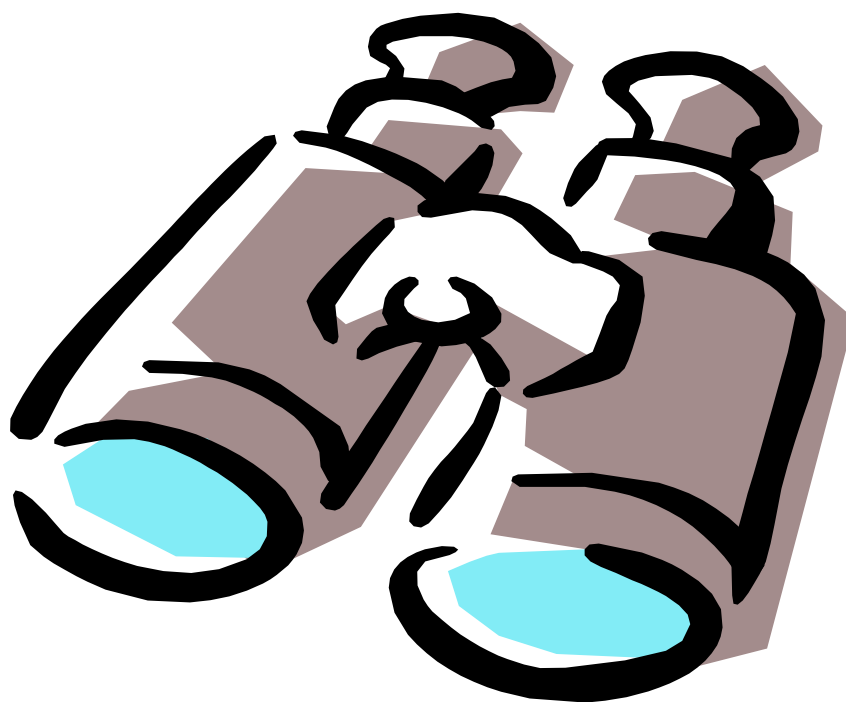


Kwaliteit in Zicht!



*Op weg naar een vorm van erkenning voor kwaliteitszorg
in vrijwilligersorganisaties*

*Rapportage van twee deelonderzoeken en plannen voor
2003*

Dit is sVM

Het vrijwilligerswerk in Nederland vraagt om betere organisatie en begeleiding. Zeker nu er in hoog tempo zoveel verandert: vergrijzing, flexibilisering, nieuwe doelgroepen en groeiende concurrentie op de vrijetijdsmarkt. Daarom levert stichting VrijwilligersManagement (sVM) bouwstenen voor vernieuwing en professionalisering. Dat doen we via advies, training en begeleiding. Onderzoek en projectontwikkeling, in opdracht van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport en fondsen, is de andere kant van ons werk. Zo geven we handen en voeten aan nieuwe mogelijkheden van vrijwillige inzet.

Auteurs: Tirza van Hal
Pallas Lam
Eindredactie: Ina Wilbrink

Overname van informatie uit dit document is toegestaan onder voorwaarde van de volgende bronvermelding: stichting VrijwilligersManagement, Utrecht
© sVM Utrecht, februari 2003

sVM
Plompstorengracht 19
Postbus 12080
3501 AB Utrecht
telefoon: 030 – 233 39 37
fax: 030 – 234 38 39
www.svmgroep.nl

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	I
Steeds beter	II
Kwaliteit in de vrijwilligerspraktijk (onderzoek 1).....	III
Kwaliteit op maat van vrijwilligers (onderzoek 2)	III
Verder met kwaliteit	IV
Deelonderzoek 1 Kwaliteit in de vrijwilligerspraktijk	1
Inleiding	3
Conclusies en aanbevelingen.....	4
Onderzoeksresultaten.....	6
Deelonderzoek 2 Kwaliteit op maat van vrijwilligers	17
Inleiding	19
Stap 1 Benoemen kwaliteitskenmerken.....	20
Stap 2 Toetsing bestaande kwaliteitsmodellen	22
Stap 3 Selectie bruikbare normen.....	24
Stap 4 Formuleren randvoorwaarden	26
Stap 5 Toetsing kwaliteitsmodellen aan gestelde randvoorwaarden.....	30
Verder met kwaliteit	36
Bijlage	39
Overzicht kwaliteitskenmerken, criteria en -normen	39

Steeds beter

Mensen stellen steeds hogere eisen. Aan zichzelf, aan het werk en aan hun omgeving. Ook vrijwilligersorganisaties krijgen hiermee te maken. Een vrijwilliger die zijn tijd en energie op vele manieren kan besteden, kiest voor een aantrekkelijke organisatie waar zijn inzet goed benut wordt. De eindgebruiker verwacht dat hij deskundig bejegend wordt door iedereen die deel uitmaakt van de organisatie, dus ook de vrijwilliger. Een financier die volop keuze heeft uit projecten, kiest voor heldere plannen. Nieuwe wetgeving stelt eisen aan organisaties. Kortom: voor vrijwilligersorganisaties is het noodzakelijk om kwaliteit te leveren. Dit inzicht dringt langzamerhand door bij steeds meer vrijwilligersorganisaties.

Werken aan kwaliteit is voor vrijwilligersorganisaties echter anders dan voor bedrijven. In de eerste plaats door het ontbreken van een gezagsverhouding. Bovendien zijn tijd en middelen meestal slechts beperkt beschikbaar. Instrumenten uit de professionele kwaliteitszorg zijn daardoor niet zonder meer toepasbaar in het vrijwilligerswerk. Ook ontbreekt een eenduidige vorm van erkenning – bijvoorbeeld in de vorm van een keurmerk of branchecode – waarmee organisaties kunnen laten zien dat zij de kwaliteit van vrijwilligerswerk goed hebben geregeld. Voor SVM vormde dit aanleiding voor het opzetten van het project 'Kwaliteit in Zicht'.

Doel van het project **Kwaliteit in zicht** is de mogelijkheden verkennen voor het ontwikkelen van een aan het specifieke karakter van het vrijwilligerswerk aangepast kwaliteitssysteem.

Dit rapport doet verslag van twee deelonderzoeken die SVM, op weg naar de ontwikkeling van een dergelijk systeem, in 2002 heeft gedaan. Het eerste deelrapport *Kwaliteit in de vrijwilligerspraktijk*, brengt de huidige stand van zaken in vrijwilligersorganisaties in kaart en geeft aan welke behoeften er leven op kwaliteitsgebied. In het tweede deelonderzoek *Kwaliteit op maat van vrijwilligers*, is onderzocht welke elementen bepalend zijn voor de kwaliteit van vrijwilligersorganisaties en welke kwaliteitsmodellen bruikbaar zijn voor toepassing in vrijwilligersorganisaties. Het rapport besluit met een schets van het traject – *Verder met kwaliteit* - dat op basis van de conclusies en aanbevelingen van beide onderzoeken is uitgezet voor de ontwikkeling van een op het vrijwilligerswerk toegesneden erkenningvorm.

Kwaliteit in de vrijwilligerspraktijk (onderzoek 1)

Conclusies en aanbevelingen

- **Kwaliteit nader bekeken.**
Het thema kwaliteit staat bij de meeste organisaties hoog op de agenda. Zij willen aan hun omgeving laten zien dat hun vrijwilligerswerk goed functioneert. Daarvoor is een kwaliteitsmethode nodig die geschikt is voor organisaties die werken met vrijwilligers.
⇒ Meer info op pagina 4
- **Stap voor stap naar kwaliteit.**
Een kwaliteitsmodel biedt organisaties een kader om te begrijpen wat signalen vanuit de organisatie zeggen over de kwaliteit van hun vrijwilligerswerk. Zo wordt het werken aan kwaliteit een vanzelfsprekend onderdeel van hun manier van werken.
⇒ Meer info op pagina 4

Onderzoeksresultaten

- **Profiel van de respondenten.**
De enquête is breed uitgezet onder 500 organisaties; in dit rapport zijn de reacties van 96 organisaties verwerkt
⇒ Meer info op pagina 6
- **Kwaliteitszorg.**
Kwaliteit van vrijwilligerswerk wordt spontaan vooral geassocieerd met 'regels en afspraken' of 'binding van vrijwilligers.'
⇒ Meer info op pagina 8
- **Erkenning voor werken aan kwaliteit.**
Bijna driekwart van de respondenten vindt erkenning van het werken aan kwaliteit belangrijk.
⇒ Meer info op pagina 13

Kwaliteit op maat van vrijwilligers (onderzoek 2)

Conclusies

- **Kwaliteitskenmerken.**
Vrijwilligersorganisaties die zich positief onderscheiden in de kwaliteit van hun werk en organisatie kunnen worden getypeerd met zeven kenmerken. Deze kenmerken worden inzichtelijk door aan elk ervan meerdere criteria te verbinden.
⇒ Meer info op pagina 20

- **Kwaliteitsmodellen.**
Geen van de zes onderzochte kwaliteitsmodellen voldoet aan al deze kenmerken en criteria. Dat wil zeggen dat geen van de modellen in de huidige vorm bruikbaar is als erkenningvorm.
 ⇒ Meer info op pagina 22

- **Bruikbare normen.**
Wel bevatten de beschikbare modellen een groot aantal bruikbare normen. Door deze normen per kenmerk en criterium te groeperen, is de basis gelegd voor een te ontwikkelen kwaliteitsmodel voor het vrijwilligerswerk.
 ⇒ Meer info op pagina 24
 ⇒ Het complete overzicht op pagina 39

- **Randvoorwaarden.**
Om geschikt te zijn voor toepassing in een vrijwilligerscontext, moet een kwaliteitsmodel voldoen aan een aantal randvoorwaarden. Geen enkel model voldoet aan alle gestelde voorwaarden.
 ⇒ Meer info op pagina 30

Verder met kwaliteit

Op basis van de uitkomsten van beide onderzoeken werkt SVM in 2003 verder aan het ontwikkelen van een erkenningvorm die zichtbaar maakt hoe organisaties werken aan de kwaliteit van hun vrijwilligerswerk. Een basismodel met verschillende keuzemodules lijkt de beste manier om te voldoen aan de randvoorwaarden die uit beide onderzoeken naar voren komen.

Voor 2003 staan de volgende activiteiten gepland:

- *Verspreiden van behaalde resultaten;*
 - *Uitwerking concept 'erkenningvorm';*
 - *Vorbereiding voor toetsing in pilots.*
- ⇒ Meer info op pagina 37

Deelonderzoek 1

Kwaliteit in de vrijwilligerspraktijk

Inleiding

Werken aan kwaliteit is voor vrijwilligersorganisaties anders dan voor bedrijven. De manier waarop bedrijven aan kwaliteitszorg doen is niet zonder meer toepasbaar in vrijwilligersorganisaties. Voor vrijwilligersorganisaties is het daardoor moeilijk te bepalen aan welke normen zij moeten voldoen om daarmee doelgericht en systematisch te werken aan kwaliteit.

Ook ontbreekt een eenduidige vorm van erkenning waarmee organisaties kunnen laten zien dat zij de kwaliteit van vrijwilligerswerk goed hebben geregeld. Voorbeelden van erkenningvormen zijn: keurmerk, certificaat, gedragscode voor de branche/beroepsgroep etc. Enerzijds geeft een dergelijke erkenningvorm een maatstaf, zodat organisaties gericht kunnen werken aan kwaliteit. Anderzijds kunnen organisaties zich hiermee profileren. Niet alleen naar hun omgeving maar ook naar hun medewerkers toe. Een erkenningvorm kan tot slot ook een belangrijke voorbeeldrol vervullen. Organisaties die een keurmerk of gedragscode hebben, kunnen een voorbeeld zijn voor andere organisaties. En kunnen hen inspireren en motiveren om zelf aan kwaliteit te werken.

Doel van het eerste deelonderzoek *Kwaliteit in de vrijwilligerspraktijk*, is in beeld te brengen hoe vrijwilligersorganisaties op dit moment met het thema kwaliteit omgaan en in hoeverre zij behoefte hebben aan formele erkenning voor hun inspanningen op dit gebied.

Deze vragen werden uitgewerkt in een schriftelijke enquête die breed is uitgezet onder 500 vrijwilligersorganisaties. De uitkomsten geven een eerste impressie van het werken aan kwaliteit in vrijwilligersorganisaties en wat onder kwaliteit van vrijwilligerswerk wordt verstaan door de organisaties zelf. Verder geeft het onderzoek antwoord op de vraag of organisaties die met vrijwilligers werken behoefte hebben aan een erkenningvorm voor het werken aan kwaliteit. Daarnaast is ook gekeken naar de randvoorwaarden waaraan een erkenningvorm voor kwaliteit van vrijwilligerswerk moet voldoen.

