

ViO

Vrijwillige
Inzet
Onderzocht

Wetenschappelijk Tijdschrift voor Onderzoek naar Vrijwilligerswerk

Jaargang 1, nr. 1

Utrecht, april 2004

Vrijwillige Inzet Onderzocht (VIO)

Wetenschappelijk tijdschrift voor onderzoek naar vrijwilligerswerk

Vrijwillige Inzet Onderzocht is een gezamenlijk initiatief van CIVIQ, instituut vrijwillige inzet, NIZW (Nederlands Instituut voor Zorg en Welzijn) en Erasmus Universiteit en mede mogelijk gemaakt door de Rabobank.

Redactie

Bas Delleman, Lucas Meijs, Marijke Steenberg en Aletta Winsemius

Redactiesecretariaat & abonnementen

CIVIQ

Plompstorengracht 17

Postbus 12080

3501 AB Utrecht

T 030 750 90 14

F 030 750 90 01

E hbakker@civiq.nl

Opzegging schriftelijk vóór 1 november van het lopende kalenderjaar

Abonnementsprijs: € 25,00

Vormgeving

Hans van Bruksvoort, Vormaten Ontwerpers, Cothen

Drukwerk

Alfabase, Alphen a/d Rijn

Uitgave en copyright

CIVIQ Uitgeverij

Plompstorengracht 17

3512 CB Utrecht

Postbus 12080

3501 AB Utrecht

ISSN 1573-3785

Gehele of gedeeltelijke overname van artikelen uitsluitend na schriftelijke toestemming van de uitgever.

WIO

Inhoud

1. Tweemeting vrijwilligers in de sport, een samenvatting	4
<i>Colette Roques</i>	
2. Sterk vrijwilligerswerk in welzijn: onderzoeksrapportage	10
<i>Aletta Winsemius en led Dirksen</i>	
3. Bruggen bouwen naar de toekomst	22
<i>Bert de Jong</i>	
4. Campaigning organisaties in verandering: Van ledenmanagement naar programmamanagement.....	34
<i>Lucas Meijs</i>	
5. Doelgroepenbenadering bij vrijwilligersorganisaties.....	44
<i>Aranka Verheugd</i>	
6. Keeping an eye on the goal(s): A framing approach to understanding volunteers' motivations.....	54
<i>Linda Bridges Karr</i>	
Serie Kopstukken: Theo van Loon	63
<i>René Denis</i>	
Summaries	67
Over de auteurs	69
Aanbevolen literatuur	71
Kalender	73

1 Tweemeting vrijwilligers in de sport, een samenvatting

Terugdringen van vrijwilligerstekort, waar in vrijwilligersland is men er niet mee bezig? Door NOC*NSF wordt sinds 1998 het programma 'Vrijwilligers in de Sport' (VIS) uitgevoerd. Daarin wordt sportverenigingen ondersteuning geboden op diverse gebieden van vrijwilligers(werk)beleid. Dit artikel is een samenvatting van de gegevens uit een onderzoek naar de effecten van het meerjarenbeleid. Er zijn verschillende metingen naar vrijwilligerswerk en -beleid in sportverenigingen verricht in de periode 1998-2002. Het onderzoeksverslag signaleert een aantal trends en geeft de lezer een interessant beeld over ontwikkelingen op een aantal gebieden ten aanzien van vrijwilligers in de sport: de groei en samenstelling van de vrijwilligerspopulatie, de manier waarop vrijwilligerswerk wordt gestuurd en de inzet van HRM-instrumenten ten behoeve van vrijwilligers.

Er wordt tevens een overzicht gegeven van instrumenten op dit gebied, binnen en buiten de organisatie, die kunnen worden ingezet ter realisatie of ondersteuning van het beleid. Het onderzoek is gehouden in de wereld van vrijwilligers in de sport. Het biedt echter ook de lezer uit andere sectoren aanknopingspunten voor beleid op de genoemde gebieden. Er zijn trends uit af te leiden die bruikbaar zijn voor vrijwilligersmanagers die dergelijk beleid in de eigen organisatie willen ontwikkelen en inzetten. De uitkomsten, evenals conclusies en aanbevelingen, pleiten voor continuering en verbetering van het inzetten van vrijwilligers(werk)beleid om het vrijwilligerstekort hanteerbaar te maken.

Groei van behoefte aan vrijwilligers en tekort aan vrijwilligers kunnen door vrijwilligersorganisaties - in eerste instantie - worden aangepakt door aandacht te besteden aan de kwaliteit van samenwerken naast de inhoudelijke doelstellingen. Belangrijk aspect daarin wordt gevormd door vrijwilligersbeleid. Dit beleid faciliteert de ontwikkeling van vrijwilligers en hun samenwerking. Het artikel laat zien dat er naast dat beleid aandacht moet zijn voor de samenhang en coördinatie van vrijwilligersbeleid.

Daarover is meer te vinden in het artikel van Meijs en Westelaken, 'Vrijwilligersorganisaties en HRM' in *Personeelbeleid* jaargang 30 (1994) nr. 6, bladzijde 37-43 en in het boek 'Management van vrijwilligersorganisaties', L. Meijs, NOV publicaties, isbn 90-72934-88-1. Praktische aanwijzingen op dit gebied zijn ook te vinden in het boek 'Basisboek vrijwilligersmanagement', Joost Heinsius, uitgeverij Coutinho, isbn 90-6283-111-7.

plaatsbepaling

Bas Delleman,
Bascule Mediation Training & advies

Het volledige rapport is verkrijgbaar voor € 8,70 via NOC*NSF. Op de internet-site www.NOC*NSF.com zijn via de button informatiecentrum meer publicaties op dit gebied te vinden.

Op de onderstaande sites is meer informatie te vinden over de onderwerpen die in het artikel worden aangesneden: www.mulierinstituut.nl, hier worden o.m. debatten over deze onderwerpen georganiseerd.

www.vrijwilligersplein.nl biedt een uitgebreid overzicht en een bibliotheek.

Tweemeting vrijwilligers in de sport, een samenvatting

Het meerjarenplan 1998-2002 van het landelijk programma Vrijwilligers in de sport heeft als hoofddoelstelling het terugdringen van het vrijwilligerstekort binnen sportverenigingen. Om deze hoofddoelstelling te kunnen dienen, zijn in de periode van 1998 tot en met 2002 verschillende metingen naar vrijwilligerswerk en -beleid in sportverenigingen verricht. De metingen dienen een periodiek beeld te geven van het gemiddeld aantal vrijwilligers, de diversiteit van het vrijwilligersbestand, het gemiddeld aantal vrijwilligers dat een coördinerende functie heeft, het percentage uitgeschreven beleidsplannen, de verschillende aspecten van vrijwilligersbeleid en de verschillende doelgroepen bij de werving van vrijwilligers.

1

Colette Roques

Aanleiding en opzet onderzoek

Om de stand van zaken met betrekking tot het vrijwilligerswerk en -beleid bij sportverenigingen vast te stellen, is in 1998 een nulmeting verricht. Dit onderzoek werd uitgevoerd in het kader van het landelijke programma *Vrijwilligers in de Sport (VIS)*. Om na te gaan of er sindsdien veranderingen zijn opgetreden en of het programma eventueel moest worden bijgesteld, is eind 1999 een eenmeting verricht. Begin 2002 is vervolgens een tweemeting uitgevoerd. De een- en tweemeting zijn min of meer herhalingen van het voorgaande onderzoek. De onderzoeksgegevens hebben betrekking op de hoofddoelstelling van het meerjarenplan 1998-2002 *Tijd voor vrijwilligersbeleid*, namelijk het terugdringen van het vrijwilligerstekort binnen sportverenigingen. Daarnaast hebben ze ook betrekking op twee subdoelstellingen van het meerjarenbeleid: het stimuleren van verenigingen om een vrijwilligersbeleid te voeren en het verzorgen van een adequaat ondersteuningsaanbod. Aan de andere kant leveren de een- en de tweemeting ook nieuwe gegevens op. Deze hebben betrekking op een derde subdoelstelling, namelijk dat verenigingen meer aandacht gaan schenken aan de diversiteit binnen de vereniging. In de tweemeting zijn bovendien enkele vragen met betrekking tot de wet- en regelgeving toegevoegd. Mede op grond van de hier gepresenteerde bevindingen uit de opeenvolgende metingen zullen de doelstellingen, uitgangspunten en speerpunten voor nieuw meerjarenbeleid worden geformuleerd.

Respons en representativiteit

De basis voor de drie onderzoeken wordt gevormd door een adressenbestand van ruim 800 sportverenigingen uit tien kleine en middelgrote gemeenten, die zijn benaderd met een uitgebreide schriftelijke vragenlijst. Om een zo zuiver mogelijke vergelijking te kunnen maken met de nulmeting, is steeds hetzelfde adressenbestand gebruikt. Het bestand is voor de een- en de tweemeting echter wel eerst opgeschoond. Opgeheven verenigingen zijn uit het bestand verwijderd. Voor de tweemeting bestond het opgeschoonde adressenbestand uit 671 verenigingen. Wanneer de niet-ingevulde retour enquêtes daarvan worden afgetrokken, blijft een netto steekproef van 634 verenigingen over. Daarvan kwamen 312 enquêtes ingevuld terug, een respons van 49 procent. Bij de een- en nulmeting lagen de responspercentages iets lager. Qua samenstelling zijn er in de respons kleine variaties tussen de verschillende metingen.

Wanneer de responsgroep van verenigingen wordt vergeleken met de totale populatie (naar tak van sport, verband waarin wordt gesport, omvang van de vereniging en samenstelling ledenbestand) blijkt dat deze behoorlijk representatief is voor het Nederlandse sportverenigingsleven.

Verenigingswerk

In het kader van de nul- en eenmeting wordt een onderscheid gemaakt in drie vormen van verenigings-

werk: *zelfwerkzaamheid*, *vrijwilligerswerk* en *betaald werk*. Het al dan niet verplichtende karakter van bepaalde werkzaamheden is de basis voor het onderscheid tussen zelfwerkzaamheid en vrijwilligerswerk.

Zowel de zelfwerkzaamheid als het aantal vrijwilligers zijn sinds de nulmeting toegenomen. Het gepercipieerde vrijwilligerstekort is desondanks gelijk gebleven. Het aantal verenigingen met betaalde krachten is afgenomen. De paradox van een groeiend vrijwilligerslegioen en een gelijkblijvend vrijwilligerstekort vindt zijn oorsprong in de groeiende behoefte aan vrijwilligers (onder andere vanwege hogere eisen en grotere regeldruk) en de veranderende inzetbaarheid van vrijwilligers (minder belangstelling voor langdurig verplichtende activiteiten).

Zelfwerkzaamheid

Er is sinds de nulmeting sprake van een toename van het aantal verenigingen dat taken verplicht stelt aan de leden. Wanneer het rijden naar uitwedstrijden niet wordt meegerekend, is het aantal clubs dat één of meer taken onder zelfwerkzaamheid laat vallen geste-

gen van 43 procent in de nulmeting tot 60 in de tweemeting (inclusief rijden is dit 72 respectievelijk 76 procent). De toename van het verplicht stellen van taken blijkt ook uit het feit dat in de tweemeting 8 procent van de verenigingen zegt in de afgelopen jaren meer taken verplicht te hebben gesteld (eenmeting 6 procent), terwijl nog geen procent minder taken verplicht is gaan stellen.

Vrijwilligerswerk

Het gemiddeld totaal aantal vrijwilligers per vereniging is gestegen van 35 in de nulmeting naar 42 in de tweemeting. Omgerekend betekent dit dat alle Nederlandse sportverenigingen samen 1,2 tot 1,3 miljoen vrijwilligers tellen. Het aandeel verenigingen dat gebruik maakt van oproepvrijwilligers is licht gedaald, maar blijft rond de 50 procent. Binnen de verenigingen die daarvan gebruik maken, is het gemiddeld aantal oproepvrijwilligers sinds de eenmeting echter sterk gestegen. Het gemiddelde aantal vrijwilligers voor vaste taken en functies is eveneens gestegen sinds de eenmeting, zij het minder sterk (zie tabel 1).

Tabel 1: Kengetallen vrijwilligers: gemiddeld aantal

	Nulmeting	Eenmeting	Tweemeting
Vrijwilligers voor vaste taken en functies		30,4 (n=322)	32,2 (n=278)
Oproepvrijwilligers		15,2 (n=177)	20,0 (n=145)
Totaal	34,6 (n=341)	38,4 (n=325)	42,2 (n=285)

De omvang van het vrijwilligersprobleem lijkt desondanks ongewijzigd ten opzichte van de eenmeting. 45 procent van de verenigingen zegt over onvoldoende geschikte vrijwilligers te beschikken. Het tekort manifesteert zich met name op de gebieden bestuur en training/begeleiding/lesgeven. Vergeleken met de eerdere metingen lijkt er vooral sprake te zijn van een teruggang van vrijwilligersactiviteiten op het gebied van training/begeleiding/lesgeven, de organisatie van wedstrijden en toernooien, de organisatie van evenementen en nevenactiviteiten en het clubblad. Het tekort is

volgens de verenigingen, net als in de eerdere metingen, sterker kwantitatief (gebrek aan menskracht) dan kwalitatief (onvoldoende kennis en deskundigheid) van aard.

Het percentage 18-55-jarige vrijwilligers binnen het totale vrijwilligersbestand is iets gedaald ten opzichte van de eenmeting. Het aandeel van de 55-plussers is daarentegen iets gestegen. Het percentage allochtone vrijwilligers in het vrijwilligersbestand is ook licht gestegen (zie tabel 2).

Tabel 2: Diversiteit vrijwilligersbestand: gemiddelde percentages

Categorieën vrijwilligers	Gemiddelde in de eenmeting		Gemiddelde in de tweemeting	
Percentage jonger dan 18 jaar	5,84%	(n=307)	5,51%	(n=269)
Percentage tussen 18 en 55 jaar	75,54%	(n=310)	70,76%	(n=269)
Percentage vanaf 55 jaar	18,68%	(n=311)	23,73%	(n=269)
Percentage vrouw	36,64%	(n=307)	36,42%	(n=267)
Percentage man	61,98%	(n=307)	63,58%	(n=267)
Percentage allochtoon	1,25%	(n=243)	2,75%	(n=229)
Percentage autochtoon	84,48%	(n=245)	97,25%	(n=229)

Het vrijwilligersbestand vormt een redelijk goede afspiegeling van het ledenbestand, zij het dat de jeugdige (leden) daarin (vanzelfsprekend) ondervertegenwoordigd zijn en dat hetzelfde geldt voor allochtonen (in verenigingen met 10 of meer procent allochtone leden).

Betaald werk

Het aantal verenigingen dat betaalde krachten in dienst heeft, is afgenomen van 34 procent bij de nulmeting tot 28 procent bij de eenmeting en 27 procent

bij de tweemeting. Voor deze afname is (nog) geen verklaring.

Vrijwilligersbeleid in de sportvereniging

Het aantal verenigingen dat binnen de eigen organisatie iemand specifiek heeft belast met de organisatie en coördinatie van het vrijwilligerswerk is gedaald. Ook het aantal clubs dat voornemens, doelstellingen of plannen met betrekking tot de organisatie en coördinatie van het vrijwilligerswerk op papier heeft gezet, is iets gedaald (zie tabel 3).

Tabel 3: Iemand belast met de organisatie en coördinatie van het vrijwilligerswerk; voornemens, doelstellingen of plannen met betrekking tot de organisatie en coördinatie van het vrijwilligerswerk op papier

	Nulmeting	Eenmeting	Tweemeting
Vrijwilligerscoördinator	28% (n=345)	22% (n=350)	16% (n=293)
Alleen verenigingen die aan alle drie de metingen hebben meegedaan	26% (n=119)	24% (n=119)	14% (n=115)
Vrijwilligersbeleid op papier	25% (n=333)	22% (n=347)	20% (n=297)
Alleen verenigingen die aan alle drie de metingen hebben meegedaan	24% (n=111)	23% (n=118)	21% (n=116)

Wanneer de aandacht wordt geconcentreerd op de verenigingen die aan alle drie de metingen hebben meegedaan, blijkt dat vooral verenigingen die kampen met een kadertekort steeds minder geneigd zijn een vrijwilligerscoördinator in te zetten: van 32 procent in de nulmeting naar 12 procent in de tweemeting. Dit kan een aanwijzing zijn dat verenigingen er vandaag de dag toch minder van overtuigd zijn dat de inzet van een vrijwilligerscoördinator soelaas biedt. Niettemin zijn de verenigingen die kampen met een tekort aan vrijwilligers over het algemeen meer geneigd om (ook beleidsmatig) aandacht te schenken aan (aspecten van)

vrijwilligersbeleid. Ook grotere verenigingen, clubs met een 'eigen' kantine en/of sportaccommodatie en verenigingen die bekend zijn met de VIS-campagne onderscheiden zich in dit opzicht.

Het aantal verenigingen dat aandacht schenkt aan gerichte werving van vrijwilligers is gestegen. Ook de selectie van vrijwilligers heeft bij iets meer verenigingen meer aandacht gekregen. Bij inwerking/introductie van nieuwe vrijwilligers is de hoeveelheid aandacht deels verschoven van 'enige' naar 'veel' (zie tabel 4).

Tabel 4: Aandacht voor verschillende aspecten van vrijwilligersbeleid

Aandacht voor aspecten vrijwilligersbeleid	Geen aandacht			Enige aandacht			Veel aandacht			Totale respons (n)		
	Nul-meting	Een-meting	Twee-meting	Nul-meting	Een-meting	Twee-meting	Nul-meting	Een-meting	Twee-meting	Nul-meting	Een-meting	Twee-meting
Gerichte werving vrijwilligers	33%	33%	36%	51%	51%	43%	17%	16%	21%	325	314	281
Selectie vrijwilligers	56%	57%	50%	38%	35%	41%	6%	7%	9%	319	308	274
Inwerken/intro-ductie nieuwe vrijwilligers	34%	38%	37%	47%	47%	40%	19%	16%	24%	320	307	272
Begeleiding/ ondersteuning vrijwilligers	28%	37%	34%	55%	44%	41%	17%	19%	25%	318	305	271
Waardering/ Beloning	34%	31%	32%	49%	49%	43%	18%	20%	25%	320	303	273
Afstemming taken	40%	40%	39%	43%	42%	45%	17%	17%	16%	313	288	270
Maken taak-omschrijvingen	50%	52%	52%	38%	33%	31%	12%	15%	17%	321	300	274
Inventarisatie leden	62%	63%	59%	31%	29%	32%	7%	8%	9%	312	298	270
Functionerings-gesprekken	81%	84%	85%	17%	13%	14%	2%	3%	1%	313	300	275
Scholing/ Opleiding	59%	54%	55%	32%	36%	33%	9%	10%	12%	319	301	276
Bevorderen werksfeer	32%	36%	34%	35%	33%	33%	33%	31%	32%	311	300	275
Bevorderen contacten	38%	41%	38%	41%	36%	39%	22%	23%	23%	309	303	267
Maken van afspraken	28%	33%	33%	48%	43%	43%	24%	23%	24%	308	302	270
Achterhalen oorzaken afhaken	39%	50%	42%	46%	36%	42%	15%	14%	16%	311	300	273

Het aantal verenigingen dat zich bij de werving van vrijwilligers richt op specifieke doelgroepen is gezakt. Daarbinnen nemen de 55-plussers een uitzonderingspositie in. Verenigingen die zich in hun wervingsactiviteiten wel op specifieke doelgroepen richten, mik-

ken aanzienlijk vaker dan voorheen op 55-plussers. Hoewel door het kleine aantal verenigingen niet significant, is er echter wel een dalende lijn te zien met betrekking tot de specifieke werving van allochtone vrijwilligers (zie tabel 5).

Tabel 5: Doelgroepen bij werving vrijwilligers

Doelgroepen	Nulmeting		Eenmeting		Tweemeting	
	Respons absoluut	% clubs met ten minste één categorie (91)	Respons absoluut	% clubs met ten minste één categorie (45)	Respons absoluut	% clubs met ten minste één categorie (38)
Jeugdleden tot 18 jaar	40	44%	22	49%	20	53%
Mannen (tussen 18 en 55 jaar)	-	-	31	69%	28	74%
Vrouwen (tussen 18 en 55 jaar)	24	26%	31	69%	23	61%
Seniorleden van 18-55 jaar	62	68%	-	-	-	-
55-plussers	25	28%	13	29%	16	42%
Allochtone leden	9	10%	4	9%	3	8%
Ouders van jeugdleden	52	57%	24	53%	23	61%
Gehandicapte leden	9	10%	2	4%	0	-

Vooraf verenigingen die met een tekort aan vrijwilligers kampen, lijken bij de werving van vrijwilligers oog te hebben voor specifieke doelgroepen. Er wordt geen positieve keuze gemaakt voor diversiteitsbeleid (benutten van talent). Er lijkt eerder sprake te zijn van

een 'noodscenario'. Circa 6 procent van de verenigingen richt zich bij de werving van vrijwilligers ook op personen die nog geen enkele relatie hebben met de vereniging.

Wet- en regelgeving

Eén op de vijf verenigingen verklaart problemen te hebben met het naleven van bepaalde vormen van wet- of regelgeving. De meeste problemen zijn er ten aanzien van de drank- en horecawet (onder andere sociale hygiëne). Daarnaast geven ook de arbo- en legionellawetgeving problemen. Tijdrovend en ingewikkeld worden het meest genoemd als aard van de problemen.

Producten en diensten VIS-programma

De bekendheid van de verenigingen met de campagne *Hart voor sport – oog voor vrijwilligers* en/of het VIS-programma is toegenomen van 34 procent in de nulmeting naar 45 in de tweemeting. Met name de bekendheid van de VIS-kit en van de mogelijkheden voor advies en ondersteuning vanuit sportraad, sportbond, gemeente en sportservicebureau zijn toegenomen ten opzichte van de eenmeting. Van de overige producten en diensten is de bekendheid gelijk gebleven of licht toegenomen. Met name het gebruik van de *Sport & Vrijwilligerskrant* en de themabijeenkomst *Vrijwilligersbeleid in de sportvereniging* zijn toegenomen. Van de overige producten en diensten is het gebruik gelijk gebleven of slechts licht gewijzigd. De sportbond en de gemeente zijn de twee belangrijkste kanalen waardoor men bekend is geraakt met de producten en diensten. Vooral het belang van de gemeente hierin is sterk toegenomen. De waardering voor de verschillende producten en diensten is redelijk positief. Over de effectiviteit wordt wisselend geoordeeld. 19 procent van de verenigingen meent dat het gebruik van de producten en diensten heeft bijgedragen aan de organisatie en coördinatie van het vrijwilligerswerk in de club. 33 procent stelt dat dit niet het geval is en 48 procent weet het niet.

Conclusies en aanbevelingen

De hoofddoelstelling van het landelijke vrijwilligersbeleid, een substantiële terugdringing van het vrijwilligerstekort, is niet gehaald. Het tekort aan vrijwilligers heeft zich eerder geconsolideerd. Dat betekent echter nog niet dat de beleidsinspanningen tevergeefs waren en dat het beleid is mislukt. Op belangrijke externe factoren, die er (mede) voor verantwoordelijk zijn dat het vrijwilligerstekort is blijven bestaan ondanks de inzet van een groeiend aantal vrijwilligers (de groeiende behoefte aan en veranderende inzet-

baarheid van vrijwilligers), kan men vanuit de sport niet of nauwelijks greep krijgen. Het is ook zeer de vraag of een beleidsperiode van vier jaar niet te kort is om de noodzakelijk geachte interne veranderingen - die gevat kunnen worden onder de noemer 'meer beleidsmatige aandacht voor vrijwilligerswerk' - te realiseren. Laat staan dat de positieve effecten daarvan - een minder groot tekort aan vrijwilligers - binnen die termijn bereikt kunnen worden. Voor stellige uitspraken over de effectiviteit van beleidskeuzes en -inspanningen is het dus eigenlijk nog te vroeg, maar dat hoeft een kritische terugblik op de voorbije beleidsperiode niet te verhinderen. Op basis daarvan worden, met het oog op nieuw meerjarenbeleid, aan NOC*NSF en haar beleidspartners de volgende acties aanbevolen.

1. Beleidsaandacht voor vrijwilligerswerk continueren, zo mogelijk intensiveren.
2. Beleidsdoelstellingen herformuleren.
3. Producten, diensten en strategieën evalueren en zonodig aanpassen.
4. Communicatie- en ondersteuningsstructuur evalueren en zonodig aanpassen.
5. Mogelijkheden en voorwaarden voor meer beleidsmatig werken in verenigingsverband nader onderzoeken en verbeteren, met name door beperkte professionalisering.
6. Onderzoeken op welke wijze verenigingen organisatorisch kunnen inspelen op de veranderde inzetbaarheid van vrijwilligers, en op grond van de bevindingen handreikingen doen voor flexibilisering van deze vrijwilligersorganisaties.
7. Bevorderen dat verenigingen een positieve keuze maken voor gerichte werving van vrijwilligers uit verschillende doelgroepen (diversiteitsbeleid).
8. Praktijkervaringen met betrekking tot het verplicht stellen van taken onderzoeken om mogelijkheden en beperkingen van deze strategie in kaart te brengen en 'good practices' te inventariseren.
9. Bevorderen dat in wet- en regelgeving rekening wordt gehouden met de bijzondere positie van vrijwilligers en vrijwilligersorganisaties.
10. De zegeningen tellen (en communiceren) in plaats van de noodklok luiden.

2 Hoe sterk staat het vrijwilligerswerk?

plaatsbepaling

Inge Roetman,
beleidsmedewerker VSW, het netwerk
voor provinciale centra voor
maatschappelijke ontwikkeling

Het Internationaal Jaar van Vrijwilligers is al lang voorbij, maar de aandacht voor het vrijwilligerswerk is gebleven. Bij de landelijke kennisinstituten, de vakpers en in de welzijns- en zorgsector. Er zijn stimuleringsregelingen ontwikkeld door rijk en provincie waarvan door velen dankbaar gebruik werd (en wordt) gemaakt. De vraag blijft echter: leidt al die aandacht, al die extra inzet daadwerkelijk tot een versterking van de vrijwilligerssector? Dat valt moeilijk te constateren omdat, zoals uit het artikel van Winsemius en Dirksen blijkt, de vrijwilligerssector zo divers en qua positionering zo vaag is. Ook moeilijk te meten, omdat niet alle vrijwilligerswerk als zodanig is vastgelegd of wordt ervaren.

Verder zendt de overheid onduidelijke signalen uit als het gaat om ondersteuning en financiering van de sector. Het huidige kabinet, dat zo zeer benadrukt dat de broekriem moet worden aangehaald, wil geen bezuinigingen doorvoeren als het gaat om het vrijwilligerswerk. Althans: staatssecretaris Ross-van Dorp van Volksgezondheid, Welzijn en Sport sprak de intentie uit dat ze zich wil inzetten om extra budget beschikbaar te houden voor het vrijwilligerswerk. Dat deed ze in september in de openingsspeech voor het congres van Vereniging Nederlandse Organisaties Vrijwilligerswerk. Tegelijkertijd wordt in de bezuinigingsronde van het ministerie van VWS in de financiering van een aantal organisaties die met en voor vrijwilligers werken, stevig gesneden. Ook op lokaal niveau staan uitvoerende (welzijns)organisaties bezuinigingen te wachten.

Dus hoe goed gaat het? Er zijn signalen 'uit het veld'. Bijvoorbeeld over de lokale comités, in het Internationaal Jaar van Vrijwilligers met veel inzet en enthousiasme uit de grond gestampt. Ondanks alle positieve aandacht blijkt het nu moeilijk om die comités te laten voortbestaan of om die comités door te ontwikkelen tot netwerken. Waarom? Omdat vrijwilligerswerk vaak nog niet gedragen en ondersteund wordt door goed vrijwilligerswerkbeleid. Beleid van gemeenten en van organisaties. Uit de quickscan van Winsemius en Dirksen komt naar voren dat volgens uitvoerende organisaties, nog weinig gemeenten een heldere visie hebben op vrijwilligerswerk, laat staan dat ze helder vrijwilligerswerkbeleid ontwikkelen. Maar ook de (welzijns)organisaties zelf, waar van oudsher veel vrijwilligers werken, vinden het nog moeilijk om een moderne visie op het vrijwilligerswerk te ontwikkelen en die om te zetten in adequaat beleid. Wat de komende tijd de effecten van de bezuinigingen en de mogelijke afbraak van basisvoorzieningen op lokaal niveau zullen zijn voor de ontwikkeling van vrijwilligersbeleid, valt ook niet te voorspellen. Dus hoe goed het gaat en zal gaan met vrijwilligerswerk blijft nog onduidelijk.

En toch is er grote behoefte aan die vrijwilligers in onze samenleving! Zowel aan de 'zapvrijwilliger' die warm loopt voor korte projecten als aan de traditionele 'trouwe' vrijwilliger. Ze blijven het cement van de samenleving en essentieel in vele vormen van dienstverlening. Er ligt dus een behoorlijke opdracht naar de sectoren die van vrijwilligerswerk afhankelijk zijn en naar de verantwoordelijke overheden om vol in te zetten op dat moderne vrijwilligerswerkbeleid. Alleen als dat beleid (niet alleen op papier maar juist in de uitvoering) er is, kunnen we wellicht zeggen: het vrijwilligerswerk staat sterk.

Onderzoeksrapportage

Sterk vrijwilligerswerk in welzijn

Deze tekst is gebaseerd op Winsemius, Dirksen en Begemann (2002), de rapportage van een quick scan van de stand van zaken van vrijwilligerswerk en vrijwilligersbeleid in de welzijnssector. Drie belangrijke pijlers spelen hier een rol: visie, voorwaarden en verbintenis. De vraag die gesteld wordt, is in welke richting veranderingen in de welzijnssector zouden moeten plaatsvinden om (weer) een aantrekkelijke aanbieder van vrijwilligerswerk te worden. In dit kader is geprobeerd inzicht te krijgen in de knelpunten en ondersteuningsbehoeften van beroepskrachten om het vrijwilligerswerk te kunnen versterken. Over de onderzoeksresultaten is ook een brochure verschenen onder de titel **Brengen én halen. Vrijwilligerswerk in de welzijnssector: feiten, vragen en vergezichten.**

2

Aletta Winsemius en led Dirksen

Aanleiding

“Ik zeg altijd: de vrijwilligers zijn de oren, de ogen en de handen van de beroepskracht”, aldus een directeur van een welzijnsinstelling (Houten, 2000). Dat deze uitspraak niet ver bezijden de waarheid is, kan men concluderen uit het gegeven dat naast de 15.000 beroepskrachten die in de sector werkzaam zijn, nog eens 138.000 vrijwilligers actief zijn (Neeffjes et al., 1997). Vrijwilligers nemen binnen de welzijnssector een aparte plaats in. Vrijwilligers zijn geen onbetaalde beroepskrachten, geen stagiaires en geen werknemers in het kader van een werkverruimende maatregel (zoals Banenpool, Melkert, I/D of JWG). Vrijwilligers zijn ook geen deelnemers of klanten.

De vraag wat vrijwilligers dan wél zijn, wordt echter steeds moeilijker te beantwoorden. De traditionele vrijwilliger bestaat nog steeds. Zij of hij zet zich als vanzelfsprekend elke week en dat jarenlang, in ten behoeve van dezelfde organisatie. Daarnaast zijn allereerste nieuwe verschijningsvormen van vrijwilligerswerk gekomen, zoals een éénmalige inzet voor bepaalde tijd ten behoeve van een project of de ‘hoppende’ vrijwilliger die een paar maanden voor de ene organisatie werkt en dan weer een jaartje voor een andere. Ook wordt veel vrijwilligerswerk verricht terwijl het niet als zodanig wordt beleefd, bijvoorbeeld in zelforganisaties van allochtonen of in (tijdelijke) activiteiten in een buurt. Kortom, het vrijwilligerswerk wordt

steeds diverser. Dit is een ontwikkeling die de nodige aanpassingen van de sector vraagt. Ook de komst van sociale activering heeft consequenties voor het vrijwilligerswerk in de welzijnssector teweeggebracht. Binnen iedere instelling heeft dit geleid tot een verschil in aanpak en mate van begeleiding tussen ‘gewone’ en sociale activeringsvrijwilligers. Diversiteit is ook zichtbaar in de verschillende werksoorten: vrijwilligers in de maaltijdvoorziening, seniorenvoorlichters, barvrouwen en cursusleiders, jongeren die de buurtsoos draaien en computervrijwilligers. Tenslotte is het een wens van veel welzijnsinstellingen om meer jongeren, allochtonen en ouderen bij hun werkzaamheden te betrekken, maar slagen zij er vooralsnog niet in deze wens in praktijk om te zetten. Het imago van de sector is niet positief. Dit is merkbaar in het zoeken naar betaald personeel en heeft evenzeer zijn weerslag op de aanwas van nieuwe vrijwilligers.

