



[Lucas Meijs](#)

Van de koeien en het gras

De meent van het vrijwilligerswerk

Vrijwilligerswerk kan worden gezien als gemeengoed (*common*). Binnen de gemeenschap groeit op de burgerlijke aarde het gras van de vrijwillige energie, die door de vrijwilligersorganisaties (de koeien) wordt afgegraasd. Nu veel wordt geklaagd over een gebrek aan gras, is de vraag: is er een tragedie van het vrijwilligerswerk gaande? En hoe kan deze meent of *common* duurzaam worden beheerd?

Nederland is een vrijwilligersland bij uitstek. In internationaal onderzoek is het percentage Nederlanders dat vrijwilligerswerk doet altijd hoog. Dat geldt ook voor het aantal uren dat zij gezamenlijk leveren. Het SCP-onderzoek Toekomstverkenning vrijwillige inzet 2015 bevestigt dat het percentage Nederlanders dat vrijwilligerswerk doet onverminderd hoog zal blijven. Desalniettemin trekt er een klaagzang van bestuurders door traditioneel 'Nederland Vrijwilligersland' over een gebrek aan vrijwilligers.

Die klaagzang is echter niet terecht. Volgens de SCP publicatie Vrijwilligersorganisaties onderzocht. Over het tekort aan vrijwilligers en de wijze van werving en ondersteuning heeft 38 procent van de organisaties een tekort aan vrijwilligers. 62 procent dus niet! Vervolgens blijkt dat bijna zestig procent van de organisaties met een tekort geen vacatures heeft openstaan. Er wordt dus geklaagd zonder dat men vrijwilligers kan plaatsen. Slechts in minder dan 16 procent van de organisaties is er een daadwerkelijk tekort met reële vervulbare vacatures. Een steekproef onder coördinatoren vrijwilligerswerk bij hockeyverenigingen in 2012 bevestigt dit beeld: 43,5 procent van de verenigingen geeft aan dat op hun vereniging genoeg vrijwilligers zijn om de basistaken van de vereniging uit te voeren. 32,6 procent heeft zelfs een ruime pool van vrijwilligers, die zowel basistaken als extra diensten uitvoeren. Slechts een op de vier verenigingen geeft aan dat hun vereniging te weinig vrijwilligers heeft om de basistaken uit te voeren. Dat sluit niet aan bij het populaire beeld over teruglopende aantallen en tekorten.

Schaarse bron

Hoewel het Nederlandse vrijwilligerswerk in het algemeen stabiel, gezond en sterk is, zijn er wel enkele problemen. Allereerst is er wel degelijk een tekort in sommige delen van het vrijwilligerswerk. Vooral in de zorg zijn er te weinig uitvoerende vrijwilligers en in vrijwel alle sectoren is er gebrek aan bestuurlijke vrijwilligers. In de tweede plaats wordt dit tekort vergroot door de toegenomen regeldruk die met name het besturen onaantrekkelijk maakt. Ten derde is er in sommige sectoren een lagere participatie door bepaalde groepen (jongeren en sommige allochtonen), waarbij overigens niet duidelijk is of dat vroeger anders was. Maar de echte schaarste ontstaat doordat er, in de vierde plaats, een groeiende vraag is naar vrijwilligerswerk. In het basisonderwijs zijn er veel meer buitenschoolse activiteiten waarvoor op ouders een beroep wordt gedaan. Het aantal geheel op vrijwilligers draaiende streekmusea neemt toe. Sportverenigingen organiseren eerder meer dan minder toernooien. En natuurlijk zorgt de vergrijzing voor een toenemende vraag in de zorg. De belangrijkste factor in het vermeende en soms reële tekort zijn dus overvragende organisaties.

Het fanatiek zoeken naar vrijwilligers die (nog) niet nodig zijn, roept het beeld op van een schaarse (natuurlijke) hulpbron. Denk aan vissers die met grotere boten en netten steeds verder gaan varen, of oliemaatschappijen die steeds dieper en duurder gaan boren. Overal investeert men in het binnenhalen van die laatste vrijwilliger...

Dit beeld vormde de aanleiding voor een onderzoeksproject van de Rotterdam School of Management, de Erasmus Universiteit en Civiq/Movisie met de vraag of het vrijwilligerswerk het risico loopt op een tragedy of the commons. De 'tragedie van de Meent' kan optreden wanneer er een algemeen toegankelijke hulpbron (de Meent) is, waar iedereen onbeperkt gebruik van kan maken, terwijl de kosten van gebruik door anderen worden gedragen. Tegelijkertijd is er sprake van een mechanisme waardoor huidig gebruik het gebruik in de toekomst in de weg staat (wanneer alle sardientjes worden gevangen, komen er geen nieuwe sardientjes).

