

Vrijwilligersbeleid voor Scouting

Denken over een integraal vrijwilligersbeleid vanuit beschikbare uren vrije tijd



16 september 2012
Eelco Last

Powered by



Colofon

Dank

Met dank aan de gesprekken en feedback van Jos Hengeveld (Kwaliteitsteam Scouting Nederland), Chris Elsinga (Regio Fryslân), Pim Alberti (HRM Scouting Nederland), Nelly Pol – Tromp (Regio Overijsselse Vechtstreek), Jasper Stremmelaar (Scouting Hanzeluiden Kampen), Emiel Dekker en Bert Rinko Kuik (Scouting Oostburg).

Over mijzelf

Als beleidsadviseur en cultureel geograaf ben ik werkzaam voor gemeenten, provincies en maatschappelijke organisaties en nu ook als docent. Voor en na mijn afstuderen op Scouting in Nederland ben ik actief voor Scouting Nederland als vrijwilliger in de rol van beleidsmedewerker jongeren en betrokken bij verenigingsontwikkeling. Daarnaast ben ik lokaal actief voor Scouting Hanzeluiden en initiatiefnemer van Padvinderwinkel.nl

www.eelcolast.nl | www.scouting.nl | www.roverscouts.nl | www.padvinderwinkel.nl

De teksten uit dit document kunnen vrij en zonder voorafgaande toestemming binnen Scouting worden gebruikt onder de volgende licentie:



Dit werk is gelicenseerd onder een Creative Commons Naamsvermelding-NietCommercieel-GelijkDelen 3.0 Unported. Bezoek <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0> om een kopie te zien van de licentie of stuur een brief naar Creative Commons, 444 Castro Street, Suite 900, Mountain View, California, 94041, USA.

Nederlandse versie: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.nl>

Inhoud

Inhoud	3
Leeswijzer	4
Inleiding	5
Vrijwilligersuren	8
Kracht en tegenkracht	11
Vrijwilligersbeleid door urenmanagement	14
1. Bestaande uren efficiënter inzetten	15
2. Zorgen dat er meer tijd kan worden besteed (capaciteitsuitbreiding)	16
2a. Meer vrijwilligers inzetten	16
2b. Het verbeteren van de ruilvoet	20
3. Het aantal benodigde vrijwilligersuren omlaag brengen	21
De balans bewaren tussen inzet en compensatie	24
Vrijwilligersvrijheid	30
Structuur	30
Managen van vrijwilligersvrijheid	32
Vrijwilligers managen vrijwilligers	33
Checklist capaciteitsproof ontwikkelen	35

Leeswijzer

Dit document begint met het uitleggen van de betekenis van vrijwilligersuren voor een Scoutinggroep. Vervolgens wordt ingegaan op drie verschillende wijzen waarop de vrije tijd die vrijwilligers aan Scouting besteden zo efficiënt mogelijk kan worden benut. Tenslotte wordt het begrip vrijwilligersvrijheid in verband gebracht met de inzet die mensen voor Scouting over hebben.

Na een theoretische inleiding wordt het document richting het einde steeds concreter en worden diverse maatregelen genoemd die een Scoutinggroep kan nemen om een vruchtbaar vrijwilligersbeleid te voeren.

Om de leesbaarheid van het stuk ten goede te komen wordt gesproken van “Scoutinggroepen” of “verenigingen”. Met een groep wordt een specifieke groep mensen bedoeld.

Inleiding

Scouting in Nederland ervaart een groot capaciteitsvraagstuk. De afgelopen periode is hier veel onderzoek naar gedaan wat geleid heeft tot nieuwe, actuele inzichten. Met het Programma Groepsontwikkeling zijn deze inzichten vertaald tot de praktische aanpak van de opgaven die er landelijk liggen. Kort door de bocht zijn dit:

- Terugloop van het jeugdledenaantal
- Tekort aan vrijwilligers
- Aanverwante kwantiteit- (geld, speelruimte) en kwaliteitsvraagstukken (groepsdynamiek, training, etc).

De aanpak hiervan is urgent omdat de terugloop van het ledenaantal het bestaansrecht van Scouting ondermijnt, dit terwijl tegelijkertijd wachtlijsten bestaan en de herdefinitie van Scouting in 2010 andermaal onze ambitie onderstreept een belangrijke rol voor de jeugd in Nederland te willen blijven spelen – zelfs te willen versterken. Ook vanuit de maatschappij liggen er diverse opgaven waaraan Scouting een bijdrage kan leveren.

De aard en omvang van de ledenterugloop is dermate urgent dat de aanpak hiervan prioriteit verdient in het beleid van Scouting. Dit omdat:

- Dit de hoofdopgave is van veel lokale verenigingen: kinderen en vrijwilligers verdienen deze ondersteuning
- De implementatie van het nieuwe spelaanbod zinloos is zonder gezonde verenigingen
- Een beroepsorganisatie ter ondersteuning alleen mogelijk is door voldoende inkomsten en dus voldoende massa

Een integrale aanpak lijkt dus meer dan gewenst. De vraag is hoe dit nader vorm te geven. In beginsel gaat het capaciteitsbeleid om capaciteit. Capaciteit is kwantitatief van aard, het betreft aantallen gebouwen, vierkante meters speeloppervlak, aantallen leiding, contributie-inkomsten, enz. Naar mate verder wordt ingezoomd op detailniveau en naar lokale situaties, wordt een kwalitatieve aanpak meer van belang. Zonder mensen immers geen gebouw, geen spel.

Capaciteitsbeleid gericht op mensen is voor een groot deel doelgroepenbeleid. De doelgroepen voor Scouting zijn relatief makkelijk te benoemen. Een mogelijk onderscheid is jeugdleden, vrijwilligers, ouders en externe contacten.

Doelgroepenbeleid krijgt vorm door deze doelgroepen zo goed mogelijk te bedienen. Daarvoor is nodig te weten hoe deze doelgroep zich gedraagt en wat hun behoefte is. Wanneer dit bekend is, kan hierop worden ingespeeld. Voor elke doelgroep kan een vrij algemeen kader worden geschetst van bewegingen:



Beleid kan aldus op deze drie facetten worden gericht: het verbeteren van de instroom (werving), mensen langer behouden (verenigingsklimaat) en het beperken van de uitstroom (exit polls, bieden van

alternatieven). In het Programma Groepsontwikkeling van Scouting Nederland wordt dit aangepakt door in te zetten op de vijf succesfactoren Spel, Vrijwilligers, Accommodatie & materiaal, Bestuur & organisatie en Financiën.

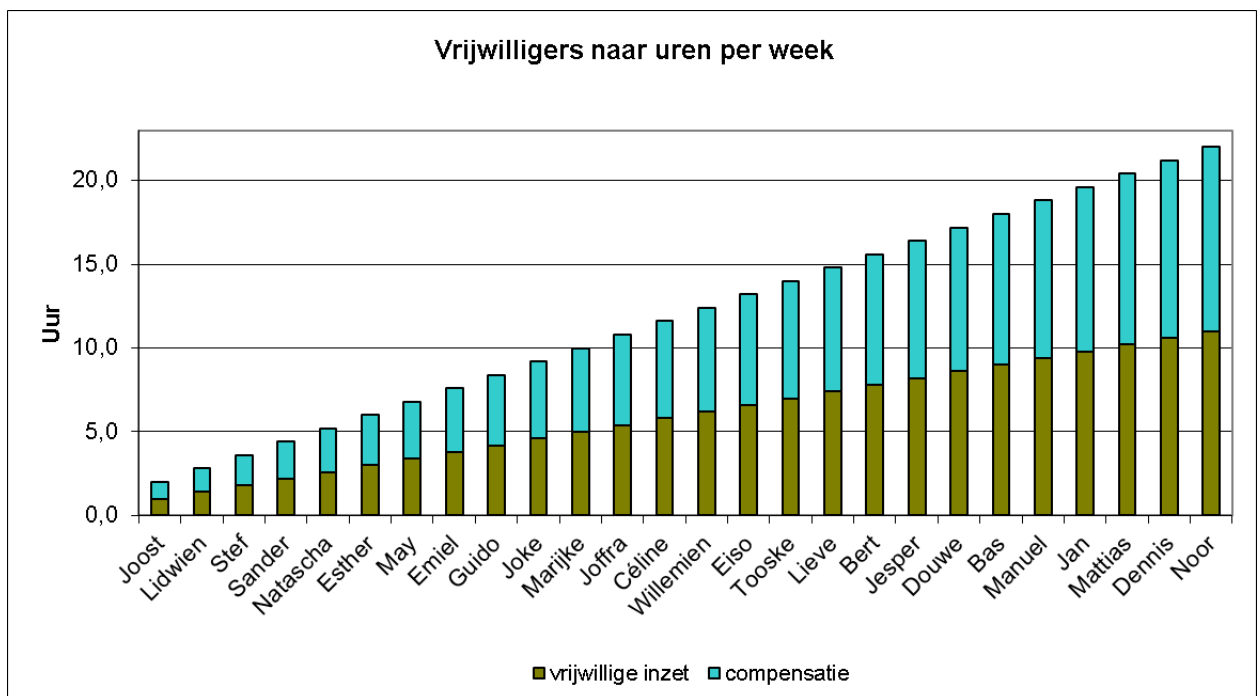
Uit onderzoek en de aanpak van de vijf succesfactoren blijkt dat vooral vrijwilligers de sleutel vormen voor gezonde groepen. Zelfs als er genoeg vrijwilligers zijn maar geen kinderen in de omgeving, zullen het de vrijwilligers moeten zijn om al dan niet het initiatief te nemen op zoek te gaan voor een nieuwe locatie voor het clubhuis. Daarnaast zijn onze vrijwilligers de enige groep waar enig beleid voor mogelijk is door sturing, bewustwording, ondersteuning, enz. Ook gerichte steun voor de aanpak van accommodaties en dergelijke verloopt immers altijd via vrijwilligers.

