



Toekomst voor het vrijwilligerswerk: een gezamenlijke zorg van gezamenlijke gebruikers

Ondanks alle (grote) veranderingen in de Nederlandse samenleving in de laatste 25 jaar is het percentage Nederlanders dat vrijwilligerswerk doet en het aantal uren dat zij produceren redelijk stabiel. Vanzelfsprekend zijn er verschuivingen tussen sectoren waarin bijvoorbeeld cultureel erfgoed een grote groeier is. Ook het landschapsbeheer doet het niet slecht. Grote veranderingen zijn er ook in de organisatorische vorm waarin dat vrijwilligerswerk gedaan wordt. Als organisaties in staat blijven om de vorm van het vrijwilligerswerk voortdurend te blijven aanpassen aan de veranderende eisen van vrijwilligers, zijn er geen problemen te verwachten. Echter, het grootste risico zit op het niveau van de gezamenlijke gebruikers. Vrijwilligersorganisaties moeten leren om als gezamenlijke gebruikers duurzaam om te gaan met de natuurlijke hulpbron 'vrijwillige energie'.

— Lucas Meijs (hoogleraar strategische filantropie en vrijwilligerswerk, Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit)

De Engelse managementgoeroe Charles Handy onderscheidt drie verschillende typen vrijwilligersorganisaties; 'service delivery', 'campaigning' en 'mutual support/mutual benefit'. 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. Hiermee is dit type organisatie hét bewijs dat er zeker eisen aan vrijwilligers kunnen worden gesteld. 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 je de eigenschap hebt kan je vrijwilliger worden. 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. Om vrijwilliger te mogen worden moet je vooral heel erg loyaal zijn aan de doelstelling, zo niet een absolute gelover. Het vrijwilligerswerk in de natuur- en landschapssector wordt vormgegeven in zowel service delivery (onderhoud en beheer) als campaigning (actie en lobby). De theorie is helder: dit zijn verschillende typen vrijwilligers die moeilijk met elkaar vermengen. Service-vrijwilligers werken met planningen en draaiboeken. Campaignevrijwilligers komen in actie als het nodig is en gaan op iedere zeepekist staan die ze vinden!

Veranderend vrijwilligerspotentieel

Het vrijwilligerspotentieel van een samenleving is een functie van 1) de bereidheid, 2) de bekwaamheid en 3) de beschikbaarheid van haar leden. Hoewel dit potentieel in principe van individuele burgers is, kan het zowel door de samenleving als door organisaties worden beïnvloed. Zo wordt de beschikbaarheid bijvoorbeeld beïnvloed door de stand van de economie (crisis is hogere beschikbaarheid) en de bekwaamheid door het opleidingsniveau. Overigens kan werkloosheid er voor sommige mensen toe leiden dat ze nergens energie meer voor hebben, waardoor de bereidheid afneemt. Vrijwilligerswerk komt daadwerkelijk tot stand als een individueel aanbod van bereidheid, bekwaamheid en beschikbaarheid aansluit bij de vraag van een organisatie op dezelfde drie aspecten. Ik noem dit een winnend vrijwilligersscenario. De bereidheid om vrijwilligerswerk te doen is onveranderd hoog. De bereidheid is de latente vrijwillige energie die door goed organiseren wordt omgezet in vrijwillige inzet. Goed organiseren vraagt echter om veel werk want met name de beschikbaarheid is niet zo eenduidig en collectief meer als vroeger. Mensen wonen niet meer waar ze werken, veranderen vaker van baan, hebben veel meer opties in het weekend etc. Ook de bekwaamheid is minder eenduidig. We zijn veel beter en anders opgeleid, maar wat willen en kunnen we daarmee doen in het vrijwilligerswerk? En kunnen we nog wel met onze handen werken? Het organisatieantwoord is flexibiliteit. Vrijwilligers eisen 'vrijwilligerswerk-op-maat'. Het vrijwilligerswerk moet allereerst passen in het leven en de agenda van de vrijwilliger, pas daarna komt de organisatie in beeld. Sectoren, organisaties en werkvormen die zich hieraan niet aanpassen, gaan het niet volhouden.

Het vrijwilligerspotentieel in specifieke inhoudelijke sectoren en organisaties zoals politieke partijen, vakbonden, bepaalde sporten en waarschijnlijk ook politieke actie voor 'de natuur' staat echter wel onder druk. Dit komt vooral omdat in de strijd om de aandacht van het Nederlandse publiek deze sectoren aan het verliezen zijn. Als minder mensen geïnteresseerd zijn, zijn er ook minder mensen bereid om vrijwilligerswerk te doen. Als organisaties dan niet een stapje extra doen in het goed organiseren van het inspelen op beschikbaarheid en bekwaamheid, dan kan het aantal vrijwilligers snel teruglopen! Dus niet alleen op een vaste (zater)dag het bos in maar wanneer mensen willen en kunnen. En natuurlijk met goede spullen en de noodzakelijke opleiding. Dat vergt investeringen, net zoals bij beroepskrachten.