In dit artikel worden drie onderwerpen behandeld. Allereerst wordt ingegaan op vrijwilligerswerk als een natuurlijke hulpbron. Wat voor kenmerken van vrijwilligerswerk komen dan naar voren? Vervolgens wordt het perspectief van de meent beschreven. Hoewel vrijwillige energie niet echt een meent met open toegang is, gelden er wel een paar wetmatigheden van collectieve actie. Als laatste worden wenken gegeven hoe in een gemeenschap het vrijwilligerspotentieel verhoogd kan worden.

Zonne-energie

Vrijwilligerswerk kan worden gezien als een gezamenlijke natuurlijke hulpbron: vrijwillige energie. De gemeenschap is een meent en daarin zijn de burgers de aarde waarop vrijwillige energie als gras groeit die door de vrijwilligersorganisaties (de koeien) opgegeten wordt. Omdat de vraag naar vrijwillige energie groeit (meer koeien) komt het gras en de onderliggende aarde in de verdrukking. Gelukkig laat het onderzoek zien dat een tragedy of the commons, waarbij er zoveel organisaties zijn zodat de vrijwillige energie definitief opraakt, voorlopig niet aan de orde is. Vrijwillige energie is er volop. Voor een deel komt dat door een generatie effect: als je ouders vrijwilligerswerk doen, is de kans groter dat je zelf ook vrijwilligerswerk gaat doen. Maar vrijwillige

energie blijkt gelukkig ook spontaan te ontstaan. De traditionele vrijwilliger lijkt soms op olie: hij is bereid zich voor alles en overal in te zetten, totdat de energie (de olie) plotseling op is en de vrijwilliger er de brui aan geeft. Nieuwe vormen van vrijwilligerswerk zou je kunnen vergelijken met een veelheid aan vissen, die de samenleving kan kweken en ontwikkelen. Denk bijvoorbeeld aan werknemers-vrijwilligerswerk, maatschappelijke stage-vrijwilligerswerk, familie-vrijwilligerswerk en vrijegezellen-vrijwilligerswerk. En tenslotte lijkt vrijwilligerswerk soms op zonne-energie: er is sprake van spontane uitbarstingen van betrokkenheid; helaas vaak op het verkeerde moment. Het is de kunst om met deze drie modaliteiten van vrijwillige energie duurzaam om te gaan.

Vrijwilligerswerk wordt vaak omschreven als een belangrijke bron voor een lokale samenleving. In een langer lopend onderzoek wordt gekeken welke kenmerken van natuurlijke hulpbronnen van toepassing zijn op het vrijwilligerswerk en wat daarvan de consequenties zijn. In het algemeen kan vrijwilligerswerk worden gezien als een "human-made, renewable resource that can be grown and recycled, and whose continuation and volume of flow can be influenced by human beings positively as well as negatively" (Brudney en Meijs, 2009, p. 564). Dit betekent dus dat vrijwillige energie vernieuwbaar is, wanneer vrijwilligers weten dat hun werk nut heeft en dat ze 'fluitend naar huis gaan'. Maar het betekent ook dat met goede werving en met nieuwe vormen zoals hiervoor beschreven vrijwillige energie gekweekt kan worden; de hoeveelheid kan groter of kleiner worden. Het betekent echter ook dat er een collectief perspectief is. Wanneer organisatie A met vrijwilligers werkt, kan organisatie B dat niet doen. En als organisatie A slecht met de vrijwilligers omgaat, zodat deze stoppen met hun werk, is de kans aanwezig dat ze nooit meer vrijwilligerswerk willen doen, en daar heeft organisatie B in de toekomst last van. Andersom geldt ook: als een samenleving wil dat ouderen vrijwilligerswerk doen omdat ze dan kennis en vaardigheden onderhouden, dan zal ze jongeren dat moeten aanleren; ook als die jongeren nog niet helemaal effectief zijn.

Hernieuwbaar

Het perspectief van vrijwilligerswerk als een natuurlijke hulpbron leidt automatisch tot vragen over duurzaamheid en collectief beheer. Hoe moeten organisaties die met vrijwilligers werken hun management van vrijwilligers inrichten om te zorgen voor duurzaamheid?

Traditioneel gebruikt een organisatie vrijwilligers als een hulpbron, die, indien nodig kan worden vervangen door anderen. Men denkt 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. En die vrijwillige energie is niet vanzelf eindeloos beschikbaar. In de Verenigde Staten stopt ieder jaar ongeveer een derde van de vrijwilligers bij de organisatie waar ze actief waren (Brudney en Meijs, 2009, p. 565). Vaak duurt het een tijd voordat ze zich, gelukkig, weer ergens anders aanmelden. Dat wel.

