



**UvA-DARE (Digital Academic Repository)**

**Extra, evenknie of eigenaar: Samenwerkingspatronen tussen vrijwilligers en professionals**

van Bochove, M.; Verhoeven, M.

*Published in:*

Kunnen we dat (niet) aan vrijwilligers overlaten? Nieuwe verhoudingen tussen vrijwilligers en professionals in zorg en welzijn

[Link to publication](#)

*Citation for published version (APA):*

van Bochove, M., & Verhoeven, M. (2014). Extra, evenknie of eigenaar: Samenwerkingspatronen tussen vrijwilligers en professionals. In M. van Bochove, E. Tonkens, & L. Verplanke (editors), Kunnen we dat (niet) aan vrijwilligers overlaten? Nieuwe verhoudingen tussen vrijwilligers en professionals in zorg en welzijn (blz. 17-39). Den Haag; Amsterdam: Platform31; Universiteit van Amsterdam.

**General rights**

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

**Disclaimer/Complaints regulations**

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please Ask the Library: <https://uba.uva.nl/en/contact>, or a letter to: Library of the University of Amsterdam, Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

# **Kunnen we dat (niet) aan vrijwilligers overlaten?**

Nieuwe  
verhoudingen  
tussen vrijwilligers  
en professionals  
in zorg en welzijn

Samenstelling en redactie  
Marianne van Bochove,  
Evelien Tonkens,  
Loes Verplanke

September 2014

## Inhoudsopgave

- P.5 **Inleiding**  
**Vrijwilligers gezocht!**  
Nieuwe verhoudingen  
tussen vrijwilligers en  
professionals in zorg  
en welzijn  
  
Evelien Tonkens, Marianne  
van Bochove en Loes Verplanke
- P.17 **1. Extra, evenknie  
of eigenaar**  
**Samenwerkingspatronen  
tussen vrijwilligers en  
professionals**  
  
Marianne van Bochove  
en Monique Verhoeven
- P.40 *Intermezzo*  
*Vervanging gezocht  
voor vervangende  
dienstplicht*  
*Samenwerkingspatronen  
tussen vrijwilligers en  
professionals*  
  
*Evelien Tonkens*
- P.47 **2. Gratis maar niet  
voor niets**  
Motieven van vrijwilligers  
in zorg en welzijn  
  
Loes Verplanke
- P.65 *Intermezzo*  
*'Het is belangrijk dat  
het een beetje klikt'*  
*Aanbieders en vragers over  
de voorwaarden van burenhulp*  
  
*Marianne van Bochove  
en Monique Verhoeven*
- P.73 **3. 'Waarom ben ik  
niet gevraagd voor  
het team-uitje?'**  
Het (ver)binden van  
vrijwilligers in de zorg  
  
Suzanne Roggeveen en  
Barbara van der Ent
- P.87 **4. Ieder zijn eilandje**  
*Bonding en bridging in  
buurthuizen en speeltuinen*  
  
Marianne van Bochove

P.104 *Intermezzo*

*Big Society in  
Groot-Brittannië*

*Over de toegevoegde sociale  
waarde van vrijwilligers-  
organisaties*

*Evelien Tonkens en Loes Verplanke*

P.144 **Bijlage**

**Toelichting op begrippen,  
locaties en methode**

P.152 **Dankwoord**

P.154 **Projectconsortium**

P.155 **Colofon**

P.115 **5. 'Jij werkt hier  
niet eens!'**

**Het gezag van vrijwilligers**

**Evelien Tonkens en  
Marianne van Bochove**

P.135 **Conclusies en  
aanbevelingen**

**Wanneer werkt  
vrijwilligerswerk?**

**Evelien Tonkens, Loes Verplanke,  
Jan Willem Duyvendak en  
Marianne van Bochove**

# 1. Extra, evenknie of eigenaar

## Samenwerkings- patronen tussen vrijwilligers en professionals

Marianne van Bochove en Monique Verhoeven<sup>1</sup>

17

Cliënten van een verpleeghuis helpen met eten, mensen met een beperking begeleiden bij een knutselactiviteit, achter de balie staan bij een buurthuis, fondsen werven voor een nieuw toestel in de speeltuin. Dit soort taken zou je toch gemakkelijk aan vrijwilligers moeten kunnen overlaten, zo is de gedachte in het huidige zorg- en welzijnsbeleid. Maar is dat ook zo? Is het zo eenvoudig om taken en verantwoordelijkheden die eerst bij professionals lagen over te dragen aan vrijwilligers? Waar moet je dan rekening mee houden? En welke voor- en nadelen heeft dit voor beleidsmakers, professionals, vrijwilligers en uiteindelijk voor de kwaliteit van de geleverde diensten? Dat zijn de vragen die we in dit hoofdstuk beantwoorden.

Kenmerkend voor alle casussen die we hebben onderzocht is: een toenemend beroep op vrijwilligers. De onderzochte organisaties verwachten van vrijwilligers dat ze taken van professionals ondersteunen of overnemen. Op alle locaties is er een samenwerkings- en afhankelijkheidsrelatie tussen vrijwilligers en professionals. De precieze vorm hiervan verschilt echter. In verpleeghuizen vullen de vrijwilligers de professionals aan, terwijl vrijwilligers in buurthuizen verschillende taken van de professionals overnemen.

---

1 Met medewerking van Jan Willem Duyvendak, Barbara van der Ent, Eva van Gemert, Suzanne Roggeveen, Evelien Tonkens en Loes Verplanke. Dit hoofdstuk is deels gebaseerd op de onderzoeksbriefing *Kunnen we dat niet aan vrijwilligers overlaten?* (Van Bochove e.a. 2014).

Maar ook binnen één type voorziening bestaan verschillen. Zo doen vrijwilligers in de ene speeltuin meer dan in de andere.

We onderscheiden drie typen samenwerkingspatronen. De term *professionele verantwoordelijkheid* gebruiken we wanneer de meeste taken en verantwoordelijkheden bij de professional liggen en vrijwilligers vooral een ondersteunende rol hebben. In het geval van *gedeelde verantwoordelijkheid* hebben vrijwilligers bepaalde taken van professionals overgenomen en zijn hun rollen vaak overlappend. Bij *vrijwillige verantwoordelijkheid* hebben vrijwilligers bijna alle taken van professionals overgenomen en gaan zij zelfstandig te werk, terwijl de professional op meer afstand staat. In dit hoofdstuk lichten we deze drie patronen toe aan de hand van interviews en observaties, en verklaren we de gevonden verschillen. De samenwerkingspatronen lijken vooral het resultaat te zijn van kenmerken van de organisaties (het type diensten dat ze leveren) en kenmerken van de beschikbare vrijwilligers (hun bereidheid en kundigheid om taken over te nemen).

Na de beschrijving van de kenmerken van en voorwaarden voor de drie samenwerkingspatronen, bespreken we belangrijke dilemma's waarmee organisaties geconfronteerd worden als ze meer aan vrijwilligers willen – of door bezuinigingen moeten – overlaten. Tot slot doen we enkele concrete aanbevelingen. Want ook al is geen van de samenwerkingspatronen zaligmakend, wel kunnen we stellen dat het ene patroon in een bepaalde context geschikter is dan het andere.

18

## Drie patronen van samenwerking

Hoewel het meeste onderzoek naar vrijwilligerswerk is gericht op de individuele kenmerken en motieven van vrijwilligers (Wilson 2012), zijn er ook enkele eerdere studies die specifiek kijken naar samenwerkingsrelaties tussen vrijwilligers en beroepskrachten. Deze studies beperken zich vaak tot één casus – zoals ziekenhuizen (Handy en Srinivasan 2004), een vrouwenkliniek (Merrell 2000) of patiëntenorganisaties (Kreutzer en Jäger 2010). Ons onderzoek is echter vergelijkend van aard. De diversiteit aan casussen maakt het ons mogelijk verschillende typen samenwerkingspatronen te signaleren. Door ze met elkaar te vergelijken worden de centrale kenmerken en gevolgen ervan duidelijker.