Voor wat hoort wat

Vrijwilligers zijn capaciteit. Voor elke kaderlid kent Scouting gemiddeld 5 jeugdleden. Zonder leiders immers geen kinderen. Hierbij doen we vrijwilligers echter tekort: het gaat niet alleen om aantallen vrijwilligers. Minstens zo belangrijk is de *tijd* van vrijwilligers.

Een aantal aannames:

- Vrijwilligers doen niets voor niets: tegenover elk uur tijd dat een vrijwilliger in Scouting stopt, staat een uur compensatie in de vorm van gezelligheid, training, plezier, borrelen, met Scoutingvrienden op pad, etc. Deze aanname vormt de kern van dit document.
- Vrijwilligers doen vrijwilligerswerk omdat ze hiervan beter worden: vrijwilligerswerk raakt aan inbedding in de maatschappij (sociale kring), status, vrijetijdsbesteding, nieuwe mensen leren kennen, enz.
- In tegenstelling tot de arbeidsmarkt krijgen vrijwilligers uitbetaald in natura: gezelligheid, status, ervaringen. Kortom: alles wat hierboven wordt genoemd. Er is echter geen garantie dat ze dit krijgen, zoals men loon krijgt voor arbeid. Om uren vrijwilligerswerk gecompenseerd te krijgen heeft de vrijwilliger ruimte nodig om deze compensatie zelf te pakken.
- De “vrijwilligerscompensatie” komt op twee manieren tot stand: de vrijwilliger gaat voor een deel zijn eigen gang (“nemen”) en de vrijwilliger draagt bij aan het vrijwilligersklimaat (“geven” – mutual gains approach) om zijn compensatie veilig te stellen.



Voorbeeld vrijwilligers inzet naar uren per week

Toegegeven, dit is wellicht een wat economisch en theoretische benadering van vrijwilligerswerk. Niettemin helpt dit wel in het denken over het capaciteitsprobleem van Scouting. Vrijwilligerswerk is deels handel. Wat geld is in de maatschappij, is tijd binnen het vrijwilligerswerk. Tijd is dus *currency* voor Scouting.

Naast het sturen op capaciteit in termen van vrijwilligers kan dus ook worden gestuurd op tijd. Let op, dit is geen tijd in termen van agenda's, kalenders en planningen, maar tijd in de vorm van vrijwilligersuren.

Vrijwilligersuren

De tijd van vrijwilligers is beperkt. In de eerste plaats omdat een dag maximaal 24 uur telt waarin gewerkt, gegeten en geslapen wordt. De vrije tijd voor vrijwilligerswerk is schaars. Elk uur kan maar eenmaal worden besteed. Wie een uur televisie kijkt, kan in datzelfde uur geen gebouw schilderen. In die zin concurreert vrijwilligerswerk met alle andere zaken die tijd kosten. Een aantal trends zijn het noemen waard:

- Drukke agenda's: de tijd die er is willen mensen zo efficiënt mogelijk besteden.
- De bereidheid voor vrijwilligerswerk neemt niet af, maar de beschikbare tijd per persoon hiervoor wel.
- Het aantal mensen dat zich langere tijd ergens vrijwillig voor in zet neemt af, het aantal mensen wat kortere klussen wil doen neemt toe. Mits het in de agenda past.
- Gemiddeld neemt de vrije tijd per persoon wel toe, omdat de gemiddelde werkweek relatief korter wordt.
- Vrijwilligersuren worden schaarser, doordat de overheid steeds meer taken aan vrijwilligers over laat. Denk aan mantelzorg (zorg voor ouderen, ouders en zieken in je familie en naaste omgeving).
- Er komen steeds meer oudere vrijwilligers en minder jongere in verband met vergrijzing.
- Door die zelfde vergrijzing zijn steeds meer jonge vrijwilligers nodig om de ouderen in onze samenleving te ondersteunen.

Gemiddelde maximale vrijwilligers capaciteit per persoon per week in uren (2010)

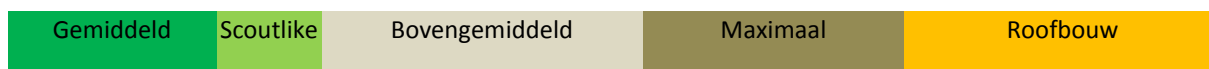
	uren
<u>Beschikbare tijd per week</u>	168
Waarvan verplichtingen (werk, opleiding en zorgtaken)	45
Waarvan persoonlijke verzorging (eten, slapen)	77
Waarvan vrije tijd (overig)	45
<u>Beschikbare vrije tijd per week</u>	45
Waarvan mediagebruik	19
Waarvan sociale contacten	4
Waarvan overig	23
Potentieel maximaal beschikbaar voor Scouting	23
Werkelijke gemiddelde inzet per week per kaderlid	8,0
Werkelijke gemiddelde inzet vrijwilligerswerk per week per Nederlander	4,7

Bron: monitor vrije tijd en toerisme, 2010. Gemiddelde Nederlander vanaf 12 jaar, SCP (2000) en Scouting Nederland (2009).

Uit de voorgaande cijfers kan het volgende beeld worden opgebouwd:

Tijdsinvestering per week (uren)

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 ...168



Een gemiddelde Nederlander besteedt 4,7 uur per week aan vrijwilligerswerk. Binnen Scouting ligt dat op 8 tot 8,5 uur per week. Gemiddeld, dit betekent dat er mensen zijn die wekelijks veel minder tijd aan Scouting besteden, tussen de 0 en 1 uur. Daarnaast zijn er uitschieters naar boven, tot het theoretisch maximum van 23 uur per week voor wie niets anders heeft te doen. Meer kan, maar dat gaat ten koste van werk of slaaptijd en kan maar voor een korte tijd worden volgehouden, anders plegen vrijwilligers roofbouw op zichzelf.

Met de tijd van vrijwilligers moet dus zuinig worden omgegaan, temeer omdat zij ook de gelegenheid zoeken wat terug te nemen zoals plezier en gezelligheid. Elk uur dat een vrijwilliger niet hoeft te besteden is mooi meegenomen. De capaciteit van een vereniging wordt dus niet enkel bepaald door het aantal vrijwilligers, maar hangt samen met het totaal aantal uren wat beschikbaar is voor de vereniging. Zie in onderstaand voorbeeld de uren die een Scoutinggroep jaarlijks besteedt.

Capaciteit Scouting Hanzeluiden, Kampen			
Opkomstweken per jaar		44	
Aantal speltakken per week		7	
Aantal speltakleiders		20	
Aantal actieve ondersteuners		10	
Aantal bestuursleden		6	
Aantal kaderleden totaal		36	
Vrijwilligersuren	Wekelijks	Periodiek	Jaarlijks
Opkomsten incl. voorbereiding + evaluatie	4		3.520
Groepsraden, 8 per jaar, 50% deelname pp		3	432
Bestuursoverleggen, 8 per jaar incl voorbereiding		5	240
3 (kampeer)weekenden per jaar per speltak		72	4.320
5 gezamenlijke activiteiten (JOTA, SI, festival, BP-dag, disco)		60	2.160
Trainingen (1), cursussen (2), spelraden (4)		40	800
Onderhoud, 2 beheerders	3		264
Groot onderhoud, 5 weekenden/7 personen		16	560
Overig regelwerk obv 10 personen/2 avonden per week*	6		2.640
Totaal aantal uren inzet per jaar			14.936
Gemiddelde wekelijkse inzet per persoon per jaar			8
* scoutkast, website, externe contacten, administratie, projecten			

Het is van belang dat de totaal beschikbare tijd overeenkomt met de tijd die nodig is om de Scoutinggroep draaiende te houden. Zie bijgaande tabel.

