

BASISBOEK WERKEN MET VRIJWILLIGERS

Willem-Jan de Gast & David Wijnperle

Vijfde editie

Boom



Met onderstaande unieke activeringscode krijg je via **www.boomstudent.nl** toegang tot de online leeromgeving. Deze code is persoonsgebonden en gekoppeld aan de 5^e editie. Na activering van de code is de online leeromgeving twee jaar toegankelijk. De code kan tot zes maanden na het verschijnen van een volgende editie geactiveerd worden. De code is eenmalig te gebruiken. Deze activeringscode is alleen bruikbaar voor een studentlicentie en geeft geen toegang tot de docentomgeving van het platform. Ben je docent? Dan heb je jouw activeringscode per e-mail ontvangen. Deze code activeer je op **boomdocent.nl**.

Omslagontwerp: studio Pietje Precies bv, Hilversum

© 2025 W.-J. de Gast & D. Wijnperle | Boom

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Auteursrecht ten aanzien van tekst- en datamining en machinelearning is nadrukkelijk voorbehouden.

Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bijvoorbeeld een (digitale) leeromgeving of een reader in het onderwijs (op grond van artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-uvo.nl.

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher. No part of this publication may be reproduced in the context of text and data mining for any other purpose which is not expressly permitted by law without permission of Boom Uitgevers.

ISBN 978 90 469 0902 7

NUR 741

www.boomstudent.nl

www.boom.nl/hogeronderwijs

Inhoud

Dankwoord	6
Inleiding	8
Deel A: Vrijwilligers veranderen	11
1 Vrijwilligers veranderen zelf	15
1.1 De doorgaande lijn	16
1.2 De cycli	18
1.3 De trends	19
1.4 En dan nog een trend: de opkomst van AI	24
2 Vrijwilligers veranderen de wereld	27
2.1 Solidariteit als kernwaarde	27
2.2 Vrijwilligers aller landen ...	28
2.3 Handen uit de mouwen	29
2.4 Spiegel, hofnar, luis	30
3 De waarden van vrijwilligerswerk	31
3.1 Waarden voor de vrijwilliger	33
3.2 Waarden voor de ontvanger	33
3.3 Waarden voor de organisatie	34
3.4 Waarden voor de samenleving	39
4 Het ecosysteem van vrijwilligerswerk	41
4.1 Vrijwillige energie als natuurlijke (hulp)bron	42
4.2 Veerkrachtige vrijwilligersorganisaties	45
4.3 Florerend vrijwilligerswerk	49
Deel B: Op reis	51
5 De reizen van vrijwilligers	53
5.1 Reizen op drie niveaus	54
5.2 De levensloop van vrijwilligers	56

6	De opbouw van de reis	63
6.1	Het belang van contact	65
6.2	Onderdeel 1: Bewustwording	66
6.3	Onderdeel 2: Overweging	75
6.4	Onderdeel 3: Match	87
6.5	Onderdeel 4: Begeleiding	94
6.6	Onderdeel 5: Behoud	103
6.7	Onderdeel 6: Volgende stap	110
7	Meebewegen met vrijwilligers	119
7.1	Visie op het werken met vrijwilligers	119
7.2	De ontwikkeling van de organisatie	127
7.3	Positie en wetgeving	142
7.4	Naar een duurzaam en toekomstbestendig vrijwilligersbeleid	160
8	De reis van de coördinator	165
8.1	De ontwikkeling van de coördinator	165
8.2	Een cruciaal vak	168
8.3	Competenties van de coördinator	172
8.4	De positie van de coördinator vrijwilligerswerk	179
8.5	Managen van verwachtingen	184
	Deel C: Het fenomeen vrijwilligerswerk	185
9	Wat is vrijwilligerswerk?	187
9.1	Drie samenhangende niveaus	188
9.2	Vrijwilligerswerk is een beloningssysteem	189
9.3	Is vrijwilligerswerk onbetaald?	190
9.4	Is vrijwilligerswerk onverplicht?	191
9.5	Is het ten dienste van anderen of de samenleving?	192
9.6	Is het in enig organisatorisch verband?	192
9.7	Includerende omschrijvingen	193
9.8	Wat is vrijwilligerswerk niet?	196
10	Wat is een vrijwilligersorganisatie?	197
10.1	Wie zit er aan het stuur?	197
10.2	Typen organisaties	199
11	De infrastructuur van het vrijwilligerswerk	203
11.1	Landelijke vrijwilligersorganisaties en beroepsorganisaties	203
11.2	De rol van gemeenten	207

11.3	De rol van de landelijke overheid	211
12	Wie doen vrijwilligerswerk?	213
12.1	Aantallen vrijwilligers en de betekenis van percentages	213
12.2	Tijdsbesteding van vrijwilligers	216
12.3	Wie zijn al die vrijwilligers?	217
12.4	Waar en hoe zijn mensen vrijwillig actief?	220
13	Diversiteit in vrijwilligerswerk	221
13.1	Het nut van diversiteit	221
13.2	De invloed van generatie	223
13.3	De invloed van levensfase, transitiemomenten en life-events	225
13.4	De invloed van culturele achtergrond	226
13.5	De invloed van een beperking	230
14	Vrijwilligersreizen in Nederland	235
	Epiloog: Een veerkrachtig ecosysteem	236
	Literatuurlijst	240
	Over de auteurs	252
	Index	253

