

Steeds meer verenigingen verplichten vrijwilligerswerk  
“Op zoek naar duurzame oplossingen voor vrijwilligersprobleem”

De Nederlandse sport kent een unieke verenigingscultuur. Ongeveer 4,7 miljoen Nederlanders sporten via een sportvereniging, terwijl ongeveer 1,5 miljoen vrijwilligers dit mogelijk maken. De traditionele *mutual support* vereniging is een vereniging waarbij de leden het beleid bepalen en waarbij iedereen een steentje bijdraagt om voortbestaan te garanderen.<sup>1</sup> Dit systeem zorgt dat sport in de Nederlandse samenleving een belangrijke positie inneemt. De kosten zijn laag, de participatie is hoog. Toch steken met enige regelmaat verhalen de kop op dat het einde in zicht is (zie kader).<sup>2</sup> Verenigingen weten echter uitstekend te overleven, ook in een dynamische omgeving. Het vrijwilligersprobleem is daarbij van alle tijden. Maar ook in het huidige tijdbeeld zijn er nog kansen genoeg om hier goed mee om te gaan. Op zoek naar duurzame oplossingen voor het vrijwilligersprobleem.

Tekst: Hans Slender

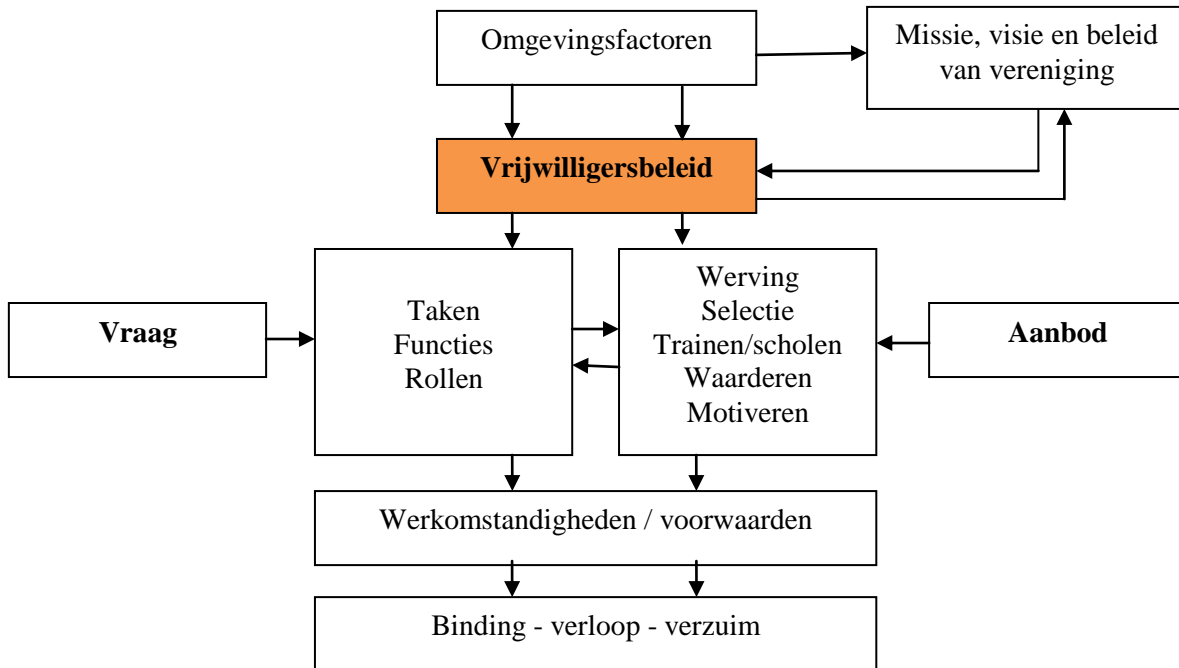
Natuurlijk staat de omgeving van de sportvereniging niet stil. Eerst was er de opkomst van de fitnessbranche, waar inmiddels ongeveer 3 miljoen mensen sporten. Vervolgens was er de opkomst van duursporten en leefstijlsporten die veelal in ongeorganiseerd verband beoefend worden, met af en toe een groot evenement als climax. Daardoor is de sportvereniging niet langer de enige dominante organisatievorm in de sport. Toch hebben deze ontwikkelingen nauwelijks invloed gehad op de ledenaantallen van sportverenigingen.<sup>3</sup> Wel zien we dat sommige verenigingen steeds meer de omslag maken richting *service delivery*.<sup>1</sup> De leden worden meer behandeld als klant, de kwaliteit van dienstverleningen gaat omhoog en het voor-en-door-leden principe verdwijnt meer naar de achtergrond. Dit alles heeft wel gevolgen voor het vrijwilligerswerk binnen de vereniging.