Conclusies en aanbevelingen

Kwaliteit van vrijwilligerswerk: twee benaderingen

Hoewel er geen standaard definitie bestaat van 'kwaliteit van vrijwilligerswerk', weten vrijwilligersorganisaties in grote lijnen wat daarmee wordt bedoeld. Volgens de respondent heeft kwaliteit enerzijds te maken met 'regels en afspraken' omtrent vrijwilligers, anderzijds met 'binding van vrijwilligers'. Dit betekent dat er zowel een harde als een zachte kant aan kwaliteit van vrijwilligerswerk zit. De harde kant (beleid en systemen in de organisatie) kan de organisatie zelf vormgeven. De zachte kant (motivatie en mentaliteit of cultuur van vrijwilligers) kan een organisatie laten ontstaan. Beide kanten beïnvloeden echter de kwaliteit van het vrijwilligerswerk. Maar elk vraagt een andere benadering.

Kwaliteitszorg vooral ad-hoc

De overgrote meerderheid van de vrijwilligersorganisaties is van mening dat ze aan de kwaliteit van hun vrijwilligerswerk werken, maar slechts een klein deel pakt dat systematisch aan. Vrijwilligersorganisaties gaan veelal ad hoc om met kwaliteitszorg en initiëren slechts op onderdelen verbeteracties. Hierdoor wordt het moeilijk om vast te stellen wat het effect van de gepleegde inspanningen is geweest.

Kwaliteitsmethode

Het gebruik van een kwaliteitsmethode maakt het werken aan kwaliteit doelgerichter. Bestaande kwaliteitsmethoden zijn vaak ingewikkeld en tijdrovend. De inhoud sluit niet altijd even goed aan bij het vrijwilligerswerk. Een geschikte methode om aan kwaliteit te werken moet dus niet te ingewikkeld zijn. Bovendien moeten vrijwilligersorganisaties de kwaliteitsmethode niet ervaren als van bovenaf of van buitenaf opgelegd, omdat de motivatie om aan kwaliteit te werken vooral vanuit interne factoren voortkomt. Vrijwilligersorganisaties moeten zelf het nut inzien en de noodzaak daartoe voelen. Het is belangrijk dat vrijwilligersorganisaties gefaciliteerd en uitgenodigd worden om te werken aan de kwaliteit van het vrijwilligerswerk. Het grootste manco daarbij blijkt het ontbreken van een geschikte kwaliteitsmethode voor het vrijwilligerswerk.

Toetsen van kwaliteit

Motieven om beter en slimmer te willen werken, komen vooral uit de vrijwilligersorganisaties zelf voort. Dit in tegenstelling tot het bedrijfsleven, waar bijvoorbeeld concurrentieoverwegingen een grotere rol spelen. Deze interne motivatie blijkt ook uit de manier waarop vrijwilligersorganisaties kwaliteitszorg willen toetsen. Dat doen zij het liefst door middel van een zelfevaluatie. Met name dienstverlenende organisaties zijn hierin geïnteresseerd.

Erkenningvorm

Erkenning voor het werken aan de kwaliteit van het vrijwilligerswerk is belangrijk. Vooral omdat het maatschappelijk draagvlak en de aantrekkingskracht van de organisatie hierdoor groter zouden worden. Als er een erkenningvorm voor kwaliteitszorg in vrijwilligerswerk wordt ontwikkeld, dan moet dit wel een duidelijke methode zijn.

Vrijwilligersorganisaties willen deze methode zelfstandig kunnen toepassen. De gevraagde (tijds)investering voor het gebruiken van de methode moet bovendien in verhouding staan tot het te bereiken resultaat. Aan de hand van deze methode kan vastgesteld worden of een organisatie in aanmerking komt voor een keurmerk, certificaat etc.

Onderzoeksresultaten

I. Profiel respondentent

Respons

De enquête is verstuurd naar circa 500 organisaties, variërend van instellingen met beroepskrachten waarbij vrijwilligers aanvullende diensten verlenen, tot verenigingen die puur op vrijwilligers draaien. De respons was aanzienlijk hoger dan verwacht. In totaal hebben 96 organisaties de enquête - op tijd - teruggestuurd.

Organisatiestructuur

De enquête is naar zoveel mogelijk verschillende soorten vrijwilligersorganisaties gestuurd om een algemeen beeld te krijgen van hoe op dit moment wordt omgegaan met kwaliteit van vrijwilligerswerk. De enquête is in eerste instantie aan landelijke bureaus of koepels van vrijwilligersorganisaties gestuurd.

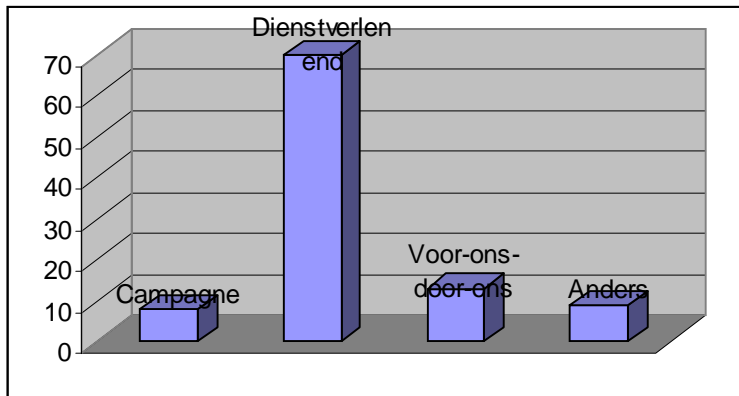
Organisatiestructuur respondenten	In %
Landelijk bureau met lokale of regionale afdelingen	45
Lokale / regionale afdeling van landelijke organisatie	27
Organisatie zonder afdelingen	27
Onbekend	1
Totaal	100

Bijna de helft van de respondenten (45%) is actief voor het landelijk bureau van vrijwilligersorganisaties met lokale of regionale afdelingen. De andere helft bestaat uit lokale of regionale afdelingen van landelijke organisaties, of uit organisaties die geen verschillende lagen kennen.

Organisatietype

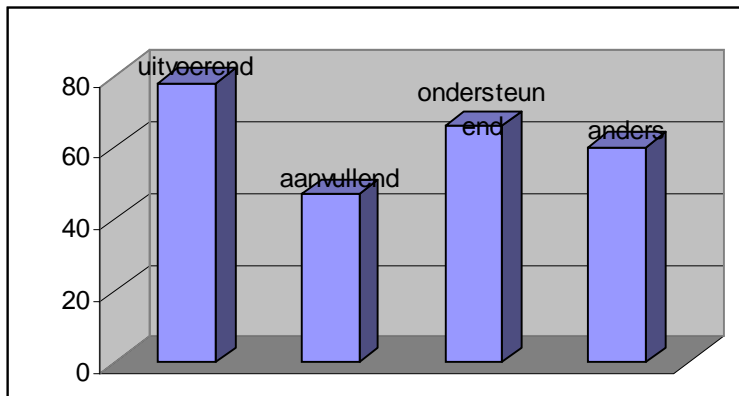
Het type vrijwilligersorganisatie was voor dit onderzoek ook relevant. Met name het draagvlakonderzoek was in eerste instantie vooral gericht op dienstverlenende organisaties. Onze hypothese is dat kwaliteitszorg van vrijwilligerswerk vaker hoog op de agenda zal staan bij dienstverlenende organisaties dan bij campagneorganisaties of voor-ons-door-ons organisaties. Zoals te verwachten, hebben dienstverlenende organisaties meer aandacht voor kwaliteit; de resultaten van hun diensten en producten zijn concreter dan de effecten van de activiteiten van campagne- of voor-ons-door-ons organisaties.

Dienstverlenende organisaties hebben bovendien meer behoefte om te laten zien dat zij werken aan de kwaliteit van het vrijwilligerswerk. Zij hebben namelijk vaker contact met klanten die bepaalde verwachtingen hebben over de kwaliteit van de organisatie. Deze hoeven niet altijd overeen te komen met de manier waarop (vrijwillige) medewerkers daar invulling aan geven.



Uiteenlopende werkzaamheden

Vrijwilligers zijn binnen deze organisaties gemiddeld 5 uur per week werkzaam. De aard van de vrijwillige werkzaamheden blijkt zeer uiteenlopend te zijn. Het meest worden de vrijwilligers ingezet voor uitvoerende werkzaamheden. Opvallend is ook dat zowel bestuurlijke als ondersteunende activiteiten vaak worden genoemd.



II. Kwaliteitszorg

Kwaliteit van vrijwilligerswerk

Wanneer gevraagd wordt naar spontane associatie met 'kwaliteit van organisaties die met vrijwilligers werken', komen zeer uiteenlopende kenmerken naar voren. Als kenmerken van een goed functionerende organisatie werden de onderstaande onderwerpen het meest genoemd.

Spontane associatie kenmerken van kwaliteit	In %
Ondersteuning	10
Duidelijke taak/functieomschrijving	9
Beleid	7
Vrijwilligersbeleid	7
Waardering	6
Heldere doelstelling	5
Goede communicatie	5
Heldere structuur	4
Flexibiliteit	3
Motivatie	3
Persoonlijke benadering vrijwilligers	3
Anders	38
Totaal	100

In de perceptie van de deelnemende organisaties heeft 'kwaliteit' – wanneer gevraagd naar spontane associatie – dus met name te maken met 'regels en afspraken' en 'binding van vrijwilligers'. De categorie 'anders' is zeer gevarieerd.

Anders:

'plezier in het werk'

'medezeggenschap en beleidsbeïnvloeding'

'respect'

'binding'

'afgestemde diensten en producten'

Naast spontane associatie is de respondenten ook een lijst met zeven kenmerken voorgelegd met de vraag in hoeverre zij deze kenmerken bepalend vonden voor goed functioneren van vrijwilligersorganisaties (een uitwerking van deze kenmerken is te vinden op p.20-21). Opvallend is dat alle voorgelegde kenmerken over het algemeen belangrijk worden gevonden, waarbij 'motiverend leiderschap' de lijst van 'zeer belangrijk' aanvoert.

De spontane associaties van respondenten met kenmerken van kwaliteit zijn bovendien duidelijk terug te vinden in de omschrijving van de voorgelegde lijst met kenmerken.

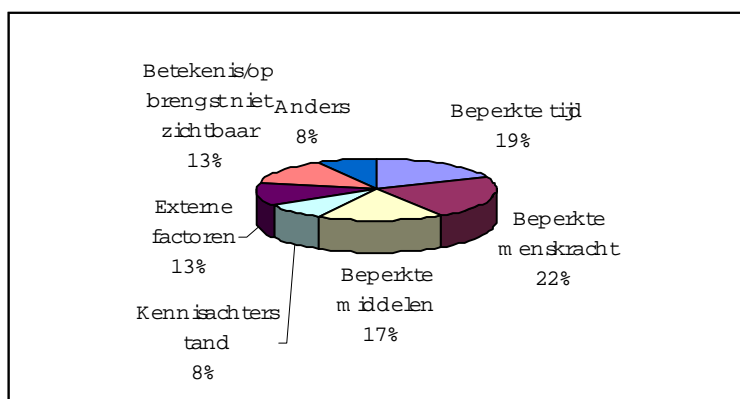
Kenmerken	Zeer belangrijk	Belangrijk	Niet belangrijk
Duidelijk profileren van maatschappelijke rol.	37	43	9
Flexibel omgaan met diverse groepen vrijwilligers en klanten.	36	50	4
Motiverend leiderschap.	61	26	2
Inrichting van de organisatie bevordert binding van vrijwilligers.	46	42	1
Investeren in vrijwillige inzet.	34	49	6
Lerend/innoverend vermogen van de organisatie.	26	51	13
Resultaatgericht werken.	30	51	8
Totaal	270*	312*	43*

* meer antwoorden mogelijk

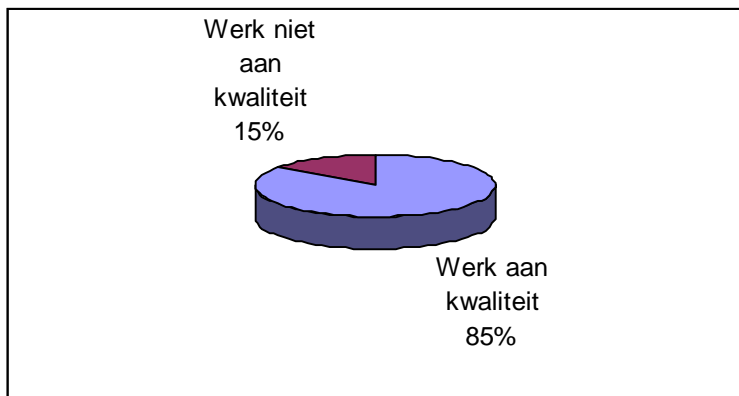
Werken aan kwaliteit

Werken met vrijwilligers is anders dan werken met beroepskrachten, en dat heeft dus ook consequenties voor hoe er aan kwaliteit gewerkt wordt in organisaties waar vrijwilligers werken.