Dankwoord

We hebben dit boek samen geschreven, maar dat hadden we natuurlijk nooit gekund zonder de inbreng van een groot aantal collega's. Zij hebben ons niet alleen scherp gehouden, maar ook waardevolle bijdragen geleverd die je op allerlei plekken in het boek terugvindt. Als eerste willen we graag de leden van de redactieraad bedanken: Lucas Meijs, hoogleraar Strategische Filantropie en Vrijwilligerswerk aan de Erasmus Universiteit Rotterdam; Joost van Alkemade, oud-directeur van Vereniging NOV; Hilda Zuidam, coördinator van de opleiding Innovatief Vrijwilligersmanagement bij de Hogeschool Utrecht; Rianne Burgers, coördinator vrijwilligerswerk bij de Atlant Zorggroep en expert vrijwillige inzet; en Mariët Brandts, docent en onderzoeker bij de studie Social Work van de Hogeschool Utrecht. Wat een feest om met zo'n betrokken groep kritische meedenkers te werken!

Onze collega-adviseurs en -trainers van het VITA-netwerk (www.vita-netwerk.nl) hebben op meerdere momenten als sparringpartner gediend om onze concepten en ideeën te toetsen. Ook hebben we graag gebruikgemaakt van hun kennis, bijvoorbeeld op het terrein van de vrijwilligersreis, medewerkersvrijwilligerswerk en kwetsbare vrijwilligers. Veel dank Anja Slendebroek, Annemiek Messer, Britta Lassen, Diana van den Eijnden, Frank Hoes, Inge van Steekelenburg, Jacqueliën Willemse, Lennart Pilon, Michaëla Merkus, Suzanne de Baere en Yvonne Kruizinga. We zijn een fijn clubje!

In het boek vind je bijdragen en verhalen van en interviews met experts, vrijwilligers en coördinatoren. Hun inbreng maakt wat ons betreft het boek rijker en completer. Heel veel dank Johanna Hoving en Maries van der Hek van TijdVoorActie (*jongeren en vrijwilligerswerk*), Yvonne Kruizinga en Esther Hofstede van Vereniging NOV (*medewerkersvrijwilligerswerk*), Michaëla Merkus en Suzanne de Baere (*kwetsbare vrijwilligers*), Adam van Bergeijk van Vereniging NOV (*nieuwkomers en wet- en regelgeving*), Lucía Lameiro-Garcia en Jeanny Vreeswijk-Manusiwa van SOMNL (*vrijwilligers met een migratieachtergrond*), Magda van Wees van Vereniging NOV (*sociale veiligheid*), Joost van Alkemade (*de waarde van corvee*), Rob Beckers van ContourdeTwern (*de reis van de voorzitter en een loopbaan in het buurthuis*), Diana van den Eijnden (*de reis als kwetsbare vrijwilliger*), Kay de Gast-van Iersel (*de reis van mijn moeder*) en Rianne Burgers (*de reis van de coördinator*). Een speciaal woord van dank aan Philine van Overbeeke, die het centrale thema van haar PhD-onderzoek over de waarde van vrijwilligerswerk voor dit boek heeft bewerkt, gedurende de oplopende spanning van het promoveren!

Ten slotte willen we graag al die duizenden vrijwilligers en coördinatoren die we in de loop van de jaren hebben ontmoet, getraind en geadviseerd enorm bedanken voor alle inspiratie, ideeën en voorbeelden die ze ons – soms onbedoeld – hebben geleverd. Zonder al jullie enorme inzet zou onze samenleving er veel minder mooi uitzien!

We dragen dit boek op aan onze helaas veel te vroeg overleden collega Ronald Hetem, coauteur van de vorige versies. We hopen dat we zijn altijd kritische én liefdevolle manier van kijken naar vrijwilligerswerk recht hebben gedaan.

We wensen je veel leesgenot en vooral veel plezier in het werken met vrijwilligers!

Willem-Jan de Gast en David Wijnperle

Inleiding

Is het je opgevallen? Dit boek heet niet langer het *Basisboek vrijwilligersmanagement*. We willen in deze vijfde, volledig herziene versie laten zien dat er langzaam maar zeker een fundamentele verandering plaatsvindt in het vrijwilligerswerk, net zoals de hele samenleving in transitie is. Managen van vrijwilligers binnen een organisatie maakt steeds vaker plaats voor (samen)werken met vrijwilligers in allerlei lossere en vastere verbanden. De 'vrijwilligersmanager' is in de praktijk meestal een jongleur, begeleider, coach en netwerker die met allerlei soorten vrijwillige inzet te maken heeft, binnen en buiten diens organisatie.

Vrijwillige energie transformeren

Ook merken we dat het woord 'vrijwilligersmanagement' allerlei interessante, maar niet altijd accurate beelden oproept. Ten eerste wordt management vaak geassocieerd met betaald werk, uitgevoerd door een leidinggevende. De praktijk is, zoals iedereen weet die met vrijwilligers te maken heeft, een stuk diverser. Zo worden de meeste mensen die vrijwilligers aansturen, begeleiden en ondersteunen niet betaald. En zijn ze ook niet de functioneel meerdere van de (andere) vrijwilligers.