De drie patronen van samenwerking die we in dit hoofdstuk onderscheiden noemen we *professionele, gedeelde en vrijwillige verantwoordelijkheid*. Ze verschillen van elkaar wat betreft de taken die vrijwilligers hebben, de mate waarin zij betrokken zijn bij het nemen van beslissingen en de intensiteit van de aanwezigheid van professionals. De bijvoeglijke naamwoorden 'professionele' en 'vrijwillige' verwijzen naar de positie van degenen die de verantwoordelijkheid dragen. 'Professionele' verantwoordelijkheid betekent hier dus verantwoordelijkheid van professionals. De term 'professioneel' verwijst hier niet naar 'goed' of 'vakkundig'.

Hoewel we het patroon van professionele verantwoordelijkheid alleen in de zorg tegenkomen en de patronen van gedeelde en vrijwillige verantwoordelijkheid vooral bij het beheer van publieke voorzieningen, bestaan er binnen de onderzoeksterreinen en soms zelfs binnen een organisatie verschillende patronen naast elkaar. Hieronder lichten we de drie samenwerkingspatronen toe aan de hand van praktijkvoorbeelden.

## Professionele verantwoordelijkheid: vrijwilligers als extra

In de onderzochte locaties van verpleegzorg voor ouderen met dementie en bij twee van de drie onderzochte instellingen die dagbesteding aanbieden (beide aan mensen met een verstandelijke beperking) vinden we een patroon van *professionele verantwoordelijkheid*. Hierbij hebben vrijwilligers aanvullende taken, beschikken ze over weinig tot geen beslissingsbevoegdheid en is de professional bijna altijd in de buurt.

Veel taken in de verpleegzorg zijn voorbehouden aan professionals: taken die zijn gerelateerd aan lichamelijke zorg (zoals wassen, aankleden en het geven van medicijnen), administratieve taken (zoals het bijwerken van dossiers) en coördinerende taken (zoals het aansturen en begeleiden van betaalde en onbetaalde krachten) worden alleen door professionals verricht. De taak van vrijwilligers in de verpleegzorg is vooral het bieden van persoonlijke aandacht. Een professional zegt dat vrijwilligers bepaalde behoeften van cliënten vervullen waar professionals tegenwoordig niet meer aan toe komen.

19

**“Wandelen, naar buiten, gezellig kletsen, sjoelen. De dames vinden het fijn als er met hen gezeten wordt, een beetje getut. Maar wandelen is zeker nummer één. Iedereen vindt het toch fijn om naar buiten te gaan en dat gebeurt anders (zonder vrijwilligers, red.) weinig tot niet.”**

(professional verpleegzorg Burgemeester van Tongerenstraat)

Bij enkele taken, zoals het voorbereiden van de maaltijden en het begeleiden van de tweewekelijkse sport- en spelactiviteiten krijgen professionals in de verpleegzorg ondersteuning van vrijwilligers. Als vrijwilligers afwezig zijn gaat een vaste activiteit toch door. Een professional ziet de vrijwilligers dan ook vooral als een extra paar handen.

**“Het is vooral extra. En kijk, als iemand voor het ontbijt komt, dan helpt ons dat weer. Dat ontlast ons en het is een extraatje, het is namelijk ook leuk voor de cliënten. Dat is dus twee vliegen in één klap en dat is ideaal.”**

(professional verpleegzorg Burgemeester van Tongerenstraat)

Net als in de door Handy en Srinivasan (2004) bestudeerde Canadese ziekenhuizen krijgen de vrijwilligers in de verpleegzorg en bij dagbesteding vooral waardering vanwege

de aanvullende rol die ze spelen. Professionals zijn blij met die extra paar handen. Een professional van de Schoolmeesterstraat, waar vrijwilligers onder meer helpen bij de dagbesteding in de bijbehorende kinderboerderij, zegt: “We zouden wel zonder vrijwilligers kunnen, maar dat willen we niet.”

De beslissingsbevoegdheid van vrijwilligers in de onderzochte verpleeghuizen en instellingen voor dagbesteding beperkt zich tot hun eigen afgebakende taak: ze mogen zelf weten of ze liever willen gaan wandelen met cliënten of willen helpen bij het ontbijt, en of ze liever begeleiden bij houtbewerking of bij het doen van spelletjes. Ook de invulling van deze taken is grotendeels aan hen. Zo maakt een vrijwilliger op de islamitische afdeling van een verpleeghuis vaak een mediterrane lunch klaar, waar de professionals – vanwege tijdsdruk – eerder kiezen voor een broodmaaltijd. Anders dan bij de patronen van gedeelde en vrijwillige verantwoordelijkheid, waar vrijwilligers (mee-) beslissen over het type activiteiten dat wordt aangeboden, hebben vrijwilligers bij professionele verantwoordelijkheid echter weinig te zeggen over de gang van zaken binnen de organisatie. Hun kennis van wat er op hun afdeling speelt is beperkt, omdat ze niet of nauwelijks betrokken worden bij vergaderingen en het schrijven van evaluatierapporten. Dit heeft met privacy te maken: vrijwilligers mogen niet te veel achtergrondinformatie krijgen over de cliënten. Alleen als het belangrijk is voor het verrichten van hun eigen taak zijn vrijwilligers aanwezig bij een teamvergadering. Zo werd een vrijwilliger van de Schoolmeesterstraat, die jongeren met een beperking begeleidt bij tuinieren, uitgenodigd voor een vergadering omdat het voor hem belangrijk was om te weten of hij rekening moest houden met bepaald gedrag. Maar het begeleidingsplan, dat gedetailleerd beschrijft wat de achtergrond is van cliënten, mogen vrijwilligers niet lezen.

**“Je hebt cliënten die heel veel dingen hebben meegemaakt. En dat lees je in hun begeleidingsplan, maar je geeft die informatie niet aan vrijwilligers. Je geeft ze alleen die informatie die ze nodig hebben.”**

(professional dagbesteding Schoolmeesterstraat)

Kenmerkend voor professionele verantwoordelijkheid is verder dat de professional nooit ver weg is. Vrijwilligers staan niet permanent onder begeleiding van professionals, maar er is wel altijd een professional in de buurt die kan ingrijpen als iets mis dreigt te gaan. Vrijwilligers in de verpleegzorg zijn regelmatig alleen met cliënten – bijvoorbeeld in de gezamenlijke huiskamer of tijdens het wandelen – maar de professional is daar altijd van op de hoogte en kan binnen enkele minuten ter plaatse zijn. Professionals vinden dit van belang, omdat zij verantwoordelijk zijn. “Het blijven onze cliënten”, zegt een professional van verpleeghuis Burgemeester van Tongerenstraat. Ook de vrijwilligers zelf willen vaak liever in de buurt van een professional blijven. Zo zegt een vrijwilliger van dezelfde locatie: “Als ik ga wandelen maak ik een klein ommetje, ik wil niet te ver weg, want als er iets gebeurt, moet ik wel op tijd terug zijn.” Hierin verschilt





Vrijwilligers in een verpleeghuis. Foto Pauline Seij i.o.v. Vilans



Een vrijwilliger in een speeltuin. Foto Laura van Bochove

professionele verantwoordelijkheid duidelijk van gedeelde en vrijwillige verantwoordelijkheid, waar vrijwilligers ook activiteiten ondernemen als er geen professional aan het werk is.

Dat er in de onderzochte verpleegzorg en dagbesteding voor mensen met een beperking sprake is van professionele verantwoordelijkheid, heeft te maken met de kennis en vaardigheden die professionals wel hebben en vrijwilligers meestal niet. Professionals hebben een opleiding gevolgd om bepaalde taken te mogen verrichten (zoals het toedienen van medicijnen) en hebben geleerd hoe ze moeten omgaan met bepaald gedrag. Bij dagbesteding voor mensen met een verstandelijke beperking is de aanwezigheid van een professional cruciaal in het geval van cliënten die onberekenbaar gedrag vertonen. Bovendien is het in de zorg van groot belang dat bepaalde diensten gegarandeerd worden geleverd en van een constant niveau zijn. Vrijwilligers zijn zeer belangrijk voor het bieden van persoonlijke aandacht, maar hun aan- of afwezigheid bepaalt niet of cliënten op een dag wel of niet gewassen worden, te eten hebben, of fysiotherapie krijgen. Dit samenwerkingspatroon is aan twee voorwaarden gebonden: er moeten voldoende professionals zijn en de vrijwilligers moeten accepteren dat hun taken en beslissingsbevoegdheid beperkt zijn.

