

Willem-Jan de Gast en Ronald Hetem



BASISBOEK

vrijwilligersmanagement

aansturen, begeleiden en ondersteunen

uitgeverij
coutinho

BASISBOEK VRIJWILLIGERSMANAGEMENT

Basisboek vrijwilligersmanagement

Aansturen, begeleiden en ondersteunen

Willem-Jan de Gast

Ronald Hetem

Vierde, herziene druk

uitgeverij | **C**
coutinho

bussum 2021

www.coutinho.nl/vrijwilligersmanagement

Je kunt aan de slag met het online studiemateriaal bij dit boek. Dit materiaal bestaat uit hulpmiddelen om het werken met vrijwilligers in de praktijk verder te versterken en links (de verwijzingen naar webpagina's uit het boek). Voor docenten is er een docentenhandleiding met onder andere cases en opdrachten beschikbaar.

© 1998/2018 Movisie, Utrecht

Alle rechten voorbehouden.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 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 op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (www.reprorecht.nl). Voor de readerregeling kan men zich wenden tot Stichting UvO (Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties, www.stichting-uvo.nl). Voor het gebruik van auteursrechtelijk beschermd materiaal in knipselkranten dient men contact op te nemen met Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, www.stichting-pro.nl).

Eerste druk 1998

Vierde, herziene druk 2018, tweede oplage 2021

Uitgeverij Coutinho

Postbus 333

1400 AH Bussum

info@coutinho.nl

www.coutinho.nl

Omslag: Dien Bos, Amsterdam

Foto's omslag en binnenwerk: Hollandse Hoogte, foto p. 95 Goede Monnens, Nijmegen

Noot van de uitgever

Wij hebben alle moeite gedaan om rechthebbenden van copyright te achterhalen. Personen of instanties die aanspraak maken op bepaalde rechten, wordt vriendelijk verzocht contact op te nemen met de uitgever.

De personen op de foto's komen niet in de tekst voor en hebben geen relatie met hetgeen in de tekst wordt beschreven, tenzij het anders vermeld is.

ISBN 978 90 469 0606 4

NUR 741

Voorwoord

We vonden het al een tijdje: het *Basisboek vrijwilligersmanagement* verdient een grondige herziening. Er is in de afgelopen jaren zo veel veranderd in de context van het vrijwilligerswerk, de manier waarop mensen vrijwilligerswerk doen, en waar en hoe vrijwilligerswerk wordt ingezet, dat de editie van dit boek uit 2009 niet meer voldoet.

In 2017 vonden we eindelijk de tijd en gelegenheid om die herziening voor elkaar te krijgen. En het werd tijd ook. Door de decentralisatie en de grotere eigen verantwoordelijkheid van burgers doen mensen niet alleen meer, maar ook ander vrijwilligerswerk. Het beroep op vrijwilligers in bijvoorbeeld de zorg neemt nog altijd toe, steeds vaker grijpen gemeenten naar het middel ‘vrijwilligerswerk’ om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt of de samenleving weer een kans te geven om te participeren, en ook het aantal burgerinitiatieven blijft groeien. Voor allerlei beroepsgroepen in de sociale sector wordt het daarom steeds belangrijker om te weten hoe je met vrijwilligers werkt. Er is behoefte aan actuele informatie over het managen van vrijwilligers. Met dit boek willen wij daarin voorzien.

We hebben het *Basisboek vrijwilligersmanagement* helemaal herschreven. Het belangrijkste verschil met de vorige editie is dat we vrijwilligersmanagement veel steviger neerzetten als een strategisch organisatievraagstuk. Daarom besteden we veel aandacht aan het ontwikkelen van visie en beleid, en aan de vertaling daarvan in dagelijks management van verschillende soorten vrijwilligers binnen én buiten de organisatie. Ook kijken we uitgebreid naar de rol en competenties van degenen die vrijwilligers aansturen, begeleiden en ondersteunen: de vrijwilligersmanagers. Werken met vrijwilligers doe je er tegenwoordig niet maar eventjes bij. Om het goed te doen is een goede basis aan theoretische kennis nodig. Vrijwilligersmanagement is een vak!

Om tot deze volledig herziene vierde editie van het *Basisboek vrijwilligersmanagement* te komen, hebben we uit drie bronnen geput:

- De goede voorbeelden, praktijkervaringen, knagende vragen en slimme oplossingen van de honderden vrijwilligersorganisaties die we tegenkomen in trainingen, adviestrajecten en onderzoeken. Die werkpraktijk van alledag is onze basis.
- De kennis, ervaringen, aanpakken en ideeën van onszelf, van collega's en van collega-organisaties. In verscheidene bijeenkomsten hebben we gevraagd

wat werkt en waaraan behoefte is als het gaat om het aansturen, begeleiden en ondersteunen van vrijwilligers. Ook hebben we een redactieteam en klankbordgroep gevormd met een aantal experts op het terrein van vrijwilligersmanagement.

- De nationale en internationale literatuur over vrijwilligersmanagement van de laatste twintig jaar. Met name in Amerika, Engeland, Duitsland, Spanje, België en gelukkig ook Nederland vindt geregeld onderzoek plaats naar de verschillende aspecten van het werken met vrijwilligers. De uitkomsten daarvan worden verdiept met theoretische inzichten en achtergronden. Zo krijgt vrijwilligersmanagement een groeiende theoretische basis.

Natuurlijk hadden we dit boek nooit kunnen schrijven zonder de bijdragen van vele mensen. Als eerste willen we graag alle vrijwilligerscoördinatoren, bestuurders, teamleiders en vrijwilligers bedanken die hun enthousiasme, verhalen, ideeën en zorgen met ons gedeeld hebben. Minstens zo belangrijk is de redactieraad die ons tijdens het schrijven begeleidde en van goede adviezen en sprekende voorbeelden voorzien heeft: Erika Hokke van de Hogeschool Utrecht, Rianne Burger van de Atlant Zorggroep en van de beroepsvereniging AGORA, Corry Baarsma van Baarsma Informele Zorg en Michel van de Graaf, tijdens het grootste deel van het schrijfproces uitgever bij Uitgeverij Coutinho. Ten derde danken we onze collega's van het team Vrijwillige Inzet van Movisie. Mark Franken, Silvie Janssen, Joke Meindersma, Michaëla Merkus en Matthijs Terpstra hebben steeds meegedacht, voorbeelden aangeleverd en ons de ruimte gegeven om te kunnen schrijven. Ten slotte had deze publicatie er niet kunnen komen zonder de financiële steun van het Ministerie van VWS.

