

Redactioneel

# Vrijwilligers als hout of als vis: een verkenning van de toekomst van vrijwilligerswerk

Voor u ligt VIO, jaargang 4 supplement; een speciaal nummer dat volledig gewijd is aan een onderzoek naar kansen en bedreigingen in de nabije toekomst van het vrijwilligerswerk dat tussen eind 2005 en maart 2007 is uitgevoerd voor het Ministerie van VWS door de stichting bijzondere leerstoel Vrijwilligerswerk, civil society en ondernemingen aan de RSM Erasmus University (Erasmus Universiteit Rotterdam) en CIVIQ. In dit supplement worden naast het centrale theoretische artikel van Brudney en Meijs, elf artikelen gepubliceerd, die op basis van het centrale concept een deelgebied verkennen. Omdat het een supplement is, ontbreken de normale onderwerpen Kopstukken, Boekbespreking, Aanbevolen literatuur en Kalender.

## **Het onderzoek: vrijwilligers als hout of als vis**

Het onderzoek vertrok vanuit de gedachte dat vrijwilligerswerk bekeken kan worden als een collectieve bron. Net als olievelden, visgronden of andere natuurlijke bronnen kan een groeiend beroep op deze bronnen in combinatie met onzorgvuldig gebruik leiden tot krapte en oneerlijke verdeling van de voorzieningen. Dit wordt vaak omschreven als de *tragedy of the commons* (Hardin, 1968). Het beschrijft de situatie waarin het individu uit rationeel eigenbelang ertoe overgaat de gemeenschappelijke hulpbronnen (grasland, grondstoffen, visgronden) te overbelasten. Bij weinig vraag lijken deze hulpbronnen onuitputtelijk, maar door verstoring van het evenwicht (meer mensen, nieuwe ontginningsmethodes) ontstaat er schaarste. Bij dreigende schaarste wordt het voor het individu voordelig om snel de beschikbare bronnen voor eigen gebruik te exploiteren en dus 'winst' te maken voordat de anderen dat doen. Dit heeft voordelen boven zuinig gebruik, omdat daarmee de anderen ook de beschikking over meer middelen krijgen. Als er geen regulering optreedt van het gebruik van de natuurlijke bronnen is de toekomst voor deze bronnen somber, aldus de benadering van Hardin. Stimuleren van duurzaam

gebruik moet dan schaarste of zelfs uitputting voorkomen, zoals bijvoorbeeld verwoordt in het Brundtlandrapport *Our common future*, uit 1987.

In het najaar van 2005 is verkend of het concept van de *tragedy of the commons* ook van toepassing zou kunnen zijn op het vrijwilligerswerk, waarbij organisaties die met vrijwilligers werken de gebruikers zijn van de schaarse hulpbron vrijwilligerswerk (Meijs en Brudney, 2005). Alle vrijwilligersorganisaties vissen tenslotte in dezelfde vijver van beschikbare relatief goedkope menskracht die vrijwilligers bieden. De neiging tot overbenutting ontstaat door drie krachten. Ten eerste is er een vrijwel oneindige behoefte aan werkkrachten. Ten tweede is vrijwillige inzet goedkoop voor de organisatie. Ten derde lijkt het alsof de hoeveelheid beschikbare vrijwilligers steeds aangevuld (kan) worden (wordt), waardoor het voor organisaties veel economischer is nieuwe vrijwilligers te werven dan om te investeren in duurzaam gebruik.

Hoewel Meijs en Brudney in hun 2005-paper onbeslist zijn of er wel een risico is voor een *tragedy of the commons* in het vrijwilligerswerk, claimen ze wel dat er

duidelijke redenen zijn om vrijwilligerswerk te zien als een (natuurlijke) hulpbron. Meijs en Brudney schetsen een paar strategieën voor het beheer van de hulpbron vrijwilligerswerk:

1. Informatie en bewustwording: organisaties moeten zich bewust worden van het feit dat beter inzetten effectiever is dan steeds meer werven. Daarbij kan ook hun maatschappelijke verantwoordelijkheid worden aangesproken.
2. Certificatie van de exploitanten (vrijwilligersorganisaties): keurmerken en erkenning van 'goed' gedrag kan een middel zijn om vrijwilligersorganisaties te stimuleren en belonen voor duurzaam gebruik van de hulpbron.
3. Vermeerderen van de beschikbare hulpbronnen; dit gaat niet zozeer om het vermeerderen van het aantal vrijwilligers (aanbodkant), maar om het versterken van de aanbodzijde en een duurzaam gebruik.