Beperkte beschikking over beperkte menskracht (22%), tijd (19%) en middelen (17%) maakt volgens de respondenten het werken aan kwaliteit in vrijwilligersorganisaties anders dan in professionele organisaties.



Het thema kwaliteit staat duidelijk ook op de agenda van organisaties die met vrijwilligers werken. Ruim driekwart (85%) van de respondenten werkt aan kwaliteit. Het is mogelijk dat hierbij sprake is van enige vertekening; organisaties die geen belangstelling hebben voor kwaliteit van het vrijwilligerswerk hebben wellicht niet gereageerd op de enquête.



De motivatie om aan kwaliteit te werken komt vooral vanuit interne factoren:

- Verbetering van dienstverlening (38%)
- Toenemende roep om kwaliteit bij vrijwilligers (23%)

Dit is opmerkelijk, omdat kwaliteitszorg bij bedrijven vooral wordt ingegeven door externe factoren, zoals het verbeteren van de concurrentiepositie.

Redenen die respondenten aangaven om niet aan kwaliteit te werken, zijn:

- gebrek aan menskracht (36%)
- gebrek aan middelen (26%)
- gebrek aan tijd (23%)

Zichtbaarheid kwaliteitselementen	In (%)
Kwaliteit van vrijwilligerswerk wordt onderkend en breed gedragen.	19
De organisatie heeft een visie gedefinieerd ten aanzien van de kwaliteit van vrijwilligerswerk.	12
Criteria en normen van kwaliteit van vrijwilligerswerk zijn benoemd.	9
Alle primaire en ondersteunende processen van organisatie zijn in kaart gebracht en vastgelegd.	7
De organisatie heeft inzicht in wat goed functioneert en wat verbeterpunten zijn van vrijwilligerswerk (diagnose voor beleid, processen en procedures van vrijwilligerswerk uitgevoerd).	17
De organisatie heeft verbeterpunten opgepakt en deze worden geïmplementeerd.	17
De organisatie werkt systematisch aan kwaliteit van vrijwilligerswerk.	14
De organisatie heeft kwaliteit van vrijwilligerswerk geïntegreerd met kwaliteitszorgsysteem voor de hele organisatie.	4
Anders	1
Totaal	100*

* meer antwoorden mogelijk

Uit bovenstaande tabel valt het praktische karakter van kwaliteitszorg van vrijwilligerswerk op. Organisaties zijn vooral bezig met zichtbare, praktische acties. Er is draagvlak voor het werken aan kwaliteit en men heeft inzicht in hoe kwaliteit verbeterd kan worden en werkt hieraan. Echter vaak zonder daarbij criteria te hebben benoemd en processen in kaart te hebben gebracht. Bovendien is er weinig samenhang met de kwaliteitszorg voor de gehele organisatie.

Kwaliteitsmethode

Slechts een kwart (27%) van de respondenten werkt met een kwaliteitsmethode. Bijna 90% hiervan zijn dienstverlenende organisaties. De eerdere aanname dat dienstverlenende organisaties vaker aan kwaliteit werken, wordt hiermee in ieder geval bevestigd.

Kwaliteitsmethode	Landelijk	Regionaal / lokaal	Zonder afdelingen	Totaal In %
INK	4	48	8	60
IIP			4	4
ISO	4		4	8
Balanced Scorecard	4			4
Branche gerelateerd			8	8
Anders	8	4	4	16
Totaal	20	52	28	100

Het INK management model wordt het meest gebruikt door organisaties die met een kwaliteitsmethode werken. Verder worden ook kwaliteitsmethoden die gerelateerd zijn aan de branche of de sector gebruikt (zoals MIKV, MKG, IKBS, NIAZ). Kwaliteitsmethoden die in de commerciële sector redelijk veel bekendheid genieten zoals ISO en Investors in People worden nauwelijks gebruikt.

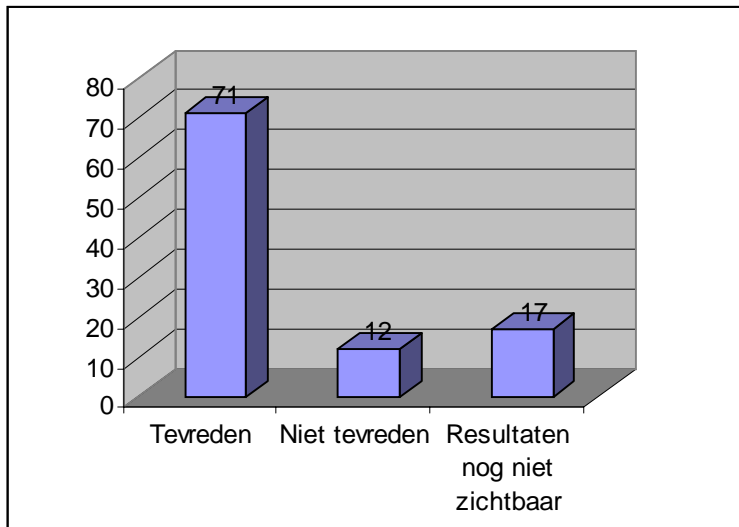
Motivatie kwaliteitsmethode

Belangrijkste redenen om te kiezen voor de genoemde kwaliteitsmethoden is dat de organisatie deze methode al gebruikte en dat het dus een integraal onderdeel van kwaliteitszorg in de organisatie vormt (38%), of dat de inhoud goed aansluit (30%) bij de organisatie.

Doorgaans wordt de kwaliteitsmethode in zijn geheel gebruikt. Slechts een enkele respondent maakt gebruik van bepaalde onderdelen, zoals beschrijving van werkprocessen of vragenlijsten.

Tevredenheid gebruikte kwaliteitsmethode

Over het algemeen zijn de respondenten die een kwaliteitsmethode gebruiken tevreden over de kwaliteitsmethode. Het gebruik van een kwaliteitsmethode wordt ervaren als verhelderend; het maakt de resultaten meetbaar, waardoor men doelgerichter kan werken.



Genoemde redenen van ontevredenheid met de gebruikte kwaliteitsmethode zijn:

- gebruik van de kwaliteitsmethode kost veel tijd en energie;
- verbeteracties vergen een lange adem voordat het resultaat oplevert.

Bij sommige respondenten waren de resultaten nog niet bekend, zodat zij (nog) geen uitspraak konden doen over (on)tevredenheid met de gebruikte kwaliteitsmethode.

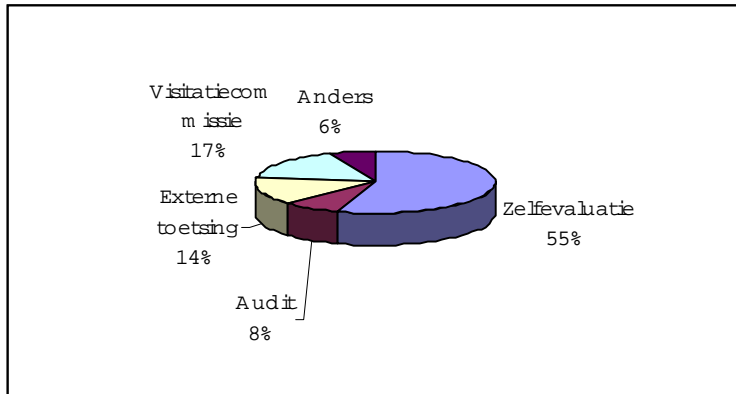
Geen kwaliteitsmethode

Reden geen kwaliteitsmethode	In %
Onbekend met bestaande kwaliteitsmethode	24
Bestaande kwaliteitsmethoden zijn te complex	13
Ziet geen toegevoegde waarde in gebruik van kwaliteitsmethode	7
Bestaande kwaliteitsmethoden zijn te duur voor organisaties die met vrijwilligers werken	8
Bestaande kwaliteitsmethoden vragen te veel tijd	20
Geen behoefte aan kwaliteitsmethode	2
Anders	26
Totaal	100

Redenen om niet met een kwaliteitsmethode te werken lopen sterk uiteen, waarbij onbekendheid met bestaande modellen het meest werd genoemd. Andere redenen hebben te maken met de geschiktheid van bestaande kwaliteitsmethoden voor vrijwilligersorganisaties. Een aantal respondenten is nog op zoek of ziet geen toegevoegde waarde in het gebruik van een kwaliteitsmethode voor een organisatie die met vrijwilligers werkt.

III. Erkenning

Toetsing van kwaliteit



* Totaal aantal respondenten 94; respondenten mochten maximaal 2 antwoorden aankruisen.

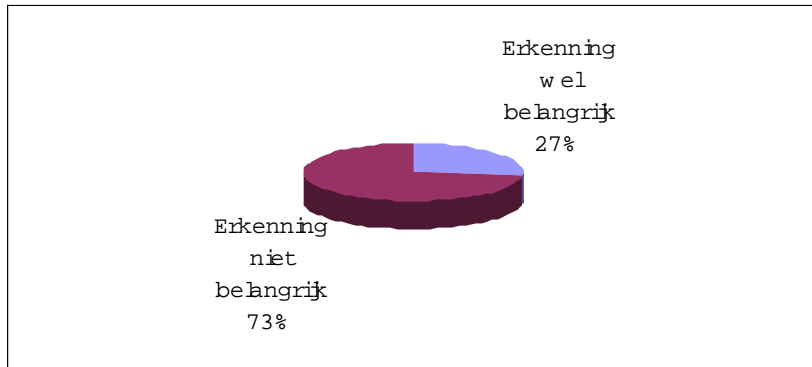
Meer dan de helft van respondenten is geïnteresseerd in een zelfevaluatie (55%). Dit sluit aan bij hun motivatie voor kwaliteitszorg, namelijk het verbeteren van hun eigen dienstverlening en de wens voor kwaliteit vanuit hun eigen vrijwilligers.

Onderstaande tabel illustreert dat vooral dienstverlenende organisaties geïnteresseerd zijn in een zelfevaluatie. Bij campagne- en voor-ons-door-ons organisaties bestaat hier een minder uitgesproken voorkeur voor. Een visitatiecommissie door vakgenoten geniet ook de belangstelling van deze typen vrijwilligersorganisaties.

Toetsingvorm	Campagne	Dienstverlenend	Voor ons door ons
Zelfevaluatie	57%	70%	54%
Audit		14%	8%
Externe toetsing door deskundigen	14%	24%	
Visitatiecommissie door vakgenoten	43%	25%	46%
Anders	14%	8%	

Erkenning werken aan kwaliteit

Bijna driekwart (73%) van de respondenten vindt het belangrijk om erkenning te krijgen voor het werken aan kwaliteit. Als belangrijkste redenen worden genoemd het vergroten van maatschappelijk draagvlak en het aantrekken van vrijwilligers.



De respondenten die erkenning niet belangrijk vinden, geven hiervoor als reden dat het gaat om de kwaliteit van vrijwilligerswerk, en niet om het krijgen van erkenning. In een enkel geval vindt de organisatie erkenning van het werken aan kwaliteit niet relevant.

Erkenningvorm

Erkenningvorm	In %
Gedragcode voor vrijwilligersorganisaties	28
Certificaat	26
Keurmerk	35
Anders	10
Totaal	100*

* totaal aantal respondenten: 66

Over de vorm van erkenning waarin vrijwilligersorganisaties zijn geïnteresseerd, biedt het onderzoek niet voldoende uitkomsten. De non-respons op deze vraag was relatief hoog.

In de categorie 'anders' worden onder andere de gebruikte kwaliteitsmethoden genoemd die zelf al een erkenningsysteem hebben (zoals INK, ISO en branchegerelateerde kwaliteitsmethoden). Anderen geven in deze categorie aan dat een 'papiertje' voor hen minder interessant is dan de resultaten van een goede kwaliteitszorg, namelijk tevreden klanten en vrijwilligers, en dat de erkenning vooral uit die hoek moet komen.

Randvoorwaarden erkenningvorm

Als belangrijkste randvoorwaarden voor een eventuele erkenningvorm vinden de respondenten dat het moet aansluiten bij de situatie van vrijwilligersorganisaties, met name als het gaat om de beperkte tijd en middelen die zij tot hun beschikking hebben.

