

Vereniging zoekt: woorden en/of daden

# Kansen en bedreigingen bij toekomstige inzet van leden in verenigingen

3

Pallas Lam  
MARIKE KUPERUS

## 1. Inleiding

Het onderzoek *The tragedy of the commons en het Nederlandse vrijwilligerswerk* vertrekt vanuit de gedachte dat vrijwilligerswerk gezien kan worden als een collectieve bron. Dit artikel over de inzet van leden in verenigingen richt zich op de tweede vraag *Wat is goed vrijwilligersmanagement op de lange termijn?*, en dan in het bijzonder op de situatie in verenigingen.

Verenigingen hebben een aantal specifieke kenmerken (Kuperus 2005):

- Verenigingen hebben een achterban van bij naam bekende (en betalende) leden. Dit kunnen personen zijn, maar ook organisaties.
- Verenigingen brengen mensen met een gedeelde eigenschap, belang of ideaal bij elkaar. De leden hebben baat bij het samenvoegen van hun persoonlijke belangen tot een collectief belang. Het lidmaatschap van een vereniging geeft uiting aan een betrokkenheid bij een bepaalde gedeelde waardeoriëntatie.
- Het formele eigenaarschap van de vereniging ligt bij de leden, die daardoor (in meer of mindere mate) gezamenlijk besluiten over de koers van de organisatie. Minimaal via een getrapte inspraak in een ledenraad, maar over het algemeen veel intensiever via lokale en of regionale bestuurslagen.
- Verenigingen vervullen een vertegenwoordigende rol en treden op als gesprekspartner en belangenbehartiger namens de hele doelgroep.

Verenigingen zijn grootgebruikers van vrijwillige inzet. In alle verenigingen zijn de leden betrokken bij de besluitvorming. Daarnaast is er in heel veel verenigingen sprake van de inzet van leden bij het realiseren van de doelen. Verenigingen vormen voor burgers een kanaal om hun betrokkenheid bij de maatschappij vorm te geven. Voor de samenleving zijn verenigingen een kostbaar democratisch netwerk van initiatieven, maatschappelijke activiteit en polderoverleg. Goed functionerende verenigingen vormen een vitaal maatschappelijk middenveld en zijn nodig voor een democratische en leefbare samenleving. Ondanks het feit dat verenigingen vrijwilligers kunnen werven onder meer betrokken mensen, zien we dat juist ook deze organisaties worstelen met de inzet van vrijwilligers en het betrekken van de achterban.

### 1.1. De vereniging en de hulpbron

Bij het werven en aansturen van vrijwilligers is er vanuit de aard van de organisatie een belangrijk verschil tussen verenigingen en andere vrijwilligersorganisaties (meestal stichtingen): waar stichtingen hun vrijwilligers werven onder de hele bevolking, maken verenigingen bijna uitsluitend gebruik van het reservoir aan vrijwilligers uit de eigen achterban.

Vrijwilligers in verenigingen zijn meestal de eigen leden. Veel verenigingen hebben hun bedenkingen om 'externen' als vrijwilliger in te zetten. De voorzitter, de penningmeester maar ook de redactie van het verenigingsblad worden gezocht onder de eigen ledenpopu-

latie (of dat nu journalisten, whiplashpatiënten of voetballers zijn). De gedeelde identiteit speelt hierbij een rol. Daarnaast is vrijwillige inzet in verenigingen vaak vervlochten met betrokkenheid met en invloed op de organisatie: 'Als je wilt meebeslissen, dan moet je ook meedoen.'

Verenigingen vissen dus in eigen vijver. Vrijwilligerswerk is hier dus min of meer 'geprivatiseerd' (zie Gradus et al., elders in deze VIO). Goed of slecht vrijwilligersmanagement heeft direct invloed op het vrijwilligerspotentieel van verenigingen. Bij misbruik of verwaarlozing vervuilen verenigingen hun eigen vijver en ondervinden ze zelf het meeste last van de gevolgen. Dit verschijnsel maakt het interessant om bij de verkenning van de toekomst van vrijwillige inzet ook specifiek de situatie en ontwikkeling in verenigingen onder de loep te nemen. Het feit dat veel verenigingen constateren dat de binding en daarmee ook de inzet van leden aan verandering onderhevig is, maakt het des te relevanter (De Hart, 2005).

Eenzijds zijn veel verenigingen zoekende naar nieuwe vormen van betrokkenheid en inspraak (een vorm van modern eigenaarschap). Anderzijds moeten ze - met inzet van beperkte middelen - werken aan de doelen van de vereniging. Keuzes op deze beide gebieden hebben direct gevolg voor de inzet van vrijwilligers.

## 1.2. Vraagstelling en werkwijze

De centrale vraagstelling is als volgt geformuleerd:

In welke mate is een duurzame inzet van het vrijwilligerspotentieel een issue in verenigingen?

In hoeverre maken verenigingen hierbij bewust gebruik van het onderscheid tussen inzet in de verenigingsdemocratie en bij de uitvoering?

We willen meer te weten komen over de strategieën die verenigingen toepassen om het potentieel onder hun leden te mobiliseren als vrijwilliger en hun ervaringen daarbij. Naar aanleiding van deze inzichten formuleren we conclusies en aanbevelingen over welke manieren van omgaan met vrijwilligers kunnen bijdragen aan modern eigenaarschap en duurzaam vrijwilligerswerk in verenigingen.

De centrale vraagstelling is uitgewerkt in een aantal literatuuronderzoeken:

1. Welke *kenmerken* heeft vrijwillige inzet in verenigingen (paragraaf 2)?
2. Welke functies heeft vrijwillige inzet voor verenigingen (paragraaf 3)?
3. Welke strategieën hanteren verenigingen voor het benutten van vrijwillige inzet (paragraaf 4)?

Het empirisch onderzoek is gebaseerd op vier landelijke belangenverenigingen met een combinatie van serviceverlening aan de eigen achterban en behartiging van hun collectieve belangen.

Er zijn interviews gehouden met beroepskrachten van een viertal belangenverenigingen waarbij onze inzichten uit literatuur, praktijk en de vraagstelling van dit onderzoek zijn getoetst. In dit artikel zijn verkorte versies van de casebeschrijvingen opgenomen.

## 2. Kenmerken van vrijwillige inzet in verenigingen

Vrijwillige inzet in verenigingen heeft bijzondere kenmerken en is complex. Die complexiteit zit onder andere in de verenigingsvorm zelf, waarbij zeggenschap breed in de organisatie verankerd is, terwijl belangen en betrokkenheid van leden sterk kunnen verschillen. Om het karakter van vrijwilligerswerk in verenigingen te begrijpen, gaan we nader in op een viertal kenmerkende principes bij de inzet van vrijwilligers in de vereniging:

- Ledenmanagement als dominante managementstijl
- Verschillende doelen op private, publieke en marktdomein;
- Verschillende kernprocessen
- Vervlechting besluitvorming en uitvoering

### 2.1. Ledenmanagement als dominante managementstijl

Verenigingen werken in vergelijking met overige vrijwilligersorganisaties met een ander aansturingsprincipe van vrijwillige inzet. Meijs en Hoogstad maken daarvoor een onderscheid tussen programmamanagement en ledenmanagement (Meijs en Hoogstad, 2000). Bij ledenmanagement staan de vrijwilligers centraal, zij bepalen met elkaar wat er moet gebeuren en hoe. De mogelijkheden en beperkingen van vrijwilligers bepalen welke activiteiten de organisaties onderneemt. In verenigingen is ledenmanagement het dominante principe.