Niet alleen het vrijwilligerswerk zelf wordt diverser, ook de wensen, behoeften, mogelijkheden en motieven van vrijwilligers lopen uiteen. Sommigen willen graag veel verantwoordelijkheid dragen en over allerlei zaken meepraten en beslissen, anderen willen zich liever op incidentele basis aan de organisatie verbinden en vooral niet lastig gevallen worden met allerlei organisatiezaken. De persoonlijke motieven van vrijwilligers om zich in te zetten zijn langzaam aan het verschuiven.

Deze constatering en overwegingen vormen de aanleiding voor het project *Sterk Vrijwilligerswerk in Welzijn*, waarmee het programma Vrijwilligers van het Nederlands Instituut voor Zorg en Welzijn/NIZW in 2001 is gestart. Het project is gericht op de versterking van het vrijwilligerswerk in de welzijnssector middels vernieuwing en versterking van vrijwilligersbeleid en vrijwilligerscoördinatie. Tot dusver heeft het twee concrete producten opgeleverd: de rapportage van een quickscan naar vrijwilligerswerk in de welzijnssector en een taak- en competentieprofiel voor de coördinatie van vrijwilligerswerk (Winsemius et al., 2002; Vlaar en Liefhebber, 2002). Na hun afronding hebben de quickscan en het profiel gediend als input voor een overleg tussen een aantal belangrijke landelijke partijen op het terrein van (vrijwilligerswerk in) de welzijnssector¹. Doel van dit overleg is te komen tot een taakverdeling en werkafspraken over de aanpak van de belangrijkste knelpunten.

In dit paper gaat de aandacht uit naar de quickscan van de stand van zaken van vrijwilligerswerk en vrijwilligersbeleid in de welzijnssector. Achtereenvolgens komen aan de orde de vraagstelling en onderzoeksmethode, de resultaten en de conclusies. Het paper wordt afgesloten met een vooruitblik. In welke richting zouden veranderingen in de welzijnssector moeten plaatsvinden om (weer) een aantrekkelijke aanbieder van vrijwilligerswerk te worden?

Vraagstelling en onderzoeksmethode

De quickscan geeft een beeld van de actuele stand van zaken met betrekking tot het vrijwilligerswerk en vrijwilligersbeleid in professionele welzijnsinstellingen. Beleidsmakers, coördinatoren en anderen krijgen daarmee actuele informatie in handen die hen behulpzaam kan zijn bij beleidsontwikkeling en beleidsuitvoering ten behoeve van vrijwilligerswerk. Belangrijke pijlers van vrijwilligersbeleid zijn visie, voorwaarden en verbintenis (Putten en Helwegen-Blanksma, 1999). Ze komen alle drie terug in dit onderzoek, alhoewel aan voorwaarden de meeste aandacht wordt besteed. Voorwaarden staan geformuleerd in beleid, maar blijken ook uit de activiteiten van een instelling

die specifiek zijn gericht op de aanwezige vrijwilligers. Op iets meer afstand van het vrijwilligerswerk scheppen overheden de voorwaarden waaronder welzijnsinstellingen hun werk doen².

Naast beleid gaat de aandacht uit naar de omvang en samenstelling van het vrijwilligersbestand. De keuze voor dit laatste is ingegeven door de toenemende diversiteit van de omgeving van welzijnsinstellingen en het groeiend tekort aan vrijwilligers in de sector. Welzijnsinstellingen moeten meer moeite doen om een aantrekkelijke werkplek te worden voor allerlei bevolkingsgroepen, waaronder allochtonen. Vrijwilligers vervullen een belangrijke brugfunctie tussen de doelgroepen en de instelling. Zij betekenen een belangrijke bron van informatie voor de instelling en vormen een spreekbuis naar de doelgroep. Ook daarom is het van groot belang dat in de samenstelling van het vrijwilligersbestand de doelgroepen van de organisatie vertegenwoordigd zijn.

Samengevat betekent *een beeld schetsen van het vrijwilligerswerk in welzijnsinstellingen* in dit onderzoek dat een antwoord wordt gegeven op de volgende vragen:

- Welke aantallen vrijwilligers zijn actief in het welzijnswerk in relatie tot het aantal beroepskrachten?
- Hoe beoordelen de respondenten *de samenstelling van het vrijwilligersbestand kwantitatief en kwalitatief*?
- Welke *visie* hebben beroepskrachten in de sector op de betekenis, rol en bijdrage van het vrijwilligerswerk aan het welzijnswerk?
- Onder welke omstandigheden vindt het vrijwilligerswerk plaats, dat wil zeggen welke *voorwaarden* creëren welzijnsinstellingen om vrijwilligers binnen hun organisatie tot hun recht te laten komen?

De quickscan geeft niet alleen een actuele stand van zaken, maar heeft ook de functie van nulmeting. Het onderzoek moet aanknopingspunten bieden voor de inhoudelijke invulling en vormgeving van vervolgvacatures in het kader van het project. Uitgangspunt voor de vervolgvacatures wordt gevormd door de doelstelling van het project, namelijk innovatie en implementatie ter versterking van het vrijwilligers-

¹ Aan dit overleg nemen de volgende organisaties en instellingen deel: de MOgroep (voorzitter), Vereniging van Nederlandse Gemeenten, sVM/NOV (thans CIVIQ), Landelijk Contact Gemeenteambtenaren Welzijn, ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport en NIZW.

² De meeste welzijnsinstellingen die aan het onderzoek hebben meegewerkt, zijn actief op lokaal niveau en hebben dus vooral met gemeenten te maken. Omdat er ook provinciale en landelijke instellingen waren betrokken, spreken we van overheden in het algemeen.

werk in de sector. Onderdeel hiervan is de professionalisering van de ondersteuning van het vrijwilligerswerk. Hiertoe is het van belang aan te sluiten bij knelpunten die professionals in hun dagelijkse praktijk ervaren. Daarom is geïnventariseerd:

- welke *knelpunten* de professionals die betrokken zijn bij de vrijwilligersondersteuning ondervinden, en
- welke *ondersteuningsbehoeften* zij hebben.

De quickscan heeft betrekking op vrijwilligersbeleid in professionele welzijnsinstellingen³. In de terminologie van Meijs zijn de professionele welzijnsinstellingen waarop het onderzoek betrekking heeft, vrijwilligersondersteunde dienstverlenende organisaties (*service delivery*) (Meijs, 1997: 47, 49). Deze typering zegt iets over de plaats en rol van vrijwilligers in de organisatie.

De doelen en het beleid van de organisatie worden meestal bepaald door beroepskrachten. Vrijwilligers hebben vooral uitvoerende taken. Overigens zullen veel van deze organisaties ook vrijwilligers-bestuurd zijn. Dan worden de doelen formeel gesteld door een bestuur van vrijwilligers. Beroepskrachten houden zich bezig met beleidsvoorbereiding en uitvoering. Bij deze laatste worden ze dan weer ondersteund door vrijwilligers. Ook in dit type organisaties wordt in de welzijnssector een groot deel van het uitvoerende werk door vrijwilligers verricht.

Vanuit het oogpunt van management zijn dienstverlenende organisaties vooral gericht op coördineren en organiseren. Meer dan in andere typen vrijwilligersorganisaties (*mutual support en campaigning*) staat de kwaliteit van het aanbod van diensten centraal. Als gevolg hiervan worden er vaker hogere kwaliteitseisen gesteld aan de inzet van de vrijwilligers. Om als vrijwilliger bij zo'n instelling aan de slag te kunnen, is het niet genoeg om de doelstelling van de organisatie te omarmen, wat bij de andere twee type organisaties wel het geval kan zijn.

In Nederland zijn naar schatting 2000 welzijnsinstellingen⁴. Uit de adressenbestanden van de MOgroep

en het NIZW zijn voor het onderzoek 500 adressen geselecteerd en aangeschreven. Hiervan zijn 330 organisaties telefonisch benaderd. 245 instellingen waren bereid mee te werken en zijn telefonisch geïnterviewd aan de hand van een vragenlijst met merendeels gesloten vragen. Het afnemen van de enquête duurde maximaal 20 minuten. De uitkomsten van de telefonische enquêtes leverden de basis voor de gespreksonderwerpen van de *face-to-face* interviews. Met 10 respondenten op de telefonische enquête zijn interviews gevoerd. De kandidaten voor deze gesprekken zijn geselecteerd uit de groep die bereid was mee te werken⁵. Bij deze selectie zijn de volgende criteria gehanteerd:

- Spreiding over de verschillende werkterreinen;
- Spreiding over stad en platteland;
- Spreiding over grote en kleine instellingen;
- Zoveel mogelijk verspreid over het hele land.

De gesprekken zijn gevoerd op de werkplek van de respondenten en duurden gemiddeld 75 minuten.

Resultaten

De resultaten worden hier samengevat aan de hand van de vijf onderzoeksthema's: aantallen, samenstelling vrijwilligersbestand, visie, voorwaarden, knelpunten en ondersteuningsbehoeften.

Aantallen

Het grootste deel van de 245 ondervraagde instellingen is klein van omvang: ruim de helft heeft maximaal 9 werknemers in dienst. Bijna 20% heeft maximaal 24 werknemers in dienst en nog eens ruim 15% maximaal 49 medewerkers. 100 of meer werknemers troffen we aan in bijna 7% van de instellingen. Om de grootte van de instellingen en organisaties aan te duiden is niet alleen gevraagd naar het aantal betaalde medewerkers dat de instelling in dienst heeft, maar ook naar het aantal formatieplaatsen. Bijna tweederde, ruim 60%, heeft tussen de 1 en 9 formatieplaatsen. 17% heeft tussen de 10 en 50 formatieplaatsen. Wat

³ Onder welzijnswerk wordt hier de sector in brede zin verstaan. De volgende werkterreinen zijn in het onderzoek betrokken: sociaal-cultureel werk, opbouwwerk en breed welzijnswerk, welzijnswerk ouderen, vluchtelingenwerk, algemeen maatschappelijk werk, jeugdhulpverlening, maatschappelijke opvang en gehandicaptenwerk.

⁴ Het valt niet mee actuele gegevens te verkrijgen over het totaal aantal welzijnsinstellingen waarop dit onderzoek betrekking heeft. De MOgroep gaf kort voor de afronding van dit rapport 1.250 als aantal voor twee van de negen onderzochte sectoren (sociaal-cultureel werk en ouderen). Neeffes kwam in 1997 voor dezelfde sectoren op ruim 1900. Voor het gemak hanteren wij hier het getal 2000, maar betrouwbaar is het zeker niet.

⁵ Van de 245 respondenten waren 107 bereid mee te werken aan het vervolgonderzoek.

aantal vrijwilligers betreft is het grootste deel van de organisaties (45%) middelgroot: er werken 50 tot 250 vrijwilligers. Bij een derde deel van de geïnterviewde instellingen zijn tussen de 0 en 50 vrijwilligers actief. Ruim 20% van de instellingen heeft meer dan 250 vrijwilligers. Opvallend is dat de kleinste instellingen wat betaalde medewerkers betreft, de grootste aantallen vrijwilligers hebben. Van de instellingen met maximaal 9 medewerkers heeft bijna 60% 10-150 vrijwilligers en ruim 30% 150 of meer.

Instellingen met grote aantallen vrijwilligers treft men met name aan onder brede welzijnsorganisaties, het sociaal-cultureel werk, het opbouwwerk en welzijnswerk ouderen. In de overige werksoorten zijn in bijna eenderde (30,5%) van de instellingen meer dan 150 vrijwilligers actief. Hier zien we echter ook de kleinste aantallen vrijwilligers: in een kwart van de instellingen zijn minder dan 10 vrijwilligers. Er zijn enkele uitschieters met meer dan 2000 vrijwilligers.

In het welzijnswerk zijn vele malen meer vrijwilligers actief dan betaalde krachten. De verhouding tussen

Tabel 1: Grootte instellingen: aantal medewerkers

Aantal medewerkers	Percentages
0-9 medewerkers	51,7
10-24 medewerkers	19,1
25-49 medewerkers	15,3
50-99 medewerkers	7,2
meer dan 100 medewerkers	6,8
Totaal	100,0

Tabel 2: Grootte instellingen: aantal formatieplaatsen

Aantal formatieplaatsen	Percentages
0-9 formatieplaatsen	73,3
10-24 formatieplaatsen	12,0
25-49 formatieplaatsen§	6,9
50 of meer formatieplaatsen	7,8
Totaal	100,0

Tabel 3: Aantal vrijwilligers per instelling

Aantal vrijwilligers	Percentages
0-9 vrijwilligers	11,8
10-24 vrijwilligers	8,6
25-49 vrijwilligers	11,3
50-99 vrijwilligers	18,6
100-149 vrijwilligers	9,0
150-249 vrijwilligers	18,1
meer dan 250 vrijwilligers	22,6
Totaal	100,0

Tabel 4: Aantal vrijwilligers in relatie tot aantal medewerkers

Aantal vrijwilligers	Aantal medewerkers			
	1-9	10-24	25-49	50-99
1-9	9,6%	25,0%	10,0%	6,3%
10-149	57,9%	35,0%	40,0%	18,8%
150 of meer	32,5%	40,0%	50,0%	75,0%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabel 5: Verdeling aantallen vrijwilligers over verschillende werksoorten

	Br. welzijnszorg/ scw/opbouwwerk	Welzijnswerk ouderen	Overige werksoorten	Totaal
1-9 vrijwilligers	9,7%	1,4%	25,0%	9,6%
10-24 vrijw.	7,5%	4,3%	16,7%	8,1%
25-49 vrijw.	11,8%	11,6%	11,1%	11,6%
50-99 vrijw.	16,1%	23,2%	13,9%	18,2%
100-149 vrijw.	9,7%	11,6%	2,8%	9,1%
150-249 vrijw.	17,2%	29,0%	8,3%	19,7%
250 of meer vrijw.	28,0%	18,8%	22,2%	23,7%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

beroepskrachten en vrijwilligers is bij de onderzochte organisaties 1:5,5. Gemiddeld is er op iedere beroepskracht dus vijf en een halve vrijwilliger werkzaam. Kijken we naar het aantal fte's dan is de verhouding extremer: op elke formatieplaats zijn 13,6 vrijwilligers actief.

In een onderzoek van Neefjes (1997) werd in het sociaal-cultureel werk een verhouding gevonden van 9,9 vrijwilligers op iedere formatieplaats. In de sector welzijn ouderen was de verhouding extreem: 40 vrijwilligers op iedere formatieplaats. De cijfers zijn helaas niet vergelijkbaar⁶. Er valt daardoor niets te zeggen over veranderingen in de tijd. Uit het onderzoek is wel duidelijk geworden dat de instellingen steeds meer moeite hebben om voldoende vrijwilligers te vinden. Ook lijkt een ontwikkeling gaande waarin in de welzijnssector verhoudingsgewijs meer betaalde krachten komen. Sommige vormen van vrijwilligerswerk zijn bijvoorbeeld in de jaren '90 van de vorige eeuw vervangen door Melkert- en ID-banen.

Samenstelling vrijwilligersbestand

Vanwege de toegenomen culturele diversiteit in Nederland is in het onderzoek gekeken naar de aanwezigheid van allochtonen in welzijnsorganisaties. Zowel het aantal allochtone vrijwilligers als het aantal allochtone werknemers in de welzijnssector lijkt klein. In het merendeel van de welzijnsinstellingen zijn wel allochtone vrijwilligers actief, maar in het grootste deel gaat het om maximaal negen vrijwilligers. Er is ook gekeken naar het aantal betaalde medewerkers. Meer dan de helft van de instellingen heeft geen werknemers van allochtone afkomst. Daar waar wel allochtonen in dienst zijn, gaat het in de meeste gevallen om een klein aantal (maximaal 9). De hekkensluiters zijn de bestuursleden. Het overgrote deel van de instellingen heeft geen allochtone bestuursleden.

Een groot deel van de ondervraagde instellingen beschouwt het geringe aantal allochtone vrijwilligers

als een probleem. Ook de scheve verhouding tussen oudere en jongere vrijwilligers wordt door velen als knelpunt ervaren. Wonderlijk is dat deze ontevredenheid niet tot uiting komt in de doelgroepen van wervingsactiviteiten. Een kwart van de instellingen richt zich expliciet op allochtonen en slechts een tiende richt zich op jongeren. Uit de interviews komen als mogelijke oorzaken naar voren het gebrek aan kennis van specifieke wervingsmethoden en in het geval van allochtonen gebrek aan kennis over etnisch-culturele achtergronden van potentiële vrijwilligers. Dit is des te opvallender omdat ondersteuningsinstellingen, zoals sVM/NOV (thans CIVIQ) en NIZW, in de afgelopen jaren juist geïnvesteerd hebben in de ontwikkeling van methoden om deze doelgroepen te bereiken. Dit gebeurde onder meer in het kader van Smaakmakers (jongeren), Stap Twee en de Multiculturele Buurt (allochtonen).

Bij de werving van vrijwilligers gaat de meeste aandacht uit naar kandidaten voor deelname aan sociale activeringsprojecten. De uitvoering van deze projecten is vaak ondergebracht bij welzijnsinstellingen. In dit onderzoek is verder niet ingegaan op deze doelgroep. In de interviews wordt de begeleiding van vrijwilligers die vanuit deze projecten actief worden, wel benoemd als knelpunt in de ondersteuning van vrijwilligers in de welzijnssector. Het komt echter niet terug bij de ondersteuningsbehoeften of bij de vragen over begeleiding en coördinatie⁷.

Visie op vrijwilligerswerk

Als het gaat om de visie op vrijwilligerswerk is er in de onderzoeksresultaten een discrepantie tussen de uitkomsten van de enquête en de uitkomsten van de interviews. In de enquête is de respondenten gevraagd te reageren op een aantal stellingen. De stellingen waarin het belang van vrijwilligerswerk voor de vrijwilliger werd benadrukt, kregen de meeste bijval. Hieruit spreekt een visie op vrijwilligerswerk, waarin

Tabel 6: Aandeel vrijwilligers met een allochtone achtergrond

Aantal allochtone vrijwilligers	Percentage
Geen	38,8
1-9	38,7
10-24	14,5
25 of meer	7,9
Totaal	100,0

⁶ Overigens is de onduidelijkheid over en de onvergelijkbaarheid van cijfers een euvel dat voor de gehele vrijwilligerssector geldt (Cf. Dekker en Hart, 2001).

⁷ Zowel NIZW Sociaal Beleid als stichting VrijwilligersManagement (sVM) hebben materiaal ontwikkeld ter ondersteuning van beroepskrachten en vrijwilligersorganisaties bij de uitvoering van sociale activeringsprojecten.

naast het belang van de organisatie ook plaats is voor de persoonlijke doelen van de vrijwilliger. Uit de interviews kwam echter veel meer de visie naar voren waarin de instrumentele functie van vrijwilligers centraal staat. Vrijwilligers worden voornamelijk gezien als aanvulling op de professionele inzet, als assistenten van de beroepskrachten, onmisbaar bij de uitvoering van allerlei activiteiten.

Het kan zijn dat de stellingen onvoldoende gericht waren op het maken van onderscheid tussen beide visies. Ook is het mogelijk dat de stellingen uitnodigden tot sociaal wenselijke antwoorden. De interviews geven overigens de indruk dat er een verschuiving plaatsvindt, mede onder invloed van de (dreigende) schaarste aan vrijwilligers en de toegenomen maatschappelijke en politieke aandacht voor vrijwilligerswerk.

Voorwaarden voor vrijwilligerswerk

In de meeste instellingen bestaat het vrijwilligersbeleid uit de schriftelijke weergave van de rechten en plichten van de vrijwilligers. Opgenomen zijn de begeleiding van de vrijwilliger door een beroepskracht, een onkostenvergoeding, verzekeringen en de mogelijkheid voor de vrijwilliger om cursussen en trainingen te volgen. Sociale activiteiten, traditioneel de manier om vrijwilligers te binden, zijn meestal niet vastgelegd, maar worden wel ondernomen. In de interviews wordt ook gewezen op het belang van waardering en aandacht voor persoonlijke zaken en gebeurtenissen in het leven van de vrijwilliger.

Uit de mondelinge interviews blijkt, dat het bieden van duidelijkheid aan beroepskrachten en vrijwilligers voor veel organisaties het belangrijkste motief is om expliciet vrijwilligersbeleid te ontwikkelen. Door het maken van eenduidige afspraken wordt voorkomen dat er ongelijke behandeling van vrijwilligers ontstaat. Het type activiteiten dat wordt ontplooid, is gerelateerd aan de visie op vrijwilligerswerk. In het geval van een puur instrumentele visie is er meestal weinig aandacht voor de behoeften en perspectieven van vrijwilligers en worden weinig activiteiten ondernomen om vrijwilligerswerk in de instelling aantrekkelijk te maken. Daar waar vrijwilligers niet alleen worden gezien als onbetaalde medewerkers, maar ook de persoonlijke doelen van de vrijwilliger een plaats krijgen, is men vaker bewust op zoek naar vormen om deze

zienswijze in beleid te concretiseren.

In de antwoorden die gegeven worden op vragen naar voorwaarden van vrijwilligerswerk, neemt begeleiding een belangrijke plaats in. De begeleiding van vrijwilligers loopt in de praktijk sterk uiteen. De hoeveelheid tijd die aan begeleiding moet worden besteed en de vorm waarin het dient te gebeuren, is vaak niet vastgelegd in formeel beleid. Gevolg hiervan is dat de manier waarop de begeleiding wordt ingevuld, persoonsgebonden is en dat de begeleiding zelf er nogal eens bij inschiet.

Overigens kent een minderheid van de onderzochte organisaties de functie van 'coördinator vrijwilligerswerk'. De begeleiding en coördinatie van vrijwilligers is in veel organisaties verdeeld over meerdere functionarissen. De meeste organisaties die nu geen coördinator hebben, zeggen hier in de toekomst ook geen behoefte aan te hebben. Wellicht heeft dit te maken met het feit dat veel welzijnsorganisaties over een kleine agogische staf beschikken, waarin geen plaats is voor een vrijgestelde vrijwilligerscoördinator.

Als laatste randvoorwaarde van vrijwilligersbeleid is in het onderzoek de relatie met de overheid opgenomen. Erg uitvoerig is er niet op ingegaan. Wel is duidelijk geworden dat veel instellingen vinden dat overheden geen of een beperkte visie hebben op vrijwilligerswerk. Ook bieden ze onvoldoende financiële middelen voor vrijwilligerswerk in welzijnsinstellingen en denken de meesten niet of nauwelijks mee over inhoudelijke vraagstukken.

Knelpunten en ondersteuningsbehoeften

De drie belangrijkste knelpunten die genoemde werven, zijn de volgende:

- Een tekort aan (geschikte) vrijwilligers;
- Te weinig financiële middelen voor het vrijwilligerswerk;
- Problemen rond het werven, begeleiden en binden van vrijwilligers.

Deze knelpunten maken dat veel organisaties worstelen met het bereiken, binnenhalen en vasthouden van vrijwilligers. (Potentiële) vrijwilligers hebben minder tijd, stellen andere eisen aan vrijwilligerswerk en zijn veel minder flexibel inzetbaar. Hoe kun je als organisatie recht doen aan de wensen van vrijwilligers, tegelij-

kertijd je activiteiten efficiënt organiseren en vrijwilligers aan je binden die bijvoorbeeld maar een of twee dagdelen per maand beschikbaar zijn?

Een knelpunt dat ook genoemd wordt, is implementatie van nieuw beleid. Wat betekenen veranderingen in werkwijze of functie voor beroepskrachten die een flink aantal vrijwilligers om zich heen hebben en waar persoonlijke relaties een belangrijke rol spelen?

De ondersteuningsbehoeften van de respondenten zijn minder eenduidig. Een groot deel heeft betrekking op werving, begeleiding en binding van vrijwilligers. Hierbinnen vallen onderwerpen als specifieke doelgroepen, informatie over regelingen en methodieken en uitwisseling tussen beroepskrachten. Andere belangrijke ondersteuningsbehoeften liggen op het vlak van beleids- en visieontwikkeling. Daarnaast is ondersteuning gewenst op de volgende onderwerpen: coördinatiefunctie, relatie met overheid en ondersteuning van besturen. In het algemeen wordt gevraagd om een zo concreet mogelijk aanbod.

De behoefte aan ondersteuning is gevarieerd. Deze variatie komt overeen met de diversiteit van het vrijwilligerswerk. In wezen spelen bij vrijwilligersbeleid dezelfde vragen als bij beleid ten aanzien van het betaalde (parttime) personeel. Dat vrijwilligerswerk vrijwillig wordt gedaan is echter een complicerende factor. De complicatie ligt onder meer in het verschil in motivatie. Daarnaast gelden er natuurlijk andere regels, zijn vrijwilligers meestal 'parttime werkers met kleine contracten' en zijn sociale contacten en persoonlijke betrokkenheid vaak nóg belangrijker dan bij betaald personeel.

Conclusies

Wat zeggen de uitkomsten van het onderzoek voor het vrijwilligersbeleid in de welzijnssector? Dat is de vraag die in deze paragraaf centraal staat. Het antwoord op die vraag wordt geformuleerd aan de hand van de drie kernthema's in vrijwilligersbeleid, die onder 'vraagstelling en onderzoeksmethode' zijn genoemd: visie, voorwaarden en verbintenis.

Visie

De visie van de instellingen op de rol en plaats van vrijwilligerswerk in de organisatie is over het algemeen niet geëxpliciteerd. Dat is niet zo verwonderlijk, omdat het geformaliseerde beleid ten aanzien van vrijwilli-

gers zelden meer behelst dan het vastleggen van rechten en plichten. Impliciet is er natuurlijk wel een visie. Hierin overheerst op dit moment nog het beeld van de vrijwilliger die als assistent van de beroepskracht een bijdrage levert aan de realisatie van de doelstellingen van de instelling. Er is echter wel een verschuiving zichtbaar in de richting van een visie die dit instrumentele belang van vrijwilligerswerk niet over het hoofd ziet, maar tegelijkertijd de aandacht richt op het belang van het werk voor de vrijwilliger zelf. Langzaam maar zeker komen de wensen, mogelijkheden en behoeften van de vrijwilligers zelf meer in beeld. Dit stelt nieuwe eisen aan de organisatie, wat ook aangegeven wordt door de respondenten. Nog lang niet altijd hebben zij de instrumenten (geld, tijd, deskundigheid) in handen om deze nieuwe visie om te zetten in concreet beleid. Een andere visie van beroepskrachten is duidelijk niet voldoende om de manier te veranderen waarop de organisatie met haar vrijwilligers omgaat. Vooral het management moet het (organisatie)belang van deze nieuwe visie gaan inzien en passend beleid (laten) ontwikkelen. Daarnaast zal de introductie van een andere benadering van vrijwilligers ook gericht moeten zijn op de betaalde medewerkers die zich niet direct met de coördinatie en begeleiding van vrijwilligers bezig houden, zoals in grotere instellingen personeelsfunctionarissen en de financiële afdeling.

Voorwaarden

De omstandigheden waaronder vrijwilligers in welzijnsinstellingen hun werk doen, zijn op verschillende momenten in het onderzoek aan de orde geweest. Vanuit het oogpunt van vrijwilligersbeleid valt op dat de nadruk ligt op de rechten en plichten van vrijwilligers. Dat is ook belangrijk omdat op die manier geregeld is dat het werk voor de vrijwilliger bijvoorbeeld geen negatieve financiële consequenties heeft. Voorwaarden bevatten echter meer dan rechten en plichten (Cf. Houten, 2000: 15). Ook begeleiding valt hieronder. In vrijwel alle organisaties maakt begeleiding door een beroepskracht deel uit van de formele rechten van vrijwilligers. Wat de begeleiding moet inhouden, ligt echter meestal niet vast en verschilt ook van instelling tot instelling en van persoon tot persoon. Een andere voorwaarde is de mogelijkheid om cursussen en trainingen te volgen. Ook dit is in veel instellingen geregeld. Aan een vierde voorwaarde, inspraak en medezeggenschap, wordt ook in een groot aantal

instellingen voldaan. Een laatste voorwaarde is zicht op taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en een heldere taakafbakening. Deze voorwaarde is niet genoemd, noch in de enquêtes, noch in de interviews. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat er vaak geen sprake is van een integraal vrijwilligersbeleidsplan, waarin alle aspecten van het vrijwilligerswerk in een organisatie zijn opgenomen en dus ook systematisch aandacht wordt besteed aan alle voorwaarden.

Verbintenis

Aan de manieren waarop geprobeerd wordt de verbinding tussen organisatie en vrijwilliger(s) te verstevigen, is in het onderzoek niet heel nadrukkelijk aandacht besteed. Toch noemde een groot aantal organisaties ongevraagd sociale activiteiten als taak, gericht op optimaliseren van het werkklimaat van vrijwilligers. Uit de interviews komt naar voren dat het uiten van waardering en aandacht voor de persoon van de vrijwilliger ook als belangrijke activiteiten van de beroepskracht worden gezien. Tegelijkertijd blijken deze activiteiten echter zeer afhankelijk van de persoon van de beroepskracht, van de dominante visie in de organisatie op vrijwilligers en daarmee samenhangend, van de ruimte die de beroepskracht krijgt om hier aandacht aan te besteden.

Nogmaals: vrijwilligersbeleid

Wat kunnen we nu concluderen over het vrijwilligersbeleid in welzijnsinstellingen? Er is van alles, maar het is onvolledig. Het lijkt nog het meest op traditioneel personeelsbeleid waarin de relatie tussen de werknemer en de organisatie centraal staat. Arbeidsvoorwaarden zijn geregeld in regels, in formeel vastgelegde rechten en plichten. Er is echter weinig aandacht voor de werknemer zelf, voor zijn of haar mogelijkheden, wensen en behoeften, voor talenten en competenties, voor de specifieke bijdrage van een individu aan de organisatie.

Dit lijkt wel te veranderen. Langzaam maar zeker ontstaat er een Human Resource benadering van vrijwilligers en wordt er meer dan in het verleden een verbinding gelegd tussen de motieven van vrijwilligers en organisatie-doelstellingen.

Deze nieuwe benadering zou juist in de welzijnssector een vruchtbare bodem moeten vinden. Immers, in welzijn zijn participatie en activering belangrijke doelstellingen. Vrijwilligerswerk is een belangrijke manier

waarop maatschappelijke participatie van burgers gestalte krijgt. En door de laagdrempeligheid kan vrijwilligerswerk een bijdrage leveren aan de activering van groepen die buiten het maatschappelijke leven staan of daar dreigen terecht te komen.

Eigentijds vrijwilligersbeleid

Doel van deze quickscan was om de stand van zaken van vrijwilligersbeleid in de welzijnssector in kaart te brengen. Daarnaast wilden we ook inzicht verkrijgen in de knelpunten en ondersteuningsbehoeften van beroepskrachten. Ten slotte wilden we cijfermatige gegevens verzamelen als beleidsinformatie voor beleidsmakers, managers en andere professionals in het welzijnswerk. Het onderzoek is één van de eerste stappen in een breder traject dat onder de naam Sterk vrijwilligerswerk in welzijn het vrijwilligersbeleid in de welzijnssector een positieve impuls wil geven. In deze laatste paragraaf staat de vraag centraal op welke manier dat zou kunnen gebeuren.