Scenario	Situatie	Verenigingsperspectief	Individueel perspectief
1	Vrijwilligersuren < aantal taken	Bestaande vrijwilligers worden overbelast, taken blijven liggen.	Er wordt meer van vrijwilligers gevraagd dan men tijd heeft, terwijl er weinig tegenover staat. Mensen haken af.
2	Vrijwilligers uren = aantal taken	In balans, maar geen ruimte voor nieuwe taken. Hier geldt: stilstand is achteruitgang, maar er is wel basis extra capaciteit (mensen en uren) te genereren.	Tegenover de inzet van vrijwilligers staat de tegenprestatie van waardering en plezier. De gevraagde inzet van vrijwilligers komt overeen met hun verwachtingen.
3	Vrijwilligersuren > aantal taken	Ruimte voor nieuwe taken, voldoende aanpassingsvermogen.	Er is meer menskracht beschikbaar dan er taken zijn. Dit kan er toe leiden dat mensen zich overbodig voelen, maar ook dat er nieuwe initiatieven worden ontplooid.

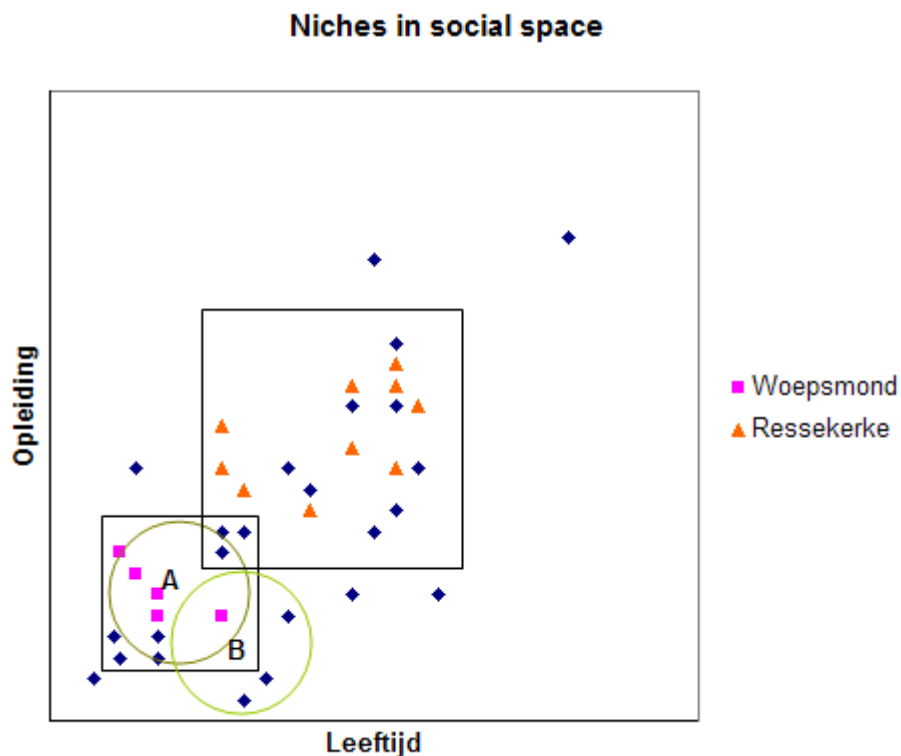
Zoals uit bovenstaand schema blijkt, leidt het ontbreken van een juiste balans tussen beschikbare capaciteit in vrijwilligersuren tot consequenties. Uit scenario 1 blijkt dat een vereniging valt of staat met mensen die er tijd aan willen besteden.

Kracht en tegenkracht

De lokale Scoutinggroep staat onder druk, zowel door processen op macroniveau als op microniveau. Binnen een vereniging zijn legio taken die vervuld moeten worden voor een goed reilen en zeilen van de groep. Variërend van leidinggeven, beheer en onderhoud tot bestuurstaken en ledenwerving. Het tekort aan vrijwilligers doet zich hier voelen. Des te kleiner het aantal kaderleden, des te meer druk op hen staat om al deze taken uit te voeren. Immers, bij een grote vereniging wordt hetzelfde aantal basistaken gespreid over een groter aantal kaderleden. Door een tekort aan vrijwilligers wordt de druk op de achterblijvers groter om meer te doen. Er ontstaat een spanningsveld tussen wat vrijwilligers vragen en willen leveren. Hier zijn vooral de kleine, krimpende verenigingen slachtoffer van.

Als eerste zullen de vrijwilligers afscheid nemen die slechts één of twee uur per week een bijdrage leveren. Scouting is voor hen slechts een fractie van de vrijetijdsbesteding. Zij hebben juist de meeste contacten buiten de Scoutinggroep, bij andere verenigingen en in andere vriendengroepen. Vervolgens verdwijnen de mensen die meer tijd in Scouting steken en zo blijven uiteindelijk alleen een paar mensen over. Het onderzoek van Scheurkogel gaat hier dieper op in.

De zojuist beschreven verenigingsperikelen illustreren de benadering van Popielarz en McPherson (1995). Zij verklaren de homogeniteit van verenigingen aan de hand van gedeelde kenmerken van vrijwilligers. Zij gebruiken hiervoor een theoretisch model waarbinnen mensen een plek hebben op basis van sociaal-economische kenmerken zoals leeftijd en inkomen. Deze *social space* is met twee voorbeeldverenigingen Woepsmond en Ressekerke versimpeld weergegeven in de figuur hieronder.

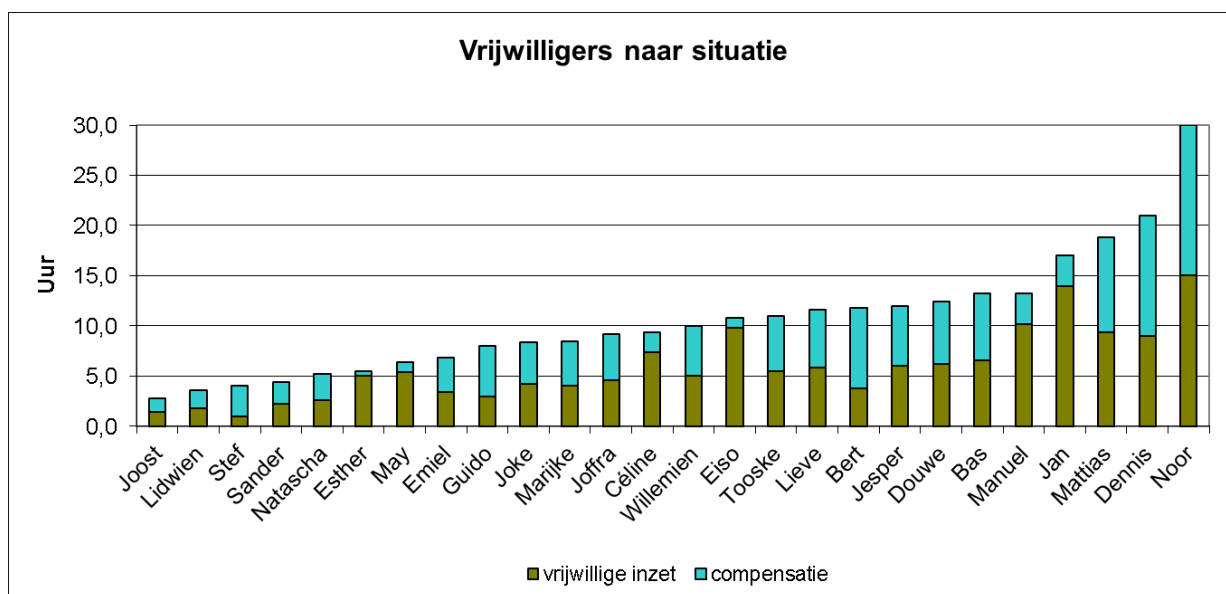


Bron: Last (2009) Lege Steden, Volle Bossen.

Beide vierkanten in de figuur vormen *social niches*, ofwel verenigingen gebaseerd op vrijwilligers met dezelfde eigenschappen. De groep “Ressekerke” (*generalist*) is breder georiënteerd dan de onderste (*specialist*) en trekt daardoor meer en meer verschillende mensen aan. Mensen met vergelijkbare sociale kenmerken zoeken elkaar sneller op dan personen die verder uit elkaar staan, dit is het *homophily principle*¹ (“soort-zoekt-soort”). Het homophily principle leidt ertoe dat de kans op een onderlinge band afneemt naarmate meer persoonlijke kenmerken verschillen.