Bij programmamanagement bepalen de doelen en taken van de organisatie welke vrijwilligers er nodig zijn. Er worden eisen gesteld aan het functioneren van de vrijwilliger en de organisatie dient te voorzien in wat nodig is om het werk goed uit te kunnen voeren. Als vrijwilligers niet bij het werk en de organisatie passen, neemt men afscheid van elkaar. Vanuit de behoefte meer bedrijfsmatig te werken, streven veel verenigingen ernaar een deel van de uitvoering meer volgens deze lijn vorm te geven. De relatie tussen vrijwilliger en organisatie verschilt bij ledenmanagement en programmamanagement van elkaar. Ledenmanagement gaat uit van een grote betrokkenheid van vrijwilligers bij de organisatie. Een organisatie waarin de onderlinge bekendheid groot is en waardering wordt uitgedrukt op basis van het aantal 'dienstjaren', zal niet makkelijk mensen opnemen die tijdelijk een klus komen doen. Ook het type aansturing dat gevraagd wordt bij programmamanagement is lastig te realiseren in een omgeving waarin ledenmanagement dominant is.

**2.2. Combinatie van verschillende organisatiedoelen**

In het propellermodel dat Tack (Tack en Beusman, 2002) heeft ontwikkeld voor beroeps- en brancheorganisaties, zien we dat verenigingen actief zijn op verschillende domeinen tegelijk. Tack onderscheidt als functiegebieden voor verenigingen: strategisch belangen positioneren tegenover andere partijen, collectief

Figuur 1. Tegenstrijdige opdrachten



organiseren van de aangesloten leden, en leveren van service waar individuele leden van profiteren. Belangenverenigingen krijgen daarmee een drievoudige en soms tegenstrijdige opdracht van hun achterban:

- *Zorg dat wij groot en belangrijk worden*  
 Voor het realiseren van de doelstelling is het van belang dat de vereniging groot en belangrijk wordt. Om groot te worden moeten zich meer leden aansluiten. De diversiteit van de leden neemt toe.
- *Vertegenwoordig onze collectieve belangen*  
 Groter worden betekent dat er ook andere belangen mee gaan spelen. Met een grotere vereniging moeten dus compromissen worden gezocht tussen meerdere deelbelangen.
- *Strijd voor ons maatschappelijke ideaal*  
 Veel belangenorganisaties hebben, behalve het directe belang van de achterban, ook een algemeen ideaal: een politieke of religieuze overtuiging. Tussen dit algemene ideaal en het (eigen)belang van de achterban kan ook een spanningsveld bestaan. (Iedereen wil terug naar de natuur, maar niemand wil lopen...)

Een belangenvereniging kan door deze drie tegenstrijdige opdrachten knel komen te zitten. Er is altijd wel één doelstelling die onder druk staat of niet wordt gehaald. Inzet op de ene opdracht leidt vrijwel automatisch tot water bij de wijn in een andere. Als hiermee de opdracht aan de organisatie onduidelijk is, is aansturen van vrijwilligers en richting geven aan de activiteiten die door vrijwilligers worden uitgevoerd ook moeilijk.

**2.3. Combinatie van verschillende kernprocessen**

Handy deelt vrijwilligersorganisaties in aan de hand van hun kernproces in campaigning (belangenorganisaties), mutual support (voor-ons-door-ons organisaties) en service delivery (dienstverlenende organisaties) (Handy, 1988). Elk van die kernprocessen vraagt een eigen manier van organiseren, motiveren en aansturen van vrijwilligers (Kuperus, 2005):

- *Diensten verlenen*  
 Dienstverlenende activiteiten kunnen tamelijk bedrijfsmatig functioneren. Vrijwilligers worden gemotiveerd door de dienst die ze aan een ander

kunnen verlenen. Kwaliteit van dienstverlening, trots op resultaten, een klantgerichte externe focus is in dit type organisatie te verwachten. Men wil zeker niet teveel tijd kwijt zijn aan organisatorische ballast. Hiërarchie en duidelijke werkafspraken worden dus in een dienstverlenende vrijwilligersorganisatie op prijs gesteld. Programmamanagement, zoals hiervoor beschreven, is de meest aangewezen aansturing.

- *Campagne voeren*

Bij campagneorganisaties trekt de feitelijke belangenbehartiging mensen die zich verenigen op hun eigen ideaal. Het strijdbare karakter van dit kernproces vertaalt zich ook in de interne omgangsvormen. Ruimte voor discussie over dat ideaal en de te volgen strategie is belangrijk. Hiërarchie ligt hier dus lastiger. Goede besluitvormingslijnen en een cultuur van partijdiscipline over gemaakte afspraken zijn meer geschikt. Meijs (2004) stelt dat zowel programma- als ledenmanagement logisch zijn in campagneorganisaties.

- *Samen zijn*

Een voor-ons-door-ons organisatie is vooral intern gericht. Mensen vinden elkaar daar op de gedeelde situatie. Externe profilering is niet zo belangrijk, er is meer ruimte voor diversiteit in activiteiten en werkwijze. Samen doen, betrokkenheid, gezelligheid zijn de belangrijkste waarden. Besluitvorming gaat meer volgens de consensus en kan in uitvoering weer allerlei afwijkingen kennen. Ledenmanagement als aansturing is hierbij het meest logisch.

In veel verenigingen worden gelijktijdig twee of drie typen kernprocessen uitgevoerd. Dit is soms al vanaf het begin in de statutaire doelstelling zichtbaar. De combinatie van meerdere kernprocessen kan ook een gevolg zijn van een ontwikkeling van de organisatie. De combinatie van deze verschillende opdrachten en kernprocessen maakt het management van vrijwillige inzet complex (zie ook Handy, 1988).

#### 2.4. Vermenging van uitvoeren en besluiten

In een vereniging besluit de democratie over het beleid. Op hoofdlijnen of in detail bepaalt de verenigingsraad of Algemene Ledenvergadering de doelen, de strategie en de concrete activiteiten. Vervolgens wordt het bestuur verantwoordelijk voor de uitvoering. Die uitvoering kan worden uitbesteed aan

kaderleden en vrijwilligers in de afdelingen, aan een werkorganisatie met beroepskrachten of aan een combinatie van beide. Uiteindelijk legt het bestuur opnieuw aan de Algemene Ledenvergadering verantwoording af over het gevoerde beleid en de bestede middelen.

Echter, het principe van ledenmanagement maakt dat actieve leden veel vrijheid van handelen hebben en ook claimen. Als het afgesproken beleid niet strookt met de eigen opvatting, of als door actuele ontwikkelingen aanpassingen nodig worden geacht, vaart een regio of afdeling al snel een eigen koers. Er ontstaat een complexe hiërarchie:

- De vrijwilliger is via de democratie als gewoon lid, of als lid van een democratisch orgaan indirect de aanstuurder van de beroepskracht.
- De beroepskracht is in de uitvoering van beleid en activiteiten de aanstuurder van de vrijwilliger.
- Het kaderlid is als lid van de verenigingsdemocratie 'klant' of opdrachtgever van de beroepskracht bij diens ondersteuning van de democratie (bijvoorbeeld bij secretariële taken, of beleidsvoorbereiding).

Het is voor een algemeen bestuur of voor beroepskrachten daarmee niet gemakkelijk nieuw beleid door te voeren of andere afspraken te handhaven. De discipline om een genomen besluit uit te voeren, is lastig af te dwingen. In de praktijk worden grote afwijkingen getolereerd. Deze interferentie tussen verenigingsdemocratie en uitvoering is het sterkst bij verenigingen waarbij enerzijds sprake is van een zware verenigingsdemocratie (met veel invloed op de korte termijn en uitvoerende details) en anderzijds een werkorganisatie, ingericht met beroepskrachten van wie zelfstandigheid en initiatief wordt verwacht.

