

# Hoe derde partijen, zoals overheden, bedrijven en fondsen, hedendaags ‘vrijwilligerswerk’, ‘vrijwilligersmanagement’ en de civil society kunnen bevorderen<sup>1</sup>

---

*Hoe te verwijzen naar deze publicatie?:*

*Van Baren, E.A., Meijs, L.C.P.M., Roza, L., Metz, J. en Hoogervorst, N., (2011b).*

[http://www.erim.eur.nl/ERIM/Research/Centres/Erasmus\\_Centre\\_for\\_Strategic\\_Philanthropy/Research/Publications/Hoe\\_derde\\_partijen\\_vrijwilligerswerk\\_kunnen\\_bevorderen.pdf](http://www.erim.eur.nl/ERIM/Research/Centres/Erasmus_Centre_for_Strategic_Philanthropy/Research/Publications/Hoe_derde_partijen_vrijwilligerswerk_kunnen_bevorderen.pdf)

*Achtergrondnotitie. Rotterdam: Erasmus Centre for Strategic Philanthropy:1-32*

**Eva van Baren MSc**

**Prof. Dr. Lucas Meijs**

**Lonneke Roza MSc**

**Dr. Judith Metz**

**Niek Hoogervorst PhD. Student**

**Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam**

**Department of Business-Society Management**

**Erasmus Centre for Strategic Philanthropy**

**Contact:** Eva van Baren

E-mail: [ebaren@rsm.nl](mailto:ebaren@rsm.nl)

Telephone: +31 (0)10 408 1921

---

<sup>1</sup> Dit artikel is een bewerking van een achtergrondnotitie voor een groter onderzoekstraject naar de unieke toegevoegde waarde van vrijwilligerswerk binnen de pedagogische civil society. In het kader van gezondheidsonderzoek en het stimuleren van het gebruik van de ontwikkelde kennis – om daarmee de zorg en gezondheid te verbeteren – wordt dit onderzoek gefinancierd door ZonMw.

## Introductie

Dit artikel adresseert de onderliggende kwestie van vrijwillige inzet in de Nederlandse samenleving. Sinds tien jaar wordt in Nederland het begrip vrijwillige inzet gebruikt om het strikte vrijwilligerswerk en de aanverwante vormen aan te duiden. De klassieke definitie en de beleving van vrijwilligerswerk sluit niet meer aan op de diverse verschijningsvormen van maatschappelijke participatie in de praktijk. Mensen zijn verplicht om zich 'om niet' in te zetten voor anderen of de samenleving, zoals in sociale activering of mantelzorg (emotionele betrokkenheid). Ook komt het voor dat mensen zich inzetten uit eigen belang, of betaald krijgen voor hun inzet. Burgerinitiatieven zijn bijvoorbeeld juist ongeorganiseerd (Klein, Hegeman & Kuperus, 2003). Vrijwillige inzet is het geven van tijd, en daarmee een resultaat van het bredere begrip vrijwillige energie (Brudney & Meijs, 2009).

Vrijwillige energie vormt de grondstof van filantropie. Filantropie is een breed begrip, met verschillende interpretaties. In de brede betekenis van het woord verwijst het naar het ter beschikking stellen van private gelden, vermogen, goederen, diensten of tijd ten behoeve van zaken die betrekking hebben op het algemeen belang oftewel de 'voluntary action for the public good' (Payton, 1988). Hierbinnen kan vrijwillige inzet vanzelfsprekend feitelijk alleen worden verricht door natuurlijke personen, die daarbij gefaciliteerd kunnen worden door informele verbanden en rechtspersonen (zoals een voorleesmoeder op school en een vader als voetbaltrainer bij een vereniging). Relevant in de beleving van filantropie is dat het geven ten koste moet gaan van de gever en ten voordele moet komen van een ontvanger die min of meer los staat van de gever. Onderzoek naar de beleving van vrijwilligerswerk (Handy et al, 2000; Meijs et al, 2003) en maatschappelijk betrokken ondernemen (Meijs et al, 2010) laat zien dat het publiek als het ware een netto kosten perceptie hanteert: als geven de vrijwilliger of het bedrijf meer kost dan het oplevert, wordt het hoger gewaardeerd als vrijwilligerswerk of maatschappelijk betrokken ondernemen. Ook dit lijkt op basis van een onderzoek in acht verschillende landen een vrij universeel gegeven te zijn. De culturele achtergrond heeft geen invloed op de intentie om de ander te helpen, maar wel op de vorm die daarvoor wordt gekozen. Daarnaast kan de structuur van de civil society en/of het heersende non-profitregime (Salamon & Anheier, 1998) invloed uitoefenen op hoe filantropie binnen de institutionele context wordt vormgegeven. Nederland scoort in internationaal vergelijkend onderzoek onveranderlijk hoog (Dekker & De Hart, 2009).

De verandering die plaatsvindt binnen vrijwillige inzet is zeer relevant voor de civil society. Inhoudelijk en issue-specifiek heeft vrijwillige inzet een belangrijke positie. Civil society theorie leert dat de waarde van de deelname aan de civil society bestaat uit: (1) Opinie en machtsvorming (Edwards, 2009), (2) Het leren van 'civic skills' (Wilson, 1999), (3) Sociale samenhang (Putnam, 2000), (4) Toegang tot hulpbronnen (Metz, 2007) en (5) Zelfredzaamheid van individuen en van de samenleving als geheel (Keane, 1998). Organisatorisch zijn er binnen de civil society verschillende typen organisaties en activiteiten, die ieder specifieke toegevoegde waarde leveren. Onder andere Handy (1988) en Meijs (2011) voegen hieraan toe:

- (1) Mutual support; het uitgangspunt hierbij is wederzijdsheid. Voorbeelden zijn: zelforganisatie, speeltuinverenigingen, sportverenigingen, lotgenotencontact, home start.
- (2) Vrijwillige dienstverlening; het uitgangspunt hierbij is de klassieke dienstverlening. Het doel is om de onbekende ander te helpen. Voorbeelden zijn: opvoedondersteuning, voorleeshulp, begeleide omgangsregeling, vakantieweken.
- (3) Belangenbehartiging; inzet is publieke opinie en machtsvorming, inspraak, vertegenwoordiging, bestuurswerk, voice, sleutelfiguren, (jongeren)participatie in het algemeen en doelgroepen.
- (4) Ongeorganiseerde inzet, zoals vrijwillige inzet binnen informele netwerken: spontaan, ad hoc, ongestructureerd, ongeorganiseerd, eenmalig of langdurig. Voorbeelden zijn: burenhulp, burgerinitiatieven, contact op straat en op het schoolplein. Hier wordt veel waarde aan toegeschreven (sociaal kapitaal).

Voorliggend stuk gaat in op de veranderende vrijwillige inzet vanuit het perspectief van vrijwilligerswerk en vrijwilligersmanagement en zal afsluiten met de bijbehorende implicaties voor organisaties die in de civil society werkzaam zijn.

## 1. Flexibilisering: veranderende vrijwillige inzet

### Vrijwillige inzet anno 2011

Het laatste decennium zijn er met betrekking tot vrijwillige inzet en vrijwilligerswerk duidelijk identificeerbare en voelbare trends opgekomen. Het gaat hierbij niet zozeer om de hoeveelheid mensen die vrijwilligerswerk doen, want volgens het SCP ligt het percentage mensen dat aan vrijwilligerswerk doet al jaren tussen de 42-45% (Dekker & De Hart, 2009). Het is vooral de verschuiving van traditionele vormen van vrijwilligerswerk naar nieuwe vormen, soms geduid door een naamsverandering naar vrijwillige inzet. Sommige van die nieuwe vormen zijn grensgebieden van het traditionele vrijwilligerswerk zoals burgerparticipatie (erg informeel) of maatschappelijke stages (erg formeel). Al met al zorgen onder andere deze nieuwe vormen ervoor dat het vrijwilligerspotentieel als functie van de bereidheid, beschikbaarheid en bekwaamheid van mensen voor vrijwilligerswerk niet aan het verminderen is (Meijs et al., 2006), maar wel als zodanig door traditionele organisaties wordt gevoeld (Hustinx et al., 2009; Hustinx et al., 2011). Wel zijn er specifieke ontwikkelingen die vragen om extra aandacht om het vrijwilligerspotentieel van de Nederlandse samenleving op het huidige hoge niveau te houden.

Het SCP (2007) stelt dat het voornamelijk gaat om de toenemende *individualisering*. Hierbij gaat het dwingende karakter van allerlei traditionele maatschappelijke verbanden (denk aan gezin, kerk en klasse) min of meer verloren en ontstaat er ruimte om het leven naar eigen inzicht en behoefte in te richten. Daarnaast zijn er meerdere processen (4 andere i's) die zich al langere tijd voordoen in de samenleving, zoals *informalisering* (het losser worden van omgangsvormen), *informatisering* (technologische ontwikkelingen), *intensivering* (groeiende behoefte aan variatie en verandering) en *internationalisering* (veranderingen bij sociale en culturele instituties). Deze processen zijn nauw met elkaar verbonden en werken voortdurend op elkaar in (Dekker et al., 2007). Verder zijn er tal van

andere ontwikkelingen die zich in diverse maatschappelijke sectoren manifesteren. Om er enkele te noemen: de samenlevingsvormen, door een toename van eenpersoonshuishoudens en allochtonen; de arbeidswereld, waarin vrouwen meer zijn gaan werken en jongeren meer bijbaantjes hebben; het onderwijs en de verlenging van de leerweg.

Onderzoek wijst uit dat de afname van de beschikbaarheid van vrijwilligers het gevolg is van veranderingen die direct betrekking hebben op de hedendaagse vrijwilliger (Dekker en De Hart, 2001; De Hart en Breedveld 2001; Knulst en Van Eijk, 2002). Oorzaken als de invloed van de ontkerkelijking, een groeiend gebrek aan tijd door allerlei bijkomstige (en daarmee elkaar concurrerende) sociale activiteiten, de opschorting van deelname aan vrijwilligerswerk tot een latere levensfase waarin mensen over meer tijd denken te gaan beschikken en een fundamentele verschuiving tussen generaties (door socialisatieverschillen), worden gerekend tot de meest voor de hand liggende oorzaken van een verminderde beschikbaarheid van vrijwilligers (Devilee, 2005).

Bovengenoemde oorzaken zouden als gevolg hebben dat het vrijwilligersaandeel van bepaalde groepen in de samenleving, waaronder voornamelijk jongeren, ondervertegenwoordigd dreigen te raken. Dekker en De Hart (2009) geven aan dat er een duidelijke verschuiving van vrijwillige inzet tussen generaties waarneembaar is. Hoewel deze verschuiving lijkt te duiden op een afname van vrijwilligers, is het volgens Hustinx et al. (2011) slechts de manier van betrokkenheid die aan het veranderen is. Volgens het CBS (2009) hebben jongeren niet minder over voor de medemens. Van de 18-25 jarigen deed in 2008 42% vrijwilligerswerk, wat overeenkomt met het aandeel van de 55-64 jarigen (43%) en de 65-74 jarigen (41%). Daar komt bij dat dit percentage weinig is veranderd ten opzichte van 2000. Door de ontgroening en de vergrijzing zijn er in absolute aantallen wel steeds minder jongeren die vrijwilligerswerk doen.

## **De ‘hedendaagse’<sup>2</sup> vrijwilliger**

De verandering in betrokkenheid wordt in het onderzoek van Hustinx et al. (2011) onder Nederlandse en Belgische studenten geïllustreerd door de opkomst van een nieuwe generatie van jonge, actieve burgers: de zogenoemde ‘Civic Omnivore’. Deze nieuwe generatie jongeren zou zich, naast het klassieke vrijwilligerswerk, ook steeds meer richten op nieuwe vormen van participatie, bijvoorbeeld door het tekenen en doorsturen van een online petitie. Deze nieuwe vormen brengen een verandering of transformatie teweeg van de manier waarop vrijwilligers actief zijn. De focus lijkt te verschuiven van collectieve, institutionele en groepsaangelegenheden naar acties die zich richten op specifieke en persoonsgebonden thema’s. Het ontstaan van nieuwe ‘participatiekanalen’ en nieuwe ‘issues’ (Hustinx, 2009; Micheletti, 2003; Norris, 2003; Stolle & Hooghe, 2005) verwijst naar een nieuw type burger die liever op een meer horizontale en autonome manier wil participeren (Inglehart, 1997; Inglehart & Welzel, 2005; Norris, 1999, 2003). Daarnaast verrichten deze jongeren ook nog altijd veelal klassieke vormen van vrijwilligerswerk (CBS, POLS 2008) voor bijvoorbeeld sport- en jeugdinstituten, die overigens zeker niet genegeerd of afgeschreven mogen worden.

---

<sup>2</sup> In de (professionele) literatuur wordt dit nog steeds vaak omschreven als de moderne vrijwilliger die aan het komen is. Hedendaagse is echter meer passend.