## Gedeelde verantwoordelijkheid: vrijwilligers als evenknie

22

Het tweede samenwerkingspatroon is *gedeelde verantwoordelijkheid*. Vergeleken met professionele verantwoordelijkheid hebben vrijwilligers binnen dit patroon een groter takenpakket en meer beslissingsbevoegdheid. Professionals zijn binnen dit samenwerkingspatroon niet meer altijd aanwezig, maar spelen wel een belangrijke rol bij de begeleiding van vrijwilligers. We vinden dit samenwerkingspatroon in een instelling die dagbesteding aanbiedt voor mensen met beginnende dementie en verder vooral bij het beheer van publieke voorzieningen zoals buurthuizen, buurtkamers en speeltuinen. Het komt grotendeels overeen met wat Eliasoph (2011) in de VS vond bij empowermentprojecten voor jongeren met een achterstandspositie en Merrell (2000) in een Britse vrouwenkliniek.

Bij gedeelde verantwoordelijkheid nemen vrijwilligers sommige taken van professionals over. Bij de dagbesteding voor mensen met lichte dementie is er bijvoorbeeld een vrijwilliger die gymnastiekles geeft, zonder dat een professional hier continu bij betrokken is. Ook bij het beheer van publieke voorzieningen organiseren vrijwilligers zelf activiteiten, zoals danslessen, mozaïekcursussen, taallessen en huiswerkbegeleiding in buurthuizen en knutselactiviteiten en spelletjes in speeltuinen. De samenwerking tussen vrijwilligers en professionals in het buurthuis SamenSterk is een duidelijk voorbeeld van gedeelde verantwoordelijkheid. Een professional vertelt over het verschil met vroeger, toen betaalde krachten nog bijna alle activiteiten organiseerden:

**“Vroeger werkte ik als sociaal werker. Dat was werken in de oude stijl. Dus ‘u vraagt, wij draaien’. Nu zeggen de bezoekers**

**‘wij willen yoga’, en dan zeggen wij ‘is goed, dan gaan jullie het organiseren’. Dus het moet echt uit de bezoekers zelf komen. ‘Oké, jij wilt iets, goed idee. Wij gaan je helpen om het mogelijk te maken’.”**

(professional buurthuis SamenSterk)

Professionals doen dus een beroep op bezoekers om zich als vrijwilliger in te zetten en activiteiten te organiseren. Het werken volgens de ‘nieuwe stijl’ betekent niet alleen een nieuwe rol voor de gebruikers van het buurthuis, maar ook voor professionals. Zij moeten bewoners motiveren om vrijwilligerswerk te gaan doen en hen helpen bij het verrichten van hun taken. De hierboven geciteerde professional signaleert verschillen in de mate waarin vrijwilligers activiteiten kunnen organiseren: “De een is een stuk zelfstandiger en kan zelf verzinnen wat er moet gebeuren, anderen hebben iets meer een steuntje in de rug nodig.”

Het bemensen van de balie of de kantine gebeurt vaak zowel door vrijwilligers als professionals, maar coördinerende taken (zoals het aansturen van vrijwilligers en het leggen van contacten met andere organisaties) en administratieve taken (zoals e-mailverkeer en het maken van activiteitenroosters) zijn bij gedeelde verantwoordelijkheid meestal het domein van de professional. Esmā, een vrijwilliger van buurthuis SamenSterk, verwoordt het verschil tussen zichzelf en de betaalde balie-medewerker Zeynep.

23

**“Ik doe evenveel. Soms ook meer. Ik bedoel, we staan op één lijn. Als ik voor mezelf praat, dan doe ik evenveel als zij hoor. Alleen sommige dingen invoeren op de computer, dat doet zij dan. Zij is eindverantwoordelijke, weet je. Mails en dingen invoeren, dat doet Zeynep. Ik kan het ook wel, maar ik doe het niet.”**

(vrijwilliger buurthuis SamenSterk)

Wanneer professionals denken dat vrijwilligers het aankunnen, krijgen ze soms ook administratieve taken. Als zij dit goed doen, kan dit af en toe zelfs leiden tot een betaalde functie, zoals het geval was bij Zeynep. Ook bij de dagbesteding voor mensen met lichte dementie heeft een vrijwilliger administratieve taken. Dit vraagt volgens de professional die haar begeleidt om meer deskundigheid.

**“Ze moeten toch ook minimaal wel een beetje achter de computer kunnen zitten. Ze moeten met Word kunnen omgaan. Bij de receptie gaat het om, ja als je dat zo mag noemen, wat hoger vrijwilligerswerk. Ze doen ook vaak wat administratief werk voor de beroepskracht. Dus zij zitten daar dan weer tussenin (tussen professionals en de andere vrijwilligers, red.).”**

(professional dagbesteding Noorderhaven)

Bij gedeelde verantwoordelijkheid is er wel een verschil in (eind)verantwoordelijkheid tussen vrijwilligers en professionals, maar vergeleken met professionele verantwoordelijkheid zijn vrijwilligers hier meer 'evenknie' dan 'extra'. Vrijwilligers hebben bij gedeelde verantwoordelijkheid meer inzicht in wat er in de rest van de organisatie speelt dan bij professionele verantwoordelijkheid, waar vrijwilligers zich vooral richten op hun eigen specifieke taak. Vrijwilligers met gedeelde verantwoordelijkheid worden niet bij alle vergaderingen uitgenodigd, maar hebben wel regelmatig overleg met professionals. Vrijwilligers hebben hier ook meer te zeggen over de inhoud van de dienstverlening. Zo besloten vrijwilligers van een speeltuin dat zij met carnaval een activiteit wilden organiseren en liet de betrokken professional de vaststelling van het programma aan hen over.

**“Ze wilden een activiteit organiseren voor carnaval, daar kwamen ze zelf mee, dan vraag ik: ‘Wat hebben jullie nodig? Wat kan ik doen, wat kunnen jullie zelf?’ Nou, dan was dat geregeld. Maar na een uur, als het dan niet loopt, dan is het ‘o ja, we hebben twee uur, we moeten nog een activiteit hebben’. Na een uurtje hossen stopt de muziek, dan moet je nog meer doen. Nou, dan gaat het mis. Dat soort procesjes. Ik kan het van tevoren zeggen, maar ik kan het ook gewoon laten gebeuren, dan doen ze het de volgende keer anders, of korten het in. (...) Uiteindelijk is er wel iemand van de leiding ingesprongen. Tuurlijk helpen we dan. Maar er was naderhand wel een gesprek.”**

(professional speeltuin Het Bloemenveld)

In het bovenstaande citaat komen de belangrijkste kenmerken van gedeelde verantwoordelijkheid naar voren: vrijwilligers organiseren zelf een activiteit maar krijgen hierbij wel ondersteuning van een professional. Ze mogen beslissen over de vorm en inhoud van de activiteit, maar de professional houdt een oogje in het zeil en grijpt zo nodig in.