In het volgende hoofdstuk gaan we in op de betekenis van vrijwillige inzet voor verenigingen en de aanknopingspunten voor verschillende toekomststrategieën.

#### 3. Twee functies van vrijwillige inzet

Vrijwillige inzet heeft voor een vereniging twee te onderscheiden functies. Vrijwilligers zijn voor de vereniging enerzijds een menselijke hulpbron, anderzijds een legitimatie van de koers die de vereniging vaart.

### 3.1. Vrijwillige inzet als menselijke hulpbron

Er bestaan verenigingen die uitsluitend werken met betaalde krachten, maar het overgrote deel van de verenigingen in Nederland heeft vrijwilligers. De meeste verenigingen hebben simpelweg het geld niet om het werk te betalen. De keuze om (voor een deel van het werk) vrijwilligers in te zetten, maakt het mogelijk om met relatief bescheiden middelen toch veel werk te verzetten. De relatief makkelijke toegang tot een ledenachterban, die bovendien per definitie sympathie voor de doelstelling heeft, maakt de keuze voor vrijwilligers uit eigen geleding voor de hand liggend. In bepaalde gevallen kiezen organisaties ook voor de inzet van hun leden als vrijwilliger, omdat zij beschikken over een bepaalde ervaringsdeskundigheid (zoals lotgenotencontact in patiëntenorganisaties, of coaching van starters door meer ervaren beroepsbeoefenaren in beroepsverenigingen). Deze manier van inzet van leden heeft de betekenis van onbetaalde arbeid. In principe kan het ook worden verricht door niet-leden of betaalde krachten.

Hoewel recente onderzoeken (Breedveld e.a., SCP 2006) uitwijzen dat het aantal vrijwilligers in Nederland redelijk stabiel is gebleven, ervaren verenigingen een tekort aan vrijwilligers. Verenigingen hebben in het bijzonder vaak moeite om vrijwilligers te vinden voor met name taken die op het gebied van bestuur en organisatie liggen (De Hart, 2005 en De Witt, 2005).

In het SCP-onderzoek *Vrijwilligersorganisaties onderzocht* (Devilee, SCP 2005) worden verschillende oorzaken genoemd voor het tekort aan vrijwilligers. Op het niveau van individuele vrijwilligers zien we een toenemende tijdsdruk door de combinatie werk, privé en sociale verplichtingen; de tendens om vrijwilligerswerk uit te stellen tot de derde levensfase; een mentaliteitsverschil tussen de oudere en jongere generaties doordat zij te maken hebben gehad met andere socialisatieprocessen.

Op het niveau van de organisatie kan het imago van de organisatie of het type werkzaamheden, maar ook het (gebrek aan) vrijwilligersmanagement mede bepalen of een organisatie makkelijk aan vrijwilligers kan komen of niet.

Ten slotte liggen oorzaken ook op het niveau van de omgeving. Terugtrekkende overheid en afbouw van de

verzorgingsstaat doen een groter beroep op de zelfredzaamheid en daarmee ook op de vrijwillige inzet van burgers. Tegelijkertijd komen wettelijke en kwaliteitseisen steeds hoger te liggen en verandert de samenleving steeds sneller, waardoor ook het vrijwilligerswerk in een hogere versnelling moet schakelen.

De schaarste aan vrijwilligers bij verenigingen manifesteert zich in een tekort aan capaciteit, en in een tekort aan capaciteiten. In het eerste geval heeft het tekort betrekking op de beschikbaarheid van vrijwilligers qua aantal. Er zijn te weinig mensen om het werk te doen. In het tweede geval hebben organisaties moeite om de expertise en vaardigheden in huis te halen waar de omstandigheden om vragen. Mensen zijn wel bereid om iets te doen voor de organisatie, maar de eisen die gesteld worden aan het werk en het resultaat zijn zodanig dat de vrijwilligers daar niet aan kunnen voldoen.

### 3.2. Vrijwillige inzet als legitimatie

De tweede betekenis van vrijwillige inzet voor een vereniging is legitimatie van besluitvorming en belangenbehartiging. Deze inzet van leden is vooral van belang bij de voorbereiding en totstandkoming van beleid, zowel intern als extern. Keuzes maken voor bepaalde activiteiten en diensten, voor de inzet van middelen, of over posities en standpunten in belangenbehartiging, vraagt aantoonbare steun vanuit de achterban. Juridisch kunnen bepaalde taken en functies voorbehouden zijn aan leden van de vereniging (bijvoorbeeld leden die zitten hebben in de bondsraad).

De vrijwillige inzet van leden kan de geloofwaardigheid van de vereniging naar de buitenwereld vergroten (bijvoorbeeld in belangenbehartiging en campagnevoering). Deze inzet kan de vorm hebben van deelname aan de verenigingsdemocratische processen, maar ook actieve deelname aan klankbordbijeenkomsten, enquêtes of fora. Als deze vrijwillige inzet ontbreekt, loopt de vereniging op termijn het risico de aansluiting met de achterban te missen in het aanbod aan activiteiten en ook bij de externe belangenbehartiging. Deze inzet van leden kan niet overgenomen worden door betaalde krachten of niet-leden en vraagt betrokkenheid van een brede achterban. Het gaat hierbij feitelijk om het invullen van het gedeelde eigenaarschap van de vereniging.

Voor ledenorganisaties is het benutten van het potentieel aan vrijwillige inzet nog een stukje gecompliceerder, omdat het vrijwilligerswerk vervlochten is met het commitment van hun leden aan de organisatie. Steeds vaker ervaren verenigingen een tanende betrokkenheid van leden, met als symptomen:

- Leden die zich gedragen als consumenten die iets terug willen krijgen voor hun contributie.
- Diversiteit, wat de vereniging herkenbaar maakt voor een pluriforme achterban, maar ook tot verschillende behoeften en ambities van leden leidt.
- Afname van begrip en steun vanuit de achterban voor de externe rol als gesprekspartner en belangenbehartiger.

Over- of ondervertegenwoordiging van bepaalde groepen leden, in het lidmaatschap of het bestuur en besluitvormende organen, kan de legitimiteit van de organisatie onder druk zetten. Veel van de vragen die vanuit verenigingen de laatste jaren bij CIVIQ zijn binnengekomen, betreffen frictie in legitimatie.

#### 4. Strategieën voor benutten vrijwillige inzet

Vrijwilligersmanagement in verenigingen betekent dus dat enerzijds de hulpbron, het potentieel aan menskracht op een effectieve manier benut wordt, anderzijds dat de legitimatie en het gedeelde eigenaarschap van de leden bij de vereniging versterkt wordt. In dit hoofdstuk verkennen we een aantal opties die verenigingen hebben.

##### 4.1. Managen van onbetaalde arbeid

Grofweg vallen er vier strategieën te onderscheiden waarmee verenigingen trachten de schaarste aan vrijwilligers als menselijke hulpbron te bestrijden:

- Afstoten van activiteiten
- Uitbesteden van taken en functies (verlichting vrijwilligerstaken)
- Verplichten van werkzaamheden
- Verbeteren van vrijwillige inzet (vrijwilligersmanagement)

De onderscheiden strategieën sluiten elkaar niet uit. In de praktijk zien we juist vaak twee of meerdere van deze strategieën in combinatie met elkaar.