Verenigingen bestaan als gevolg hiervan op basis van de gemeenschappelijke kenmerken van leden en nemen een specifieke plek in in de maatschappij. Het delen van gemeenschappelijke kenmerken is een natuurlijk gegeven en inherent aan groepen mensen. Dit brengt met zich mee dat ook werving van nieuwe leden en vrijwilligers plaatsvindt op basis van overeenkomstigheid van ieder achtergrondkenmerken. Dit zorgt er voor dat nieuwe vrijwilligers wat betreft achtergrond bijna altijd vergelijkbaar zijn met de bestaande leden. Nieuwe leden vinden dus allesbehalve toevallig een plek binnen een vereniging. Elke vereniging werft nieuwe leden en vrijwilligers uit een specifieke maatschappelijke groep in de directe omgeving².

Vrijwilligers die veel tijd aan een verenigingen besteden –zoals persoon A, zie het figuur hiervoor-, blijven langer lid dan vrijwilligers (zoals persoon B) die minder tijd aan de vereniging besteden. Dit komt omdat A zoveel tijd aan de vereniging besteedt dat er weinig tot geen uren overblijven om andere dingen te doen. A komt daarom ook met minder mensen van buiten de vereniging in aanraking. Doordat B minder uren aan de vereniging besteedt kent B meer mensen buiten de vereniging dan binnen de vereniging. Een voorbeeld dat de praktijk wat meer benaderd is hieronder weergegeven. Joost is een B-type en kent veel mensen buiten de vereniging. Noor is een A-type en besteedt bijna al haar vrije tijd aan de vereniging en kent daardoor minder mensen van buiten.



Theoretisch praktijkvoorbeeld vrijwilligers naar situatie

Interne relaties houden leden vast, externe relaties trekken mensen uit de vereniging. Mensen die zich wat betreft tijdsbesteding minder intensief met de vereniging bezig houden staan onder druk van meerdere sociale groepen, met name wanneer zij zich bevinden in het gebied van concurrerende aanbodmogelijkheden (waar de vierkanten elkaar overlappen). Denk aan moeten kiezen tussen Scouting of hockey.

¹ McPherson, Smith-Lovin en Cook, 2001

² Vrij vertaald naar Popielarz en McPherson, 1995 p. 701

De groei van verenigingen zal langzamerhand tot een stilstand komen wanneer de beschikbare tijd, energie en financiële middelen van minder betrokken vrijwilligers het maximum heeft bereikt. Dat komt omdat de “vaste kern” van vrijwilligers –zij die heel veel tijd aan de vereniging besteden- geen of weinig mensen meer kent buiten de vereniging. De wervingskracht van deze vaste kern – ook wel “eigenaarsleden” genoemd- is daarom minder groot dan leden die minder tijd aan de vereniging besteden. Eigenaarsleden en overige kaderleden kunnen dus niet zonder elkaar. Een vereniging is zowel afhankelijk van een harde kern om de continuïteit te waarborgen, maar net zo afhankelijk van vrijwilligers die zorgen voor de aanwas van nieuwe vrijwilligers.

Dit verklaart ook waarom kleine verenigingen, zoals in dit voorbeeld Woepsmond, het wat betreft wervingskracht afleggen tegen grotere groepen. Grotere groepen spreken eenvoudigweg een groter en meer divers aantal mensen aan.

Een kleiner wordende vereniging bevindt zich in een vicieuze cirkel waar moeilijk uit te komen is. Deze tendens wordt versterkt doordat de overblijvers beschikken over een veel kleiner sociaal netwerk, een netwerk dat in de loop der jaren eigenlijk al is uitgeput. Zo'n vaste kern heeft dan wel veel over voor de vereniging, ze heeft een beperkt netwerk. Het netwerk is in de loop der jaren alleen maar kleiner geworden doordat de kaderleden de meeste vrije tijd aan de vereniging besteden en daardoor niet of nauwelijks nieuwe contacten opdoen.

Vrijwilligersbeleid door urenmanagement

Het goede nieuws is dat wanneer gestuurd wordt op vrijwilligersuren er winst te boeken valt. Hiertoe zijn een drietal mogelijkheden:

1. Dezelfde uren efficiënter inzetten
2. Zorgen dat er meer tijd kan worden besteed (capaciteitsuitbreiding)
 - a. Meer vrijwilligers werven
 - b. De huidige vrijwilligers om meer uren vragen
3. Het aantal benodigde vrijwilligersuren omlaag brengen

1. Bestaande uren efficiënter inzetten

Het kan geen kwaad eens kritisch te kijken naar het bestaande takenpakket en de inzet van vrijwilligers. Dit kan vaak een stuk efficiënter en dat is wel zo plezierig. Een eerste mogelijkheid is om alle uren die worden besteedt in kaart te brengen, dat ook te doen met de geraamde tijdsinvestering per taak en dit vervolgens met elkaar vergelijken.

Nadeel hiervan is dat je dan al snel verzand in details, je hebt immers vele vrijwilligers en vele taken. Het wordt al iets makkelijker dit te doen per functie. Veel bedrijven doen opdrachten op urenbasis. Iemand die hier handig mee is zou een format kunnen opzetten in Excel. Nog steeds is dit echter tijdrovend en waarschijnlijk is het resultaat te gedetailleerd of weinig realistisch. Een vereniging is immers geen bedrijf.

Vaak helpt logisch nadenken ook. De meeste vrijwilligers kunnen prima aangeven wat de vervelendste klussen zijn en welke de meeste tijd kosten. Verzin hier oplossingen voor. Kost het repareren van kapotte houten bezems de materiaalbeheerder veel tijd? Denk eens aan metalen bezems. Is het moeilijk om nieuw pionierhout te regelen? Denk eens aan samenwerken met een andere vereniging.

Probleem	Oplossingsrichting
Onderhoud en reparatie kost veel tijd	Investeren in degelijk materiaal, nieuwbouw en/of renovatie. Bekijk of sommige faciliteiten anders kunnen worden aangelegd of ingericht zodat het minder onderhoudstijd kost.
Vervanging van (dure) gebruiksartikelen (pionierhout, tenten, keuken, etc.)	Zoek samenwerking met andere (Scouting)verenigingen om meer korting te kunnen bedingen en minder tijd kwijt te zijn aan het regelwerk en een groter netwerk te kunnen aanspreken.
Ingewikkelde afspraken over wie doet wat, bijvoorbeeld bij verhuur, (financiële) administratie en jaarplanningen.	Automatiseer processen door (online) softwareprogramma's. Denk aan een verhuursysteem, digitale groepsagenda, documenten delen, enz.
Activiteiten en kampen organiseren	Schakel meer mensen in, zoals ouders. Laat kinderen naar de locatie brengen, dat scheelt vervoer regelen. Kan je toe met minder activiteiten of activiteiten met andere verenigingen organiseren? Wees vooraf altijd duidelijk over de tijd die het anderen kost om te helpen, zodat hun inzet hen niet tegenvalt en dit later tegen je keert.
Communiceren	Gebruik bestaande formats voor websites en nieuwsbrieven, het emailsysteem van Akela, enz.

2. Zorgen dat er meer tijd kan worden besteed (capaciteitsuitbreiding)

De tweede manier om de inzet van vrijwilligersuren te managen is capaciteitsuitbreiding van het huidige aantal beschikbare vrijwilligersuren. Dit kan op twee manieren:

- a) Meer vrijwilligers inzetten
- b) Vrijwilligers zo ver krijgen dat ze meer tijd aan de vereniging willen spenderen: het verbeteren van de ruilvoet.

2a. Meer vrijwilligers inzetten

Meer vrijwilligers inzetten is makkelijker gezegd dan gedaan, want het gebrek aan vrijwilligers is juist een groot probleem. Toch wordt het potentieel van nieuwe vrijwilligers van een vereniging vaak onvoldoende benut. In onderstaande tabel wordt de potentiële vrijwilligerscapaciteit van een gemiddelde Nederlandse Scoutingvereniging van 110 leden in kaart gebracht.