Mede op basis hiervan is een onderzoeksvorstel geschreven en geaccepteerd door VWS om te kijken naar:

- A. Hoe ziet het (gewenst/mogelijk) **nieuwe evenwicht** in het benutten van de beschikbare vrijwillige inzet (de toekomst van het vrijwilligerswerk) er uit?
- B. Wat is **goed vrijwilligersmanagement** op de lange termijn vanuit het perspectief van de vrijwilligerswaarde (*volunteerability*)?

In het kader van dit onderzoek zijn onder andere twaalf deelonderzoeken uitgevoerd die op 7 september 2006 tijdens een conferentie zijn gepresenteerd en bediscussieerd. Deze twaalfdeelonderzoeken vormen de achtergrond voor de eindrapportage aan VWS en de verdere conceptualisering van vrijwilligerswerk als natuurlijke hulpbron door Brudney en Meijs, zoals in deze VIO wordt gepresenteerd. Naast het nieuwe artikel van Brudney en Meijs worden er elf van de twaalf deelonderzoeken als artikel gepubliceerd in dit speciale supplement van VIO. De complete eindrapportage (inclusief artikel 12) is naar verwachting in april 2007 beschikbaar via MOVISIE (voorheen CIVIQ) en de Erasmus Universiteit.

### De artikelen in deze VIO in perspectief

Vrijwilligerswerk bekijken als natuurlijke hulpbron heeft duidelijke toegevoegde waarde. Tijdens de bijeenkomsten voor dit onderzoek en in de twaalf onder-

zoekstrajecten is gebleken dat er nog veel meer verrassende vragen mogelijk zijn. De metafoor van de hulpbron (of de 'meent' zoals Cees van den Bos het inderdaad treffend benoemt) werkt inspirerend en verruimt de blik. Dit hebben we gemerkt tijdens de praktijk van dit onderzoek, maar ook in diverse gesprekken en lezingen in het veld. Zo zijn de twaalf deelonderzoeken ieder op zich verrassend in hun uitwerking van de ruwe opdracht die werd verstrekt.

Bij acht artikelen is de opdracht geweest om literatuur en bekende kennis te bekijken vanuit het perspectief van de hulpbron (voor de vrijwilligerswerkexperts) of om eigen kennis over hulpbronliteratuur toe te passen op vrijwilligerswerk (de 'hulpbron' experts). Deze artikelen hebben een meer academische insteek met een brede positionering in de literatuur en relatief weinig empirische data. Daarnaast zijn er vier opdrachten verstrekt met een wat meer empirische vraag. Deze papers zijn, in het algemeen gesproken, wat meer gericht op de praktijk van vandaag en houden een direct herkenbare spiegel voor.

Deze VIO begint met Brudney en Meijs die in hun nieuwe artikel 'Een *tragedie in vrijwilligerswerk voorkomen: een nieuw paradigma*' de uitgebreide literatuur over natuurlijke hulpbronnen en het beheer daarvan verkennen. Als introductie schetsen zij meerdere signalen die waarschuwen voor een dreigende crisis met de hulpbron vrijwillige inzet, vrijwilligerswerk, vrijwilligersuren of vrijwilligersenergie. Vervolgens constateren zij dat vrijwilligerswerk absoluut meerdere karakteristieken heeft van natuurlijke hulpbronnen zoals de vernieuwbaarheid en groeibaarheid, de potentiële positieve en negatieve invloeden die mensen kunnen hebben op het voortbestaan van de hulpbron, de verschillende reserves die onderscheiden kunnen worden en het mogelijke gebruik van alternatieven. Afsluitend pleiten Brudney en Meijs voor een verschuiving in het paradigma over vrijwilligerswerk. Zij stellen dat het vrijwilligerswerk moet veranderen van een 'plunder' naar een 'regeneratief' paradigma. Zij pleiten voor meer duurzaamheid in het omgaan met de hulpbron.