###### *Afstoten / beperken van activiteiten*

Bij de eerste strategie stoot de organisatie een deel van het aanbod af, omdat er geen vrijwilligers zijn die het

kunnen realiseren. Dit zijn meestal diensten of werkzaamheden die het kernproces aanvullen of ondersteunen, bijvoorbeeld schrappen in het aantal evenementen, minder of niet meer uitbrengen van een tijdschrift.

###### *Uitbesteden van taken en functies*

De tweede en derde strategie kenmerken zich door vervanging van vrijwillige inzet. Verenigingen kunnen ervoor kiezen om betaalde krachten en/of externe deskundigen de taken van vrijwilligers te laten overnemen. Het gaat dan vooral om taken en functies die noodzakelijk zijn voor de coördinatie en continuïteit van de organisatie (Lam en Popovic, 2004). Het inhuren van secretariaatsbureaus of verenigingsmanagers is daar een voorbeeld van.

###### *Verplichten van werkzaamheden*

Niet alle verenigingen hebben de financiële armslag om uit te besteden. Sommige verenigingen kiezen ervoor om vrijwilligerswerk te verplichten. Er zijn sportverenigingen waar leden automatisch ingeroosterd worden voor klussen. Leden die verzuimen, krijgen een boete.

###### *Verbeteren van vrijwillige inzet*

De laatste strategie kenmerkt zich door investering in het vrijwilligersmanagement zelf. Het gaat daarbij om slimmer gebruikmaken van de kennis en kwaliteiten in de organisatie: investeren in werven, selecteren, begeleiden en belonen (bijvoorbeeld met accreditatiepunten) van vrijwilligerswerk, enzovoort. Goed vrijwilligersmanagement moet ertoe leiden dat de organisatie een diversiteit aan vrijwilligers weet aan te spreken, dat het werk goed wordt uitgevoerd en dat vrijwilligers meer plezier en voldoening aan hun inzet beleven.

##### 4.2. Managen van gedeeld eigenaarschap

Frictie in de legitimiteit, de bemensing van inspraakorganen en het genereren van ledenbetrokkenheid is minder makkelijk op te lossen dan frictie in de hulpbron aan onbetaalde arbeid. Afstoten noch uitbesteden is een optie. In de praktijk zien we twee strategieën voor het beter benutten van vrijwilligerswerk als legitimatie:

- Integreren van legitimatie (meedoen = meebepalen)
- Organiseren van legitimatie (meedoen ( meebepalen)

### *Integreren van legitimatie*

In deze vorm blijft de vrijwillige inzet als hulpbron gekoppeld aan de legitimiteit; wie actief is, heeft toegang tot de democratie. Geïntegreerde legitimiteit houdt in dat verenigingen zich inspannen om een brede, representatieve groep leden te mobiliseren om actief te worden. Dit begint bij een actief ledenwervingsbeleid naar verschillende 'bloedgroepen' in de achterban. Ook bij werving van kaderleden wordt bewust gekeken naar kenmerken als leeftijd, sekse, etnische herkomst, (vakinhoudelijke) discipline enzovoort. Hanteren van een bepaalde verdeelsleutel voor de toekenning van zetels in het bestuur, de ledenraad of andere besluitvormende organen valt ook onder deze strategie. Op deze wijze tracht de organisatie het eigenaarschap van de vereniging en haar maatschappelijke legitimiteit te borgen.

### *Organiseren van legitimatie*

De tweede strategie kenmerkt zich door het loslaten van het streven naar een representatieve samenstelling van de groep actieve leden in de democratie en het zoeken naar alternatieve wegen om de achterban te betrekken, zonder dat dit betekent dat ze in formele besluitvormingsorganen terechtkomen. Op meerdere manieren wordt de inbreng van leden verzameld: werken met themagroepen of wisselende panels over actuele issues, enquêtes en ledenbezoek. Ook worden gegevens uit ledenbestanden en webfora benut voor customer relationship management en andere vormen van gegevensmanipulatie. De verkregen informatie wordt gebruikt voor de interne beleidsontwikkeling, maar ook voor de externe belangenbehartiging en campagnevoering, om de geloofwaardigheid van de vereniging naar de buitenwereld te vergroten.

## **5. Cases**

Bij een viertal verenigingen hebben we onderzocht hoe de organisatie in de praktijk omgaat met vrijwilligers en wat voor effect dat heeft op het eigenaarschap en de duurzaamheid van vrijwillige inzet. Deze verenigingen hebben met elkaar gemeen dat ze landelijk opereren en dat ze verschillende 'bloedgroepen' hebben in hun achterban, die van elkaar verschillen in motivatie voor het lidmaatschap en behoeften en verwachtingen ten aanzien van het verenigingsaanbod. Hun activiteiten bestaan uit een mix van belangenbehartiging en serviceverlening.

### **5.1. KIVI NIRIA**

KIVI NIRIA is de beroepsvereniging van ingenieurs en andere hoger opgeleide technische professionals in Nederland. KIVI NIRIA beschouwt het, als belangenvereniging van ingenieurs, als haar primaire opdracht om continu aandacht te vragen voor de juiste waardering van de rol en betekenis van techniek in onze samenleving. KIVI NIRIA is in 2004 ontstaan uit een fusie tussen de verenigingen KIVI en NIRIA.

#### *Plek en rol van vrijwilligers*

In 2006 heeft KIVI NIRIA zo'n 25.000 leden. Binnen de vereniging bestaan - naast elkaar - een aantal geledingen, waarin leden naar eigen keuze kunnen participeren. De vakafdelingen hebben een vaktechnische basis. De regio's kennen een geografische basis. De kringen hebben een multidisciplinaire basis en brengen verschillende soorten ingenieurs bij elkaar aan de hand van een maatschappelijk thema. Sinds 1985 kent KIVI NIRIA ook een aparte afdeling van jonge ingenieurs, genaamd Young KIVI NIRIA.

Al deze geledingen draaien op leden die als vrijwilliger actief zijn. De afdelingsbesturen opereren vrij autonoom en organiseren zelf activiteiten. De leden zijn vertegenwoordigd in een ledenraad, het hoogste orgaan in de vereniging. Zij leveren inbreng op de beleidsvorming en hebben ook een controlerende taak. De ledenraad telt 60 zetels. Het hoofdbestuur, bestaande uit vrijwilligers, voert de algehele leiding over de vereniging. KIVI NIRIA heeft een aantal beleidsadviserende organen in de vorm van raden. De vereniging heeft een bureau met zo'n 30 betaalde medewerkers. Sinds 2005 is er sprake van een stabiel ledenaantal. 95% van de regio's functioneert nu goed in de nieuwe opzet. In 2006 is de vereniging bezig met de vertaalslag naar beleid.

#### *Vrijwilligersmanagement/beleid*

KIVI NIRIA vindt dat vrijwilligerswerk inherent is aan het lidmaatschap van de vereniging. De initiatieven voor afdelingsactiviteiten komen vanuit de leden zelf, het bureau werkt daarbij meer ondersteunend en dienstverlenend. KIVI NIRIA beschikt over voldoende vrijwilligers die zich willen inzetten voor de vereniging. Leden zien hun lidmaatschap als een onderdeel van de vakuitoefening. Ze worden lid/vrijwilliger vanuit een soort beroepstrots. Het probleem zit meer in tijd en continuïteit (fluctuaties en doorstroom in

besturen). Met name bij de jongere leden. Bij de oudere leden verloopt vrijwillige inzet prima, maar velen houden zich niet aan de maximale zittingsduur. Gunstig voor de continuïteit en het behouden van kennis en expertise; minder gunstig voor vernieuwing en het inspelen op actuele ontwikkelingen.