Een aanzienlijke groep jongeren is dus enerzijds actief door als ‘klassieke vrijwilliger’ te participeren in formele organisaties op het gebied van sport, cultuur en jeugdwerk. Anderzijds zijn deze jongeren actief door zich aan te sluiten bij maatschappelijke doelen, buurtwerk te verrichten en te participeren op het terrein van religie, welzijn en gezondheid. Vaak wordt dit ook nog gecombineerd met het geven van geld en politiek consumentisme, zoals het uit politieke of etnische overwegingen bewust kopen (buycotten) of niet-kopen (boycotten) van bepaalde producten, het passief ondersteunen van belangen of het spontaan organiseren van een lokale protestactie (Hustinx et al., 2011). De snelle opkomst en verbreiding van ICT heeft hieraan een belangrijke bijdrage geleverd en deze zal de komende jaren ongetwijfeld een verdere vlucht nemen. Met opkomende nieuwe vormen van vrijwilligerswerk en betere en snellere verspreiding van informatie zullen mogelijk in de nabije toekomst meer potentiële vrijwilligers worden bereikt en digitale vrijwilligersbanken worden aangelegd. Ook nieuwe burgerinitiatieven, waarbij steeds meer gebruik zal worden gemaakt van internet, zullen door jongeren worden ondersteund (Dekker et al., 2007). Al deze bevindingen zijn gebaseerd op specifiek onderzoek naar jongeren, maar zijn ook van toepassing op de meeste mensen die zich nog op de arbeidsmarkt bevinden.

Bovengenoemde ontwikkelingen dragen zonder meer bij aan een nieuwe vrijwilligersidentiteit, waardoor een ‘hedendaagse vrijwilliger’ ontstaat die minder (lang) trouw blijft aan een organisatie (Meijs, 2010). De nieuwe vrijwilliger wordt geleid door persoonlijke interesse en een actuele agenda, in een wereld waarin de keuzemogelijkheden van vrije tijd steeds groter worden (SCP, 2007). Om hier goed mee om te kunnen gaan, moeten organisaties veel meer inzicht hebben in wat hun achterbannen, leden, klanten en vrijwilligers waarderen en verwachten. Wat is de unieke positie van een vrijwilliger? Is die positie ook van waarde voor de vrijwilliger? Vindt de vrijwilliger dat hij of zij optimaal wordt ingezet? Vrijwilligers willen ook zicht hebben op de gevolgen van hun inspanningen. Daarom moet duidelijk zijn waar een individuele vrijwilliger waarde toevoegt in de ogen van de klant, zowel voor zichzelf als voor de samenleving. Dat motiveert, voorkomt vervreemding en creëert binding op de langere termijn.

## **2. Re-embedding: nieuwe collectieve arrangementen**

### **Vernieuwde structuur van vrijwillige inzet**

Traditioneel gezien is vrijwilligerswerk altijd onderdeel geweest van collectieve, institutionele en groepsaangelegenheden (Eckstein, 2001; Hustinx en Lammertyn, 2003; Wuthnow, 1998). Van oudsher bestond er een collectieve dwang op mensen om vrijwilligerswerk te doen. Zij waren op vaste momenten beschikbaar, bijvoorbeeld op zondag in de kerk, en werden geacht zich in te zetten. De individualisering van de maatschappij maakt dat mensen vanwege hun eigen drukke agenda's niet meer altijd beschikbaar zijn. Mensen blijven wel bereid om zich vrijwillig in te zetten, maar kunnen niet altijd tijd vrijmaken op uren waarop organisaties dat van hen vragen. Ook is niet iedereen even geschikt om bepaalde vrijwilligerstaken uit te voeren, maar vooral de beschikbaarheid vormt tegenwoordig het grootste knelpunt.

Volgens Meijs et al. (2006) is het vrijwilligerspotentieel ('volunteerability', afgeleid van het arbeidsmarktbegrip 'employability') van een samenleving een functie van 1) de bereidheid, 2) de bekwaamheid en 3) de beschikbaarheid van haar leden. Hoewel dit potentieel in principe op het niveau van individuele mensen gelegen is, kan het zowel door de samenleving als door organisaties worden beïnvloed. Zo wordt de beschikbaarheid bijvoorbeeld beïnvloed door de stand van de economie, en de bekwaamheid door het opleidingsniveau. Voor organisaties betekent dit dat vrijwilligerswerk daadwerkelijk tot stand komt als een individueel aanbod van bereidheid, bekwaamheid en beschikbaarheid aansluit bij de vraag van een organisatie op dezelfde drie aspecten; een winnend vrijwilligersscenario (Meijs et al., 2006). Als consequentie van de individualisering en modernisering, zijn burgers – ook in Nederland – hun vrijwillige betrokkenheid autonoom en zelfstandig gaan organiseren en vormgeven (Hustinx & Lammertyn, 2003).

De bereidheid is niet veranderd, maar de beschikbaarheid en bekwaamheid zijn niet meer zo eenduidig en collectief als voorheen. De bereidheid is de latente vrijwillige energie die door goed organiseren wordt omgezet in vrijwillige inzet (Brudney en Meijs, 2009). De structurele veranderingen binnen (de organisatie van) het vrijwilligerswerk duiden op een behoefte aan meer flexibiliteit. Activiteiten worden moderner van karakter en vrijwilligerstaken worden meer opgesplitst in kleinere taken (Hustinx et al., 2009). Vrijwilligers eisen 'vrijwilligerswerk-op-maat' (Metz, 2006). Organisaties die met vrijwilligers werken, spelen hier al langer op in door het werk te flexibiliseren door functies (bijvoorbeeld de functie van secretaris) te verdelen over meerdere 'banen' (zoals notulist en ledenadministrateur) en deze weer op te delen in activiteiten (het notuleren van twee vergaderingen). Deze zogeheten 'lintfuncties'<sup>3</sup> worden binnen een afgebakende periode uitgevoerd, in meerdere – maar niet aaneengesloten – dagdelen. Naast lintfuncties zijn er ook zogeheten estafettefuncties, zoals het barkeepen in de kantine, het rijden van kinderen naar een uitwedstrijd of het koffieschenken in het verzorgingshuis. Hierbij is het voordeel voor de organisatie dat de continuïteit wordt gewaarborgd (Bidges-Karr et al., 2010). Op deze manier ontstaat tevens een optimale afstemming tussen de persoonsgebonden beschikbaarheid en bekwaamheid. Kortom, er ontstaat een meer flexibele arbeidsmarkt voor vrijwilligers. Organisaties die met vrijwilligers werken, zijn erin geslaagd om de veranderingen in de samenleving te absorberen.

Nieuw opkomende vormen van vrijwillige inzet zien we terug in allerlei vormen van zelforganisatie van burgers, internationaal vrijwilligerswerk voor langere periode (*sabbaticals*)<sup>4</sup> alsook vrijwilligerstoerisme (*voluntourism*)<sup>5</sup>, meer eenmalig georganiseerde initiatieven zoals NL DOET (*episodisch vrijwilligerswerk*) en het virtuele oftewel online vrijwilligerswerk (*E-volunteering*)<sup>6</sup>. Vooral de laatstgenoemde vorm van vrijwillige inzet biedt extra kansen, met name voor druk bezette zakelijke professionals die graag een bijdrage willen leveren, maar het moeilijk vinden om daar structureel tijd voor vrij te maken. Online vrijwilligerswerk is voor organisaties een extra methode om de vrijwillige energie van mensen te kunnen

---

<sup>3</sup> De term en het voorbeeld komen uit de maatschappelijke stages maar zoals aangegeven is het onderdeel van een bredere verschuiving.

<sup>4</sup> Zie voor meer informatie Hustinx et al., (2009) Geleid vrijwilligerswerk. Over het vrijwilligerspotentieel van de Nederlandse samenleving in 2015: pp 20

<sup>5</sup> Zie voor meer informatie Benson, A.M. (2011). Volunteer tourism: theory framework to practical applications

<sup>6</sup> Zie voor meer informatie Ellis, S. & Cravens, J. (2011 revised edition, in print). The virtual volunteering handbook.

omzetten in vrijwillige inzet. Denk bijvoorbeeld aan het vooraf verwelkomen of informeren van bezoekers aan een ziekenhuis of een vakantiekamp en het geven van huiswerkbegeleiding aan gevangenen. Hierbij komen de fysieke bezwaren voor het leveren van een vrijwillige bijdrage te vervallen en krijgt het vrijwilligerswerk door de extra mogelijkheden van het internet weer een heel andere flexibele en zelfs meer efficiënte dimensie.

Gezien de behoefte aan meer flexibiliteit binnen het hedendaagse vrijwilligerswerk, is het echter opmerkelijk dat er ook nieuwe initiatieven ontstaan waarbij niet altijd uit vrije beweging wordt deelgenomen, maar vrijwilligerswerk juist minder flexibel lijkt te worden en een minder vrij karakter krijgt. Deze zogenaemde geleide vormen van vrijwilligerswerk, zoals de invoering van 'service learning', maatschappelijke stages en werknemersvrijwilligerswerk, lijken zelfs gedeeltelijk buiten de klassieke definitie van vrijwilligerswerk te vallen. Toch zijn ze net zo goed ontstaan als antwoord op de eerdergenoemde maatschappelijke veranderingen die hand in hand gaan met kenmerken van de moderne samenleving, in dit geval door een toenemende kloof tussen de vraag naar en het aanbod van vrijwilligerswerk (Dekker et al., 2007). Daarnaast zou het vrijwilligerswerk in ons land aan de vooravond staan van een verschuiving van een systeem waarin de organisaties sterk afhankelijk zijn van de overheid naar een systeem waarin zij veel directer door de maatschappij worden ondersteund (Devilee, 2005). De nieuw ontstane geleide vormen van vrijwilligerswerk spelen ook in op de bereidheid, geschiktheid en beschikbaarheid van potentiële deelnemers. Alleen wordt het vrijwilligerspotentieel nu gemanipuleerd, omdat het vrijwilligerswerk door anderen wordt geïnitieerd en/of ingericht (Hustinx et al., 2009). Hierbij bestaat niet alleen een spanningsveld tussen de verschillende manieren van het organiseren van deze nieuwe vormen van vrijwilligerswerk, maar verandert ook de beleving ervan. Desondanks zijn het vormen van inzet die klaarblijkelijk aansluiten bij kenmerken van het hedendaagse leefpatroon. Met geleid vrijwilligerswerk komen dan soms ook nieuwe groepen binnen, zoals (allochtone) jongeren in de grote steden en mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Nieuw in het geleide vrijwilligerswerk in vergelijking met het traditionele vrijwilligerswerk is het verplichte karakter. Tegelijkertijd is het contrast met het traditionele vrijwilligerswerk niet zo groot. Hoewel het traditionele vrijwilligerswerk niet expliciet verplicht is, huist daarin wel een vorm van vanzelfsprekendheid die het moeilijk maakt om de normerende verplichting te negeren. Wellicht is er eerder sprake van een veranderende aard van verplichting dan de toevoeging van een nieuw aspect.

In Brudney en Meijs (2009) wordt vrijwilligerswerk beschreven als een natuurlijke hulpbron: vrijwillige energie. Zij stellen dat vrijwilligers vanuit het traditionele perspectief van vrijwilligersmanagement worden gezien als een hulpbron die door de organisatie wordt gebruikt, en door anderen wordt vervangen als dat nodig is. Binnen dit perspectief denken organisaties niet na over het 'gebruik' van de vrijwillige energie buiten de eigen organisatie in het heden en in de toekomst. Daardoor wordt vrijwilligerswerk instrumenteel en niet duurzaam ingezet. Daarentegen is er ook een regeneratief perspectief, waarbij vrijwilligerswerk wordt gezien als recyclebaar of hernieuwbaar over de gehele levensspan. Vrijwilligers gaan van de ene organisatie naar de andere, waarbij de organisatie rekening houdt met het toekomstige gebruik van deze hulpbron 'vrijwillige energie'. Er vindt dus een verschuiving plaats van het (korte termijn) gebruik van vrijwilligerswerk voor de eigen organisatie naar het (lange termijn) duurzame gebruik van vrijwilligerswerk in de gemeenschap. Organisaties zijn in het traditionele

perspectief zeer intra-organisatieel, terwijl zij zich in het regeneratieve perspectief juist meer richten op de populatie als geheel. De waardering van vrijwilligerswerk verschuift van een min of meer economische waardering (vervangingswaarde) naar een levenslange waarde. Onderstaande tabel beschrijft de verschillen tussen het traditionele perspectief en het regeneratieve perspectief.

| Dimensie   | Traditioneel 'plunderaarparadigma' van vrijwilligersenergie                       | Paradigma van 'duurzame' vrijwilligersenergie   |
|--|---|---|
| <b>De gemeenschap</b>  |   |   |
| Verband  | Organisatiegericht  | Op de gemeenschap gericht   |
| Betrokken partijen   | Eén organisatie en haar bestaande vrijwilligers, klanten, oprichters en donateurs | Alle organisaties en hun bestaande en potentiële vrijwilligers, klanten, oprichters en donateurs  |
| Effectiviteit  | Impact op de bestaande behoeften  | Impact op de bestaande behoeften en op de mogelijkheden om impact te hebben op de behoeften van morgen (volunteerability, Meijs et al., 2006) |
| <b>De hulpbron</b>   |   |   |
| Hulpbron   | Eenmalig gebruik  | Regeneratief / 'kweekbaar'  |
| Waardering van vrijwilligerswerk                             | Vervangingswaarde   | Levenslange waarde  |
| Tijdshorizon/ perspectief                                    | Enkele gebeurtenis (korte termijn)  | Aanhoudend gebruik (lange termijn)  |
| Interactie   | Gescheiden 'soorten' vrijwilligerswerk  | Geïntegreerde 'soorten' vrijwilligerswerk   |
| <b>Beheer en management op organisatieniveau</b>             |   |   |
| Aanbod van vrijwilligerswerk                                 | Functiebeschrijving   | Winnend vrijwilligersscenario (Meijs en Brudney, 2004; Brudney en Meijs, 2004)  |
| Metafoor   | Geschiktheid  | Onderhandeling  |
| Nadruk Strategische oriëntatie                               | Kwantiteit<br>Voldoen aan de behoeften van vandaag in concurrentie met anderen    | Kwaliteit<br>Voldoen aan de behoeften van vandaag en morgen in samenwerking met anderen   |
| Benadering vrijwilligersmanagement (Meijs en Hoogstad, 2001) | Programmamanagement en nadruk op werving  | Ledenmanagement en nadruk op opleiding en vasthouden  |

**Tabel 1. Contrasterende paradigma's van vrijwilligersenergie (Brudney & Meijs, 2007, p.17)**

## Vernieuwde inbedding in de samenleving

De onmiskenbare invloed van bredere maatschappelijke ontwikkelingen op het huidige vrijwilligerswerk vertaalt zich op het niveau van de samenleving in een nieuw gemeenschappelijk vraagstuk, waarbij organisaties en institutionele domeinen vanuit een normatieve behoefte van de samenleving mensen dwingen om maatschappelijk actief te zijn. Het opnieuw samenbrengen van individuele vrijwilligers en



organisaties (re-embedding) aan de hand van nieuwe flexibele, maar ook geleide vormen van vrijwillige inzet, vertaalt zich op het niveau van de organisatie in een management-technisch vraagstuk. Hierbij gaat het met name om wervings-, plannings-, begeleidings-, aansturings- en 'matching'-kwesties alsook om 'free-rider' problemen die zich in een nieuwe vorm doen gelden. Dit geldt voor zowel vrijwilligersorganisaties als professionele organisaties die met vrijwilligers werken.