Via dit boek willen we iedereen die met vrijwillige inzet te maken heeft of krijgt, laten delen in onze verzamelde kennis en ervaring. Veel plezier met het samenwerken met vrijwilligers!

Willem-Jan de Gast en Ronald Hetem

Movisie

Utrecht, februari 2018

Inhoud

Leeswijzer 11

Inleiding: de waarde van vrijwillige inzet 13

Deel I Het fenomeen vrijwillige inzet 21

1 Wat is vrijwilligerswerk? 23

- 1.1 Is vrijwilligerswerk altijd onbetaald? 24
- 1.2 Is vrijwilligerswerk altijd onverplicht? 26
- 1.3 Vindt vrijwilligerswerk altijd plaats in georganiseerd verband? 28
- 1.4 Is vrijwilligerswerk altijd bedoeld voor een ander of voor de samenleving? 29
- 1.5 Zijn er nog andere criteria? 29
- 1.6 Het begrip 'vrijwilligersorganisatie' 31

2 Wie doen vrijwilligerswerk? 35

- 2.1 Leeftijd 36
- 2.2 Opleidingsniveau en inkomen 38
- 2.3 Met en zonder betaald werk 39
- 2.4 De rol van religie 40
- 2.5 Migratieachtergrond 40
- 2.6 Gezinssamenstelling 41
- 2.7 Verstedelijking 42

3 Diversiteit in vrijwillige inzet 43

- 3.1 Diversiteit loont 43
- 3.2 De invloed van de generatie 45
- 3.3 De invloed van de levensfase 47
 - 3.3.1 Invloed van transitiemomenten 48
 - 3.3.2 Invloed van life-events 49
- 3.4 De invloed van de leefstijl 50
- 3.5 De invloed van de culturele achtergrond 52
- 3.6 De invloed van een beperking 54

4 De infrastructuur van het vrijwilligerswerk 57

- 4.1 Landelijke vrijwilligersorganisaties 57
- 4.2 Zorgorganisaties 58
- 4.3 Landelijke en lokale ondersteuning 59
- 4.4 De rol van gemeenten 61

5 Ontwikkelingen in vrijwillige inzet 65

- 5.1 De doorgaande lijn 65
- 5.2 De spiraal 66
- 5.3 De trends 67

Deel II Management van motivatie 71

6 Betrokkenheid als sleutel 73

- 6.1 Samen zinvol handelen, zelf beslissen en blijven leren 73
- 6.2 Betrokkenheid als sleutel 75
 - 6.2.1 Wat is betrokkenheid? 75
 - 6.2.2 Niveaus van betrokkenheid 77
 - 6.2.3 Een pool van betrokkenheid 79
 - 6.2.4 Van betrokkenheid naar actie 79

7 De gemotiveerde vrijwilliger 81

- 7.1 De functionele benadering 81
- 7.2 De framingtheorie 82
- 7.3 Het psychologisch contract 83
- 7.4 De samenhang tussen de theorieën 84

8 Motivatie managen 87

- 8.1 Gebonden-geboeid-geleid 87
- 8.2 Het vrijwilligerskwadrant 90
- 8.3 De dynamiek van motivatie 93

Deel III Vrijwilligersbeleid 95

9 Waarom werken met vrijwilligers? 97

- 9.1 Het belang van een visie 97
- 9.2 Binnen en buiten 100

10 Soorten vrijwilligersorganisaties 105

- 10.1 De driedeling van Handy 105
- 10.2 De verhouding tussen vrijwilligers en beroepskrachten 107

- 10.3 De verhouding tussen soorten vrijwilligers 110
- 10.4 De manier van organiseren 111
- 10.5 De ontwikkeling van de organisatie 115
- 10.6 De rechtsvorm 117
- 10.7 Het geografisch werkgebied 119

11 De ruil 123

- 11.1 Wie bepaalt de ruil? 123
- 11.2 Wederzijdse verplichtingen 124

12 De positie van vrijwilligers 127

- 12.1 Rol, inzet en betrokkenheid 127
- 12.2 Leden- en programmamanagement 128
- 12.3 Invloed, inspraak en medezeggenschap 130
- 12.4 De rechtspositie van vrijwilligers 132
 - 12.4.1 Vrijwilligersovereenkomst 132
 - 12.4.2 Vrijwilligers in het bestuur 135
 - 12.4.3 Wettelijke regelingen 136
 - 12.4.4 Veiligheidsbeleid 140

13 Strategisch vrijwilligersbeleid 143

- 13.1 Hrm voor vrijwilligers? 143
- 13.2 De onderdelen van een vrijwilligersbeleid 144

Deel IV Werken met vrijwilligers 147

14 Vinden van vrijwilligers 151

- 14.1 Imago en identiteit 152
- 14.2 Laat zien wat je doet 153
- 14.3 Op zoek naar de doelgroep 154
- 14.4 Wat gaat de vrijwilliger doen: activiteiten, taken en functies 156
- 14.5 De wervingscirkel 160
- 14.6 Intake, selectie en ruil 161
- 14.7 Vastleggen 162

15 Binden en boeien 165

- 15.1 Aansturen, begeleiden en ondersteunen 165
- 15.2 Begeleiden van de inwerkperiode 166
- 15.3 Aandachtig blijven volgen 168

- 15.4 Het voortgangsgesprek 169
 - 15.4.1 De vrijwilligersloopbaan 170
 - 15.4.2 Deskundigheidsbevordering 171
- 15.5 Taken herinrichten 173