De vereniging vindt kwaliteit belangrijk; activiteiten en geboden dienstverlening moeten goed zijn. KIVI NIRIA hanteert echter het uitgangspunt dat mensen er ook plezier in moeten hebben om goed werk af te leveren, en dat die kwaliteit vanzelf ontstaat wanneer mensen daartoe de ruimte krijgen. De activiteiten van de vereniging zijn opvallend 'licht' georganiseerd. KIVI NIRIA heeft geen vrijwilligersbeleid. Er is geen wervings- en selectieprocedure of waarderingsbeleid. KIVI NIRIA werkt met een flexibele verdeelsleutel voor beschikbare middelen en ondersteuning door het bureau. Hoe meer leden een afdeling/regio weet binnen te halen, of hoe meer activiteiten ze ontplooiën, hoe meer geld en ondersteuning ze vanuit de vereniging krijgen.

#### *Effecten*

Opvallend is dat bij KIVI NIRIA vanuit een gedeelde identiteit als ingenieur een soort zelfsturing ontstaat. Het systeem functioneert goed en corrigeert zichzelf zolang de balans positief is. Wanneer de vereniging stagneert, dreigt een neerwaartse spiraal.

In dit geval was de fusie tussen KIVI en NIRIA het momentum om de boel op de schop te nemen, een heldere visie te formuleren, te vertalen naar een beleidsplan waar iedereen zich aan verbindt en het aan de leden over te laten hoe ze die vereniging in de praktijk willen vormgeven.

## **5.2. NGBZ**

NGBZ is een landelijke vereniging voor deskundigheidsbevordering in de zorg- en dienstverlening aan mensen met een verstandelijke beperking. Het doel van de NGBZ is professionals uit het werkveld te stimuleren tot kennisontwikkeling en kennisoverdracht en daarmee een bijdrage te leveren aan de kwaliteit van het bestaan van mensen met een verstandelijke beperking. Om een goede wisselwerking tussen praktijk, onderzoek en ontwikkeling en onderwijs te bevorderen, onderhoudt het NGBZ contacten met cliënten- en ouderorganisaties, brancheorganisaties,

instituten voor onderzoek en innovatie, beroepsverenigingen en onderwijsinstellingen.

Het NGBZ-bureau is organisatorisch ondergebracht bij NIZW Zorg en bestaat uit een aantal deelverbanden: de secties, platforms en werkgroepen. Leden van de verschillende beroepsgroepen zijn georganiseerd in sectieverband. De platforms bestaan uit leden met een zelfde functie binnen een organisatie, zoals opleiders en kwaliteitsfunctionarissen. Werkgroepen houden zich bezig met één specifiek onderwerp, bijvoorbeeld autisme. De werkgroepen zijn multidisciplinair van opzet. Leden dienen zelf het initiatief te nemen voor het vormen van een sectie, platform of werkgroep.

#### *Plek en rol van vrijwilligers*

NGBZ telt ongeveer 650 leden. Het aantal leden is de afgelopen jaren iets teruggelopen. Onder de leden bevinden zich ongeveer 50 vrijwilligers. Algemeen beeld is dat vrijwilligers vooral bestaan uit 40-plussers. Er is ook enige aanwas van jongere leeftijdsgroepen. De indruk bestaat dat deze mede lid worden, omdat ze accreditatiepunten kunnen halen en sterk gemotiveerd zijn tot kennisontwikkeling en kennisdeling binnen hun vakgebied. De mate waarin leden zich organiseren gaat vaak in golfbewegingen, afhankelijk van wat zich in de sector afspeelt. Leden organiseren zich vooral rondom actuele specifieke thema's. Werkgroepen organiseren zich rondom een (nieuw) thema. Bijvoorbeeld totale communicatie. NGBZ begeleidt dit op praktische wijze, totdat er een projectplan ligt. Op dat moment moet de werkgroep zelf voor financiering zorgen en zelf dragen voor verdere vormgeving van dat wat zij willen. Een werkgroep kan uiteindelijk uitmonden in een platform.

#### *Ontwikkelingen*

Algemeen beeld is dat leden naar verhouding steeds méér van de vereniging verwachten. Leden willen professionaliteit en kwaliteit van de geleverde diensten. Tegelijkertijd willen veel leden alleen consumeren en geen actieve bijdrage leveren. Belemmerende factor voor leden om actief lid te worden is dat zij veel in eigen tijd moeten doen. Daarnaast is er sprake van teruglopende ledenaantallen. Instellingen zijn steeds minder bereid de kosten van het lidmaatschap voor hun werknemers te betalen. Potentiële leden vinden de kosten te veel om persoonlijk op te brengen. Ander probleem is dat het niet meer vanzelfsprekend is dat



leden in de tijd van de baas naar een studiedag mogen. Dat brengt ook met zich mee dat leden met een actieve rol op zo'n dag, er een vergoeding voor willen.

#### *Vrijwilligersmanagement/beleid*

NGBZ heeft veel ongeschreven regels, maar geen vrijwilligersbeleid op papier. NGBZ wil een en ander graag anders aanpakken. Stap één in de vernieuwingsslag is samen met het verenigingsbestuur een duidelijke visie en missie formuleren. Maar ook de meer praktische punten behoeven een aanpassing. Welke alternatieven zijn er om de contributie te heffen? Moet het lidmaatschap wel op naam blijven? Ook wil NGBZ doelgericht PR inzetten om de binding met haar leden te versterken.

#### *Effecten*

Als er zich geen veranderingen voordoen, is de toekomst van NGBZ onzeker. NGBZ is er echter van overtuigd dat, als zij accuraat en kwalitatief hoogwaardige diensten levert en zich daarmee in positief opzicht onderscheid van andere verenigingen, zij absoluut een toekomst heeft. Zeker gezien de ontwikkelingen in de zorg zoals marktwerking, die de vraag naar deskundigheidsbevordering doet stijgen!

### **5.3. MSVN**

De Multiple Sclerose Vereniging Nederland (MSVN) is de enige belangenvereniging voor mensen met multiple sclerose (MS) en hun direct betrokkenen. De MSVN telt circa 10.500 leden. De vereniging biedt activiteiten en diensten aan, die mensen met MS en hun betrokkenen ondersteunen bij vragen en problemen. Ook geeft de MSVN voorlichting over de mogelijkheden in de gezondheidszorg en behartigt ze de belangen van mensen met MS bij onder meer de overheid, zorgaanbieders en zorgverzekeraars. Daarnaast versterkt de MSVN de band tussen mensen met MS en betrokkenen door de organisatie van gespreksgroepen en themabijeenkomstendagen.

De MSVN bestaat uit een Algemene Ledenvergadering, een bestuur, een landelijk bureau, werkgroepen van het landelijke bureau, 22 regionale werkgroepen en vier platforms. Binnen deze onderdelen van de vereniging zijn zes vaste medewerkers en 300 vrijwilligers actief in zowel uitvoerende als adviserende zin. Samen zorgen zij voor een optimale ondersteu-

ning aan de leden van de MSVN op het gebied van informatie, belangenbehartiging en lotgenotencontact.

#### *Plek en rol vrijwilligers*

Vrijwilligers binnen de MSVN bestaan vooral uit leden. De MSVN staat echter ook open voor vrijwilligers buiten de leden om. Het kan gaan om bijvoorbeeld MS-verpleegkundigen die informatiebijeenkomsten begeleiden, maar ook om andere mensen die zich voor de MSVN willen inzetten. Er moest bij de bestaande vrijwilligers wel een en ander doorbroken worden om te wennen aan het idee dat ook mensen buiten de vereniging iets voor de MSVN konden doen. Inmiddels wordt het juist als prettig ervaren dat een ander iets voor de MSVN organiseert.