De behoefte aan een toenemende mate van flexibilisering is volgens Stolle en Hooghe (2005) het gevolg van wat zij noemen het *de-institutionaliseringproces* van de maatschappelijke participatie. Toch is het tegelijkertijd opmerkelijk dat er ook juist nu een groeiende behoefte ontstaat aan vernieuwende en versterkende vormen van organisatie om zo de nieuwe individuele vrijwilliger beter te kunnen accommoderen (Hustinx & Meijs, 2011). Deze observatie zal hierna aan de hand van een aantal voorbeelden verder worden toegelicht.

Allereerst zien we bijvoorbeeld dat Nederlandse muziekverenigingen (harmonieorkesten, etc.), die van oudsher altijd al een belangrijke sociale rol hebben vervuld binnen hun lokale gemeenschap, vroeger geen probleem hadden met het organiseren van een optreden in of na de kerk voor bijvoorbeeld een gouden bruiloft. Vaak was een simpele herinnering tijdens de wekelijkse repetitie voldoende om iedereen ervan op de hoogte te brengen dat ze de eerstvolgende zondag werden geacht om – gekleed in uniform - met hun instrument aanwezig te zijn. Vanzelfsprekend ging iedereen op zondag toch al naar de kerk. Tegenwoordig zien we het tegenovergestelde, namelijk dat mensen de kerk niet meer regelmatig bezoeken, maar in plaats daarvan hun vrije tijd anders gaan indelen. Voor muziekverenigingen betekent dit dat de optredens nu veel zorgvuldiger moeten worden georganiseerd om te voorkomen dat deze niet samenvallen met andere (sociale) verplichtingen of evenementen. Kortom, de muziekvereniging en haar leden moeten nu beter met elkaar afstemmen en onderling plannen. Dit voorbeeld laat duidelijk zien hoe klassieke vrijwilligersorganisaties tegenwoordig moeten leren omgaan met een toenemende *functionele* uitdaging, die vraagt om nieuwe coördinatie en integratie die de oude standaardmanieren van optreden zullen moeten vervangen (Hustinx & Meijs, 2011).

Als tweede zien we bijvoorbeeld dat veel '*mutual support*'-organisaties (zoals sportverenigingen) te maken krijgen met '*free-rider*' problemen. Buiten het betalen van contributie is de onuitgesproken verwachting dat alle leden 'moeten' bijdragen aan het goed functioneren en voortbestaan van de vereniging. Nu de automatische, vanzelfsprekende beschikbaarheid van vrijwilligers daalt en de bereidheid meer voorwaardelijk wordt, zien deze typen organisaties zich gesteld voor een *normatief* vraagstuk, namelijk hoe zij ervoor kunnen zorgen dat iedereen in de organisatie iets doet. Ook geldt in toenemende mate een allocatief probleem, wat inhoudt dat een organisatie niet beschikt over genoeg middelen. Dit gaat een slag dieper dan het tot nu toe omschreven flexibiliseringsvraagstuk waar organisaties op inspelen door hun vraag en aanbod te flexibiliseren. Het *free-rider* gedrag heeft met name als gevolg dat bepaalde uitvoerende taken in het gedrang komen. Om dit tegen te gaan, proberen vrijwilligersorganisaties als sportverenigingen met name de bereidheid steeds meer te manipuleren door het invoeren van een strakkere regie. Dit gebeurt onder andere door het opstellen van expliciete

roosters en door het verplichten van taken. Hustinx et al. (2009) noemen dit, in navolging van Roques (2004) *zelfwerkzaamheid*, als vorm van vrijwilligerswerk.

Het derde voorbeeld richt zich op de tussenkomst van derde partijen, zoals de overheid en onderwijsinstellingen, en de invoering van het door hen (verplicht) geleide vrijwilligerswerk. Daarnaast is het aan derden (zoals de overheid, bedrijven en onderwijsinstellingen) om mensen te stimuleren of zelfs te verplichten om vrijwilligerswerk te doen. De interventie van deze derde partijen heeft vooral betrekking op het normatieve vraagstuk, oftewel het creëren van normatieve druk (Haski-Leventhal et al., 2010; Haski-Leventhal et al., 2008). Al eerder werd een aantal van deze nieuwe vormen van vrijwilligerswerk genoemd, zoals de maatschappelijke stage en werknemersvrijwilligerswerk. Deze vormen van maatschappelijke inzet, die geïnitieerd worden vanuit institutionele domeinen (overheid, justitie, onderwijs, arbeid), hebben vaak een verplicht karakter (alternatieve straffen, sociale dienstplicht, maatschappelijke stages voor scholieren), maar kunnen ook een vrijwillig karakter hebben; men heeft dan de keuze om mee te doen. Zo is service learning vaak een onderdeel van een keuzevak in plaats van het voor iedereen verplichte curriculum (Meijs & Van der Voort, 2005). Geleide vormen van vrijwillige inzet worden in toenemende mate instrumenteel ingezet om het vrijwilligerspotentieel in de samenleving te optimaliseren vanwege de normatieve behoefte om mensen te dwingen ook maatschappelijk actief te zijn. Ook hier is sprake van manipulatie, in de zin dat deze (verplichte) vorm van vrijwilligerswerk de bereidheid – maar ook de beschikbaarheid – behoorlijk manipuleert (Hustinx et al., 2009).

Deze voorbeelden schetsen een duidelijk beeld van de effecten van de voortgaande maatschappelijke ontwikkelingen op de bereidheid, de bekwaamheid en de beschikbaarheid van de ‘hedendaagse vrijwilliger’. Ook laten de voorbeelden zien hoe de bereidheid, de geschiktheid en de beschikbaarheid op individueel niveau gemanipuleerd en geoptimaliseerd kunnen worden. Daarnaast suggereren deze voorbeelden dat er in tegenstelling tot flexibilisering een steeds strengere organisatie en coördinatie van vrijwilligerswerk plaatsvindt. Opmerkelijk is dat deze nieuw ontstane vormen van vrijwilligerswerk net als vroeger weer een bepaalde dwang krijgen. Ook episodisch vrijwilligerswerk (zoals een maal per jaar met een grote groep vrijwilligerswerk doen op een cultureel festival) is een voorbeeld van het creëren van een collectief moment met een normatieve druk waaraan we met z’n allen worden geacht deel te nemen. Volgens Hustinx en Meijs (2011) zijn deze voortgaande reacties/maatregelen op de maatschappelijke veranderingen eerder een weerspiegeling van de *hervorming van de onderlinge afhankelijkheid* tussen vrijwilligers, organisaties en samenleving dan van de *toenemende onafhankelijkheid* van de vrijwilligers zelf. Het blijkt toch gewoon lastig te zijn om bereidheid (vrijwillige energie) individueel zonder hulp van een georganiseerd verband om te zetten in vrijwillige inzet en vrijwilligerswerk (zie ook Hurenkamp, Tonkens & Duyvendak, 2006).

Deze zogenoemde functionele en normatieve ‘re-embedding’ processen roepen echter wel kritische vragen op. Het re-integratieproces van vrijwilligerswerk in de samenleving zoals hier wordt omschreven, is bijvoorbeeld in strijd met het beeld dat burgers normaal gesproken hebben van vrijwilligerswerk als iets dat vrij is, zonder dwang. Eerder werd al aangegeven dat de huidige ‘re-embedding’ strategieën zoals die worden gebruikt om een organisatie en een vrijwilliger opnieuw met elkaar te verbinden,

betrekking hebben op een bepaalde mate van verplichting. Niet alleen de 'onverplichte' component van de klassieke definitie van het vrijwilligerswerk vervaagt, maar er komt ook een steeds grotere nadruk te liggen op de wederkerigheid en beloning (niet financieel) voor de vrijwilliger. Het principe van tijdbanken (*time banking*-beweging), alhoewel dit nog geen (brede) ingang heeft gevonden in Nederland, is een voorbeeld van het belonen van mensen voor hun vrijwillige inzet. Tijdbanken houden in dat wanneer iemand iets geeft (het doneren van tijd of geld), hij in ruil hiervoor ook iets terugkrijgt (zie bijlage voor meer informatie). Deze vorm van 'wederkerig vrijwilligerswerk' (Seyfang, 2001) als onderdeel van het 're-embedding proces' is vaak gericht op het bestrijden van sociale uitsluiting en het bevorderen van sociale samenhang (Hustinx et al., 2009).

### **3. Beter organiseren: de vrijwilliger is de baas**

#### **Het nieuwe vrijwilligers-organiseren**

In 2005 verwachtte het SCP dat het aanpassen van het vrijwilligersmanagement voor veel (klassieke) organisaties en verenigingen een langdurig en moeizaam proces zou zijn. Dit komt in de eerste plaats doordat deze organisaties niet heel snel kunnen of willen veranderen, omdat ze rekening dienen te houden met hun huidige vrijwilligersbestand (leden). Daarnaast is het vaak nog niet voor alle organisaties mogelijk om hun vrijwilligersbeleid af te stemmen op de individuele vrijwilliger (het beleid zal dus moeten worden afgestemd op grotere groepen). Tenslotte betekent het grotere beroep op vrijwilligersmanagement zeker bij vrijwilligersorganisaties een zwaardere belasting voor het vrijwillige kader. Goed vrijwilligersmanagement is volgens Meijs (2004b) afhankelijk van de context. Zelfs tussen organisaties uit dezelfde sector bestaan verschillen in beleid. Daarentegen zien we echter ook een aantal mogelijkheden voor een meer strategische, langere termijn positionering van het vrijwilligersmanagement van organisaties alsook voor het vrijwilligersbeleid. Met de veranderingen in vrijwillige inzet en de inbedding, zijn ook vrijwilligersorganisaties zich gaan aanpassen en veranderen. Met nieuwe vormen van vrijwilligersmanagement is ingespeeld op verschillende trends. Het is duidelijk dat de inzet van het hedendaagse vrijwilligerswerk, mede door het veranderende karakter ervan, specifieke voorwaarden stelt aan het management van organisaties. Organisaties besteden daarom over het algemeen meer aandacht aan werving (door specifieke capaciteiten in overeenstemming met vacatures te brengen) alsook aan scholing en het aantrekkelijk maken van de werkomstandigheden, waarbij rekening moet worden gehouden met kortstondige verbintenissen (Van der Pennen, 2003). Dit alles suggereert dat het flexibel managen en organiseren van vrijwilligers goede mogelijkheden biedt voor organisaties die van deze vrijwilligers gebruik willen (blijven) maken.

Vanuit organisatieperspectief is de 'hedendaagse' vrijwilliger gemotiveerd door eigenbaat en zelfgenoegen en oriënteert hij zich veelal op vrijheid, milieu, solidariteit en zelfontplooiing. 'Moderne [hedendaagse] vrijwilligers' worden ook wel getypeerd als 'flex-vrijwilligers' en zoeken engagement op 'maat' door te gaan 'shoppen'. Ook verwachten zij tegenwoordig dat ze iets terugkrijgen voor hun inzet (Van der Pennen, 2003). Het vrijwilligersbeleid en het vrijwilligersmanagement krijgen hierdoor ook een ander karakter, namelijk een maatwerkarakter. Dit houdt in dat het vrijwilligersmanagement moet worden afgestemd op de individuele vrijwilliger. In de huidige opvattingen over vrijwilligersbeleid en

vrijwilligersmanagement staan vooral de voorkeuren en de motieven van vrijwilligers centraal. Om hierop beter te kunnen inspelen, staan organisaties steeds meer open voor andere manieren van werken, een nieuwe structuur en zelfs nieuwe ideeën. Zoals eerder gezegd, stimuleren de voortgaande maatschappelijke ontwikkelingen organisaties tot flexibilisering. Dit betekent dat ze in staat moeten zijn om voortdurend te kunnen inspelen op interne en externe veranderingen. De wijze waarop en de mate waarin organisaties al op deze nieuwe ontwikkelingen inspelen, is vrij divers, alhoewel er een duidelijke focus ligt op het aantrekkelijk maken van vrijwilligerswerk. Denk bijvoorbeeld aan een betere afstemming en begeleiding van vrijwilligerswerk, maar ook aan het coachen van vrijwilligers en het experimenteren met de opdeling van bestaand vrijwilligerswerk in korte, tijdelijke klussen. Daarnaast maken organisaties in toenemende mate gebruik van social media (Facebook, Hyves, etc.) voor het werven van meer (jonge) vrijwilligers en gaan ze intensiever samenwerken met andere organisaties, zowel horizontaal als verticaal (denk aan andere vrijwilligersorganisaties, maar ook aan scholen en bedrijven).