Ten tweede sluiten we ons graag aan bij de verzuchting van die ene ervaren coördinator: 'Alsof vrijwilligers zich ooit laten managen!' Vrijwilligers hebben een andere verhouding tot de organisatie dan betaalde krachten. En daarmee ook tot degenen die tot taak hebben om zich met de vrijwilligers bezig te houden. Daarbij hebben we in Nederland te maken met een steeds beter opgeleide en mondige bevolking, die in betaald werk geleerd heeft om zelfsturend en zelforganiserend te werken. En waarvan een aanzienlijk deel helemaal geen leidinggevende meer heeft omdat ze zzp'er zijn. Op het moment dat 'managen' dan wordt opgevat als van bovenaf de kaders, doelen en werkwijzen vaststellen en zorgen dat deze worden uitgevoerd, roep je de problemen over jezelf af.

De derde reden die we hebben, is dat we willen aansluiten bij nieuwe manieren van kijken naar vrijwilligerswerk. In deze eeuw is het begrip **vrijwillige energie** steeds meer in zwang gekomen. De kern hiervan is dat er een bron van potentiële en al gerealiseerde vrijwillige energie in de samenleving zit. De kunst is om al deze energie te helpen omzetten in duurzame vrijwillige inzet. En om deze bron te voeden en hernieuwen, zodat er een florerend ecosysteem van vrijwillige inzet ontstaat. Daarvoor heb je eerder 'transformatoren' en samenwerkers nodig dan managers.

Meebewegen als kern

Maar misschien wel de belangrijkste reden om een andere titel te kiezen, is dat we deze actief willen maken. Net zoals de hele samenleving is het vrijwilligerswerk enorm in beweging. In onze optiek is de enige manier om als organisatie of initiatief relevant en betekenisvol te blijven, zoveel mogelijk meebewegen met waarom, hoe, waar en wanneer mensen vrijwillig actief willen zijn. Eraan werken dus! Vrijwilligersmanagement in de 21e eeuw betekent dat je bereid en in staat bent om je continu aan te passen aan snel veranderende omstandigheden. En zo aantrekkelijk te zijn voor de huidige en nieuwe generaties vrijwilligers.

Overigens is het logisch dat we in de praktijk de term ‘vrijwilligersmanagement’ gewoon blijven gebruiken om te duiden hoe we met vrijwilligers werken. Daar is niets mis mee, zolang we er met elkaar voor zorgen dat de inhoud én de praktijk van wat vrijwilligersmanagement is steeds meer gaan lijken op wat we in dit boek beschrijven.

De opbouw van het boek

Hoe je in deze tijd kunt werken met vrijwilligers komt terug in het centrale concept en hart van dit boek: de reizen van vrijwilligers. Dit is deel B. We nemen je mee in de levensloop van vrijwilligers en de manieren waarop vrijwilligers door en met een organisatie of initiatief reizen. We laten zien dat je je kunt opstellen als reisgenoot, reisbegeleider en reisbureau. Natuurlijk maken we gebruik van theoretische achtergronden en effectieve interventies zodat je goed onderbouwd deze rollen kunt vervullen. En we benadrukken het belang van de coördinatie van het vrijwilligerswerk als vakgebied dat specifieke competenties en een eigen positie verdient.

In deel A hebben we daaraan voorafgaand geschetst hoe het vrijwilligerswerk verandert, hoe vrijwilligers zelf veranderen én hoe vrijwilligers de wereld veranderen. Meer dan ooit merken we dat we in dit studieboek actief willen uitdragen wat belang, waarden en betekenis van het vrijwilligerswerk zijn, om een maatschappij in stand te houden waarin we daadwerkelijk *samen leven*. Vrijwillig actief zijn doet ertoe in een wereld in transitie.

Waar het eerste deel bedoeld is om een lans te breken voor de betekenis van vrijwilligerswerk en om de ontwikkeling van het vrijwilligerswerk te duiden, en het tweede deel een ‘reisgids’ is voor iedereen die met vrijwilligers werkt of dat gaat doen, geeft deel C het feitelijke overzicht van en de achtergronden bij het vrijwilligerswerk. In dit laatste deel gaan we dieper in op wat vrijwilligerswerk is, wat een vrijwilligersorganisatie is en wie op welke manier vrijwillig actief zijn in Nederland.

In eerdere versies van dit boek stonden veel praktische tips en handige tools. Het grote voordeel van deze digitale tijd is, dat we die veel toegankelijker (want downloadbaar) online kunnen aanbieden. Datzelfde geldt voor allerlei links en verwijzingen naar voorbeelden, hulpmiddelen en toepassingen die door anderen beschikbaar zijn gesteld. Ook het lesmateriaal en opdrachten vind je in de online omgeving die bij dit boek hoort.

Voor wie is dit boek bedoeld?