Anders dan bij professionele verantwoordelijkheid, is de professional niet meer altijd in de buurt om problemen op te lossen. Zo staan de vrijwilligers van speeltuin Het Bloemenveld enkele dagen per week alleen in de speeltuin. Dit is onderdeel van een klein experiment binnen deze locatie om geleidelijk toe te gaan naar vrijwillige verantwoordelijkheid. Dit gaat echter niet zonder slag of stoot. Zo zijn veel vrijwilligers bang om bezoekers terecht te wijzen, omdat ze vrezen dat die niet naar hen zullen luisteren. Dat is ook in veel andere speeltuinen en buurthuizen een obstakel bij het overdragen van taken en verantwoordelijkheden aan vrijwilligers. (In hoofdstuk 5 komt dit probleem uitgebreid aan de orde.) Een tweede obstakel bij de eventuele overgang van gedeelde naar vrijwillige verantwoordelijkheid is dat vrijwilligers zich vaak niet willen vastleggen. Ze willen wel af en toe iets doen, maar geen structurele verantwoordelijkheid dragen. De onderstaande uitspraak is er slechts een van vele met een vergelijkbare strekking:

**“Als ik naar mezelf kijk: ik wil best vrijwilligerswerk doen wanneer het mij uitkomt. Maar als het echt mooi weer is, dan heb ik zoiets van: ja, dag!”**

(vrijwilliger speeltuin De Groene Poort)

Het patroon van gedeelde verantwoordelijkheid vraagt om vrijwilligers die bereid zijn enkele taken van professionals over te nemen en die enigszins zelfstandig activiteiten kunnen organiseren. Van professionals vergt het dat zij hun taken gedeeltelijk uit handen durven geven en dat ze kunnen accepteren dat de uitvoering vaak langer duurt en minder gepolijst is dan wanneer zij het zelf hadden gedaan. Professionals zijn in dit patroon vooral een coach die het anderen mogelijk maakt om tot bloei te komen. De output die professionals leveren is minder zichtbaar en minder gemakkelijk meetbaar dan voorheen (toen zij nog zelf activiteiten organiseerden), maar hun langdurige begeleiding en stimulans is wel cruciaal voor een goed functionerende gedeelde verantwoordelijkheid.

## Vrijwillige verantwoordelijkheid: vrijwilligers als eigenaar

Het samenwerkingspatroon van *vrijwillige verantwoordelijkheid* komen we niet veel tegen bij de organisaties die we onderzochten. We vinden dit patroon bij een van de speeltuinen, bij een specifiek onderdeel van de buurthuizen (regiegroepen die over de besteding van wijkgeden beslissen) en bij een enkele buurtkamer. Bij vrijwillige verantwoordelijkheid hebben vrijwilligers bijna alle taken van professionals overgenomen. Vrijwilligers bepalen zelf welke kant ze op willen met de organisatie en vragen alleen in specifieke gevallen hulp aan professionals, die hen op afstand begeleiden. Naar deze vorm van samenwerking tussen vrijwilligers en professionals is nog niet veel onderzoek gedaan. In Nederland is buurthuis De Nieuwe Jutter in Utrecht een bekend voorbeeld dat wel is onderzocht. Deze vorm van zelfbeheer wordt ook wel ‘eigenaarschap’ genoemd, vanwege de grote beslissingsbevoegdheid die vrijwilligers hebben (Huygen 2014).

Wat dit samenwerkingspatroon allereerst onderscheidt van de andere is dat vrijwilligers vrijwel alle taken uitvoeren. Waar professionals bij gedeelde verantwoordelijkheid nog degenen zijn die de meeste coördinerende en administratieve taken uitvoeren, doen vrijwilligers hier nagenoeg alles zelf. Dit komt duidelijk naar voren in speeltuin De Regenboog. Enkele jaren geleden werd deze speeltuin door de verantwoordelijke welzijnsorganisatie gesloten, omdat er veel overlast was van jongeren. Er werd een nieuwe professional aangesteld, die de taak kreeg vrijwilligers uit de buurt te zoeken die de speeltuin zelf wilden beheren. Het begon met een groepje van zo’n tien vrijwilligers van wie er twee, Fouzia en Jantien, al ander vrijwilligerswerk in de wijk deden en dus het meest ervaren maar ook het meest bevlogen waren. Anders dan in de andere speeltuinen waar vrijwilligers langzaam taken van professionals moeten gaan over-

nemen, was het voor deze vrijwilligers al bij aanvang duidelijk dat zij een grote verantwoordelijkheid zouden gaan dragen. Van een ingesleten taakverdeling tussen professionals en vrijwilligers was hier geen sprake, ze begonnen wat dat betreft met een schone lei. Terwijl er eerder weinig continuïteit was in de speeltuin – er waren vaak invalkrachten – heeft de speeltuin nu vrijwilligers die de bewoners goed kennen, waardoor zij naar eigen zeggen conflicten weten te voorkomen.

De vrijwilligers van De Regenboog bedenken en organiseren zelf activiteiten (zoals een kookclub voor meisjes en inmiddels ook een voor jongens, spelletjes, knutselmiddagen en groenten verbouwen in de moestuin), vragen subsidies aan, en proberen korting te bedingen bij het kopen van verf, nieuwe speeltoestellen en andere benodigdheden. Zo wilden de vrijwilligers graag een aantal picknicktafels in de speeltuin en kregen ze hiervoor korting bij een tuincentrum.

**“Kijk, een bepaald budget krijg je dan van de welzijnsorganisatie, maar dat is ook niet gigaveel, daar kun je geen picknicktafel van kopen. We zijn naar een tuincentrum gegaan en hebben de hele situatie uitgelegd, dat we hier met vrijwilligers werken en ook voor de kinderen een plek in de wijk willen hebben. Je zet je in voor de kinderen in de wijk. Zo eigen is het gewoon geworden.”**

(vrijwilliger speeltuin De Regenboog)

26

De Regenboog is nog wel financieel afhankelijk van de welzijnsorganisatie, maar de vrijwilligers proberen ook daarin steeds zelfstandiger te worden. Ze spreken hierover in de regiegroep van de speeltuin, bestaande uit zo'n vijf vrijwilligers en een of enkele professionals ter ondersteuning. De regiegroep komt met enige regelmaat bijeen om beslissingen te nemen over het activiteitenprogramma, de besteding van subsidies, en sinds kort de mogelijkheid om een stichting te worden die zelf inkomsten genereert. De beslissingsbevoegdheid van vrijwilligers is hier duidelijk groter dan bij gedeelde verantwoordelijkheid.

Het fenomeen regiegroepen zien we ook bij de buurthuizen. Elk buurthuis heeft zo'n groep die maandelijks of tweemaandelijks bij elkaar komt. Deze regiegroepen bepalen welke bewonersinitiatieven en vrijwilligersactiviteiten geld krijgen uit het wijkbudget. Net als bij speeltuin De Regenboog is er bij vergaderingen wel een professional aanwezig, maar deze heeft een administratief ondersteunende en informerende rol en stemt niet mee. De leden van de regiegroep zijn soms ook zelf betrokken bij de organisatie van activiteiten in het buurthuis, maar er zijn ook veel leden die alleen vrijwilligerswerk verrichten in de regiegroep. Het zijn vaak mensen die een betaalde baan hebben en alleen in de avonduren tijd hebben. De regiegroepen beslissen over subsidieaanvragen van bewoners die hoger zijn dan 500 euro, maar lager dan 5.000 euro (over bedragen lager dan 500 euro gaat de professional, over bedragen hoger dan 5.000 euro beslissen

de bewoners tijdens speciale avonden over bewonersinitiatieven). De regiegroepleden bepalen in hoeverre de aanvragen voldoen aan de gestelde criteria: de algemene criteria van het stadsdeel aangevuld met de eigen criteria van de betreffende regiegroep. Vervolgens beslissen ze of het geld wel, niet of deels wordt toegekend.

Professionals vullen hun ondersteunende rol bij de regiegroepen verschillend in. De een heeft een actieve rol in het opstellen en toelichten van sommige subsidieaanvragen, de ander houdt zich meer op de achtergrond. Zeker in dat laatste geval is er sprake van vrijwillige verantwoordelijkheid. Dat is bijvoorbeeld zo bij de regiegroep van De Fontein, die niet altijd even soepel loopt. De betrokken professional zegt over zijn rol:

**“De regiegroep is zelf verantwoordelijk voor zijn vergaderingen en ik ben erbij om dat te begeleiden. Ik ben niet een boeman die moet zorgen dat iedereen zijn mond houdt of zo. Ik ben niet aangesteld om hen in bedwang te houden.”**

(professional buurthuis De Fontein)

De professional is bij deze regiegroep dus wel fysiek aanwezig, maar grijpt niet in als er iets 'misgaat'. De professional die betrokken is bij speeltuin De Regenboog is steeds vaker ook fysiek afwezig. Alleen als er een specifieke hulpvraag is, bezoekt ze de vrijwilligers en helpt ze hen verder.