Randvoorwaarden	In %
Externe begeleiding voor invoering van methode	3
Methode zowel als geheel als in losse onderdelen te gebruiken	10
Beperkte tijdsinvestering voor invoering van methode	13
De methode moet voor organisaties zelfstandig zijn toe te passen	18
Duidelijke procedure voor gebruik van de methode	14
Kosten moeten in verhouding staan tot het resultaat	16
Landelijke erkenning van de methode	12
Een methode voor de hele vrijwilligerssector	4
Sectorspecifieke methode	6
Anders	3
Totaal	100

De belangrijkste randvoorwaarden voor organisaties zijn dat de erkenningvorm zelfstandig moet zijn toe te passen (18%) en de kosten moeten in verhouding staan tot het resultaat (16%).

Andere randvoorwaarden:

'Aansluiting of aanvulling bieden op andere kwaliteitsmethoden'

'Ingebouwd in kwaliteitsbeleid en niet van buitenaf gedropt'

'link naar de praktijksituatie en doelstelling van de organisatie'

'Duidelijke eenvoudige methode, geen papierwinkel, anders komt het in de la te liggen'

Deelonderzoek 2

Kwaliteit op maat van vrijwilligers

Inleiding

Waar het eerste deelonderzoek de praktijk van het werken aan kwaliteit in vrijwilligersorganisatie in beeld brengt, richt het tweede deelonderzoek zich op de inhoudelijk-theoretische aspecten.

Doel van deelonderzoek 2 is te benoemen welke kenmerken bepalend zijn voor de kwaliteit van vrijwilligersorganisaties, bestaande kwaliteitsmodellen te toetsen op hun bruikbaarheid bij het zichtbaar maken van deze kenmerken en randvoorwaarden te benoemen.

Daarvoor zijn dit deelonderzoek vier stappen gezet:

Stap 1

Benoeming van kwaliteitskenmerken en –criteria door een expert-panel van SVM-adviseurs met ervaring in kwaliteitstrajecten.

Stap 2

Toetsing in hoeverre de benoemde kenmerken en criteria van goed functionerende vrijwilligersorganisaties te herkennen zijn in bestaande kwaliteitsmodellen.

Stap 3

Screening van de bestaande kwaliteitsmodellen op binnen het vrijwilligerswerk bruikbare normen.

Stap 4

Benoemen van randvoorwaarden voor toepassing in vrijwilligersorganisaties.

Stap 5

Toetsing van bestaande kwaliteitsmodellen aan deze randvoorwaarden.

Stap 1 Benoemen kwaliteitskenmerken

Bij het zichtbaar maken van de inspanningen die vrijwilligersorganisaties verrichten voor kwaliteitszorg van het vrijwilligerswerk, is het belangrijk om te bepalen welke signalen iets zeggen over het functioneren en het resultaat van vrijwilligersorganisaties.

Kenmerken zijn specifieke eigenschappen van vrijwilligersorganisaties die bepalend zijn voor de kwaliteit van het vrijwilligerswerk en de organisatie van het werk (integrale kwaliteitszorg).

Criteria zijn normen ten aanzien van de vrijwilligersorganisatie om de kenmerken van de kwaliteit van het vrijwilligerswerk en de organisatie ervan te kunnen toetsen.

Het expert-panel van adviseurs met ervaring in kwaliteitstrajecten in vrijwilligersorganisaties benoemde de volgende kenmerken van vrijwilligersorganisaties die zich positief onderscheiden in de kwaliteit van het werk en de organisatie van het werk:

1. *Duidelijk profileren van maatschappelijke rol*

Een vrijwilligersorganisatie en haar vrijwilligers zijn zich ervan bewust dat het werk vanuit een bepaalde visie tot stand komt. Het dienstverlenende en klantgerichte aspect vormt de basis van het werk waardoor het in stand houden en het uitdragen van de bijbehorende visie naar de omgeving een belangrijk deel van de taken is.

2. *Flexibel omgaan met diverse groepen vrijwilligers en klanten*

Een vrijwilligersorganisatie is zich ervan bewust dat ze in staat moet zijn om alle soorten klanten te kunnen voorzien in de dienst die geboden wordt. Om flexibel in te kunnen spelen op uiteenlopende klantwensen is het belangrijk dat de organisatie beschikt over een breed samengestelde vrijwilligerspopulatie. Flexibel kunnen omgaan met diverse groepen vrijwilligers en flexibel kunnen inspringen op diverse groepen klanten zijn dus onlosmakelijk met elkaar verbonden.

3. *Motiverend leiderschap*

De leiding binnen een vrijwilligersorganisatie weet vrijwilligers te motiveren, te stimuleren en te betrekken bij het werk. Zij weet door het goede voorbeeld te geven de juiste houding uit te dragen waardoor zij de motivatie van vrijwilligers weet te behouden, vergroten en te benutten ter realisering van de organisatiedoelen.

4. *Inrichting van de organisatie bevordert binding van vrijwilligers*

Een vrijwilligersorganisatie heeft een motiverend sociaal klimaat waarin vrijwilligers zich thuis voelen. Dit klimaat draagt bij aan de motivatie van vrijwilligers om het werk te verrichten en om samen met de beroepskrachten te functioneren als een hechte eenheid met een gezamenlijk doel.

5. *Investeren in vrijwillige inzet*

Vrijwilligers worden gezien als het kapitaal van de organisatie. Het continue ontwikkelen en ontplooiën van alle vrijwilligers wordt gezien als een waardevolle investering waar zowel de vrijwilliger als de organisatie baat bij hebben.

6. Lerend / innoverend vermogen van de organisatie

Vrijwilligersorganisaties zijn zich continue bewust van ontwikkelingen in en rond de organisatie en kunnen snel reageren wanneer dat nodig is. Behaalde resultaten worden systematisch vergeleken met de op de visie gebaseerde doelstellingen. Afwijkingen worden geanalyseerd en leiden tot duurzame verbeteringen.

7. Resultaat gericht werken

Een vrijwilligersorganisatie kan die resultaten die zij beoogt leveren; de mening van de klant speelt hierbij een grote rol. De organisatie is zich bewust van de toegevoegde waarde van de verrichte inspanningen en houdt de waardering door de belanghebbenden in balans.

Hoe kan een organisatie vaststellen of ze al deze prachtige kwaliteitskenmerken daadwerkelijk waar maakt? Om dit inzichtelijk te maken, zijn vervolgens per kenmerk een aantal criteria benoemd. Deze criteria zijn geselecteerd uit bestaande kwaliteitsmodellen (zie het Overzicht kwaliteitskenmerken, - criteria en normen in de bijlage).

Stap 2 Toetsing bestaande kwaliteitsmodellen

Om na te gaan in hoeverre de geformuleerde kenmerken herkenbaar zijn in bestaande kwaliteitsmodellen, zijn vervolgens zes bestaande kwaliteitsmodellen getoetst:

1. Quickscan vrijwilligersbeleid (ontwikkeld door SVM)
2. Kwaliteitsspiegel (ontwikkeld door SVM)
3. Meetlat Kwaliteitszorg (ontwikkeld door Vrijwilligerscentrale Heerlen)
4. INK-managementmodel (INK staat voor Instituut Nederlandse Kwaliteit)
5. IIP-model (IIP staat voor Investors In People)
6. HKZ-model (Harmonisatie Kwaliteit in de Zorg)

De eerste drie modellen zijn speciaal voor het vrijwilligerswerk ontwikkeld, twee modellen zijn gangbaar in het bedrijfsleven het laatste model is branchespecifiek.

Voor elk van deze zes kwaliteitsmodellen is nagegaan in hoeverre de genoemde kenmerken van goed functionerende vrijwilligersorganisaties te herkennen zijn.

Overzicht kenmerken in onderzochte kwaliteitsmodellen

kenmerk/ kwaliteitsmodel	Quicksca n	Spiegel	INK- model	IIP-model	HKZ- model	Meetlat
1: Duidelijk profileren van maatschappelijke rol	x/o	x/o	x/o	x/o	o	x/o
2: Flexibel om kunnen gaan met diverse groepen vrijwilligers en klanten	o	o	o	o	o	o
3: Motiverend leiderschap	o	x	x	x/o	o	o
4: Inrichting van de organisatie bevordert binding van vrijwilligers	x	x/o	x/o	x/o	o	x
5: Investeren in vrijwillige inzet	x/o	x	x	x/o	o	x/o
6: Lerend / innoverend vermogen van de organisatie	o	x	x	x/o	o	o
7: Resultaatgericht werken	x/o	x	x	o	x/o	o

x aanwezig

x/o aantal criteria aanwezig

o niet aanwezig (minder dan 3 criteria)

Uit dit overzicht blijkt dat geen van de onderzochte modellen inhoudelijk precies voldoet aan de opgestelde kenmerken en criteria. Alleen de Spiegel en het INK-managementmodel hebben meer dan de helft van de zeven kenmerken in zich. Geen van de modellen is dus in de huidige vorm bruikbaar als erkenningvorm voor vrijwilligersorganisaties (op basis van de opgestelde kenmerken en criteria). Het INK-managementmodel en de Spiegel komen hier wel dicht bij in de buurt (opmerking: het INK-managementmodel is beoordeeld op dezelfde inhoud als de Spiegel, dit in verband met de bijna gelijke inhoud. Bij veel van de modellen is een deel van de criteria wel aanwezig, maar dit zijn er vaak te weinig om de betekenis van het kenmerk van kwaliteit te dekken. Opvallend is dat in geen

van de modellen het kenmerk 2 terug komt: 'Flexibel om kunnen gaan met diverse groepen vrijwilligers en klanten (diversiteit)'.

Stap 3 Selectie bruikbare normen

Ook al voldeed geen van de onderzochte modellen volledig aan gestelde normen en criteria, ze bleken wel een groot aantal voor vrijwilligerswerk bruikbare kwaliteitsnormen te bevatten. Door de normen uit de verschillende modellen per kenmerk en criterium samen te voegen, wordt de betekenis van het kenmerk beter gedekt. Daarmee is een eerste inhoudelijke basis gelegd voor een te ontwikkelen kwaliteitsmodel voor vrijwilligersorganisaties. (Zie het volledige overzicht in de bijlage).

Dit overzicht moet echter wel met de nodige voorzichtigheid worden gehanteerd. Met name wat betreft de volgende aandachtspunten:

- De gevonden normen zijn limitatief, er kunnen meer normen bedacht worden die de betekenis van de kenmerken dekken. De gevonden normen komen alleen uit de onderzochte kwaliteitsmodellen, er zal gekeken moeten worden of de normen nog uitgebreid moeten worden (vooral wanneer er een model in fasen zal worden ontworpen).
- Door het niveauverschil tussen de onderzochte kwaliteitsmodellen, zitten er ook niveauverschillen in de gevonden normen. Door een model te ontwerpen die verschillende fasen bevat (zie conclusies en aanbevelingen op basis van de randvoorwaarden) kunnen de verschillende normen op niveau geselecteerd worden. Een organisatie kan op deze manier steeds verder gaan met het werken aan kwaliteit (steeds een stapje hoger).
- Een groot aantal normen is wel van toepassing op elke organisatie die werkt met vrijwilligers (vrijwilligersbeleid, vrijwilligersvergaderingen, weten wat je klanten vinden van de geleverde dienst, administratie voeren van vrijwilligers, klachtenprocedure voor klanten etc.), deze normen kunnen de basis vormen voor een eventueel te ontwerpen model (eerste fase).
- Bepaalde gevonden normen gaan in de huidige vorm te ver voor kleinere organisaties die werken met vrijwilligers (bijvoorbeeld het ontwikkelingsproces is waar mogelijk gekoppeld aan relevante externe kwalificaties of standaarden, het vrijwilligersbeleid wordt vergeleken met het beleid van andere organisaties in de sector etc.). Deze normen vragen teveel tijd en inzicht in kwaliteit om te kunnen realiseren wanneer je het hebt over bijvoorbeeld organisaties waar één of twee beroepskrachten werken. Er zal gekeken moeten worden of deze normen wel gebruikt moeten worden (een optie is om ze te plaatsen in hogere fasen in een model, dit maakt het model echter wel ingewikkelder en minder overzichtelijk).

- Bij het ontwerpen van een model voor de erkenning van de kwaliteit van vrijwilligerswerk zal per norm gekeken moeten worden wat er gevraagd kan worden als 'bewijsmateriaal'. Wanneer organisaties behoefte hebben aan erkenning, dan zullen ze met bewijzen moeten komen dat zij voldoen aan de gestelde criteria en bijbehorende normen. Een voorbeeld kan hierbij genomen worden aan de Meetlat Kwaliteitszorg van de Vrijwilligerscentrale Heerlen.
- De verwoording van een aantal normen zal aangepast moeten worden, zodat zij begrijpelijk en toegankelijk zijn voor ieder persoon binnen de organisatie (bijvoorbeeld: het vrijwilligersbeleid anticipeert op maatschappelijke ontwikkelingen, bekend zijn met intercultureel werken, systeem van erkenning en waardering etc.).
- Bepaalde criteria worden niet gedekt door de gevonden normen (bijvoorbeeld het 'serieus nemen van alle soorten groepen klanten', 'realiseren dat het bestaansrecht van de organisatie wordt gedragen door de omgeving'). Voor deze criteria zullen nog normen opgesteld moeten worden.
- Andere criteria zoals 'weten wie je klanten zijn, het kunnen benoemen van leermogelijkheden etc. worden niet benoemd in de onderzochte kwaliteitsmodellen, maar worden in principe wel gedekt binnen de andere gevonden normen. Er moet overwogen worden om deze criteria te schrappen.