Deze vraag is nog niet zo makkelijk te beantwoorden. Natuurlijk hopen we dat dit boek van betekenis is voor iedereen die – nu of in de toekomst – op de een of andere manier met vrijwilligers werkt, samenwerkt, ze coördineert, aanstuurt, begeleidt, coacht en/of ondersteunt. Dat is een nogal brede en diverse doelgroep, waarbij we het risico lopen dat we iedereen willen bedienen en daardoor niemand aanspreken. Bij het schrijven hebben we daarom twee specifieke doelgroepen steeds voor ogen gehad: studenten voor wie het vanwege hun opleiding nuttig is om meer te weten over vrijwilligerswerk en werken met vrijwilligers. En al diegenen die, betaald en onbetaald, een functie of takenpakket hebben met als doel om vrijwilligerswerk te organiseren. Dat is nog altijd een diverse groep en dat komt omdat het vrijwilligerswerk dusdanig in beweging is, dat het steeds lastiger wordt om duidelijke scheidslijnen aan te brengen: als alles in beweging is, dan dus ook de gebruikers van dit boek.



Online studiemateriaal

Op **www.boomstudent.nl** vind je het online studiemateriaal bij dit boek. Dit materiaal bestaat uit:

- een verklarende woordenlijst van de begrippen in dit boek;
- instrumenten om het werken met vrijwilligers in de praktijk te versterken;
- links.

Voor docenten is een docentenhandleiding met onder andere opdrachten beschikbaar.

Deel A: Vrijwilligers veranderen

In het begin van deze eeuw waren wij net als nu werkzaam in de vrijwilligerssector – voor zover je het een sector kunt noemen, natuurlijk. In andere rollen en vanuit andere organisaties, maar vooral met andere inzichten over vrijwilligerswerk. Zo kwam in die tijd de toen nieuwe werkwijze met de vijf B's in zwang. Vrijwilligers, die moest je Binnenhalen, Begeleiden, Belonen, Behouden en Beëindigen. Een geweldige tool vonden we dat, waarmee we vrijwilligersorganisaties konden leren hoe ze gestructureerd en doelmatig vrijwilligers konden vinden, binden, boeien. Eindelijk grip op de vrijwilliger!

Met markerstiften, flap-overs en powerpoints trokken we het land in om mensen te laten zien dat vrijwilligers ook klanten zijn. Dat vrijwilligerswerk een transactie is waarbij het gaat om het realiseren van een wederzijds waardevolle ruil tussen organisatie en vrijwilliger. Dat je moest aansluiten bij de dynamische motivatiemix van vrijwilligers en dat je vrijwilligers moest boeien om ze vast te houden. Dat was toentertijd een behoorlijk ontregelende boodschap, voor een publiek dat deels nog aan het wennen was aan een samenleving waarin mensen niet meer als vanzelf actief werden en levenslang bleven.

We hadden dus het idee dat we heel innovatief bezig waren en als kind van onze tijd waren we dat misschien ook wel. Maar toch hebben we veel denkbeelden, modellen en instrumenten losgelaten. Niet van het ene op het andere moment en er zitten nog steeds bruikbare ideeën in de vijf B's, de Flexwijzer, de Wervingscirkel en noem de instrumenten maar op. Maar we hebben wel geleerd om op een andere manier te kijken naar het fenomeen vrijwilligerswerk. Niet alleen vrijwilligers veranderen en willen dingen veranderen, ook de manier waarop we naar vrijwilligerswerk kijken is enorm in verandering.

De titel van dit boek

Dat vrijwilligerswerk – en hoe we ernaar kijken – verandert, blijkt ook uit de titel en ondertitels van dit boek. Waar het van oorsprong vrij technisch *Basisboek vrijwilligersmanagement* heette, gingen we het vanaf de derde druk ondertitels geven die naar ons idee de essentie van vrijwilligersmanagement uitdrukten. Bij de derde druk was onze insteek vrij directief – zien we met de ogen van vandaag –, terwijl de vierde druk een meer coachende ondertitel kreeg. En bij deze vijfde druk willen we terug naar de basis. Want uiteindelijk staat het werken met vrijwilligers centraal.



- Eerste druk (1998): *Basisboek vrijwilligersmanagement*.
- Tweede druk (2003): *Basisboek vrijwilligersmanagement*.
- Derde druk (2009): *Basisboek vrijwilligersmanagement: werven, sturen en motiveren*.
- Vierde druk (2018): *Basisboek vrijwilligersmanagement: aansturen, begeleiden en ondersteunen*.
- Vijfde druk (2025): *Basisboek werken met vrijwilligers*.

Een eerste wezenlijk andere manier van kijken is de *ecologische benadering*. Dit boek gaat nadrukkelijk niet over het managen van vrijwilligers, maar over het voortdurend (mee)bewegen om **vrijwillige energie** te kunnen laten stromen.