De 'hedendaagse' inbedding vraagt om het inspelen op andere en nieuwe collectieve arrangementen. Een collectief arrangement dat licht is wanneer het bijvoorbeeld maar weinig mensen betreft en virtueel is, maar zwaar als er fysiek moet worden samengewerkt, zoals bij een voetbaltraining of in een verzorgingshuis. Er moet in ieder geval sprake zijn van een collectief arrangement waarbij vraag en aanbod bij elkaar komen. Haski-Leventhal et al. (2010) maken duidelijk dat er vaak een derde partij betrokken is bij deze nieuwe arrangementen, zodat er met meer partijen moet worden samengewerkt. Hiervoor zijn uiteenlopende mogelijkheden, zoals de stimulering van lokale vrijwilligersvacaturebanken (waarin vraag en aanbod worden gekoppeld) en het vergemakkelijken van hulp of faciliteiten voor en door vrijwilligersorganisaties.

De consequentie lijkt te zijn dat nieuwe vormen van vrijwilligerswerk ook in nieuwe typen organisaties gaan plaatsvinden. Snel groeiende vrijwilligersorganisaties in de Nederlandse civil society lijken veelal te bestaan uit 'leden' die slechts gemeenschappelijke interesses of idealen delen en vaak individuele voordelen aan hun lidmaatschap onttelen zonder elkaar ooit te ontmoeten, zoals dat bij *Amsterdam Cares*<sup>7</sup> en *WorkMate*<sup>8</sup> het geval is. Bij klassieke organisaties (zoals sportverenigingen) met veelvuldig face-to-face contacten tussen de leden, blijkt het echter steeds moeilijker dan voorheen om mensen op lokaal niveau bij elkaar te krijgen en te motiveren tot het verrichten van vrijwilligerstaken (SCP, 2007). Dit laatste vormt een belemmering alsook een grote uitdaging voor vergrijzende besturen van clubs – zoals lokale verenigingen – die het bestuurswerk moeten overdragen om zo het voortbestaan van de club te kunnen waarborgen. Het grootste knelpunt hierbij is om jongeren te interesseren voor het soort vrijwilligerswerk waarop veel van deze klassieke verenigingen drijven. Naast uitvoerende functies gaat het hierbij met name om bestuursfuncties en kaderfuncties. Als gevolg van het grote verloop onder vrijwilligers en het moeizame opvullen van deze functies, komt vooral deze traditionele kern van vrijwilligers gigantisch onder druk te staan. Aan hen is nu de uitdaging om deze over te dragen aan de nieuwe generatie vrijwilligers. Meijs (2004a) wijst erop dat een doorstroming van de functies die horen

---

<sup>7</sup> Zie voor meer informatie <http://www.amsterdamcares.nl/>

<sup>8</sup> Zie voor meer informatie <http://www.workmate.nu/>

bij bestuurswerk, kan worden gerealiseerd door bijvoorbeeld het opsplitsen, uitbesteden of verplichten van taken. Dit kan worden uitgevoerd aan de hand van het onderverdelen of afstoten van activiteiten, het aantrekken van beroepskrachten (denk hierbij ook aan jonge professionals die tijdens of naast hun professionele carrière via stichtingen als *Laluz*<sup>9</sup> vrijwillig hun kennis en expertise willen inzetten) en/of het verplichten van vrijwilligerswerk aan leden. Een meer flexibele structuur is natuurlijk ook een optie. Dit zien we onder meer bij *De Nederlandse Bond voor Plattelandsvrouwen*<sup>10</sup> (NBvP) Vrouwen van Nu, die bijvoorbeeld werkt met een flexibel bestuur dat jaarlijks uit andere leden bestaat.

Niet alleen de druk op besturen wordt steeds groter, maar ook de druk op goed management, oftewel op het goed organiseren van vrijwilligers en het coördineren van taken. De afstemming tussen de verschillende actoren vormt een probleem. Hedendaagse eigenschappen en behoeften van burgers, samenleving, professionals en overheden sluiten niet goed op elkaar aan (Metz, in print). Dit komt door het feit dat vrijwilligers vandaag de dag niet meer alles willen en kunnen accepteren. Een belangrijke reden hiervoor is een drukke agenda, waardoor de tijd die vrijwilligers kunnen investeren onder druk komt te staan. Van organisaties wordt nu verwacht dat ze alles goed voorbereiden, dat ze ondersteuning en training bieden en het vrijwilligers vooral aantrekkelijker maken door zelfs allerlei voorzieningen voor hen te treffen. Burgers stellen hoge eisen aan de organisatie van het vrijwilligerswerk op het moment dat sociale activering tot het vertrek van het vrijwilligerskader naar betaalde banen leidt. Als oplossing worden steeds meer professionals ingezet, terwijl juist de aanwezigheid van professionals een drempel opwerpt voor burgerparticipatie (Metz, 2006; Metz, 2007). Vraagverlegenheid is in de informele zorg een groter probleem dan een gebrek aan hulpbereidheid van burens, vrienden en bekenden (Linders, 2010).

De genoemde verschuivingen in potentiële vrijwilligers en collectieve inbedding, lijken vooral effect te hebben op de wervingsmethode van (nieuwe) vrijwilligers door organisaties zelf en derde partijen (Haski-Leventhal et al, 2010). Hoewel de input van vrijwilligers stabiel is, neemt de inspanning voor het werven toe. Het is gewoon harder en slimmer werken om de blijvende bereidheid en vrijwillige energie om te zetten in vrijwillige inzet of vrijwilligerswerk. Maar, de Nederlandse civil society krijgt meer het karakter van een min of meer open markt, waarin organisaties beginnen te concurreren om zowel de aandacht als de gunst van diegenen die mogelijk geïnteresseerd zijn om bij te dragen. De grotere inefficiëntie is helder, de potentiële hogere effectiviteit ook.

## **Situationeel vrijwilligersmanagement**

Handy (1988) beschrijft drie verschillende typen organisaties die relevant zijn voor het management perspectief: '*service delivery*', '*campaigning*' en '*mutual support/mutual benefit*'. Hierbij maakt hij onderscheid tussen de doelstellingen van deze typen organisaties dat van belang is vanwege de toenemende veranderingen in het individuele vrijwilligerspotentieel, die deze organisaties allemaal verschillend zullen ervaren (Hustinx et al., 2009).

---

<sup>9</sup> Zie voor meer informatie <http://www.stichtinglaluz.nl/>

<sup>10</sup> Zie voor meer informatie <http://www.nbvp.nl/>

*Service delivery organisaties (maatschappelijke dienstverleners)* zijn de typisch dienstverlenende organisaties, zoals de Zonnebloem of het Rode Kruis, Tafeltje-dek-je en telefonische hulpdiensten. Ook vrijwilligers in instellingen vallen hieronder. Iemand kan alleen vrijwilliger worden bij een service delivery organisatie als hij over de vereiste kwalificaties beschikt. *De mutual support organisatie* bestaat omdat een bepaalde groep mensen zich verenigt op iets dat hen verbindt. Hierbij heerst een cultuur van 'dingen samen doen' en gaat het vooral om onderlinge solidariteit en gezelligheid. Ledenorganisaties als de Vereniging van Blinden en Slechthorenden of Scouting zijn hier voorbeelden van. Als laatste heeft de *campaigning organisatie* niet een echte klant of cliënt, maar juist een hele wereld om te overtuigen. Voorbeelden zijn Amnesty International, Milieudefensie, het Groene Front, lokale actiegroepen en politieke partijen (Meijs, 2010). De indeling van Handy (1988) maakt duidelijk dat de verschillen tussen deze drie typen organisaties fundamenteel zijn, zowel in doelgroepen, als in doelstellingen, als in mogelijkheden als in typen vrijwilligers. Voor een protesterende actiegroep zal het beeld er bijvoorbeeld heel anders uitzien dan voor een klassieke wijkvereniging. Dit heeft overigens implicaties voor het beleid dat een organisatie moet voeren. Zo zal het gevoerde beleid in een kerkelijke gemeente anders moeten zijn dan bijvoorbeeld in een vakbond of een sportclub (Dekker et al., 2007).

Meijs en Westerlaken (1994) beschrijven *vrijwilligers-ondersteunde* organisaties waarbij de doelen en het beleid vooral worden geformuleerd door beroepskrachten die ook het primaire proces uitvoeren. Vrijwilligers verrichten slechts een beperkt deel van de uitvoerende taken. Daarnaast onderscheiden zij de *vrijwilligers-gestuurde* organisatie, waarbij de doelen worden gesteld door de vrijwilligers die het bestuur vormen, maar waarbij de beleidsvoorbereiding en uitvoering in handen is van beroepskrachten. *Vrijwilligersorganisaties* zijn de organisaties waar vrijwilligers de doelen van de organisatie stellen en realiseren. De vrijwilligers kunnen daarbij worden ondersteund door beroepskrachten. De verschillen tussen organisaties worden hier vooral genoemd om aan te geven dat voor vrijwilligersmanagement geen 'one size fits all' (Rochester, 1999) aanpak kan worden gehanteerd, maar dat vooral eerst goed moet worden gekeken naar de kenmerken van de eigen organisatie, om vervolgens het vrijwilligersmanagement daarop af te stemmen. Hierbij is het voor het management van zo'n organisatie uiterst belangrijk om ervoor te zorgen dat zowel vrijwilligers als cliënten van de organisatie goed kunnen worden bediend (Meijs, 2004b).

Een belangrijk deel van het vrijwilligersmanagement is nog steeds grotendeels gebaseerd op de methoden en technieken van het werken met beroepskrachten, zoals die ongeveer vijftien jaar geleden verschenen aan de hand van de eerste publicaties over het managen van vrijwilligers. Amerikaanse pioniers als Ellis (1996) en Wilson (1990) ontwikkelden bijvoorbeeld een programmamanagement model waarbij de metafoer van de werkvloer vooral werd toegepast om de effectiviteit en efficiëntie van het vrijwilligerswerk te verhogen. Ook in Nederland heeft deze procesaanpak school gemaakt (zie basisboek vrijwilligersmanagement, Movisie, 2009). De laatste jaren zien we echter dat organisaties afstappen van dit soort vaste managementprogramma's, omdat vrijwilligerswerk op een aantal punten fundamenteel anders is dan beroepsmatig werk. Zo beschrijven Meijs en Hoogstad (2001) op basis van hun onderzoek naar mogelijke verschillen tussen de dan dominante Amerikaanse aanpak en een meer Europese/Nederlandse benadering, een alternatief in de vorm van ledenmanagement. Ledenmanagement is te vergelijken met een zelfsturend team dat een auto in elkaar zet, terwijl

programmamanagement veel meer een lopende band is waarbij iedere vrijwilliger een onderdeelje doet. Programmamanagement werkt dus van 'taak naar vrijwilliger', terwijl ledenmanagement van 'vrijwilliger naar taak' gaat. Met programmamanagement kunnen veel kleine, flexibele en onafhankelijke vrijwilligerstaken worden 'gemaakt' die passen bij de vrijwillige inzet anno 2011, maar het moet wel echt worden georganiseerd en er is veel meer druk op werving. Ook is het ingewikkelder om de vrijwilligers met elkaar te verbinden. Ledenmanagement is juist gebaseerd op de band tussen vrijwilligers, waardoor de druk op werving minder wordt, totdat de organisatie omvalt! Hiermee wordt het ook steeds duidelijker dat organisaties waarin vrijwilligers werken van elkaar verschillen en dat het managen van vrijwilligers dus ook per type organisatie zal verschillen.

Zoals eerder genoemd zijn *service delivery organisaties (maatschappelijke dienstverleners)* typische dienstverlenende organisaties. Werknemers en vrijwilligers leveren als het ware diensten aan klanten of cliënten buiten de organisatie. Dit type organisatie wordt gekarakteriseerd door een hoog niveau van professionalisme en klantgerichtheid. Dit houdt in dat niet alleen potentiële betaalde krachten, maar ook vrijwilligers, bereid moeten zijn zich te onderwerpen aan formele managementprocedures, selectie- en wervingscriteria, training en coördinatie. Het managen van service delivery organisaties, waar vrijwilligers vrijwel dezelfde rol vervullen als betaalde krachten, is daarom ook voornamelijk ingericht volgens het programmamanagement model (Brudney, 1990; Ellis, 1996; McCurley & Lynch, 1994), waarbij de metafoor van de werkvloer vooral wordt toegepast om de effectiviteit en efficiëntie van het vrijwilligerswerk te verhogen. Hiermee is dit type organisatie hét bewijs dat het management zeker eisen kan stellen aan vrijwilligers.

In tegenstelling tot service delivery organisaties zijn mutual support organisaties ontstaan uit iets wat een bepaalde groep mensen met elkaar verbindt. Solidariteit en gezelligheid zijn hierbij de belangrijkste aspecten. Volgens Meijs en Van der Linden (1998) is de relatie tussen vrijwilligers, leden en cliënten in mutual supportorganisaties heel duidelijk vanwege de heersende cultuur van 'dingen samen doen': iedereen die bij de organisatie betrokken is, werkt samen om zo alles draaiende te kunnen houden. Het aantrekken van vrijwilligers staat gelijk aan het werven van nieuwe leden. Managers horen bijvoorbeeld zelf vaak ook tot de leden. Betaalde beroepskrachten kunnen binnen mutual support organisaties als een bedreiging worden gezien. We zien bijvoorbeeld dat binnen Nederlandse sportverenigingen vrijwilligerscoördinatoren en andere betaalde beroepskrachten steeds meer invloed krijgen en dat daarmee de huidige manier van het betrekken van leden aan het veranderen/verminderen is (Boessenkool & Verweel, 2004). Actieve deelname door leden wordt bijvoorbeeld steeds meer vervangen door het betalen van (een hogere) ledencontributie. Volgens Boessenkool & Verweel (2004) zouden deze organisaties allereerst de kerntaak hebben om het voor hun leden plezierig te maken om zo het opbouwen van sociaal kapitaal te kunnen bevorderen. Verder zouden alleen de ondersteuning en de adviesstructuur geprofessionaliseerd mogen worden.