Stap 4 Formuleren randvoorwaarden

Aan welke randvoorwaarden moet een kwaliteitsmodel voldoen om bruikbaar te zijn in vrijwilligersorganisaties, was de volgende vraag waarover de onderzoekers zich bogen. Randvoorwaarden werden in de eerste plaats geïnventariseerd uit de literatuur. Met het oog op de toepasbaarheid binnen vrijwilligersorganisaties gingen de onderzoekers opnieuw te rade bij het expert-panel. Hieruit kwamen de volgende voorwaarden naar voren:

Doel

Vrijwilligerorganisaties zijn dienstverlenende organisatie die draaien op de inzet van vrijwilligers, hierdoor is het van belang om het werken aan kwaliteit te richten op zowel de medewerkers/vrijwilligers als de klanten. De medewerkers zijn diegenen die uiteindelijk de dienst moeten afleveren en de vraag van de klant is de reden waarom een organisatie diensten aflevert. Kwaliteit van het werk heeft betrekking op de dienstverlening (en dus de processen in de organisatie) en op het beleid in de organisatie. Een erkenningvorm voor de kwaliteit van vrijwilligerswerk moet dus gericht zijn op al deze onderwerpen (totale kwaliteit).

Doelgroep

Het werken aan kwaliteit moet geïntegreerd zijn in de 'bedrijfsvoering'. Vrijwilligers komen in principe niet een organisatie binnen om te werken aan kwaliteit, zij willen direct een bijdrage kunnen leveren aan de dienst die de organisatie levert. Wel willen zij een dienst zo goed mogelijk kunnen leveren, het idee van werken aan kwaliteit moet dus ook onder vrijwilligers kunnen aanslaan. Voor de organisatie is het van belang om het nut van het werken aan kwaliteit over te brengen aan de vrijwilligers. Er moet draagvlak gecreëerd worden voor het werken aan kwaliteit. Werken aan kwaliteit kan niet alleen van boven af worden opgelegd. De leiding binnen een organisatie zal dus de vrijwilligers moeten betrekken. Dit betekent dat er bij een erkenningvorm voor het werken aan kwaliteit niet alleen aandacht moet zijn voor de vrijwilligers (bijvoorbeeld in de zin van een goed vrijwilligersbeleid), maar er moet ook aandacht zijn voor het betrekken van de vrijwilligers bij het proces. Wanneer dat vanaf het begin gebeurt, zullen zij eerder warm lopen voor het werken aan kwaliteit en kan de organisatie ook gebruik maken van hun inbreng. Een erkenningvorm zal dus geschikt moeten zijn voor zowel de leiding als de vrijwilligers (en andere medewerkers) en zal dus gericht moeten zijn op iedere medewerker in de organisatie.

Statisch / dynamisch

Het werken aan kwaliteit is een proces. Er dient altijd sprake te zijn van kwaliteit, hierdoor is het van belang om er altijd aandacht voor te hebben en eraan te werken. Een erkenningvorm voor de kwaliteit van vrijwilligerswerk zal dus niet alleen gericht moeten zijn op het maken van een momentopname, maar op het realiseren van een constante kwaliteit. Hierdoor is het gewenst dat er sprake is van een dynamisch model.

Vorm

Alle kwaliteitsmodellen zijn in eerste instantie bedoeld om als voorbeeld te worden gebruikt voor het eigen kwaliteitssysteem. Er is dan sprake van zelfevaluatie. Sommige modellen hebben dit als enig doel, andere gaan verder dan dit. Wanneer uit de enquête blijkt dat vrijwilligersorganisaties behoefte hebben aan erkenning voor hun werk aan kwaliteit dan zal een model meer moeten bieden dan alleen een zelfevaluatie. Een evaluatie op zich is geen erkenning, alleen een methode om erachter te komen hoe het staat met de kwaliteit in de organisatie. Welke vorm van erkenning gewenst is bepalen de vrijwilligersorganisaties uiteindelijk zelf.

Intern / extern

Met het uitvoeren van vrijwilligerswerk wordt beoogd een dienst af te leveren aan een klant. Om te kunnen spreken van de kwaliteit van vrijwilligerswerk moet zowel aandacht worden besteed aan de vrijwilliger als aan de uitkomst van het werk (voldoe je wel aan de wensen van de klant?). De veronderstelling dat het afgeleverde werk automatisch goed is als de processen in de organisatie goed op elkaar zijn afgestemd klopt, maar wanneer het gaat om het leveren van een dienst is het van belang om te weten of je als organisatie wel die dienst levert die klanten wensen. Door alleen te kijken naar de interne organisatie krijgt een organisatie geen feedback over hoe de dienst aankomt bij de klant, het is daarom van belang dat er in een erkenningvorm aandacht is voor zowel de interne kwaliteit als de externe kwaliteit.

Niveau

Het werken aan kwaliteit moet toegankelijk zijn voor iedereen in de organisatie. Vrijwilligers zijn vooral praktisch ingesteld, zij komen om te werken en hebben vaak geen uitgebreide kennis van kwaliteitszorg. Aangezien alle mensen in de organisatie betrokken moeten worden bij het werken aan kwaliteit om te kunnen komen tot een goed functionerend kwaliteitssysteem zal de erkenningvorm geen ingewikkeld theoretisch model moeten zijn, maar een goed toegankelijk model voor iedereen.

Begeleiding

Het begeleiden van organisaties bij het toepassen van een kwaliteitsmodel is vaak een kostbare aangelegenheid, waarbij speciaal opgeleide professionals worden ingeschakeld. Het is daarom niet prettig voor een organisatie wanneer zij verplicht zijn om gebruik te maken van een adviseur.

Allereerst moet het model voor het werken aan kwaliteit toegankelijk zijn voor vrijwilligersorganisaties om er zelf mee aan de slag te kunnen. Begeleiding daarbij zou een optie kunnen zijn. Om als organisatie te kunnen werken aan kwaliteit moet er inzet en draagvlak zijn; men moet willen werken aan kwaliteit. Eigen inzet gecombineerd met de mogelijkheid om hulp in te schakelen zorgt ervoor dat vrijwilligersorganisaties zelf meer inzicht krijgen in het kwaliteitsproces in de organisaties (leereffect), maar dat zij niet aan hun lot worden overgelaten. De kosten kunnen op deze manier ook beperkt worden.

Vereiste capaciteit

Vereiste capaciteit heeft betrekking op de benodigde inzet van mensen en middelen om het kwaliteitsmodel te kunnen implementeren als eigen

kwaliteitssysteem. Vrijwilligers zijn niet altijd gemakkelijk aan te trekken, zeker niet als het gaat om het werken aan kwaliteit. Het is daarom van belang dat er geen hoge eisen ten aanzien van capaciteit worden gesteld. Het is natuurlijk wel zo dat alle medewerkers in de organisatie hun steentje bijdragen aan de kwaliteit van het werk, maar dan moet het verweven zitten in de manier van werken. De inzet van mensen en middelen die nodig is om een model te implementeren moet beperkt zijn, ook om mensen enthousiast te houden over het werken aan kwaliteit.

Inzet ten aanzien van kwaliteit

Een erkenningvorm is bedoeld voor alle vrijwilligersorganisaties. Van vrijwilligersorganisaties is bekend dat zij niet allemaal al werken aan kwaliteit, het is daarom van belang dat de erkenningvorm een lage 'instapdrempel' heeft. Ook vrijwilligersorganisaties die nog niets hebben gedaan aan kwaliteitszorg moeten er gebruik van kunnen maken. Wanneer je een erkenningvorm wilt ontwikkelen die gedragen wordt door de gehele organisatie (iedereen dus, dat is van belang bij kwaliteitszorg) is het van belang dat de organisatie ervoor open staat. Er zal dus altijd inzet / commitment moeten zijn vanuit de organisatie om er ook daadwerkelijk mee aan de slag te gaan (draagvlak).

Modulair gebruik

Modulair gebruik betekent dat een organisatie ook delen van het model kan gebruiken om te werken aan kwaliteitszorg (bijvoorbeeld het deel ten aanzien van medewerkers). Een model waarvan ook delen kunnen worden gebruikt heeft als voordeel dat organisaties stap voor stap kunnen werken naar de totale kwaliteit. Organisaties kunnen zo zelf het tempo en niveau bepalen van het werken aan kwaliteit. Dit heeft voor vrijwilligersorganisaties extra voordeel in verband met het niet altijd evenveel in kunnen zetten van mensen op het gebied van kwaliteit. Tevens kunnen op deze manier de kosten zelf worden bepaald.

Kosten

Aangezien vrijwilligersorganisaties afhankelijk zijn van bijvoorbeeld donateurs en subsidies van de overheid moet het werken aan kwaliteit betaalbaar blijven. De kosten voor het werken aan kwaliteit moeten dus laag kunnen blijven, vooral wanneer je het werken aan kwaliteit voor alle vrijwilligersorganisaties toegankelijker en aantrekkelijker wilt maken.

Tijdsduur van invoering

Het omzetten van een kwaliteitsmodel naar een organisatiespecifiek kwaliteitssysteem moet geen jarenplan zijn. Vrijwilligersorganisaties hebben hier simpelweg geen tijd en geld voor. Tevens vermindert het de motivatie om een start te maken met het werken aan kwaliteit. Wel is het van belang dat organisaties altijd zorgen voor kwaliteit binnen de organisatie, het moet een onderdeel zijn van het werk. De tijd die het kost om een kwaliteitsmodel toe te passen is afhankelijk van de vraag in hoeverre een organisatie al voldoet aan de criteria en hoe strikt ze zijn beschreven. Criteria moeten zo omschreven zijn dat het een proces wordt om aan kwaliteit te werken, geen voorgeschreven regeltjes die zeggen hoe je alles letterlijk moet doen of moet documenteren. Op deze manier zijn organisaties niet jaren kwijt om aan alle eisen te voldoen, maar leren ze om het in de dagelijkse praktijk toe te passen (een langzame

cultuurverandering). Dit betekent dat er geen normen beschreven moeten worden, maar brede criteria die organisatiespecifiek kunnen worden toegepast.

Verplichting

Of een eventuele erkenningvorm verplicht gesteld moet worden zullen andere instanties moeten invullen. Een verplichting kan overigens wel weerstand oproepen. Het werken aan kwaliteit moet vanuit de organisaties zelf komen, het vereist immers commitment van zowel leiding als vrijwilligers om te willen werken aan kwaliteit. Kwaliteit moet je maken, je kunt het niet afdwingen. Het stimuleren van het werken aan kwaliteit kan een andere optie zijn. Op deze manier gaan organisaties nadenken wat het voor hen op kan leveren; hierdoor zal meer draagvlak worden gecreëerd binnen de organisatie.

Toetsing

Voor toetsing van een ontworpen kwaliteitssysteem geldt, evenals bij de begeleiding bij het ontwerp, dat het veel geld kan kosten. In veel gevallen hebben organisaties dit niet. Dit is vaak de reden dat organisaties niet overgaan tot een externe toetsing bij gebruik van bestaande kwaliteitsmodellen. Wanneer er alleen opties zijn binnen een model om bij gebruik externe toetsing toe te passen (het model is alleen bruikbaar in combinatie met externe toetsing, bijvoorbeeld bij een keumerk) wordt de motivatie voor het werken aan kwaliteit verminderd. Een optie hiervoor is om een erkenningvorm te ontwerpen die zowel bruikbaar is als model voor een kwaliteitssysteem met een mogelijkheid om het extern te laten toetsen. De organisatie heeft zo zelf de keuze hoe ver men wil gaan met het werken aan kwaliteit en de erkenning hiervoor.

Erkenning

De erkenning voor een ontworpen kwaliteitssysteem hangt samen met externe toetsing. Ook hier geldt dat organisaties meer gestimuleerd worden voor het werken aan kwaliteit wanneer zij keuzemogelijkheden hebben. Hoe meer mogelijkheden, des te beter organisaties een passende erkenning kunnen vinden (als zij dit willen) voor hun organisatie.