Dat is een ecologische benadering van vrijwilligerswerk, die laat zien dat er sprake is van een **ecosysteem van vrijwilligerswerk**, waarin het erom gaat mee te bewegen met en in te spelen op de vrijwillige energie die als bron in de samenleving aanwezig is. Het denken over belang en waarde van vrijwilligerswerk verschuift steeds meer van een functionele relatie tussen een individuele organisatie en een individuele vrijwilliger naar maatschappelijke samenhang. De inzet van organisaties verandert daarmee van het 'vinden en binden' van vrijwilligers voor de eigen organisatie, naar het mogelijk maken van manieren om de aanwezige vrijwillige energie om te zetten in betekenisvol vrijwilligerswerk in de (lokale) samenleving.

Anders gezegd, we gaan van organisaties naar organiseren. Vrijwilligers zijn niet het bezit van organisaties, maar we mogen allemaal duurzaam gebruikmaken van de vrijwillige energie die voorhanden is. Managen van vrijwilligers of duurzaam laten stromen van vrijwillige energie kan in de praktijk op elkaar lijken – nog steeds kun je als voorzitter, trekker of coördinator vrijwilligerswerk druk zijn met het voeren van voortgangsgesprekken – maar is in de benadering en bejegening van vrijwilligers fundamenteel verschillend. Onze ambitie is om dát in dit boek over te brengen.

Een tweede wezenlijk andere manier van kijken naar vrijwilligerswerk gaat over het aansluiten bij de levensreis van mensen. Wij noemen dit 'de vrijwilligersreis'. Deze manier van kijken, die je op drie niveaus kunt toepassen, is het richtinggevende element van het tweede deel van dit boek. Op het meest fundamentele niveau gaat het om het oog hebben voor en aansluiten bij levensfasen en -gebeurtenissen van mensen. In deel B werken wij deze manier van kijken uit.

Mensen doen iets met iets omdat het hun iets doet. Oftewel: mensen komen in beweging omdat ze ergens door bewogen worden. Zo beweegt vrijwillige energie, zo willen vrijwilligers dingen in beweging zetten en zo bewegen wij als auteurs van dit boek in beweging. In dat opzicht zijn wij in onze eigen vrijwilligersreis inmiddels op opwindende en beloftevolle

bestemmingen terechtgekomen, bestemmingen die vragen om ontdekt te worden. Duurzaam leren meebewegen met vrijwillige energie kan mensen en gemeenschappen laten floreren en kan een hoopgevende veranderkracht zijn in onze samenleving.

Vrijwilligers veranderen zelf

1

De manieren waarop mensen vrijwillig actief zijn, worden steeds diverser. Zeker, de trouwe, vaste vrijwilliger bestaat nog steeds. De vrijwilliger die levenslang actief is voor de wijkvereniging en de penningmeester is, de braderie organiseert en de frisdrank schenkt op de nieuwjaarsborrel. Maar een groeiende groep mensen wil vooral flexibel en op hun eigen voorwaarden aan de slag. Of is vrijwilliger zonder dat te weten. Vrijwilligerswerk wordt steeds diverser en daar komt bij dat gemiddeld genomen vrijwilligers minder uren aan hun vrijwilligerswerk besteden. Ook blijven ze korter aan dezelfde organisatie verbonden. En ze gaan sowieso minder snel via bestaande organisaties aan de slag, omdat het in dit digitale tijdperk enorm simpel is om je eigen initiatief te organiseren of tijdelijk aan te sluiten bij een actie die door iemand anders bedacht is.

Niet alleen de vrijwilliger verandert, ook de manier waarop er door de overheid en de samenleving naar vrijwilligerswerk wordt gekeken, is in beweging. Steeds vaker komen allerlei maatschappelijke vraagstukken op de schouders van vrijwilligers en hun organisaties terecht. Dat maakt het vrijwilligerswerk meer belastend, waardoor de kans op afhaken toeneemt. Terwijl de vraag naar vrijwillige inzet toeneemt.

Het goede nieuws is overigens dat er nog altijd meer dan genoeg vrijwillige energie in de samenleving zit. Wil je als organisatie of initiatief die energie laten stromen, dan vergt dit meer dan ooit dat je aansluit op de betrokkenheid, motivatie, talenten en mogelijkheden van al die (potentiële) vrijwilligers. Niet wat de organisatie nodig heeft staat voorop, maar hoe en wanneer mensen bereid en in staat zijn om hun vrijwillige energie in actie om te zetten.

In de vorige versie van dit boek uit 2018 startten we het hoofdstuk over ontwikkelingen met de disclaimer dat niemand precies kan voorspellen hoe de maatschappij en daarbinnen het vrijwilligerswerk zich zullen ontwikkelen. De coronacrisis heeft laten zien hoe waar deze uitspraak is. Er kunnen – en zullen – zich altijd verstoringende gebeurtenissen voordoen die tijdelijk of op de langere termijn impact hebben op de manier waarop mensen vrijwillig actief zijn.

Tegelijk benoemden we, en dat doen we nu nog steeds, dat er sprake is van een doorgaande lijn én van cyclische bewegingen. Ondanks crises en onvoorspelbare gebeurtenissen is er ook sprake van langjarige ontwikkelingen die hoogstens versneld of vertraagd worden door het onverwachte.