Zorgen over voortbestaan sportverenigingen in beleidsnotities<sup>2</sup>  
‘Zorgen over de toekomst van het verenigingsbestel beheersen het denken’ - 1976  
‘Vraagtekens bij het bestaansrecht van de sportvereniging’ - 1976  
‘Verenigingen worden met allerlei problemen geconfronteerd’ - 1996  
‘Het is de vraag of de traditionele verenigingsvorm behouden kan blijven’ - 1996  
‘De verenigingen hebben het met alle maatschappelijke veranderingen soms moeilijk’ - 2005  
‘Het systeem dat wij hebben met bonden en verenigingen is uniek in de wereld, maar ook kwetsbaar’ - 2005

### Vrijwilligersprobleem

Een tekort aan vrijwilligers bij sportverenigingen is van alle tijden. Maar liefst 69% van de sportverenigingen heeft werving en behoud van vrijwilligers/kader als speerpunt in het beleid.<sup>4</sup> De beeldvorming dat het probleem de laatste jaren door de individualisering veel groter geworden is klopt niet. Hoewel 61% vrijwilligers wel als knelpunt ervaren, is er bij slechts 20% van de verenigingen echt sprake van een urgent vrijwilligerstekort. Dit percentage is door de jaren heen vrij stabiel, net als het absolute aantal van 1,5 miljoen vrijwilligers in de sport. Van alle vrijwilligerssectoren is de sport nog steeds verreweg het grootste, maar toch is de perceptie anders.<sup>5</sup> Het beeld leeft dat het probleem steeds groter wordt, terwijl er nog steeds genoeg mensen zijn die wat willen doen. Dat leden steeds meer van hun verenigingen verwachten qua dienstverlening kan er wel aan bijdragen dat de vrijwilligerstekorten als groter ervaren worden.

Lang is gedacht dat professionalisering de oplossing voor het vrijwilligersprobleem zou zijn. Maar op enkele grote verenigingen na is de verenigingsmanager geen algemeen geaccepteerd fenomeen geworden. Als er betaalde krachten bij een vereniging rondlopen, dan zijn het de trainers. De bestuursfunctie blijkt echter de lastigste functie om een vrijwilliger te vinden.<sup>4</sup> Hoewel er veel goede initiatieven zijn, blijken eenvoudige oplossingen voor dit hardnekkige probleem niet te bestaan. Vrijwilligersmanagement is vooral hard werken.



Figuur 1: vrijwilligersmanagement

### Vrijwilligersmanagement

Voordat het werven begint, is het goed om eerst na te denken over het vrijwilligersbeleid (figuur 1). Welke manier van omgaan met vrijwilligers past bij onze vereniging en de lokale context? Gaan wij vergoedingen betalen? Behoren trainingen en scholingen tot de mogelijkheden? Hoe gaan wij het vrijwilligersmanagement organiseren, wie is er verantwoordelijk? En vooral: hoe gaan wij de geworven vrijwilligers behouden? Goed nadenken over het beleid zoals de vereniging het voor ogen heeft helpt om 'werven met de achterdeur open' te voorkomen.

Vervolgens loont het om te starten aan de vraagkant. Wat heeft de vereniging nodig? Een functiehuis op papier is ideaal, maar weet in ieder geval welke taken er nog ingevuld moeten worden, hoe dit past binnen functies in de organisatie en wat er van de personen die deze rol gaan vervullen verwacht wordt. Probeer niet alleen uit te gaan van huidige functies. Vaak is het goed om grote functies op te delen in kleinere door taken te verdelen. Ook kan er nagedacht worden over tijdelijke functies in bijvoorbeeld projecten. Veel verenigingen hebben de neiging om een opvolger te zoeken voor een supervrijwilliger die genoodzaakt is te stoppen, terwijl de insteek moet zijn dat de taken weer ingevuld gaan worden. Het blijkt vaak eenvoudiger een grotere groep mensen te vinden voor kleine of tijdelijke functies dan voor één grote functie.

Voordat je gaat werven moet je goed scherp hebben wat je als vereniging te bieden hebt. Wees bewust waarom mensen aan vrijwilligerswerk doen en speel hier op in (zie kader). Vraag of ze willen helpen, of ze iets nieuws willen leren, deel uit willen maken van een leuk team en vraag ze vooral voor functies waar zij hun eigen talenten in kwijt kunnen. Zorg vooral dat je veel mensen vraagt. Veel verenigingen kiezen voor een onpersoonlijke benadering of hebben een te kleine wervingscirkel. Een belactie met het eerste team, waarbij alle leden benaderd worden of ze iets willen doen en naar een bijeenkomst willen komen om te kijken wat, blijkt vaak enorm effectief. Zorg vervolgens wel dat in het eerst volgende gesprek niet de nadruk ligt op de taken, maar vooral op wat de potentiële vrijwilliger zelf graag zou willen. Zo kan je beter inspelen op de wensen van de vrijwilligers.