Verder bouwende op dit pleidooi zijn de elf onderzoekartikelen voor deze VIO geclusterd in vijf manieren om duurzaamheid te bevorderen:

1. Privatiseren
2. Communiceren
3. Certificeren
4. Nieuwe boormethodes en verse bronnen
5. Kweken

### 1. Duurzaam beheren: privatiseren?

Het artikel van Gradus, Koning en Noailly ‘*Non-profits als katalysator van vrijwilligerswerk?*’ verkent de idee of privatisering, een standaardoplossing voor een tragedie of the commons omdat er dan één eigenaar komt die bij slecht beheer zichzelf in de vinger snijdt, ook in het vrijwilligerswerk een werkbare optie is. Zij doen dit echter niet door te kijken of privatisering betekent dat een organisatie een eigen groep vrijwilligers heeft of krijgt. De achterliggende vraag van het artikel, overigens niet daadwerkelijk beantwoord, is of een overheveling van werk van de overheid (publiek) naar de non-profitsector (privaat) zou leiden tot een toename van vrijwilligerswerk. In de woorden van de auteurs: zijn non-profitorganisaties, private organisaties met een publieke missie, een belangrijke katalysator van vrijwilligerswerk, of breder geformuleerd: *donated labour?*

Het artikel van Kuperus en Lam: ‘Vereniging zoekt: woorden en/of daden;

*Kansen en bedreigingen bij toekomstige inzet van leden in verenigingen*’ is in feite een uitwerking van de privatiseringsvraag. Een vereniging maakt namelijk gebruik van vrijwillige inzet uit de eigen achterban, waar het als het ware een rechtmatige claim op inzet kan leggen. In dit artikel is specifiek gekeken naar de vraag: *wat is goed vrijwilligersmanagement op de lange termijn in verenigingen?*

Verenigingen zijn grootgebruikers van vrijwillige inzet. Ondanks het feit dat verenigingen vrijwilligers kunnen werven onder meer betrokken mensen, zien we dat juist ook deze organisaties worstelen met de inzet van vrijwilligers en het betrekken van de achterban. Kuperus en Lam maken onderscheid tussen inzet bij democratie en besluitvorming enerzijds en inzet bij de uitvoering anderzijds. Beide typen vrijwillige inzet verlangen een eigen benadering, en hebben ook andere alternatieve vormen. Duurzaam vrijwilligersmanagement in verenigingen vraagt erom onderscheid te maken tussen de vrijwilliger als hulpbron en als legitimiteit.

### 2. Duurzaam beheren: communicatie?

Een andere strategie voor het duurzaam beheren van natuurlijke hulpbronnen is communicatie over de natuurlijke hulpbron tussen de verschillende belanghebbenden (stakeholders). Dit staat centraal in ‘*Communicatie tussen de stakeholders van vrijwillige inzet: bittere noodzaak*’, van Van der Loo en Dajani. In dit artikel wordt geconstateerd dat vrijwilligers de belangrijkste stakeholder zijn van vrijwilligerswerk. Belangrijk daarbij is dat, in tegenstelling tot de meeste natuurlijke hulpbronnen, vrijwilligers wel voor zichzelf kunnen spreken. Van der Loo en Dajani pleiten dan ook voor een dialoog over vrijwilligerswerk tussen stakeholders waarbij de vrijwilliger de centrale plaats inneemt. Zij plaatsen vraagtekens bij de legitimiteit van de centrale positie van de overheid hierin.

Het artikel van Van den Bos: ‘*Nieuwe bronnen aanboeren*’ bespreekt een zeer intensieve manier om de communicatie met de vrijwilliger aan te gaan.