De wijzen waarop deze organisaties hun vrijwilligers managen, zijn niet hetzelfde. Toch is het in de praktijk natuurlijk niet altijd even gemakkelijk om een duidelijk onderscheid te maken tussen de verschillende typen non-profitorganisaties zoals beschreven door Handy (1988). Bovendien bestaan er veel organisaties die zowel vrijwilligers-bestuurd als vrijwilligers-ondersteunend zijn (hier wordt

verwezen naar de indeling van organisaties die onderscheid maakt naar de relatie tussen beroepskrachten en vrijwilligers: zie Meijs & Westerlaken, 1994), zoals voorbeeld scholen. Ook hier geldt dat de manier waarop deze organisaties omgaan met hun vrijwilligers niet hetzelfde zal zijn als die bij vrijwilligers-georganiseerde organisaties (Meijs & Hoogstad, 2001). Kortom, *'one size doesn't fit all'* (zie bijvoorbeeld Meijs, 2004b; Rochester, 1999; Rhenborg et al, 2007).

#### **4. Overwegingen voor organisaties en beleidsmakers binnen de PCS**

Dit artikel heeft inzicht gegeven in trends en ontwikkelingen binnen vrijwillige inzet in de breedte. Enerzijds is vrijwillige inzet opvallend eenduidig over de tijd heen. Kwantitatief verandert er weinig. Kwalitatief, wat vrijwilligers doen en hoe ze dat vorm geven verandert echter wel. Trends en ontwikkelingen in de vrijwillige inzet wijzen op de volgende aandachtspunten voor beleidsmakers en organisaties die zich bezighouden met de ontwikkeling van een civil society. Deze aandachtspunten en ook een aantal mogelijkheden voor een strategische en langere termijn positionering van het beleid voor vrijwilligerswerk worden hier gepresenteerd:

##### *a) Het romantiseren van de civil society*

Het idee van de civil society is een poging om de traditionele betrokkenheid van burgers bij het welzijn van andere burgers en de samenleving in de breedte nieuw leven in te blazen. Omdat dat niet meer vanzelfsprekend gebeurt, wordt een beroep gedaan op de vrijwillige inzet. Trends in vrijwillige inzet maken zichtbaar dat ook daar meer flexibilisering optreedt en er minder sprake is van vanzelfsprekendheid en continuïteit. Voor het idee van de civil society betekent dit dat er ten minste extra aandacht noodzakelijk is om te werken aan die gewenste continuïteit. Mogelijk is het te veel gevraagd van burgers om weer helemaal in te stappen.

Op basis van de eerder beschreven organisatiedriedeling van Handy (1988) kunnen ook drie typen civil society worden onderscheiden. De eerste civil society is die van de maatschappelijke dienstverlening. In deze civil society verlenen burgers diensten aan andere burgers. Een civil society van de *non-profitorganisaties* die diensten verlenen op terreinen waar de overheid tekort schiet. De organisaties in dit type civil society, de zogeheten 'service delivery' organisaties nemen als het ware stukken overheid over in dat ze diensten verlenen tegen lagere kosten of hogere kwaliteit. De rol van de overheid is hierbij het zorgen voor 'fees for service' en verder bepalen wie daar recht op heeft.

De civil society van de mutual support organisaties is de civil society van het sociaal kapitaal, van de sociale cohesie, van burgers die iets met elkaar hebben. Dit is overigens wel een heel particularistische (Salamon, 1987) civil society, waarin burgers zelf bepalen met wie ze wat willen hebben. Voetballers hebben vrij weinig met hockeyers. Bonding is dominant, maar als samenleving hoop je dat ook bridging plaatsvindt. Maar zonder de steun van bonding zijn er maar weinig mensen die bridging aandurven. Democratische overheden ondersteunen deze vorm van civil society, die overigens los staat van de overheid. Daarentegen proberen dictatoriale overheden de ontwikkeling van burgerschapskunde in dit



type civil society tegen te gaan. Het derde type civil society is de politieke civil society van inspraak, pressie en verzet. De civil society van de *non-governmental organizations* die in het geweer komen tegen een niet functionerende overheid, vervuilende bedrijven of een 'foute' publieke opinie of politieke keuze. Deze civil society, bestaande uit campaigning organisaties, is kenmerkend voor de 'voice' die wordt gegeven tegenover de overheid of bedrijven.

*Politici en overheden moeten inzicht hebben in de complexiteit van de civil society. Er zit een duidelijke tegen, zo niet anti, overheid component in het concept civil society. Een samenleving met een goed functionerende civil society is vaak een gezonde, democratische samenleving. Maar het is ook een samenleving van mondige, zelfstandige burgers die hun democratische recht niet alleen vorm geven via stemmen.*

b) *Het herkaderen (re-embedden) van de vrijwillige inzet*

Hustinx en Meijs (2011) constateren dat vrijwillige inzet tot stand komt door een combinatie van twee 'krachten': normatieve druk en functioneel organiseren. Dit is de traditionele sterkte van de kerk als wervingsplaats voor maatschappelijke betrokkenheid en activisme. Het is de combinatie van de preek binnen en het ontmoeten buiten de kerk, overigens versterkt doordat de kerkleden elkaar frequent tegenkwamen, zowel in de kerk als in andere verbanden. Hun analyse is dat er verschillende moderne voorbeelden zijn van het 're-embedden' van vrijwillige energie door een combinatie van normatieve druk en functioneel organiseren, zoals werknemersvrijwilligerswerk dat is ingebed in een corporate culture en een goed programma of een goede maatschappelijke stage, ingebed in een academisch klimaat en een breed aanbod. Naast deze bredere re-embedding zijn er ook voorbeelden van effectieve 'eventing' waarmee vrijwillige inzet wordt vormgegeven die vooral efficiënt en effectief zijn omdat ze ook moreel worden ingekaderd. Denk daarbij aan de Straatspeeldag, de Voorleesdag, NL Doet, de Burendag of de Maatjesdag. Dit zijn allemaal voorbeelden waarbij de normatieve druk wordt gecreëerd door media-aandacht (en soms de deelname van BN'ers), terwijl het meedoen heel goed wordt gefaciliteerd.

Het beroep van de civil society op vrijwillige inzet is een uiting van het ontbreken van een omgeving, een embedding. *Re-embedden* is een strategie om de gewenste civil society te realiseren. Hierbij gaat het om het vinden of creëren van passende omgevingen waar kans is op het ontstaan van vanzelfsprekende sociale netwerken in buurten, wijken en gemeenschappen en het vinden van hedendaagse vormen van betrokkenheid. Een kansrijke omgeving die steeds meer wordt gebruikt, is de school. Van den Bos (2007) laat zien dat een gestructureerde vraag leidt tot aanbod van vrijwillige inzet, maar dat instanties (zoals scholen) daar niet altijd mee om weten te gaan. Hier is het zaak dat instanties beter aansluiten bij de ontwikkelingen in hedendaagse vrijwillige inzet. Ook constateert Van den Bos dat het domein van de vrije tijd relatief onderbenut is. Kansrijke omgevingen in het domein van de vrije tijd zijn kinderopvang voor kinderen, vrijetijdsclubs als sport en buurthuizen. Maar ook het commerciële aanbod biedt wellicht mogelijkheden voor het ontstaan van de civil society zoals bioscopen, winkelcentra, koffietafels in supermarkten, Kentucky Fried Chicken en Ikea.

*Het vinden, maken en ondersteunen van deze re-embedding moet een belangrijke strategische insteek van het overheidsbeleid zijn. Met name lokaal kunnen overheden en politici een rol spelen in het faciliteren van de nieuwe ontmoeting, niet alleen sociaal maar bijvoorbeeld ook fysiek. Verder zou overheidsbeleid zou zich kunnen richten op het ondersteunen van nieuwe initiatieven die efficiëntie in de collectieve arrangementen brengen.*

c) *Meepraten over beleid en uitvoering*

Vrijwillige inzet kent veel verschillende betrokken partijen (oftewel stakeholders), zoals de vrijwilliger, de vrijwilligersorganisatie, de overheid, het bedrijfsleven en het onderwijs (zie o.a. Hal et al., 2004). Van der Loo & Dajani (2007) benadrukken dat goede en consistente communicatie tussen de relevante stakeholders onmisbaar is voor een duurzame inzet. Zie ook de common pool governance principes van Ostrom (1990) zoals besproken door Meijs en Brudney (2010). Wat echter blijkt uit hun onderzoek naar de communicatie tussen de verschillende stakeholders van vrijwillige inzet, is dat de vrijwilliger niet of onvoldoende wordt betrokken bij de dialoog over vrijwillige inzet. Verder zouden (vrijwilligers)organisaties niet of nauwelijks met elkaar over vrijwillige inzet communiceren en zou er geen communicatiemechanisme (denk bijvoorbeeld aan een platform) bestaan waarbij de relevante stakeholders van vrijwillige inzet betrokken zijn. Dit alles terwijl voor hedendaagse vrijwilligers zeggenschap over hun werk een belangrijke voorwaarde is geworden voor participatie. Vrijwilligersorganisaties zijn zich ook niet voldoende bewust van de gevaren van het niet-betrekken van hun vrijwilligers bij de discussie over vrijwillige inzet. Vrijwilligers moeten daarom meer worden betrokken bij de discussie over vrijwillige inzet (Van der Loo & Dajani, 2007). Burgers zijn mondig en willen meepraten en meebeslissen over het organisatiebeleid, hoewel ze zich ook vaak onderwerpen aan heel dwingende systemen, zoals bij de verplichtende roosters van de zelfwerkzaamheid in sportverenigingen. Goede inspraak kan wellicht voorkomen dat mensen ‘stemmen met de voeten’ (weggaan). Ook vrijwilligersorganisaties willen meepraten over het (overheids)beleid dat hen raakt. Gemeenten en andere organisaties kunnen dit, in de context van de Wmo, faciliteren via bijvoorbeeld interactieve sessies met het vrijwilligersveld, een adviesraad, maar ook door een vertegenwoordiging van vrijwilligers toe te laten in andere adviesraden, zoals een cultuurraad, een medezeggenschapraad of een aandeelhoudersvergadering (Bos & Metz, 2010). Vrijwilligerswerkbeleid vanuit de overheid is Nederlands, maar staat nog in de kinderschoenen (Van den Bos, 2006). In “Volunteerism: a United States perspective” geeft Brudney (2004) een schets van de Amerikaanse context.

*Politici, overheden en gemeenschappen moeten een actieve dialoog beginnen over het onderhouden van de vrijwillige energie. Deze dialoog is essentieel anders dan het gesprek over bijvoorbeeld het tegengaan van eenzaamheid of obesitas. Het is een dialoog over inhoudelijke grenzen heen, tussen verschillende organisaties. Maar juist omdat vrijwilligerswerk gratis lijkt te zijn, en in sommige beleidsterreinen en organisaties ruim aanwezig is, is het kwetsbaar voor uitbuiten en over benutting.*

d) *Nieuwe derde partijen betrekken*

Zoals aangegeven, is de trend dat steeds meer derde partijen zich actief bezighouden met vrijwilligerswerk (Haski-Leventhal et al., 2010). Deze derde partijen (overheden, bedrijven,

onderwijsinstellingen, sociale diensten, etc.) kunnen daarbij worden ondersteund, bijvoorbeeld met kennis over en voorbeelden van maatschappelijk betrokken ondernemen, maatschappelijke stages en de verschillende vormen van sociale activering. Een optie die past bij de dominantie van ledenorganisaties in Nederland, is het aanspreken van de klassieke 'serviceclub energie', waarbij het netwerk van de leden het mogelijk maakt om diensten te verlenen. Hierbij gaat het concreet om het aanspreken van mutual support-organisaties om hun energie ook (regelmatig) in te zetten voor dienstverlening aan derden (zoals betaald voetbal organisaties en sportverenigingen die de buurt ondersteunen (Poos, 2004; Hamelink, 2006). Dit kan worden uitgebreid naar veel meer netwerken, zoals inderdaad de serviceclubs en businessclubs, maar ook kookgroepen en leesclubs.

*Overheden moeten projecten ondersteunen die derde partijen betrekken bij het vrijwilligerswerk. Goed management moet gericht zijn op zowel het verder ondersteunen en ontwikkelen van bestaande partijen als het experimenteren met nieuwe 'derde' partijen. Deze strategie moet worden verbonden met de bredere 're-embedding' strategie.*

e) *Evenwichtiger communiceren: belonen en erkennen*

Terecht wordt veel aandacht besteed aan de communicatie over vrijwilligerswerk. Er is zelfs gewerkt aan een nieuwe term (van 'vrijwilligerswerk' naar 'vrijwillige inzet',) omdat dit beter zou 'communiceren'. Het lijkt erop dat we kunnen constateren dat dit helemaal niet het issue is. De bereidheid om te geven (tijd en geld) is gewoon heel erg hoog, maar niet altijd in lijn met wat een specifieke organisatie of de overheid wil. Communicatie moet zich richten op de verantwoordelijkheden van burgers (en actoren zoals bijvoorbeeld bedrijven) met mogelijkheden en op de 'burenplichten' die erbij horen als deelnemer aan de samenleving. Communicatie moet ook veel meer gaan over het vieren van de successen, in plaats van het zware adresseren van de problemen. Goed management communiceert over de vrijwillige bijdrage van mensen als een vanzelfsprekendheid waarvoor je wel erkend, bedankt en beloond mag worden. Communicatie is daarmee onderdeel van het scheppen van een normatief kader waarop vrijwillige inzet gebaseerd kan worden. Maar zoals Hustinx en Meijs (2011) aangeven, is dit zonder functioneel organiseren niet effectief. Ook bij vrijwillige inzet speelt handelingsverlegenheid.