### Motieven om vrijwilligerswerk te doen<sup>3</sup>

Andere mensen helpen	72%
Iets doen waar ik goed in ben	64%
Nieuwe ervaringen opdoen en leren	62%
Mensen ontmoeten en vrienden maken	61%
Omgaan met gelijkgestemden	57%
Iets doen voor een groep in de samenleving waar ik zelf bij hoor	56%
Mijn eigen ideeën ontwikkelen en toepassen	54%
Ik zie het als een plicht om iets te doen	53%
Waardering genieten voor mijn werk als vrijwilliger	51%
Bijdragen aan maatschappelijke veranderingen	51%

Het behouden van vrijwilligers is vervolgens vooral zorgen voor omstandigheden. Natuurlijk is een leuke vrijwilligersavond een blijk van waardering. Maar een persoonlijk bedankje van een bestuurslid, of een complimentje langs de lijn, zijn vaak net zo effectief. Nog belangrijker is echter dat de faciliteiten voor elkaar zijn. Voldoende materialen, ruimte om te trainen, goede onderlinge communicatie. Juist de werkomstandigheden bepalen voor een groot deel de tevredenheid. Verder is op gezette tijden evalueren aan te bevelen, al is het alleen al om de binding goed te houden. Dit kan individueel, maar natuurlijk ook in groepen.

#### Verplichten

Met name in kleinere verenigingen is het vrijwilligersprobleem nog niet zo groot. Daar waar de betrokkenheid hoog is, kan een *mutual support* vereniging prima bestaansrecht creëren. Bij grotere verenigingen, zeker als er een *service delivery* oriëntatie is, zijn vrijwilligersproblemen wellicht minder eenvoudig op te lossen. Steeds vaker wordt er daarom geëxperimenteerd met verplicht vrijwilligerswerk en soms met de mogelijkheid tot afkopen. Verplicht vrijwilligerswerk heeft echter niet mijn voorkeur. Ten eerste is er het gevaar van ongemotiveerde vrijwilligers dat ten koste gaat van de kwaliteit. Ten tweede kan het een barrière betekenen ten aanzien van het lid worden van een vereniging. Ten derde kan het afbreuk doen aan een deel van de maatschappelijke waarde die verenigingen creëren, namelijk de socialisatiefunctie die een voor-en-door-leden vereniging altijd gekenmerkt heeft. Toch zijn er verenigingen waar verplichten echt een uitkomst kan zijn.

Onderzoek van het Verwey-Jonker Instituut laat zien dan verenigingen die experimenteren met verplicht vrijwilligerswerk hier erg tevreden over zijn.<sup>6</sup> Wel is het belangrijk dat vrijwilligers zelf een keuze hebben over welk vrijwilligerswerk zij mogen doen. Het voordeel is dat de taken over een veel grotere groep verdeeld worden dat bij een traditionele vereniging. Een nadeel is bijvoorbeeld dat een enkele bardienst minder socialiserende effecten heeft en dat deze vrijwilligers minder op zoek zijn naar ontwikkeling. Bij grotere verenigingen met minder binding kan het een uitkomst zijn, zeker als er naast de verplichte vrijwilligers ook een groep kernvrijwilligers blijft bestaan. Deze keuze is echter strategisch van aard en past bij de professionaliseringsslag van een dienstverlenende vereniging. Voor de meeste verenigingen is het echter verstandig om te kiezen voor beter vrijwilligersmanagement en het behoud van het voor-en-door-leden karakter.

#### Bronnen:

1. Boessenkool, J., Lucassen, J., Waardenburg, M. & Kemper, F. (2011). *Sportvereniging tussen ambities en tradities*. W.J.H. Mulier Instituut.
2. Janssens, J. (2011). *De prijs van vrijwilligerswerk*. Hogeschool van Amsterdam.
3. Tiessen-Raaphorst, A., Verbeek, D., De Haan, J. & Breedveld, K. (2010). *Rapportage Sport 2010. Sport: een leven lang*. SCP.
4. Van Kalmthout, J., Van der Werff, H., Veerman, H. & Daamen, T. (2013). *Sportaanbiedersmonitor 2012*. Mulier Instituut/NOC\*NSF.
5. [www.cbs.nl](http://www.cbs.nl)
6. Van der Klein, M., Van den Toorn, J. & Oudenampsen, D. (2013). *Voor wat hoort wat? Ervaringen met vrijwilligerswerk als wederdienst*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.