27

**“Dus ik kom niet meer zomaar langs. We krijgen nu gerichte, inhoudelijke vragen. (...) Ja, ik ben er nu eigenlijk nog maar zelden, en als ik er ben dan praten ze een uur tegen mij en ben ik een uitlaatklep. En dan kan ik weer weg, dan heb ik weer huiswerk voor de rest van de week om weer verder te gaan.”**

(professional speeltuin De Regenboog)

Vrijwillige verantwoordelijkheid vinden we alleen daar waar vrijwilligers bereid en in staat zijn om veel taken zonder hulp te verrichten en belangrijke beslissingen willen en durven nemen. Er is nog steeds wel een professional op de achtergrond aanwezig, maar deze biedt minder begeleiding dan bij gedeelde verantwoordelijkheid. De vrijwilligers die deze grote verantwoordelijkheid op zich nemen beschikken over een combinatie van tijd, ervaring, kennis, en hart voor de zaak. Binnen de meeste van de door ons onderzochte buurthuizen en speeltuinen zijn dergelijke vrijwilligers echter schaars, waardoor dit samenwerkingspatroon niet van de grond komt, of alleen binnen een specifiek onderdeel van de organisatie, zoals de regiegroepen.

In het onderstaande schema vatten we de kenmerken van de drie samenwerkingspatronen samen.

	<b>Professionele verantwoordelijkheid</b>	<b>Gedeelde verantwoordelijkheid</b>	<b>Vrijwillige verantwoordelijkheid</b>
Taakverdeling	Kerntaken door professionals, aanvullende taken door vrijwilligers	Kerntaken door zowel professionals als vrijwilligers	Kerntaken door vrijwilligers, ondersteunende taken door professionals
Beslissingsbevoegdheid	Professionals nemen beslissingen	Vrijwilligers mogen meebeslissen	Vrijwilligers nemen beslissingen
Aanwezigheid professional	Professional is altijd in de buurt	Professional is meestal in de buurt	Professional staat op afstand

## Spanningsvelden binnen de patronen: dilemma's voor beleidsmakers en professionals

De drie samenwerkingspatronen hebben elk voor- en nadelen. Zo biedt professionele verantwoordelijkheid over het algemeen meer zekerheid over de kwantiteit en kwaliteit van geleverde diensten dan vrijwillige verantwoordelijkheid. Aan de andere kant vraagt professionele verantwoordelijkheid weer veel betaalde menskracht terwijl vrijwillige verantwoordelijkheid in beginsel goedkoper is. Gedeelde verantwoordelijkheid neemt een middenpositie in en wordt wellicht gezien als 'het beste van twee werelden'. Maar dit brengt weer andere problemen met zich mee, zoals onduidelijkheden en conflicten over wie waarvoor verantwoordelijk is. Het Sociaal en Cultureel Planbureau heeft recent een rapport uitgebracht waarin vijf dilemma's van de participatiesamenleving worden besproken (Putters 2014). Deze dilemma's richten zich vooral op de relatie tussen het Rijk en gemeenten. Er zijn echter ook dilemma's op organisatie- en afdelingsniveau. Hieronder bespreken we drie dilemma's binnen de samenwerkingspatronen waarmee veel professionals worstelen. Dilemma's die samenhangen met de vraag: wat voor soort organisatie vormen wij? Een organisatie waarin professionals centraal staan, een organisatie waarin vrijwilligers centraal staan, of een organisatie waarin beide naast elkaar staan?

### **Dilemma 1: Strakke of flexibele taakverdeling?**

Er bestaat onder professionals discussie over de vraag in hoeverre taken van vrijwilligers moeten worden vastgelegd en of er flexibel met deze regels mag worden omgegaan.



Dit dilemma doet zich vooral voor bij professionele en gedeelde verantwoordelijkheid. In het samenwerkingspatroon van professionele verantwoordelijkheid bestaat er zoals we hebben gezien over het algemeen veel duidelijkheid over de taakverdeling: professionals verrichten taken die te maken hebben met lichamelijke zorg, administratieve taken en coördinerende taken, terwijl vrijwilligers een beperkt aantal aanvullende taken hebben. Maar wat nu als blijkt dat bepaalde vrijwilligers nog meer in hun mars hebben dan het ontbijt klaarzetten en een wandeling maken? Deze vrijwilligers krijgen bij professionele verantwoordelijkheid vaak maar weinig ruimte om zich verder te ontwikkelen. Zo zegt een vrijwilliger die kookt voor cliënten in een verpleeghuis dat hij wel graag meer zou willen doen, ook op het gebied van zorg, als hij daarvoor een training zou kunnen krijgen. Maar hij weet dat het niet mag.

Er worden echter uitzonderingen gemaakt: wanneer vrijwilligers betrouwbaar zijn gebleken of bewezen kwaliteiten hebben, verwerven zij bij professionele verantwoordelijkheid soms bepaalde privileges. Zo mogen vrijwilligers in de onderzochte verpleeginstellingen in principe niet op de kamers van de cliënten komen – hun activiteiten spelen zich af in de gezamenlijke huiskamer of buiten – maar geldt deze regel niet voor iedereen. Een professional zegt over vrijwilligers:

**“Het liefst komen ze niet op de kamers, tenzij ik een beetje weet wie het is. Willem (een vrijwilliger, red) loopt hier bijvoorbeeld al een tijdje en dan zeg ik: ‘Pak maar zijn jas’. Maar ze weten het zelf ook wel: niet op de kamers, wij pakken de spullen. Gewoon om misverstanden te voorkomen.”**

(professional verpleegzorg Burgemeester van Tongerenstraat)

Een andere professional van hetzelfde verpleeghuis vergelijkt de vrijwilligers Katja en Tinie met elkaar. Katja is volgens haar een heel zelfstandige vrijwilliger, die echt onderdeel van het team is, terwijl Tinie wat minder verantwoordelijkheden aankan. De professional vertelt:

**“In het geval van Katja is dat een beetje de vrije loop gelaten. Die mag gewoon, die doet gewoon wat ze leuk vindt en die doet dus op die manier heel erg veel. En Tinie heeft echt een heel specifieke taak. Die zit gewoon aan tafel de hele dag en ruimt een beetje op, schenkt drinken in voor de mensen en die kletst gewoon vooral heel erg veel.”**

(professional verpleegzorg Burgemeester van Tongerenstraat)

De professionals verdedigen dit onderscheid met het argument van flexibiliteit. “We moeten niet alles tot in de puntjes omschrijven want dat is zo beperkend”, zegt een

professional van een instelling voor dagbesteding. Dergelijke uitspraken worden ook gedaan door professionals binnen het samenwerkingspatroon van gedeelde verantwoordelijkheid. Zo zegt een professional van een buurthuis dat ze het er 'benauwd' van krijgt als alles 'stukgeregeld' wordt. Professionals kijken naar de mogelijkheden van vrijwilligers: 'sterke' vrijwilligers krijgen meer taken toebedeeld dan 'kwetsbare' (Van Bochove e.a. 2013).

Wanneer de ene vrijwilliger iets wel mag en de andere niet, of dezelfde vrijwilliger de ene dag wel en de andere dag niet, leidt dat snel tot teleurstelling en conflict. Bij professionele verantwoordelijkheid mogen vrijwilligers al vrij weinig doen, als er dan ook nog getornd wordt aan de toegestane taken voelen vrijwilligers – en soms ook cliënten – zich tekortgedaan. Zo was een vrijwilliger binnen de verpleegzorg gewend om in zijn eentje met een cliënt te gaan wandelen, maar werd het plotseling een keer niet toegestaan: er moest een betaalde kracht mee. Maar die had op dat moment geen tijd. De vrijwilliger zegt dat de cliënt moest huilen toen hij haar vertelde dat ze die dag niet naar buiten mochten gaan.