Potentiële aanspreekbare (vrijwilligers)capaciteit van een vereniging

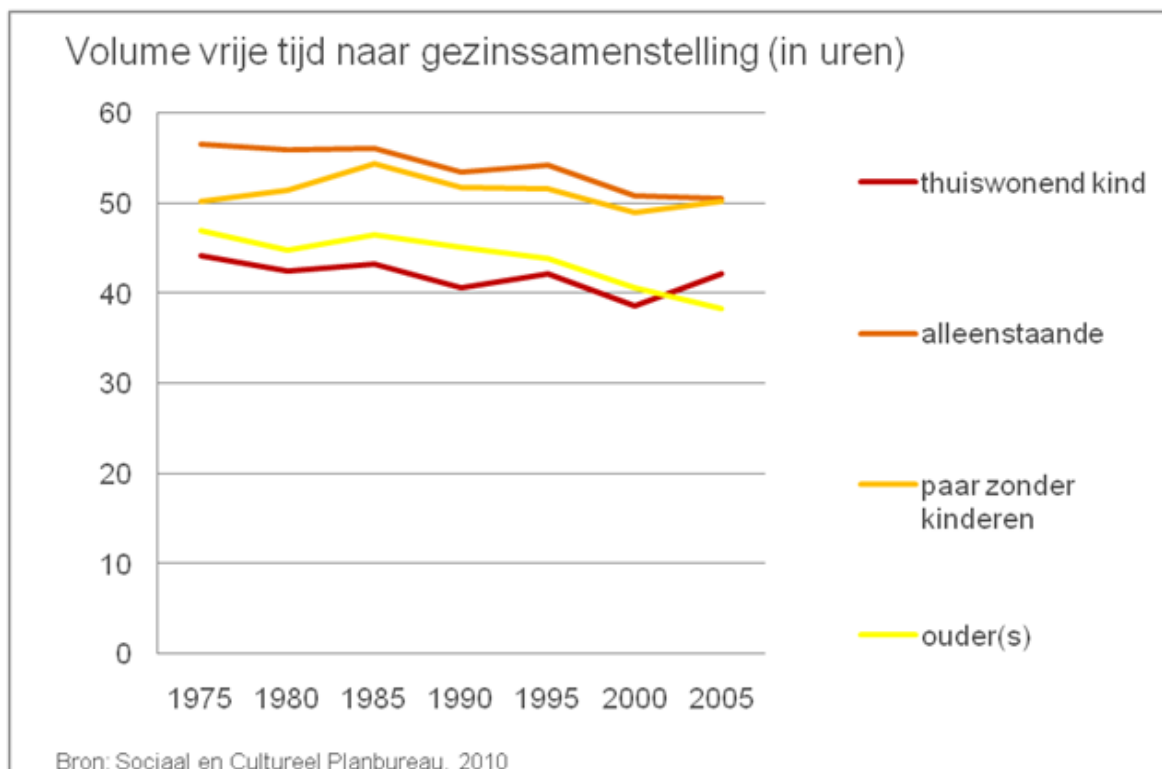
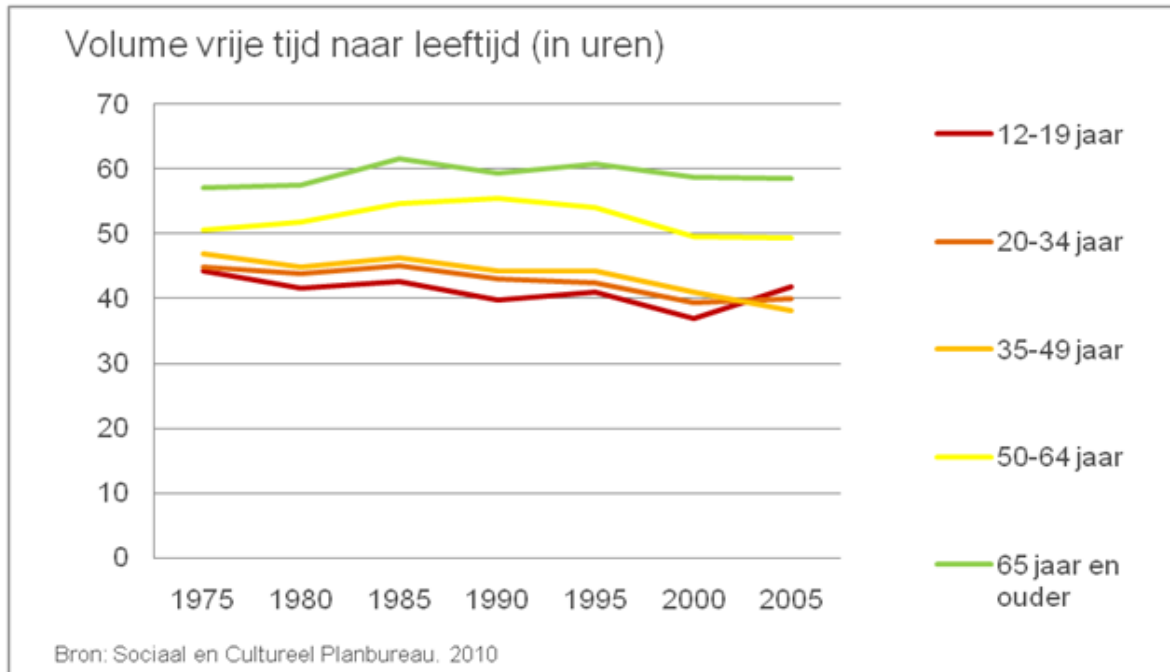
Totaal aantal leden	110
Waarvan kaderleden	30
Waarvan jeugdleden	80
Aantal ouders (2 pp)	220
Aantal opa's en oma's (3 pp)	330
Aantal werkgevers (80% v/d kaderleden)	24
Aantal naaste collega's (2 pp)	60
Aantal vrienden/ kennissen (10 pp)	300
Aantal burens (2 pp)	220
Ondersteuner gemeente, Regio, SN	3
Overige bestaande externe contacten	3
Totaal	1160

Uit de tabel blijkt dat een gemiddelde vereniging theoretisch een kleine 1.200 mensen kan bereiken en kan vragen om te helpen. Rekenen we dit door voor heel Nederland, dan betreft dit maar liefst 1,2 miljoen mensen³. Uiteraard is dit een theoretisch maximum, omdat het nog heel wat voeten in de aarde heeft om deze mensen aan te spreken.

Voor een lokale vereniging is het echter zeker mogelijk om 1.160 mensen te bereiken. Zelfs als maar 1% van de mensen bereid is te helpen, komt dit neer op ten minste 11 extra vrijwilligers. Met de nodige creativiteit is dit zeker haalbaar. Sterker nog, de florerende verenigingen slagen hier ook in.

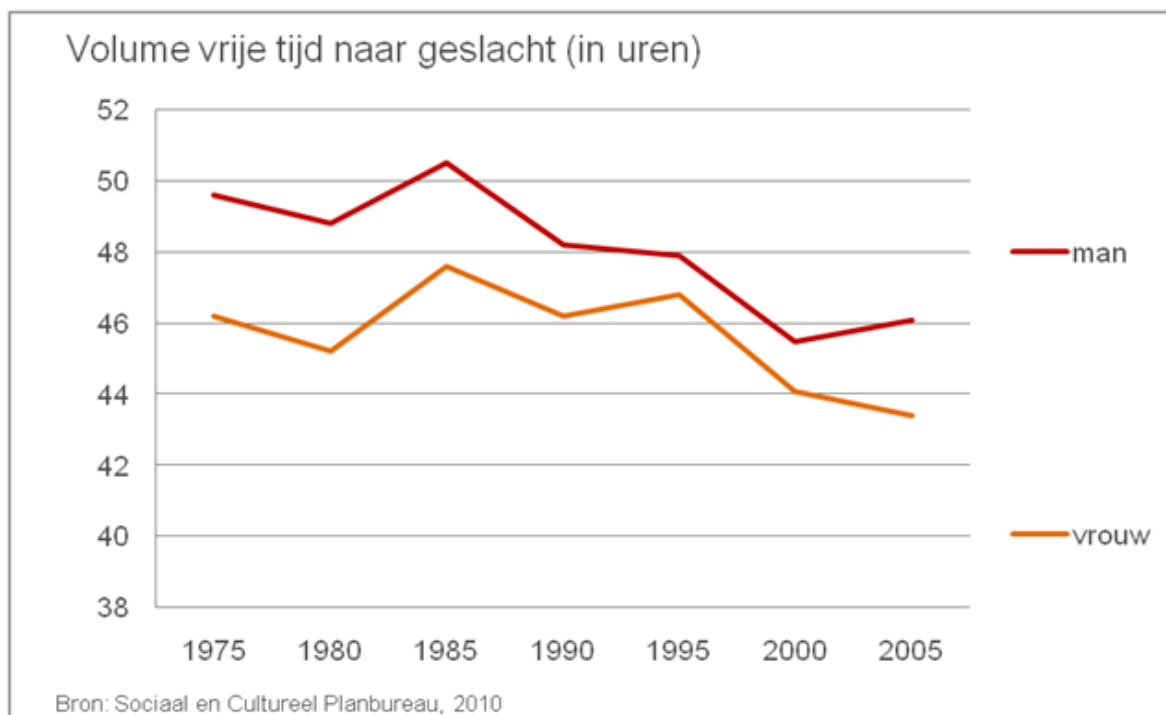
³ Uitgaande van 110.000 Scoutingleden, waarvan 33.000 kaderleden.