Stap 5 Toetsing kwaliteitsmodellen aan gestelde randvoorwaarden

Als laatste stap zijn de zes bestaande kwaliteitsmodellen getoetst aan de geformuleerde randvoorwaarden. De belangrijkste uitkomsten worden hieronder eerst schematisch weergegeven in een overzicht en vervolgens per model verder uitgewerkt.

Totaaloverzicht randvoorwaarden kwaliteitsmodellen

	Quickscan	Spiegel	Meetlat	INK	IIP	HKZ-schema's
Doel	0-meting vrijwilligersbel eid	0-meting totale kwaliteit	ontwerp kwaliteitsysteem	0-meting totale kwaliteit	afstemmen org / personeel	ontwerp kwaliteitsysteem
Doelgroep	vrijwilligersorg / management	vrijwilligersorg / iedereen	vrijwilligersorg / management	alle org / iedereen	alle org./ iedereen	zorg & welzijn / management
Statisch / dynamisch	statisch	dynamisch	dynamisch	dynamisch	dynamisch	statisch / dynamisch
Vorm	zelfevaluatie	zelfevaluatie	keurmerk	zelfevaluatie / certificaat	keurmerk	keurmerk / evaluatie
Intern / extern	intern	beide	intern	beide	intern	beide
Niveau	simpel	redelijk	redelijk	redelijk	ingewikkeld	ingewikkeld
Begeleiding	ja	ja	is mogelijk	is mogelijk	is mogelijk	is mogelijk
Vereiste capaciteit	laag	afh. van verbeterpunten	afh. van verbeterpunten	afh. van verbeterpunten	hoog	hoog
Inzet t.a.v. kwaliteit	laag	draagvlak nodig	draagvlak nodig	draagvlak nodig	draagvlak nodig	draagvlak / discipline nodig
Modulair gebruik	nee	nee	nee	ja	nee	nee
Kosten	laag	laag	laag	afh.v. beg. / erk.	afh.v. beg. / erk.	hoog
Tijdsduur van invoering	variabel	variabel	variabel	continue	gem. 1,5 jaar	2-3 jaar
Verplichting	nee	nee	nee	soms	nee	soms
Externe toetsing	nee	nee	ja	is mogelijk	ja	is mogelijk
Onafhankelijke toetsing	n.v.t.	n.v.t.	nee	ja	ja	ja
manier van toetsing	n.v.t.	n.v.t.	externe audit	externe audit	assessment	externe audit
(zichtbare) erkenning	nee	nee	ja (certificaat)	mogelijk (prijs, certificaat)	ja (certificaat)	mogelijk (certificaat)

Zoals blijkt uit het overzicht, voldoet geen van de onderzochte kwaliteitsmodellen geheel aan de randvoorwaarden voor het werken aan (de vastlegging) van kwaliteit van vrijwilligerswerk. Hieronder volgt een uitwerking per model van gevonden voor- en nadelen.

Quickscan

Voor- en nadelen

De voordelen van de quickscan bestaan uit het feit dat het simpel is, een lage inzet vereist van mensen en middelen en dat de kosten relatief laag zijn.

De nadelen die hier tegenover staan zijn dat het een statisch model is (momentopname), intern gericht (alleen op vrijwilligersbeleid), de organisatie verplicht is om begeleiding in te schakelen en dat er geen sprake is van erkenning. Tevens is de quickscan gericht op het management binnen een organisatie, medewerkers hebben weinig tot geen inbreng bij de meting van de kwaliteit. Door de managementgerichtheid is het ook logisch dat er sprake moet zijn van begeleiding. Zonder deze begeleiding zou het management niet in staat zijn om een objectief oordeel te vormen over de stand van zaken.

Dit zou anders zijn wanneer medewerkers ook hun inbreng hebben over hoe de organisatie ervoor staat. Het management en de medewerkers gaan dan in discussie, iets wat meer leermogelijkheden biedt voor de gehele organisatie voor wat betreft de verbetermogelijkheden. Het creëert tevens draagvlak omdat alle medewerkers op de hoogte zijn van de verbeterpunten.

De quickscan is wel als enige model volledig ontworpen voor vrijwilligersorganisaties, hierdoor bevat het wel veel bruikbare criteria.

Bruikbare elementen quickscan

De quickscan is als het ware een deel van de andere onderzochte modellen, het richt zich immers alleen op het vrijwilligersbeleid (waar andere modellen dit als rubriek of thema hebben naast een aantal andere aandachtsgebieden). Voordeel is dat het uitgebreid ingaat op alle facetten van een goed vrijwilligersbeleid. Aangezien er zowel veel aandacht moet zijn voor vrijwilligers (medewerkers) als voor de klant voldoet de quickscan niet als model. Het is wel geschikt om in zijn totaliteit (hetzij die criteria die vallen onder de kenmerken van kwaliteit van vrijwilligerswerk) in te zetten in een eventueel nieuw te ontwikkelen kwaliteitsmodel.

Kwaliteitsspiegel

Voor- en nadelen

De voordelen van de kwaliteitsspiegel bestaan uit het dynamische van het model, het redelijke niveau, de interne/externe gerichtheid, de lage kosten en het feit dat meerdere lagen uit de organisatie betrokken worden bij het bepalen van de stand van zaken.

De nadelen die hiertegen over staan zijn: de verplichte begeleiding bij de 0-meting en het feit dat er geen (externe) erkenning uit naar voren komt. De kwaliteitsspiegel is een door SVM ontwikkelde methode, hierdoor is het bereik van het model beperkt. Ondanks dat de kwaliteitsspiegel erg breed is (het omvat veel aandachtsgebieden) en het van toepassing is op alle vrijwilligersorganisaties zijn veel organisaties niet op de hoogte van het bestaan van de kwaliteitsspiegel.

Bruikbare elementen kwaliteitsspiegel

Het model heeft een toegevoegde waarde door de aanvulling (op het INK-managementmodel) met een deel met betrekking tot vrijwilligers. Ook hiervoor geldt dat dit prima bruikbaar is wanneer een nieuw kwaliteitsmodel ontworpen zou worden. Daarnaast is het model aangepast op niveau, het INK-managementmodel (de basis) is zo herschreven dat het voor alle medewerkers meer begrijpelijk is.

Meetlat

Voor- en nadelen

De voordelen van de meetlat zijn het simpele tot redelijke niveau, de mogelijkheid van begeleiding en de lage kosten.

De nadelen zijn dat het een expliciet keurmerk is (geen keuzemogelijkheid), intern gericht is en het geen mogelijkheid biedt voor modulair gebruik.

Daarnaast is het keurmerk op dit moment alleen toepasbaar binnen organisaties in Heerlen (het betreft hier het keurmerk ontwikkeld en verkrijgbaar bij de Vrijwilligerscentrale Heerlen). De vrijwilligerscentrale ontvangt subsidie voor het begeleiden van organisatie bij het behalen van het keurmerk, dit geldt alleen voor organisaties in Heerlen (de lage kosten en mogelijkheden voor begeleiding zijn in de huidige vorm dus niet voor iedere organisatie geldig).

Het model heeft wel een goed overzichtelijke structuur, waardoor een eerste blik meteen duidelijk maakt waaraan de organisatie moet voldoen. Daarnaast wordt er per criteria duidelijk vermeld wat de vrijwilligerscentrale (die het keurmerk al dan niet toekent) wil ontvangen van de organisatie als 'bewijsmateriaal' voor het aantonen dat men voldoet aan de criteria. Het model omvat vier aandachtsgebieden waarop de criteria betrekking hebben, vooraf aan de opsomming van de gestelde criteria wordt steeds een uitleg gegeven waarom het van belang is voor de organisatie om te voldoen aan de criteria. Dit is een groot voordeel van het model, vooral omdat het voor vrijwilligersorganisatie vaak lastig is om het nut van bepaalde eisen in te zien (er is soms geen kennis op het gebied van kwaliteit). Hiermee wordt draagvlak gecreëerd voor het werken aan de kwaliteit binnen de opgestelde aandachtsgebieden.

Bruikbare elementen meetlat

De meetlat is overzichtelijk door zijn korte duidelijke beschrijvingen met betrekking tot de criteria, deze manier van beschrijven is bruikbaar voor een eventueel te ontwerpen model. Tevens is het prettig dat per criteria meteen wordt aangegeven wat als 'bewijsmateriaal' wordt geaccepteerd. De aan de criteria voorafgaande beschrijvingen van het nut ervan zijn ook zeker bruikbaar vooreen eventueel te ontwerpen model.

INK-managementmodel

Voor- en nadelen

In het schema 'Overzicht bevindingen kwaliteitsmodellen' valt te zien dat het INK-managementmodel op veel van de randvoorwaarden goed scoort. Het is gericht op zowel interne als externe kwaliteit, betreft iedereen in de organisatie bij het werken aan kwaliteit, is dynamisch en gericht op continue werken aan kwaliteit. Het grootste voordeel van het INK-managementmodel (voor vrijwilligersorganisaties) is de keuzemogelijkheid, zowel met betrekking tot begeleiding als externe toetsing (en dus manier van erkenning: een verbeteringscertificaat, een prijs, een onderscheiding). Hierdoor kunnen organisaties zelf kiezen hoever ze willen gaan met het werken aan kwaliteit en hoeveel geld zij hieraan willen uitgeven. Een mogelijk nadeel van het INK-managementmodel is de fase-indeling. Ondanks dat het INK aangeeft dat de meeste organisaties hooguit in fase drie belanden is het mogelijk dat organisaties zichzelf niet goed genoeg vinden. De fase-indeling is bedoeld om organisaties te stimuleren, het nadeel van vijf fasen is dat organisaties nooit in fase vijf komen. Het is misschien meer een stimulans voor vrijwilligersorganisaties om tot fase drie te gaan, zodat het ook haalbaar is om 'de top' te halen. Het model wordt hier ook eenvoudiger door en overzichtelijker.

Het INK heeft betrekking op de totale kwaliteit (met betrekking tot alle aandachtsgebieden binnen een organisatie). Dit gaat verder dan de kenmerken van de kwaliteit van vrijwilligerswerk. Wanneer er een eenduidig model zou moeten komen voor vrijwilligerswerk dan is de grote vraag of je een model wilt ontwerpen voor alleen het vrijwilligerswerk (op die processen die betrekking hebben op het vrijwilligerswerk) of dat je model wilt ontwerpen voor de gehele vrijwilligersorganisatie (alle aandachtsgebieden van totale kwaliteit, dus ook een deel voor financiën, middelen etc.).

Bruikbare elementen INK-managementmodel

De hele opzet van het INK-managementmodel is bruikbaar voor vrijwilligersorganisaties (fase-indeling, meerdere aandachtsgebieden, keuzemogelijkheid voor begeleiding en erkenning, meerdere mogelijkheden voor erkenning).

IIP-model

Voor- en nadelen

De voordelen van het IIP-model zijn het dynamische karakter en de gerichtheid op zowel organisatiedoelen als medewerkerdoelen. Daarnaast is het mogelijk om hulp in te roepen van adviseurs wanneer de organisatie hier behoefte aan heeft.

Het grote nadeel dat hier tegenover staat, is dat het model erg moeilijk om te zetten is in iets bruikbaars voor de organisatie (er kan hier niet echt gesproken worden over een kwaliteitssysteem, omdat het gericht is op een cultuurverandering); binnen een à twee jaar moet de organisatie een cultuuromslag teweeg brengen. Dit vereist een hoge inzet van mensen,

waar misschien in vrijwilligersorganisaties geen draagvlak voor gevonden kan worden. Daarnaast is het model intern gericht, waardoor er geen aandacht wordt besteed aan de wensen van de klant. Het model is erop gebaseerd dat medewerkers behoefte hebben aan ontwikkeling en ontplooiing, iets wat niet altijd van toepassing is op vrijwilligers. Het feit dat het model gericht is op een cultuurverandering heeft wel als voordeel dat er sprake is van een breed opgesteld kader van criteria, de organisatie krijgt alle vrijheid om zelf te kijken hoe zij de doelstelling (afstemming organisatiedoelen / medewerkerdoelen) van het model bij haar eigen organisatie kan realiseren. Een groot nadeel van IIP is wel dat het een vrij specifiek model is, gericht op human resource management. Veel organisaties zijn onbekend met het model, waardoor het als externe erkenning voor de kwaliteit minder geschikt is.

Bruikbare elementen IIP-model

Het model bevat een aantal criteria ten aanzien van de manier van omgang met elkaar in een organisatie. Deze criteria zijn zeker bruikbaar. Tevens is de opzet van het model erg simpel en kort, dit maakt het aantrekkelijk om je er als organisatie in te verdiepen. Of deze opzet ook toegepast kan worden wanneer je een model ontwerpt voor zowel interne als externe kwaliteit moet bekeken worden.