16 (H)erkennen, waarderen en belonen 175

- 16.1 Een samenhangend model 175
- 16.2 De praktijk van het waarderen en belonen 179

17 Afscheid nemen 183

- 17.1 Het exitgesprek 183
 - 17.1.1 Van vrijwilliger naar ambassadeur 184
 - 17.1.2 De opstap 185
 - 17.1.3 De draaideurvrijwilliger 186
- 17.2 Ze willen weg 186
- 17.3 Ze moeten weg 188
- 17.4 Ze willen niet weg 189

18 Veranderen met vrijwilligers 193

- 18.1 Verbeteren, veranderen, vernieuwen 193
- 18.2 Veranderkleuren 194
- 18.3 Kenmerken van veranderen met vrijwilligers 196
- 18.4 Waarderend onderzoeken 198
- 18.5 De vrijwilligersmanager als veranderaar 200

19 Competenties van de vrijwilligersmanager 201

- 19.1 Strategisch, tactisch en operationeel 201
- 19.2 De positie van de vrijwilligersmanager 204
- 19.3 Jongleren voor gevorderden 209
 - 19.3.1 De rollen van de ondersteuner 209
 - 19.3.2 Managen van verwachtingen 212
- 19.4 Epiloog: het draait om beïnvloeden! 215
 - 19.4.1 Beïnvloeden: mag dat wel? 216
 - 19.4.2 Zeven principes 216

Literatuurlijst 219

Register 229

Over de auteurs 238

Leeswijzer

Dit *Basisboek vrijwilligersmanagement* gaat over het aansturen, begeleiden en ondersteunen van vrijwilligers. We hanteren de term ‘vrijwilligersmanagement’ omdat die intussen ingeburgerd is, maar we maken er gelijk een kanttekening bij: met het managen van vrijwilligers bedoelen we zeker niet dat je vrijwilligers allerlei targets oplegt, ze afrekent op behaalde resultaten en ze vermoeit met een toenemende bureaucratie. Net zoals moderne managers in beroepsmatige organisaties vooral bezig zijn met het stimuleren, faciliteren en laten groeien van beroepskrachten, zo is ook de vrijwilligersmanager een mogelijkmaker die vrijwilligers wil laten floreren.

Als je dit boek hebt opengeslagen of -geklikt met het idee dat je na het lezen voor eens en voor altijd weet hoe je met vrijwilligers moet werken, moeten we je waarschuwen. Ten eerste zijn er zo veel verschillende vrijwilligers en vormen van vrijwillige inzet, dat er altijd weer een nieuwe invalshoek of effectieve aanpak toegevoegd kan worden. Daarnaast ontwikkelt vrijwillige inzet zich steeds, en de laatste tijd zelfs in een razend tempo. Ten slotte is het academisch onderzoek naar het fenomeen vrijwilligerswerk nog jong en in ontwikkeling. Volgens de Vlaamse onderzoeker Hustinx is er geen integrale theorie over vrijwillige inzet. Zij ziet deze inzet veeleer als een ‘caleidoscopisch landschap’.

Een gevarieerd landschap

Dat landschap willen we door middel van dit boek in al zijn diversiteit laten zien. De theoretische inzichten en achtergronden die er zijn, zetten we op een rijtje en verbinden we zo veel mogelijk met de praktijk van alledag, omdat in onze ogen vrijwilligersmanagement iets is wat je vooral moet doen. Soms betekent deze aanpak dat we meerdere invalshoeken naast elkaar zetten. We vellen daarover geen oordeel, maar laten je als lezer en gebruiker graag de keus wat je het meest aanspreekt en wat voor jou werkt.

Want gelukkig is er geen ‘*one size fits all*’. Misschien wel het allerleukste van het aansturen, begeleiden en ondersteunen van vrijwilligers is dat je met mensen werkt. En dan ook nog eens met mensen die er meestal zelf voor gekozen hebben om hun tijd, kennis, hart, hoofd en handen in te zetten. Die verdienen persoonlijke aandacht, iemand die hun drive serieus neemt.

Voor wie is dit boek?

Dit boek is bedoeld voor iedereen die nu of in de toekomst met het management van vrijwilligers te maken heeft. We richten ons in eerste instantie op studenten in het hoger onderwijs die een studie of vak volgen waarin vrijwil-

ligersmanagement aan de orde is. Dat geldt bijvoorbeeld voor alle sociale en zorgopleidingen, maar ook voor hrm- en sportopleidingen. Onze hoop is dat dit boek je als student inspireert en enthousiasmeert om met vrijwilligers te gaan werken en je de nodige inzichten en hulpmiddelen verschaft om in de praktijk aan de slag te kunnen.

Onze tweede grote doelgroep bestaat uit alle betaalde en onbetaalde coördinatoren, hoofden, begeleiders en managers in maatschappelijke organisaties die al met vrijwilligers werken. Voor hen is dit boek hopelijk een naslagwerk, een bron van inspiratie en een gereedschapskist om uit te putten.

De opbouw van het boek

Wat je nu voor je hebt liggen, is de fysieke publicatie of het e-book. Daarin staat de kern van vrijwilligersmanagement beschreven. Naast het boek is er online studiemateriaal beschikbaar.



Online studiemateriaal

Op www.coutinho.nl/vrijwilligersmanagement vind je het online studiemateriaal bij dit boek. Dit materiaal bestaat uit:

- hulpmiddelen om het werken met vrijwilligers in de praktijk verder te versterken;
- links: de verwijzingen naar webpagina's uit het boek.

Voor docenten is op aanvraag een docentenhandleiding met onder andere cases en opdrachten beschikbaar.