#### *Ontwikkelingen*

In 2004 is de MSVN gestart met een interne reorganisatie vanuit de vraag: 'Voldoen wij met elkaar aan de behoefte van de leden? En zo nee, wat kunnen we daaraan veranderen?'. In 2005 heeft dit geleid tot de vaststelling van het document 'Koers bepalen'. Input voor dit document werd geleverd door regionale werkgroepen en een discussie met vrijwilligers op de landelijke vrijwilligersdag. Daarnaast hield de MSVN een ledenenquête, 1800 leden reageerden. Speerpunten in het document 'Koers bepalen' zijn het opzetten van een vrijwilligersorganisatie die erop gericht is vrijwilligers op regionaal niveau te werven, te trainen en te ondersteunen. Ook de vrijwilligersregeling is uit het Koers-document voortgevloeid.

#### *Vrijwilligersbeleid/management*

In 2006 is de vrijwilligersregeling van de MSVN in de Algemene Ledenvergadering vastgesteld. De MSVN werkt met vrijwilligers omdat zonder hun hulp een actieve patiëntenvereniging onmogelijk is. De visie is dat MSVN vrijwilligers nodig heeft om alle gewenste activiteiten op regionaal niveau te realiseren en voor extra menskracht op het landelijk bureau. Met de vrijwilligersregeling, waarin de rol en positie, waardering, vergoedingen en voorzieningen staan beschreven, tracht de MSVN vrijwillige inzet goed te benutten. De taken van vrijwilligers zijn nog niet beschreven. Bij het onderdeel ondersteuning van vrijwilligers is ook aandacht voor de dubbelrol van vrijwilligers: zij zijn immers én lid én vrijwilliger. Enerzijds moeten vrijwilligers bijdragen aan het reali-

seren van de doelstelling van de organisatie. Anderszjids staat de MSVN (onder andere in de ALV) open voor de input van vrijwillige leden.

#### *Effecten*

De MSVN heeft als belangrijkste doel terug te gaan naar de basis van de vereniging: onderlinge ondersteuning en netwerken voor elkaar en door elkaar. Op landelijk niveau is er inmiddels al een netwerk gerealiseerd dat zorg draagt voor een steeds betere implementatie en waarborging van de continuïteit van de MS zorg (relatie met zorgverzekeraars zorgverleners en overheid). Door het stevig neerzetten van de doelstelling en te werken aan het relatienetwerk, ziet de MSVN in de nabije toekomst ook regionale netwerken ontstaan met en rondom de MSVN waarbij de zorg rondom de MS/patiënt een gezicht heeft gekregen.

#### **5.4. AFMP/FNV**

De Algemene Federatie van Militair Personeel, kortweg AFMP/FNV is de FNV- vakvereniging voor militair personeel. Sinds 1999 is de AFMP een samenwerkingsverband aangegaan met de Marechausseevereniging MARVER/FNV. De leden van de MARVER werden collectief lid van de AFMP. De samenwerking AFMP en MARVER richt zich meer en meer op intensivering en efficiënter gebruik van personen en middelen. Zo is er één gezamenlijk secretariaat en nemen bestuurders van de beide bonden wederkerig deel in de besturen en in het formele overleg bij Defensie.

Het belangrijkste doel van de vereniging is behartigen van individuele en collectieve belangen van de leden in juridische, sociale en maatschappelijke aangelegenheden en op arbeidsvoorwaardelijk gebied. De vereniging heeft 24.916 leden uit alle operationele commando's bij defensie zoals Marine, Landmacht, Luchtmacht en Marechaussee. Daarnaast heeft de vereniging post-actieve leden, die niet meer in actieve militaire dienst zijn.

Sinds 2005 is er sprake van een sectorale structuur waarin de leden per sector zijn ingedeeld naar de hoofdonderdelen van de krijgsmacht. De post-actieve leden vormen een eigen sector. Iedere sector vertegenwoordigt de leden via een verdeelsleutel. Die gekozen leden vormen in elke sector de kaderraad onder leiding van een (betaald) sectorhoofd. Deze kaderraden nemen deel in een overkoepelend sectorenberaad dat

geïnitieerd en voorgezeten wordt door het algemeen bestuur. De Bondsvergadering is het hoogste besluitvormende orgaan waarin de leden zijn vertegenwoordigd via de sectorenvertegenwoordigers. De AFMP heeft daarnaast ook een werkorganisatie waarin een aantal betaalde medewerkers werkzaam zijn.

#### *Plek en rol van vrijwilligers*

Allereerst zijn leden actief als vrijwilliger (kaderlid) in de ledenlijn (leden, contactpersonen, groepen en groepshoofden). Omdat sommige groepen vrij groot zijn of de mensen verspreid over meerdere locaties werken, zijn er op diverse plekken contactpersonen actief. Dit zijn vrijwilligers die als een gedelegeerde van het groepshoofd een soortgelijke functie vervullen.

In de tweede plaats bestaat een deel van het algemeen bestuur uit vrijwilligers. Ten derde zijn vrijwilligers actief in diverse commissies en werkgroepen. Deze houden zich bijvoorbeeld bezig met kadervorming en financieel advies aan de vereniging. In de vierde plaats zijn er een aantal uitvoerende vrijwilligersfuncties waarin vrijwilligers de werkorganisatie ondersteunen zoals redactiemedewerkers, raadsmanen en ledenwerfers. Deze vrijwillige inzet is nodig om bepaalde diensten aan leden te kunnen leveren.

Tot slot zijn er ook nog leden van de AFMP die incidenteel kortstondig actief zijn, bijvoorbeeld door mee te doen aan acties of op een specifiek onderwerp.

#### *Ontwikkelingen*

Het algemeen bestuur ervaart de laatste jaren dat nieuwe vrijwilligers steeds moeilijker zijn te vinden. Het aantal 'toevallig' actief geworden leden dat door de traditionele 'vrijwilligersfuik' binnenstroomt, wordt steeds kleiner. Hierdoor blijven de huidige vrijwilligers langer zitten, waardoor vernieuwing en verjonging uitblijft. Bovendien schrikt het 'eigenaarsgedrag' van sommige actieve leden potentiële nieuwe leden af die een grote tijdsinvestering minder vanzelfsprekend vinden. Het idee bestaat dat de vereniging onvoldoende gebruik maakt van de (grote) groep oudere leden die door het beëindigen van hun actieve dienst een groot vrijwilligerspotentieel vormen. Werk binnen de krijgsmacht is de laatste jaren steeds internationaler geworden. Daardoor zijn veel militairen regelmatig op uitzending in het buitenland, wat moeilijk is te combineren met vrijwilligerswerk voor de

AFMP. Meer mensen zijn voor een kortere duur (15 jaar of minder) werkzaam binnen defensie. Het idee bestaat dat deze mensen alleen geïnteresseerd zijn in wat er bij de AFMP valt te halen. Bovendien gaan ze na hun 35ste uit actieve dienst, waardoor ze maar 'kort' actief zouden kunnen zijn.