Maar dit gegeven roept toch de vraag op of het niet mogelijk is de hoeveelheid vrijwilligerswerk die een individu kan produceren als hernieuwbaar te beschouwen, over het gehele leven. Wie alleen kijkt naar de uren die nu geleverd kunnen worden, gaat slordig om met vrijwilligers. Er moet

ook gedacht worden aan het aantal uren in de jaren die nog komen. Vanuit dit perspectief is het van belang dat organisaties een 'exit beleid' hebben, waarbij mensen stoppen bij organisatie A voordat het hun echt teveel wordt, en begeleid worden op weg naar organisatie B. 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.

Normatieve druk

De vrijwillige energie die de burgers produceren is afhankelijk van ten eerste de bereidheid, ten tweede de bekwaamheid en ten derde de beschikbaarheid (Meijs e.a., 2006). Dit potentieel kan zowel door individueel gedrag als door beleid van de samenleving en organisaties worden beïnvloed. Zo beïnvloedt de stand van de economie de beschikbaarheid (crisis betekent een hogere beschikbaarheid) en het opleidingsniveau de bekwaamheid (Nederlandse vrijwilligers kunnen steeds meer). 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. Het is dus de kunst voor de samenleving en organisaties om het mensen daadwerkelijk mogelijk te maken om maatschappelijk als vrijwilliger actief te zijn.) Aan de hand van drie voorbeelden (allen afkomstig uit Hustinx en Meijs, 2011) zal ik duidelijk maken wat daarvoor nodig is.

1. Nederlandse muziekverenigingen (harmonieorkesten, etc.), die van oudsher altijd al een belangrijke sociale rol hebben vervuld binnen hun lokale gemeenschap, hadden vroeger geen probleem 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 te zorgen dat iedereen de eerstvolgende zondag zou spelen. Vanzelfsprekend ging iedereen op zondag toch al naar de kerk. Tegenwoordig gaan mensen niet meer regelmatig naar de kerk en delen hun vrije tijd anders in. Voor muziekverenigingen betekent dit dat de muziekvereniging en haar leden nu beter met elkaar moeten afstemmen en plannen. In vaktermen betekent dit dat er sprake is van een toenemende functionele uitdaging, die vraagt om nieuwe coördinatie en integratie die de vroegere standaard manieren van optreden gaat vervangen.
2. In veel sportverenigingen, die zijn aangewezen op de ondersteuning door hun leden, bestaat van oudsher de onuitgesproken verwachting dat de leden niet alleen door het betalen van contributie bijdragen aan de vereniging, maar ook door het uitvoeren van vrijwilligerswerk. Maar nu de automatische, vanzelfsprekende beschikbaarheid daalt en de bereidheid meer voorwaardelijk wordt, zien sportverenigingen zich voor een normatieve uitdaging gesteld, namelijk hoe zij ervoor kunnen zorgen dat iedereen in de organisatie iets doet. Zij voeren bijvoorbeeld een strakkere regie, onder andere door het opstellen van expliciete roosters en door het verplichten van taken. Je kunt hier spreken van zelfwerkzaamheid als vorm van vrijwilligerswerk.
3. Het derde voorbeeld gaat over de tussenkomst van derde partijen, zoals de overheid (sociale activering), bedrijven (werknemersvrijwilligerswerk) en onderwijsinstellingen (maatschappelijke stage), die mensen in hun organisatie stimuleren of zelfs verplichten om vrijwilligerswerk te doen.

Deze derde partijen creëren vooral normatieve druk, waardoor de bereidheid en de beschikbaarheid wordt verhoogd.

Al deze voorbeelden geven aan dat het toch gewoon lastig is om vrijwillige energie zonder hulp van een georganiseerd verband om te zetten in vrijwilligerswerk. Ze roepen ook de nodige kritische vragen op.