Bij gedeelde verantwoordelijkheid veroorzaakt een onduidelijke taakverdeling nog vaker misverstanden en spanningen tussen professionals en vrijwilligers. Zo vertelt een vrijwilliger die helpt achter de balie van een buurthuis hoe zij zich gepasseerd voelde door een betaalde kracht.

30

**“Ik was dan achter de balie. Ik was met een cliënt bezig. En toen sprong zij (een professional, red.) zo... nam ze het over van me. En toen zei ik tegen haar, toen degene weg was: ‘Kijk, ik vind het heel lief van je, maar op dat moment ben ik met de cliënt bezig. Ik vind, oké, ik weet dat je geen slechte bedoelingen hebt, maar als ik met iemand bezig ben, wil ik het gewoon afmaken. Als ik iets niet weet, zal ik het vragen, maar zolang ik dat niet doe vind ik dat ik de ruimte moet krijgen om dingen te doen.’”**

(vrijwilliger buurthuis SamenSterk)

Professionals willen liever niet te veel zaken vastleggen, omdat dit ten koste zou gaan van de flexibiliteit. Veel vrijwilligers daarentegen pleiten er juist wel voor om meer vast te leggen, dat geeft hen meer helderheid. Zo zegt een vrijwilliger over het al dan niet helpen met het schilderen van een lokaal in een buurthuis:

**“Ik heb er geen zin in, het is niet mijn taak. (...) Ze moeten de mensen goed duidelijk maken wat hun taken en verantwoordelijkheden zijn. Dan kan het nooit botsen.”**

(vrijwilliger buurthuis Het Bakken)

Zowel bij professionele als gedeelde verantwoordelijkheid geldt dat 'kwetsbare' vrijwilligers – die bijvoorbeeld een lichte beperking hebben of door een burn-out weinig verantwoordelijkheden op zich willen nemen – het liefst een beperkt aantal taken krijgen, terwijl 'sterke' vrijwilligers zich verder willen ontwikkelen en graag zien dat hun takenpakket met hen mee groeit. Maar ook deze sterke vrijwilligers willen zekerheid. Flexibiliteit op de lange termijn is prettig, maar willekeur van dag tot dag niet. Het is raadzaam dat organisaties niet tot in detail vastleggen wat vrijwilligers wel en niet mogen doen, zo kunnen ze beter rekening houden met individuele kwaliteiten. Op het niveau van de individuele vrijwilliger moeten de taken echter wel duidelijk zijn. Het is daarom van belang dat professionals de wensen en mogelijkheden van individuele vrijwilligers kennen en hier – op een consequente manier – naar handelen. Dat gebeurt momenteel nog te weinig.

Bij vrijwillige verantwoordelijkheid speelt dit dilemma minder: voor zowel professionals als vrijwilligers is het duidelijk dat vrijwilligers bijna alle taken mogen verrichten. Bij dit samenwerkingspatroon worstelen professionals vaak met een ander dilemma, dat niet te maken heeft met specifieke taken, maar met de abstractere doelstellingen van de organisatie. Dit dilemma bespreken we hieronder.

## **Dilemma 2: Zelf laten beslissen of van bovenaf sturen?**

Waar vrijwilligers veel beslissingsbevoegdheid hebben – in het bijzonder bij vrijwillige verantwoordelijkheid en in mindere mate bij gedeelde verantwoordelijkheid – komt de vraag op: zijn hun beslissingen helemaal vrij, of moeten ze binnen de beleidskaders passen? Dit speelt vooral in het beheer van publieke voorzieningen zoals buurthuizen en speeltuinen, waar de doelen – anders dan in bijvoorbeeld de dagbesteding voor mensen met een beperking – niet zo vanzelfsprekend zijn. In theorie is het bijvoorbeeld aan vrijwilligers en bezoekers om te bepalen welke activiteiten ze in buurthuizen willen ondernemen, maar in de praktijk stellen professionals hier toch voorwaarden aan. Een professional van een buurthuis waar ze vooral op basis van gedeelde verantwoordelijkheid samenwerken, vertelt over zijn hulp bij het invullen van een subsidieaanvraag van bewoners:

**“Als ze invullen ‘alleen maar eten’, dan zeg ik ‘sorry, maar dat is geweest’. Het moet wel ergens over gaan. Het moet verder gaan dan alleen maar gezellig en contact met de burens. Dat vind ik gewoon te mager.”**

(professional buurthuis SamenSterk)

Ook bij de regiegroepen, die we hebben besproken als een voorbeeld van vrijwillige verantwoordelijkheid, hebben professionals volgens vrijwilligers vaak nog een stevige vinger in de pap. Zo vertelt een vrijwilliger dat de professional ervoor heeft gezorgd dat haar idee voor een activiteit niet doorging:

**“Ik bracht een nieuwe activiteit in. Wat ik graag zou willen is een talentenjacht voor jongeren, dat wilde ik zo graag. Ik wilde dan ook jongerenwerkers erbij betrekken, want zij hebben veel contact met de jongeren. Maar Jasmijn (de professional, red.) zei dat de jongerenwerkers hun handen vol hebben aan andere dingen, en dat ik daar niet mee moest komen. Toen hebben de leden het afgewezen. Ik was verbaasd. Ik ging er tegenin, maar het is uiteindelijk afgeketst. Ik vind dat niet aan Jasmijn om zoiets te zeggen, zij is geen lid van de regiegroep.”**

(vrijwilliger buurthuis De Baken)

Ook in de speeltuinen Het Bloemenveld (gedeelde verantwoordelijkheid) en De Regenboog (vrijwillige verantwoordelijkheid) bemoeien de professionals zich regelmatig met de beslissingen van vrijwilligers, vooral wanneer deze invloed hebben op het beleidsdoel om een ‘verantwoord pedagogisch klimaat’ te creëren. In veel Utrechtse speeltuinen werken professionals volgens de ‘vreedzame aanpak’. Dit houdt in dat conflicten – tussen kinderen of volwassenen – op een rustige, op uitleg en argumenten gebaseerde manier worden uitgesproken. Zoals een professional stelt: “Vreedzaam staat ook een beetje voor op een normale manier met elkaar omgaan.” Tijdens de observaties hebben we de vreedzame aanpak in speeltuinen in de praktijk kunnen zien. Wanneer twee kinderen ruzie hebben, vraagt de professional hun om elk hun eigen kant van het verhaal te vertellen en helpt hen bij het bedenken van een oplossing die voor beiden acceptabel is. Maar nu conflictbemiddeling steeds meer een verantwoordelijkheid is geworden van vrijwilligers en bezoekers, is het niet zeker dat de vreedzame aanpak altijd wordt toegepast. De vrijwilligers hebben vaak iets andere opvattingen over ‘normale’ omgangsvormen.

32

**“Je moet alsmat met ze praten, maar dat werkt niet, die vreedzame methode. Dit is eerder een ‘wreedzame’ wijk, met een w. Ik ben hier geboren en getogen, in discussie gaan werkt niet in deze wijk, het gaat het ene oor in en het andere weer uit. Daarom zeg ik gewoon waar het op staat.”**

(vrijwilliger speeltuin Het Bloemenveld)

Professionals worstelen met de oplossingen die vrijwilligers voor conflicten bedenken. Hoewel ze positief zijn over de gebleken ‘eigen kracht’ van bewoners, zien zij ook risico’s van vrijwillige verantwoordelijkheid.

**“Nou ja, dat zijn dus vaak de nadelen van het overlaten aan vrijwilligers. Er gebeuren dan dingen dat je denkt van ‘goh, had ik het zelf zo gedaan?’ Wij willen vreedzaam werken, ik heb Paula ook wel eens tegen haar eigen dochter horen schreeuwen. Maar dat is niet wat we willen.”**

(professional speeltuin De Regenboog)

Door cursussen aan te bieden proberen professionals de vrijwilligers een 'professionele' of 'normale' houding bij te brengen. Zo werd er in speeltuin Het Bloemenveld een cursus georganiseerd waarin vrijwilligers en bezoekers op speelse wijze kennis maakten met de vreedzame aanpak. Tijdens de cursus bleek dat zij al goed op de hoogte zijn van wat het inhoudt, maar er niet helemaal achter staan. Toen gevraagd werd hoe een fictief conflict tussen twee kinderen opgelost zou moeten worden, zei een bezoeker: "Met elkaar praten, dat is de psychologische oplossing van Babette (de professional, red)." Even later zei dezelfde bezoeker over een fictief conflict tussen twee ouders: "Ik zou een emmer koud water over haar heen gooien."