#### *Vrijwilligersmanagement/beleid*

Tot op heden beschikte de AFMP niet over een gestructureerde vorm van vrijwilligersmanagement en was er niet echt een vrijwilligersbeleid. Het bestuur beseft dat de traditionele manier van werven niet langer toereikend is en dat mensen zich niet (meer) vanzelfsprekend inzetten voor de AFMP. Het nieuwe uitgangspunt is dat vrijwilligers gericht moeten worden gezocht en geschikt gemaakt en dat vereist in hun ogen goed vrijwilligersmanagement en -beleid. Inmiddels ontwikkelt het bestuur een visie op de inzet van vrijwilligers binnen de vereniging en wordt het vrijwilligersmanagement in de steigers gezet. Het bestuur betreft huidige vrijwilligers, groepshoofden, sectorhoofden hier actief bij. De potentiële vrijwilliger moet duidelijk worden wat er voor hem/haar inzet en wat de ruil is. Door het bieden van ondersteuning, begeleiding en het aanbieden van cursussen en trainingen wil het bestuur vrijwilligers meer bieden, in de verwachting zo ook meer van hen te kunnen vragen als vrijwilliger. Om vrijwilligers gericht te werven en in te zetten word er ook over gedacht om bepaalde vrijwilligersfuncties te vertalen naar functieprofielen.

#### *Effecten*

Het aanpassen van de omgang met vrijwilligers en het verder professionaliseren van het vrijwilligersmanagement betekent verandering en het loslaten van oude opvattingen. Tot nu toe levert dat nog niet al te veel weerstand op bij 'eigenaarsleden' van de vereniging, die al lang en veel actief zijn binnen de vereniging. Wel ervaart een deel van de 'eigenaarsleden' minder problemen in het vinden van nieuwe vrijwilligers en heeft ze het idee dat de huidige manier van werven toereikend is. De mislukte poging om een jongerengroep op te zetten binnen de AFMP illustreert dat verjonging van het vrijwilligersbestand niet eenvoudig is. Welke effecten het nu in ontwikkeling gezette vrijwilligersmanagement zal hebben op het vinden en binden van nieuwe vrijwilligers, zal de komende jaren moeten blijken.

## **6. Modern eigenaarschap en duurzame inzet van vrijwilligers in verenigingen**

In hoeverre is het eigenaarschap en een duurzame inzet van het vrijwilligerspotentieel een issue in verenigingen? Dit onderzoek is een eerste verkenning van de manier waarop vrijwillige inzet functioneert in de specifieke omgeving van verenigingen. In het eerste deel van dit paper hebben we vooral aandacht gegeven aan de kenmerken en complicaties, en hebben we twee functies van vrijwillige inzet onderscheiden: hulpbron en legitimiteit. In hoofdstuk 5 zijn een aantal praktijksituaties in verenigingen besproken. Verder onderzoek is zeker nodig.

### **6.1. Bevindingen uit de cases**

De verkenning onder vier verenigingen levert het volgende beeld op.

#### *Vissen in eigen vijver*

De onderzochte verenigingen gaan er vanzelfsprekend van uit dat ieder lid een potentiële vrijwilliger is. Zij realiseren zich echter wel dat de maatschappelijke werkelijkheid die vanzelfsprekendheid ondermijnt en worstelen met de vraag hoe ze met de consumerende houding van leden moeten omgaan. Deze verenigingen zoeken hun vrijwilligers vooral in de eigen achterban. Alleen de MSVN zoekt sporadisch vrijwilligers buiten de eigen geledingen. Een idee waar de leden nog aan moeten wennen.

#### *Goed vrijwilligersmanagement op lange termijn*

Het beter benutten van het potentieel aan vrijwilligers uit hun eigen achterban staat op de agenda bij de onderzochte verenigingen. Hoewel het vrijwilligersbeleid bij de meeste verenigingen nog in ontwikkeling is, zijn ze wel actief bezig om de organisatie aantrekkelijk te maken voor actieve en betrokken leden. Besluitvorming en vertegenwoordiging zijn actuele organisatievraagstukken. De organisaties zijn nog zoekende naar passende oplossingsrichtingen.

#### *Functies van vrijwillige inzet*

De onderzochte verenigingen denken niet zozeer in termen van hulpbron en legitimiteit (of onbetaalde arbeid en eigenaarschap). Het concept in dit onderzoek is nieuw voor hen. Ze herkennen zich echter wel in het vraagstuk en ook in de symptomen.

*Schaarste*

De onderzochte verenigingen ervaren het spanningsveld dat voortkomt uit de vervlechting tussen leden die de baas zijn over het reilen en zeilen van de vereniging (besluiten) en diezelfde leden die ook het werk doen (uitvoeren). Leden hebben als vrijwilliger een rol zowel in de beleidsvoorbereiding en besluitvorming in de vereniging, als in de uitvoering van de activiteiten. Wanneer vrijwillige inzet beschouwd wordt als onbetaalde arbeid, dan zien we dat de NGBZ, MSVN en AFMP behoefte hebben aan extra vrijwilligers. Bij de NGBZ en de MSVN wordt deze behoefte deels veroorzaakt door een tendens tot professionalisering en vraaggericht werken (het beter aansluiten bij de behoefte van leden). De AFMP is op zoek naar mogelijkheden om alternatieve delen van het vrijwilligerspotentieel aan te boren.

Door de omvang van het ledenaantal en het landelijk bureau ervaart KIVI NIRIA geen schaarste aan uitvoerende vrijwilligers. Legitimatie van besluitvorming en (externe) belangenbehartiging is wél een issue bij deze vereniging, ook vanwege de maatschappelijke profilering van het beroep.

Omgaan met vrijwillige inzet als menselijke hulpbron  
Kijken we naar de strategieën om vrijwillige inzet als menselijke hulpbron te benutten, dan valt op dat oplossingsrichtingen vooral gezocht worden in het verbeteren van vrijwillige inzet. MSVN en AFMP werken bewust aan hun vrijwilligersbeleid om meer vrijwilligers te vinden en om zorgvuldig met de beschikbare menskracht om te gaan. NGBZ en KIVI NIRIA hebben geen vrijwilligersbeleid. Bij de NGBZ leeft de wens voor een aantrekkelijke profilering en het beter regelen van praktische zaken rondom vrijwilligerswerk. KIVI NIRIA kent een lichte vorm van vrijwilligersmanagement, waarbij voorzieningen voor actieve leden zijn gecreëerd, en vrijwilligers verder vrij worden gelaten hoe zij de activiteiten precies invullen. Alternatieven zoals het afstoten van activiteiten, uitbesteden van taken en het verplichten van werkzaamheden zijn nauwelijks in beeld.

*Omgaan met vrijwillige inzet als legitimatie*

Van de strategieën om vrijwillige inzet als legitimatie van besluitvorming en belangenbehartiging te benutten, zien we vooral het integreren van legitimiteit terug. De onderzochte verenigingen proberen leden

actief te betrekken bij de vereniging. Dit willen ze doen door gerichte werving van leden onder verschillende doelgroepen. En door de vertegenwoordiging van verschillende geledingen in de achterban te bewaken in de verenigingsdemocratie. De AFMP heeft hier toe meerdere malen de organisatiestructuur aangepast. Bij KIVI NIRIA zien we dat visieontwikkeling als instrument gebruikt wordt om intern binding te creëren en om extern te profileren.

Voor alle onderzochte verenigingen is de betrokkenheid van leden een belangrijk punt van aandacht binnen de organisatie. Met name het betrekken van de jongere generaties verloopt moeizaam binnen de bestaande besluitvormings- en uitvoeringsstructuren, waarbij het adagium ‘meedoen = meebepalen’ leidend is.

**6.2. Conclusie en aanbevelingen**

De inzet van leden heeft voor een vereniging twee te onderscheiden functies. Leden zijn voor de vereniging enerzijds een menselijke hulpbron, als onbetaalde arbeid. Anderzijds speelt de inzet van leden ook een belangrijke rol in de besluitvorming en legitimatie naar buiten. Deze combinatie van functies leidt ertoe dat, wanneer verenigingen gebruik maken van vrijwillige inzet, zij niet gauw geneigd zijn om hun vrijwilligers te zoeken in de grote buitenwereld. Ze zullen vooral ‘vissen in eigen vijver’ en hen werven in de eigen achterban.