1.1 De doorgaande lijn

Het aantal mensen dat in Nederland vrijwilligerswerk doet, blijft al minstens dertig jaar min of meer stabiel (met een dip door de coronacrisis). Die vrijwilligers besteden er gemiddeld steeds iets minder uren per persoon aan. Het aantal vrijwilligers dat alleen flexibel en kortdurend vrijwilligerswerk wil doen, neemt al een paar decennia toe. En bij veel gevestigde vrijwilligersorganisaties (bijvoorbeeld in de sport en de zorg) wordt het steeds moeilijker om de achterban tot vrijwilligerswerk te bewegen, terwijl er tegelijk steeds meer losse en digitaal georganiseerde initiatieven ontstaan waarbij vrijwillig actief zijn geen probleem lijkt te zijn. Hoe, hoelang en waar mensen vrijwilligerswerk doen, is al decennia in dezelfde richting aan het veranderen.



Een langzaam proces van uitholling

In een overzichtsstudie van Meijeren et al. uit 2023 laten de auteurs zien dat in de periode 2008-2020 de maatschappelijke inzet weliswaar stabiel is, maar wel steeds iets minder wordt. Zij kijken daarbij naar het aantal mensen dat lid is van een vereniging, dat geld doneert, meedoet aan een activiteit en/of vrijwilligerswerk doet. In verschillende soorten maatschappelijke organisaties is hun bevinding ten eerste dat ten opzichte van de andere drie vormen van inzet vrijwilligerswerk door een relatief klein aantal mensen wordt gedaan. Ten tweede zien ze overall een afname van die inzet, behalve bij organisaties die zich met natuur en milieu bezighouden. Zij verklaren deze trend vooral door de toegenomen individualisering. Die hangt samen met zogenoemde 'cohort-effecten': waaraan groepen mensen van dezelfde leeftijdsgroep tijdens hun formatieve jaren blootgesteld worden, vormt hun wereldbeeld. Veel minder invloed blijken zogeheten 'periode-effecten' te hebben: impactvolle gebeurtenissen (zoals de coronacrisis of een economische crisis) in het leven van veel mensen.

Een tweede doorgaande verschuiving gaat over wie verantwoordelijk is voor het uitvoeren van algemene voorzieningen en voor de aanpak van maatschappelijke vraagstukken. Begin vorige eeuw werden veel voorzieningen door de **civil society** geregeld, binnen de verschillende zuilen. Na de Tweede Wereldoorlog vonden we dat de overheid het primaat had om voor ons allemaal te zorgen. Veel taken werden dus bij die overheid neergelegd. Vanaf de jaren tachtig van de vorige eeuw kwam de markt in beeld, als een veel efficiënter opererende partij die goedkoop en snel publieke diensten kon verzorgen. Veel overheidstaken werden geprivatiseerd en ook de overheid zelf ging zich in toenemende mate gedragen als marktpartij, bijvoorbeeld via aanbestedingen.

In deze eeuw, en zeker na de financieel-economische crisis die in 2008 losbarstte, werd veel verwacht van en neergelegd bij burgerinitiatieven en maatschappelijke organisaties. Niet voor niets benoemde de koning in de Troonrede van 2013 dat we op weg zijn naar een

participatiesamenleving. Niet langer werd het heil van één partij verwacht, maar juist de samenwerking tussen overheid, markt en civil society zou de meest effectieve oplossingen en aanpakken moeten opleveren. Dat is bijvoorbeeld goed te zien aan de opkomst van sociale ondernemingen en zorgcoöperaties: een deel civil society, een deel markt en soms een deel overheid.

Intussen zijn we weer een stap verder en wordt de kracht van de gemeenschap benadrukt. Zorg, welzijn, klimaat en energie, het zijn allemaal opgaven waarvoor in eerste instantie naar collectieven van mensen zelf gekeken wordt, in hun rollen als actieve bewoner, mantelzorger en vrijwilliger. Vanuit de overheid en formele partijen bezien, wordt deze nadruk op **gemeenschapskracht** nogal eens vernauwd tot opvangen van tekorten aan betaalde krachten en betaalbaar houden van maatschappelijke arrangementen. Dat is natuurlijk niet waarom iemand vrijwillig actief wordt. Maar als mensen vervolgens toch hun krachten bundelen, blijken er allerhande beperkende regels en gebrek aan toegesneden financieringsmogelijkheden te zijn.

We doen het samen

Een goed voorbeeld van denken én handelen vanuit de gemeenschap is het manifest 'De we-doen-het-samenleving' uit 2024, opgesteld door de landelijke maatschappelijke organisaties Vereniging NOV, LSA bewoners, Oranje Fonds, Katalys, Stichting Doen, Vereniging Kleine Kernen en Nederland Zorgt voor Elkaar. Op pagina 11 is het volgende te lezen:

'In de door ons geambieerde *we-doen-het-samenleving* zijn taken, voor zover mogelijk, overgegaan naar gemeenschappen. Niet vanwege bezuinigingen of vanuit het ideaal van een kleine overheid, maar vanuit de overtuiging dat deze gemeenschappen het beste bepaalde voorzieningen kunnen verzorgen. Zij zijn de haarvaten van de samenleving en weten wat er nodig is. Overheden, instellingen en burgercollectieven bepalen in goed overleg steeds weer wie welke rol heeft. Dat gaat niet altijd goed natuurlijk, conflicterende belangen blijven bestaan. Maar hiermee wordt wel een nieuw evenwicht bereikt. De grenzen worden hierbij bepaald op basis van waar het eigenaarschap rond zorg, energie, voedsel, vervoer en tal van andere maatschappelijke voorzieningen het beste geborgd is en hoe gemeenschappelijke waarden het beste kunnen worden gediend.