Het boek hebben we als een trechter geschreven: we werken van groot naar klein. In deel I behandelen we het fenomeen vrijwillige inzet. We kijken naar definities, wie waar wat voor vrijwilligerswerk doet, hoe divers vrijwilligers zijn en wat de ontwikkelingen zijn. Zo schetsen we de context van de vrijwillige inzet. In deel II zoomen we in op de vrijwilliger: wat maakt dat iemand zijn of haar vrije tijd inzet zonder daar een geldelijke beloning voor te ontvangen? Betrokkenheid en motivatie zijn hier de sleutelwoorden. In deel III staan organisaties die met vrijwilligers werken centraal. Waarom zouden ze dat eigenlijk doen? Wat voor soort organisaties levert dat op? En hoe komt de ruil tussen de organisatie en de vrijwilliger tot stand? In deel IV komen we dan terecht bij het managen van vrijwilligers. We zoeken uit wat werkt in het aansturen, begeleiden en ondersteunen van vrijwilligers, en welke competenties je als vrijwilligersmanager nodig hebt.

We hebben voor deze opzet gekozen omdat in onze optiek het werken met vrijwilligers een strategisch organisatievraagstuk is. Vrijwilligersmanagement bestaat in deze tijd uit veel meer dan het goed kunnen vinden en binden van vrijwilligers. Dat maakt het werk van de (toekomstige) vrijwilligersmanager alleen maar rijker. Wij vinden dan ook meer dan ooit: vrijwilligersmanagement is een vak! En misschien wel het mooiste vak dat er is.

Inleiding: de waarde van vrijwillige inzet

In deze inleiding kijken we naar wat vrijwillige inzet betekent. Voor de vrijwilligers zelf, voor degenen die het vrijwilligerswerk ontvangen, voor de organisaties waarin ze actief zijn en voor de samenleving als geheel. We laten zien dat vrijwillige inzet op meerdere manieren waarde toevoegt. In het prachtige boek *Gewone helden* zegt Katrien Schaubroek het als volgt: 'Vrijwilligerswerk is goed in driedubbele betekenis: het is moreel goed, het is sociaal waardevol en het draagt bij tot persoonlijk welzijn. Of nog: het is goed voor de medemens, het is goed voor de samenleving, het is goed voor jezelf' (2016, p. 141).

En ze leefden nog lang en gelukkig ...

Vrijwilligers leven langer en zijn gezonder dan mensen die geen vrijwilligerswerk doen. Ook worden ze gelukkig van het doen van vrijwilligerswerk. Dat is de conclusie van meerdere onderzoeken in Amerika, Engeland en België (Detollenaere, Willems & Baert, 2017; Jenkinson e.a., 2013; zie de website voor links naar deze onderzoeken). Overigens wordt niet aangetoond dat er sprake is van een causaal verband. Het is dus niet zo dat je gezonder of gelukkiger wordt *omdat* je vrijwilligerswerk doet. Het kan ook zijn dat gezonde mensen die al over een bepaalde mate van welzijn beschikken eerder vrijwilliger worden. Maar veel vrijwilligers zijn wel gezonder en zitten beter in hun vel dan degenen die geen vrijwilligerswerk doen. Dat komt waarschijnlijk vooral doordat veel vrijwilligers hun inzet als betekenisvol ervaren, ze het in een sociaal verband doen en ze er ook nog van leren. Deze insteek komt overeen met de *self-determinationtheorie* van Deci en Ryan (1985) (zie de website voor meer informatie over deze theorie).

Volgens deze theorie heeft elk mens drie basisbehoeften: hij wil samen met anderen iets voor elkaar krijgen dat ertoe doet (*relatedness*), hij wil zich ontwikkelen (*competence*) én hij wil zijn eigen beslissingen kunnen nemen (*autonomy*). De precieze mix is voor ieder mens anders, maar als een of meer van deze basisbehoeften structureel onderbelicht is, worden mensen daar ongelukkig van.

De self-determinationtheorie geldt voor alle aspecten van het leven, maar heeft speciale betekenis voor vrijwilligerswerk. De meeste mensen maken immers zelf de keuze om vrijwilliger te zijn. Als ze dan in een omgeving terecht-

komen waar niet aan hun basisbehoeften wordt tegemoetgekomen, is de kans dat ze lang blijven niet zo groot. Bij het slim managen van vrijwilligers is de self-determinationtheorie daarom een cruciaal uitgangspunt. We komen er in deel II op terug.

Ik voel me goed omdat ik jou help

Vrijwilligerswerk doet ook nog iets anders. Als je van betekenis bent voor anderen, dan wordt niet alleen die ander daar beter van, maar ook jijzelf. Dat komt door het altruïsme-gen in combinatie met het beloningssysteem in onze hersenen. Sinds de oertijd leeft de mens in sociale groepen, waarvan hij voor zijn overleving afhankelijk was. Door samenwerking en door anderen te helpen maak je de groep sterker. Het heeft dus zin om iets voor een ander te doen, ook als je daar niet (direct) iets voor terugkrijgt. Onderzoek onder mensapen laat zien dat dit principe geldt voor alle primaten: we zijn *hardwired* om anderen te helpen (zie over dit onderwerp bijvoorbeeld het boek *Een tijd voor empathie* van Frans de Waal).

De andere kant van dit verhaal is dat we ervaren dat door onbaatzuchtig gedrag ons aanzien en onze positie in de groep stijgen, we mogen rekenen op complimenten en we vergroten de kans op wederkerig gedrag. En dat vindt ons beloningssysteem weer interessant: al die zelf bedachte en door anderen aangedragen voordelen van altruïsme voelen als beloningen. En die werken verslavend vanwege de hormonen die dan vrijkomen. Daar willen we altijd meer van, en dus blijven we helpen.

Deze combinatie geldt natuurlijk niet alleen voor vrijwillige inzet. Maar omdat veel vrijwilligerswerk juist gericht is op het direct en indirect ondersteunen van anderen, is de kans groter dat we ons altruïstisch kunnen gedragen én ervoor beloond worden.

OMG, they're everywhere

Voor veel mensen levert het doen van vrijwilligerswerk dus waarde op: je doet goed en voelt je goed. Maar hoe zit dat in de maatschappij? Wat levert vrijwilligerswerk op voor de samenleving? We maken een onderscheid tussen maatschappelijke waarde en economische waarde.