Uit de onbekendheid van het model kan afgeleid worden dat het een must is, wanneer je draagvlak wilt creëren voor een te ontwikkelen model, het model en haar doelstellingen te promoten. Vrijwilligersorganisaties hebben meerdere groepen belanghebbenden. Het is daarom van belang om het model (met eventuele erkenning) niet alleen te promoten onder de organisaties zelf, maar ook de voordelen van de erkenning over te brengen aan belanghebbenden (vrijwilligers, financiers, klanten).

HKZ-Harmonisatiemodel

Voor- en nadelen

Het HKZ-model (harmonisatiemodel en de afgeleide schema's) is specifiek ontwikkeld voor toepassing in zorg- en welzijnsinstellingen. Het voordeel van dit branchespecifieke model, is dat het een grote bekendheid heeft onder al deze instellingen. Organisaties in de zorgsector zijn wettelijk verplicht aan kwaliteit te werken. Alleen door een goed georganiseerde manier van werken kunnen zij de kwaliteit van de te verlenen zorg waarborgen. Deze wettelijke verplichting zorgt voor een breed draagvlak voor het HKZ-model.

Ook voor dit model geldt dat begeleiding en erkenning keuzemogelijkheden zijn. De kosten hiervan liggen echter hoog, waardoor organisaties niet vaak overgaan tot certificering.

Het grote nadeel van het HKZ-model is het feit dat het erg ingewikkeld is om toe te passen en dat het vooral beheersingsgericht is. Alle zaken in de organisatie moeten tot in de puntjes zijn vastgelegd in documenten (evenals bij ISO, waar het model op is gebaseerd). Voor vrijwilligersorganisaties werkt dit niet stimulerend, omdat het veel inzet vereist en discipline om veel tijd hieraan te besteden. Tevens worden organisaties hierdoor minder flexibel omdat processen totaal vast komen te liggen.

Bruikbare elementen HKZ-model

De certificatieschema's die aan de hand van het harmonisatiemodel worden ontworpen worden opgesteld door werkgroepen die het HKZ samenstelt. Deze werkgroepen bestaan uit vertegenwoordigers uit alle groepen belanghebbenden (beroepsbeoefenaars, financiers, klanten en ketenpartners). Door deze samenstelling ontstaat er een groot draagvlak voor het model binnen de sectoren waarvoor de schema's worden ontworpen. Vrijwilligersorganisaties hebben ook veel belanghebbenden om zich heen die eisen stellen, een samenwerking van deze groepen om te komen tot het vormen van een model kan zorgen voor draagvlak bij al deze belanghebbenden.

Verder met kwaliteit

De uitkomsten van 'Kwaliteit in Zicht' geven aan dat 'kwaliteit' bij veel vrijwilligersorganisaties hoog op de agenda staat en dat organisaties behoefte hebben aan erkenning voor hun inspanningen op dit gebied. De bestaande kwaliteitsmodellen sluiten echter onvoldoende aan op het specifieke karakter van organisaties die werken met vrijwilligers, zo blijkt uit beide deelonderzoeken. Gesterkt door deze uitkomsten werkt SVM in 2003 verder aan het ontwikkelen van een kwaliteitsmodel dat vrijwilligersorganisaties helpt signalen en gegevens uit de praktijk te lezen en te begrijpen vanuit kwaliteitszorg. Daarbij zijn de volgende aandachtspunten van belang:

Bruikbaar kader

Het gaat hierbij niet om het verzinnen van weer een nieuw model, maar om het scheppen van een bruikbaar kader. Een kader om relevante informatie over de kwaliteit van het vrijwilligerswerk te vergaren en te vertalen naar concrete acties. Het kwaliteitsmodel dient een handvat te bieden om bestaande systemen in de organisatie zodanig te benutten dat benodigde informatie om te werken aan kwaliteit structureel ter beschikking komt. Met een dergelijk model kunnen vrijwilligersorganisaties een zelfevaluatie uitvoeren om hun eigen situatie te toetsen.

Structureel onderdeel

Werken aan kwaliteit is geen eenmalige activiteit. De bezem door de organisatie halen en daarna achterover leunen, is niet voldoende. Kwaliteit hoort een structureel onderdeel te zijn van de manier van werken, waarbij een organisatie stap voor stap verder komt. Een bruikbaar kwaliteitsmodel geeft inzicht in de voortgang op het kwaliteitspad.

Inspelen op niveauverschillen

Een bruikbaar kwaliteitsmodel speelt in op de voortgang die een organisatie daarbij maakt. Naarmate een organisatie verder is met kwaliteitszorg, bevat het model meer criteria waaraan de organisatie moet voldoen en worden de gestelde eisen hoger.

Een indeling in bijvoorbeeld drie fases kan dit inzichtelijk maken:

In fase 1, het 'basisniveau', kan de vrijwilligersorganisaties via een zelfevaluatie aantonen dat ze de noodzakelijke randvoorwaarden in huis heeft om het vrijwilligerswerk goed te kunnen laten functioneren.

Wie aan de basisvoorwaarden voldoet, stroomt door naar fase 2, het 'gevorderde' niveau, waarin hogere eisen gesteld worden.

Een organisatie die functioneert op 'expertniveau', stroomt door naar fase 3 en kan voor andere organisaties een voorbeeldrol vervullen.

Erkenning en netwerkvorming

Om ook aan anderen te laten zien dat de vrijwilligersorganisatie serieus werk maakt van kwaliteitszorg kan aan deze fase-indeling een erkenningvorm (zoals een certificaat of een keurmerk) worden gekoppeld.

Overigens, een 'vorm van erkenning' kan op verschillende manieren worden ingevuld. Kennis en ervaringen kunnen bijvoorbeeld ook worden gedeeld met professionals in een kwaliteitsnetwerk. Een netwerk biedt de gelegenheid om ervaringen uit te wisselen en van elkaar te leren. Lidmaatschap van een dergelijk netwerk is een vorm van erkenning, omdat vrijwilligersorganisaties daarmee kunnen laten zien dat ze ver genoeg gevorderd zijn om anderen iets te bieden. Een netwerk motiveert omdat vrijwilligersorganisaties, die deel uitmaken van dat netwerk, zelf ook inspiratie opdoen. Hierdoor kunnen ze slimmer werken aan kwaliteit van het vrijwilligerswerk, zodat de kwaliteitszorg in hun eigen organisatie bevorderd wordt.

Agenda 2003

Voor het jaar 2003 staan in dit kader de volgende activiteiten op de rol:

- Verspreiding van de behaalde resultaten, onder meer via
 - presentatie op de jaarlijkse **landelijke onderzoeksbijeenkomst** van de Erasmus Universiteit over Vrijwilligerswerk in Nederland en Vlaanderen;
 - uitgave van een **digitale nieuwsbrief kwaliteit** die geïnteresseerden informeert over de vorderingen *Kwaliteit in zicht* en andere actuele ontwikkelingen.
- Ontwerp **concept 'erkenningvorm'**: een basismodel met verschillende keuzemodules en werving van **pilots** voor toetsing van het concept.
 - in de **expertmeetings** worden deskundigen op het gebied van kwaliteitszorg (in vrijwilligerswerk) gevraagd mee te denken over de inhoud van het basismodel en de procedures daaromheen;
 - presentatie van het concept op de **landelijke studiedag kwaliteit** voor vrijwilligersorganisaties in het najaar;
 - werving en selectie van vrijwilligersorganisaties die als **pilot** willen meedoen om het concept te toetsen in 2004.

Bijlage

Overzicht kwaliteitskenmerken, criteria en -normen

Hieronder volgt een overzicht van kenmerken die bepalend zijn voor de kwaliteit binnen vrijwilligersorganisaties. In de eerste kolom is elk kenmerk uitgewerkt in een aantal criteria. In de tweede kolom staan bij elk criterium bruikbare normen die gevonden zijn in de onderzochte kwaliteitsmodellen.

Kenmerk 1: Duidelijk profileren van maatschappelijke rol

	Bruikbare normen
concretiseren van mooie woorden / wensen / ideaalbeelden	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> duidelijke doelstellingen<input type="checkbox"/> visie op vrijwilligers<input type="checkbox"/> visie op vrijwilligerswerk
Kunnen uitleggen hoe je je doel wilt bereiken	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> duidelijke relatie tussen lange termijn visie en de uitvoeringsplannen<input type="checkbox"/> concrete meetbare doelen zijn direct afgeleid van de visie en vertaald in concrete normen voor alle processtappen<input type="checkbox"/> mensen kunnen de doelstellingen van een organisatie eenduidig uitleggen op een bij hun eigen rol behorend niveau<input type="checkbox"/> expliciet geformuleerd vrijwilligersbeleid
in staat zijn om te doen waar je voor staat	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> het hebben van een vrijwilligersbeleid<input type="checkbox"/> budget voor vrijwilligerswerk
uitstralen dat je doet waar je voor staat	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> de wettelijke regels voor de inzet van vrijwilligers worden nageleefd<input type="checkbox"/> mensen zijn er van overtuigd dat hun inzet voor de organisatie erkend wordt<input type="checkbox"/> mensen kunnen voorbeelden geven van relevante en tijdige verbeteringen in de ontwikkelingsactiviteiten<input type="checkbox"/> periodiek het beleid evalueren
toegevoegde waarde als organisatie kunnen expliciteren	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> beleid en strategie zijn afgestemd op alle relevante ontwikkelingen in de omgeving
afstemmen van visie en prestatie / afweging kunnen maken in klantgerichtheid	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> de organisatie neemt geen opdrachten aan waaraan zij niet kan of mag voldoen<input type="checkbox"/> visie op vrijwilligers(werk) uiten in het vrijwilligersbeleid

Kenmerk 2: Flexibel omgaan met diverse groepen vrijwilligers en klanten

	Bruikbare normen
Weten wie je klanten zijn	<input type="checkbox"/> -
serieus nemen van alle soorten groepen klanten en doelgroepen	<input type="checkbox"/> -
aanpassingsvermogen om in te kunnen spelen op de wensen van vrijwilligers en de klanten	<input type="checkbox"/> het vrijwilligersbeleid anticipeert op maatschappelijke ontwikkelingen, zoals flexibilisering, diversiteit en individualisering
brede samenstelling, binding met omgeving kunnen waarborgen, interne herkenbaarheid; afspiegeling klanten / vrijwilligers	<input type="checkbox"/> de samenstelling van het vrijwilligersbestand vormt een afspiegeling van de omgeving/ de doelgroep van de organisatie
het kunnen inzetten van verschillende soorten groepen vrijwilligers / het kunnen benutten van c.q. actief kunnen maken van diverse groepen vrijwilligers	<input type="checkbox"/> de organisatie zet zich in voor gelijke kansen te garanderen bij de ontwikkeling van haar mensen en houdt hierbij rekening met de behoeften van verschillende groepen <input type="checkbox"/> vastleggen rechten en plichten van incidentele vrijwilligers <input type="checkbox"/> bekend zijn met intercultureel werken
Flexibel om kunnen gaan met de verschillende motivaties / verwachtingen van vrijwilligers	<input type="checkbox"/> de organisatie biedt vrijwilligers verschillende mogelijkheden/ vormen om zich in te zetten
de balans kunnen vinden tussen organisatiedoelen en wensen van de klant/vrijwilliger	<input type="checkbox"/> voortdurend belangen van de klant/vrijwilliger afstemmen met die van de organisatie <input type="checkbox"/> de ontwikkeling van mensen is in overeenstemming met de doelstellingen van de organisatie <input type="checkbox"/> de organisatie heeft duidelijke prioriteiten waarbij de ontwikkeling van mensen gekoppeld wordt aan haar eigen doelstellingen, op het niveau van de organisatie, op teamniveau en op individueel niveau