De beslissingen van vrijwilligers staan wel vaker ter discussie. Ook hun consumptiepatronen sluiten vaak niet aan bij wat professionals wenselijk vinden. Wanneer speeltuin Het Bloemenveld verder zal opschuiven richting vrijwillige verantwoordelijkheid, wordt het moeilijker om het gedrag van vrijwilligers in de gewenste richting te sturen. Een van de professionals van deze speeltuin zegt:

**"Stel, ze gebruiken hun vrijheid en zeggen 'we gaan een moederavond doen', dan wordt er toch opeens wijn bij gedronken. Dat mag natuurlijk niet, maar ja, wie heeft daar controle over? Dat is natuurlijk wel spannend, dat wel. En er wordt weer gerookt, of dat soort dingen."**

(professional speeltuin Het Bloemenveld)

33

In verschillende speeltuinen is roken een discussiepunt: de professionals vinden het eigenlijk niet kunnen, maar de vrijwilligers zien het als een recht. Een van hen zegt: "Het mag binnen al niet, als het buiten ook al niet meer zou mogen..." Ook wat betreft het eten dat mag worden verkocht, voelen vrijwilligers zich beperkt in hun beslissingsbevoegdheid. Een van de vrijwilligers vindt het 'hypocriet' dat ze in de speeltuin geen patat mogen verkopen, terwijl er verder op iedere hoek van de straat wel een patatzaak zit. Het enige dat ze nu verkopen zijn waterijsjes en tosti's, maar volgens de vrijwilliger zou patat juist voor de benodigde extra inkomsten kunnen zorgen. Een andere vrijwilliger is het met haar eens: "Wat kinderen eten is toch de verantwoordelijkheid van de ouders."

Onbewust benoemt deze vrijwilliger een centrale spanning binnen het patroon van gedeelde en vrijwillige verantwoordelijkheid: aan de ene kant wordt de inzet van betaalde krachten verminderd om de eigen verantwoordelijkheid van burgers te benadrukken, aan de andere kant worden er vervolgens eisen gesteld aan de keuzes die vrijwilligers op basis van die eigen verantwoordelijkheid maken. Dit wordt wel de 'keuzevrijheidsparadox' genoemd (Ossewaarde 2010): er is nauwelijks sprake van een vrije keuze, wanneer de uitkomst van die keuze binnen bepaalde beleidskaders moet passen, en er geen 'verkeerde' keuzen gemaakt mogen worden. Deze beperkte keuzevrijheid kan heel frustrerend zijn voor vrijwilligers; zij voelen zich in dergelijke gevallen vaak onvoldoende serieus genomen door professionals.



In veel speeltuinen is er discussie over roken. Professionals hebben het liever niet, vrijwilligers en bezoekers zien het als hun recht. Het compromis in deze speeltuin: als ze hun asbak maar zelf legen en terugzetten, mag het. Foto Laura van Bochove

### **Dilemma 3: Wel of geen vergoeding?**

Het laatste dilemma is: moeten vrijwilligers wel of niet een vergoeding krijgen? Die vraag doet zich vooral voor op plekken waar de taken en verantwoordelijkheden van vrijwilligers veel lijken op die van professionals. Vooral bij gedeelde verantwoordelijkheid staan de grenzen tussen professionals en vrijwilligers ter discussie: zij komen veel met elkaar in aanraking en vergelijken hun bezigheden. Een professional van een buurthuis vindt het positief aan haar organisatie dat er geen scherp onderscheid is tussen de twee:

**“Dat vind ik het mooie aan SamenSterk, er is geen verschil. Jij bent een vrijwilliger en ik sta achter de balie, het maakt helemaal niet uit.”**

(professional buurthuis SamenSterk)

Maar ook al zijn er geen grote verschillen in hun werkzaamheden en is er geen sprake van hiërarchische omgangsvormen, er is natuurlijk wel een belangrijke scheidslijn: de professional krijgt betaald, de vrijwilliger niet. Dit kan vooral problemen opleveren wanneer vrijwilligers zichzelf eigenlijk beter vinden dan de betaalde kracht. In interviews en observaties in buurthuizen en speeltuinen hebben we vrijwilligers opmerkingen horen maken als “vrijwilligers rennen harder dan betaalde krachten”, “ik voel me soms wat hoger dan haar (de professional, red.)” en “zij wordt betaald, maar ze kan het niet, ze zit daar niet op haar plek”. Ook een professional signaleert dat betaling niet altijd samengaat met hogere kwaliteit. Ze praat zacht en lacht een beetje als ze zegt:

35

**“Je ziet vrijwilligers waarvan je denkt: ‘Die doet het gewoon veel beter dan de betaalde’. Dat is gewoon zo.”**

(professional buurthuis SamenSterk)

Het geven van financiële beloningen aan vrijwilligers is een heikel punt. In sommige buurthuizen zijn er zowel betaalde als onbetaalde baliemedewerkers. In andere buurthuizen krijgen zogenaamde ‘gastvrouwen’, die wat taken betreft vergelijkbaar zijn met vrijwilligers in weer andere buurthuizen, een kleine vergoeding en zien zij zichzelf niet als vrijwilliger. In buurthuis SamenSterk kregen vrijwilligers eerst een vergoeding van 4,50 euro per uur. Dat was voor veel mensen een reden om zich aan te melden als vrijwilliger. Volgens professional Tineke werd er rondverteld: “Je kunt daar helpen voor vijf euro per uur.” Om te voorkomen dat materieel gewin de belangrijkste drijfveer zou worden, hebben de professionals van SamenSterk gezocht naar nieuwe manieren om vrijwilligers te belonen. In plaats van geld krijgen vrijwilligers er nu cursussen aangeboden gericht op persoonlijke ontwikkeling. Niet alle vrijwilligers nemen hier genoegen mee. “We hebben wel mensen verloren, ja”, zegt Tineke, “dat waren mensen die het gewoon puur voor de vergoeding deden.”

Ook voor bezoekers en incidentele vrijwilligers van enkele speeltuinen is het ontbreken van een vergoeding een reden om zich afzijdig te houden van meer structureel vrijwilligerswerk. Een van hen zegt:

**“Het is niet eerlijk, betaalde mensen worden ontslagen en dan moeten wij het onbetaald doen.”**

(vrijwilliger speeltuin Hoelahoep)

Professionals zwichten niet voor dergelijke argumenten, daar hebben ze de financiële middelen meestal ook niet voor. Als er in uitzonderlijke gevallen toch financiële beloningen worden gegeven, is dat volgens professionals om mensen die hun waarde al bewezen hebben te behouden. In sommige buurtkamers – kleinere buurthuizen waar een beperkt aantal activiteiten georganiseerd wordt – krijgen vaste vrijwilligers een vergoeding van maximaal 1.500 euro per jaar, om er zeker van te zijn dat zij hun gewaardeerde activiteiten voortzetten.