Om het over de maatschappelijke waarde te hebben, halen we allereerst het begrip 'cement van de samenleving' maar weer even uit de mottenballen. Het is een cliché, maar zonder vrijwillige inzet zouden onderdelen van de samenleving min of meer tot stilstand komen. Afhankelijk van de definitie en de onderzoeksmethode zet tussen de 30 en 45% van alle Nederlanders zich op regelmatige basis als vrijwilliger in. Dat zijn minimaal vijf miljoen mensen (zie deel I). Maar dat onderdelen van de samenleving min of meer tot stilstand zouden komen zonder die vrijwillige inzet komt niet alleen door het grote aantal mensen dat vrijwilligerswerk verricht. Minstens zo belangrijk is dat al die vrijwilligers op steeds meer plekken de bulk van het werk verrichten. Van oudsher kon

het verenigingsleven in Nederland al niet bestaan zonder vrijwilligers. Probeer je maar eens voor te stellen hoe het bijvoorbeeld sportverenigingen, politieke partijen, koren, kerken en studentenverenigingen zou vergaan als er geen vrijwilligers zouden rondlopen. Maar vrijwilligers zijn steeds vaker ook cruciaal in organisaties en op taakgebieden waar de afgelopen decennia voornamelijk beroepskrachten het werk deden: actieve bewoners runnen het buurthuis, bewuste burgers starten een energie- of zorgcoöperatie, vrijwilligers zijn actief als taalcoach, schuldhulpmaatje, buurtbeveiligers en activiteitenbegeleider in het verzorgingshuis. En in een artikel op socialevraagstukken.nl (De Rond, 2016; zie de website voor een link naar dit artikel) wordt verbijsterd geconstateerd dat zelfs in het bedrijfsleven steeds vaker gebruikgemaakt wordt van vrijwillige inzet. Of dat altijd een goede zaak is, is de vraag, maar feit is dat vrijwilligers overal in de samenleving actief zijn en een onmisbare bijdrage leveren aan het draaiend houden van die samenleving en van de organisaties waarin ze als onbetaalde medewerker hun werk doen.



Ons soort mensen?

Al die vrijwilligers voegen op nog een andere manier maatschappelijke waarde toe. Ze zorgen tegelijk voor vertrouwde plekken en voor nieuwe verbindingen. Dat klinkt tegenstrijdig en dat is het ook. Aan de ene kant is voor veel mensen het doen van vrijwilligerswerk een manier om samen met gelijkgestemden in een veilige en vertrouwde omgeving te werken aan iets wat voor de hele groep betekenis heeft. Je kent iedereen, doet samen leuke en nuttige dingen, en blijft na afloop voor de gezelligheid nog even hangen. Je voelt je onderdeel van een hechte gemeenschap. Dat verrijkt je leven.

Aan de andere kant zijn er ook veel mensen die zich vrijwillig inzetten juist om andere mensen, groepen en culturen te leren kennen en ondersteunen. Denk maar eens aan de hoogopgeleide studenten die via de VoorleesExpress in Marokkaanse huishoudens komen om kinderen voor te lezen, de voornamelijk wat oudere blanke vrouwen die in het asielzoekerscentrum gaan helpen, de middelbarescholieren die via een maatschappelijke stage in het verzorgingshuis de leefwereld van 80-plussers leren kennen, of de moskeebezoekers die een iftarmaaltijd voor de hele buurt organiseren. Door vrijwillige inzet komen mensen, groepen en culturen met elkaar in contact die in de rest van het dagelijks leven vaak weinig met elkaar te maken hebben. Ook dat verrijkt je leven.

Vrijwillige inzet verbindt dus mensen, soms binnen de eigen groep, soms juist over groepen en culturen heen. Zo worden er steeds nieuwe laagjes cement aangebracht.

Nabijheid

Een derde manier om naar de maatschappelijke waarde van vrijwillige inzet te kijken, gaat over de speciale rol die vrijwilligers vervullen ten opzichte van beroepskrachten (Metz, Roza, Meijs, Van Baren & Hoogervorst, 2016; zie de web-



site voor een link naar dit artikel). Zeker als het draait om het geven van hulp, ondersteuning en aandacht. Juist omdat vrijwilligers er zelf voor kiezen, wordt hun inzet als betrokken, dichtbij, betrouwbaar en ervaringsdeskundig gezien door hulpvragers. Een vrijwilliger is er echt en helemaal voor de hulpvrager. Vrijwilligers kunnen zo iets brengen wat voor beroepskrachten vaak lastiger is: gelijkwaardige en onverdeelde aandacht. Schaubroek vat het puntig samen: 'De vrijwilliger werkt in dubbele zin zonder agenda: ze staat niet onder tijdsdruk en ze heeft geen programma af te werken' (2016, p. 90).

De vrijwilliger als heilige

Een kleine waarschuwing is op zijn plaats: het is geen vaststaand feit dat vrijwillige inzet goed is voor anderen, jezelf en de samenleving. Het is een mogelijkheid. Voor dat we vrijwilligers als heiligen gaan beschouwen die alleen maar goeddoen, is het nuttig te beseffen dat, om een voorbeeld te gebruiken van Nina Eliasoph (2013), ook leden van de Ku Klux Klan vrijwilliger zijn. Vrijwilligers zijn en doen niet per definitie goed. Context, aard en motivatie van de inzet doen ertoe. Zoals Eliasoph het scherp verwoordt (p. 42): 'Thoughtless or misplaced volunteering can do serious damage to volunteers, the recipients of their aid and to society at large.' Waren alle spontane inzamelingsacties van kleren en knuffels voor Syrische vluchtelingen niet alleen een hartverwarmende uiting van actief burgerschap en maatschappelijke betrokkenheid, maar wellicht ook een makkelijke manier om iets te doen zonder de achterliggende oorzaken van de vluchtelingencrisis te helpen aanpakken en daadwerkelijke integratie in Nederland mede mogelijk te maken? De ongemakkelijke vraag die Eliasoph opwerpt, is of vrijwilligerswerk soms als doekje voor het bloeden wordt gebruikt, zowel door overheden als door maatschappelijke organisaties en burgers zelf.

Speciale aanbieding!