Het beschrijft een onderzoek in de gemeente Arnhem onder organisaties die voor vrijwillige inzet aangewezen zijn op een vaste achterban. Door middel van enquêtes wordt aan leden van die achterban gevraagd of en op welke voorwaarden zij hun betrokkenheid, competenties en talenten vrijwillig willen inzetten voor hun organisatie. Het blijkt dat met deze vraaggerichte werkwijze de bereidheid tot vrijwillige inzet groter is dan gedacht (gemiddeld 60 à 70%). Een nieuwe kijk op vrijwillige inzet - “hier is een wijkbewoner die iets wil en kan” in plaats van “past die persoon bij de vacature van mijn organisatie?” - resulteert in een gedeeld verantwoordelijkheidsgevoel voor ‘de wijkmeent van vrijwillige inzet’. De onderzochte bronmethodiek is geen wervingstruc, maar een duurzame en tijdsintensieve werkwijze gericht op participatie.

### 3. Duurzaam beheer: certificeren?

Wolfbauer en Ten Hoorn verkennen in ‘*Certification of Volunteer Energy: Country and industry comparison of opportunities and restrictions of externally accredited volunteer organizations*’ de mogelijkheden voor certificering van goede en slechte gebruikers, als onderdeel van een strategie om te komen tot duurzaam beheer. Daarbij komt ook het gevolg van ‘slecht’ gedrag aan de orde. Vertrek van vrijwilligers als ‘straf’ op niet gecertificeerd zijn, is misschien wel terecht, maar gezien het belang van stimuleren van vrijwillige inzet ook

ongewenst. Overigens, certificering is in een markt een instrument dat noodzakelijk is omdat de kopende partij de verkopende partij niet vertrouwt. Cruciaal in vrijwilligerswerk is natuurlijk het vertrouwen tussen mensen en daar staat certificering haaks op.

In het artikel van Winsemius en Van Houten wordt certificeren, maar dan niet van organisaties maar van vrijwilligers zelf, als casus gebruikt voor een betoog over de bedreiging van teveel formaliseren van vrijwilligerswerk. Certificeren van vrijwilligers kán een manier zijn om ze te belonen en waarderen voor hun inzet. Winsemius en Van Houten bespreken deze naast andere, meer formele, beloningsvormen voor vrijwilligers in: *'promotion, recognition and awarding'*. Hun artikel laat de voordelen van dergelijke erkenningsmechanisme zien, maar wijst ook op de bezwaren. Het invoeren en hanteren van formele procedures brengt ook meer organisatiekosten met zich mee, net zoals Brudney en Handy in hun artikel laten zien met betrekking tot nieuwe vormen van werving. Bovendien stellen lang niet alle vrijwilligers het op prijs.

#### 4. Duurzaam beheer: nieuwe boormethoden en verse bronnen

Brudney en Handy kijken in *'Types of volunteer labor: An organizational analysis for management'* naar de kosten en baten van verdergaande vormen van flexibilisering. Eigenlijk verkennen zij de vraag of nieuwe vormen van het binnenhalen van vrijwilligerswerk, bijvoorbeeld episodisch vrijwilligerswerk of *service learning*, geconfronteerd worden met hogere kosten en lagere opbrengsten. Analoog aan de hogere kosten en lagere opbrengsten van het boren in onherbergzame gebieden of het vissen verder op de oceaan. Met hun conclusie dat sommige nieuwe vormen van het vangen van vrijwilligers minder efficiënt zijn, onderbouwen ze dat er een crisis is in het vrijwilligerswerk die lijkt op de crisis in sommige natuurlijke hulpbronnen.

Het is de vraag of er momenteel inderdaad al gebruik wordt gemaakt van deze nieuwe 'duurdere' bronnen. In onder andere Amerika is de stijging van kortdurend of eenmalig vrijwilligerswerk goed gedocumenteerd. Het artikel van Paine, Malmersjo en Stubbe, *'Kortdurend vrijwilligerswerk: zegen of vloek?'*, probeert die vraag voor Engeland en Nederland te beantwoorden.

De verhalen en signalen lijken aan te geven dat dat inderdaad ook het geval is, maar dit is niet in harde cijfers aantoonbaar. Paine e.a constateren op basis van interviews met sleutelfiguren en een screening van 50 websites dat inderdaad veel organisaties al inspelen op de wens van vrijwilligers zich beperkt te binden, maar dat dat zeker niet voor iedereen geldt. Bovendien zijn er voor organisaties zowel voordelen als duidelijke nadelen aan verbonden. Een interessante vraag is of de organisaties vanuit hun vraag ander werk gaan aanbieden of dat het aanbieden van ander werk voortkomt uit de wensen en beperkingen van potentiële vrijwilligers. Daarop geven de huidige studies eigenlijk geen antwoord.

