijwillig beloond. Een onderzoek naar het erkennen en waarderen van vrijwilligers*. Utrecht, Verwey-Jonker Instituut.
- Nafziger, J. (2002). *Vrijwilligers en EVC. Verkenning van het EVC-potentieel in vrijwilligerswerk*. Kenniscentrum EVC.
- VWS (2005). *Beleidsbrief vrijwillige inzet 2005-2007*. Ministerie van VWS, Den Haag.
- Van Esch, W. (2006). *Duurzaam leren en maatschappelijke participatie*. CINOP, 's-Hertogenbosch, juli 2006.
- Van Dam, E. (2003). *Wenselijkheid en haalbaarheid van het erkennen van competenties van vrijwilligers*. KBA, Nijmegen.
- Van Dam, E., A. Klaijnsen en J. Frietman (2004). *EVC in de rondte*. In ViO Wetenschappelijk Tijdschrift voor Onderzoek naar Vrijwilligerswerk jrg. 1, nr 2, p. 36-48.
- Klaijnsen, A. (2004). *Erkenning van competenties van vrijwilligers: potentiële gebruikers in kaart gebracht*. KBA, Nijmegen.
- Devilee, J. (2005). *Vrijwilligersorganisaties onderzocht*. SCP, Den Haag.