In het onderzoek zijn ten aanzien van het vrijwilligerswerk in de instellingen als belangrijkste knelpunten genoemd:

- Een tekort aan (geschikte) vrijwilligers;
- Onvoldoende kennis over en ervaring met werving, begeleiding en binding van vrijwilligers in het algemeen en van specifieke doelgroepen, met name allochtonen, in het bijzonder;
- Een tekort aan financiële middelen voor het vrijwilligerswerk.

Uit het onderzoek blijkt dat instellingen te kampen hebben met een tekort aan vrijwilligers in het algemeen, dat ze moeite hebben voldoende gekwalificeerde vrijwilligers te werven en dat nieuwe doelgroepen moeilijk te bereiken zijn (vooral allochtonen en jongeren). Om nieuwe vrijwilligers te werven, en zeker om nieuwe doelgroepen te bereiken, moet aan een aantal voorwaarden zijn voldaan.

In de eerste plaats moet de organisatie bij potentiële vrijwilligers bekend zijn. Ze moeten een idee hebben van waar de organisatie voor staat (missie, functies, doelstellingen) en wat ze er zouden kunnen doen (taken). In de tweede plaats moet de organisatie aantrekkelijk zijn voor de potentiële vrijwilligers. Deze voorwaarde heeft te maken met het imago van de organisatie. Als de doelgroep een negatief beeld heeft van

de instelling, dan wordt werving wel heel lastig. Bovendien moeten de potentiële vrijwilligers het idee hebben dat ze in de organisatie taken kunnen uitvoeren die passen bij hun motivatie, hun wensen, hun mogelijkheden en hun kwaliteiten. In de derde plaats heeft werving geen zin wanneer de beroepskrachten die het moeten uitvoeren, over onvoldoende middelen beschikken. Ze hebben niet alleen geld, maar ook tijd en deskundigheid nodig. Ten slotte is werving alleen niet genoeg. Zijn de vrijwilligers eenmaal binnen, dan moeten er ook mogelijkheden zijn voor begeleiding en voor activiteiten gericht op binding van de vrijwilliger aan de organisatie. Ook hiervoor moeten voldoende middelen beschikbaar zijn.

Uit deze opsomming blijkt dat werving van nieuwe vrijwilligers, en zeker van nieuwe doelgroepen, verschillende aspecten van de organisatie raakt. Bekendheid en imago hangen samen met publiciteit en voorlichting. Functie- en competentieprofielen liggen op het vlak van personeelsbeleid, evenals het zoeken van aansluiting bij de wensen en mogelijkheden van de potentiële vrijwilliger. Het management moet zorgen voor voldoende middelen en dus besluiten dat werving van vrijwilligers prioriteit krijgt. En tenslotte moeten de medewerkers die de werving en vervolgens de begeleiding en binding van de vrijwilligers moeten verzorgen, over relevante deskundigheid en vaardigheden beschikken om de taken uit te kunnen voeren.

Het onderzoek laat zien dat in de welzijnssector in het algemeen nog wel wat valt te verbeteren voordat voldaan is aan de genoemde voorwaarden. De ondervraagde beroepskrachten en managers geven ook aan behoefte te hebben aan ondersteuning op een aantal van de terreinen die voor het opheffen van de schaarste aan (geschikte) vrijwilligers relevant zijn. Integraal vrijwilligersbeleid is een manier om de vraagstukken, die zich voordoen wanneer een organisatie serieus aan de slag wil met de werving van nieuwe vrijwilligers, systematisch aan te pakken. Met een integrale aanpak wordt vrijwilligerswerk niet gezien als een op zichzelf staande werksoort. Het wordt in verband gebracht met andere beleidsgebieden van de organisatie, zoals het betaalde personeel, opleidingen, beloningen en vergoedingen, financiën, strategie, huisvesting, etc. Het belang van vrijwilligerswerk voor de organisatie wordt onderkend en wordt als factor meegenomen in organisatie- en beleidsontwikkeling.

Een integrale aanpak van knelpunten is echter tegelijkertijd een drempel voor veel welzijnsinstellingen. Immers, in de welzijnssector komen veel kleine organisaties voor. Omdat er zoveel meer vrijwilligers werkzaam zijn dan beroepskrachten, hebben vrijwel alle beroepskrachten met vrijwilligers te maken. Het ligt dan niet voor de hand om één van de beroepskrachten als coördinator aan te stellen. In wezen zijn vrijwel alle beroepskrachten in deze kleine organisaties voor een deel van hun werk vrijwilligerscoördinator. Een ander probleem is dat een integrale aanpak een groot beslag op de organisatie legt. Niet slechts één aspect van de organisatie wordt onder de loep genomen en aangepakt, maar er moeten tegelijkertijd op verschillende plekken veranderingen worden doorgevoerd.

Voor dit probleem zijn verschillende oplossingen denkbaar. In de eerste plaats moeten bestaande instrumenten en methodieken die een bijdrage kunnen leveren aan de gesignaleerde knelpunten, worden aangepast aan de specifieke situatie in de welzijnssector. Dit geldt bijvoorbeeld voor het betrekken van allochtonen en jongeren en voor de ontwikkeling van vrijwilligersbeleid. Indien dit niet mogelijk is of indien instrumenten en methodieken ontbreken, moeten ze worden ontwikkeld. In de tweede plaats moet met een beleidsmodel worden gewerkt dat bruikbaar is in de sector. Dus misschien niet integraal, maar gemoduleerd en probleemgestuurd. Hiermee wordt bedoeld dat een specifiek knelpunt als aanknopingspunt wordt genomen, bijvoorbeeld werving van jongere vrijwilligers, en dat van daaruit gekeken wordt welke stappen in de organisatie gezet moeten worden om de nieuwe vrijwilligers te vinden en te binden. Ten slotte zou gekeken kunnen worden op welke manier de systematische en beleidsmatige aanpak in de organisatie toch geformaliseerd kan worden, bijvoorbeeld in een staffunctie.

Invoering van een probleemgestuurd en gemoduleerd beleidsmodel, professionalisering van de coördinatiefunctie, zorgdragen voor passende instrumenten en methodieken en onderzoek naar de mogelijkheden voor vrijwilligersbeleid als onderdeel van een staffunctie zijn activiteiten die als vervolg op deze quickscan uitgevoerd zouden kunnen worden. In samenspraak met het veld worden momenteel vervolgstappen gezet in de richting van versterking van het vrijwilligerswerk in de welzijnssector.

Referenties

- Dekker, P. en Hart, J. de (2001) 'Vrijwilligerswerk', in: Burger, A. en Dekker, P. (red.) *Noch markt, noch staat. De Nederlandse non-profitsector in vergelijkend perspectief*, Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau: pp.121-138.
- Houten, M. van (2000) *Vrijwilligersbeleid in welzijnsinstellingen*, Utrecht: NIZW.
- Meijs, L. (1997) *Management van vrijwilligersorganisaties*, proefschrift Erasmus Universiteit Rotterdam, Utrecht: NOV.
- Neefjes, K., Meulen, M. van der, Smits, E. en Elbers, R. (1997) *Betrokken en deskundig*, Utrecht: NIZW.
- Putten, M. van, en Helwegen-Blanksma, A. (1999) *Visie, voorwaarden, verbintenis. Vrijwilligersbeleid in het sociaal-cultureel werk*, Utrecht: NIZW.
- Vlaar, P. en Liefhebber, S. (2002) *Coördinatie Vrijwilligerswerk, taak- en competentieprofiel*, Utrecht: NIZW - intern rapport: www.nizw.nl.
- Winsemius, A., Dirksen, I. en Begemann, C. (2002) *Vrijwilligerswerk in welzijn, rapportage van een quickscan*, Utrecht: NIZW - intern rapport: www.nizw.nl.

3 Bruggen bouwen naar de toekomst

Het artikel van Bert de Jong gaat in op het proces van vitalisering, het vitaal en bij de tijd houden van de vrijwilligersbeweging van het Nederlands Bijbelgenootschap. Gestart wordt met een schets van het ontstaan en de geschiedenis van het Bijbelgenootschap, waarna ingezoomd wordt op de huidige situatie. Er wordt stilgestaan bij de veranderende structuur van het Bijbelgenootschap, bij het onlangs afgeronde proces van bestuurlijke vernieuwing en bij de resultaten van een enquête onder de vrijwilligers van deze vereniging. Het artikel sluit af met de lessen die hieruit geleerd zijn en de plannen voor de toekomst.

Interessant aan dit artikel is allereerst de beschrijving van het spanningsveld tussen een 'beweging' en een 'organisatie'. Hoe voorkom je dat je als beweging teveel gevangen raakt in structuren en organisatieprincipes? Een herkenbaar spanningsveld waarmee veel vrijwilligersorganisaties in Nederland mee worstelen. Dit lijkt te pleiten voor lichte en flexibele organisatievormen. Maar hoe richt je deze in? Hoe bewaak je de kwaliteit? En hoe dient een dergelijk veranderproces vorm te krijgen? Vragen die Bert de Jong bezig houden in relatie tot het Nederlands Bijbelgenootschap.

In het verlengde van deze vragen is hij ook op zoek gegaan naar inspiratie. Hij heeft dit deels gevonden in de organisatieliteratuur. Met name de boeken van Peter Senge over 'de lerende organisatie' zouden handvatten bieden voor de verdere ontwikkeling van de vrijwilligersbeweging. Deze inzichten zijn ook interessant voor anderen in de vrijwilligerssector die met deze thematiek aan de gang willen. In het artikel wordt ruim aandacht besteedt aan een enquête die onder de vrijwilligers van het Bijbelgenootschap is gehouden. De resultaten van deze enquête maken duidelijk dat het ingezette proces van vitalisering hard nodig is. Restauratie is niet voldoende, zo stelt Bert de Jong. Het artikel sluit af met een korte schets van de gewenste richting voor het organiseren van de vrijwilligers van het Nederlands Bijbelgenootschap: werken met leden- en programmamanagement, verbeterde interne communicatie en toerustingsprogramma's en dergelijke.

Het artikel doet openhartig verslag van een zoektocht. Een zoektocht die relevant is voor andere vrijwilligersorganisaties die drastisch willen en/of moeten moderniseren en vitaliseren. Met name voor deze groep is het artikel van Bert de Jong een aanrader.

plaatsbepaling

Marijke Steenbergen,
directeur CIVIQ

Bruggen bouwen naar de toekomst

3

Dit artikel gaat in op het proces van vitalisering, het vitaal en bij de tijd houden van de organisatie, zoals dat op dit moment verloopt binnen de vrijwilligersbeweging van het Nederlands Bijbelgenootschap. Er wordt ingegaan op het ontstaan en de geschiedenis van het Bijbelgenootschap, waarna een schets van de huidige situatie volgt. Deze schets bevat onder andere een structuurbeschrijving en de conclusies van een rapport dat geschreven is naar aanleiding van een recentelijk gehouden enquête onder de vrijwilligers van het Nederlands Bijbelgenootschap. Het artikel sluit af met de lessen die hieruit geleerd zijn en wat de plannen zijn voor de toekomst.

Bert de Jong

“Do-it, try-it is de stelregel; beter chaotische actie dan ordelijke stilstand.”

(Weggeman et al., 2000)

“Changing a culture is like teaching an elephant to dance.”

(Jagersma, 2001)

“Praktijk zonder theorie is chaos. Theorie zonder praktijk is zielloos.”

(Ab Berger – Ibas Consultancy, Soesterberg)

Het begin

Het Nederlands Bijbelgenootschap is een vereniging die in 1814 is opgericht¹ met als doel het vertalen, (doen) uitgeven en verspreiden van de Bijbel. Vanaf het allereerste begin is een belangrijk kenmerk van de vereniging geweest dat het een vrijwilligersorganisatie is (Gronemeijer, 1914). Het woord ‘vrijwilligerorganisatie’ typeert op een treffende manier wat er door de eeuwen heen is gebeurd. Vanuit de beweging is een organisatie ontstaan, waarbij allerlei kenmerken van een beweging zijn gevangen in structuren en organisatieprincipes. Na de oprichting in 1814 ontstonden er in het hele land zelfstandige plaatselijke bijbelgenootschappen, onder andere in Leiden, Delft, Haarlem, Enkhuizen, Arnhem, Zwolle, Groningen en Assen. Een jaar later volgden Friesland, Hoorn, Edam,

Brielle, Goes en vele andere plaatsen. Op 8 november 1815 werden alle plaatselijke genootschappen samen één Nederlands Bijbelgenootschap (Gronemeijer, 1914: 3). Er waren toen 27 afdelingen, waarbij veel afdelingen ondergenootschappen hadden. Zo had de afdeling Friesland 11 ondergenootschappen. Pas veel later werden dit plaatselijke afdelingen.

In 1850 waren er totaal 93 afdelingen, in 1875 was het aantal opgelopen tot 127, terwijl dat aantal in 1900 weer was gedaald tot 121. Na de Tweede Wereldoorlog werd het aantal afdelingen sterk uitgebreid. In 1950 waren dat er 637 en in april 1964 was het aantal gestegen tot 900 afdelingen (Schenk en Spaan, 1964: 44). Uiteindelijk is het land op basis van de postcodegrenzen verdeeld in 900 plaatselijke afdelingen. We kennen ongeveer 70 rayons. Ieder rayon bestaat uit onge-

¹ Dit was op 29 juni 1814 in de Engelse Kerk op het Begijnhof te Amsterdam. Deze oprichting was een direct gevolg van ontwikkelingen in Engeland, waar in 1804 in Londen het Britsch en Buitenlandsch Bijbelgenootschap was opgericht.

veer 10 tot 15 plaatselijke afdelingen. Bij de samenstelling van de rayons is aansluiting gezocht bij de indeling zoals die met name wordt gehanteerd binnen de Protestantse Kerk in Nederland. Verder kennen we 5 regio's met ieder een fulltime regiocoördinator. Totaal zijn er anno 2003 ongeveer 2600 vrijwilligers actief.

Nederland is verdeeld in	2600	vrijwilligers
	901	plaatselijke werkgroepen
	73	rayons
	5	regio's

De taak van deze plaatselijke vrijwilligers is altijd sterk geconcentreerd geweest rondom het verspreiden van de Bijbel. In veel plaatsen was de Bijbel verkrijgbaar bij de plaatselijke vrijwilliger, herkenbaar aan een emaille schildje aan de deur. Daarnaast werd meer en meer tijd besteed aan het werven van leden waardoor het vertalen en verspreiden van de Bijbel wereldwijd mogelijk werd gemaakt. Leden werven en bekendheid geven aan het bijbelwerk waren de basistaken. In de jaren '60 van de vorige eeuw werd schoorvoetend aan het Bijbelgenootschap gevraagd om hulp bij het bijbellezen; hulp bij het bevorderen van het bijbelgebruik. Hoe doe je de Bijbel open en hoe ga je ermee om? Vragen die niet alleen heel lastig te beantwoorden zijn, maar ook vragen die van het Bijbelgenootschap een nieuwe positie vragen. Er was een stilzwijgende afspraak dat het Bijbelgenootschap zou zorgen voor de vertaling. De uitleg en het functioneren van de Bijbel was en is een taak van de plaatselijke kerken. Illustratief werd het Bijbelgenootschap vaak 'het dienstmeisje van de kerk' genoemd.

In 1946 is de Wereldbond voor Bijbelgenootschappen - United Bible Societies - opgericht. Op deze wijze kon de wereldwijde ontwikkeling van het werk vorm krijgen. Nederland heeft in de oprichting van de United Bible Societies (UBS) een grote en stimulerende rol gespeeld. Er zijn op dit moment 137 landen aangesloten bij de UBS. Een aantal landen werkt met vrijwilligers. In Nederland is het netwerk het meest fijnmazig en de ervaring met het werken met vrijwilligers het grootst.

De centrale vraag die de afgelopen jaren werd gesteld en die zeker ook nu nog actueel is, luidt: *hoe houden we de vrijwilligersorganisatie van het Bijbelgenootschap vitaal en bij de tijd?* Met andere woorden: *hoe verloopt het proces van de vitalisering van de vrijwilligersorganisatie?*

Het doel van dit proces is dat er opnieuw sprake is van vitaliteit, van levenskracht. We willen werken aan een frisse en eigentijdse vrijwilligersorganisatie waarbij het leuk werken is en die activiteiten ontwikkelt die passen in deze tijd. Dat is een geweldige uitdaging, want hoe maak je programma's rondom de Bijbel in een tijd waar de secularisatie hoogtij viert; hoe maak je programma's rondom de Bijbel, een bron met geschreven teksten, in een tijd waarin iedereen opgroeit met een veelheid van beelden? Eigenlijk ben je op zoek naar een beweging en moet de organisatie als het ware onderschikt zijn aan die beweging. Dat wil zeggen: je moet voorkomen dat je als beweging teveel gevangen raakt in de structuren en de organisatieprincipes. Het zou geen instituut moeten worden. Een beweging mag en moet beweeglijk zijn en blijven, dat is aan de ene kant het lastige (hoe organiseer je zo iets?) en aan de andere kant het aantrekkelijke (je bent flexibeler en kunt sneller inspelen op verschillende wensen). Hoewel de verschillende onderzoeken bij voortdurend kenbaar maken dat mensen met een kerkelijke betrokkenheid vooroplopen bij het doen van vrijwilligerswerk, staat men ook bij ons niet in de rij. Werving van vrijwilligers wordt lastiger en het 'dienstverband' wordt korter. Was het gebruikelijk dat men in het verleden 20 jaar of langer actief was, nu is die periode nog ongeveer 5 - 10 jaar.

De vereniging

Voordat werd gekeken naar de vrijwilligersorganisatie is eerst een proces van 'bestuurlijke vernieuwing' gestart. Is de structuur van de vereniging nog wel van deze tijd? Hoe lopen de lijnen van beleid en uitvoering? Het Nederlands Bijbelgenootschap is en blijft een vereniging, maar in het kader van het traject Bestuurlijke Vernieuwing is de bestuurlijke organisatie stevig 'op de schop' gegaan. In het verleden was sprake van plaatselijke besturen, provinciale besturen, een algemeen bestuur en een dagelijks bestuur. Die situatie is duidelijk veranderd. Er is een ledenraad ingesteld als hoogste orgaan in de vereniging. Zij benoemt het bestuur dat vervolgens de directie aanstelt. Uitgangspunt hierbij is een scheiding tussen beleid en uitvoering. Daarnaast is gekozen voor het benadrukken van het regionale karakter. Dat komt tot uiting in de vorming van regiobesturen; niet om als een extra bestuurslaag te fungeren, maar om de regionale eigenheid een plaats te geven. Er loopt geen

directe lijn van het regiobestuur naar het bestuur, wel is de voorzitter van het regiobestuur lid van de ledenraad.

Tenslotte werd duidelijk dat de plaatselijke besturen eigenlijk niets bestuurden. Door de jaren heen waren het langzaam maar zeker werkgroepen geworden. Ook die geleidelijke ontwikkeling is nu formeel gemaakt. De plaatselijke *besturen* zijn vervangen door plaatselijke *werkgroepen*. In de praktijk betekende dit vrijwel overal alleen maar een ander naambordje, maar voor een enkel bestuur bleek het een hele stap te zijn. Het besef dat er bestuurlijk eigenlijk geen taak was in de plaatselijke situatie was niet altijd even eenvoudig; het is voor sommige mensen moeilijk te erkennen dat men al jaren als werkgroep functioneert, terwijl men als bestuur nog uitging van de volledige zelfstandigheid van een plaatselijke werkgroep (een situatie zoals die hierboven is beschreven). Uiteindelijk zijn de veranderingen (opnieuw) vastgelegd in statuten en regelingen.²

Verandering kost tijd

Een proces van verandering gaat niet vanzelf (Senge, 1992)³. In eerste instantie is het zoeken: zoeken naar richting, zoeken naar draagvlak, zoeken naar medestanders, naar mensen waarmee je kunt sparren om uiteindelijk een nieuwe visie te formuleren. Eén van de principes die snel werd ontdekt, had te maken met de rol en de plek die de vrijwilliger in de organisatie had. De vrijwilliger was te sterk een doorgeefluik geworden. Mensen die de plannen, die op kantoor werden bedacht, uitvoerden of doorgaven aan anderen. Begin jaren negentig werd duidelijk dat onvoldoende gebruik werd gemaakt van het potentieel dat vrijwilligers hebben. Men wil meedoen en meer en meer meedenken en meepraten. Peter Drucker (1993) zette ons op het spoor van paid en unpaid staff; vrijwilligers zijn gelijkwaardig aan de stafmedewerkers. Eén van de effecten daarvan is dat we de onkostenvergoeding voor iedereen gelijk hebben getrokken. Daarnaast is duidelijk gemaakt op welke wijze vrijwilligers mee kunnen praten over de strategische keuzes die je als organisatie wilt maken. Het werd tijd om aan

een gezamenlijke visie te werken. Werken aan een 'wijgevoel'. Een visie inspireert en brengt mensen samen. Peter Senge (1992: 223) zegt hierover dat één van de diepste verlangens die ten grondslag liggen aan een gemeenschappelijke visie, het verlangen is om verbonden te zijn aan een hoger doel en aan elkaar. De geest van verbondenheid is gemakkelijk te breken. Ze wordt ondermijnd, zodra wij ons respect voor elkaar en voor elkaars mening verliezen.

Het creëren van een wij-gevoel is lastiger dan het op het eerste gezicht lijkt. Het betekent moeten en willen leren; je eigen rol ter discussie stellen; beseffen dat vrijwilligers een eigen mening hebben en die graag in willen brengen, en dat vrijwilligers op hun eigen wijze mee willen bouwen aan de verwezenlijking van de missie. Deze paradigmaverschuiving betekende dat stafmedewerkers opnieuw naar hun eigen plek, hun eigen rol en functioneren keken. Hoe houden we de spreekwoordelijke kikkers in de kruiwagen en wie zorgt er eigenlijk voor dat ze daadwerkelijk in de kruiwagen blijven (Wirtz en Knip, 1996)? Veranderen kost tijd. Dat doe je niet in een paar maanden. Tenslotte mag je ook met de Prediker zeggen: 'alles heeft zijn tijd'. Het is wel van belang om het vol te houden, om doelgericht door te gaan en je te realiseren dat veranderingen gewoonlijk langer duren dan je denkt (Senge, 2000).

Proces van vitalisering: start

Een beweging die al bijna 200 jaar oud is, kent verschillende momenten waarop men moet vernieuwen, wil men bij de tijd blijven (Schaaf, 2002)⁴. Daarnaast zijn momenten aan te wijzen waarop het vernieuwingsproces eerder kenmerken heeft van restauratie dan van vernieuwing. Dat is niet verwonderlijk, want de weg van restauratie is vaak een meer voor de hand liggende; je bent immers vaak geneigd om op de bestaande paden te blijven. Er is draagvlak nodig om te komen tot vernieuwing. Dit draagvlak is lang niet altijd makkelijk om te krijgen in een vereniging. Winsemius (1986: 62) heeft laten zien dat een achterban bijna per definitie conservatief is: "Zij proberen te behouden wat ze hebben."

² De nieuwe statuten zijn op 22 november 2001 verleden. In december 2002 werden de regelingen afgerond, waaronder een verenigingsreglement, een reglement voor de regio en afspraken over de planvormingscyclus.

³ Dit boek was voor mij een absolute eye-opener in de verder ontwikkeling van de beweging.

⁴ In dit boek worden een aantal prachtige voorbeelden gegeven van hoe het Bijbelgenootschap nieuwe wegen heeft gezocht. Onder andere het Palaver bij het 150-jarig bestaan van het Nederlands Bijbelgenootschap. Maar ook de zoektocht naar bijbelgebruik werd prachtig omschreven. Ype Schaaf stond als medewerker van het Bijbelgenootschap aan de wieg van een aantal ingrijpende veranderingen.

Een belangrijke eerste stap in dit proces is een duidelijke analyse van de huidige situatie en het helder formuleren waarvoor je als organisatie staat. De missie van het Bijbelgenootschap is: *zorgen dat de Bijbel zoveel mogelijk mensen bereikt en aanspreekt*. De visie is daarbij erg belangrijk. Die is richtinggevend en hoort inspirerend en samenbindend te werken. Een visie is doelgericht en niet in de eerste plaats resultaatgericht. Maar juist het hebben van een focus betekent dat resultaten sneller worden bereikt. Je weet immers waar je naar op weg bent. Kotter (1998) heeft laten zien dat er sprake moet zijn van een urgentiebesef: zien we allemaal de noodzaak van veranderingen? Omdat veranderingen doorvoeren tijd kost is het belangrijk om juist de kleine stappen voorwaarts te vieren. Kleine en snelle resultaten geven een gevoel van optimisme en dat verandert het gedrag. Bij veranderingen gaat het om een drieslag van het zien, het voelen en het veranderen. Hij pleit voor het vertellen van verhalen: geen nota's en grote rapporten, maar verhalen; vertel het elkaar en laat in de praktijk stap voor stap zien en ervaren dat het werkt (Kotter, 2002)⁵. De onderzoeksbijeenkomsten zoals die de laatste jaren op de Erasmus Universiteit worden gehouden, zijn prachtige broedplaatsen van dergelijke verhalen.

De noodzaak, het besef om te veranderen was een lastig element, terwijl de theorie van veranderingsprocessen duidelijk maakt dat je moet beginnen met het ontwikkelen van een besef van urgentie. Als dat niet voldoende aanwezig is, is iedere verandering lastig en moeilijk en misschien wel onuitvoerbaar. Het gevoel van 'houden wat je hebt' leeft sterk. Het kost dan ook moed en leiderschap om een proces van verandering in te gaan. Je wordt richtingaanwijzer. Je loopt voorop en vaak in een versnelling hoger om suggesties voor vernieuwing aan te dragen; om mensen die het maken van nieuwe stappen lastig vinden extra aandacht te geven. Het kost enorm veel tijd om draagvlak te creëren en het te onderhouden. Het vraagt van iedereen in de organisatie om tot het uiterste te gaan. Maar het zijn ook processen die zeer noodzakelijk zijn en ook zeer de moeite waard.

Uiteindelijk is de centrale vraag: doen we de goede dingen en doen we de dingen goed?

1. Missie

Waarom zijn wij er?

2. Visie

Waar willen we op termijn uitkomen?

3. Doel

Wat willen we op korte termijn bereiken?

4. Strategie

Hoe gaan we die doelen bereiken?

Deze vier stappen hebben we zo duidelijk mogelijk - met elkaar - geformuleerd. Omdat de laatste jaren een proces van resultaatgericht werken is ingevoerd, bleek het tevens mogelijk de doelen steeds beter in meetbare termen te formuleren: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden (SMART!). Als een logisch vervolg van deze invoering worden nu de eerste stappen gezet op het pad van prestatie-management. Dit begin is nog zoeken en aftasten. Wat willen we meten en waarom? Hoe zorgen we ervoor dat we de positieve effecten van prestatie-management behouden en het niet de negatieve geur krijgt waarbij mensen een gevoel krijgen van een soort afrekening? Hoe houden we een balans tussen de verhouding tussen inspanning en resultaat en de eigenheid van de vrijwilligersinspanning, die vaak niet zo eenvoudig in een getal is uit te drukken. In ieder geval betekent het wel dat we trefzekerder worden in de uitvoering en dat heeft als effect dat mensen op een gegeven moment zien dat ze hun doel hebben bereikt. Het bereiken van het doel geeft momenten om te vieren. Dat is iets dat je nooit moet vergeten. Vier je feesten! Een non-profitorganisatie moet haar missie leven. Om dat voluit te kunnen doen zijn vrijwilligers onmisbaar. In een aantal interviews heeft Peter Drucker (1993: 133) aangetoond hoe essentieel het is dat vrijwilligers in dit proces worden ondersteund door training en toerusting.

Op zoek naar inspiratie

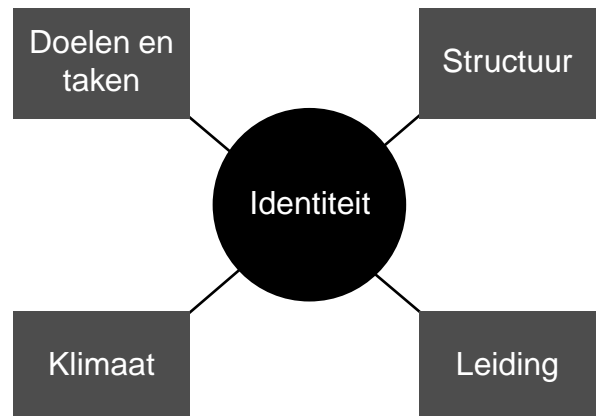
De plek waar al heel lang grote groepen vrijwilligers actief zijn, is de kerkelijke gemeenschap. Voor ons een belangrijke bron voor het vinden van nieuwe vrijwilligers en tevens de plek waar veel van onze activiteiten plaatsvinden. Reden te meer om op zoek te gaan naar hoe daar wordt omgegaan met de veranderende situatie van de vrijwilliger. Eén van de eerste uitgaven

⁵ Een uitstekende samenvatting van dit boek is te vinden in *Management Select* 1, jaargang 19 (2003) onder de titel 'Het hart van de ommekeer', Deventer: Kluwer.

waarin het gaat over de werving van vrijwilligers voor kerkelijk werk is de brochure 'Op zoek naar medewerkers' (Nijssen, 1979). Binnen het vakgebied van gemeenteopbouw is zeer intensief onderzoek gedaan naar de motieven van mensen om als vrijwilliger actief te zijn en de voorwaarden die daarvoor nodig zijn. Juist daar staat de vraag naar de vitaliteit centraal. Jan Hendriks (1990: 20-1) geeft in zijn standaardwerk over gemeenteopbouw aan welke factoren cruciaal zijn als het gaat om een vitaliseringsproces. In zijn inleiding geeft hij aan, dat "één van de belangrijkste van die onvoldoende benutte krachten in de organisatie is het serieus nemen van mensen; dat betekent primair hen zien als subject, niet als object. (...) We zijn met andere woorden, niet machteloos als we die krachten en mogelijkheden opsporen en gebruiken voor de opbouw van een vitale gemeente." Hoewel het boek een sterke focus heeft op de kerkelijke gemeente en het functioneren binnen die gemeente, zijn de algemene principes zeker voor ons van belang. Hoewel we vaak geneigd zijn bij problemen als het ware naar buiten te kijken, naar de externe factoren, doet Hendriks een appel om juist naar binnen te kijken. Hij zet een systeem op van een vijftal factoren die van invloed zijn op het proces van vitalisering. Hij spreekt dan over:

- *Een positief klimaat*: de functie van een positief klimaat is dat mensen meer doen met meer plezier. Het manifesteert zich in het serieus nemen van de mensen in de organisatie en daar mag je zeker de vrijwilligers toe rekenen. Zij zijn immers de 'unpaid staff';
- *Een stimulerende leiding*: stimulerend leiderschap typeert Hendriks met drie woorden: intentie, competentie en transparantie. In plaats van het bekende 'span of control' gebruikt hij het begrip 'span of support', dit kleurt de manier waarop hij leiderschap ziet en er invulling aan geeft;
- *De structuur*: doelen zijn van beslissende betekenis voor de structuur. Een citaat (Hendriks, 1990: 104): "De conclusie moet nu luiden dat de structuur van vitale organisaties gekenmerkt wordt door eenvoud, decentralisatie - dat impliceert ook spreiding van macht -, hoge graad van communicatie en een gering aantal lagen."

- *Inspirerende doelen en aantrekkelijke taken*: de woorden 'inspirerende' en 'aantrekkelijke' geven precies weer waar het bij de doelen en taken om gaat;
- *Een stimulerend identiteitsconceptie*: het ontwikkelen van een duidelijk wij-gevoel, een gezamenlijke richting, een gezamenlijke visie.