Meijs, Ten Hoorn, Tschirhart en Brudney bekijken in *'De effecten van werknemersvrijwilligerswerk op volunteerability'* de korte en lange-termijneffecten van werknemersvrijwilligerswerk. Zij plaatsen vraagtekens bij de algemene aanname in de literatuur dat werknemersvrijwilligerswerk positief is voor non-profitorganisaties en vrijwilligerswerk. Zij stellen dat dit waarschijnlijk in ieder geval afhankelijk is van de inrichting van het werknemersvrijwilligerswerkprogramma. Het mag verwacht worden dat een programma waarin daadwerkelijk uren gegeven worden andere effecten heeft dan een programma waarin het bedrijf alleen erkenning geeft. Ook schetsen zij een beeld van tegengestelde richtingen van bijvoorbeeld resource en substitutie-effecten of legitimering versus resentment. Werknemersvrijwilligerswerk heeft potentie voor de lange termijn van vrijwilligerswerk, maar is zeker niet de enige oplossing.

#### 5. Duurzaam beheer: kweken?

Een van de nieuwe bronnen van vrijwillige inzet is de maatschappelijke stage. Mateman en Van der Meulen bespreken de voor- en nadelige effecten hiervan in *'Verplicht vrijwillig? Effecten van maatschappelijke stages'*. De resultaten van Nederlands en Amerikaans onderzoek lijken een eerste voorzichtige indicatie te geven dat scholieren na het doen van een maatschappelijke stage meer open staan voor vrijwillige inzet. Op termijn zou daarom eerder een stijging van het aandeel van jonge mensen in het vrijwilligerswerk te verwachten zijn dan een daling. Tegelijkertijd lijkt waakzaamheid geboden als het gaat om het verplicht stellen van maatschappelijke stages. Het kan wel een

verplicht onderdeel van het curriculum zijn, maar keuzevrijheid van scholieren (binnen dit verplichte lesonderdeel) lijkt een belangrijke factor voor succes te zijn.

Het artikel van Bridges Karr: *“I’ll do it because I want to, not because I have to”: An exploration of the implications of obligation for volunteerability* gaat door op het effect van verplichting op het aantrekken van vrijwillige inzet op de langere termijn. Linda Bridges Karr legt er, net als Mateman en Van der Meulen, de nadruk op het feit dat goede organisatie van vormen van verplicht vrijwilligerswerk voor het positieve effect op *volunteerability* op de langere termijn van groot belang is.

Zoals gezegd benadrukt de genoemde indeling van de artikelen het (veronderstelde) effect van de verschillende manieren om duurzaamheid te bevorderen. Het belang van duurzaamheid is echter lang niet de enige rode draad tussen de artikelen. De verschillende onderzoeken geven in een iets andere indeling ook antwoord op de volgende vragen:

1. Hoe mensen te introduceren in het vrijwilligerswerk (Karr; Paine, Malmersjo en Stubbe; Meijs, Ten Hoorn, Tschirhart en Brudney; Mateman en Van der Meulen; Van den Bos; Winsemius en Van Houten).
2. Zijn er nieuwe vormen van vrijwillige energie (Handy en Brudney; Paine, Malmersjo en Stubbe; Van den Bos; Kuperus en Lam).
3. De effecten van dwang en verplichting (Karr; Meijs, Ten Hoorn, Tschirhart en Brudney; Mateman en Van der Meulen).
4. Welke stakeholders zijn er, met welke rol (Wolfbauer en Ten Hoorn; Van der Loo en Dajani).
5. Wat zijn effecten van (on)heldere informatie over de organisaties (Wolfbauer en Ten Hoorn; Gradus, Koning en Noailly; Van der Loo en Dajani).
6. Wat zijn effecten van nieuwe vormen op het vrijwilligerswerk (Paine, Malmersjo en Stubbe; Handy en Brudney; Meijs, Ten Hoorn, Tschirhart en Brudney; Mateman en Van der Meulen; Karr).