Ook in de werving van nieuwe vrijwilligers en het bijbehouden doelgroepenbeleid is interessant dit te doen vanuit het perspectief van de ruilhandel in uren inzet en uren compensatie. Uit onderstaande figuren blijkt dat niet iedereen evenveel vrije tijd heeft.



Gemiddeld hebben 50-plussers en 65-plussers de meeste vrije tijd. Daarna volgen jongeren (12 – 19 jaar) gevolgd door mensen tussen de 20 en 49 jaar. Dit hangt samen met hun lifecycle: jongeren gaan naar school of studeren en hebben daardoor relatief veel vrije tijd. Ook hebben zij geen jonge kinderen of ouders om voor te zorgen. Uit de gezinssamenstelling blijkt dat ouders inderdaad de minste vrije tijd hebben en alleenstaanden de meeste vrije tijd.

Tenslotte is er nog een duidelijk verschil tussen mannen en vrouwen, zie hieronder. Nog steeds is het zo dat vrouwen relatief meer tijd aan zorg en huishouden besteden en daardoor minder vrije tijd hebben.



Voor de werving van vrijwilligers biedt deze informatie perspectief. In onderstaande tabel wordt een aantal doelgroepen onderscheiden en de ruil vrijwillige inzet – compensatie benoemd. Deze informatie is gebaseerd op common sense en verdient nadere uitwerking in nauw contact met de verschillende doelgroepen.

Doelgroep	Vrije tijd	Compensatie
Jongeren: scholieren en studenten	++	Ontmoeting leeftijdsgenoten, persoonlijke ontwikkeling
Jongeren: werkzaam	-	Afleiding werkroutine, maatschappelijke status
Ouders: jonge kinderen	--	Ontmoeting met andere jonge ouders, kinderen even kwijt
Ouders: zelfstandige kinderen	+	Afleiding werkroutine, ontmoeting gelijkgestemden
Senioren 50+	++	Zinvolle vrijetijdsbesteding, kennisoverdracht nieuwe generatie

Aansluitend hierop de motivatie van vrijwilligers bij Scoutinggroep PGB/ Dryade) in Zeist, zoals treffend verwoord door een betrokken vrijwilliger:

- Leidinggeven als vrijetijdsbesteding (veel vrije tijd, veelal leeftijd 18-21)
- Leiding geven als uitdaging: de ontwikkeling van limonade-leider via teamleider tot bestuurslid. Dus de uitdaging om kinderen bezig te houden en de inzet voor de vereniging als geheel.
- Leiding geven omdat je het leuk vindt om kinderen bezig te houden (“pabo-leiding”), voor hen is het vaak geen uitdaging, maar men doet soms wel meer relevante (werk en organisatie) ervaring op.

- Leiding geven om juist iets heel anders te doen dan de betaalde baan. Het gaat hierbij om de afwisseling en nadrukkelijk niet om persoonlijke ontwikkeling of het ontwikkelen van competenties.
- Leiding geven om bij de vriendengroep te horen.
- Leiding geven om bijvoorbeeld bij de Stam te kunnen horen en/of grotere projecten aan te pakken (lokaal, regionaal of landelijk).

In de beleidsvorming op lokaal en landelijk niveau kan de wijze waarop de ruil voor elke doelgroep tot stand komt nader worden uitgewerkt door het uitwerken van een voor elke doelgroep toepasselijk verenigingsklimaat. Zoals uit de tabel blijkt zoeken jongeren een andere zinvolle invulling van hun vrijwilligersrol dan ouderen. Een potje bier voor het uitgaan versus een kop koffie op de zondag.

In een volgende memo wordt in eerste instantie verder ingezoomd op de rol van jongeren (jonge leiding en Roverscouts) en senioren (50 plussers en Plusscouts) binnen Scouting.

Wat betreft ouders is nog geen visievorming gestart. Het is in dit verband wellicht de moeite eens te kijken naar het buitenland, bijvoorbeeld naar het "Family Scouting" wat onder andere in Groot Britannië en Canada wordt toegepast. Ouders binnen Scouting biedt ook handvatten voor een combinatie kinderopvang in ruil voor vrijwillige inzet. Daarnaast zijn allochtonen binnen Scouting sterk onderbelicht. Uit pilots blijkt de rol van de familie binnen sommige culturen sterk vertegenwoordigd en is een vereniging veel meer dan alleen een plek voor de uitoefening van een hobby.

Door de inzet van verschillende doelgroepen en soorten vrijwilligers kan een taak op diverse manieren worden ingevuld door gebruik te maken van vrijwilligers die veel én weinig tijd in de vereniging willen steken:

Accomodatiebeheer (9 uur/ week)

Invulling:	Inzet:
1 beheerder	2 avonden en 1 zaterdag per week
3 beheerders	3 uur gebouwbeheerder, 2 uur verhuurcoördinator, 4 uur terreinbeheerder
Poule met 1 coördinator en 10 vrijwilligers	1 uur coördinatie, 8 uur te verdelen over een groep van 10 mensen bestaande uit 3 ouders, 4 leiders en 3 senioren (50+) = gemiddeld 1 uur 25 min per persoon per week.

2b. Het verbeteren van de ruilvoet

Naast het werven van meer vrijwilligers kunnen de huidige vrijwilligers ook overgehaald worden om meer tijd aan de vereniging te besteden. Belangrijk is dat er in alle gevallen een balans blijft tussen de tijdsinvestering van vrijwilligers en de tegenprestatie in de vorm van plezier, ervaring en gezelligheid. In praktijk gaat het dus om het verbeteren van de **ruilvoet**.

De ruilvoet kan verbeterd worden door de tegenprestatie te vergroten. Hieronder een aantal mogelijke voorbeelden om dit te doen. Deze voorbeelden komen – niet toevallig- overeen met de ingrediënten die succesvolle verenigingen noemen als geheim van een goed vrijwilligersbeleid:

- Meer gezelligheid. Bijvoorbeeld door het inrichten van een moment waarbij mensen elkaar informeel kunnen ontmoeten. Denk aan een bar op vrijdag- of zaterdagavond, een periodiek kaderkampvuur en jaarlijks een kamp alleen voor kaderleden.
- Meer training. Biedt kaderleden te mogelijkheid zichzelf te ontwikkelen door het aanbieden van trainingen, cursussen en workshops. Scouting Nederland, Steunpunten en Regio's hebben een uitgebreid aanbod, organiseer als vereniging zelf een thema-avond of nodig mensen uit.
- Meer waardering. Waardeer vrijwilligers op gezette tijden door ze in de spotlights te zetten. Doe dit niet alleen temidden van de eigen vereniging maar ook richting ouders en de buitenwacht. Denk aan een artikel in de buurtkrant of een interview op de lokale radio.
- Meer status. Vraag actieve leden de vereniging te vertegenwoordigen bij wethouders. Organiseer voor leden die 5 jaar bij de groep zijn een speciaal jubileumfeestje, geef eens privileges, door korting op de huur van het gebouw voor een verjaardag. Status is sterk gelinkt aan waardering.
- Meer ervaringen. Gebruik de kracht van meerdere mensen (verenig je) om vrijwilligers ervaringen te kunnen laten op doen die ze alleen niet zo snel bereiken. Denk aan de hiervoor genoemde opties, een buitenlandtrip, een excursie bij een bedrijf of instelling of een middag paintballen.
- Meer vrijheid. Beloon initiatief door nieuwe ideeën van vrijwilligers te ondersteunen. Ga nieuwe uitdagingen aan in de vorm van een project of een pilot (uitprobeersel).
- Een optimale beleving. Niet zozeer de kwantitatieve ruilvoet of balans, maar met name de beleving hiervan is (een vaak onderschatte) belangrijke factor voor individuele vrijwilligers. En die is erg subjectief. Het gevoel creëren dat iemand erbij hoort en word gehoord is erg bepalend voor de inzet. Op het moment dat de ruilvoet niet in balans is, gaan krachten ontstaan waarbij de persoonlijkheid van mensen een grote rol speelt.