Een trigger in dit rijtje was die van de inspirerende doelen en aantrekkelijke taken. Zijn onze taken wel zo aantrekkelijk? Is het leuk om mee te doen? Is voor de vrijwilliger de doelstelling, het waarom van de activiteit, helder en ervaart hij/zij dat de bijdrage die hij/zij geeft ook echt van invloed is op het resultaat? Kortom, doet het er toe als de activiteit plaatsvindt of worden activiteiten een doel in zichzelf? We komen bij elkaar om bij elkaar te komen. Hendriks (1990: 123-4) citeert uitvoerig Thung, die stelt dat doelen kunnen wegzakken als het instandhouden van de organisatie zo veel tijd en energie vergt, dat er in de praktijk weinig meer overblijft om zich te wijden aan de doelen waar het uiteindelijk allemaal om begonnen was⁶. De organisatie en ook de beweging verliest zijn dynamiek, zijn uitstraling, zijn aantrekkingskracht. Met andere woorden, zorg dat de doelen duidelijk zijn en blijven. Waar doen we het voor? Hoe zit het met de binding aan de missie van de organisatie? Als het daar niet goed zit, ontstaat een nadrukkelijk probleem. Kijkend naar de taken deed Hendriks (1995) enkele jaren later onderzoek bij kerkenraden, de bestuursorganen van de plaatselijke kerk. Uit dat onderzoek kwam de duidelijke behoefte naar voren daadwerke-

⁶ Hendriks verwijst nadrukkelijk naar het terrein van de organisatieontwikkeling en de organisatiekunde, waardoor hij via een ander perspectief naar de vragen kijkt. Wel blijft de nadrukkelijke verbondenheid met de opdracht van de gemeente van Christus zichtbaar. Dat wordt duidelijk in een voorbeeld waarbij hij Paus Johannes XXIII aanhaalt, die toen hij de slaap niet kon vatten vanwege de problemen in de kerk die op hem afkwamen, woorden sprak met als strekking: 'Here God, het is uw kerk, ik ga slapen'. En dat was een zeer bijbelse gedachte; immers niet wij dragen Hem, maar Hij draagt ons. En dat geeft perspectief.

lijk bezig te zijn met het wezen van de kerk en niet alleen met bestuurlijke of organisatorische activiteiten. Onder de titel 'Terug naar de kern'⁷ geeft hij aan dat het gaat om drie woorden: 'verborgen' omgang, gemeenschap en dienst. Daarbij introduceert hij het beeld van een gezamenlijke trektocht. Geen georganiseerde reis waar naast het begin- en eindpunt ook de route vastligt. Nee, een trektocht: begin- en eindpunt liggen vast, maar de route waarlangs is onduidelijk en is een samen zoeken. We trekken samen op.

De les die wij eruit hebben geleerd is om beter te kijken naar de aard van de activiteiten. Zijn onze vrijwilligers alleen maar boodschappers en een doorgeefluik? Laten we niet enorm veel mogelijkheden liggen, omdat mensen creatief genoeg zijn om ook zelf activiteiten te ontwikkelen?⁸ En durven we deze uitdaging aan? In een metafoor: je gaat van confectie naar maatwerk en dat betekent niet alleen maar iets voor de plaatselijke vrijwilliger, maar dat betekent heel veel voor je organisatie op kantoor. Immers, confectie zal zich sneller en eenvoudiger laten realiseren dan maatwerk waarbij iedere plaatselijke werkgroep het weer net even anders wil.

Meer aandacht voor de creativiteit en de mogelijkheden van de vrijwilliger betekent kijken naar zijn of haar talenten of competenties. De laatste jaren is er op dat terrein veel onderzoek gedaan en zien we binnen de kerk steeds vaker dat men op deze wijze vrijwilligers zoekt en vindt (Cf. Dijkstra-Algra, 1999)⁹. Christian Schwarz (1993) legt in zijn analyse grote nadruk op de kwaliteit. Hij is van mening dat de controle van de kwaliteit in de gemeente - dat heeft dan te maken met alle activiteiten en de wijze waarop die worden uitgevoerd - net zo vanzelfsprekend moet worden als het bijhouden van het verloop van het aantal bezoekers (Schwarz, 1996). Hoewel wij nog geen com-

petentiebanc kennen proberen we wel steeds duidelijker in beeld te brengen welke talenten vrijwilligers hebben en wat men graag zou willen doen. Nynke Dijkstra wijst er met nadruk op dat het competentiegericht werken niet de oplossing is voor de vacatureproblematiek. Wat dat betreft kunnen we nog veel leren van alle vragen rond competentieontwikkeling.

De markt, oftewel: waarop zijn de activiteiten gericht?

Als je nadenkt over de activiteiten betekent dat ook nadenken over de markt. Wie zijn de afnemers van de activiteiten, op wie richt je je met de activiteiten en wat is de aard van de activiteiten? Het is voor niemand een geheim dat de kerkelijke situatie in Nederland de laatste decennia ingrijpend is veranderd. Dat geldt voor alle kerken en geloofsgemeenschappen. Anne van der Meiden (1999) spreekt van ontsokkeling en constateert: "Ik denk soms dat de interne doemdenkverlamming meer schade aan de kerken aanbrengt dan sociale en culturele ontwikkelingen vanuit de maatschappij kunnen veroorzaken. Ontkerkelijkheid en afname van kerksheid komen eerder voort uit interne leegheid dan uit externe erosies." Hij pleit in zijn recente boek voor 'duurzaam geloven' dat ontsnapt aan de vluchtigheid en sloganisering van het moderne denken (Meiden, 2003). De emeritus-hoogleraar godsdienstsociologie aan de Vrije Universiteit van Amsterdam, Gerard Dekker (2000), sluit zich hierbij aan door te stellen dat het niet goed gaat met de kerken in Nederland en dat ze dat voor een groot deel aan zichzelf te wijten hebben¹⁰. Terwijl de wereld indringend aan het veranderen is blijven de kerken gelijk. Het lijkt wel alsof men de uitdaging van de nieuwe maatschappelijke ontwikkelingen niet aandurft.

In het kader van dit artikel kunnen we niet uitvoerig op deze ontwikkelingen ingaan, maar wij, het Nederlands Bijbelgenootschap, kunnen bij het nadenken

⁷ Het boek is geschreven op basis van een onderzoek onder 25 kerkeraden. Daarbij wordt de ontwikkeling in beeld gebracht van een belerende naar een lerende gemeente. Een duidelijke les uit dit onderzoek is dat mensen betrokken willen zijn bij de inhoud van het werk. Veel mensen die lid zijn of waren van een plaatselijke kerkenraad geven als belangrijkste kritiek dat men zich alleen maar bezig kon houden met organisatorische vragen en dat de ruimte voor bezinning, stilstaan bij het wezen van 'gemeente zijn', vrijwel niet aan de orde kwam.

⁸ Een mooi voorbeeld hiervan is de plaatselijke werkgroep in Alphen aan den Rijn. Zij ontwikkelden jaren geleden een bijbels triviant. Een spel dat door vele groepen de afgelopen jaren is gespeeld en wat een prachtige combinatie geeft van het spel en inhoudelijke vragen over de Bijbel, bijbelverspreiding en dergelijke.

⁹ Dit boekje geeft een vertaalslag van deze methode van werken voor de plaatselijke gemeente (Cf. Dijkstra-Algra, 2002).

¹⁰ Dekker geeft niet alleen een treffende analyse maar probeert ook een begin van een andere richting te wijzen. Op pagina 236 stelt hij: "Het is broodnodig dat men zich in de kerk realiseert dat het niet primair om theologie gaat, maar om het geloof en om de relatie tussen dat geloof en het leven en samenleven van de mensen." Vergelijkbare ontwikkelingen zijn zichtbaar in andere kerkelijke gemeenschappen (Cf. Douma, 2001). Verder wil ik nog verwijzen naar 'De Gereformeerden' van Agnes Amelink (2001) dat een uitstekend beeld geeft van ontwikkelingen binnen de gereformeerde kerken in de vorige eeuw.

over taken en activiteiten niet om deze ontwikkelingen heen. Zo zou je de vraag aan het bijbelgenootschap om meer aandacht te geven aan bevordering van het bijbelgebruik kunnen zien in het licht van de veranderende situatie binnen de kerken.

Wie zijn onze vrijwilligers?

Zijn we als Bijbelgenootschap niet bevoorrecht? Veel onderzoeken naar vrijwilligerswerk in Nederland laten zien dat vrijwilligerwerk in kerkelijke kring een vanzelfsprekende bezigheid is. Zo stelt René Bekkers (2003) vast dat er nog steeds grote verschillen zijn in de deelname aan vrijwilligerswerk. De onkerkelijken zijn het minst vaak actief als vrijwilliger, de katholieken iets vaker, de Nederlands hervormden nog vaker en de gereformeerden het vaakst. Nieuwe vrijwilligers worden in de regel geworven via de sociale netwerken van reeds actieve vrijwilligers.

Vrijwilligerswerk begint vaak met een verzoek van een bekende, die op zoek is naar iemand die zijn vereniging wil komen versterken (Cf. Schuyt, 1999; 2001; Dekker en Hart, 2002). In een ander artikel constateert Bekkers (2002) dat er de afgelopen 25 jaar weinig is veranderd, wanneer we kijken naar de verschuivingen in de deelname aan vrijwilligerswerk. Wel geeft hij aan dat het werk in hoog tempo aan het vergrijzen is. De laatste jaren wordt wel duidelijk dat de bereidheid om je nog vrijwillig in te zetten steeds vaker gerelateerd wordt aan persoonlijke interesses en belevingen (Cf. Hustinx, 1999).

Binden, boeien en bekendmaken

In de maanden oktober - december 2002 hebben we een enquête gehouden onder een groot deel van onze vrijwilligers. De inzet daarvan was om - voor het eerst! - een beeld te krijgen van wat de vrijwilligers dachten, vonden en hoe men als het ware 'er in zit'. Het rapport is uitgevoerd door Ibas Consultancy B.V. en heeft als titel 'Binden, boeien en bekendmaken'. Het laat een aantal duidelijke conclusies zien. Lang niet al die conclusies zijn verrassend, het voordeel is nu wel dat ze vastliggen op basis van onderzoek. Naast de foto die het rapport laat zien van het vrijwilligerswerk, biedt het rapport een eerste aanzet voor de ontwikkeling van een vrijwilligersbeleid. Daarmee vormt het rapport een duidelijke bouwsteen in het vitaliseringproces. Enkele conclusies:

- 80% van de vrijwilligers doet ook ander vrijwilli-

gerswerk, vrijwel altijd in de kerk;

- 75% van de vrijwilligers is ouder dan 50 jaar;
- De procentuele verhouding tussen mannen en vrouwen is 51:49;
- Met uitzondering van het westen (regio West) is de verhouding van vrijwilligers tussen de verschillende leeftijdsgroepen scheef. Het aantal dertigers is overal laag. In het westen zijn verhoudingsgewijs veel dertigers tot vijftigers;
- Vrijwilligers zijn overtuigd van hun toegevoegde waarde;
- Gemiddeld is men ongeveer 5 tot 10 jaar actief als vrijwilliger;
- Men besteedt maar weinig tijd aan het werk (minder dan 1 uur per week);
- Deze beperkte tijd die mensen hebben wordt tevens aangegeven als de belangrijkste verklaring waarom mensen niet enthousiast gemaakt kunnen worden voor het vrijwilligerswerk bij het Nederlands Bijbelgenootschap;
- Het netwerk van de vrijwilliger wordt gezien als de belangrijkste bron voor het vinden van nieuwe vrijwilligers;
- Meer dan 50% vindt de onbekendheid van het Bijbelgenootschap een belemmering in het werk;
- Men is tevreden over de nieuwe structuur, over de ondersteuning en de kwaliteit van de informatievoorziening;
- Voor een aantal vrijwilligers werkt de nieuwe koers vervreemdend;
- Samenwerking staat hoog op de agenda. Ruim 60% vindt ontmoeting met andere vrijwilligers belangrijk. Deze conclusie is belangrijk met name vanuit de wetenschap dat er in verschillende delen van het land nogal veel éénmansposities zijn. Serieus aandacht schenken aan deze conclusie betekent feitelijk durven kijken naar de manier waarop je de werkgroepen hebt georganiseerd;
- Het verloop onder de vrijwilligers is niet hoog. De werkelijke cijfers over 2002 zijn: totaal 209 nieuwe vrijwilligers, terwijl er 305 mensen vertrokken;
- De functie van rayonvoorzitter, de persoon die mede verantwoordelijk is voor de begeleiding van de plaatselijke werkgroepen in een rayon, wordt gezien als een zeer strategische. Rayonvoorzitters zien dat zelf ook.

Als algemene conclusie werd geformuleerd: *het vrij-*

	Regiocoördinator	Regiobestuur	Rayonvoorzitter	Plaatselijke vrijwilliger
Taken	Vastgelegd in een functiebeschrijving met een verantwoordelijkheidsgebied en resultaatgebieden	Vastgelegd in de regelingen (editie december 2002)	Vastgelegd in een functiebeschrijving	Concentreren zich rond promotie en fondsenwerving (dit is niet vastgelegd)
Bevoegdheden	Vloeien voort uit functiebeschrijving			
Begeleiding	Inwerktraject en regelmatig werkoverleg; tevens medewerkers ontwikkelingsgesprekken		De regiocoördinator is verantwoordelijk voor de begeleiding	
Toerusting	Interne en externe cursussen		Interne cursussen en trainingen	Interne trainingen
Vergoedingen	Secundaire arbeidsvoorwaarden	Vergoedingsregeling voor de onkosten	Vergoedingsregeling voor de onkosten	Vergoedingsregeling voor de onkosten
Verzekeringen	Collectieve ongevallen- en aansprakelijkheidsverzekering	Collectieve ongevallen- en aansprakelijkheidsverzekering	Collectieve ongevallen- en aansprakelijkheidsverzekering	Collectieve ongevallen- en aansprakelijkheidsverzekering
Overeenkomst Beschikbaarheid	Arbeidsovereenkomst Het aantal uren is vastgelegd in de arbeidsovereenkomst	Benoemingsbrief	Aanstellingsbrief	Welkomstbrief
Communicatie	Vluzout, World Report, Annual Report	Op de Hoogte, Bijbelwerk	Op de Hoogte, Bijbelwerk	Bijbelwerk

willigerwerk voor het Nederlands Bijbelgenootschap is te typeren als een noodzakelijk klusje erbij als bezigheid voor de oude dag.

Een conclusie die je wel even doet slikken, maar die daarnaast veel mogelijkheden geeft om het proces van vitalisering te stimuleren. Het is een uitdaging om hiermee aan de slag te gaan en nieuwe modellen te ontwikkelen, om samen met de vrijwilligers aan de slag te gaan en van de organisatie een beweging te maken die er mag zijn.

Naast deze enquête is een sterkte-zwakke analyse gemaakt. Om te voorkomen dat we deze SWOT-analyse te eenzijdig zouden inkleuren hebben we gezocht naar externe inbreng. In ons proces betekende dit dat we spiegelgesprekken hebben gehouden. De uitkomst van deze spiegelgesprekken bevestigt het beeld van de enquête en verstrekt de mening dat het Bijbelgenootschap vaak als zo vanzelfsprekend wordt gezien, dat men er in de kerk niet meer bij stil staat. Met deze spiegelgesprekken sluiten we goed aan bij de theorie van Kotter (1998) die een oproep doet om naar buitenstaanders - in zijn termen: klanten, leveranciers, aandeelhouders - te luisteren. Hoe kijken zij aan tegen de organisatie en welke suggesties hebben ze?

Welke lessen leren we?

Restauratie zal niet helpen. Dan wordt het gesprek vrij snel bepaald door de vraag wie aan het einde het licht uitdoet. Duidelijk is ook dat een vrijwilligersbeweging voor het vervullen van de missie van het Bijbelgenootschap van onmisbare waarde is. Het is de enige manier om zo persoonlijk mogelijk de veelkleurigheid van de (kerkelijke) samenleving te bereiken.

Vrijwilligers willen een duidelijke rol in het proces van besluitvorming. Ze willen weten waar ze aan toe zijn. Doordat taken en activiteiten veranderen en soms minder vanzelfsprekend zijn is het noodzakelijk een toerustingspakket aan te bieden. Vragen van werving en selectie worden actueel en ook het ontwikkelen van een vrijwilligerscontract vraagt om aandacht. In het proefschrift van Meijs (2000) staat een tabel die de verschillende vormen van medewerkersbeleid bij Scouting Nederland in beeld brengt. Dat model nemen we over en willen we de komende periode nauwkeurig invullen en implementeren. Bij ons zal de indeling er ongeveer als volgt uitzien (het schema is in ontwikkeling):

Dit zal zeker betekenen dat er ook iets van selectie zal plaatsvinden. Een proces dat soms geleidelijk zal gaan, maar hier en daar mogelijk ook nadrukkelijk gestuurd zal moeten worden.

Het weinige aantal uren dat vrijwilligers actief zijn, is een punt van aandacht. Hoe kunnen we mensen er beter bij betrekken en hoe kunnen we hen stimuleren om zich meer in te zetten? Hier zit een duidelijk gesprekspunt, omdat je ook te maken hebt met totaal verschillende geografische situaties. Zo kun je in een dorp in een uur veel doen, terwijl in een wat grotere plaats een uur om is voor je er erg in hebt.

Het takenpakket is in ontwikkeling. Een aantal taken zal nog sterk het karakter houden van 'doorgeefluik'. Daarnaast zullen er meer inhoudelijke taken worden ontwikkeld. Het feit dat de Nieuwe Bijbelvertaling in Nederland en Vlaanderen in het najaar van 2004 wordt geïntroduceerd, biedt een scala aan mogelijkheden om vrijwilligers juist heel inhoudelijk bij dit traject van acceptatie en introductie te betrekken. We denken aan activiteiten op speciale zondagen, het organiseren van lezingen, het ontwikkelen van een Bijbelweek, het daadwerkelijk realiseren van de introductie in de eigen kerkelijke gemeente. Kortom, een geweldige kans die we zeker niet mogen laten liggen! Om het takenpakket goed te laten aansluiten bij de vrijwilligers en tevens voor verschillende taken nieuwe vrijwilligers te zoeken is het belangrijk om werk te maken van het ledenmanagement en het programmamanagement, zoals dat door Meijs en Hoogstad (2000) is ontwikkeld: ledenmanagement, waarbij je vanuit de vrijwilliger naar de taken kijkt en programmamanagement, waarin je bij de taak specifieke vrijwilligers zoekt. Voor ons zal het betekenen dat we beide stijlen zullen moeten hanteren. Dat zal nog een spannende trektocht worden. Maar heel duidelijk is dat er geen weg terug is. Juist omwille van de bijdrage die de vrijwilligersbeweging levert aan de realisatie van de missie van het Nederlands Bijbelgenootschap.

Enkele voorlopige stappen

De komende tijd zullen we een aantal stappen zetten, te weten:

- Invulling geven aan een vrijwilligersbeleid, deels op basis van het schema van Meijs;
- Ledenmanagement en programmamanagement zullen sterker worden uitgewerkt en er wordt gezocht naar een manier waarin deze beide vormen elkaar versterkt, dan wel naast elkaar kunnen bestaan;
- De specialist als vrijwilliger zullen we duidelijker positioneren. We kennen al een sprekersgroep,

maar ook de mensen die alleen maar een publicitaire taak hebben kunnen we als specialist zien;

- Een jaarlijks toerustingsprogramma is noodzakelijk met een veelzijdig en veelkleurig aanbod. Twee regio's hebben het afgelopen seizoen een experiment gedaan met het inschakelen van een externe training voor specifieke onderwerpen;
- De communicatie met alle vrijwilligers verloopt via Bijbelwerk, een blad dat in een nieuwe lay-out is verschenen en dat meer en meer ook het blad zal worden waar uitwisseling van ideeën en suggesties zal plaatsvinden;
- De inhoudelijke taken zullen we de komende tijd sterk concentreren rondom de verschijning van de Nieuwe Bijbelvertaling in het najaar van 2004. In dit kader wordt nu gewerkt aan een aanbod van een tiental praktische werkvormen waar de plaatselijke werkgroep vanaf het najaar mee aan de slag kan;
- Het rapport 'Binden, boeien en bekendmaken' vraagt om een plan van aanpak voor de komende jaren. Een en ander zal worden ontwikkeld en medio dit jaar worden voorgelegd aan het bestuur.

Met dit proces hebben we heel veel overhoop gehaald. Noodzakelijk, maar toch. En hoewel we de komende jaren voldoende huiswerk hebben aan de bovengenoemde punten is het de bedoeling dat we maart 2004 dit traject (op hoofdlijnen) afsluiten met een landelijke dag voor alle vrijwilligers. We proberen dat te combineren met een congres, waarin we zowel het startschot geven voor de lancering van de introductiecampagne van de Nieuwe Bijbelvertaling als ons 190-jarig bestaan vieren. Tevens is het dan 200 jaar geleden - in 1804 werd het Britsch en Buitenlandsch Bijbelgenootschap opgericht in Londen - dat het wereldwijde werk van de bijbelgenootschappen begon. Een kans die we graag aangrijpen om ook iets van ons proces te delen met collega's uit andere landen.

Een proces als dit is niet af. Misschien moet je zelfs wel zeggen: het is nooit af. Maar het is wel een proces, waarin we zien dat we bezig zijn om bruggen te bouwen naar de toekomst, waarin we stappen zetten waardoor het vrijwilligerwerk van het Bijbelgenootschap bij de tijd blijft en aantrekkelijk is. Het is een geweldige uitdaging die we graag met beide handen willen aangrijpen, omwille van onze missie!

Referenties

- Amelink, A. (2001) *De Gereformeerden*, Amsterdam: Bert Bakker.
- Bekkers, R. (2002) 'Secularisatie en veranderende motieven voor vrijwilligerswerk', in: Buijs, G. en Ploeg, J. van der (red.) *Pro Deo – geïnspireerd blijven in vrijwilligerswerk*, Zoetermeer: Boekencentrum.
- Bekkers, R. (2003) 'De bijdragen der kerkelijken', in: Schuyt, Th. (red.) *Geven in Nederland 2003*, Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Dekker, G. (2000) *Zodat de wereld verandert: over de toekomst van de kerk*, Baarn: Ten Have.
- Dekker, P. en Hart, J. (2002) 'Ontwikkelingen in de deelname aan vrijwilligerswerk in Nederland', in: Meijs, L. en Voort, J. (red.) *Vrijwilligerswerk in Nederland en Vlaanderen – proceedings van de onderzoeksbijeenkomst maart 2002*, Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Dijkstra-Algra, N. (1999) *Verscheidenheid van gaven*, Zoetermeer: Boekencentrum.
- Dijkstra-Algra, N. (2002) 'Gavengericht werven en werken...', *human resource management in de kerk*, in: Buijs, G. en Ploeg, J. van der (red.) *Pro Deo – geïnspireerd blijven in vrijwilligerswerk*, Zoetermeer: Boekencentrum.
- Douma, J. (2001) *Hoe gaan wij verder? Ontwikkelingen in de gereformeerde kerken (vrijgemaakt)*, Kampen: Uitgeverij Kok.
- Drucker, P. (1993) *Management voor non-profitorganisaties*, Schiedam: Scriptum Books.
- Gronemeijer, G. (1914) *Gedenboek Nederlandsch Bijbelgenootschap 1814-1914*, Amsterdam: Nederlands Bijbelgenootschap.
- Hendriks, J. (1990) *Een vitale en aantrekkelijke gemeente – model en methode van gemeenteopbouw*, Kampen: Uitgeverij Kok.
- Hendriks, J. (1995) *Terug naar de kern – vernieuwing van de gemeente en de rol van de kerkenraad*, Kampen: Uitgeverij Kok.
- Hustinx, L. (1999) 'Klassieke en nieuwe stijlen van vrijwilligheid in Vlaanderen', in: *Vrijwilligerswerk in Nederland en Vlaanderen, een positiebepaling – proceedings van de onderzoeksbijeenkomst 1999*, Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Jagersma, P. (2001) 'Op weg naar nieuwe organisatieprincipes', *Holland Management Review* 75 (januari-februari): p.80.
- Kotter, J. (1998) *Leiderschap bij verandering*, Schoonhoven: Academic Service.
- Kotter, J. (2002) *Het hart van de verandering*, Schoonhoven: Academic Service.
- Meiden, A. van der (1999) *De markt van geloven*, Baarn: Ten Have.
- Meiden, A. van der (2003) *Duurzaam geloven*, Baarn: Ten Have.
- Meijs, L. (2000) *Management van vrijwilligersorganisaties*, proefschrift Erasmus Universiteit Rotterdam, 3e druk, Utrecht: NOV.
- Meijs, L. en Hoogstad, E. (2000) 'Een ander paradigma? Het verschil tussen ledenmanagement en programmamanagement van vrijwilligers', in: Meijs, L. en Hoogstad, E. (red.) *Vrijwilligerswerk in Nederland en Vlaanderen – proceedings derde onderzoeksdag*, Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Nijssen, F. (1979) *Op zoek naar medewerkers – over de werving van vrijwilligers voor kerkelijk werk*, 's-Gravenhage: Boekencentrum.
- Schaaf, Y. (2002) *De blanke is gek*, Kampen: Uitgeverij Kok.
- Schenk, M. en Spaan, J. (1964) *Avonturen met het Woord – indrukken van honderdvijftig jaar bijbelgenootschapswerk*, Amsterdam: Nederlands Bijbelgenootschap.
- Schwarz, C. (1993) *De gaventest*, Hoornaar: Gideon.
- Schwarz, C. (1996) *Natuurlijke gemeenteontwikkeling*, Hoornaar: Gideon.
- Schuyt, Th. (1999) *Geven in Nederland*, Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Schuyt, Th. (2001) *Geven in Nederland*, Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Senge, P. (1992) *De vijfde discipline – de kunst en praktijk van de lerende organisatie*, Schiedam: Scriptum Books.
- Senge, P. (2000) *De dans der verandering – nieuwe uitdagingen voor de lerende organisatie*, Schoonhoven: Academic Service.
- Weggeman, M., Wijnen, G. en Kor, R. (2000) *Ondernemen binnen de onderneming: essenties van organisaties*, 5e druk, Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Winsemius, P. (1986) *Gast in eigen huis – beschouwingen over milieumanagement*, Alphen aan den Rijn: Samsom H.D. Tjeenk Willink.
- Wirtz, F. en Knip, H. (red.) (1996) *De professional als feniks*, Schiedam: Scriptum Books.

4 Campaigning organisaties in verandering: Van ledenmanagement naar programmamanagement

plaatsbepaling

Marijke Steenbergen,
directeur CIVIQ

Het artikel van Lucas Meijs begint met een waarschuwing aan managers van vrijwilligersorganisaties in Nederland die op zoek zijn naar nieuwe en meer doeltreffende managementbenaderingen. Alhoewel de techniek van 'programmamanagement' inderdaad in sommige gevallen een goed alternatief kan zijn voor het meer traditionele 'ledenmanagement', is dit zeker niet voor alle vrijwilligersorganisaties het geval. Meijs wijst op het belang van situationele factoren en het type vrijwilligersorganisatie. Vervolgens komt hij tot zijn onderzoeksvraag: Welke elementen van programmamanagement kunnen campaigning organisaties opnemen in hun ledenmanagement?

Meijs maakt duidelijk dat er ook binnen de categorie campaigning organisaties grote verschillen zijn. Er zijn campaigning organisaties die getypeerd kunnen worden als actiegroepen en/of lobbyorganisaties. Zij kunnen zich richten op een breder algemeen belang of een 'beperkt' eigenbelang. Campaigning organisaties hebben echter gemeen dat zij te maken hebben met twee primaire processen: interne meningsvorming en doorzetten (realiseren dat het standpunt ook tot verandering bij anderen of de samenleving leidt). Tussen beide primaire processen kan spanning bestaan. Zo vereist eenduidige meningsvorming beperking van het aantal participanten, terwijl voor het uitdragen en doorzetten van de standpunten juist wel veel participanten gewenst zijn. Interessant is ook dat ledenmanagement goed past bij het eerste primaire proces, terwijl programmamanagement bij uitstek geschikt lijkt om 'gewone burgers' aan te sporen om zich in te zetten voor het doorzetten/realiseren van de standpunten van de campaigning organisatie. Kortom, een mix van deze beide managementbenaderingen biedt voordelen aan campaigning organisaties. Natuurlijk is dit niet zonder slag of stoot gerealiseerd. Het vraagt creativiteit en veel kennis van de eigen organisatie.

Het artikel van Meijs wordt afgesloten met de constatering dat er meer onderzoek gedaan moet worden naar het management van campaigning organisaties. Een constatering die ik na lezing van dit artikel alleen maar kan beamen.

Campaigning organisaties in verandering

Van ledenmanagement naar programmamanagement

Veel Nederlandse organisaties die werken met vrijwilligers ervaren dat zij fundamenteel anders moeten gaan managen. Aan de hand van drie verschillende soorten non-profitorganisaties en de rol van vrijwilligerswerk daarin, kan gekeken worden in hoeverre een verschuiving naar een modernere manier van managen mogelijk is. Vooral bij campaigning organisaties, waar nauwelijks acceptatie is voor management, blijkt deze transitie een moeilijk bewandelbaar, maar interessant traject.

4

Lucas C.P.M. Meijs

Inleiding

Ook in het vrijwilligerswerk blijkt er geen eenduidige manier van management en organiseren te zijn. Hoe vrijwilligers gemanaged moeten worden is situationeel bepaald en er is dus geen 'best way of organizing volunteers'. Verscheidene auteurs besteden aandacht aan het hoe en waarom van het management van vrijwilligers (Cf. Handy, 1988; Brudney, 1990; Meijs, 1997; Smith, 2000; Walsem, 2001; Ellis, 1996). Meijs (1997) geeft aan dat steeds meer vraagtekens gezet kunnen worden bij het dominante procesmodel uit de Amerikaanse praktijkliteratuur. Ook Ellis, een van de bekendste representanten van dit Amerikaanse model, spreekt in workshops over de 'disenchantment' met de metafoer van de werkplaats en werkomgeving. Kortom, er komt steeds meer aandacht voor de relatie tussen de context van het vrijwilligerswerk en de manier waarop vrijwilligers gemanaged moeten worden.

Dit paper gaat op twee manieren in waarop vrijwilligers gemanaged kunnen worden. Het bouwt voort op werk van Meijs en Hoogstad (2000; 2001) en Karr en Meijs (in press) over twee verschillende managementbenaderingen die zij neerzetten als verklaring waarom allerlei Amerikaanse ideeën en projecten niet direct over te nemen zijn in Nederland. In deze onderzoeken wordt een onderscheid gemaakt tussen ledenmanagement en programmamanagement van vrijwilligers.

Tabel 1 geeft een samenvatting van de criteria waarop

de twee benaderingen vergeleken worden en de verschillende extreme invullingen per managementbenadering (zie verder Meijs en Hoogstad, 2001).

Meijs en Hoogstad (2000; 2001) geven aan dat de twee verschillende managementbenaderingen gebaseerd zijn op een ruwe vergelijking tussen de Verenigde Staten (programmamanagement dominant) en Nederland (ledenmanagement dominant). Tegelijkertijd constateren met name Meijs en Hoogstad (2000) in de kantlijn van hun betoog dat de Amerikaanse benadering wel beter aansluit bij veel ontwikkelingen in de Nederlandse samenleving, het bedrijfsleven en het vrijwilligerswerk. Het is daarom dat veel Nederlandse organisaties die werken met vrijwilligers ervaren dat zij (fundamenteel) anders moeten gaan 'managen'. Voor organisaties die met vrijwilligers werken heeft dit mogelijkserwijs als consequentie dat ze meer willen werken met technieken van programmanagement. Een verschuiving van ledenmanagement naar programmamanagement is dan ook precies waar de voorbeelden rondom modern vrijwilligerswerk (flexibilisering, projecten, korte klussen, werknemersvrijwilligerswerk etcetera) op neer komen. Echter, daar ontstaat vanuit het perspectief van situationeel management een gevaar. Niet voor alle typen organisaties die met vrijwilligers werken is programmamanagement beter dan ledenmanagement. Meijs en Hoogstad maken een tentatieve koppeling met de typologie van Handy (1988) en die van Meijs en Westerlaken (1994) (zie tabel 2).