Met name vrijwillige inzet als natuurlijke hulpbron wordt nog te veel onderschat. Binnen de civil society zouden organisaties de mogelijkheid tot deelname moeten aanbieden aan particulieren of aan derde partijen. Zoals in de trends al is aangegeven, is er geen kwestie van te weinig vrijwilligerspotentieel. Veel mensen doen immers aan vrijwillige inzet en dat is in de afgelopen jaren redelijk constant gebleven. Het gevaar ligt echter in de sector in de breedte en voornamelijk binnen de organisaties die niet in staat lijken om de vrijwillige energie die overal in de civil society borrelt en oplicht, op een 'veilige'/structurele manier te leiden (zoals stroom wordt geleid). Het niet kunnen omgaan met de energie en het niet op de juiste manier gebruiken hiervan, kan ertoe leiden dat de vrijwillige energie enerzijds wordt verspild en anderzijds op een 'verkeerde' manier wordt aangesproken. Een voorbeeld van het laatste is uitputting, als organisaties te veel een beroep doen op de vrijwillige energie van haar vrijwilligers, of juist andersom als de organisatie de tijd van vrijwilligers verspilt, wat in de civil society een doodzonde is. De juistheid van het gebruik van vrijwillige inzet is dus op lange termijn essentieel voor de energie die binnen de civil society blijft stromen.

*Politici en overheden maken een klassieke fout wanneer ze in hun communicatie over vrijwilligerswerk focussen op burgers die dit niet doen. Juist hun communicatie moet zich richten op het erkennen en waarderen van de inzet.*

f) *Levensloopbestendige vrijwillige inzet*

Empirisch onderzoek van Ruiter en Bekkers (SCP, 2009) laat zien dat de omvang, inhoud en structuur van vrijwillige inzet onder andere wordt beïnvloed door de levensfase: ouders zijn actief op de basisschool als hun kinderen jong zijn. Transitie momenten zijn vanuit het oogpunt van vrijwillige inzet bijzonder van belang. Mensen zijn bezig met het herinrichten van hun dagelijks leven, waardoor er tevens gelegenheid is om vrijwilligerswerk in te passen. Ook zijn het momenten waarop mensen behoefte hebben aan aansluiting bij (informele) netwerken die met dezelfde vraagstukken bezig zijn. Vrijwillige inzet is een manier om die aansluiting te vinden. Voorbeelden van dergelijke momenten zijn de overgang van middelbare school naar hoger onderwijs, van hoger onderwijs naar arbeidsmarkt en van single c.q. zonder kinderen naar samen c.q. met kinderen. Andere belangrijke transitie momenten zijn een breuk in de carrière, het 'empty nest' en vanzelfsprekend (en echt belangrijk) het met pensioen gaan.

Met de hoge scores voor vrijwillige inzet hier in Nederland lijkt er weinig reden om aan beleid voor specifieke doelgroepen te doen. Gezien het groeiende beroep op vrijwilligerswerk enerzijds en veranderende participatiepatronen anderzijds bieden transitie momenten in de levensfase belangrijke kansen voor het betrekken en behouden van mensen bij vrijwillige inzet. Het zijn ook de risico momenten waarop het 'fout' kan gaan.

Allereerst zijn dit de jongeren in de fase tussen hun opleiding (middelbare school) en een vaste relatie met kinderen, omdat deze jongeren, zeker met de afname van kerkgang, simpelweg in te weinig situaties komen waar ze voor vrijwilligerswerk gevraagd kunnen worden. Het is juist voor deze groep dat nieuwe vormen van embedding noodzakelijk zijn, zoals meer vrijwilligers- / fondsenwervingsevenementen, vrijgezellenvrijwilligerswerk, voluntourism en dergelijke. Wederom gaat het niet zozeer om promotie, maar veel meer om het aanbieden van structuren waarin een vrijwillige bijdrage vanzelfsprekend wordt en is. Ten tweede betreft het de grote groep mensen die met (pre-)pensioen zijn en op dit moment nauwelijks aan vrijwillige inzet doen. Ook met het hoge percentage van de bevolking dat per jaar vrijwilligerswerk doet, doet een hoger percentage geen vrijwilligerswerk. De komende jaren zal de groep ouderen flink toenemen. Vanwege de intensiteit van de verandering en de omvang van de groep is vanuit het transitieperspectief waarschijnlijk de belangrijkste groep.

Ten derde is daar de brede groep van westerse en niet-westerse allochtonen die bijna allemaal uit een context komen waar het vrijwilligerswerk zoals dat in Nederland gewoon is, minder vanzelfsprekend is. In de terminologie van de maatschappelijke stage zijn dit 'vrijwilligerswerk-onvriendelijke contexten' (Karr et al., 2010) Hierbij speelt promotie – of liever gezegd, actief benaderen – wel een belangrijke rol. Dit moet zich niet richten op het uitleggen van de ideologie van vrijwillige inzet (want die is in bijna iedere cultuur wel aanwezig), maar op het expliciteren van de vormen zoals die in Nederland gebruikelijk zijn. Daarbij kan natuurlijk worden gewerkt met eigen 'vehikels'.

*Overheidsbeleid richt zich vaak op de transitiemomenten in een leven. Vrijwilligerswerk is in de meeste transitiemomenten de tweede of derde participatiemodule, na bijvoorbeeld werk, studie en gezin. Beleid kan zich richten op het ondersteunen van de andere modules door vrijwilligerswerk (bv door erkennen competenties).*

g) *Kwaliteit en continuïteit van de vrijwillige inzet.*

Een beroepsmatige en continue vrijwilligersondersteuning is noodzakelijk voor het realiseren van een sterke civil society. Door de flexibilisering van vrijwilligerswerk is het werven, inwerken en behouden van vrijwilligers een permanente taak geworden. Het geleide vrijwilligerswerk doet nog een extra beroep op de vrijwilligersondersteuning. Veel mensen leren door vrijwilligerswerk (opnieuw) mee te doen, maar dat vraagt om een goede begeleiding van het uitvoerende vrijwilligerswerk. De komst van mensen met een kwetsbare achtergrond en de toename van diversiteit in het vrijwilligerswerk, doen nog een extra beroep op die ondersteuning. Vrijwilligers doen veel en zijn bereid om nog meer te doen als dat nodig is. Een voorwaarde is wel dat zij, als het om de een of andere reden niet meer gaat, kunnen terugvallen op iemand die ondersteuning biedt in de uitvoering van het werk en ervoor zorgt dat de randvoorwaarden goed geregeld zijn. Zorginstellingen en belangenorganisaties hebben hiervoor vaak 'coördinatoren vrijwilligerswerk' in dienst. Vrijwilligersorganisaties beschikken niet over de middelen om zelf een vrijwilligerscoördinator te kunnen betalen; om hun werk te kunnen doen, is structurele ondersteuning een voorwaarde (Bos & Metz 2010).

*Hedendaags vrijwilligerswerk vraagt om een professioneel, continu apparaat en hart. Zonder deugdelijke ondersteuning komt het onvoldoende op gang en tot haar recht. Overheden moeten durven investeren in deze functionarissen.*

h) *Strategisch overheids beleid*

De Nederlandse filantropische praktijk is omvangrijk en springlevend. Er is geen dringende korte termijn noodzaak voor grootschalig, tactisch beleid. Echter, er is een duidelijke overweging om juist wel beleid te maken en investeringen te doen met een lange-termijn en strategisch perspectief.

De overweging heeft te maken met een gewenste versteviging van de private component (filantropie dus) van de civil society. Deze beweging is bijvoorbeeld ingezet met de WMO, maar ook met het huidige regeerakkoord in de kunst. In het publieke debat wordt deze beweging vaak verwoord in termen van bezuinigingen, terwijl strategisch het juist moet gaan om de voor- en nadelen van het organiseren via de private civil society. Civil society (nonprofit) organisaties bestaan onder anderen omdat ze markt-falen en overheid-falen op kunnen vangen. Markt-falen omdat bepaalde klanten diensten niet kunnen krijgen wanneer ze te weinig koopkracht hebben of bepaalde klanten worden uitgebuit door winst-gerichte bedrijven omdat ze te weinig inzicht en macht hebben. Overheid-falen omdat civil society organisaties diensten kunnen leveren aan of op kunnen komen voor een minderheid die politiek geen vuist kan maken. Echter, ook de civil society heeft haar falen: particularisme, paternalisme, amateurisme en gebrek aan middelen (Salamon, 1987). In Nederland zijn, zoals eerder gemeld, de laatste twee falen redelijk opgelost door het arrangement van de overheidsfinanciering in de verzuiling. Paradoxaal genoeg vormen paternalisme (ik weet wat goed is voor jou) en particularisme (ik help jou wel maar haar niet,

want zij is anders) zowel het falen als de energie van de civil society. Kortweg gezegd, filantropen willen graag andere mensen opvoeden en op hun laten lijken. Filantropie, en daarmee de civil society, werkt dus productief omdat en wanneer de optelsom van allemaal ‘eigenwijze’ individuen zich vertaalt in pluriformiteit. Dit sluit aan bij Frumkin (2010, p.3) die stelt dat het voordeel van filantropie is dat filantropen hun private middelen kunnen gebruiken voor sociale en politieke veranderingen zonder dat daar noodzakelijkerwijs consensus voor noodzakelijk is.

Filosofisch zou het beleid rondom filantropie (tijd en geld) gebaseerd moeten zijn op het onderkennen van de principiële voor en nadelen van de filantropische, civil society constructie, in plaats van de negatieve argumentatie van het inspringen voor een bezuinigende overheid. Het beleid moet dus enerzijds de sterkte erkennen van particularisme en paternalisme, maar anderzijds voldoende publieke richting geven om voor een positieve optelsom van al die private ‘kikkers’ te komen.

Een mogelijke oplossing wordt gegeven door Hilger (2005; zie ook Van de Bos en Meijs, 2008) die vier ‘discourses’ schetst voor burgerparticipatie en dus filantropie (zie tabel). In de huidige Nederlandse beleidspraktijk kunnen alle vier de discourses gevonden worden. Welzijn is WMO. Democratie is de opvatting van burgerparticipatie met betrekking tot het beleid van de lokale overheid. Economie is het gebruik van vrijwilligerswerk als arbeidsmarkt-toegeleiding terwijl de gemeenschap verwijst naar alle activiteiten rondom leefbaarheid in de buurt.

| Discours    | Focus op...        | Hoofd veld/gebied      | Voorbeeld                         | Nadruk op...        | Doel                   | Centrale Bewegredenen /manier |
|-------------|--------------------|------------------------|-----------------------------------|---------------------|------------------------|-------------------------------|
| Welzijn     | Dienstverlening    | Sociale gezondheid     | Voedselbank, Zorg                 | Verschaffing        | ondersteuning, welzijn | Altruïsme, doen voor          |
| Democratie  | Participatie       | Politiek               | Sociale bewegingen, NGO's         | Belangenbehartiging | Invloed, inspraak      | Gedeelde belangen             |
| Economie    | Economische impact | Economie, Arbeidsmarkt | Sociale onderneming, leefbaarheid | Innovatie           | Werkgelegenheid        | Materieel voordeel            |
| Gemeenschap | Sociale integratie | Buurt                  |                                   | Waarde, vertrouwen  | Sociale cohesie        | Nabijheid, Samen doen         |

Vanzelfsprekend moet filantropie georganiseerd worden. Dat filantropen individueel kiezen voor de richting van de gewenste verandering, betekent dat een samenleving zich zorgen moet maken over de “accountability” van filantropie. Volgens Frumkin (2010, ix) leidt dit voor filantropen tot vijf essentiële organiseer uitdagingen, die meegenomen moeten worden in het beleid:

1. Hoe de (toegevoegde) waarde van hun filantropie uitleggen aan het publiek.
2. Het omschrijven van de “grant making methodology” en “theory of change” die ze gebruiken.
3. Het hanteren van een geeststijl die productief is voor de samenleving en voldoening geeft aan de gever.

4. Het ontwikkelen van een 'tijdlijn' met frequentie en eventuele eindigheid die past bij de "theory of change".
5. Het selecteren van het 'vehikel' waarmee de filantropie vorm gegeven wordt.

Individuele filantropie kan langs ieder van de vijf lijnen beginnen maar moet uiteindelijk een intern consistent geheel vormen. Voor de samenleving moet de optelsom van al die filantropie een consistent geheel vormen. Strategisch (overheids)beleid moet zich richten op het accepteren van de veelkleurigheid van de civil society, filantropie en deze vijf ingangen. Regie vanuit de overheid moet zich beperken tot het realiseren van randvoorwaarden.