Een goede groepsbegeleider (en verenigingsbestuurder) zou eigenlijk van iedereen, naast hun competenties, moeten willen weten waarom mensen leiding geven of als vrijwilliger actief zijn. Het verbeteren van de ruilvoet maakt het mogelijk om in ruil hiervoor meer te vragen van vrijwilligers. Houdt echter in het oog dat er een maximum is wat van vrijwilligers gevraagd kan worden. Een dag heeft immers maar 24 uur. Doordat er altijd balans is tussen inzet (uren) en compensatie is er sprake van een win-win situatie. De vereniging wordt er beter van, en de vrijwilliger ook.

3. Het aantal benodigde vrijwilligersuren omlaag brengen

Tenslotte is er een laatste derde manier om te sturen op vrijwilligersuren, namelijk door de benodigde capaciteit om laag te brengen. Met andere woorden: door te zorgen dat er minder valt te doen. De uren die het best kunnen worden geschrapt zijn de uren die vrijwilligers ervaren als minder leuk. Vrijwillig maar niet vrijblijvend, maar hoe leuker hoe beter. Dit zorgt tegelijkertijd voor een verbetering van de ruilvoet.

Het aantal noodzakelijke vrijwilligersuren omlaag brengen kan op een aantal manieren. Een mogelijkheid om efficiënter met uren om te gaan: meer doen in dezelfde tijd. Dit is al eerder aan de orde gekomen. Hieronder nog een aantal mogelijke voorbeelden.

Voorbeeld 1 – automatische incasso

Een Scoutinggroep uit Kampen liet ouders altijd zelf de contributie overmaken. Gevolg hiervan was wel dat het bestuur de handenvol had aan het debiteurenbeheer: mensen die niet betaalden moesten steeds opnieuw worden benaderd. Het is mogelijk om de bankrekeningen van een vereniging te koppelen aan de ledenadministratie Akela en een automatisch incassosysteem van de bank. Alle ouders werd gevraagd de vereniging te machtigen om zodoende elk kwartaal automatisch de contributie af te schrijven. Een machtiging werd een lidmaatschapsvoorwaarde voor alle nieuwe leden. Resultaat: een jaarlijkse besparing van 20 uur vrijwillige inzet én hogere contributie inkomsten. Bijbehorend voordeel was dat veel ouders niet schriftelijk opzegden, zodat de contributiebetaling nog maanden doorliep totdat ze de machtiging introkken.

Voorbeeld 2 – een penningmeester delen

In de regio Arnhem delen een vijftal Scoutingverenigingen één penningmeester. Dit kan makkelijk doordat elke Scoutinggroep min of meer dezelfde begroting heeft. Inkomsten uit contributies, subsidies en verhuur, uitgaven aan regionale en landelijke contributies, gebouw, (varend)materiaal, energie en speltakprogramma's. Het is niet al te lastig om een begroting vijfmaal te kopiëren en per groep de uitzonderingen toe te voegen. Eén penningmeester doet het werk van vijf penningmeesters. Resultaat: besparing van 4 vrijwilligers.

Voorbeeld 3 – extra belasting voor verenigingen door Scouts Academy

Onderdeel van Scouts Academy is het aanwijzen van praktijkcoaches die vrijwilligers helpen hun competenties te ontwikkelen, te toetsen en vast te leggen. Elke groep zou een praktijkcoach moeten aanstellen en elke regio een regionale coördinator. Resultaat: extra capaciteitsvraag van 1 vrijwilliger voor een groep en 1 vrijwilliger voor een regio. Deze maatregel belast verenigingen dus extra. Gedeeltelijke oplossing is het delen van een praktijkcoach met meerdere verenigingen.

Voorbeeld 4 – centrale inkoop, gebruik maken van schaal en massa

Bij elke Scoutinggroep is er tijd nodig voor ritselen en regelen van materiaal. Verbruiksmaterialen zoals papier en verf moeten steeds opnieuw worden aangekocht. Samenwerking tussen verenigingen of zelfs regionale of landelijke actie zoals centrale inkoop kan mogelijk voordelig uitpakken. Niet 1.000 vrijwilligers (1 per vereniging) regelen tekenpapier, maar 2 vrijwilligers in overleg met een landelijke papierleverancier. Resultaat: besparing van de inzet van 998 avonden vrijwilligerswerk, een landelijke sponsor en relatief goedkope inkoop.

Voorbeeld 5 – de bar

In verschillende Scoutinggroepen is de bar de plek waar men elkaar na afloop treft. Niet zelden staat de bar ook ter discussie: alcoholgebruik binnen de vereniging, rotzooi na afloop en bierflesjes in het zicht van

ouders. Ook hier geldt echter: een gezamenlijk moment bindt mensen aan de vereniging. In verschillende opzichten is een bar dan ook aanbevelenswaardig als middel om vrijwilligers te behouden. Een doordacht barbeleid is binnen elke vereniging dan ook een aanrader. Resultaat: een aantal vrienden van vrijwilligers dat mee komt naar de bar avond blijft hangen. +2 vrijwilligers per jaar.

Voorbeeld 6 – gemeentelijke houtsnippers

In Nederland zakt de bodem nog wel eens. Het onderhoud van terreinen kost menig vereniging dan ook meerdere zaterdagen op jaarbasis. Het aantal onderhoudsuren kan beperkt worden door onderhoudsarme buitenterreinen te realiseren. Paden met tegels vergen minder onderhoud als ze worden vervangen door houtsnippers. Veel gemeenten zijn bereid deze gratis te leveren in het groeiseizoen. De zuurgraad van houtsnippers voorkomt de groei van onkruid en snippers zijn veel eenvoudiger en lichter aan te brengen dan zware stoeptegels. Een verdergaande optie voor verenigingen in of naast de bebouwde kom is het verwijderen van erfafscheidingen en (een gedeelte van) het beheer van het buitenterrein onder te brengen bij de gemeente. Resultaat: minder uren onderhoud en 5 extra vrije zaterdagen voor de vrijwillige beheerders.

Voorbeeld 7 – financiële tegemoetkoming

Een vereniging uit Brabant heeft zijn contributie verhoogd en betaald hieruit een financiële vergoeding aan haar vrijwilligers. Hiermee trekt zij meer vrijwilligers aan. De financiële vergoeding is geen loon, maar bestaat uit een onkostenvergoeding voor benzine en jaarlijks de keuze tussen een Scoutingboek of een nieuw uniformonderdeel. Resultaat: +3 extra vrijwilligers. Er zijn geen jeugdleden afgehaakt.

Zoals uit de voorbeelden blijkt zijn er een aantal constanten:

- Efficiency: meer doen in minder tijd, bijvoorbeeld door automatiseren of een onderhoudsarme accommodatie.
- Schaalvergroting, centralisatie en samenwerking: door taken centraler te regelen, bijvoorbeeld met een aantal verenigingen samen, regionaal of landelijk, kunnen schaalvoordelen worden gehaald. In plaats van dat iedereen apart bezig is kan een klein aantal vrijwilligers meerdere verenigingen bedienen.
- Verbeteren van de ruilvoet: maak het makkelijker, leuker en aantrekkelijker voor vrijwilligers
- Uitbesteden: het waar mogelijk afstoten van taken. Misschien wil een sponsor een deel van de administratie doen of de gemeente het gras maaien. Wat elders kan hoeft niet door vrijwilligers te worden gedaan.

Het terugbrengen van vrijwilligerssuren kan voor kleine verenigingen die onder druk staan een verademing betekenen, mits duidelijke en soms pijnlijke keuzes worden gemaakt. Snoeien in het aantal taken kan ook betekenen dat er tijdelijk een speltak stopt. Een vereniging kan hier voor kiezen om de balans tussen vrijwillige inzet en tegenprestatie weer in evenwicht te brengen om vervolgens vanuit een hernieuwde, gezonde basis weer uit te groeien. Dit vergt echter een zorgvuldige aanpak.

In sommige verenigingen vind ook **substitutie** plaats: vrijwilligerssuren worden vervangen door iets anders waar de vereniging baat bij heeft, in veel gevallen is dat geld. Binnen voetbalverenigingen bijvoorbeeld komt het vaak voor dat ouders van leden zich verplicht moeten inzetten. Bijvoorbeeld als trainer, het draaien van kantinediensten of voor het rijden van elftallen bij uitwedstrijden. Deze verplichting is opgenomen in de lidmaatschapsvoorwaarden.

Omdat veel ouders dit niet zien zitten vanwege een drukke agenda bestaat vaak de mogelijkheid om deze inzet af te kopen. Wie jaarlijks een betaald bedrag betaald heeft zijn verplichtingen niet na te komen omdat deze al in de vorm van geld geleverd zijn. Met het geld kan de vereniging vervolgens alsnog haar taken

vervullen. Een wat ruimere financiële jas laat het immers toe om wat duurder in te kopen en op deze manier vrijwillige inzet te voorkomen.