Vrijwilligers leveren maatschappelijke waarde op omdat ze sectoren zoals zorg en welzijn, sport en beweging, kunst en cultuur, natuur en milieu, godsdienst en levensbeschouwing, en ontwikkelingssamenwerking overeind houden. Omdat ze er vanuit gelijkwaardigheid en vertrouwen voor de ander zijn. En omdat vrijwillige inzet bijdraagt aan sociale samenhang en leefbaarheid. Je kunt ook kijken naar de economische waarde van het vrijwilligerswerk: wat levert al die onbetaalde inzet de BV Nederland eigenlijk op?

Er zijn verschillende manieren om daarover iets te zeggen. De vakgroep van hoogleraar Strategische Filantropie en Vrijwilligerswerk Lucas Meijs van de Erasmus Universiteit Rotterdam doet onderzoek naar de economische waarde van vrijwillige inzet. Zij maken een handig onderscheid in drie perspectieven: vervangingswaarde, investeringswaarde en marktwaaarde (Meijs, Huisman & Roza, 2011; zie de website voor een link naar dit artikel).

Ten eerste kun je kijken naar de vervangingswaarde. Stel dat je al het vrijwilligerswerk door beroepskrachten zou moeten laten doen, wat zou dat dan



kosten? Als je de vervangingswaarde toepast, is het van groot belang om te bedenken wat voor soort en hoeveel werk vrijwilligers verrichten en wat een logisch vergelijkbaar beroep is. Dit laatste bepaalt immers het uurloon dat je hanteert om de vervangingswaarde te bepalen. Het is gangbaar om bij een dergelijke vergelijking het minimumloon of het gemiddelde loon voor een sector of beroepsgroep te gebruiken. Daarnaast kan een onderscheid gemaakt worden tussen werk waarvoor een hogere opleiding nodig is en werk waarvoor een lagere opleiding voldoet.

De investeringswaarde hanteert een ander uitgangspunt: hoeveel inkomsten loopt een vrijwilliger mis omdat hij niet betaald wordt voor het werk dat hij verricht? Het idee is dat vrijwilligers in de tijd die ze besteden aan het doen van vrijwilligerswerk ook betaald werk hadden kunnen verrichten of op een andere manier economische waarde hadden kunnen genereren. Ook hier geldt dat je als vergelijking het minimumloon of het gemiddelde loon voor een sector of beroepsgroep kunt nemen. Je kunt hier natuurlijk ook het daadwerkelijk gederfde loon van degene die vrijwilligerswerk doet als uitgangspunt hanteren.

De laatste manier van kijken gaat over de marktwaarde. De redenering hier is dat vrijwilligers hun werk ook op commerciële basis hadden kunnen verrichten. De vraag is dan wat vrijwilligers zouden opleveren als zij commercieel zouden worden ingezet. Ter vergelijking kunnen hier de tarieven gehanteerd worden die vergelijkbare commerciële aanbieders vragen voor hun dienstverlening.

Bij het toepassen van deze drie perspectieven geldt altijd dat de gevonden waarden een benadering zijn. Maar hoe je de vrijwillige inzet ook onderzoekt, telkens zal blijken dat de economische waarde ervan enorm is. In het eerdergenoemde onderzoek van Meijs, Huisman en Roza bekijken zij de waarde van Humanitas-vrijwilligers. Zij schatten in dat de vervangingswaarde tussen de 20 en 26 miljoen euro per jaar ligt, dat de investeringswaarde tussen de 9 en 32 miljoen euro ligt, en dat de marktwaarde zo'n 35 miljoen euro bedraagt. Dat is dus voor één organisatie met ongeveer 11.000 vrijwilligers.

Andere onderzoeken geven een vergelijkbaar beeld. De gemeente Den Haag schat de economische waarde van al het vrijwilligerswerk in de gemeente tussen de 90 en 270 miljoen euro per jaar, afhankelijk van de gehanteerde norm voor de vervangingswaarde (Van Andel, 2013; zie de website voor een link naar dit rapport). Landschap Noord-Holland, werkend met bijna 7.000 vrijwilligers, komt tot een waarde van tussen de 250.000 en ruim 16 miljoen euro per jaar, alweer afhankelijk van de gehanteerde norm voor de vergoeding (Mulwijk & Bleumink, z.j.; zie de website voor een link naar deze publicatie). En in een webartikel wordt een voorzichtige schatting voor de stad Rotterdam gemaakt: ruim 300 miljoen euro per jaar (De Jong, 2011; zie de website voor een link naar dit artikel).



Als we de redenering doortrekken naar heel Nederland, en uitgaan van een conservatieve schatting van vijf miljoen vrijwilligers die gemiddeld twee uur per week vrijwilligerswerk verrichten tegen een tarief van 11 euro per uur, dan levert dat het astronomische bedrag van bijna zes miljard euro per jaar op dat deze vrijwillige inzet als economische waarde heeft. Let wel: het gaat dus niet om het exacte getal, maar het gaat erom de grote bijdrage van vrijwillige inzet te laten zien.

Voorkomen is beter ...

Er is nog één andere manier van kijken naar de waarde van de vrijwillige inzet. Die manier van kijken is afkomstig uit de zorg, maar wordt steeds breder toegepast. De redenering is als volgt: hoe meer we inzetten op het voorkomen van allerhande negatieve zaken, hoe kleiner het beslag is dat vervolgens gelegd wordt op dure zorg en ondersteuning. En dat levert per saldo een kostenbesparing op voor de samenleving. Als vrijwilligers bijvoorbeeld gaan bewegen met ouderen, zullen die ouderen minder snel vallen en een heup breken, en dat voorkomt zorgkosten en de inzet van dure specialisten. Maatjes voor eenzame mensen leiden tot minder depressie en de daarbij horende behandelingen en medicatie. Juist preventie is een werkveld waarin veel vrijwilligers ingezet kunnen worden, omdat dan vaak het herstellen en bevorderen van menselijk contact en gezamenlijke actie centraal staan.