Tabel 1: Vergelijking tussen ledenmanagement en programmamanagement

Vergelijkingscriteria	Ledenmanagement	Programmamanagement
Structuur		
Flexibiliseren	Van vrijwilliger naar taak / opdracht	Van taak naar vrijwilliger
Integratie	Geïntegreerde benadering	Losstaande programma's
Integratierichting in landelijke organisatie	Horizontaal (d.w.z. per afdeling)	Verticaal
Management	Groep van 'managers'	Eén manager
Bestuur	Dichtbij	Op afstand
Cultuur		
Organisatiecultuur	Sterk	Zwak
Vrijwilligers / medewerkers		
Betrokkenheid	Hoog	Laag
Betrokkenheid bij meerdere organisaties	Misschien	Meestal
Homogeniteit	Groot	Klein
Relatie	Men kent elkaar wel tot zeer goed	Men kent elkaar niet
Motivatie 1	Sociaalgericht	Doelgericht
Motivatie 2	Interne status bevestigen	Externe status verhogend
Proces		
Entreekosten	Hoge sociale kosten	Lage sociale kosten
Overstapkosten	Hoog	Laag
Verwachtingen	Impliciet	Expliciet
Erkenning	o.b.v aantal jaren lid	o.b.v prestatie
Bestede / geïnvesteerde uren	Hoog	Laag
Omgeving		
Noodzaak tot aanpassen aan omgeving	Klein	Groot
Aanpassingsvermogen	Klein	Groot

Handy (1988) beschrijft drie verschillende typen van non-profitorganisaties op basis van hun doelstelling en missie. Hij onderscheidt 'service delivery', 'campaigning' en 'mutual support/mutual benefit' organisaties. Meijs (1997) werkt deze driedeling uit naar landelijk opererende vrijwilligersorganisaties.

Service delivery organisaties zijn gericht op het bedienen van een echte klant of cliënt buiten de organisatie. In het algemeen streven de vrijwilligers en medewerkers van deze organisaties ernaar om de klanten goed te bedienen. Dit betekent dat er acceptatie is voor management, selectie, werving en dergelijke (coördinerende) taken/werkzaamheden. Het is alleen mogelijk als vrijwilliger toe te treden tot een service delivery organisatie wanneer men over de vereiste kwalificaties beschikt. Dat kan soms betekenen dat de vrijwilliger heel uitgebreide cursussen moet volgen (zoals bijvoorbeeld Aids-buddies of telefonische hulpdiensten), maar het komt ook voor dat dit niet noodzakelijk is en men geen cursussen hoeft te volgen of speci-

fieke vaardigheden dient te bezitten (bijvoorbeeld bezoekwerk). *Service delivery organisaties* worden gekenmerkt door een hoge mate van professionaliteit, en klantgerichtheid. Het blijkt dat deze professionaliteit, gedefinieerd als je werk goed doen, zowel aan de kant van beroepskrachten en vrijwilligers aanwezig is. De *campaigning organisatie* heeft niet één echte klant of cliënt, maar een hele wereld om te overtuigen. Voor deze organisatie geldt dat iedere 'gelovige' er een is. Als je gelooft in de goede zaak dan word je geaccepteerd als vrijwilliger. Iedere bijdrage is welkom en mag eigenlijk niet worden betwist. Dit leidt er toe dat er nauwelijks acceptatie is voor het management, de organisatie is geen issue in een campaigning organisatie. De meeste vrijwilligers, maar ook beroepskrachten, vinden dat dat maar door iemand anders gedaan moet worden. Binnen campaigning organisaties worden soms vrij heftige discussies over de effectiviteit van instrumenten en de juiste, normatief verantwoorde, doelstelling/ideologie.

Tabel 2: Drie indelingen gecombineerd (Meijs en Hoogstad, 2000)

	Vrijwilligers-ondersteunde organisatie	Vrijwilligers-georganiseerde organisatie
Mutual support	Programmamanagement	Ledenmanagement
Service delivery	Programmamanagement	Programmamanagement
Campaigning	Programmamanagement met ledenmanagement-component rondom de besluitvorming	Ledenmanagement of programma-management met sterke ledenmanagement-component rondom de besluitvorming

De *mutual support organisatie* bestaat omdat een bepaalde groep mensen zich verenigt op iets dat hen (ver)bindt, bijvoorbeeld een bepaalde ziekte, het verzamelen van theekoppen, een gedeelde belangstelling of een sport. Mutual support organisaties richten zich op onderlinge steun en hulpverlening tussen de leden van de organisatie of het behalen van gezamenlijk voordeel. Onderlinge solidariteit en gezelligheid zijn de belangrijkste items. Bij mutual support organisaties is er vooral sprake van een cultuur van 'dingen samen doen'; men heeft gezamenlijk een bepaalde hobby, ziekte of iets anders en men wil ook gezamenlijk de organisatie inrichten. De grote frustratie bij mutual support organisaties ontstaat dan ook wanneer anderen niets doen behalve sporten, postzegels verzamelen of ziek zijn. Het sterke punt van mutual support organisaties is dat wanneer de 'hobby-energie' los komt voor een activiteit of de organisatie, alles zo ongeveer mogelijk is.

Meijs en Westerlaken (1994) maken onderscheid naar de relatie tussen beroepskrachten en vrijwilligers:

- De *vrijwilligers-bestuurde organisatie*¹ is een organisatie waarbij de doelen worden gesteld door de vrijwilligers die het bestuur vormen, maar waarbij de beleidsvoorbereiding en uitvoering in handen is van beroepskrachten;
- Bij de *vrijwilligers-ondersteunde organisatie* worden de doelen en het beleid vooral geformuleerd door beroepskrachten die ook het primaire proces uitvoeren. Vrijwilligers verrichten slechts een beperkt deel van de uitvoerende taken;
- In *vrijwilligers-georganiseerde organisaties* worden door vrijwilligers de doelen van de organisatie gesteld en gerealiseerd. Zij worden daarbij eventueel ondersteund door beroepskrachten.

Volgens Meijs en Hoogstad (2000) past programmamanagement goed bij service delivery organisaties, in

sommige situaties wel en soms niet bij campaigning organisaties en niet bij mutual support organisaties. Ten slotte stellen zij dat de relevantie van het onderscheid kan liggen in het creëren van een 'internal fit' bij organisaties die met vrijwilligers werken. Internal fit wil zeggen dat de opbouw van de organisatie, zowel qua structuur en cultuur als qua processen, een logische samenhang vertoont.

Het feit dat medewerkersvrijwilligerswerk in Nederland tot nog toe niet goed van de grond is gekomen, kan bijvoorbeeld op grond van deze benadering worden verklaard; deze benadering van vrijwilligerswerk past gewoonweg niet bij de rest van de organisatie. Dat is precies de waarschuwing die ten grondslag ligt aan dit paper. Is het mogelijk om binnen het ledenmanagement, componenten van programmamanagement in te brengen zonder dat daarmee de balans verstoord wordt?

Onderzoeksvraag en methodologie

Dit artikel gaat specifiek in op de mogelijkheden en onmogelijkheden voor campaigning organisaties om onderdelen van programmamanagement te introduceren in het ledenmanagement of misschien wel beter geformuleerd om de harde kanten van ledenmanagement eraf te halen.

De vraagstelling van dit paper is: *Welke elementen van programmamanagement kunnen campaigning organisaties opnemen in hun ledenmanagement?*

Het paper is gebaseerd op lopend onderzoek naar de relatie tussen context en vrijwilligersmanagement, de verschillen tussen leden- en programmamanagement, advieswerk in enkele organisaties, de discussies tijdens workshops en presentaties over de verschillen tussen deze twee benaderingen en enkele interviews met managers van campaigning vrijwilligersorganisaties voor de expliciete vraagstelling van dit onderzoek.

¹ Dit type organisatie zal in het artikel verder buiten beschouwing worden gelaten.

Ledenmanagement en programma-management in campaigning organisaties

In dit onderdeel wordt specifiek ingegaan op de twee managementbenaderingen in de context van campaigning organisaties. In de eerste paragraaf wordt ingegaan op het organisatie- en managementkarakter van campaigning organisaties. Daarbij wordt specifiek ingegaan op de positie van vrijwilligers. In de tweede paragraaf wordt gekeken naar de veranderingen in vrijwilligersmanagement in campaigning organisaties.

Campaigning organisaties nader bekeken

Zoals eerder beschreven geeft Handy (1988) aan dat een campaigning organisatie niet een echte klant heeft, maar juist een hele wereld om te overtuigen. Dat overtuigen kan betrekking hebben op concrete en abstracte doelen, ergens voor of tegen zijn, progressief of conservatief zijn en soms zelfs in de ogen van anderen crimineel, zoals bijvoorbeeld bij de ETA, RARA of IRA. De laatste voorbeelden maken duidelijk dat campaigning organisaties vaak een spannende combinatie hebben van zowel private als publieke componenten van non-profitorganisaties. In het perspectief van anderen, meestal de tegenstanders van de betreffende campaigning organisatie, zijn sommige organisaties teveel gericht op een 'particulier belang' of een 'NIMBY (not in my backyard)'.

Voor de meeste campaigning organisatie geldt dat iedere 'gelovige' er één is. Geloof je in de goede zaak, dan ben je welkom als lid en vrijwilliger. Iedere bijdrage is welkom en mag eigenlijk niet worden betwist. Er zijn veel minder duidelijke selectiecriteria dan bij de twee andere typen organisaties, mutual support en service delivery. Hoewel iedere gelovige telt, zijn campaigning organisaties vaak keihard in het informeel selecteren van vrijwilligers. Verkeerde schoenen, niet vegetarisch zijn of juist wel, allerlei kleine dingen kunnen voor de incrowd duidelijk maken dat de potentiële vrijwilliger toch geen echte gelovige is. Campaigning organisaties zijn niet altijd echte organisaties in termen van structuren. Vaak zijn het meer bewegingen waaraan mensen en andere groepen deelnemen. Van Noort (1988) beschrijft de ontwikkeling van drie sociale bewegingen en wordt daarbij geconfronteerd met het ontbreken van formele organisaties, structuren, notulen en dergelijke bij de kraakbeweging. Het is volstrekt onduidelijk waar de grenzen van

deze organisaties zijn, in deelnemers en bestaan.

Duidelijk is dat campaigning organisaties sterk van elkaar kunnen verschillen. Zo zijn er campaigning organisaties die getypeerd kunnen worden als actiegroepen en/of pressiegroepen (Cf. Huberts en Noort, 1989; Noort, 1988; Noort et al., 1987) of in een neutrale term lobby-organisaties. In deze categorie vallen onder andere organisaties met alleen beroepskrachten die proberen de overheid of andere stakeholders te beïnvloeden, waaronder ook commerciële lobby-organisaties en de maatschappelijk middenveld organisaties uit het poldermodel.

Andere organisaties zijn juist alleen lokaal actief met betrokken burgers (vrijwilligers) in het kader van een 'beperkt' eigenbelang, zoals het tegengaan van de vestiging van een Hospice of de aanleg van de Betuweroute. Een lokale kleine organisatie kan zich echter ook richten op een breder algemeen belang, bijvoorbeeld als het gaat om huurders- of bewonersverenigingen of de verschillende door de lokale overheid geïnstalleerde leefbaarheidsgroepen. Zeker bij deze organisaties speelt het issue van de aanwezigheid en positie van een achterban en de legitimiteit van de uitspraken van de organisatie. Spreekt de buurtvereniging wel namens de hele buurt?

Een tussenliggende categorie zijn de landelijk opererende organisaties met lokale afdelingen zoals bijvoorbeeld Amnesty International, Milieudefensie, de Dierenbescherming, gehandicaptenraden/platforms en dergelijke.

Een bijna totaal andere groep van campaigning organisaties richt zich exclusief op het werven van fondsen zonder daarbij duidelijke politieke statements in te nemen. Voorbeelden hiervan zijn de meeste collectiebusfondsen.

Voor het management van campaigning organisaties is de consequentie van het open karakter van de bewegingen vaak dat er nauwelijks acceptatie is voor management. Continuïteit in de organisatie 'an sich' is geen issue. Management en organisatie, dat moeten anderen doen. Vanzelfsprekend is er wel veel belangstelling voor het organiseren van de (eenmalige) acties, maar dat is bijzonder instrumenteel. De consequentie hiervan is dat in veel campaigning organisaties de besturen helemaal niet besturen. Tijdens bestuursvergaderingen wordt uitgebreid gesproken

over de standpunten van de organisatie en hoe die naar buiten kunnen worden gebracht en veel minder over organisatieonderwerpen die te maken hebben met de continuïteit van het organiseren zelf. Maar het praten over de eigen standpunten en het voeren van acties is in deze organisaties het primaire proces!² De vraag is dus, wie bestuurt de organisatie als de bestuurders aan het 'voetballen' zijn? Campaigning organisaties functioneren vaak volgens de regels van de 'politieke metafoor' van Morgan (1986). Als het bestuur discussieert over organisatie en management issues, dan is dat vaak in een interne politieke context. Onderwerpen zoals de verenigingsdemocratie en de invloed van leden op het beleid, of juist het voorkomen van invloed van leden op het beleid zijn hierbij belangrijke vraagstukken.

Een gevolg van deze politieke manier van organiseren en besturen is dat de organisaties kunnen splitsen op zware discussies. Er zijn twee potentiële heftige discussies. De eerste discussie richt zich op de inhoud van de standpunten en het volgens deze standpunten leven. Bij de Nederlandse Dierenbescherming speelde enkele jaren geleden bijvoorbeeld een discussie over de mogelijkheid voor slaggers om lid te worden. En mag het eten van vlees wel als je bestuurslid bent van een dergelijke organisatie? De andere discussie gaat over de effectiviteit of toelaatbaarheid van instrumenten. Is het opblazen van McDonald's effectief en toelaatbaar?

Overigens geldt wel dat bijna iedere organisatie campaigning elementen in zich heeft omdat ten eerste aan stakeholders de legitimiteit moet worden bewezen en ten tweede de 'politieke' omgeving van organisaties beïnvloed moet worden. Het lijkt er wel op dat door de dominantie van overheidsfinanciering in de Nederlandse non-profitsector de noodzaak voor campaigning naar het algemene publiek toe kleiner is voor service delivery organisaties, dan in landen zoals de Verenigde Staten of het Verenigd Koninkrijk. Als een organisatie veel private donors moet werven, dan zal de organisatie ook duidelijk moeten maken wat zij wil veranderen of behouden in de samenleving.

Bij campaigning organisaties speelt vaak een keuze over de instrumenten in termen van afzetten tegen de stakeholder (met allerlei vormen van actievoeren) of

meebeslissen met de stakeholder. Dit kan gevolgen hebben voor het voortbestaan van de organisatie. Een voorbeeld hiervan is Greenpeace. Greenpeace is voor veel bedrijven een belangrijke gesprekspartner waar rekening mee wordt gehouden. De consequentie is dat eisen van Greenpeace vaak worden vervuld zonder dat daarvoor een publieke actie nodig is. Vanuit het oogpunt van effectiviteit voor het milieu is dat geweldig. Echter, de fondsenwervende kracht van Greenpeace neemt hierdoor af. Carroll en Harris (1999) beschrijven het functioneren van vrijwilligers bij Greenpeace in het Verenigd Koninkrijk. Zij stellen dat Greenpeace zowel elementen van een sociale beweging als van een 'pressure group' in zich verenigt.

Management: twee primaire processen

Campaigning organisaties hebben te maken met een fundamenteel dilemma. Enerzijds willen ze zoveel mogelijk medestanders (al dan niet officieel) voor hun ideeën hebben. Anderzijds willen ze de wereld zo precies mogelijk indelen in 'vrienden en vijanden' om hun gedachtegoed zo zuiver mogelijk te houden. Dat kan als consequentie hebben dat het groepje vrienden het karakter krijgt van 'gezworen' en 'samenzweerders'. Of, zoals onder anderen beschreven door Meijs (1997) in politieke partijen waar een incentive is om de actieve betrokkenheid van (nieuwe) leden tegen te gaan omdat goede nieuwe leden misschien ook aanspraak willen maken op de schaarse beschikbare politieke posities. Deze neiging tot buitensluiten sluit goed aan bij de verschuiving van de Nederlandse politieke partijen van massabeweging naar kaderpartij (Koole, 1992; 1993). Bij een kaderpartij is er sprake van een kleine groep die de organisatie vooral inzet als ondersteuner voor de verkiezingen. Op dat moment worden er medestanders geworven.

Deze dubbelslachtigheid van campaigning organisaties is een echt managementdilemma. Het vertaalt zich vaak in een discussie over de legitimiteit van de organisatie. Spreekt de organisatie wel namens de mensen die zij claimt te vertegenwoordigen? Intern wordt deze discussie aangewakkerd door buitengesloten leden en stakeholders. Extern wordt deze discussie aangewakkerd door de 'tegenstanders' van de organisatie. Als de legitimiteit gebaseerd is op een duidelijke achterban (emancipatie organisaties) of de grote getal-

² In een landelijke ouderenbond definieert een meerderheid van de besturen haar hoofdtak als het behartigen van de belangen van de leden. Dit is het primaire proces van de organisatie.

len van de achterban (bijvoorbeeld de milieubeweging), dan maakt dit het managementdilemma groter. Voor het management en het bestuur gaat het om het balanceren van eigen belang (zelf kunnen beslissen en het organiseren eenvoudig houden) en de legitimiteit van de organisatie (veel potentiële criticasters erbij betrekken).

Een andere consequentie van het managementdilemma lijkt te zijn dat campaigning organisaties, misschien nog wel meer dan andere organisaties, draaien op kernvrijwilligers. Kernvrijwilligers (Pearce, 1993; Meijs, 1997) zijn die vrijwilligers die prioriteit geven aan de organisatie, in plaats van alleen maar tijd. Juist in campaigning organisaties geldt dat het werk nooit stopt en dat het bijna een integraal onderdeel van je leven wordt. Carroll en Harris (1999: 16) constateren dat het dominante 'workplace model' in de praktijk van organisaties in het Verenigd Koninkrijk simpelweg niet toepasbaar is in campaigning organisaties. Het belangrijkste is dat de vrijwilligers vooral op zoek zijn naar zelf-expressie, sociale solidariteit en in sommige gevallen status. Zij verwijzen naar Mason (1996) die terecht aangeeft dat veel organisaties moeten zorgen voor een goed management van 'the expressive dimension'. De aanbeveling is om uit te gaan van het bestaande enthousiasme en commitment bij de vrijwilligers.

Als gevolg van de aanwezigheid van het managementdilemma hebben campaigning organisaties twee primaire processen: meningsvorming en doorzetten (realiseren dat het standpunt ook tot verandering bij anderen of de samenleving leidt). Inhoudelijk zijn hier twee discussies aan gekoppeld. Bij meningsvorming gaat het om de vraag 'wat de leer is'. Bij doorzetten gaat het om de vraag of een bepaalde actie of activiteit effectief en geoorloofd is (Cf. Ruller, 1989). Tussen de twee primaire processen kan een interessante spanning bestaan. Voor een eenduidige en duidelijke meningsvorming is een beperking van het aantal participanten noodzakelijk. Daarom kiezen organisaties graag voor een stichting in plaats van een vereniging. Voor het uitdragen en doorzetten van de standpunten streven deze organisaties juist naar heel veel partici-

panten. Maar, dit moeten dan vaak wel participanten zijn die bijdragen door hun aanwezigheid of nauw beschreven bijdrage. Zodra er echt namens de organisatie gesproken en onderhandeld moet worden, neemt een kleine groep het over. Waar veel autonome groepen en leden bestaan, ontstaat dan ook een reusachtig 'organizational control' probleem.

Vanuit het perspectief van (leden)management van vrijwilligers kennen campaigning organisaties daarom de volgende 'grote' problemen:

- Om toe te kunnen treden tot beide primaire processen, moeten mensen vaak door een informele ballotage heen, waarbij uitgebreid wordt gekeken of de potentiële nieuwe vrijwilliger 'het hart op de juiste plaats' heeft of 'streng genoeg is in de leer'. Deze ballotage gaat vaak via allerlei informele en subjectieve criteria zoals kleding, achtergrond en dergelijke³;
- Om deel te mogen nemen aan de meningsvorming, wordt de ballotage strenger. Soms moeten mensen een bepaalde tijd lid zijn, bijvoorbeeld om te mogen stemmen over de samenstelling van een lijst bij een politieke partij. In andere situaties moet iemand hiervoor van een bepaalde denominatie of van een bepaalde sekse zijn;
- Om namens de organisatie te mogen spreken, moeten mensen soms langer lid zijn, zoals bij politieke partijen waar mensen vaak langer dan een jaar lid moeten zijn om namens de organisatie in politieke organen te mogen zitten;
- Om deel te kunnen nemen aan de relevante podia voor meningsvorming, moet eerst veel gezag verworven worden door langdurig 'folderen' of door externe erkenning in termen van kennis of kennis-sen;
- Om deel te mogen nemen aan massale acties om het standpunt van de organisatie uit te dragen of door te zetten, zijn mensen snel welkom maar deze worden vervolgens weggehouden van de meningsvorming en moeten zich daar niet te snel en teveel mee willen bemoeien.

Campaigning organisaties hebben dus voor de meningsvorming krachten die gaan in de richting van ledenmanagement; meningsvorming is het werk van een

³ Enkele jaren terug speelde de discussie over het kunnen dragen van hoofddoekjes in openbare functies bij onder andere de rechtspraak. De discussie werd ook bij de blad Opzij gevoerd, waar de hoofdredactrice aangaf dat het dragen van hoofddoekjes bij Opzij niet toegestaan was omdat deze symbool staan voor vrouwenonderdrukking. Als Opzij gezien wordt als een campaigning organisatie, dan is dit een toegestane subjectieve beoordeling of iemand wel het hart op de juiste plek heeft. Als Opzij gezien wordt als een service delivery organisatie is het waarschijnlijk een vorm van verkapte discriminatie.

beperkte elite die strenge selectiecriteria hanteert. Voor het proces van doorzetten zijn er juist krachten die werken in de richting van programmamanagement waarbij 'gewone burgers' worden aangespoord om activistisch in door de organisatie voorgeschreven en voorbedachte vormen deel te nemen. Dit is inderdaad de campaigning organisatie met de massale acties waarop het theoretische perspectief van de sociale beweging, gebaseerd op 'resource mobilization', beter geschikt is (Cf. Huberts en Noort, 1989; Noort, 1988, Noort et al., 1987; Milofsky, 1987).

Discussie

Kijkend vanuit de literatuur is programmamanagement een bruikbare en passende managementbenadering voor campaigning organisaties die bij het doorzetten gebruik kunnen en willen maken van de ondersteuning van veel mensen. Campaigning organisaties die staan in een traditie van resource mobilization doen er dan ook verstandig aan om hun activistische component verder te 'programmatiseren'. Concreet betekent dit dat de gewenste bijdrage zo gestructureerd mogelijk moet worden aangeleverd, maar dat de potentiële vrijwilliger tegelijkertijd daarbij zoveel mogelijk vrijheid heeft om tijd en plaats invulling te geven. Daarbij moet er gezorgd worden voor een verlaging van de transactiekosten voor de vrijwilligers/deelnemers. Virtuele vormen van vrijwilligerswerk zijn daarbij zeker bruikbaar, zoals voorbeeld 1 van Amnesty International laat zien.

Voorbeeld 1: Nieuwe vormen van vrijwilligersmanagement bij Amnesty International

Bij Amnesty International bestaat de verschuiving van leden- naar programmamanagement uit het beperken van de tijdsinvestering die mensen moeten doen en het loskoppelen van het schrijfwerk van de afdelingenstructuur. Geslaagde voorbeelden zijn de twee nieuwe landelijke 'schrijfgroepen' op basis van nieuwe technologie (de sms-groep met ongeveer 7.000 deelnemers, de e-mail-groep met ongeveer 10.000 deelnemers). Opvallend is dat in het e-mail-bestand veel meer 'gewone' Amnesty-vrijwilligers staan dan in het sms-bestand. Sms'ers worden ook op andere plaatsen geworven zoals op festivals, via spotjes op tv en via reclame op onder andere Hoog Catherijne. Nieuwe technologie is hier gebruikt om het vrijwilligerswerk extreem te flexibiliseren, los te koppelen van geografische gebieden en van persoonlijk contact tussen de vrijwilligers!

Ledenmanagement biedt aan de zijde van meningsvorming voordelen. Gezien het grote afbreukrisico voor campaigning organisaties ten aanzien van de discussies omtrent de leer en de geoorloofde middelen, is het belangrijk om die discussies diep te voeren met mensen die je vertrouwt. Ledenmanagement geeft daarvoor voldoende mogelijkheden. Wel moeten organisaties ervoor waken om binnen de groep medebeslissers mensen uit te sluiten. Als dat gebeurt, wordt het risico op oligarchievorming wel erg groot. Ook kan de organisatie dan verstrikt raken in het eigen gelijk. Het CDA worstelt duidelijk met het conflict tussen druk om met een beperkte groep de belangrijke dingen te doen en de enorme (tijds)investering die hierdoor van mensen wordt gevraagd. Allerlei interne veranderingstrajecten zijn dan ook gericht op het flexibeler maken van de bijdrage van mensen aan het CDA. Dat blijkt een bijzonder moeizaam proces te zijn. In voorbeeld 2 zijn enkele oplossingen gegeven.

Voorbeeld 2: Nieuwe vormen van vrijwilligersmanagement bij het CDA

Het CDA is een duidelijk voorbeeld van een organisatie die worstelt met de spanning en overgang naar een meer moderne organisatie, naar een moderne politieke partij. Het vraagstuk is hoe de ledenbinding van het oude organiseren in stand kan worden gehouden, terwijl toch de organisatie open gemaakt wordt voor investeringen van leden en sympathisanten die minder tijd en emotie kosten. Concreet betekent dit dat vooral de sociale kosten om toe te treden omlaag moeten. Daarnaast is vooral voor het doorzetten van de eigen mening een veel bredere beweging noodzakelijk, met meer mensen en meer (implementatie) macht.

Binnen het CDA zijn verschillende rapporten verschenen in het kader van partijvernieuwing. Ook zijn er veel nieuwe experimenten geweest om plaats te geven aan andere groepen zoals vrouwennetwerken (als alternatief voor het vrouwenberaad), dertigersnetwerken (als alternatief voor jonge drukke mensen) en andere losse verbanden. Op de keper beschouwd, zijn echter de verschillen tussen lokale afdelingen en deze netwerken niet zo groot. Beide vergen een redelijke tijdsinspanning van een vaste groep mensen en zijn slechts beperkt toegankelijk voor anderen. Eigenlijk zijn alle initiatieven die gericht zijn op het opzetten van alternatieve 'afdelingen' niet geslaagd.

Tabel 3: Sterke en zwakke punten managementbenaderingen

	Ledenmanagement		Programmamanagement		Transitie
	Sterk	Zwak	Sterk	Zwak	
Meningsvorming	Eenduidigheid en continuïteit in beleid	Laag democratisch gehalte Radicalisering van de organisatie en daarmee mogelijke kloof met samenleving/ mogelijke achterban	Hoog (schijn)democratisch gehalte doordat veel mensen mogen meepraten en -stemmen	Risico van zwalkend beleid of schijn-democratie	Flexibele vormen van meningspeiling (marktonderzoek, e-voting, praatgroepen, nokia-groepen)
Doorzetten	Harde 'illegale' acties met enkele getrouwen Uitdragen van standpunten op kritieke plaatsen/momenten	Radicalisering van de organisatie en daarmee vervreemding van een mogelijke achterban	Demonstreren met veel mensen	Lage niveaus van inhoudelijke betrokkenheid Kwetsbaarheid van organisatie voor verkeerde deelnemers	Veel kleine voorgestructureerde bijdragen die naar tijd en plaats in te vullen zijn

Twee trajecten

Een van de geslaagde trajecten is de introductie van het donateurschap. In het kader van partijvernieuwing is regelmatig gesproken over het mogelijk maken van een landelijk donateurschap, een financiële ondersteuning voor het CDA zonder de rechten van het lidmaatschap. De grote weerstand hiertegen kwam van lokale afdelingen die bang waren dat hun leden zouden kiezen voor een goedkoper donateurschap. Na de introductie van het donateurschap blijkt het kannibalisme heel laag te zijn.

De donateurs kunnen gezien worden als de optie om deel te nemen aan het CDA zonder de hoge impliciete of expliciete verwachtingen die bij het lidmaatschap horen. Overigens bestaan deze verwachtingen zowel bij de organisatie als bij de (potentiële) leden. In het onderzoek voor Management van Vrijwilligersorganisaties (Meijs, 1997) was één van de klachten van ledenwervers, dat mensen geen lid willen worden omdat 'als ze lid werden ook actief mee wilden doen en daarvoor geen tijd beschikbaar hadden'.

Een ander traject betreft een organisatorische vernieuwing in één van de provinciale afdelingen⁴. Een van de kernproblemen van de provinciale afdelingen van het CDA wordt veroorzaakt door het systeem van vertegenwoordiging (Cf. Meijs, 1997). Dit systeem leidt er onder andere toe dat de vrijwilligers van de provinciale afdeling vaak geen idee hebben wat van hen verwacht wordt. In deze provinciale afdeling is stelselmatig gewerkt aan het opstellen van functieomschrijvingen en

daarbij behorende profielen voor de bestuursleden. Na enkele jaren is de omslag bereikt, waarbij lokale afdelingen bij hun afvaardiging naar het bestuur rekening houden met de taken die hun 'afgevaardigde' moet gaan uitvoeren. Overigens is in dit bestuur in de vergaderorde een duidelijke scheiding gemaakt tussen besturen en praten over de politiek (het primaire proces).

Bij deze verschillende voorbeelden wordt ledenmanagement op twee basale manieren 'opengebrouwen' door programmacomponenten. Allereerst, door naast de horizontale structuur (de afdelingen) verticale structuren te zetten. Verticale structuren die door 'Chinese muren' afgescheiden worden van de oude structuren en de verouderde manieren van werken. Voorbeelden hiervan zijn de donateurs bij het CDA en het sms-bestand bij Amnesty International. Ten tweede, door het veranderen van de manier van werken van de lokale groepen. Voorbeelden daarvan zijn roosters voor rijden en bardiensten bij sportverenigingen, maar ook de introductie van taak- en functieomschrijvingen bij het CDA. Dit veranderen kan ook geïnitieerd worden door vanuit het landelijk niveau eenmalige activiteiten te ontwikkelen waaraan afdelingen kunnen deelnemen.

Tabel 3 geeft een samenvatting van potentiële sterke en zwakke punten van de twee managementbenaderingen in de genoemde primaire processen.

De komende tijd zullen veel campaigning organisaties een transitie moeten maken van ledenmanagement naar programmamanagement omdat het huidige

⁴ Waarschijnlijk zijn er meer provinciale maar vooral lokale afdelingen waar de manier van werken is veranderd, maar het zicht daarop ontbreekt vanuit het landelijke niveau.

ledenmanagement te zware investeringen vraagt van vrijwilligers. De alom aanwezige trend tot flexibilisering van het vrijwilligerswerk zal ook in campaigning organisaties vorm moeten krijgen. Op dit moment lijken er de volgende opties voor de transitie te zijn:

- Vergroten van de scheiding tussen de mensen die deelnemen aan de meningsvorming en aan het doorzetten, zodat niet teveel mensen geweigerd worden om een bijdrage te leveren aan het doorzetten;
- Het maken van kleine tijdelijke groepen rondom deelthema's die zowel meningsvorming als doorzetten voor hun rekening nemen, om ervoor te zorgen dat mensen ook zonder lange voorgeschiedenis in de organisatie of erkende externe ervaring een volledige bijdrage kunnen leveren;

- Het realiseren en 'kant en klaar aanbieden' van extreem kleine bijdragen aan de doorzetkant, bijvoorbeeld door het organiseren van demonstraties, intekenlijsten en dergelijke;
- Eigen 'verticale' groepen maken die met nieuwe methoden bijdragen aan de doorzet van de standpunten.

Het is duidelijk dat er veel meer onderzoek moet worden gedaan naar het management van campaigning organisaties in het algemeen en het werken met vrijwilligers in het bijzonder.