Bewoners en maatschappelijke organisaties hebben zelf ook meer de handschoen opgepakt. Nederlanders voelen eigenaarschap over hun leefomgeving en zijn zich bewust van de kans én noodzaak om individueel en collectief te werken aan de samenleving. Dat vraagt van ons allemaal een bijdrage: dat we meer gaan betekenen voor onze buurt of dorp. Gemeenschappen hebben ook geleerd dat inclusiviteit een randvoorwaarde is voor draagvlak en resultaat. Iedereen mag meedoen.'



Steeds vaker zien we in de jaren twintig van deze eeuw dat deze vrijwillige collectieven zelf werkbare vormen en arrangementen ontwikkelen, als het kan samen met de overheid, maar soms ook ernaast of er tegenin. Als de burger het zelf moet oplossen, dan gaan we dat doen ook!

1.2 De cycli

Vervolgens zien we dat een aantal ontwikkelingen niet per se een bepaalde kant uitgaat, maar vooral een cyclisch karakter heeft. Zo is er een terugkerende beweging als het gaat om *de rol van burgers en beroepskrachten* in de civil society. Tot de jaren zeventig van de vorige eeuw werd veel gedaan in vrijwillig verband en waren beroepskrachten vooral ondersteunend. Langzaam maar zeker zijn niet alleen welzijnsfuncties, maar ook de aansturing in grote vrijwilligersorganisaties zoals het Rode Kruis, de Hartstichting en Natuurmonumenten steeds meer in handen gekomen van beroepskrachten.

De laatste jaren zien we, zowel door bezuinigingen en tekorten als door de al genoemde andere visie op de verhouding tussen actieve burgers en betaalde krachten, dat vrijwilligers in toenemende mate het werk weer overnemen van beroepskrachten. Willen we de kwantiteit en kwaliteit van allerhande maatschappelijke diensten mogelijk blijven maken, dan zijn andere arrangementen nodig waarbij de tweedeling beroepskracht-vrijwilliger wordt losgelaten, zo is de gedachte. Er ontstaan allerlei tussencategorieën tussen (volledig) betaald en (volledig) onbetaald werk, in de vorm van deels en tijdelijk betaalde banen, 'helpulpen', door- en zij-instroomtrajecten en 'professionele vrijwilligersfuncties'. Dit roept de vraag op of en op welke manier iemand (nog) vrijwilliger is, en welke rechten en plichten er horen bij de verschillende arrangementen die ontwikkeld worden.

Het leidt er ook toe dat er extra aandacht is voor de positie, invloed en aansturing van vrijwilligers, met name in beroepsorganisaties. Vrijwilligerswerk wordt daardoor veel meer een strategisch organisatievraagstuk. Tegelijkertijd neemt de (over)belasting van vrijwilligers toe en ontstaan er vragen over verdringing van betaald werk en over de kwaliteit en continuïteit van de dienstverlening. Dit kan er op termijn toe leiden dat er opnieuw een herschikking van betaald en onbetaald werk komt.

Een tweede cyclus is die rond het *doelgroepenbeleid*. Elke paar jaar komt de roep naar een bepaald soort vrijwilliger op. Met name overheden en gevestigde vrijwilligersorganisaties zijn hier goed in. Zo hebben we deze eeuw al extra aandacht besteed aan oudere vrijwilligers, aan jonge vrijwilligers (eerst via de maatschappelijke stage, nu via de maatschappelijke diensttijd) en aan vrijwilligers met een migratieachtergrond. Op het moment van schrijven wordt ook nadruk gelegd op vrijwilligers met een beperking, vrijwilligerswerk voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en vluchtelingen en vrijwilligerswerk. Het mooie daarvan is dat de gerichte aandacht voor een doelgroep leidt tot slimme aanpakken, handige hulpmiddelen en daadwerkelijk meer vrijwilligers. Maar we zien ook dat de langetermijnpact vaak minder groot is, omdat de volgende doelgroep zich al aandient, politieke voorkeuren veranderen en die net geworven vrijwilligers zich bij

nader inzien toch niet zo thuis voelen of minder welkom zijn dan je zou hopen. Echt investeren in het betrekken van nieuwe doelgroepen vergt meestal een bredere organisatieverandering, waarbij ook de zittende vrijwilligers en beroepskrachten zich anders gaan opstellen en openstaan voor de reuring die nieuw bloed met zich meebrengt. Wat overigens niet betekent dat al die jongeren, ouderen en mensen met een migratieachtergrond niet maatschappelijk actief zijn; ze doen dat alleen wat vaker in eigen kring en op hun eigen manier, buiten het traditionele en georganiseerde vrijwilligerswerk om. Daardoor blijven ze soms onder de radar en volgt weer een roep om specifieke aandacht voor ‘vergeten’ doelgroepen.