## Gebruikte bronnen

- Adriaansens, H. P. M. (1989). *Arbeid en burgerschap: Een nieuwe dimensie*. Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Adriaansens, H. P. M., & Zijderveld, A. C. (1981). *Vrijwillig initiatief en de verzorgingsstaat. cultuursociologische analyse van een beleidsprobleem*. Deventer: Van Loghum Slaterus.
- Adriaansens, H.P.M., Beek K.W.H. van & Dercksen W. J. (1992). *Minimumloon. Verstand van een misverstand*. Den Haag: Sdu.
- Bakker, K. & Van Oenen, S. (2007). Vernieuwing van de pedagogische infrastructuur: Nieuwe kansen voor samenhang in onderwijs, opvang en opvoeding. *Jeugd en Co Kennis*, Vol. 1 (1), pp. 11-15.
- Boessenkool, J. en Verweel, P. (2004). 'Stop professionaliseren, red de sportvereniging'. In: *VIO*, jrg. 1, nr. 2, p. 28-35
- Bos, C. Van den. (2007). Nieuwe bronnen aanboren. *Vrijwillige Inzet Onderzocht*, 4 supplement over "De Toekomst van Vrijwillige Inzet", p. 59-67.
- Bos, E. & Metz, J. (2010). Met vereende krachten. Georganiseerd vrijwilligerswerk. In: A. Winsemius e.a. eds. *Participatie ontward*. Movisie: Utrecht.
- Boutellier, H., Broenink, N., & Steketee, M. (2004). *Een sociaal jaar voor jongeren in Nederland*. Utrecht: Verwey Jonker Instituut.
- Bridges-Karr, L., Meijs, L.C.P.M. & Roza, L. (2010). *De praktijk leert. Een uitgebreide tussenstand na 2 jaar invoering van de maatschappelijke stage in het voortgezet onderwijs*. In opdracht van Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Den Haag: Ministerie OCW.
- Brudney, Jeffrey L. (1990.) *Fostering volunteer programs in the public sector, Planning, initiating, and managing voluntary activities*. Jossey-Bass, San Francisco/Oxford.
- Brudney, J.L. (2004). 'Volunteerism: a United States perspective.' In: *Vrijwillige Inzet Onderzocht*, vol. 1, no. 2, p. 56-61.
- Brudney, J. L., & Meijs, L. C. P. M. (2009). It ain't natural: toward a new (natural) resource conceptualization for volunteer management. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. Vol. 38 (4), pp. 564-581.
- Brudney, Jeffrey L., Meijs L.C.P.M. (2010). Our common commons: The role of volunteer Centers and Community Foundations in Sustaining Volunteer Energy. Paper presented at *International Society for Third Sector "Facing Crises: Challenges and Opportunities Confronting the Third Sector and Civil Society"*, Kadir Has University/Istanbul, Turkey, July 7-10, 2010
- CBS (2009). Ouderen en jongeren doen even vaak vrijwilligerswerk. Geraadpleegd op 5 april 2011, <http://www.cbs.nl/nr/exeres/F1CC8B36-EC04-4615-9A0A-F3027A4A4A08.htm>
- CBS (2010) Permanent Onderzoek LeefSituatie (POLS). Landelijke Jeugdmonitor: rapportage 2<sup>e</sup> kwartaal 2010. Den Haag/Heerlen.
- Dekker, P., De Hart, J. & Faulk, L. (2007). *Toekomstverkenning vrijwillige inzet 2015*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Dekker P. & De Hart, J. (2009). *Vrijwilligerswerk in meervoud. Civil society en vrijwilligerswerk 5*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP).
- Dekker, P. & Hart, J. de. (2001). Levensbeschouwing en vrijwilligerswerk. Het belang van netwerken in een seculariserende samenleving. *Tijdschrift voor Humanistiek*. Vol. 2 (8) pp. 9-17.
- Devilee, J. (2005). *Vrijwilligersorganisaties onderzocht. Over het tekort aan vrijwilligers en de wijze van*



- werving en ondersteuning. Den Haag: SCP.
- Dewey, J. (1899). *The school and society*. Chicago: Chicago University Press
- Dewey, J. (1923). *The Public and Its Problems*. New York: Henry Holt.
- Doorn, J. J. A., & Schuyt, C. J. M. (1978). *De stagnerende verzorgingsstaat*. Meppel: Boom.
- Duyvendak, W.G.J. & Hurenkamp M. (2004). *Kiezen voor de kudde. Lichte gemeenschappen en de nieuwe meerderheid*. Van Genneep.
- Eckstein, S. (2001). Community as gift-giving: Collectivistic roots of volunteerism. *American Sociological Review*. Vol. 66 (6) 829-851.
- Edwards, M. (2009). *Civil Society*. Cambridge: Polity Press.
- Elchardus, M., Huyse, L., & Hooghe, M. (2001). *Het maatschappelijk middenveld in vlaanderen. een onderzoek naar de sociale constructie van burgerschap*. Brussel: VUB Press.
- Ellis, S. J. (1990). From the top down; the executive role in volunteer program success. Philadelphia: Energize.
- Ellis, S. J. (1996), *From the Top Down: The Executive Role in Volunteer Program Success*, Philadelphia: Energize.
- Ellis, S. J. & Cravens, J. (2000). *The virtual volunteering handbook*. Online beschikbaar op: <http://www.serviceleader.org/sites/default/files/file/vvguide.pdf>. [Geraadpleegd op 11 Maart 2011]
- Gast, W.J., de, Hetem, R. & Wilbrink, (2009). Basisboek vrijwilligersmanagement. Werven, sturen en motiveren. Uitgeverij Coutinho
- Hal, T. van, Steenbergen, M. & Wilbrink, I. (2004). Uitsluiten of uitnodigen; trendrapport vrijwilligerswerk 2004/2005. Utrecht: CIVIQ.
- Hamelink, D. 2006. Geven en nemen, een nieuw idee voor sportverenigingen. *Vrijwillige Inzet Onderzocht*, 3 (1): 53-60.
- Handy, C. (1988). *Understanding voluntary organizations, how to make them function effectively from the author of understanding organizations*. London: Penguin Books.
- Handy, F., Cnaan, R. A., Brudney, J. L., Ascoli, U., Meijs, L. C. M. P. & Ranade, S. (2000). Public perception of "who is a volunteer": an examination of the net-cost approach from a cross-cultural perspective. *Voluntas*, Vol. 11, pp. 45–65.
- Hart, J. de, & Breedveld, K. (2001). Maatschappelijke participatie. In: K. Breedveld en A. van den Broek (red.), *Trends in de tijd*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau (65-74).
- Haski-Leventhal, D. (2010). *Volunteerability, Recruitability and Recent Trends in Volunteering*. The Centre for Social Impact. CSI background paper No. 7, p. 1-4.
- Haski-Leventhal, D., Meijs, L. C. P. M. & Hustinx, L. (2010). The third party model: Enhancing volunteering through governments, corporations and educational institutes. *Journal of Social Policy*. Vol 39 (1), pp. 139-158 .
- Haski-Leventhal, D., Cnaan, R.A., Handy, F. Brudney, J.L., Holmes, K., Hustinx, L., Kang, C., Kassam, M. Meijs, L.C.P.M., Ranade, B., Yamauchi, N., Yeung, A.B. & Sinisa Zrinscak (2008). Students' vocational choices and voluntary action: A 12-nation study. *Voluntas*. Vol. 19, pp. 1-21.
- Heyting, F. (1997). *Het vanzelfsprekende en het discutabele*. Amsterdam: SWP
- Hegeman, P.K. & Kuperus, M. (2004). Een verkenning van het begrip vrijwilligerswerk. *Vrijwillige inzet onderzocht* 1, (2).

- Hermanns, J. (2009). *Het opvoeden verleerd*. Oratie uitgesproken op 9 juni 2009. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- Hoek, M.A.M. (2008). *Ontheemd ouderschap, betekenissen van zorg en verantwoordelijkheid in beleidsteksten opvoedingsondersteuning*. Utrecht: Proefschrift Universiteit Utrecht.
- Hoek van Dijke, M.A. (2001). *Selectie uit de oratie van Prof. Th.N.M. Schuyt*. Geraadpleegd op 8 november 2010, <http://www.fondsenboek.nl/pagina's/archief/artikelen/art013Or.htm>
- Hurenkamp, M., E. Tonkens en J.W. Duyvendak (2006) *Wat burgers bezielt. Een onderzoek naar kleinschalige burgerinitiatieven*. Den Haag: Universiteit van Amsterdam / NICIS Kenniscentrum Grote Steden
- Hustinx, L., & Lammertyn, F. (2003). Collective and reflexive styles of volunteering: A sociological modernization perspective. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 14 (2)
- Hustinx, L., Meijs, L.C.P.M. & Ten Hoorn, E.M. (2007). *Geleid vrijwilligerswerk; Over het potentieel van de Nederlandse samenleving in 2015 (en nieuwe strategieën om het te bevorderen)*. Leuven: Centrum voor Sociologisch Onderzoek.
- Hustinx, L., Meijs, L.C.P.M. & Ten Hoorn, E.M. (2009). Geleid vrijwilligerswerk: Over het vrijwilligers potentieel van de Nederlandse samenleving(en nieuwe strategieën om het te bevorderen). In P. Dekker en J. De Hart (Eds.), *Vrijwilligerswerk in meervoud: Civil Society en vrijwilligerswerk 5*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Hustinx, L. & Meijs, L.C.P.M. (2011). Re-embedding volunteerism: In search of a new collective ground. *Voluntary Sector Review*, Vol. 2 (1), pp. 5-21
- Hustinx, L., Meijs, L.C.P.M. Cnaan, R.A & Handy, F. (2011). *Nachtwakers of omnivoren? Het participatie profiel van universiteitsstudenten in Nederland en Vlaanderen*. Geaccepteerd voor Marketing Jaarboek.
- Inglehart, R. (1997). *Modernization and Post modernization: Cultural, Economic and Political Change in 43 Societies*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Inglehart, R., & Welzel, C. (2005). *Modernization, Cultural Change and Democracy: The Human Development Sequence*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Karr, L.B., Meijs, L.C.P.M. en Roza, L. (2010). De praktijk leert: Een uitgebreide tussenstand na 2 jaar invoering van de maatschappelijke stage in het voortgezet onderwijs. Onderzoek in opdracht van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.
- Keane, J. (1998). *Civil Society - Old Images, New Visions*. Cambridge: Polity Press
- Knulst, W., & Van Eijck, K., (2002). *Vrijwilligers in soorten en maten II*. Tilburg: Tilburg University.
- Kruithof, B. (1982). *Geschiedenis van opvoeding en onderwijs : inleiding, bronnen, onderzoek*. Nijmegen: Socialistische Uitgeverij Nijmegen.
- Linden, J.C. van der en L.C.M. Meijs (1998). Public Accountability in nonprofit organisaties: een literatuurstudie. Erasmus Universiteit Rotterdam, Vakgroep Business-Society Management, Faculteit Bedrijfskunde, Rotterdam. 21p.
- Linders, L. (2010). *De betekenis van nabijheid. een onderzoek naar de informele zorg in een volksbuurt*. Den Haag: SDU.
- McCurley, S. and Lynch, R. (1994). *Essential Volunteer Management*, Page, Bros.
- Meijs, L.C.P.M. and Westerlaken, C. (1994). *Vrijwilligersorganisaties en HRM, Talenten: beleid of*

- misleid? Personeelbeleid 6, 37-43.
- Meijs, L.C.P.M. (2004a). 'Campaigning organisaties in verandering'. In: *Vrijwillige Inzet Onderzocht* (1) 1. P. 34-44.
- Meijs, L.C.P.M. (2004b). 'Naar beter vrijwilligersmanagement'. *Goed Bestuur*, jaargang 7, nr. 4, p. 8-10.
- Meijs, L.C.P.M. (2008). Vrijwilliger(er) op internet. Internet biedt legio mogelijkheden voor vrijwilligerswerk." In: *Bestuur Rendement*. Vol. 11 (3), pp.18-19,
- Meijs, L.C.P.M. (2010a). *Reinventing Strategic Philanthropy: the sustainable organization of voluntary action for impact*. Inaugural Address Series Research in Management. Erasmus Research Institute of Management (ERIM). RSM Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Meijs, L.C.P.M. (2010b). *Paul Cremers lezing. Betrokkenheid van burgers als verzekering tegen een zwalkende overheid*. Rotterdam.
- Meijs, L. C. P. M., Handy, F. , Cnaan, R.A., Brudney, J.L., Ascoli, U., Ranade, S., Hustinx, L., Weber, S. & Weiss, I. (2003). *All in the Eyes of the Beholder? Perceptions of Volunteering Across Eight Countries*. In: Paul Dekker en Loek Halman (red.), (2003) *The value of volunteering: Cross-cultural perspectives*. New York: Kluwer/Plenum, (p. 19-34).
- Meijs, L.C.P.M. en Voort, J. van der. (2005). 'Experimenteren met service learning: werken in de samenleving als onderwijsmethode.' In: *Vrijwillige Inzet Onderzocht [Voluntary effort studied]*, 2(1), p. 46-55.
- Meijs, L.C.P.M, Ten Hoorn, E.M. & Brudney, J.L. (2006). 'Improving Societal Use of Human Resources: From Employability to Volunteerability' *Voluntary Action*. Vol. 8 (2): pp. 36-54
- Meijs, L.C.P.M. & Van der Voort, J.(2009). *Werknemersvrijwilligerswerk in de civil society*. In: Dekker, P. & De Hart, J., *Vrijwilligerswerk in meervoud*. Sociaal Cultureel Planbureau (SCP).
- Meijs, L.C.P.M. (2010b). *Paul Cremers lezing. Betrokkenheid van burgers als verzekering tegen een zwalkende overheid*. Rotterdam.
- Meijs, L.C.P.M. (2011). Paper presented at "CIVIL SOCIETY AND GOVERNANCE". FAES FOUNDATION, Madrid.
- Metz, J. W. (2006). De tweeledige werking van intermediairen voor burgerparticipatie.
- Metz, J. W. (2007). Het taaie karakter van burgerparticipatie. de grote mismatch in het sociale beleid. *Tijdschrift Voor De Sociale Sector*, (5)
- Metz, J. W. (2011, forth coming). *Welzijn in de 21<sup>ste</sup> eeuw. Van sociale vernieuwing naar welzijn nieuwe stijl*. Amsterdam: SWP.
- Micheletti, M. (2003). *Political virtue and shopping. Individuals, consumerism and collective action*. New York: Palgrave Macmillan.
- Norris, P. (1999). *Critical Citizens: Global Support for Democratic Government*. Oxford: Oxford University Press.
- Norris, P. (2003). Young people & political activism: From the politics of loyalties to the politics of choice? *Report for the Council of Europe Symposium: "Young People and Democratic Institutions: From Disillusionment to Participation"*, Strasbourg, November 27-28, 2003 NOV (2010). *Over NOV*. Geraadpleegd op 17 november 2010, <http://www.nov.nl/eCache/DEF/1/18/635.html>
- Ostrom, E. 1990. *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. New York: Cambridge University Press.
- Pennen, T. van der (2003). *Ontwikkeling in het lokaal vrijwilligersbeleid. Het internationaal jaar voor de*