Referenties

- Brudney, J. (1990) *Fostering volunteer programs in the public sector, Planning, initiating, and managing voluntary activities*, San Francisco/Oxford: Jossey-Bass.
- Carroll, M. en Harris, M. (1999) 'Voluntary action in a campaigning context: An exploratory study of Greenpeace', *Voluntary action* Vol.2, Nr.1: pp.9-18.
- Ellis, S. (1996) *From the Top Down: The Executive Role in Volunteer Program Success*, Philadelphia: Energize.
- Handy, C. (1988) *Understanding voluntary organizations, how to make them function effectively from the author of understanding organizations*, London: Penguin Books.
- Huberts, L. en Noort, N. van (red.) (1989) *Sociale bewegingen in de jaren negentig, Stand van zaken en vooruitblik*, Leiden: SWWO Press.
- Karr, L. en Meijs, L. (in press) 'On my honor, you can count on me: Management Strategies and Organizational Commitment Among Volunteers'.
- Koole, R. (1992) *De opkomst van de moderne kaderpartij - Veranderende partijorganisatie in Nederland 1960-1990*, Utrecht: Aula/Het Spectrum.
- Koole, R. (1993) 'Het CDA als moderne kaderpartij', in: *CDA-Jaarboek 1993-1994*, 's-Gravenhage: SDU: pp.52-64.
- Mason, D. (1996) *Leading and managing the expressive dimension*, San Fransisco: Jossey-Bass.
- Meijs, L. en Westerlaken, C. (1994) 'Vrijwilligersorganisaties en HRM, Talenten: beleid of misleid?', *Personeelbeleid* 6: pp.37-43.
- Meijs, L. (1997) *Management van vrijwilligersorganisaties*, proefschrift Erasmus Universiteit Rotterdam, Utrecht: NOV.
- Meijs, L. en Hoogstad, E. (2000) 'Een ander paradigma? Het verschil tussen ledenmanagement en programmamanagement van vrijwilligers', in: Meijs, L. en Hoogstad, E. (red.) *Vrijwilligerswerk in Nederland en Vlaanderen – proceedings derde onderzoeksdag*, Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Meijs, L. en Hoogstad, E. (2001) 'New ways of managing volunteers: combining membership management and program management', *Voluntary action* Vol.3, Nr.3: pp.41-61.
- Milofsky, C. (red.) (1987) *Community organizations: Studies in resource mobilization and exchange*, New York: Oxford University Press.
- Morgan, G. (1986) *Images of organization*, Beverly Hills: Sage.
- Noort, W. van, Huberts, L. en Rademaker, L. (1987) *Protest en pressie, een systematische analyse van collectieve actie*, Assen/Maastricht: Van Gorcum.
- Noort, W. van (1988) *Bewogen bewegingen, een vergelijking van de anti-kernenergie-, kraak- en milieubeweging*, Amsterdam: S-UA.
- Pearce, J. (1993) *Volunteers, the organizational behavior of unpaid workers*, London/New York: Routledge.
- Ruller, H. van (1989) 'Het CDA als organisatie', *Christen Democratische Verkenningen*, maandblad van het Wetenschappelijk Instituut voor het CDA 5: pp.207-14.
- Smith, D. (2000) *Grassroots Associations*, Thousands Oaks: Sage.
- Walsem, R. van (2001) *Parameters van lokale vrijwilligersorganisaties*, afstudeerscriptie Erasmus Universiteit Rotterdam, Faculteit Bedrijfskunde.

5 Doelgroepenbenadering bij vrijwilligersorganisaties

De functie van vrijwilligerswerk verschilt voor diverse groepen vrijwilligers. Voor jongeren heeft vrijwilligerswerk vaak een sociale functie. Voor allochtonen speelt daarnaast de integrerende functie van vrijwilligerswerk een belangrijke rol. Duidelijk is verder dat bepaalde groepen in de Nederlandse samenleving beter vertegenwoordigd zijn in het doen van vrijwilligerswerk dan andere. Dat wil echter niet zeggen dat een groot deel van de ontbrekende groepen geen interesse heeft voor vrijwilligerswerk. Sommige groepen worden eenvoudigweg niet of nauwelijks bereikt.

Vrijwilligersorganisaties, vrijwilligerscentrales en vrijwilligersvacaturebanken besteden inmiddels meer aandacht aan het werven van vrijwilligers. Zij richten de wervingscampagnes steeds professioneler in. Ook de Vrijwilligerscentrale Almere heeft onlangs een onderzoek afgerond naar de mogelijkheden om de wervingsacties van nieuwe vrijwilligers efficiënter en effectiever in te richten. Aranka Verheugd rapporteert hierover in het hierna volgend artikel.

Insteek van het onderzoek in Almere is de doelgroepenbenadering. Factoren die voor het werven van nieuwe vrijwilligers in ogenschouw zijn genomen betreffen: de beeldvorming van groepen ten aanzien van vrijwilligerswerk, het medium dat wordt gebruikt om groepen te benaderen en de redenen van groepen om geen vrijwilligerswerk te doen.

Aranka Verheugd concludeert: er lijkt inderdaad een noodzaak te zijn voor een gedifferentieerd beleid ten aanzien van het werven van nieuwe vrijwilligers. De verschillende groepen worden niet bereikt via een zelfde wervingsmethode. Doelgroepenbenadering – rekening houdend met verschillende kenmerken van groepen – biedt kansen om de wervingscampagnes van vrijwilligersorganisaties effectiever en efficiënter te maken.

plaatsbepaling

Wendy Stubbe,
projectmedewerker CIVIQ

Doelgroepenbenadering bij vrijwilligersorganisaties

5

Bepaalde groepen in de Nederlandse samenleving zijn beter vertegenwoordigd in het doen van vrijwilligerswerk dan andere. Dit feit en het feit dat vrijwilligerswerk voor verschillende mensen verschillende functies vervult, was voor Vrijwilligerscentrale Almere aanleiding om een onderzoek te starten. Dit onderzoek moest uitwijzen of het gebruiken van een doelgroepenbenadering bij het werven van nieuwe vrijwilligers zou kunnen leiden tot een betere effectiviteit en een betere efficiëntie van de wervingscampagne.

Aranka Verheugd

Inleiding

Non-profitorganisaties zijn: georganiseerd, geïnstitutionaliseerd, privaat gestuurd, los van de overheid en niet op winst gericht (Meijs en Hoogstad, 2000). Daarnaast wordt de eventuele winst niet uitgekeerd aan aandeelhouders, maar gebruikt om de doelstelling te realiseren. Non-profitorganisaties werken ook vaak met vrijwilligers. Het werven van vrijwilligers is een kunst. Organisaties besteden steeds meer aandacht aan het werven van medewerkers, zo ook organisaties die met vrijwilligers werken: het werven van vrijwilligers wordt steeds professioneler ingevuld.

Een vrijwilliger kan omschreven worden als: 'Iemand die onverplicht en onbetaald in enig georganiseerd verband werkzaamheden verricht ten behoeve van (groepen uit) de samenleving' (Veldkamp en Remmerswaal, 2002). Deze definitie is erg breed. Voor een organisatie die met vrijwilligers werkt, is het erg moeilijk om aan de hand van deze definitie een goede vrijwilliger te werven. Dit moet gedaan worden binnen veel duidelijker afgebakende grenzen. Daarvoor moet men natuurlijk weten welke vrijwilliger men zoekt en hoe men diegene het best kan benaderen.

Als men alleen al de functies die vrijwilligerswerk vervult, bekijkt, komt men er achter dat verschillende vrijwilligers bestaan. Hieronder staan de verschillende functies van vrijwilligerswerk kort uitgelegd (Commissie Vrijwilligersbeleid, 2003):

1. Een *participerende functie*: vrijwillige deelname van burgers aan maatschappelijke processen;
2. Een *democratische functie*: burgers kunnen de maat-

schappelijke processen op deze manier beïnvloeden;

3. Een *sociale functie*: vrijwilligerswerk draagt bij aan de cohesie in de samenleving;
4. Een *integrerende functie*: vrijwilligerswerk levert een bijdrage aan contacten tussen verschillende groepen in de samenleving en bevordert bijvoorbeeld de inburgering van allochtonen;
5. Een *kwaliteitsbevorderende functie*: vrijwilligerswerk levert vaak een bijdrage aan de bevordering van de leefbaarheid binnen de samenleving;
6. Een *kanaliserende functie*: sommige vormen van vrijwilligerswerk bieden een uitlaatklep voor maatschappelijke behoeften;
7. Een *solidariteitsbevorderende functie*: burgers kunnen via vrijwilligerswerk hun betrokkenheid bij anderen en/of de samenleving tonen;
8. Een *signalerende functie*: vrijwilligerswerk kan een indicatie zijn van nieuwe groeiende maatschappelijke behoeftes of van het wegvallen van bestaande voorzieningen;
9. Een *emanciperende functie*: vrijwilligerswerk draagt bij aan de ontwikkeling en betrokkenheid van individuele burgers.

Al deze functies zullen een verschillende aantrekkingskracht hebben op mensen. De één wordt aange trokken omdat vrijwilligerswerk voor ontwikkeling zorgt, de ander omdat zijn of haar sociale netwerk erdoor vergroot wordt. Kun je deze mensen door een en dezelfde wervingscampagne als vrijwilliger aantrekken? Waarschijnlijk niet. Daar komt de doelgroepenbenadering om de hoek kijken. Door goed te bekij-

ken welke doelgroep je wilt benaderen kun je de effectiviteit van wervingscampagnes verbeteren.

Onderzoeksopzet

Voor for-profitorganisaties is het al heel lang duidelijk dat niet één wervingscampagne opgezet kan worden waarmee alle medewerkers worden aangetrokken. Dit moet toegespitst worden op de persoon die men zoekt. Daar is een parallel met marketingtechnieken te trekken. Immers, welke discipline kan ons beter vertellen hoe je doelgroepen moet benaderen dan marketing? Bedrijven zijn al jaren hun eigen doelgroep aan het bekijken. Met deze gegevens kan een marketingcampagne afgestemd worden op de wensen en eisen van de betreffende klant. Met de wetenschap dat het in het bedrijfsleven heel normaal is om campagnes te richten op een specifieke groep, is het idee ontstaan dit door te trekken naar vrijwilligersorganisaties.

De Vrijwilligerscentrale Almere wilde haar PR-beleid aan gaan passen. Hiertoe is een onderzoek opgezet, om erachter te komen of verschillen bestaan tussen doelgroepen wat hun beeldvorming betreft omtrent vrijwilligerswerk, hun medium van werving en hun redenen om geen vrijwilligerswerk te doen. De probleemstelling van het onderzoek was: hoe door middel van doelgroepenbenadering de effectiviteiten en efficiëntie van wervingscampagnes voor vrijwilligers verbeterd kan worden.

De doelgroepen die daarbij gekozen zijn, zijn verdeeld in twee categorieën: leeftijd (onder de 30, tussen de 30 en 50, en boven de 50) en geslacht. Hiervoor is gekozen omdat deze groepen duidelijk te onderscheiden zijn en de hypothese al bestond dat er tussen deze groepen grote verschillen zouden bestaan. Daarnaast zijn leeftijd en geslacht gegevens die mensen in het algemeen gemakkelijk willen geven. Gaat men echter bijvoorbeeld vragen naar religie, dan zal eerder de reactie komen: "Waarom wilt u dat weten?" of: "Dat gaat u toch niks aan".

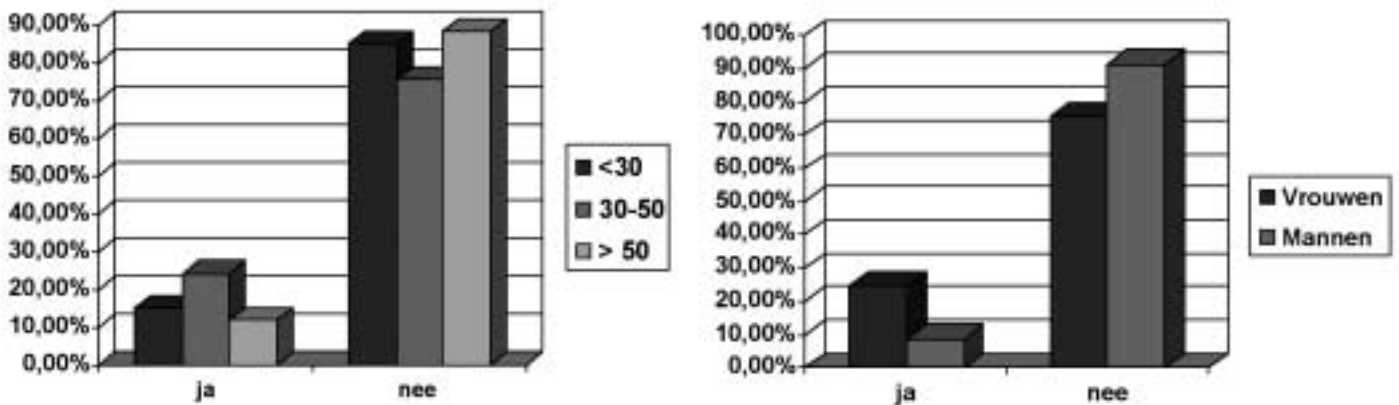
Nadat het doel duidelijk was, werd gekozen voor een enquête. De vragen werden zo gesteld dat gedifferentieerd kon worden op leeftijd en geslacht. De enquêtes zijn op straat afgenomen door een aantal medewerkers van de Vrijwilligerscentrale Almere. De momenten waarop geënquêteerd werd, zijn verspreid over twee weken. Op die manier kon op verschillende tijdstippen een zo gevarieerd mogelijk publiek aangesproken

worden. Immers, overdag zijn andere mensen in het centrum aanwezig dan op een koopavond. Daarnaast zijn de plaatsen waar geënquêteerd werd, verspreid over de verschillende stadskernen van Almere. Ook dit had als doel een zo breed mogelijk publiek te bereiken.

Het doel van dit paper is niet het kant en klaar aanreiken van een nieuwe theorie waarop vrijwilligersorganisaties hun wervingscampagnes aan kunnen passen. Het onderzoek is veel meer bedoeld om handreikingen te geven; te laten zien waar zich eventueel verschillen kunnen voordoen en waar men dus op zou kunnen letten. Het paper kan dan ook beschouwd worden als een aanzet tot theorievorming, maar veel meer is het de bedoeling dat het vrijwilligersorganisaties aan het denken zet.

Resultaten

Hieronder zullen in het kort handvatten aangereikt worden om doelgroepen te benaderen. Natuurlijk moet men eerst andere stappen zetten. Een eerste stap is het antwoord achterhalen op de vraag: welke vrijwilliger zoeken wij als organisatie? Het antwoord hangt van een aantal zaken af, zoals de cultuur van de organisatie en het takenpakket dat een toekomstig vrijwilliger krijgt. Een tweede stap is dan de wervingscampagne zo opzetten dat het de juiste groep bereikt en aanspreekt. De vraag is dus: hoe krijgen we de juiste vrijwilliger binnen? Doelgroepenbenadering heeft niks te maken met de eerste stap, het springt juist in op de tweede stap. Door doelgroepenbenadering kan de wervingscampagne effectiever gemaakt worden. Men spreekt immers eerder de juiste persoon aan en daardoor zal het aantal vrijwilligers dat zich aanmeldt veel beter bij de organisatie en de taak passen. Daarnaast kan doelgroepenbenadering ook de efficiëntie van een wervingscampagne verbeteren; men hoeft zo bijvoorbeeld maar 100 folders te verspreiden op de juiste plekken, in plaats van 300 overal en nergens. De kosten van een wervingscampagne zullen hoger zijn door de voorbereidingsfase, omdat men niet meer een standaardcampagne voert, maar meerdere verschillende en dat kost tijd. Daarentegen zijn de kosten van de uitvoeringsfase aanzienlijk lager. Dit maakt duidelijk dat doelgroepenbenadering belangrijk kan zijn; zowel de effectiviteit als de efficiëntie kunnen ermee verhoogd worden. De vraag is nu: hoe gaan we



Figuur1: Bent u op dit moment werkzaam als vrijwilliger?

dat aanpakken? Op welke punten kan een wervingscampagne aangepast worden aan de doelgroep?

Het potentieel om nieuwe vrijwilligers aan te trekken
In dit onderzoek komt naar voren dat minder dan de helft van de ondervraagden vrijwilligerswerk doet (zie figuur 1). Er moet echter wel bij gezegd worden dat veel mensen misschien niet opgeven dat ze vrijwilligerswerk doen, eenvoudigweg omdat het niet in ze opkomt om het als zodanig te benoemen. Vooral de groep mannen en de groepen jongeren en ouderen, zijn groepen die ondervertegenwoordigd zijn in het doen van vrijwilligerswerk.

Uit eerdere onderzoeken is al vaker gebleken dat vrijwilligerswerk weinig aantrekkingskracht heeft op jongeren, terwijl ze het wel goed voor de samenleving vinden (Gaskin, 1998).

Dit komt voort uit de volgende vijf obstakels:

1. Jongeren weten niet goed welke voordelen het doen van vrijwilligerswerk biedt;
2. Vrijwilligerswerk heeft het imago van saaiheid;
3. Jongeren denken/vinden dat vrijwilligerswerk slecht georganiseerd is;
4. Het wordt gezien als iets voor rijkdom en blanke vrouwen van middelbare leeftijd;
5. Men denkt dat het te duur is en te veel tijd kost.

De groepen die ondervertegenwoordigd zijn, kunnen met behulp van doelgroepenbenadering misschien wel bereid gevonden worden vrijwilligerswerk te gaan doen. Het kan immers zo zijn dat deze groepen zich door de huidige wervingscampagnes niet aangesproken voelen en om die reden geen vrijwilligerswerk

doen. Ook de groep jongeren zou op deze manier actief gemaakt kunnen worden: als je weet waar je ze kunt bereiken en hoe, is het makkelijker.

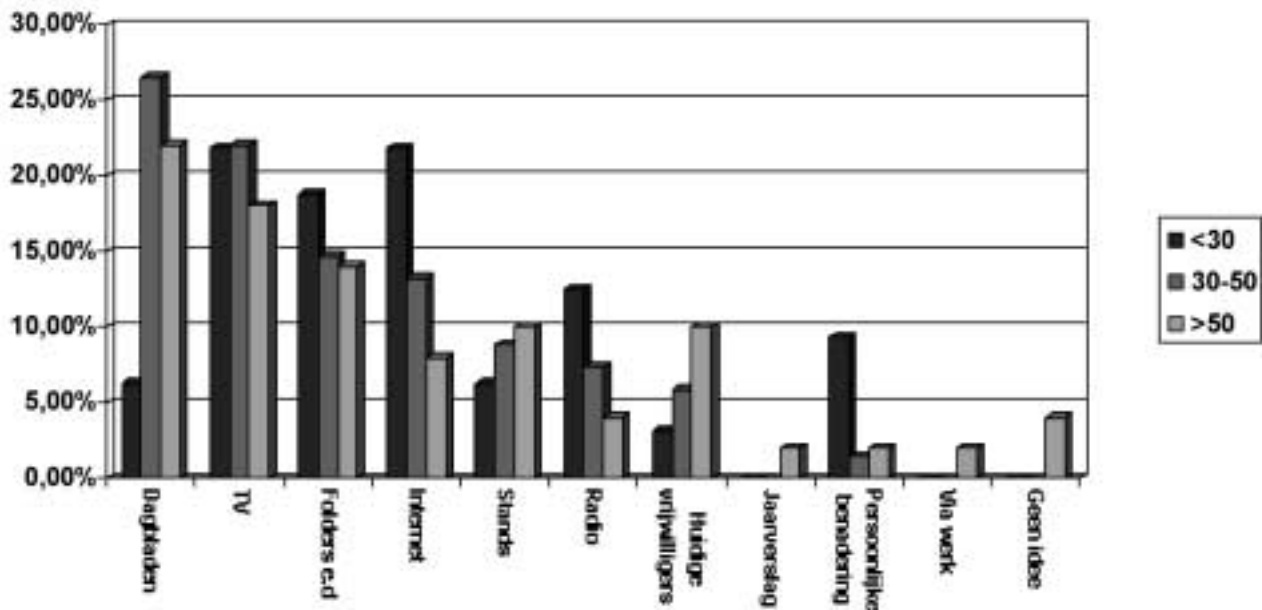
De doelgroepenbenadering behelst een aantal zaken, waar men bij het opzetten van een wervingscampagne rekening mee kan houden. Deze komen voort uit een aantal punten die kunnen leiden tot een verschil in manier van aanspreken van de doelgroepen. Zoals al eerder vermeld, wordt in dit onderzoek op drie punten onderscheid gemaakt:

- Het medium dat gebruikt wordt om te werven;
- Beeldvorming omtrent vrijwilligerswerk;
- Redenen waarom men geen vrijwilligerswerk doet.

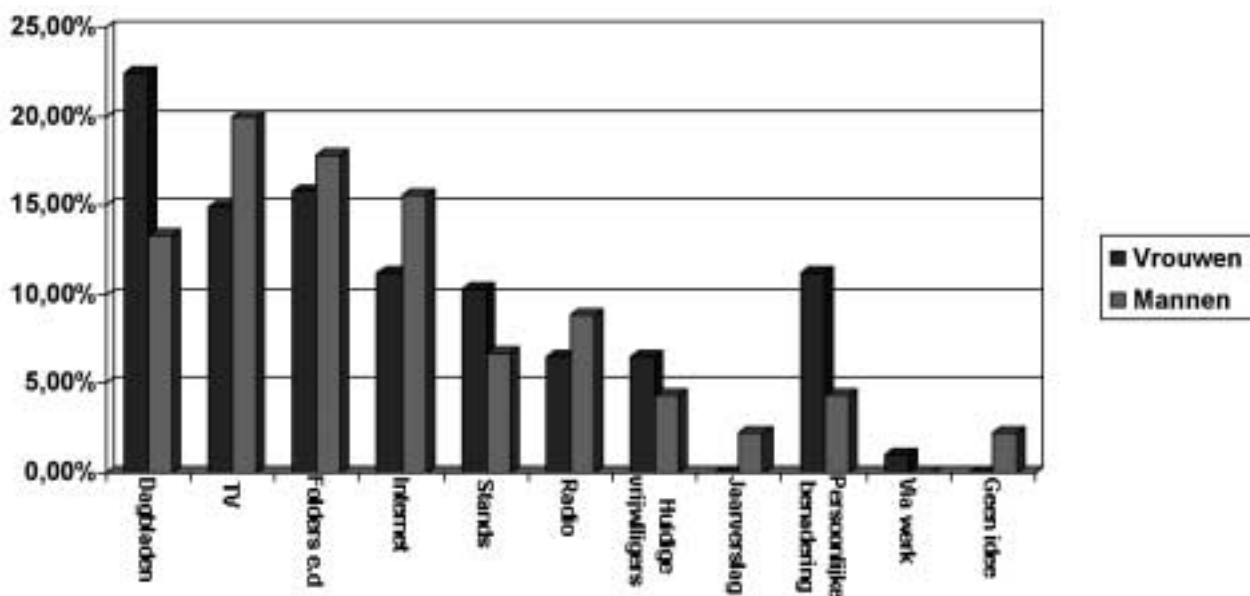
Het medium dat gebruikt wordt om te werven

Er zijn veel manieren om een boodschap naar buiten te brengen, bijvoorbeeld via tv-spotjes, radio-uitzendingen, folders en via het huidige vrijwilligersbestand. Als men vraagt welk medium men het meest geschikt vindt om nieuwe vrijwilligers te werven, blijken grote verschillen bestaan tussen de verschillende groepen (zie figuur 2a en 2b).

Als men kijkt naar de leeftijdsgroepen, is te zien dat de groep onder de dertig jaar vooral internet belangrijk vindt. De groep tussen de dertig en de vijftig ziet tv en dagbladen als een goed middel en binnen de groep boven de vijftig springen de dagbladen eruit. Er is dus duidelijk een verschil tussen de verschillende generaties. De groep boven de vijftig is niet opgegroeid met tv en computer met internetverbinding. Zij zijn hier minder bekend mee. Maar ook voor de groep tussen de dertig en de vijftig is internet relatief nieuw en



Figuur 2a: Welk medium vindt u het meest geschikt om nieuwe vrijwilligers te werven? (leeftijd)



Figuur 2b: Welk medium vindt u het meest geschikt om nieuwe vrijwilligers te werven? (geslacht)

onbekend. De jongste groep daarentegen weet niet beter. Zij vormen de computergeneratie. Het is dan ook te verwachten dat naarmate deze generatie ouder wordt, internet als medium voor het werven van vrijwilligers aan aandeel zal winnen. Internet wordt sowieso steeds belangrijker voor een organisatie. In tabel 1 is te zien dat in 2000 al 70% van alle huishoudens een computer met internetaansluiting tot zijn of haar beschikking had.

Als men de trend bekijkt, valt te verwachten dat dit percentage in de toekomst alleen nog maar zal toenemen. Dan zullen dus steeds meer mensen via het internet te bereiken zijn. Deze verandering zal men dus goed in de gaten moeten houden.

Als men vervolgens kijkt naar de verschillen tussen mannen en vrouwen, dan vallen ook hier een aantal zaken op. De volgorde van de drie belangrijkste media is compleet anders. Mannen zien eerst tv, dan folders

Tabel 1: Media-uitrusting in het huishouden waartoe men behoort, 1975-2000, bevolking van 12 jaar en ouder (in procenten)

	1975	1980	1985	1990	1995	2000
Tenminste 1 televisie	96	97	98	98	98	99
Tv aangesloten op kabel	-	-	-	79	86	92
Videorecorder	1	4	25	53	75	85
Dvd-speler	-	-	-	-	-	7
Tenminste 1 radio (in huis)	96	98	98	97	97	92
Radio aangesloten op kabel	-	-	54	67	80	-
Band-/cassetterecorder	52	77	82	88	90	83
Platenspeler	78	88	89	90	75	61
Cd-speler	-	-	2	48	83	83
Dcc-/dat-/minidisc-speler	-	-	-	-	-	12
Abonnement op dagblad	-	-	-	73	69	65
Lid bibliotheek	28	40	40	44	47	41
Home- of personal computer met internetaansluiting	-	-	19	30	51	70

bron: Huysmans en Haan, geciteerd in Ministerie van OCenW, 2002

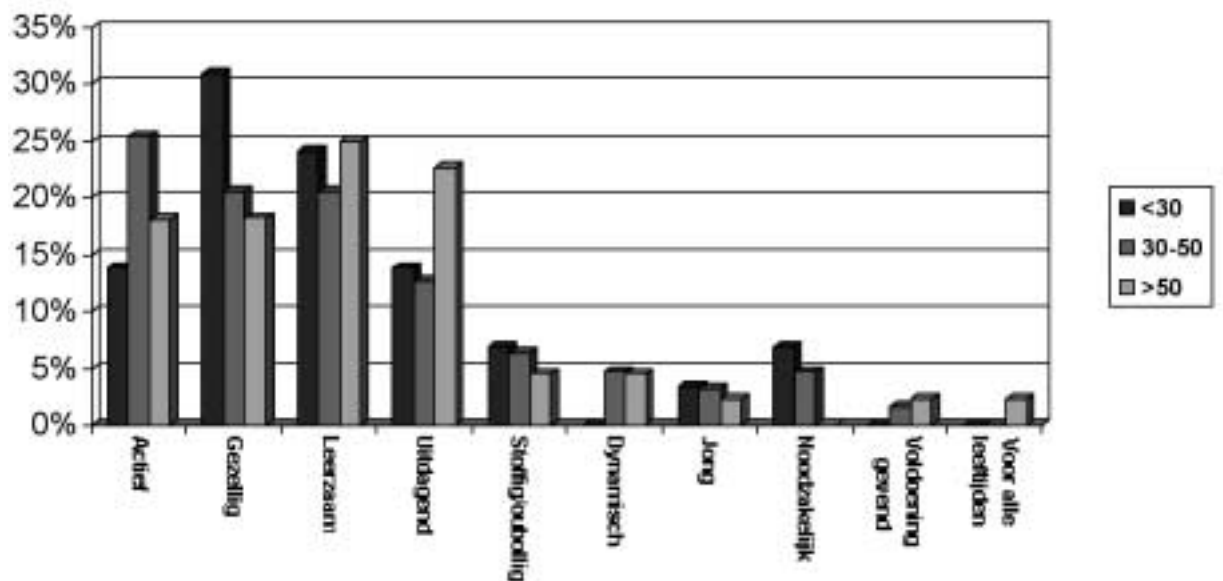
en als laatste internet als geschikte media. Vrouwen daarentegen zien eerst dagbladen, dan folders en als laatste tv als geschikte media voor werving.

Ook hier kan je dus inspelen op deze verschillen en je wervingscampagne aanpassen. Door de specifiekere aanpak kunnen grote verbeteringen behaald worden.

Beeldvorming omtrent vrijwilligerswerk

Een tweede punt waarop onderscheid gemaakt kan worden bij het opzetten van een wervingscampagne,

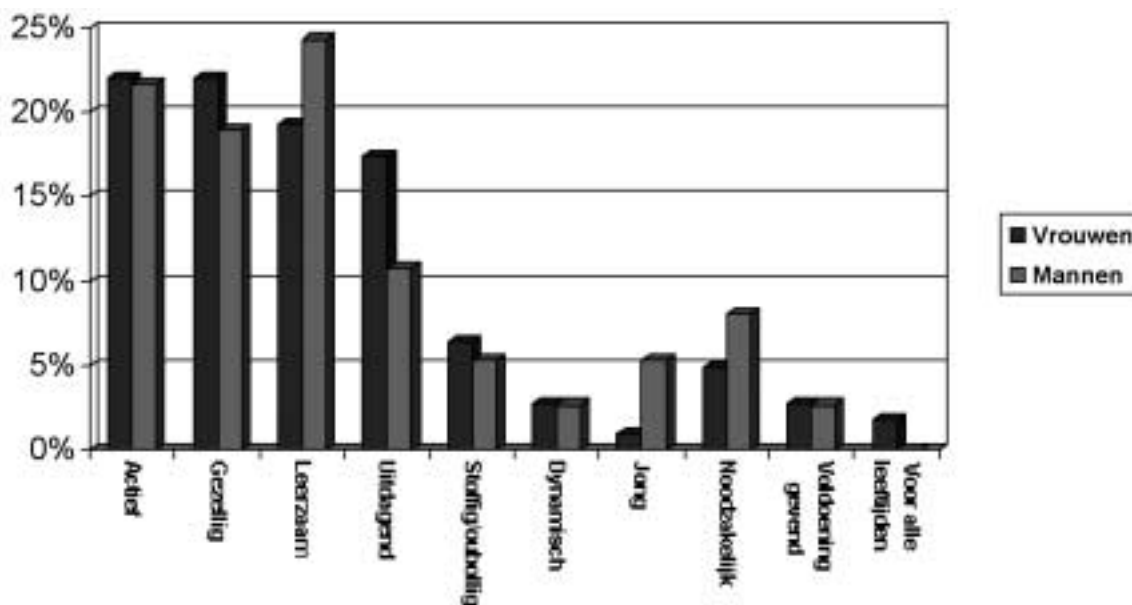
is de beeldvorming die doelgroepen hebben omtrent vrijwilligerswerk. Beeldvorming is erg belangrijk. Wervingscampagnes moeten zo opgezet zijn dat de doelgroep zich met de actie kan identificeren. Daarvoor moet men natuurlijk weten welk beeld de doelgroep in het hoofd heeft zitten. Als men met het beeld dat de campagne oproept, te ver van dit beeld af gaat zitten, zal de doelgroep niet reageren. De doelgroep kan er zich immers dan niets bij voorstellen en zal zich om die reden niet aangesproken voelen.



Figuur 3a: Welk beeld heeft u van vrijwilligerswerk? (leeftijd)

De resultaten geven aan dat ook beeldvorming grote verschillen laat zien (zie figuur 3a). Allereerst weer de groep onder de dertig. Zij vinden vrijwilligerswerk vooral leerzaam. Het opdoen van beroepsvaardigheden is voor deze groep natuurlijk nog erg belangrijk. Zij zien vrijwilligerswerk dan ook vaak als een middel om hun CV aan te vullen. Tussen de dertig en de vijftig wordt vrijwilligerswerk vooral gezien als actief. Het brengen en halen van een juniorelftal naar een uitwedstrijd is hier een goed voorbeeld van. Maar ook het leiden van scouts kan gezien worden als een actieve vrijwilligersbezigheid. De groep boven de vijftig ziet vrijwilligerswerk voornamelijk als leerzaam en uitdagend. Dit 'leerzaam' is waarschijnlijk niet zo zeer leerzaam op het gebied van beroepsvaardigheden, maar meer in de zin van sociale vaardigheden en juist het overbrengen van beroepsvaardigheden op anderen.