Een laatste cyclische beweging is die van de *niet-verdwijvende vereniging*. Al decennia klagen met name ledenorganisaties dat het steeds moeilijker wordt om bestuurders en actieve leden te vinden. Er zijn gevoelde en daadwerkelijke tekorten: als het zo doorgaat, is de club binnenkort ter ziele. En toch bestaat het overgrote deel van deze organisaties nog altijd. Telkens weer blijkt er een beperkt aantal mensen te zijn die de schouders eronder willen zetten. Soms wordt er gefuseerd, worden er minder of andere activiteiten verricht en worden er boetesystemen ingevoerd om te zorgen dat het werk gedaan wordt. Maar echt verdwijnen komt relatief weinig voor. Ook nu is opnieuw de verwachting dat door het onvermijdelijke afscheid van de babyboomers een enorm gat zal ontstaan dat zomaar tot kaalslag zou kunnen leiden. Maar of dit echt zal gebeuren, is dus nog maar de vraag. Nederland is en blijft een verenigingsland.

1.3 De trends

Naast de doorgaande lijn en de cyclische bewegingen zijn er nieuwe en wellicht tijdelijke trends. Die zeggen iets over de manier waarop en de richting waarin het vrijwilligerswerk en de samenleving zich ontwikkelen. We beschrijven er vijf:

- Vrijwilligerswerk in onderling verband en fluïde vormen van vrijwillige inzet
- Oneindige variatie
- Vrijwilligerswerk als middel
- Dreigende overbelasting
- Risicoreflex en regeltsunami

Vrijwilligerswerk in onderling verband en fluïde vormen van vrijwillige inzet

Mede als gevolg van de nadruk op zorgzame gemeenschappen en verdere afkalving van overheidsinvesteringen in het sociaal zorgdomein, komen er zoals gezegd steeds meer initiatieven en collectieven op: vrijwilligerswerk in onderling verband. Dit zijn geen traditionele organisaties, maar allerlei burgerverbanden die gebruikmaken van moderne technologie om zich tijdelijk en fluïde te organiseren. Juist vanwege deze losheid in vorm en betrokkenheid zijn ze aantrekkelijk voor veel vrijwilligers – dat zijn trouwens met name hogeropgeleiden. Er lijkt dan ook een gedeeltelijke verschuiving plaats te vinden van vrijwilligerswerk in (formele) organisaties naar fluïde vrijwillige inzet in onderling verband en door gemeenschappen. Overigens zijn veel in de traditie gewortelde

vrijwilligersorganisaties ooit begonnen als een onderling verband en in de loop der jaren bestendig en doorontwikkeld. Een dergelijke ontwikkeling kan uiteraard ook bij de onderlinge verbanden van nu plaatsvinden.



In onderling verband

Al sinds vrijwilligerswerk bestaat, sluiten sommige vrijwilligers zich aan bij een organisatie en gaan andere gewoon zelf aan de slag. Naarmate er steeds meer van dit soort initiatieven bijkwamen, werd ook de drang om ze onder eenzelfde noemer te scharen groter. Zo ontstonden termen als 'informeel' en 'ongeorganiseerd' vrijwilligerswerk. Beide termen schuren echter nogal: ze benadrukken vooral wat het niet is. In de nieuwste versie van de publicatie *Geven in Nederland* (2024) wordt een term geïntroduceerd die we hiervoor al hebben genoemd: vrijwilligerswerk 'in onderling verband'.

De auteurs leggen uit wat ze bedoelen: 'Onderling verwijst hierbij naar het gebrek aan (of de minimale) bemoeienis van stichtingen, verenigingen, maatschappelijke of goededoelenorganisaties of overheidsinstellingen bij deze vorm van vrijwillige inzet. Binnen vrijwilligerswerk in onderling verband onderscheiden we inzet voor een groep mensen en inzet voor individuen' (p. 221).

Deze inzet kan zowel ter plekke als online plaatsvinden.

Oneindige variatie

Een ontwikkeling die al enige decennia aan de gang is, is de toenemende verscheidenheid in manieren waarop mensen vrijwilligerswerk doen. Naast de aloude vaste, trouwe vrijwilliger is er zoals gezegd in vrijwel alle organisaties intussen sprake van flexibel vrijwilligerswerk. Online en microvrijwilligerswerk zijn aan een opmars bezig. Het gaat dan over vormen van vrijwillige inzet die (zeer) kortstondig zijn, tussen andere werkzaamheden door gedaan kunnen worden en/of in een digitale omgeving plaatsvinden.



Online vrijwilligerswerk

Zeker sinds de coronacrisis niet meer weg te denken: vrijwilligerswerk doen van achter je laptop of via je mobieltje. Online vormen van vrijwillige inzet bestaan natuurlijk al langer, maar hebben de laatste jaren een stevige stimulans gekregen. Vroege vormen waren vooral gericht op online communicatie, meelesen en digitaal advies geven. Daar is een enorme range bijgekomen, bijvoorbeeld online activisme via socialmediacampagnes, gezamenlijk produceren en verspreiden van content, maatjescontact, crowdsourcing en online workshops.