Het beheer van de natuurlijke hulpbron

Vrijwilligerswerk kun je zien als een gezamenlijke natuurlijke hulpbron: vrijwillige energie. De gemeenschap is een meent, waarin het gras het vrijwilligerspotentieel is dat door de koeien wordt opgegeten. Gelukkig laat onderzoek zien dat een 'tragedy of the commons', waarbij er zoveel koeien zijn zodat het gras definitief opraakt, niet snel zal gebeuren. Vrijwillige energie is gelukkig iets dat veel spontaan ontstaat en doorgaat. Maar vanuit traditioneel vrijwilligersmanagementperspectief worden vrijwilligers als een hulpbron gezien die de organisatie gebruikt en als het nodig is, vervangt door anderen. Organisaties binnen dit perspectief denken niet na over het 'gebruik' van de vrijwillige energie

buiten de eigen organisatie in het heden en in de toekomst. Daardoor wordt vrijwilligerswerk instrumenteel ingezet. Sterker nog, hoe meer vrijwilligers, hoe beter ook al hebben ze eigenlijk weinig te doen! Er zijn gereede twijfels over de duurzaamheid van de vrijwillige energie. In de Verenigde Staten stopt ieder jaar ongeveer een derde van de vrijwilligers bij de organisatie waar ze actief waren. Vaak duurt het een tijd voordat ze zich weer ergens anders aanmelden. De oplossing is een meer regeneratief perspectief waarbij vrijwilligerswerk wordt gezien als recyclebaar of hernieuwbaar over hun levensspan. Het idee is dat vrijwilligers van de ene organisatie naar de andere gaan, waarbij de eerste organisatie rekening houdt met het toekomstig gebruik van deze hulpbron 'vrijwillige energie'. Belangrijk instrument daarbij is 'exit beleid' waarbij mensen stoppen bij organisatie A voordat het hun echt teveel is geworden. In de metafoor van de natuurlijke hulpbron moeten mensen af en toe een vrijwilligerssabbatical nemen of als het ware 'braak liggen'; er is een waarde door het niet gebruiken van het groene hart!

Er moet dus een verschuiving plaatsvinden van het (korte termijn) gebruik van vrijwilligerswerk voor de eigen organisatie naar het (lange termijn) duurzaam gebruik van vrijwilligerswerk in de gemeenschap. Organisaties zijn in het traditionele perspectief zeer intra-organisatie, terwijl zij in het regeneratieve perspectief zich juist meer zouden moeten richten op de populatie als geheel. De waardering van vrijwilligerswerk verschuift van een min of meer economische

waardering (vervangingswaarde) naar een levenslange waarde. Dit vraagt dus om een Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)-beleid voor de sector van het vrijwilligerswerk waarbij de duurzaamheid van de belangrijkste resource centraal staat. Helaas is dit vooral een conceptuele visie die in de praktijk nog weinig waargemaakt is. Er zijn vrijwilligerscentrales die hun gemeenschap adresseren als een meent en het gesprek aangaan met gebruikers. Er zijn keurmerken in ontwikkeling, bijvoorbeeld in de UK, om organisaties met goed vrijwilligersmanagement te belonen. Maar een goed begin in bijvoorbeeld de natuurbeheersector zou al zijn wanneer het mogelijk wordt om gebruik te maken van elkaars tijdelijk overschot of wanneer bij verhuizing de vrijwilliger wordt doorgegeven aan een andere organisatie. Tabel 1 beschrijft de verschillen tussen het traditionele perspectief en het regeneratieve perspectief.

Meer lezen over de ontwikkelingen in het huidige vrijwilligerswerk: Baren van, E.A., Meijs, L.C.P.M., Roza, L., Metz, J. & Hoogervorst, N. (2011). ECSP webpublicatie: Over hedendaagse 'vrijwillige inzet' en 'vrijwilligersmanagement' als bouwstenen voor de pedagogische civil society. <http://goo.gl/UN9bG>

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

Dimensie	Traditioneel 'plunderaarparadigma' van vrijwilligersenergie	Paradigma van 'duurzame' vrijwilligersenergie
De gemeenschap		
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)
De hulpbron		
Hulpbron	Enmalig 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
Beheer en management op organisatieniveau		
Aanbod van vrijwilligerswerk	Functiebeschrijving	Winnend vrijwilligersscenario (Meijs en Brudney, 2004; Brudney en Meijs, 2004)
Metafoor	Geschiktheid	Onderhandeling
Nadruk Strategische oriëntatie	Kwantiteit Voldoen aan de behoeften van vandaag in concurrentie met anderen	Kwaliteit 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