- vrijwilligers; een jaar later. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling Alone: the collapse and revival of American community*. New York: Simon & Schuster.
- Rehnborg, S.J. (2005). 'Government Volunteerism in the New Millennium' In: In: Brudney, J.L. (edit.) 2005. *Emerging Areas of Volunteering*. ARNOVA Occasional Paper Series, vol. 1, no. 2., p. 93-112.
- RMO (2001). *Aansprekend opvoeden. Balanceren tussen steun en toezicht*. Den Haag: SDU.
- RMO (2003). *Inburgering: educatieve opdracht voor nieuwkomers, overheid en samenleving. Bijlage bij het advies over vernieuwing van het inburgeringbeleid*. Den Haag: SDU.
- RMO (2009). *Verkenning participatie: Arbeid, vrijwillige inzet en mantelzorg in perspectief*. Den Haag: SDU.
- RMO (2008). *Versterking voor gezinnen*. Den Haag: SDU.
- Rochester, C. (1999). One size does not fit all. Four models of involving volunteers in voluntary organizations. *Voluntary Action*. Vol. 1 (2), pp. 47-59 In Davis Smith, J & Locke, M (eds) *Volunteering and the test of time: Essays for policy, organization and research* London: Institute for Volunteering Research.
- Salamon, L.M en Anheier, H.K. (1998). Social origins of civil society. Explaining the nonprofit sector cross-nationally. *Voluntas* Vol. 9 (3), pp. 213-248.
- SCP (2005). *Landelijk verenigd. Grote ledenorganisaties over ontwikkelingen op het maatschappelijk middenveld*. Civil society en vrijwilligerswerk IV. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- SCP (2007). *Toekomstverkenning vrijwillige inzet 2015*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Schuyt, T.N.M. (2006). *Philanthropy in Western European Welfare States, Tradition and Trends. Symposium Report "Giving Culture: Giving Korea 2006"* Seoul: The Beautiful Foundation.
- Seyfang, G. (2001). Spending time, building communities: evaluating time banks and mutual volunteering as a tool for tackling social exclusion. *Voluntary Action*. Vol. 4 (1), pp. 29-48.
- Stolle, D. & Hooghe, M. (2005). Inaccurate, exceptional, one-sided or irrelevant? The debate about the alleged decline of social capital and civic engagement in Western Societies, *British Journal of Political Science*. Vol. 35, pp. 149-167.
- Van der Loo, P. & Dajani (2007). Communicatie tussen de stakeholders van vrijwillige inzet: bittere noodzaak. In: *Vrijwillige inzet onderzocht - 2007 vol. 4 nr. suppl.*, p.47-58
- Wilson, M. (1990). *The effective management of volunteer programs*. Colorado: Johnson, Boulder.
- Winter, M. d. (2000). *Beter maatschappelijk opvoeden*. Van Gorcum, Assen (inaugurele rede Utrecht).
- Winter, M. d. (2007). *Opvoeding, onderwijs en jeugdbeleid in algemeen belang. de noodzaak van een democratisch-pedagogisch offensief*.
- Wuthnow, R. (1998). *Loose Connections. Joining together in America's fragmented Communities*. Cambridge/Massachusetts/London: Harvard University Press.

## **Bijlage: Nieuwe vormen van vrijwillige inzet**

### ***‘Sociale periode’***

Een langere tijd waarin mensen (met name jongeren, maar ook andere *sabbaticals*) zich beschikbaar stellen – of beschikbaar worden gesteld – voor vrijwilligerswerk (Hustinx et al., 2007). Binnen Europa en de VS zijn hiervan meerdere voorbeelden te vinden, zoals onder andere omschreven door Boutellier et al. (2004). In Italië en Duitsland is een ‘sociale periode’ bijvoorbeeld een voortzetting van de alternatieve dienstplicht, terwijl we dit in andere landen vooral terugzien in de vorm van internationale uitwisseling en hulp. Denk bijvoorbeeld aan de *Peace Corps* in de VS, maar ook aan de civiele dienst in Frankrijk en de *European Voluntary Services* (EVS) in Europa. Deze vormen van geleid vrijwilligerswerk worden in gepubliceerde publicaties echter vaak omschreven als ‘iets anders dan regulier vrijwilligerswerk’. Desalniettemin wordt dit veelal gevolgd door: “Wel kan het zo zijn dat de activiteiten in een vrijwilligersorganisatie plaatsvinden” (Boutellier et al., 2004).

### ***‘Voluntourism’***

‘Voluntourism’, oftewel vrijwilligerstoerisme, is een nieuwe trend waarbij mensen vrijwilligerswerk in het buitenland steeds vaker combineren met een vakantie. Deze trend is vooral populair onder jongeren en heeft veelal betrekking op ontwikkelingslanden. Alhoewel er steeds meer vraag naar is, met als gevolg dat internationale samenwerkingsorganisaties voor jongeren (zoals YoHo, zie <http://www.yoho.nl/>) hier in toenemende mate op inspelen, blijft het relatief duur en is het daarom niet voor iedereen betaalbaar (Haski-Leventhal, 2010).

### ***Episodisch vrijwilligerswerk***

In tegenstelling tot regulier vrijwilligerswerk heeft episodisch vrijwilligerswerk betrekking op vrijwilligerswerk dat eenmalig of op korte termijn wordt uitgevoerd. Deze trend is een direct gevolg van de verschuiving van collectieve, institutionele en groepsaangelegenheden die kenmerkend zijn voor het klassieke vrijwilligerswerk, naar acties die zich richten op meer flexibiliteit en op specifieke en persoonsgebonden thema’s, waarbij geen sprake is van een (langdurig) engagement. Het jaarlijks terugkerende NL DOET is hier een duidelijk voorbeeld van. Het aanbieden van episodisch vrijwilligerswerk is een manier om met name voor jongeren het vrijwilligerswerk aantrekkelijk(er) te maken.

### ***'E-volunteering'***

Na een aarzelend begin is ook het vrijwilligerswerk volop aanwezig op internet. 'E-volunteering', oftewel virtueel vrijwilligerswerk, is een nieuwe vorm van vrijwilligerswerk waarbij internet wordt gebruikt om vrijwilligerswerk vorm te geven. Ellis en Cravens (2000) beschrijven deze opkomende vorm van vrijwilligerswerk in *'The virtual volunteering handbook'*, waarin de centrale boodschap luidt dat virtueel vrijwilligerswerk in veel opzichten niet anders is dan gewoon vrijwilligerswerk, behalve dan dat het via het internet en met behulp van een computer wordt uitgevoerd. Denk hierbij bijvoorbeeld aan bestuursleden die via e-mail met elkaar vergaderen of aan bezoeker-vrijwilligers (bijvoorbeeld van de Zonnebloem) die af en toe extra 'chatten' met hun gasten. Uit deze voorbeelden blijkt overigens ook dat online vrijwilligerswerk eigenlijk helemaal niet zo nieuw is. Toch worden de extra mogelijkheden van internet voor het vrijwilligerswerk steeds belangrijker, omdat het met name extra kansen biedt voor de druk bezette 'moderne vrijwilliger' die het moeilijk vindt om structureel vrij te maken voor vrijwilligerswerk. Een hele stap verder hierin gaan de internationaal opererende virtuele vrijwilligersorganisaties zoals *UN-volunteers*, de vrijwilligersorganisatie van de Verenigde Naties (zie <http://www.unv.org/>) en Nabuur (zie <http://www.nabuur.com/>), een van oorsprong Nederlandse organisatie die virtuele koffietafels organiseert waar burens elkaar helpen om hun problemen op te lossen (Meijs, 2008).

### ***'Time Banking'***

Time banking (zie <http://www.timebanks.org/>) is een beweging die in 22 landen en op 6 continenten sociale verandering wil bewerkstelligen. Alhoewel time banking volgens Hustinx et al. (2007) nog geen ingang heeft gevonden in Nederland, wordt dit in de toekomst mogelijk een belangrijke vorm, gezien het succes dat dit initiatief wereldwijd kent. Tijdbanken worden veelal beschouwd als een innovatieve methode om mensen vanuit het principe van specifieke wederkerigheid te belonen voor het vrijwilligerswerk dat ze verrichten. Dit houdt in dat wanneer iemand iets geeft, hij in ruil hiervoor ook iets terugkrijgt. In dit geval staat één uur vrijwilligerswerk gelijk aan de waarde van één tijdscrediet. Dit tijdscrediet kan vervolgens worden omgeruild voor bepaalde informele en publieke diensten (Seyfang, 2001). De nieuwe *'Time Banking'*-beweging is gericht op bepaalde groepen in de samenleving die traditioneel gezien geen vrijwilligerswerk doen of waarvan het engagement aan het dalen is (jongeren, werklozen, etnische minderheden, etc.). Daarnaast is het de bedoeling dat tijdbanken, via het principe van tijdscredieten, het contact tussen verschillende generaties stimuleren. "Tijdbanken vertrekken vanuit een ontegensprekelijke normatieve behoefte" (Hustinx et al., 2007). Met tijd als ruilmiddel, zou sociale uitsluiting moeten worden bestreden en sociale samenhang moeten worden bevorderd.

### ***Werknemersvrijwilligerswerk***

Behalve maatschappelijke organisaties en instellingen, omarmt ook het Nederlandse bedrijfsleven in toenemende mate actief het vrijwilligerswerk. De laatste 15 jaar ontwikkelt zich werknemersvrijwilligerswerk, waarbij personeel gefaciliteerd door de werkgever vrijwilligerswerk kan doen, al dan niet onder werktijd (voor een overzicht, Meijs en Van der Voort, 2009). Hoewel veel bedrijven zich traditioneel al vrijwillig inzetten voor de samenleving in met name maatschappelijke sponsoring, lijkt er nu structurele aandacht te zijn voor werknemersvrijwilligerswerk als onderdeel van Maatschappelijk Betrokken Ondernemen (MBO). Het bekendste voorbeeld is nog steeds dat bedrijven in het kader van teambuilding een sociale uitdaging aangaan (Meijs en Van der Voort, 2009).

### ***'Family volunteering'***

'Family volunteering' is een nieuwe trend waarbij mensen vrijwilligerswerk doen met hun gezin of andere familieleden. Meestal gaat het om gezinnen met schoolgaande kinderen en geeft deze vorm van vrijwillige inzet ouders en kinderen de kans om zowel familieverplichtingen als vrije tijd te combineren met het doen van iets positiefs voor de samenleving (zie <http://www.thevolunteerfamily.org/>). Alhoewel deze nieuwe vorm van vrijwilligerswerk nog redelijk zeldzaam is, is er sprake van een groeiende trend (Haski-Leventhal, 2010). Ook is gebleken dat vrijwilligerswerk met het gezin, waarbij kinderen al van kleins af aan kennismaken met vrijwilligerswerk, een aanzienlijke lange termijn impact heeft op de toekomstige bereidheid van kinderen om zich vrijwillig in te zetten.

### ***'Microvolunteering'***

'Microvolunteering' lijkt op het al eerder genoemde e-volunteering, maar verschilt hiervan in de zin dat het niet alleen makkelijk is, maar ook bestaat uit veelal kleine vrijwilligerstaken die aan iedereen tegelijk online worden aangeboden ('crowdsourced') en ook door iedereen tegelijk kunnen worden geaccepteerd en uitgevoerd. Via dit 'social media netwerk', dat gemanaged wordt vanuit het netwerk zelf, kunnen online vrijwilligers gezamenlijk en tegelijkertijd werken aan opdrachten/taken. Het idee achter microvolunteering is dat iedereen kan meedoen zodra er een project of taak online wordt gezet door bijvoorbeeld een non-profitorganisatie (denk bijvoorbeeld aan het ontwerpen van een nieuw logo of het opstarten/vernieuwen van een website). De beoordeling van het werk dat door de verschillende vrijwilligers online wordt verricht, gebeurt aan de hand van een wederzijdse beoordeling ('peer reviews'). Deze beoordeling is voor iedereen toegankelijk. Uiteindelijk zullen degenen die de opdracht online hebben gezet, bepalen welke onderdelen van welke eindresultaten zij het best/leukst vinden en er één of meer uitkiezen. Combinaties van eindproducten zijn hierbij ook heel goed mogelijk (zie <http://tinyurl.com/69psgth>).