Ook mannen en vrouwen laten een verschillend beeld zien (zie figuur 3b). Mannen vinden vrijwilligerswerk vooral leerzaam en vrouwen vinden het voornamelijk gezellig. Zo zijn vrouwen veel vaker te vinden in de zorgverlening (NOV/Rabobank, 1998). Vaak zijn deze werkzaamheden goed te combineren met gezelligheid. Zo gaan veel mensen boodschappen doen of winkelen met een gehandicapte, met wie dan ook een vriendschapsband kan ontstaan. Bij mannen zijn de werkzaamheden meer op prestaties gericht en minder op gezelligheid (gezelligheid staat op de tweede plaats). Het besturen van een sportvereniging kan bijvoorbeeld heel gezellig zijn, maar het gaat toch voornamelijk om het effectief leiden van de organisatie. Het opdoen van ervaring en vaardigheden is daarbij erg belangrijk; leerzaamheid staat hoog in het vaandel. Door goed op deze verschillen in te spelen kan de ene

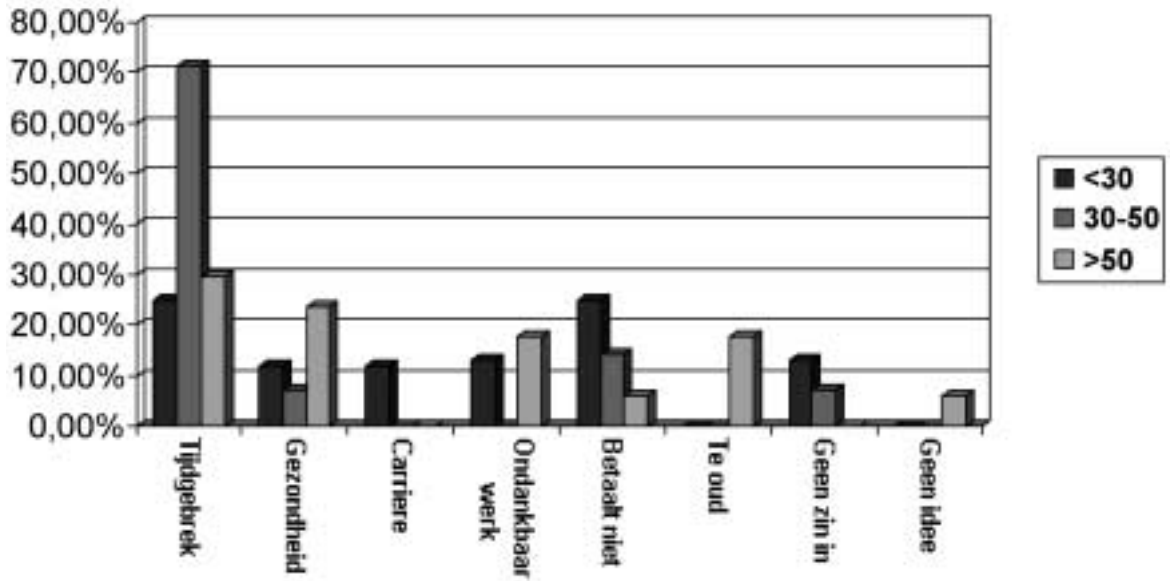


Figuur 3b: Welk beeld heeft u van vrijwilligerswerk? (geslacht)

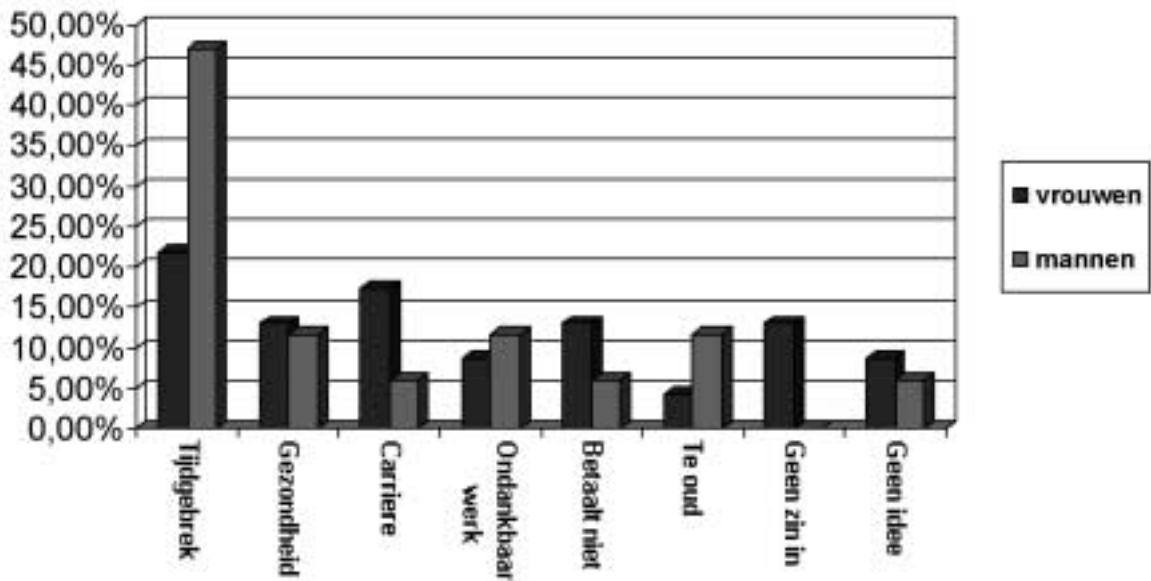
groep beter aangesproken worden dan de andere. Daarmee kan een wervingscampagne veel gericht gemaakt worden. Let dus op welke groep(en) je aan wilt spreken en sluit aan bij hun visie op vrijwilligerswerk. Doe je dat niet, dan is identificatie niet mogelijk en zal niet door de juiste persoon gereageerd worden op de campagne.

Redenen waarom men geen vrijwilligerswerk doet

Een derde punt waarop de wervingscampagne gedifferentieerd zou kunnen worden, zijn de verschillen in redenen om géén vrijwilligerswerk te doen. Als men de vraag stelt: waarom bent u geen vrijwilliger?, zijn de meest in het oog springende antwoorden 'geen tijd' of 'te druk' (zie figuur 4a en 4b).



Figuur 4a: Waarom bent u geen vrijwilliger? (leeftijd)



Figuur 4b: Waarom bent u geen vrijwilliger? (geslacht)

Voorals mannen en mensen in de categorie dertig tot vijftig jaar, geven deze antwoorden. Door in de campagne rekening te houden met deze ontwikkelingen, kun je deze mensen toch over de streep trekken. Laat zien dat vrijwilligerswerk geen fulltime baan hoeft te zijn. Een voorbeeld hoe ingespeeld wordt op het tijdgebrek is FreeFlex, een 'uitzendbureau' dat vrijwilligerswerk aanbiedt. Met allemaal kortlopende of eenmalige projecten maakt FreeFlex duidelijk dat vrijwil-

ligerswerk niet alleen iets is wat je doet 'als je tijd over hebt'. Een uurtje in de week of eens in het jaar is ook vrijwilligerswerk. Ook daar zijn vrijwilligersorganisaties mee gebaat. Door duidelijk te maken dat tijdgebrek geen reden hoeft te zijn om helemaal geen vrijwilligerswerk te doen en ook te laten zien wat de alternatieven zijn, kun je de groepen bereiken en aanspreken die zeggen dat ze geen tijd hebben. Voorals bij mannen en de groep mensen van 30-50 zul je dus duidelijk

moeten maken dat vrijwilligerswerk geen aanslag hoeft te betekenen op vrije tijd. Tijdgebrek is ook één van de redenen dat vrijwilligers in toenemende mate breken met de traditionele vormen van vrijwilligerswerk. Vrijwilligers kiezen vrijwilligerswerk zelden meer voor langere perioden in hun leven; zij verleggen hun aandacht na relatief korte tijd weer naar andere doelen (Mootz en Rouw, 2000). Ook Stubbe (2000) komt met de conclusie dat vrijwilligers 'zappen', ze hebben het liefst korte afgeronde projecten en willen zich niet binden. De organisatie zal er dus rekening mee moeten houden dat vrijwilligers niet lang aan de organisatie gebonden willen worden, hoezeer men daar ook zijn best voor doet. Men kan hier op inspelen door er van tevoren rekening mee te houden: door inderdaad korte of eenmalige projecten aan te bieden. Maar men moet niet vergeten dat de traditionele vrijwilliger, die zich voor honderd procent inzet voor de organisatie en dat jaren achtereen doet, nog steeds bestaat en de kans is groot dat deze vorm van vrijwilligerswerk ook nooit zal verdwijnen. Vergeet dus ook deze groep niet op een juiste manier aan te spreken!

De redenen die groepen aanvoeren om geen vrijwilligerswerk te doen kan men dus ook gebruiken om een wervingscampagne te differentiëren. Deze redenen zou men bij voorkeur in zijn geheel weg moeten nemen.

Natuurlijk kan men deze drie punten van verschil tussen doelgroepen (beeldvorming, mediumgebruik en redenen om geen vrijwilligerswerk te doen) ook koppelen. Als men bijvoorbeeld mannen aan wil spreken kan men dit het beste doen door een tv-spotje, dat ingaat op de leerzame aspecten van vrijwilligerswerk en door aan te stippen dat vrijwilligerswerk ook kort kan zijn. Naar het koppelen van deze aspecten moet nog meer onderzoek gedaan worden, de gegevens van alleen dit onderzoek zijn daar te mager voor.

Conclusie

Het is duidelijk dat doelgroepenbenadering belangrijk kan zijn: zowel efficiëntie als effectiviteit van een wervingscampagne kunnen hiermee verbeterd worden. De hoofdvraag van dit onderzoek was dan ook: hoe door middel van doelgroepenbenadering de effectiviteit en efficiëntie van wervingscampagnes voor vrijwilligers verbeterd kan worden.

Men moet daarvoor in plaats van een eenheidswer-

vingscampagne naar een gedifferentieerd beleid gaan. Maar de eerste stap die gezet moet worden blijft natuurlijk het bepalen van de groep die je wilt aanspreken. Ga niet de 'hoe-en-wat-vraag' beantwoorden, voordat je weet wat het antwoord is op de wie-vraag. Na de wie-vraag komt doelgroepenbenadering pas in beeld. Als de eerste stap gezet is, kun je verder kijken en doelgroepenbenadering toepassen. Daarbij kan men leren van de marketingtechnieken uit het bedrijfsleven. Drie zaken waar men op kan letten zijn: beeldvorming, mediumgebruik en redenen om geen vrijwilliger te zijn. Mediumgebruik is belangrijk omdat dit aangeeft welke groep je bereikt. Beeldvorming is belangrijk omdat je met het juiste beeld zorgt voor identificatie en daarmee de juiste groep aanspreekt. De redenen om geen vrijwilliger te worden zijn belangrijk omdat deze redenen geheel of gedeeltelijk weggenomen moeten worden voordat een wervingscampagne zin heeft.

Natuurlijk is de doelgroepenbenadering, zoals die hier beschreven is, verre van compleet. Zoals eerder vermeld, is dit meer bedoeld om vrijwilligersorganisaties aan het denken te zetten. Men kan voor de uitbreiding van de doelgroepenbenadering denken aan een nadere invulling van de doelgroepen: in plaats van onder de 30, tussen de 30 en de 50, en boven de 50, kunnen specifiekere groepen gemaakt worden. Onder de twintig, tussen de twintig en de dertig et cetera. Daarnaast kan men ook andere doelgroepen kiezen om de wervingscampagne op te specificeren. Men kan ook onderscheid maken tussen bijvoorbeeld opleiding en levenssituatie (gezin, alleenstaand of samenwonend). Doelgroepenbenadering kan verder niet alleen gebruikt worden voor wervingscampagnes, maar ook om nieuws over de organisatie of over vrijwilligerswerk naar buiten te brengen. Ook hier kan men de manier van naar buiten brengen aanpassen aan de groep die men wil bereiken.

Hopelijk zal in de toekomst vaker gekeken worden naar de mogelijkheden die vrijwilligersorganisaties hebben om hun wervingscampagnes beter toe te spitsen op de doelgroep.

Referenties

- Commissie Vrijwilligersbeleid (2003) 'De functies van vrijwilligerswerk', <http://www.vrijwilligersbeleid.nl/3overvrijwillbeleid/delen/functies.html> (30 maart 2003).
- Gaskin, K. (1998) 'Vanishing Volunteers: Are young people losing interest in volunteering?', *Voluntary Action, The Journal of the Institute for Volunteering Research* 1: pp.33-43.
- Ministerie van OCenW (2002) 'Cultuurbeleid in Nederland', <http://www.minocw.nl/cultuurbeleid/nota6/13.html> (30 maart 2003).
- Meijs, L. en Hoogstad, E. (2000) 'Een ander paradigma? Het verschil tussen ledenmanagement en programmamanagement van vrijwilligers', in: Meijs, L. en Hoogstad, E. (red.) *Vrijwilligerswerk in Nederland en Vlaanderen – proceedings derde onderzoeksdag*, Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Mootz, M. en Rouw, R. (2000) 'Alert op vrijwilligers', in: Meijs, L. en Hoogstad, E. (red.) *Vrijwilligerswerk in Nederland en Vlaanderen – proceedings derde onderzoeksdag*, Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- NOV/Rabobank (1998) *Het wiel... een creatieve gids voor organisaties met vrijwilligers*, Epe: Hooiberg B.V.
- Stubbe, W. (2000) 'Vrijwilligerscentrales in beweging - een onderzoek naar de lokale ondersteuning van vrijwilligerswerk door vrijwilligerscentrales', in: Meijs, L. en Hoogstad, E. (red.) *Vrijwilligerswerk in Nederland en Vlaanderen – proceedings derde onderzoeksdag*, Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Veldkamp, J. en Remmerswaal, K. (2002) *Succesvol werken met vrijwilligers*, Den Haag: HOF, Promotie Haags Vrijwilligerswerk.

6 Keeping an eye on the goal(s)

Het artikel 'Keeping an eye on the Goal(s): a framing approach to understanding volunteers' motivations' van Linda Bridges Karr gaat over een nieuwe alternatieve benadering van de motivatie voor mensen om vrijwilligerswerk te blijven doen. Het onderwerp motivatie van vrijwilligers is niet altijd eenduidig. De meeste aandacht wordt besteed aan de vraag waarom mensen überhaupt vrijwilligerswerk doen. Daarin zijn drie stromingen te onderkennen. In de fundamentele school gaat het debat over het al dan niet bestaan van altruïsme, wederkerigheid of eigenbelang. Een spannend academisch debat, maar zoals Karr impliciet ook aangeeft, voor mensen die met vrijwilligers werken eigenlijk nutteloos. De tweede stroming (de narratieve benadering) zoekt naar de aanleiding voor mensen om ergens vrijwilligerswerk te gaan doen. Hierbij wordt het al dan niet doen van vrijwilligerswerk geplaatst in het levensverhaal van mensen. Deze onderzoeken geven meestal aan dat mensen ergens vrijwilligerswerk doen omdat ten eerste, er een soort van positieve grondhouding was ten aanzien van het doel of de doelgroep van organisatie en ten tweede, ze vervolgens gevraagd werden. De derde stroming is de functionele benadering waarin gekeken wordt naar wat mensen terug krijgen van of zoeken in het vrijwilligerswerk. Karr koppelt hier vooral aan het werk van Clary en Snyder, maar ook de procesbenadering van Omoto en Snyder en het identificatiemodel van Grube en Piliavin zijn hiertoe te rekenen. In deze benadering wordt gekeken naar het nut van het vrijwilligerswerk voor de vrijwilliger. In de procesbenadering wordt daarbij nog gekeken naar de persoonskenmerken die mensen delen die (eerder of vaker) vrijwilligerswerk doen.

Het interessante van het artikel van Karr is, dat zij de vraag stelt wat de wisselwerking is tussen de doelen van de organisatie, het proces van organiseren in de organisatie en de ontwikkeling van de motivatie van vrijwilligers. Zij gaat er vanuit dat het management van een organisatie niet alleen passief moet inspelen op de motivatie van haar vrijwilligers, maar dat er ook actieve methoden moeten zijn om die motivatie te beïnvloeden en daarmee beter aan te laten sluiten op de praktijk van de organisatie. Hoewel Karr het niet zo noemt gaat het om het leefbaar houden van de organisatie. Leefbaarheid van een organisatie betekent dat op de lange termijn de baten en lasten voor de vrijwilliger in evenwicht zijn of dat de baten hoger zijn. Om hier inzicht in te krijgen introduceert zij een variant op de functionele benadering: de zogenaamde framing theorie. Terecht stelt ze zelf aan het einde dat meer onderzoek noodzakelijk is om duidelijk te maken wat en hoe de framing benadering kan toevoegen. Ik wacht met spanning vervolgonderzoek af!

plaatsbepaling

Lucas Meijs,
bijzonder hoogleraar 'Vrijwilligerswerk,
civil society en ondernemingen' bij de
Rotterdam School of Management,
Erasmus Universiteit

Keeping an Eye on the Goal(s)

A Framing Approach to Understanding Volunteers' Motivations

The primary objective of this article is to draw attention to the fact that volunteers do not simply bring a fixed set of goals and motivations into the organization, but choose their actions according to multiple – and changeable – motivations that are in large part shaped in a social context. At any given time, individuals may have several motivations for acting as they do. Because attention is selective, the ways in which an individual defines a social situation will affect the degree to which he or she attends to various types of motivators. Through its own goals and practices, an organization may also serve to shape the motivations of its volunteers by drawing attention to or away from certain types of goals. For the organization, then, cultivating the sustained involvement of volunteers requires not only knowing and speaking to the motivations of volunteers, but also considering the possible impact of encouraging or discouraging certain types of goals. The article seeks to forge a link between current research on volunteer motivation and broader sociological theory on human motivation and pro-social behaviour. The theoretical arguments are illustrated with information from a cross-national survey of volunteers in two national volunteer organizations.

6

Linda Bridges Karr

Individuals have many reasons for choosing to volunteer their time and effort within organizations. For one, such work may fulfill a need to make a meaningful contribution to society, while for another it may represent an opportunity to make contacts and acquire skills that can lead to greater success in the world of paid employment. Understanding the mechanisms underlying the motivation to volunteer – and to continue to volunteer – is important to the long-term planning of volunteer organizations, who are more and more affected by broad-scale demographic and socio-economic changes.

In recent years, considerable attention has been given to theoretical development in the area of volunteer motivation, seeking to move beyond the attractive but overly simple distinction between 'egoistic' and 'altruistic' motivations to volunteer (for example: Cf. Cnaan and Goldberg-Glen, 1993). The 'functional approach' to volunteer motivation (Clary and Snyder, 1991; 1998) proposes that volunteerism can serve any

of six major functions for individuals. Career motivations are directed toward improving a volunteer's opportunities in the paid labour market. Value motivations proceed from the volunteer's personal moral and ethical make-up. Social motivations respond to a volunteer's need to behave in ways expected or desired by significant others. Protective motivations are directed toward guarding against or minimizing unpleasant feelings or circumstances. Volunteers motivated by understanding seek to increase their awareness of particular questions or issues. Enhancement motivations seek to add some measure of increased value to the volunteer's life experiences. Because it is well known that the motivations leading to the initial decision to volunteer are not the same as those that contribute to continuing involvement in volunteer work, it is important to consider mechanisms that may affect the sustainability of volunteer work.

Monitoring the goals of many individuals is a tricky business in any organization, and is particularly trou-

blesome in volunteer organizations. If we assume, however, that certain broad categories of goals are shared by all individuals, and that these goals are served through a variety of instrumental means, we can begin to consider the mental orientations – or ‘frames’ – through which individuals define a situation and consider alternatives for action (Lindenberg, 2001). An individual in a ‘gain frame’ seeks to maximize tangible resources, while one operating in a ‘normative frame’ seeks to act appropriately. An individual in a ‘hedonic frame’ seeks immediate gratification. At any time, several frames may be active for an individual, although one will be more prominent than all of the others.

The salience of frames may also shift. Given the proximity of particular frames to an individual’s emotions and fundamental goals, frames may be weaker or stronger relative to other frames, and thus may require differing levels of outside intervention to invoke or maintain (Lindenberg, 2001). By becoming aware of the effects that organizational practices may have on the motivational framing of their volunteers, organizations can not only improve their ability to meet their volunteers’ needs, but may also improve their ability to identify and change practices that may encourage mismatches.

Volunteer motivation in current research

As mentioned above, the literature on volunteer motivation has been growing over the past decade. A number of different models has been proposed and brought into use which seek to explain various aspects of volunteer motivation, but which have proven difficult to integrate into a dynamic theory of motivation in volunteer work. Three major models that have appeared are the functional approach of Clary and Snyder (1991; 1998, as mentioned above), the volunteer process model (Omoto and Snyder, 1995; 2002) and the role identity model (Grube and Piliavin, 2000). Together, these models are capable of taking both multiple and changing motivations into account, but do not include the organization as an active player in the shaping of goals underlying various types of motivation.

The functional approach argues that volunteering serves one or more functions for an individual. It argues further that satisfaction with and continuing participation in volunteer work may be predicted by the extent to which volunteers are able to realize such functional rewards¹. While this approach allows us to consider a number of rational motivations for volunteerism, it does not take into account the possibility that a focus on one set of goals may limit the attention that will be given to other sets of goals. Additionally, the role of the organization in cultivating sustained volunteerism that is assumed by the functional approach is limited to providing or not providing access to rewards that speak to the functional motivations of its volunteers. It is widely understood that the initial motivations that lead an individual to volunteer are not necessarily the same as those that keep volunteers active over time. The functional model provides no mechanism for considering the organization’s role in shaping the motivations of its existing volunteers.

The three-stage volunteer process model (Omoto and Snyder, 1995; 2002) takes a step in the direction of developing such a mechanism. The first stage considers the effects of individual characteristics, organizational practices, and characteristics of the larger social environment on the decision to volunteer (Cf. Vliert et al., in press; Dekker and Halman, 2003; Meijs et al., 2003). The second stage involves the effects of individual perceptions, organizational processes, and the social contexts in which volunteer services are exchanged on the overall experience of volunteer work. The third stage of the model considers the impact of volunteer work on the individual, organizational, and societal levels. While individual changes resulting from volunteer work in an organization are considered in this model, the changes that are considered are not specifically related to the motivation to volunteer.

In the role identity model, Grube and Piliavin (2000) argue that both internal and external characteristics of the organization contribute to the development of a volunteer role identity, as does the perceived importance attached to the work. This identity as a volun-

¹ For example, a volunteer whose participation is largely driven by career motivations will be more likely to continue to the extent that she is able to use her experiences to enhance her prospects in her paid career. On the other hand, if the work fails to provide useful contacts, skills, or experiences, the career-motivated volunteer is not likely to remain for a very long time.

teer contributes in turn to the likelihood that an individual will continue engaging in volunteer work. The likelihood that the volunteer will remain with a given organization depends upon the development of an identity specific to that organization. One important organizational experience highlighted in the volunteer role identity research is the development of social ties with others within the organization. This serves both to increase the expectations of others that a volunteer will continue and to enhance the volunteer's sense of personal importance.

Grube and Piliavin (2000: 1117) caution that "...one practical implication for those who manage volunteers might appear to be to exert social pressure on new volunteers, quickly engage them in desired behaviours, and thus promote role identity and, hence, continued behaviour. However, a new finding of our study suggests that one must consider the effects of both general and specific role identities before drawing policy implications". From this, we see that an organization may take action to influence a volunteer's psychological experience within the organization. What is implied, but not discussed, however, is that a volunteer's continuation is also affected by the way in which the volunteer experiences (defines) his or her relationship with the organization. It is just this point that calls for a link between the heretofore psychological models of motivation with broader sociological theories of action.

Framing theory

As mentioned above, individuals pursue not one but many goals through their behaviour. At the same time, they are not capable of focusing on all of these goals equally, and thus their attention is selective. The details that take centre stage often serve to obscure other possible choices. Sociological framing theory (Cf. Lindenberg, 1998) assumes that all individuals share the universal goal of improving their positions (both physically and socially), and that this goal can be pursued through a variety of instrumental means. Lindenberg (2001) describes three overarching mental orientations or 'frames' through which individuals evaluate social situations and plan their actions: hedonic, instrumental gain, and normative. Within the hedonic frame, behavioural choices are guided by goals that seek immediate and palpable improvement

or gratification. An instrumental gain frame refers to a situation in which the goal of maximizing tangible resources serves as the primary guide. Action choices guided by a normative frame are oriented toward acting appropriately. At any time, several frames may be active for an individual, although one will be more prominent than all of the others.

Frames are not completely determined by personality, nor are they static or exclusive. An individual may perceive a situation primarily as one of personal gain, but may also seek to have fun or 'do the right thing' in the process. For example, the strongest reason many people give for seeking and holding a job is the need to 'make a living'. In this, we can say that, for the most part, employees operate from a gain frame in the context of their work. We know, however, that pay is not the only criterion along which people make employment decisions. If that were the case, how could we explain the large numbers of highly educated people who opt for relatively low-paid careers as public school teachers? Many teachers, of course, say that they feel 'called' to teach - they find the work fulfilling in itself, irrespective of the fact that they could probably earn more money in another profession. Here we see that a normative frame is operating in the background, behind the primary gain frame. The salience of a given frame is assumed to be affected by characteristics of the social situation.

Because some frames may be weaker or stronger relative to other frames, differing levels of outside intervention may be necessary to invoke or maintain them (Lindenberg, 2001). Recent research in human resources (Mühlau, 2001; Horgan, in press) shows that the effectiveness of certain organizational practices rests on their ability to invoking and maintaining an appropriate combination of frames. For example, the practice of offering premium salary and benefit packages invokes an instrumental gain frame by encouraging employees to focus on increasing his own material resources, while organization of work into teams encourages a sense of mutual obligation. The latter can be seen as seeking to balance the gain frame by keeping a normative frame salient in the background (Horgan, in press). By becoming aware of the effects that organizational practices may have on the motivational framing of their volunteers, organizations can

not only improve their ability to meet their volunteers' needs, but may also improve their ability to identify and change practices that may encourage mismatches.

As does the functional approach, a framing approach allows actors to have not a single but many motivations for their behavioural choices. Unlike the functional approach, however, a framing approach to volunteer motivation provides a theoretical reason to expect some motivations to become more important than others, due to the effects of selective attention. By beginning from the assumption that volunteers' motivations can and do shift, a framing approach also allows us more clearly to consider the role played by the organization in the overall motivational process.

An empirical illustration

The remainder of this article presents preliminary empirical results from a cross-national survey conducted by the author among volunteers in two national volunteer organizations – Girl Scouts of the USA (four member councils) and Scouting Nederland. These organizations were chosen as the research setting for several reasons. First, they are both members of the international Scouting and Guiding movement, and thus have similar ideological and historical roots. Second, certain aspects of the volunteer work carried out within both organizations are comparable, specifically with regard to the planning and leading of program activities with children. Third, the histories and practical operations of the two organizations differ substantially, allowing targeted comparisons of organizational characteristics². At the centre of the research design was a questionnaire survey, distributed to a sample of over 5,000 Dutch and American. The sample was restricted to volunteers who work directly with children, providing leadership in the form of regular meetings³.

One section of the questionnaire was designed to give a picture of the current general goal-orientation of the

respondent. The section contained a list of twenty-six possible life-goals, each of which reflects one of the three master frames. Respondents were asked to choose the three goals that were most important to them at this point in their lives. No space was left for listing other goals, in order to encourage a focus on the particular sets of goals relevant to the theoretical framework under examination⁴. Table 1 provides the frequency and percentage with which each of the twenty-six goals was chosen by respondents as one of the three most important to them at this point in their lives, broken down by country.

Preliminary data analysis suggests that some groups of goals may have been more prominently represented than were others. In the American sample, four goals were listed by twenty percent or more of the respondents: 'Spending time with my family' (81.4 percent), 'Doing something for a cause that is important to me' (25.2 percent), 'Helping other people' (22.6 percent), and 'Feeling good about myself' (22.2 percent). Three goals were listed by at least twenty percent of the Dutch volunteers: 'Having fun' (59.5 percent), 'Spending time with my friends' (37.4 percent), and 'Feeling good about myself' (22.8 percent). Notice that, while three of the four goals most frequently listed by the Americans were consistent with the normative frame, all three of the top goals from the Dutch respondents were consistent with the hedonic frame. These distributions suggest differences in the arrays of goals indicated by the American and the Dutch volunteers.

The frequency with which each particular goal was selected as among the three most important to respondents provides further detail to the 'map' of framing among the volunteers participating in this survey. Of the 1458 usable American responses, 862 (59.1 percent) reflected normative goals. Hedonic and instrumental gain goals comprised (20.6 percent) and 332 (20.3 percent) of American responses, respectively. Of

² The comparisons described here are not intended to lead to generalized predictions for these or for other organizations. Their purpose is to develop an initial empirical illustration of patterns that would be expected to emerge under specific conditions, as suggested by framing theory.

³ The results reported here are based on responses received from 1266 Dutch and 500 American volunteers. Further details and description of the samples may be obtained on request from the author.

⁴ The list of goals, therefore, was chosen to reflect the theoretical ideas, and is not intended to be a comprehensive categorization of life goals. It is quite likely that respondents had other goals in addition to the ones included in the list. The intent of the question, however, was to investigate the importance attached by respondents to the selected listing of goals. Further research must evaluate the appropriateness of any tentative conclusions drawn from this study in light of further clarification and empirical evidence.

Table 1: Percentage of respondents selecting each goal as among the three most important

	US (N=500)	NL (N=1266)
Hedonic Goals		
Spending time with my friends	11.4	37.4
Feeling needed	4.6	4.2
Feeling less lonely	0.4	1.3
Feeling that I am important	1.6	1.9
Feeling good about myself	22.2	22.8
Reducing boredom	0.2	2.3
Escaping personal troubles	0.8	0.7
Having fun	18.8	59.5
Instrumental Gain Goals		
Making contacts that will help me in my career	1.4	5.1
Working through problems in my personal life	12.2	10.5
Learning how to look at the world from a different point of view	3.8	11.4
Learning how to understand different sorts of people	3.4	11.3
Exploring potential careers	2.8	4.9
Finding career opportunities	3.4	2.6
Identifying my own personal strengths	9.0	6.6
Gaining experience that will help me in my career	3.2	10.1
Making new friends	2.8	8.4
Being successful in my career	8.6	6.5
Gaining greater understanding of issues that are important to me	8.6	9.2
Normative Goals		
Helping those who are less fortunate than myself	15.8	4.9
Helping other people	22.6	11.9
Spending time with my family	81.4	17.3
Showing compassion for people in need	10.6	3.2
Acting in ways that people who are close to me wish me to act	2.6	3.4
Doing something for a cause that is important to me	25.2	17.6
Engaging in activities that are important to the people I know best	14.2	14.6

the 3741 usable Dutch responses, 1723 (46.1 percent) were hedonic goals, 923 (24.7 percent) normative, and 1095 (29.3 percent) instrumental gain goals. Figure 1 presents a graphical representation of these distributions.

Although the patterns are clearly different for the two samples, each suggests the prevalence of one category, with the remainder of responses evenly divided

among the other two. Normative goals comprise the greatest category among the American volunteers in this study, while hedonic goals account for the greatest proportion of Dutch responses.