*Functies apart bekijken*

Goed vrijwilligersmanagement in verenigingen betekent dat enerzijds de hulpbron, het potentieel aan menskracht op een effectieve manier benut wordt, anderzijds dat de legitimatie en het gedeelde eigenaarschap van de leden bij de vereniging versterkt wordt. We zien dat in veel verenigingen de inzet van leden bij uitvoering en democratie nogal door elkaar loopt. Het komt vaak voor dat vrijwilligers dubbele petten op hebben, doordat ze tegelijkertijd uitvoerder zijn en beoordelaar van het werk. Dit kan leiden tot onduidelijke verhoudingen en belangenverstrengeling.

Nu bepaalde delen van de achterban zich niet meer laten verleiden tot tijdsintensieve klussen, en dus niet meer in besturen of werkgroepen willen zitten, ontstaat er zowel een knelpunt in de uitvoering van het werk als in de verenigingsdemocratie. Daarmee komt

niet alleen de continuïteit van de activiteiten, maar ook de legitimatie van de vereniging onder druk. Beide effecten zijn schadelijk voor het functioneren en het voortbestaan van de vereniging. Uitweg uit dit dilemma is om de ledeninzet als hulpbron en de ledeninzet als legitimatie apart te bekijken en bewaken. Dit gebeurt bij de onderzochte verenigingen niet of nauwelijks.

Beide vormen van ledeninzet vragen een heel eigen benadering en afweging.

- Leden benutten als hulpbron is voor de vereniging een vrije keus, maar als er gebruik gemaakt wordt van leden in de uitvoering moet hun inzet wel zorgvuldig benut en goed gewaardeerd.
- Benutten van leden bij standpuntvorming en besluitvorming is geen keus, maar een noodzakelijke voorwaarde voor het voortbestaan. Hierbij is de uitdaging te zoeken naar nieuwe vormen die leden inspireren tot meedenken.

#### *Hulpbron: flexibiliseren, goed vrijwilligersmanagement en uitbesteden*

Het tekort aan capaciteit kan beantwoord worden met nieuwe of alternatieve manieren van werven, en andere manieren om het werk te verdelen in de organisatie; een strategie die ook wel aangeduid wordt met 'flexibilisering'. Het tekort aan capaciteiten vraagt om investeringen in de vrijwilliger zelf, in de vorm van vrijwilligersbeleid en kennismanagement. Een alternatieve oplossing is om alle activiteiten in handen van betaalde medewerkers te leggen of om buiten het ledenbestand te zoeken naar vrijwilligers die wel tijd en zin hebben en/of de kennis en vaardigheden bezitten om het werk te doen.

#### *Legitimatie*

Voor besluitvorming en legitimatie is echter nog steeds de inbreng en daarmee ook de tijd van leden nodig. Dit type inzet van leden is vooral van belang bij de voorbereiding en totstandkoming van beleid, kan niet worden overgenomen door betaalde krachten en vraagt betrokkenheid van een brede achterban. Als leden hierop niet meer voldoende worden ingeschakeld, loopt de vereniging het risico de aansluiting met de achterban te missen. Zelfs als er nog genoeg actieve

leden zijn om de democratie te vullen, kan de legitimiteit van de organisatie toch onder druk komen door over- of ondervertegenwoordiging van bepaalde groepen leden. Met als gevolg dat actieve deelname en soms ook het lidmaatschap van de vereniging niet aantrekkelijk is voor juist deze groepen.

#### *Lidmaatschap als ruil*

Veel verenigingen realiseren zich onvoldoende dat een lid niet automatisch een vrijwilliger hoeft te zijn. Andersom zien we ook het verschijnsel van de onbetaalde medewerker die geen behoefte heeft om lid te worden, terwijl de vereniging dat wel van hem verlangt. Ledenbinding draait om directe ruil tussen lid en organisatie. Door een goed aanbod aan de leden kan de vereniging het lidmaatschap directe meerwaarde geven. Daarnaast is er ook sprake van solidariteit en uitgestelde ruil. De vereniging vertaalt individuele belangen van de leden naar een collectief belang, en het voordeel van lidmaatschap blijkt later of indirect voor de groep als geheel.

Terwijl de leden meer gaan letten op persoonlijke meerwaarde ('Wat krijg ik voor mijn lidmaatschap?'), is de collectieve belangenbehartiging voor de buitenwereld nog steeds cruciaal ('Kan ik met jou afspraken maken en zaken doen?'). Dit brengt spanningen mee voor de legitimatie van de externe lobby en de samenstelling van het activiteitenaanbod van de vereniging. Verenigingen hebben niet alleen de opdracht om vrijwilligers te vinden om het werk gedaan te krijgen, maar moeten daarbij ook rekening houden met representativiteit en vertegenwoordiging bij de besluitvorming, uitvoering en verantwoording van het werk.

Bewust aandacht geven aan beide vormen van ledeninzet is de sleutel tot beter en duurzaam contact met de achterban. Opvallend genoeg leidt een goed resultaat op het ene vlak ook tot versterking van het andere. Goed vrijwilligersmanagement leidt tot nieuwe vrijwilligers die meedoen en daarmee ook meedenken. Inspirerende manieren om mee te denken, stimuleert leden om nauwer betrokken te raken bij de vereniging. Dat kan weer leiden tot vrijwillige inzet.

## Referenties

Breedveld, van den Broek, de Haan, Harms, Huysmans, van Ingen (2006). *De tijd als spiegel. Hoe Nederlanders hun tijd besteden*, Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Devilee, J. (2005). *Vrijwilligersorganisaties onderzocht: Over het tekort aan vrijwilligers en de wijze van werving en ondersteuning*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Handy, C. (1988). *Understanding voluntary organizations*, London Penguin Books.

Hart, J. de (2005). 'Pretpark Hollandia: over enkele veranderingen in het burgerlijke waardepatroon.' In P. Dekker en J. de Hart (red.) *De goede burger: Tien beschouwingen over een morele categorie* (p. 43-58). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Hart, J. de (2005). *Landelijk verenigd: Grote ledenorganisaties over ontwikkelingen op het maatschappelijk middenveld*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Kuperus, M. en L. Meijs (2006). 'Vrijwilligers als hout, olie of vis'. In Vakwerk, 2006/4, Kuperus, M. (2005). *De vereniging op survival. Overlevingsstrategieën voor hedendaagse verenigingen*. Utrecht: CIVIQ.

Lam, P. en M. Popovic (2004). *Vastlopen of inkopen. Nieuwe opties voor ondersteunende dienstverlening aan vrijwilligersorganisaties*. Utrecht: CIVIQ.

Meijs en Hoogstad (2000). *Vrijwilligerswerk in Nederland en Vlaanderen*.

Meijs, L.C.P.M. (2004). 'Campaigning organisaties in verandering: Van ledenmanagement naar programmamanagement'. In: *Vrijwillige Inzet Onderzocht*, jaargang 1, nr. 1, p. 34-43.

Mulders, M., P. Lam en R. Edinga (2003). *Borging van vrijwilligersbeleid. Het stapsgewijs vastleggen van regelingen voor vrijwilligers*. Utrecht: CIVIQ.

Tack en Beusmans (2002). *Professioneel verenigingsmanagement voor besturen en directeuren van branche- en beroepsverenigingen*.

Witt, A. de (2005). *Van Vervreemding naar Verantwoordelijkheid: Over jongeren & natuur*. Den Haag: Ministerie van LNV.