Vrijwilligerswerk is in essentie een vrije keuze van burgers om hun tijd in te zetten zonder dat anderen, laat staan de overheid, daar iets mee te maken hebben. Dat is het meest duidelijk aan de orde in de zogenaamde campaigning organisaties, die zich inzetten voor een politiek doel, zoals Greenpeace, Amnesty en andere actiegroepen. Normatieve druk om politiek actief te zijn kan eigenlijk niet. Bij dienstverlenende organisaties, zoals 'De Zonnebloem' of in het welzijnswerk is dit al een beetje anders. Daar is het vrijwilligerswerk van de een, een kostenbesparing voor de ander en de samenleving. Vanuit de gemeenschap kan er best sprake zijn van stimulansen en normatieve druk op burgers om hun bijdrage te leveren en daarmee het voorzieningenniveau op pijl te houden. Vaak is er sprake van speciale instrumenten voor bepaalde groepen zoals de sociale activering of maatschappelijke stage. Wie weet komt er een programma dat gepensioneerden die vrijwilligerswerk doen, compenseert in hun pensioen korting! Bij het derde type organisatie, de voor-ons-door-ons organisatie, verandert de redenering fundamenteel. Dit zijn organisaties waarin burgers hun eigen en onderlinge hobby, interesse of belang vorm geven. Daarbij is het vrijwilligerswerk een methode om de kosten voor jezelf en de anderen laag te houden. Hier is het normaal om tegen de leden te zeggen dat ieder lid een bepaalde bijdrage moet leveren. In deze moderne tijd kan die bijdrage bestaan uit een combinatie van tijd en geld, afhankelijk van de keuze van het lid.

Energie

De toekomst van vrijwilligerswerk in Nederland ziet er niet slecht uit. De bereidheid van mensen om vrijwilligerswerk te doen is hoog en blijft dat. Wel staat de geproduceerde hoeveelheid vrijwilligers onder druk door een afnemende beschikbaarheid. Daarbij moet je niet zozeer denken aan een tekort aan tijd, maar eerder aan een agendaprobleem: de momenten dat de vrijwilliger beschikbaar is komen niet overeen met de momenten dat de organisatie vrijwilligerswerk nodig heeft. Een goede organisatie en begeleiding door een combinatie van functioneel organiseren en normatieve druk kan het vrijwilligerspotentieel verhogen.

Maar met alleen het verhogen van dat potentieel is de samenleving er nog lang niet. Vrijwillige energie wordt nog altijd te weinig duurzaam omgezet in vrijwilligerswerk. Er is sprake van vervuiling (verkeerd management waardoor mensen stoppen) en verspilling (niet efficiënt en effectief inzetten). Omdat vrijwillige energie voor een groot deel een common pool is, hebben ook andere gebruikers van vrijwillige energie last van een falende vrijwilligersorganisatie. Vrijwilligersorganisaties moeten leren om als gezamenlijke gebruikers duurzaam om te gaan met de natuurlijke hulpbron vrijwillige energie. Daarvoor is een minder verspillend perspectief op vrijwilligersmanagement noodzakelijk.

Literatuur

E.A. van Baren, N. Hoogervorst, L.C.P.M. Meijs, J.W. Metz, L. Roza & J.R. de Vries, webpublicatie: Wat maakt het uit voor mijn kind? Vrijwilligers over de waarde van vrijwilligerswerk ten opzichte van beroepsmatig werk, 2012.

J. L. Brudney & L. C. P. M. Meijs, "It ain't natural: toward a new (natural) resource conceptualization for volunteer management", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. Vol. 38 (2009, nr. 4), 564-581.

J. L. Brudney & L.C.P.M. Meijs, "Winning volunteer scenarios: The soul of a new machine", *The International Journal of Volunteer Administration*, 24 (2007, nr. 6), 68-79.

J.L. Brudney, E.M. Ten Hoorn & L.C.P.M. Meijs, "Improving Societal Use of Human Resources: From Employability to Volunteerability", *Voluntary Action*, Vol. 8 (2006, nr. 2), 36-54.

J. Devilee, *Vrijwilligersorganisaties onderzocht. Over het tekort aan vrijwilligers en de wijze van werving en ondersteuning*, Den Haag: SCP 2005.

L. Hustinx & L.C.P.M. Meijs, "Re-embedding volunteerism: In search of a new collective ground", *Voluntary Sector Review*, Vol. 2 (2011, nr. 1), 5-21.

SCP, *Toekomstverkenning vrijwillige inzet 2015*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau 2007.

Vrijwillige inzet onderzocht (VIO), jaargang 4, supplement: special over een onderzoek naar kansen en bedreigingen in de nabije toekomst van het vrijwilligerswerk dat tussen eind 2005 en maart 2007 is uitgevoerd voor het Ministerie van VWS door de stichting bijzondere leerstoel Vrijwilligerswerk, civil society en ondernemingen aan de RSM Erasmus University (Erasmus Universiteit Rotterdam) en CIVIQ. Zie ook http://www.vrijwilligerswerk.nl/files/323_ViO_cahier.pdf

Meer lezen: kijk op www.ecsp.nl publications