### **Implicaties voor beheer en beleid**

Het mag duidelijk zijn dat het huidige verkennende onderzoek nog niet direct zeer concrete aanbevelingen voor de (beleids)praktijk oplevert, maar wel een duidelijke

richting waarin de verandering gezocht moet worden. De belangrijkste boodschap is toch dat vrijwilligerswerk Nederland inderdaad haar plunderparadigma moet verruilen voor een regeneratief paradigma. Deze paradigmaverschuiving zal zowel plaats moeten vinden op het niveau van de samenleving als op het niveau van de organisaties waarin vrijwilligers werken. Het zijn echter de organisaties die afhankelijk zijn van vrijwilligers die het voortouw moeten nemen. Zij zijn tenslotte de grootste belanghebbende bij het voortbestaan van de hulpbron!

Op het niveau van organisaties die zelf met vrijwilligers werken denken wij aan de volgende implicaties voor beleid en beheer:

- Een verschuiving van de aandacht en middelen voor werving naar behoud van vrijwilligers.
- Het nemen van de eigen verantwoordelijkheid, in plaats van deze over te dragen naar de overheid, in het kweken en groeien van de reserve door bijvoorbeeld het nog meer toepassen van bronmethodiekachtige instrumenten.
- Durven investeren in het kweken en ontwikkelen van ‘kleine vissen’ (bijvoorbeeld maatschappelijke stages) en in het algemeen de ‘regeneratieve’ capaciteit om daar later van te profiteren.
- In contact met financiers durven op te komen voor het belang van investeren in organisatieversterking, in plaats van output op de korte termijn.
- Deelnemen aan de noodzakelijke overleggen tussen de stakeholders van vrijwillige inzet.
- Verspilling van vrijwilligersenergie tegengaan door bijvoorbeeld aanbodgestuurd te managen met name door beter gebruik te maken van vrijwilligersenergie, ook al wordt deze aangeboden op ‘onmogelijke’ tijden.

Op het niveau van organisaties die vrijwilligersenergie beschikbaar maken (scholen, universiteiten, bedrijven) denken wij aan:

- Bewust zijn van de verschillende belangen van de vier deelnemende partijen (faciliterende organisatie, ontvangende organisatie, ‘vrijwilliger’ en de ‘hulpbron vrijwilligerswerk’) en op basis daarvan goed inrichten van de programma’s.

Op het niveau van beleid van bijvoorbeeld overheden en fondsen denken wij aan impulsen op het gebied van:

- Meer financiering beschikbaar stellen voor organisatieversterking in plaats van het 'alleen' werven van vrijwilligers of output.
- Aandacht voor de gevolgen van beleidsmaatregelen (ook op andere terreinen) voor de 'regeneratieve' capaciteit van het vrijwilligerswerk ('als je iets aan de haringstand wilt doen, moet je niet alleen naar de haringen kijken').
- Aandacht voor de gevolgen van beleidsmaatregelen voor de vraag naar vrijwilligers ('als haringen echt schaars zijn, moet je ze alleen eten als je er echt heel veel trek in hebt').
- Initiatieven als MADD en maatschappelijke stage goed monitoren en in langere trajecten (meer dan een incident) een rol geven.

De lijst van potentiële onderzoeksvragen naar aanleiding van de conceptualisering van vrijwilligerswerk als hulpbron en van de elf artikelen is zeer omvangrijk. Per artikel worden er meerdere benoemd die wij hier niet zullen herhalen. Wij hopen met de metafoor van de hulpbron en met alle verkenningen die daar uit voortkomen de discussie en beleidsvorming rond vrijwillige inzet van nieuwe inspiratie te hebben voorzien.

Wij wensen u als lezer evenveel plezier en inspiratie toe bij het lezen, als wij hebben gehad bij het onderzoek.

Marika Kuperus  
Lucas Meijs  
Jeffrey Brudney  
Mary Tschirhart

Gastredactie VIO Supplement