Kenmerk 3: Motiverend leiderschap

	Bruikbare normen
Deskundig zijn als leidinggevende/weten waar het overgaat	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> leidinggevend beschikken over de kennis en vaardigheden die zij nodig hebben om hun mensen te ontwikkelen <input type="checkbox"/> leidinggevend op alle niveau's kunnen voorbeelden geven van maatregelen die zij hebben genomen/nog steeds nemen te bevordering van de ontwikkeling van mensen
het uitstralen van betrouwbaarheid (kunnen doen wat je zegt)	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> leiding werkt actief mee bij uitvoerende werkzaamheden en het doorvoeren van verbeteringen <input type="checkbox"/> systeem van erkenning en waardering wordt periodiek geëvalueerd en zonodig bijgesteld
betrokkenheid realiseren bij het werk / missie van organisatie	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> erkenning en waardering van vrijwilligers gebeurt op een systematische wijze <input type="checkbox"/> alle medewerkers worden actief betrokken bij verbeteracties <input type="checkbox"/> vrijwilligers worden gestimuleerd tot betrokkenheid en het nemen van verantwoordelijkheden <input type="checkbox"/> extra werk worden gewaardeerd/inspanningen voor het verbeteren van het werk worden zichtbaar gewaardeerd <input type="checkbox"/> acties van vrijwilligers om de samenwerking met klanten en andere belanghebbenden te verbeteren wordt beloond
Serius kunnen nemen van alle (soorten) vrijwilligers	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> -
leidinggeven vanuit gedeelde waarden en normen en vrijwilligers op basis hiervan ondersteunen / belonen	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> mensen aanmoedigen / ondersteunen bij het verbeteren van de prestaties van zichzelf en anderen <input type="checkbox"/> mensen krijgen tijdig en regelmatig gerichte en constructieve feedback <input type="checkbox"/> fouten worden niet gestraft, maar gezien als bronnen voor verbetering <input type="checkbox"/> medewerkers aanspreken op het niet goed verrichten van werk <input type="checkbox"/> vrijwilligers worden gestimuleerd mee te werken aan verbeteringen <input type="checkbox"/> waardering uitspreken over goede en foutloze uitvoering van het werk <input type="checkbox"/> waardering tonen voor samenwerken
opwekken en ruimte bieden voor creativiteit / creatieve vermogen van vrijwilligers	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> samenwerken wordt gestimuleerd <input type="checkbox"/> stimuleren vrijwilligers tot het volgen van maatschappelijke ontwikkelingen om zo te komen tot nieuwe producten en diensten
alle leidinggevend / bestuurders zelfde stijl hanteren	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> leiding geeft in woord en gedrag het goede voorbeeld <input type="checkbox"/> er wordt gewerkt met een anti-discriminatiecode <input type="checkbox"/> positieve houding van beroepskrachten naar alle vrijwilligers

Kenmerk 4: Inrichting van de organisatie bevordert binding van vrijwilligers

	Bruikbare normen
betrokkenheid bij de visie en missie van de organisatie	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> het verstrekken van organisatie-informatie <input type="checkbox"/> vrijwilligersraad (medezeggenschapsorgaan m.b.t. inhoudelijke / financiële zaken) <input type="checkbox"/> vrijwilligersvertegenwoordiging in het bestuur <input type="checkbox"/> vrijwilligers krijgen informatie over de bijdrage die ze hebben geleverd aan het behalen van de doelstellingen
Acceptatie van de verhouding beroepskrachten / vrijwilligers	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> vrijwilligers plaatsen in het organigram <input type="checkbox"/> rechtspositie van de vrijwilliger is beschreven <input type="checkbox"/> medezeggenschap over de taakverdeling tussen beroepskrachten en vrijwilligers <input type="checkbox"/> samenwerking tussen beroepskrachten en vrijwilligers
Heldere taakafbakening en verantwoordelijkheid en	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> taakomschrijvingen met hoofd- en bijtaken (bijv. vergaderen) <input type="checkbox"/> afgesproken werktijden c.q. tijdsinvestering <input type="checkbox"/> vastleggen van verantwoordelijkheden en bevoegdheden (in vrijwilligersovereenkomsten) <input type="checkbox"/> functieprofielen <input type="checkbox"/> interne klant - leveranciersrelaties zijn beschreven
motiverende werkomgeving, organisatiecultuur, sfeer, gedeelde normen en waarden	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> kennismakings- /selectiegesprek (op basis van functieprofiel) <input type="checkbox"/> georganiseerde introductie <input type="checkbox"/> afgesproken proefperiode <input type="checkbox"/> vrijwilligers coachen tijdens de introductieperiode <input type="checkbox"/> een contactpersoon voor vrijwilligers <input type="checkbox"/> een individuele begeleider voor vrijwilligers <input type="checkbox"/> regelmatig en op vaste tijdstippen individuele begeleiding voor vrijwilligers <input type="checkbox"/> ad-hoc groepsgewijze/individuele begeleiding (voortgangsgesprekken) <input type="checkbox"/> regelmatig groepsbijeenkomsten <input type="checkbox"/> tevredenheid (= betrokkenheid) meten onder vrijwilligers <input type="checkbox"/> op vaste tijdstippen individuele evaluatiegesprekken <input type="checkbox"/> actieve ondersteuning bij de ontwikkeling van vrijwilligers <input type="checkbox"/> mensen worden aangemoedigd hun eigen prestaties en die van andere te verbeteren <input type="checkbox"/> vrijwilligers hebben een belangrijke stem in het systeem van erkenning en waardering (cultuur) <input type="checkbox"/> fouten en gebreken van vrijwilligers worden met hen besproken (cultuur) <input type="checkbox"/> fouten worden niet verzwegen <input type="checkbox"/> inspraak bij de aanname van nieuwe vrijwilligers (meepraten, niet meebeslissen) <input type="checkbox"/> inspraak bij de aanname van beroepskrachten (meepraten, niet meebeslissen) <input type="checkbox"/> attentiesysteem (structureel iets doen aan feestdagen, verjaardagen etc.)

	<ul style="list-style-type: none"> ❑ structureel organiseren feestelijke momenten ❑ vastleggen ARBO en veiligheid vrijwilligers ❑ klachtencommissie ❑ waardering door de klant wordt direct doorgegeven aan de betrokkenen ❑ verlenen certificaat/getuigenschrift ❑ nazorgbeleid (hulp bij solliciteren, doorstroomcursussen /afgeven referenties)
Gelijke behandeling vrijwilligers	<ul style="list-style-type: none"> ❑ klachtenprocedure voor vrijwilligers ❑ geschillenregeling ❑ anti-discriminatiecode ❑ de organisatie zet zich in gelijke kansen te garanderen bij de ontwikkeling van haar mensen, mensen zijn hier ook van overtuigd

Kenmerk 5: Investeren in vrijwillige inzet

	Bruikbare normen
afstemming realiseren tussen interesses en werk	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> elke vrijwilliger heeft inspraak op zijn loopbaan en scholing in de organisatie
inspelen op ontwikkelingsbehoeften	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> het vrijwilligersbeleid is gericht op de toekomstige inzet van de vrijwilliger (employability) <input type="checkbox"/> de organisatie kent de persoonlijke doelen en mogelijkheden van de vrijwilliger <input type="checkbox"/> de organisatie ondersteunt actief de ontwikkeling van de vrijwilligers <input type="checkbox"/> vrijwilligers hebben inzage in voor het werk relevante documentatie en vakliteratuur <input type="checkbox"/> honoreren scholingsaanvragen <input type="checkbox"/> het ontwikkelingsproces is waar mogelijk gekoppeld aan relevante externe kwalificaties of standaarden (niet alleen intern bruikbaar) <input type="checkbox"/> deskundigheidsbevordering is afgestemd het belang van zowel individu als organisatie
het kunnen benoemen van leermogelijkheden	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> -
vrijwilligers betrekken bij het werk	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> representatieve groepen worden geraadpleegd over de doelstellingen van de organisatie <input type="checkbox"/> vrijwilligers worden geïnformeerd over het werk (functionele informatie) d.m.v. informatiepakketten/andere informatiemiddelen <input type="checkbox"/> mensen kunnen duidelijk maken op welke manier zij bijdragen aan de verwezenlijking van de doelstellingen van de organisatie <input type="checkbox"/> mensen weten waarom zij meedoen aan ontwikkelingsactiviteiten en wat er daarna van hen verwacht wordt <input type="checkbox"/> mensen kunnen uitleggen wat de invloed van hun ontwikkeling is op hun eigen prestaties, op die van anderen en op de organisatie als geheel <input type="checkbox"/> periodiek manier van werken bespreken/periodieke evaluatiegesprekken <input type="checkbox"/> in het werkoverleg met vrijwilligers is er aandacht voor het beleid en de dagelijkse gevolgen daarvan <input type="checkbox"/> degene die verantwoordelijk is voor een taak heeft een beslissende stem <input type="checkbox"/> vrijwilligers hebben medezeggenschap over de organisatie van het eigen werk <input type="checkbox"/> onderlinge toetsing door vrijwilligers (en beroepskrachten) wordt aangemoedigd <input type="checkbox"/> vrijwilligers zijn betrokken bij het veranderen van het primaire proces en worden getraind in nieuwe manieren van werken <input type="checkbox"/> er is een inspraakregeling voor vrijwilligers <input type="checkbox"/> inspraakadviezen van vrijwilligers worden waar mogelijk meegenomen in het beleid

	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> er is regelmatig werkoverleg <input type="checkbox"/> er zijn regelmatig vrijwilligersvergaderingen over het gevoerde beleid
ruimte bieden voor creativiteit van vrijwilligers	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> de organisatiestructuur biedt ruimte voor vernieuwende en creatieve ideeën van vrijwilligers <input type="checkbox"/> er zijn systemen en faciliteiten om ideeën te belonen en te ontwikkelen
Bijhouden / continu op peil houden deskundigheid vrijwilligers	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> er is een systeem van deskundigheidsbevordering om de vaardigheden op peil te houden <input type="checkbox"/> opleidingsbeleid <input type="checkbox"/> periodieke themabijeenkomsten <input type="checkbox"/> kwaliteiten, vaardigheden en opleidingen van vrijwilligers worden vastgelegd <input type="checkbox"/> de organisatie zorgt ervoor dat leidinggevenden over de kennis en vaardigheden beschikken die zij nodig hebben om de vrijwilligers te ontwikkelen

Kenmerk 6: Lerend / innoverend vermogen van de organisatie

	Bruikbare normen
Toetsen resultaten aan doelstellingen, strategie en visie	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> periodiek meten van prestaties en gebruiken voor verbeteringen <input type="checkbox"/> periodiek evalueren van de organisatie en gebruiken voor verbeteren en eventueel bijstellen van de koers
het kunnen vinden van nieuwe informatie	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> evaluatie m.b.t. aanname / introductie <input type="checkbox"/> het voeren van exitgesprekken <input type="checkbox"/> evaluaties uitvoeren met samenwerkingspartners <input type="checkbox"/> interne audits uitvoeren <input type="checkbox"/> resultaten evalueren met klanten <input type="checkbox"/> veranderingen in de vraag bijhouden <input type="checkbox"/> de resultaten van de werving worden afgezet tegen de inspanningen van de werving <input type="checkbox"/> vrijwilligersbeleid wordt vergeleken met het beleid van andere organisaties in de sector <input type="checkbox"/> resultaten van de organisatie worden besproken door de dagelijkse leiding
het strategisch in kunnen zetten van nieuwe informatie / in kunnen spelen op nieuwe ontwikkelingen	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> de leiding is zich bewust van de kosten en baten van de ontwikkeling van mensen en de invloed daarvan op de prestaties <input type="checkbox"/> klachten en andere toevallige informatie leidt tot aanpassingen in het beleid <input type="checkbox"/> geconstateerde fouten in het proces worden geanalyseerd om herhaling te voorkomen <input type="checkbox"/> evaluatiegesprekken en meting van de vrijwilligerstevredenheid (betrokkenheid) worden benut om het vrijwilligersbeleid bij te stellen <input type="checkbox"/> processen worden voortdurend afgestemd op externe ontwikkelingen
versterken probleemoplossend vermogen door diversiteit	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> stimuleren van samenwerken bij verbeteringsacties

Kenmerk 7: Resultaatgericht werken

	Bruikbare normen
continuïteit waarborgen	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> de organisatie voert een administratie van vrijwilligers <input type="checkbox"/> de organisatie registreert het verloop van vrijwilligers (werving, inzet, vertrek) <input type="checkbox"/> de organisatie weet waarom vrijwilligers komen en vertrekken en past het beleid aan wanneer redenen voor vertrek hier aanleiding voor geven <input type="checkbox"/> alle processen en onderlinge relaties zijn systematisch vastgelegd
Weten wat de belanghebbenden willen / verwachten	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> verbetermogelijkheden worden besproken met belanghebbenden <input type="checkbox"/> kennis uitwisselen met belanghebbenden
klantgerichtheid / bejegening klanten	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> klachtenprocedure <input type="checkbox"/> klachtencommissie <input type="checkbox"/> klanten worden gewezen op de aanwezigheid van een klantenprocedure / commissie <input type="checkbox"/> voldoende mensen en middelen om klantgerichtheid te realiseren <input type="checkbox"/> klanten krijgen openlijke erkenning voor de opgebouwde relatie <input type="checkbox"/> wensen en mogelijkheden van klanten spelen een rol bij de toetsing van het beleid <input type="checkbox"/> aandacht voor nazorg <input type="checkbox"/> het vrijwilligersbeleid is afgestemd op belanghebbenden <input type="checkbox"/> gedragscode t.a.v. de privacy van klanten <input type="checkbox"/> op verwachtingen en meningen van klanten wordt geanticipeerd
belangen van belanghebbenden kunnen afstemmen	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> beleid en strategie wordt met belanghebbenden besproken