Dat deze redenering hout snijdt, vindt intussen ook een toenemend aantal zorgverzekeraars en overheden. Zij zien dat zorgkosten daadwerkelijk verminderen als vroegtijdig wordt ingezet op preventie. Steeds vaker steunen zij daarom projecten waarin vrijwilligers preventieve taken uitvoeren en kunnen patiënten vergoedingen krijgen voor activiteiten die gericht zijn op het voorkomen van zorg.

Stichting Oikos heeft in 2012 onderzoek gedaan naar het maatschappelijk rendement en de besparingen die gerealiseerd worden door de inzet van vrijwilligers door seniorenorganisaties in Brabant (Van der Sar & Van Rooijen, 2012; zie de website voor een link naar het onderzoeksrapport). Dit onderzoek is deels herhaald in 2015-2016. Naast het berekenen van de vervangingswaarde laat Oikos zien wat het maatschappelijk rendement is. Voor elke euro subsidie die een gemeente investeert in vrijwilligerswerk door de seniorenorganisaties wordt 17 euro aan maatschappelijk rendement gegenereerd. En interessanter nog: omdat deze vrijwilligersorganisaties allerlei taken uitvoeren die samenhangen met de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo), levert elke euro subsidie die geïnvesteerd wordt in deze organisaties een Wmo-besparing op van 12 euro. Anders gezegd: als gemeente kun je meer doen met hetzelfde geld en levert het je meer op als je vrijwilligersorganisaties financiert om bepaalde Wmo-taken uit te voeren.



De optimisten van de samenleving

Het grote gevaar van het benoemen van de economische waarde van de vrijwillige inzet is dat dit de enige maatstaf wordt om de waarde van vrijwilligers te beoordelen. Dat komt doordat we als samenleving het gedachtegoed van de neoliberale markteconomie dusdanig omarmd hebben dat deze allesoverheersend is geworden. Maar zodra we vrijwilligers alleen of voornamelijk gaan beoordelen op hun economische bijdrage, missen we de kern van het vrijwilligerswerk: het is geen economische activiteit. Er is geen enkele vrijwilliger die vrijwilligerswerk is gaan doen om de zorg betaalbaarder te maken.

Juist omdat vrijwilligers geen betaalde medewerkers zijn en ze zelf gekozen hebben om actief te worden, kunnen ze betekenis en waarde toevoegen. Die betekenis en waarde is eerst en vooral intermenselijk van aard. Nogmaals Schaubroek: 'Vrijwilligers zijn de optimisten van de samenleving, zij belichamen het vertrouwen dat een samenleving nodig heeft om haar problemen te kunnen aanpakken en de toekomst hoopvol tegemoet te zien' (2016, p. 103).

Managen van waarde

Vrijwilligersmanagement gaat daarmee over het in lijn brengen van alle waarden die hiervoor benoemd zijn. Als vrijwilligerscoördinator in een maatschappelijke organisatie ben je bezig om de individuele motivatie, doelen en waarden van de vrijwilliger te matchen met de waarde die de organisatie wil creëren voor haar doelgroepen en voor zichzelf, en met de waarde die overheden en de samenleving als geheel verwachten van de inzet van vrijwilligers.

Vrijwilligersmanagement is daardoor steeds meer een strategisch vraagstuk binnen organisaties geworden. Vrijwilligers zijn zó cruciaal voor het werk, de werkwijze, de uitstraling en het voortbestaan van een toenemend aantal organisaties, gemeenschappen en gemeenten, dat het niet meer van deze tijd is om iemand slechts een paar uur per week te geven om een paar honderd vrijwilligers te begeleiden.

Je zou het zo kunnen zien: in vrijwel alle maatschappelijke organisaties werken betaalde en onbetaalde medewerkers. Gezamenlijk werken zij aan het bereiken van de missie van de organisatie. Datzelfde geldt buiten organisaties: in buurten en wijken zijn vrijwilligers en beroepskrachten in allerlei samenstellingen en verhoudingen bezig om hun stukje wereld socialer, schoner, leefbaarder, milieuvriendelijker en veiliger te maken. Er is zo een complex en steeds wisselend samenspel ontstaan. De rol en betekenis van de vrijwilligers daarin zijn uniek, en vragen om een speciale benadering.

Dat is waarom wij vinden dat vrijwilligersmanagement een vak is en er een heel boek aan wijden. Het gaat niet alleen om een schouderklopje hier, een praatje daar en af en toe een advertentie in de krant om nieuwe vrijwilligers te werven. Let wel, deze taken zijn zeker niet onbelangrijk geworden, maar de inzet van vrijwilligers in je organisatie of gemeente is een strategisch en complex vraagstuk. Niet in de laatste plaats omdat vrijwilligers zelf ook mondiger,

hoger opgeleid en zelfbewuster zijn geworden. In de rest van dit boek laten we zien wat dat betekent voor het verleiden, leiden, begeleiden en uitleiden van vrijwilligers. En hoe leuk dat is – want als je het goed doet, werk je samen met zeer betrokken en gemotiveerde mensen die de samenleving een stukje mooier willen maken. Dat is altijd de moeite waard.



Op de website vind je bij 'Hulpmiddelen' verwijzingen naar verschillende manieren om de waarde van vrijwillige inzet in kaart te brengen.

Deel I

Het fenomeen vrijwillige inzet





Deel I

Het fenomeen vrijwillige inzet

In dit eerste deel onderzoeken we wat vrijwillige inzet is, wie zich vrijwillig inzetten, in welke context dit plaatsvindt en welke ontwikkelingen zich voordoen. Als er iets uit dit deel naar voren komt, is het dat vrijwillige inzet enerzijds van alle tijden is en anderzijds continu in beweging is. In hoofdstuk 1 rafelen we de definitie van vrijwilligerswerk uiteen. We komen tot de conclusie dat er op die definitie van alles valt af te dingen, en dat het vooral van belang is om de grenzen van wat vrijwilligerswerk is en wat niet steeds bespreekbaar te maken. In de hoofdstukken 2 en 3 zoomen we vervolgens in op al die mensen die vrijwilligerswerk doen. Wat zijn hun kenmerken? En hoe vergroot je de diversiteit in het vrijwilligerswerk? Daarna beschrijven we in hoofdstuk 4 hoe de infrastructuur van het vrijwilligerswerk in elkaar zit. We kijken daarbij naar landelijke vrijwilligersorganisaties, zorgorganisaties, landelijke en lokale ondersteuning en de rol van de gemeente. Ten slotte nemen we in hoofdstuk 5 de belangrijkste trends en ontwikkelingen in vrijwillige inzet onder de loep. Waarmee kun je te maken krijgen als je met vrijwilligers gaat werken?