This very rough, aggregated overview says little about the orientation of individual volunteers, and thus does not suggest recommendations for the organizational management of frames. Moving the analysis in this

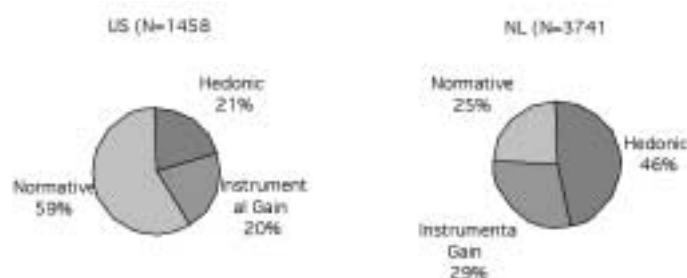


Figure 1: Composition of goal choices reflecting each of the three master frames

direction requires the consideration of goal selections at the individual level. Defining a volunteer whose choices indicated a dominant hedonic frame as one for whom at least two of the three goal choices reflected the hedonic frame, Table 2 shows the percentage of respondents in each country whose responses suggested each of the three master frames. Figure 2 shows the representation of each frame within the two samples.

Table 2: Percentage of respondents in each country exhibiting each of the three master frames

	USA (N = 415)	NL (N = 1011)
Hedonic	12.8%	55.0%
Instrumental gain	13.0%	26.4%
Normative	74.2%	18.6%

As suggested by the aggregate distributions, the normative frame comprised the greatest share of the dominant frames among the American volunteers, while the hedonic frame accounted for the greatest share of the Dutch dominant frames.

Eighty-three percent of the American respondents (415) exhibited a dominant frame, as defined above. Of these, nearly three-fourths (74.2 percent) exhibited a normative frame. Instrumental gain and hedonic frames were exhibited by 13.0 and 12.8 percent, respectively. Dominant frames were exhibited by eighty percent (1011) of the Dutch volunteers. More than half of these respondents (55.0 percent) exhibited a hedonic frame, with instrumental gain and normative frames exhibited by 26.4 and 18.6 percent, respectively.

As discussed earlier, framing theory allows the consideration of multiple goals operating in a given social setting. Having identified a dominant ('foreground') frame, the next step is to identify goals that are salient in the background. Using the same logic as before, the data were examined for volunteers having chosen two but not three goals from any single category. The foreground frame is identified by the two similar goals, while the background frame is identified by the 'odd' goal of the three. There are six possible arrays: 'hedonic, supported by instrumental gain' (HIG), 'hedonic, supported by normative' (HN), 'instrumental gain, supported by hedonic' (IGH), 'instrumental gain, supported by normative' (IGN), 'normative, sup-

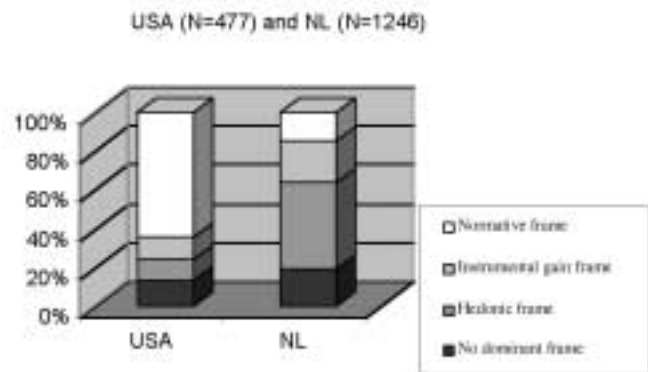


Figure 2: Distribution of frames among respondents, by country

ported by hedonic' (NH), and 'normative, supported by instrumental gain' (NIG). Table 3 presents the distribution of these arrays among respondents, broken down by country. As suggested by the distributions of frames in general, these results in Table 3 show little difference in the frequency with which the most prevalent frame for each country (normative for the American sample and hedonic for the Dutch sample) was supported by either of the two remaining frames. Among the American respondents, both the instrumental gain and the hedonic frame were most frequently supported by normative goals. Similarly, hedonic goals were the most likely to support dominant instrumental gain and normative frames among the Dutch respondents.

Table 3: 'Arrays' of frames among respondents in each country

	US (N=312)	NL (N=858)
HIG	1.6%	28.1%
HN	14.1%	25.1%
IGH	2.2%	19.5%
IGN	12.8%	8.3%
NH	36.2%	12.7%
NIG	33.0%	6.4%

It is important to note that the intent of the discussion above was not to show inherent cultural differences between the goals of American and Dutch volunteers. A variety of demographic differences between the volunteer populations could be expected to have a strong impact on the general life-goal orientations of group leaders in each organization. Most notably, Girl Scout leaders in the United States are typically recruited

Table 4: Summary of volunteer management practices in Scouting Nederland and Girl Scouts of the USA, as discussed in Karr and Meijs (in press)

	Scouting (NL)	Girl Scouts (USA)
Recruitment	Informal "Grow your own" Young adults, existing members	Formal Meet existing needs Parents of (prospective) Girl Scouts
Training	Informal Basics required /loosely enforced Supplementary training offered as development or incentive	Formal Basics required and strongly enforced Supplementary training offered as development or incentive
Retention	Program progression Volunteering built in as component of program Strong local groups Membership	Job specification (and "career ladders") Orientation to mission Networking with other volunteers Formal Recognition Membership

from among parents having daughters of Girl Scout age, while Dutch Scouting leaders are typically recruited from among young adults and older youth participants. It is logical to expect that the types of goals that are important among young adults are different from those that are important to older adults. (For a more detailed discussion of this point: Cf. Karr and Meijs, in press.) The point of this discussion is to provide evidence that the volunteers in each organization are likely to approach their work from different orientations, and are thus likely to define their relationships with the organization according to different sets of goals. The discussion that follows shows how volunteer management practices in each organization appear to be suited for the arrays of frames that are likely to prevail among their volunteers.

Organizational practices and frames

Karr and Meijs (in press) provide a descriptive sketch of practices employed in Scouting Nederland and in member councils of Girl Scouts of the USA with regard to the crucial processes of recruiting, training, and retaining volunteers. Table 4 provides a summary overview of these practices.

The loose structure of the Dutch organization encourages the salience of the hedonic frame, while building a strong sense of community at the level of the local group, providing an element of normative support. The stricter, more formal structure of the US organization speaks to a normative focus on rules and

accountability, while the opportunity to provide a resource for their own daughters, and opportunities for informal interaction provide necessary elements of instrumental gain and fun (hedonic goals).

Concluding remarks

Because we know that volunteers come into and remain within organizations for a wide variety of reasons. It is therefore in the interest of an organization to have a general sense of the types of goals its volunteers are pursuing through their work, the extent to which these goals are being met, and – more importantly from a strategic point of view – the extent to which organizational practices are encouraging certain types of goals to the exclusion of others. In other words, it is important that decision-makers in volunteer organizations understand the incentive structures implicit in their volunteer management practices.

The development of a ‘framing’ indicator has the potential for helping managers in volunteer organizations develop strategies for the future. It will be less useful, however, as an individual assessment tool for determining the likelihood that a particular volunteer will achieve a good ‘fit’ within a given organization. Rather, its utility should lie in allowing a means for managers (and other decision makers) to assess the extent to which its practices both cultivate and invoke appropriate orientations among the volunteers. Further research should address the following: What specific practices can be expected to cultivate

each of the master frames?

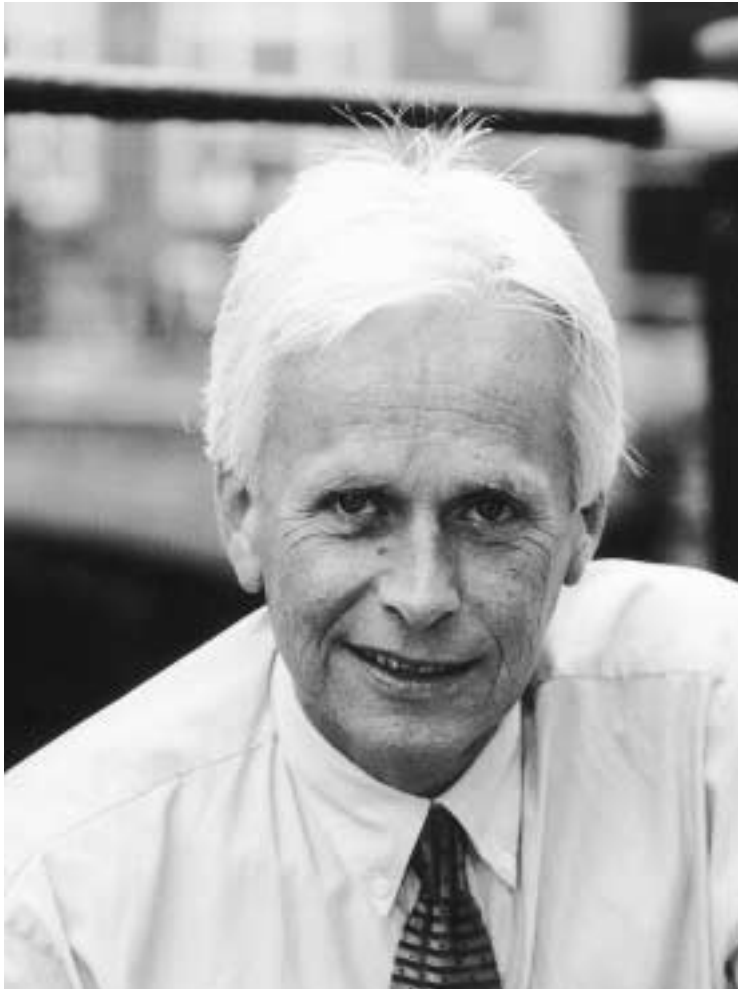
How can practices be combined to arrive at an optimal array of framing in an organization?

How can an awareness of framing processes be useful in facilitating organizational adaptation and change?

References

- Clary, E. and Snyder, M. (1991) 'A functional analysis of altruism and prosocial behaviour: The case of volunteerism', *Review of Personality and Social Psychology* 12: pp.119-148.
- Clary, E., Ridge, R., Stukas, A., Snyder, M., Copeland, J., Haugen, J. and Miene, P. (1998) 'Understanding and assessing the motivations of volunteers: a functional approach', *Journal of Personality and Social Psychology* 74: pp.1516-1531.
- Cnaan, R. and Goldberg-Glen, R. (1993) 'Measuring motivation to volunteer in human services', *Journal of Applied Behavioral Sciences* 27: pp.269-284.
- Dekker, P. and Halman, L. (ed.) (2003) *The value of volunteering: Cross-cultural perspectives*, New York: Kluwer/Plenum.
- Dekker, P. (2003) 'Values and volunteering, an introduction' in: Dekker, P. and Halman, L. (eds) *The value of volunteering: Cross-cultural perspectives*, New York: Kluwer/Plenum.
- Grube, J. and Piliavin, J. (2000) 'Role identity, organizational experiences, and volunteer performance', *Personality and Social Psychology Bulletin* 26: pp.1108-1119.
- Horgan, J. (in press) *Promotion systems and flanking arrangements as governance structures: An empirical study on the effects of promotion systems on the performance and cooperation of employees in the organization*, doctoral dissertation Rijksuniversiteit Groningen
- Karr, L. and Meijs, L. (in press) 'On my honor, you can count on me: management strategies and framing in volunteer organizations'.
- Lindenberg, S. (1998) 'Solidarity: Its microfoundations and macrodependence: A framing approach' in: Doreian, P. and Fararo, T. (eds) *The Problem of Solidarity: Theories and Models*, Amsterdam: Gordon and Breach. pp.61-112.
- (2001) 'Intrinsic motivation in a new light', *Kyklos* 54: pp.317-342.
- Meijs, L., Handy, F., Cnaan, R., Brudney, J. (2003) 'All in the eyes of the beholder? Perceptions of volunteering across eight countries' in: Dekker, P. and Halman, L. (eds) *The value of volunteering: Cross-cultural perspectives*, New York: Kluwer/Plenum.
- Mühlau, P. (2000) *The Governance of the Employment Relation: A Relational Signaling Perspective*, doctoral dissertation Rijksuniversiteit Groningen.
- Omoto, A. and Snyder, M. (1995) *Journal Of Personality and Social Psychology* 68 (4): pp.671-686.
- (2002) 'Considerations of community: The context and process of volunteerism', *American Behavioral Scientist* 45 (5): pp.846-867.
- Vliert, E. van de, Huang, X. and Levine, R. (in press) 'National Wealth and Thermal Climate as Predictors of Motives for Volunteer Work'.

‘Ik ben nooit gevraagd’



Kopstukken

Theo van Loon hoeft niet lang na te denken over de vraag welk onderzoek hem altijd is bijgebleven. “Dat was een klein onderzoekje van jaren geleden, waarin vooral werd nagegaan waarom mensen niet actief waren in het vrijwilligerswerk. Met stip op één stond de uitspraak: ‘ik ben nooit gevraagd’. Blijkbaar stellen we die vraag niet rechtstreeks aan elkaar.”

Vrijwillige Inzet Onderzocht opent de serie Kopstukken met een interview met Theo van Loon. Sinds begin jaren tachtig in verschillende rollen actief op het terrein van het vrijwilligerswerk in en buiten Nederland. Van Loon kijkt terug naar thema’s uit het verleden en vooruit naar de thema’s van de toekomst. En natuurlijk naar de rol van onderzoek.

Interview door René Denis

Wat Theo van Loon vooral bezighoudt is het denken over het imago en de positie van vrijwilligers en het vrijwilligerswerk. Maatschappelijke, maar ook economische ontwikkelingen, blijken steeds weer van invloed te zijn op imago en positie. “Begin jaren tachtig waren er in Nederland zo’n dertig vrijwilligerscentrales, bestond er nauwelijks landelijke ondersteuning en werd vrijwilligerswerk vooral geassocieerd met vrouwen van boven de veertig met parelkettingen. Ik vond dat er verandering in dat imago moest komen. In die jaren zijn we begonnen met de opbouw van een landelijke ondersteuningsstructuur. Vooral ook om nieuwe en andere groepen vrijwilligers te bereiken. De jeugd, bijvoorbeeld”. Een andere belangrijke ontwikkeling in de jaren tachtig was de hoge werkloos-

heid, die tot een enorme toestroom van vrijwilligers heeft geleid. Van Loon: “Het vrijwilligerswerk groeide als kool. In die jaren stonden vrijwilligerswerk en betaald werk vaak op gespannen voet met elkaar. Er speelden vragen als: Is vrijwilligerswerk een instrument om mensen terug te brengen naar de arbeidsmarkt? Verdringen vrijwilligers werknemers van betaalde arbeidsplaatsen? De overheid kwam zelfs met een wetsontwerp waarin precies werd vastgelegd wat uitkeringsgerechtigden wel en niet mochten doen. Die discussie was goed, maar die wet schoot veel te ver door. Die is er uiteindelijk ook nooit gekomen. Ik zie nu dat er vanuit de overheid veel meer begrip is voor mensen die vrijwilligerswerk willen doen.”

Thema's voor de toekomst

Theo van Loon ziet twee belangrijke thema's voor de positie van het vrijwilligerswerk in de komende jaren. Het eerste thema is Vrijwilligerswerk en onderwijs en het tweede thema Vrijwilligerswerk en bedrijfsleven.

“We moeten meer nadenken over de vraag hoe je burgers kunt motiveren om actief te worden in het vrijwilligerswerk. Het onderwijs kan daarin een belangrijke rol spelen. Scholieren en studenten zouden bijvoorbeeld in de rol van vrijwilliger stages kunnen doen bij maatschappelijke organisaties en daar studiepunten mee verdienen. Dat is trouwens ook meer bespreekbaar geworden: dat vrijwilligerswerk ook iets mag opleveren. Dat er incentives tegenover mogen staan. Mensen kijken kritischer naar ‘wat krijg ik daarvoor terug, wat schiet ik daarmee op?’ Bijvoorbeeld in de zin van studiepunten, of sociale contacten of persoonlijke ontwikkeling. Dat is dus wat anders dan een salaris.”

Het tweede thema is de relatie tussen bedrijfsleven en vrijwilligerswerk. Van Loon: “Het is goed voor het imago van bedrijven als zij hun maatschappelijke betrokkenheid kunnen tonen. Bedrijven die zich niet goed kunnen onderscheiden van hun concurrenten op product; prijs of kwaliteit kunnen dat wel op het terrein van maatschappelijke betrokkenheid. Bijvoorbeeld door hun medewerkers voor een aantal uren de mogelijkheid bieden om vrijwilligerswerk te doen. Bedrijven en multinationals kunnen zo laten zien wat zij écht voor de maatschappij betekenen. Natuurlijk is het geen core-business voor deze bedrijven, maar we moeten blijven proberen om het bedrijfsleven hier gevoelig voor te maken.”

Vrijwilligerswerk en onderzoek

“We kunnen in Nederland niet eens het aantal vrijwilligers tellen”, roept een sceptische Van Loon. Hij is ook van mening dat het onderzoek in Nederland te weinig oplevert en niet gelijk oploopt met de thema's die hij voor de toekomst ziet. “Andere Angelsaksische landen hebben vaak een veel langere onderzoekstraditie. In Nederland hebben we natuurlijk de periodieke tijdsbestedingsonderzoeken van het Sociaal en Cultureel Planbureau. Daaruit blijkt steeds weer dat we in Nederland veel aan vrijwilligerswerk blijven doen. Maar in de praktijk wordt dat anders beleefd. Er is vaak gedoe over vrijwilligerswerk. Uit het onder-

zoek blijkt echter dat er geen terugloop is maar een grotere doorloop. Het wordt voor organisaties steeds lastiger om vrijwilligers met eigen wensen en drukke agenda's in te roosteren. Dat was twintig jaar geleden niet het geval. De meeste vrouwen waren thuis en de kinderen zaten op één sportclub. Dat is tegenwoordig iets anders. Maar vrijwilligers zijn niet lastiger geworden, wel kritischer.”

Als Theo van Loon morgen drie miljoen euro zou krijgen om te besteden aan onderzoek rond vrijwilligerswerk, zou hij dat willen besteden aan twee onderwerpen. Op de eerste plaats wil hij meer onderzoek doen naar de groep 55-plussers en op de tweede plaats naar de relatie tussen jeugd, onderwijs en vrijwilligerswerk.

‘Ik ben erg nieuwsgierig naar de ideeën en verwachtingen van de groep mensen die dadelijk tot de categorie van 55-plus gaat behoren. Hoe kijkt deze sterk groeiende groep mensen, met een goede opleiding, een ruime werkervaring en in redelijke welvaart aan tegen hun derde levensfase en de invulling daarvan. Speelt maatschappelijke betrokkenheid voor hen een rol? En wat betekent dit voor het vrijwilligerswerk? Ik zou daar graag goed onderzoek naar laten doen, want deze ontwikkeling is van cruciaal belang voor het toekomstige vrijwilligerswerk in vergrijzend Nederland.”

Van Loon vraagt zich af of je in het onderwijs verplicht moet stellen dat je maatschappelijk actief moet zijn om je diploma te kunnen halen. “In Amerika is dat op veel plaatsen al gebruikelijk. De idee daarachter is dat je jongeren kennis moet laten maken met maatschappelijke organisaties en vrijwilligerswerk. Die jongeren komen daar vaak met een positief gevoel uit wat zich later vertaalt in een positievere houding naar dit soort werk. Naar dit mechanisme is in Amerika wel onderzoek gedaan, maar die resultaten kunnen we niet zonder meer vertalen naar de Nederlandse cultuur. In Nederland geloven we dat het ook zo werkt, maar klopt deze redenering ook echt? Het zou goed zijn als we daar eens onderzoek naar doen.”

Resultaten van onderzoek

Voor wie zijn de resultaten van die onderzoeken interessant? “Voor veel partijen”, is de mening van Theo van Loon. “Voor overheden, maatschappelijke organisaties en bedrijfsleven. En met name voor de gemeen-

ten. Daar zitten ambtenaren die geacht worden na te denken over de rol en organisatie van het vrijwilligerswerk in hun gemeente. Maar ik zie daar een groot gebrek aan ideeën. En dan komt weer voor de zoveelste keer het idee van de vacaturebank bovendrijven. Lekker concreet, maar wat levert dat eigenlijk op? Die zak geld die gemeenten hebben gekregen via de Tijdelijke Stimuleringsregeling Vrijwilligerswerk is dadelijk op en wie zorgt dan voor de continuïteit binnen de gemeenten? Regeling weg, geld weg. Wat jammer dat er geen gebruik is gemaakt van de kennis en ervaring binnen de Nederlandse infrastructuur op het terrein van vrijwilligerswerk”.

‘Ik ben nooit gevraagd’

Het onderzoek dat Theo van Loon het meest is bijgebleven is een klein onderzoekje van jaren geleden naar de redenen waarom mensen niet actief waren in het vrijwilligerswerk. Verreweg de belangrijkste reden die door mensen genoemd werd was: ‘ik ben nooit gevraagd’.

Theo van Loon vraagt zich af hoe dat komt. “Vroeger kwamen mensen elkaar meer vanzelfsprekend tegen: in de kerk, in de buurtwinkel, in het café om de hoek. Dat zijn ook de momenten waarop mensen elkaar ontmoeten en aanspreken. Die vanzelfsprekende ontmoetingen komen tegenwoordig niet meer zo vaak voor. Alles is veel meer privé geworden, je vraagt iemand niet zomaar om iets als vrijwilliger te doen. Maar ik weet zeker dat als we dat doen, veel mensen ‘ja’ zullen zeggen tegen vrijwilligerswerk.”

Noot

Drs. René Denis werkt bij het Nederlands Instituut voor Zorg en Welzijn/NIZW als hoofd van de afdeling Informele Zorg. Hij is adjunct-hoofdredacteur van *Denkbeeld*, tijdschrift voor psychogeriatric. In het recente verleden werkte hij als senioronderzoeker/adviseur bij Prismant, een bureau voor advies, onderzoek en informatie in de zorg.

Summaries

Measurements of volunteering in sports, a summary

Colleta Roques

Since 1998 the NOC/ NSF carries out the program "Vrijwilligers in de Sport" (VIS). It is a program that supports volunteer organisations in the sports in volunteer management. This article summarises a research on the effect of this long term program. There have been held several measurements between 1998 and 2002. The report points out several trends and gives the reader an interesting overview of developments in several areas of volunteer management in sports.

Reinforcing volunteering in welfare: research report

Aletta Winsemius en Ied Dirksen

The amount of volunteers working in the professional welfare sector is huge. A study by the Netherlands Institute of Care and Welfare shows that for every professional in this sector you will find more than 13 volunteers. The study was the starting point for a project that aims to strengthen the position of volunteers in welfare. The paper summarizes the results of the study. It also gives recommendations for further action.

Building bridges to the future

Bert de Jong

Sometimes volunteer involving organizations needs to change their structures and working methods in order to survive. The article of Bert de Jong addresses this process of vitalization within the volunteer movement of the Dutch Bible Society. It gives an straightforward overview of the results of an questionnaire around this topic within the Dutch Bible Society and ends with a summary of the reorganization plans.

Changing campaigning organizations, from membership management to program management

Lucas Meijs

The article of Lucas Meijs addresses the dual organizational process in campaigning organizations. It shows that this type of organizations in many cases needs to combine two different management approaches.

Approaching target groups in volunteer organizations

Aranka Verheugd

The article of Aranka Verheugd shows that there is no best way of recruiting volunteers. She shows, based upon research in a relatively young and new city, that also the use of different media influences the way that different groups of potential volunteer react.

Over de auteurs

Drs. Colette Roques

Drs. Colette Roques (1972) studeerde na haar opleiding aan de Hoge Hotelschool in Leeuwarden verder in Tilburg. In 1998 voltooide ze er haar studie Vrijtijdwetenschappen met een scriptie over de vrijetijdsbesteding en -beleving van blinden en slechtzienden. Bij het betreffende departement kreeg ze een baan aangeboden. Halverwege 2000 maakte zij de overstap naar het Centrum voor Onderzoek en Statistiek van de gemeente Rotterdam. In september 2001 is zij in dienst getreden bij Diopter-Janssens & Van Bottenburg BV, dat in 2002 is opgegaan in het nieuwe W.J.H. Mulier Instituut, centrum voor sociaal-wetenschappelijk sportonderzoek. Zij houdt zich hier voornamelijk bezig met kwantitatief onderzoek op verschillende gebieden en voor verschillende opdrachtgevers.

Dr. Aletta Winsemius en drs. Ied Dirksen

Aletta Winsemius en Ied Dirksen zijn verbonden aan het programma Vrijwilligers van het Nederlands Instituut voor Zorg en Welzijn (NIZW).

Aletta Winsemius is gepromoveerd op een onderzoek naar het Nederlandse kunstbeleid. Zij werkte als beleidsmedewerkster en leidinggevende bij een landelijke vrijwilligersorganisatie. Momenteel is ze als senior medewerker verbonden aan het NIZW.

Ied Dirksen studeerde andragogie aan de Katholieke Universiteit van Nijmegen. Zij was als consultant en leidinggevende werkzaam bij een steunfunctie voor vrijwilligers. Binnen het NIZW houdt zij zich bezig met projecten op het gebied van vrijwilligerswerk binnen welzijnsinstellingen.

Bert de Jong

Bert de Jong (1954) is sinds 1999 werkzaam als manager van de afdeling Vereniging en Vrijwilligers van het Nederlands Bijbelgenootschap (NBG). Daarvoor was hij tien jaar werkzaam als districtssecretaris voor het NBG in de provincies Noord-Holland, Zuid-Holland en Utrecht. Beide functies hebben heel direct te maken met de opbouw en ontwikkeling van het vrijwilligerswerk van het NBG. Van 1978 tot en met 1987 was hij werkzaam als regioleider bij de Stichting Youth for Christ Nederland en verantwoordelijk voor het vrijwilligerswerk in de provincie Groningen. Hij heeft onder andere MEAO commerciële economie gedaan en een catechetenopleiding gevolgd.

Prof. dr. Lucas C.P.M. Meijs

Lucas Meijs studeerde Bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam waar hij in 1991 afstudeerde. Direct daarna begon hij als Assistent In Opleiding (AIO) aan de faculteit Bedrijfskunde. Sinds 1995 is hij parttime als universitair docent werkzaam bij de vakgroep Business Society Management. Zijn onderzoek richt zich voornamelijk op organisaties die met vrijwilligers werken en die het vrijwilligerswerk willen bevorderen.

Aranka Verheugd

Aranka Verheugd (1981) studeert Bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam met als afstudeerrichting Business Society Management. Tijdens haar studie heeft ze veel vrijwilligerswerk gedaan, onder andere voor de vrijwilligerscentrale Almere. Voor deze centrale heeft ze een onderzoek gedaan om het pr-beleid te verbeteren, wat leidde tot een algemener onderzoek naar doelgroepenbenadering.

Dr. Linda Bridges Karr

Linda Bridges Karr was inspired to begin her study of processes within volunteer organizations through her experiences as both a volunteer and executive staff member in a large volunteer youth-serving organization. She holds both a Master of Public Administration and a PhD in sociology from the University of South Carolina. Her dissertation considered dynamics of different configurations of paid staff and volunteers in management positions. Her most recent work includes a large scale study, conducted at the University of Groningen (Netherlands) of motivation and commitment among Scout leaders in the Netherlands and the United States. She has worked extensively with Lucas Meijs to develop integrated models of motivation and management in volunteer organizations.

Aanbevolen literatuur

Je kunt niet meer zonder!!!

ICT-behoefte bij organisaties die met vrijwilligers werken
Edelmann, E. en Smulders, M.

Een inventarisatie van de behoeften aan ICT bij organisaties die met vrijwilligers werken, uitgevoerd door PON in opdracht van de provincie Noord-Brabant. Hoewel bijna elke organisatie gebruik maakt van ICT vindt de communicatie binnen vrijwilligersorganisaties nog grotendeels plaats via papier en mond-tot-mond. Voor de kerntaken van de organisaties worden relatief nog weinig ICT-programma's ingezet. PON beveelt meer en betere samenwerking tussen organisaties aan, op verschillende niveaus.

Uitgave: PON, Tilburg, 2004

ISBN: 9050492932

Levensbeschouwelijk vrijwilligerswerk: bezielend of zieltoegend?

Toekomstscenario's voor levensbeschouwelijke verbanden
Meeuws, H.J.

Als instellingen voor maatschappelijk activeringswerk (MA-werk) ontleen de SOM-organisaties hun kracht voor een belangrijk deel aan hun mogelijkheden in de verschillende levensbeschouwelijke stromingen vrijwilligers te mobiliseren voor maatschappelijke inzet. De eigen netwerken vormen voor die activering dan ook een infrastructuur van betekenis. Er komt echter steeds meer spanning op dit soort verbanden te staan vanwege secularisatie, individualisering, vergrijzing, etc.

Uitgave: Actioma, Den Bosch, 2002

ISSN: 0929-8339

AAC-special Stichtingen en Verenigingen

Lucassen, J. [red]

Een multidisciplinaire update van ontwikkelingen rond stichtingen en verenigingen, vooral vanuit het oogpunt van bestuurders van deze organisaties. Met aandacht voor bestuursmodellen, bestuurdersaansprakelijkheid, jaarverslaggeving en vennootschapbelasting.

Uitgave: Deloitte & Touche, Rotterdam, 2003

Stability and Change in Nonprofit Organizations: The Volunteer Contribution

McDonald, C. en Warburton, J.

In: *Voluntas*, 14 (2003), nr. 4, p. 381-399

Onderzoek naar de microprocessen van stabiliteit en verandering in een Australische welzijnsorganisatie en de rol die vrijwilligers bij dergelijke processen spelen.

Uitgave: Kluwer Academic/Plenum Publishers, Dordrecht, 2003

ISSN: 0957-8765

Is verkeerd management gevaarlijk voor het sociaal kapitaal?

Meijs, L.

In: Goed Bestuur Stichting en Vereniging, 7 (2004), nr. 1, p. 8-10

Waarom is de ene samenleving vitaler en gezonder dan de andere? De sociale kant van een samenleving speelt hierbij een rol. Onder anderen de Amerikaanse hoogleraar Robert Putnam stelt dat een hoge 'beurskoers' voor het sociale kapitaal samenhangt met een gezond sociaal, economisch en politiek klimaat en functioneren. Welke rol is weggelegd voor besturen van vrijwilligersorganisaties?

Uitgave: ASV Uitgevers, Den Haag, 2004

ISSN: 1569-0954

Volunteering and the concept of social capital

Sixsmith, J.

In: Voluntary Action, 5 (2003), nr. 3, p. 47-60

Verslag van een case study in Noordwest Engeland naar de relatie tussen sociaal kapitaal, gender en gezondheid. De participatie in vrijwilligersorganisaties blijkt voor vrouwen cruciaal te zijn voor de ontwikkeling van sociaal kapitaal. Een aantal laagopgeleide mannen blijkt echter door het 'vrouwelijke' karakter van het vrijwilligerswerk buitengesloten te worden.

Uitgave: Institute for Volunteering Research, Londen, 2003

ISSN: 1465-4067

Perceptions of and reflections on volunteering

The impact of community service on citizenship in students

Eley, D.

In: Voluntary Action, 5 (2003), nr. 3, p.27-48

Net zoals iedere jongere anders is, is ook iedere opgedane vrijwilligerservaring anders. Persoonskenmerken, persoonsgebonden waarden en normen e.d. kleuren deze ervaringen. Dit artikel beschrijft een longitudinale studie naar een programma gericht op vrijwilligerswerk door studenten.

Uitgave: Institute for Volunteering Research, Londen, 2003

ISSN: 1465-4067

Kalender

8 april 2004

Onderzoekersbijeenkomst Vrijwilligerswerk

georganiseerd door CIVIQ en Erasmus Universiteit, Rotterdam

17-21 augustus 2004

18th IAVE World Volunteer Conference

Barcelona, Spain (www.iave2004barcelona.org)

17 september 2004

Oratie, prof.dr. Lucas Meijs

Erasmus Universiteit Rotterdam

1-5 oktober 2004

13th European Workshop on Voluntary Action

Dubrovnik, Kroatie (www.csv.org.uk/volonteurope)

7-9 november 2004

Eurofestation, Europese conferentie en vakbeurs vrijwilligerswerk

MECC, Maastricht (www.eurofestation.com)

18-20 november 2004

ARNOVA Conference 2004, Los Angeles

California, USA (www.arnova.org)