**“En als je een goede kracht hebt die je wilt houden... oké: vrijwilligersvergoeding. Dat betaalt zich behoorlijk terug hoor. Echt wel.”**

(professional buurtkamer Welkom Thuis)

36

Andere professionals zijn op dit gebied rechtlijner. Zo zegt een collega van de hierboven geciteerde professional: “Ik vind dat als je als vrijwilliger iets doet, dan doe je dat gewoon vrijwillig.” Bij vrijwillige verantwoordelijkheid komen vrijwilligers minder in aanraking met professionals en worden vergelijkingen tussen betaalde en onbetaalde krachten binnen de organisatie minder gemaakt dan bij gedeelde verantwoordelijkheid. Onvrede ontstaat hier vooral door vergelijkingen met andere speeltuinen, waar nog wel betaalde krachten zijn. Zo zegt een vrijwilliger:

**“Wij doen veel meer dan die twee betaalde medewerkers daar, die zitten er alleen maar, terwijl wij allemaal activiteiten organiseren.”**

(vrijwilliger speeltuin De Regenboog)

Een vrijwilligersvergoeding vanuit de welzijnsorganisatie zit er voor hen niet in, dat weten ze. Maar aangezien ze hun werkzaamheden echt als ‘werk’ beschouwen – ze kunnen naar eigen zeggen niet zomaar een weekje op vakantie – willen ze daar toch ook de vruchten van plukken. Een van hen heeft ook een kapsalon aan huis, maar ze zou liever van het speeltuinwerk haar betaalde baan maken. Daarom willen ze van de speeltuin een zelfstandige stichting maken, waardoor ze zelf inkomsten kunnen verwerven. Bijvoorbeeld door de verhuur van ruimten, het verkopen van groenten uit de moestuin



en het organiseren van kinderfeestjes. Een groot deel van de opbrengsten willen ze dan weer in de speeltuin investeren, maar het biedt hen ook de mogelijkheid zichzelf een kleine vergoeding te geven.

Waar het bij het samenwerkingspatroon van professionele verantwoordelijkheid duidelijk is wie de betaalde kracht is en wie de vrijwilliger, zijn deze grenzen bij gedeelde en vrijwillige verantwoordelijkheid vaak onduidelijk. Bij gedeelde verantwoordelijkheid zijn de grenzen vooral onduidelijk binnen de organisatie (binnen een buurthuis of speeltuin doen betaalde en onbetaalde krachten deels hetzelfde werk), bij vrijwillige verantwoordelijkheid vooral tussen organisaties (in de ene speeltuin doen betaalde krachten het meeste werk, in de andere speeltuin de vrijwilligers). We hebben eerder gezien dat willekeur in het taakbeleid en als onterecht ervaren bemoeienis van bovenaf regelmatig tot spanningen leiden tussen vrijwilligers en professionals. Dat geldt ook voor – in de ogen van vrijwilligers – willekeurige beloningsverschillen. Als organisaties meer willen gaan overlaten aan vrijwilligers, kunnen zij zich het beste regelmatig bezinnen op wat zij vrijwilligers te bieden hebben in plaats van slechts te kijken naar wat vrijwilligers voor hen kunnen betekenen. Zo kunnen zij vrijwilligers een kleine vergoeding bieden, werkervaring, opleidingsmogelijkheden, aandacht en waardering.

## Conclusie

In dit hoofdstuk hebben we drie samenwerkingspatronen tussen vrijwilligers en professionals beschreven, die van elkaar verschillen wat betreft de taken die vrijwilligers hebben, hun beslissingsbevoegdheid en de intensiteit van de aanwezigheid van een professional. Professionele verantwoordelijkheid komen we vooral tegen bij de onderzochte verpleeghuizen en instellingen voor dagbesteding. Gedeelde verantwoordelijkheid vinden we ook bij dagbesteding, maar vooral bij het beheer van publieke voorzieningen zoals buurthuizen en speeltuinen. Van vrijwillige verantwoordelijkheid is nog weinig sprake, dit patroon signaleren we alleen in een enkele speeltuin en bij de regiegroepen van buurthuizen. We hebben laten zien dat niet zomaar voor een bepaald type samenwerking gekozen kan worden; hiervoor moet eerst aan diverse voorwaarden worden voldaan. Bovendien is geen van de drie samenwerkingspatronen zaligmakend; allemaal stellen ze professionals voor bepaalde dilemma's.

In het onderstaande schema vatten we de voorwaarden en de voor- en nadelen van de drie samenwerkingspatronen samen. We hopen dat dit gemeenten en zorg- en welzijnsorganisaties helpt bij de keuze om de verantwoordelijkheden van vrijwilligers al dan niet te vergroten. Het schema laat zien wat ze van vrijwilligers kunnen verwachten en wat er nodig is om de samenwerking tussen professionals en vrijwillige krachten goed te laten verlopen. In dit schema ontbreken twee problemen van gedeelde en vrijwillige verantwoordelijkheid: uitsluiting van bepaalde groepen in de publieke ruimte en problemen met gezag. Deze thema's komen uitgebreid ter sprake in hoofdstuk 4 en 5.

	<b>Professionele verantwoordelijkheid</b>	<b>Gedeelde verantwoordelijkheid</b>	<b>Vrijwillige verantwoordelijkheid</b>
<b>Sector</b>	Vooral zorg	Zorg en welzijn	Vooral welzijn
<b>Voorwaarden</b>	<p>Gegarandeerde professionele inzet van voldoende omvang en kwaliteit</p> <p>Vrijwilligers accepteren het professionele regime</p>	<p>Aanwezigheid van verbindende en uitnodigende professional</p> <p>Maatwerk bij verdeling van taken en verantwoordelijkheden</p> <p>Professionals worden niet afgerekend op meetbare doelstellingen</p>	<p>Beschikbaarheid van veel vrijwilligers die aan hoge eisen voldoen (persoonlijk stabiel en gezond, voldoende tijd, kennis, ervaring, en buurtbinding)</p> <p>Beschikbaarheid van professional op afroep</p> <p>Inhoud van de dienstverlening is open (niet strak vastgelegd op basis van wettelijke kaders of professionele richtlijnen)</p>
<b>Voordelen</b>	<p>Continuïteit van de voorziening gewaarborgd</p> <p>Veel beleidsmatige sturing mogelijk</p>	<p>Geschikt voor verschillende typen vrijwilligers</p> <p>Innovatieve ideeën van vrijwilligers kunnen binnen professioneel kader worden gerealiseerd</p>	<p>Grote inzet en betrokkenheid van vrijwilligers</p> <p>Soms opstap naar betaald werk</p>
<b>Nadelen</b>	<p>Afhaken 'zelfstandige' vrijwilligers door te weinig ruimte voor eigen initiatief</p>	<p>Spanningen en conflicten door onduidelijke taakverdeling</p> <p>Miskennis professionaliteit door relatieve onzichtbaarheid</p> <p>Vrijwilligers willen vergoeding vanwege overlap met taken professional</p>	<p>Afhaken 'kwetsbare' vrijwilligers door gebrek aan structuur</p> <p>Continuïteit voorziening niet gewaarborgd</p> <p>Minder beleidsmatige sturing mogelijk</p>

## Literatuur

- Bochove, M. van, J.W. Duyvendak, B. van der Ent, E. van Gemert, S. Roggeveen, E. Tonkens, M. Verhoeven en L. Verplanke (2014) *Onderzoeksbriefing. Kunnen we dat niet aan vrijwilligers overlaten?*, maart 2014.
- Bochove, M. van, I. Verhoeven en S. Roggeveen (2013) Sterke vrijwilligers, volhardende professionals: Nieuwe verhoudingen door de Wmo. In: T. Kampen, I. Verhoeven en L. Verplanke (red). *De affectieve burger. Hoe de overheid verleidt en verplicht tot zorgzaamheid* (p. 187-203). Amsterdam: Van Gennep.
- Eliasoph, N. (2011) *Making volunteers. Civic life after welfare's end*. Princeton: Princeton University Press.
- Handy, F. en N. Srinivasan (2004) Valuing volunteers. An economic evaluation of the net benefits of hospital volunteers. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 33(1): 28-54.
- Huygen, A. (2014) *Buurthuizen in zelfbeheer. Benodigde kwaliteiten voor succesvol zelf-initiatief*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.
- Kreutzer, K. and U. Jäger (2010) Volunteering versus managerialism. Conflict over organizational identity in voluntary associations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(4): 634-661.
- Merrell, J. (2000) Ambiguity. Exploring the complexity of roles and boundaries when working with volunteers in well woman clinics. *Social Science & Medicine* 51: 93-102.
- Ossewaarde, R. (2010) Keuzevrijheid als sturingsinstrument. *Bestuurskunde*, 2: 5-11.
- Putters, K. (2014) *Rijk geschakeerd. Op weg naar de participatiesamenleving*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Wilson, J. (2012) Volunteerism research. A review essay. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(2): 176-212.