1

Wat is vrijwilligerswerk?

Vrijwilligerswerk is een breed begrip. Veel mensen doen het weleens zonder het als vrijwilligerswerk te benoemen. Vrijwilligerswerk bestaat uit een grote verscheidenheid aan activiteiten en komt voor in een grote diversiteit aan sectoren. Als je mensen vraagt om vrijwilligerswerk te noemen, dan krijg je verschillende antwoorden. De een denkt meteen aan activiteiten organiseren in het club- of buurthuis, de ander aan de scouting of het bestuurswerk voor de voetbalclub. Het meehelpen aan een actie voor het behoud van een natuurgebied of lid zijn van de oudercommissie op school wordt minder snel als vrijwilligerswerk gezien, en iets doen in een beroepsvereniging al helemaal niet.

Vrijwilligerswerk of vrijwillige inzet?

Van oudsher wordt in Nederland en Vlaanderen het begrip 'vrijwilligerswerk' gebruikt om te duiden wat vrijwilligers doen. Vanwege de connotatie met betaald werk schuurt dit begrip voor veel vrijwilligers en hun organisaties: het gaat niet om het doen van werk, maar juist om de vrijwilligheid. In bijvoorbeeld het Engels is het onderscheid scherper: *volunteering* en *to volunteer* hebben geen directe associatie met (betaald) werk. Vandaar dat met name sinds het internationaal jaar voor het vrijwilligerswerk in 2001 in het Nederlandse taalgebied geijverd wordt voor het gebruik van de term 'vrijwillige inzet'. Die is ten eerste neutraler. Bovendien kan het begrip breder gebruikt worden voor allerlei soorten van vrijwilligheid. In Vlaanderen wordt al jaren getracht om het werkwoord 'vrijwilligen' ingang te doen vinden, met wisselend succes. De praktijk is dat 'vrijwilligerswerk' nog altijd het meest gebruikt wordt. In dit boek wisselen we daarom de begrippen af.

Ook voor mensen met een migratie- of vluchtelingenachtergrond is het begrip vaak moeilijk te plaatsen. Uit verschillende publicaties blijkt dat in de eigen cultuur van veel migranten onbetaald werk in laag aanzien staat. Werken is iets waarvoor je betaald krijgt (Van Daal & Broenink, 1998). In die culturen zetten mensen zich wel in voor anderen, maar is het minder geïnstitutionaliseerd dan in Nederland. Het gebeurt vanuit een religieuze overtuiging of morele verplichting (Klaver, Tromp & Oude Ophuis, 2005). In sommige landen (voormalige Oostbloklanden en China) heeft het vrijwilligerswerk bij de oudere generaties

zelfs een negatieve associatie omdat het in verband gebracht wordt met het verplichte lidmaatschap van en de inzet voor maatschappelijke organisaties die wordt gestimuleerd door de overheid (Govaart e.a., 2001).

Wat vrijwilligerswerk is, wat er wel onder valt en wat niet, daarover bestaat geen eenduidige definitie. Deze onduidelijkheid maakt dat onderzoeken naar het aantal vrijwilligers verschillende cijfers laten zien. In het ene onderzoek is er sprake van een stijging, in een ander onderzoek blijft het aantal vrijwilligers stabiel of is er zelfs sprake van een lichte daling (Schuyt, Gouwenberg & Bekkers, 2015). De meest gehanteerde omschrijving van vrijwilligerswerk luidt als volgt:

Vrijwilligerswerk is werk dat onbetaald en onverplicht verricht wordt ten behoeve van anderen of van de (kwaliteit van de) samenleving in het algemeen, in enig georganiseerd verband.

Deze omschrijving is in 1980 opgesteld door wat nu het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) is. De omschrijving was noodzakelijk om vrijwilligers en vrijwilligerswerk in wet- en regelgeving te kunnen plaatsen. Sociale diensten, vrijwilligerscentrales, de Belastingdienst, arbeidsbureaus en tal van andere overheidsinstellingen kunnen op basis van deze omschrijving bepalen wie er wel en geen recht heeft op een uitkering, belastingaftrek of een andere regeling. Na 1980 zijn ook veel onderzoekers en publieke beleidsmakers de omschrijving gaan hanteren. Daarbij hebben ze hun eigen aanvullingen en verfijningen aan de definitie toegevoegd.

De vier criteria waaraan getoetst wordt of iemand een vrijwilliger is of dat een activiteit vrijwilligerswerk is, zijn:

- 1 Voor het uitgevoerde werk wordt niet betaald.
- 2 De uitvoerder doet het onverplicht en zonder dwang.
- 3 Het is geen zelfstandige activiteit van een persoon alleen.
- 4 De opbrengst draagt bij aan anderen en/of aan de kwaliteit van de samenleving.

In de paragrafen 1.1 tot en met 1.4 gaan we nader in op deze criteria. In de dagelijkse praktijk blijkt namelijk dat het geen vaste waarden zijn.

1.1 Is vrijwilligerswerk altijd onbetaald?

Het eerste wat in mensen opkomt wanneer gevraagd wordt naar vrijwilligerswerk is dat het onbetaald is. Maar in de praktijk blijkt daarmee verschillend te worden omgegaan. Er zijn vrijwilligers die inderdaad niets ontvangen en zelfs hun eigen reiskosten betalen, maar er zijn ook vrijwilligers die een vergoeding krijgen voor het vrijwilligerswerk. Het is in het algemeen wel gebruikelijk om