De balans bewaren tussen inzet en compensatie

De balans bewaren tussen de vrijwillige inzet van uren vrije tijd en voldoende compensatie als tegenprestatie is een opgave waarbij altijd twee partijen betrokken zijn: de vrijwilliger zelf en de vereniging. Het benoemen en erkennen van het bestaan van deze balans leidt tot bewustwording. Vanuit deze bewustwording kan zowel de vrijwilliger als het verenigingsmanagement sturen door middel van vrijwilligersbeleid.

De instandhouding van de balans verdient aandacht indien:

- a) De inzet van uren zich niet verhoudt tot de compensatie die vrijwilligers toekomt. Teveel inzet tegenover minder plezier, ervaring en gezelligheid bijvoorbeeld zal er toe leiden dat vrijwilligers op termijn afhaken. Zie in dit verband ook de tabel op pagina 8.

Beheermaatregel is het vaststellen van de ruil. Zowel vereniging als vrijwilliger kunnen dan aangeven wanneer de balans verstoort raakt. Besteden vrijwilligers meer tijd aan de vereniging dan vooraf bedacht? Informeer dan naar de oorzaken. Misschien wordt er teveel van iemand gevraagd of wil iemand juist best meer tijd aan de club besteden.

- b) De compensatie zich niet verhoudt tot de inzet in uren. Dit is het omgekeerde verhaal.

Beheermaatregel: verbeter de ruil door meer aandacht te schenken aan mogelijkheden voor plezier, training, sociale momenten, waardering, enz.

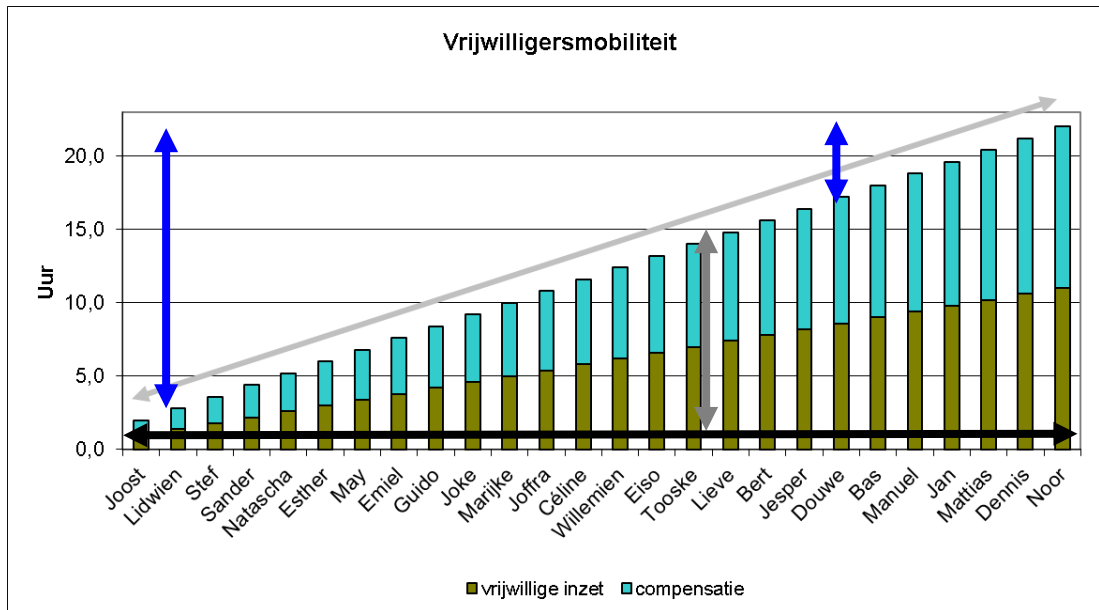
- c) De randvoorwaarden niet in orde zijn. Dit is het geval bij gebrekkig bestuur, te weinig kinderen in een speltak, een slechte accommodatie, enz. Doordat vrijwilligers met veel bijkomende taken worden geconfronteerd worden al snel extra uren ingezet.

Beheersmaatregel is te streven naar een gezonde basissituatie voor de vereniging met een aantrekkelijk vrijwilligersklimaat.

- d) De betrokkenheid van vrijwilligers afneemt. Zoals eerder geschetst is elke vrijwilliger van belang, zowel de eigenaarleden (harde kern) als de vrijwilligers die minder actief zijn. Verlies de laatste niet uit het oog. De betrokkenheid van vrijwilligers neemt af als:
 - a. De ruilvoet niet in balans is (zie eerder)
 - b. De uitdaging ontbreekt en/of niet wordt voldaan aan verwachtingen en persoonlijke motivatie
 - c. Elders buiten de vereniging de aantrekkingskracht groter is.
 - d. De groep of het team van de vrijwilliger heterogener wordt (oftewel: minder gelijkgestemden in het eigen team).
 - e. De afstand wonen – vereniging toeneemt

Een ontbrekende uitdaging is eigenlijk het missen van een compensatiemogelijkheid binnen de vereniging. Een vereniging kan immers niet alle soorten compensatie bieden.

Beheermaatregel is het bieden van doorgroeimogelijkheden. Leiders kunnen bestuurders worden. Is men uitgekeken binnen de eigen vereniging, verwijs mensen dan door naar Regio's of landelijke functies. Zo blijft men wel behouden voor Scouting.



Vrijwilligersmobiliteit naar ureninzet

Factoren:

1. Beschikbare hoeveelheid vrije tijd
2. Plaats in het team
3. Verhouding inzet/ compensatie
4. Meer of minder ureninzet

Concurrerende krachten buiten de vereniging zullen altijd blijven bestaan. De beste manier om hier tegenwicht aan te bieden is een gezond en welkom vrijwilligersklimaat met ruim voldoende uitdagingen en compensatie voor vrijwilligers en daarnaast een goed strategisch toekomstbeleid.

Doorstroming van vrijwilligers op basis van doelgroep

Klantleden
Jeugdleden (kinderen)
Jeugdleden (tieners en pubers)
Jeugdleden (jongeren)
Leiders
Potentiële leiders en overige vrijwilligers
Potentiële jeugdleden
Eigenaarleden
Verenigingsbestuurders
Regiobestuurders en regiovrijwilligers
Ondersteuners (accomodaties, communicatie etc.)
Trainers
Landelijke vrijwilligers - bestuur, beleid, facilitair en proje
Landelijke vrijwilligers - evenementen
Overige
Ouders
Senioren 50+
Oud-leden
Donateurs, sponsors en begunstigers (lokaal)
Donateurs, sponsors en begunstigers (nationaal)
Nederlands publiek
Overheden

Bron: vrij naar Kuperus (2007) De vereniging op survival

Eerder kwam aan bod dat mensen met dezelfde achtergrond elkaar opzoeken. Dit is de essentie van het bestaan van verenigingen. Veel speltakteams zijn bijvoorbeeld vriendengroepen. Als verenigingen of speltakteams heterogener worden (mensen gaan onderling meer verschillen) kan dit leiden tot minder betrokkenheid van vrijwilligers indien zij minder overeenkomsten delen met elkaar. Zo voelt een senior van 50+ zich meestal minder thuis in een leidingteam bestaande uit jongeren tussen de 18 en 20 jaar.

Mannen zijn meer taakgericht (doen), vrouwen meer teamgericht (vriendinnen). Verenigingen met veel vrouwen doen relatief meer gezamenlijk dan verenigingen met overwegend mannen. Ook de verhouding mannen – vrouwen binnen een team en/of vereniging heeft invloed op het vrijwilligersklimaat: vrouwen voelen zich minder thuis in verenigingen die minder gericht zijn op gezamenlijke activiteiten. Omdat vrouwen minder overeenkomsten delen met mannen, zullen zij minder snel geneigd zijn vrijwilliger te worden in een mannenclub.

Beheermaatregel is om voldoende uitdaging te blijven bieden aan vrijwilligers binnen een (sub)groep waarin zij zich thuis voelen. Evalueer bijvoorbeeld met enige regelmaat de functie van vrijwilligers en kijk uit naar plekken waarbij zij eventueel beter tot hun recht komen.

Een toename van de afstand tussen de woonplek en de vereniging leidt tot minder betrokkenheid. Zo zijn andere mogelijkheden voor de besteding van vrije tijd vaak dichterbij en ook reistijd gaat ten koste van de beschikbare vrije uren. Binnen het verenigingsleven treedt afstandsvergroting vaak op bij jonge vrijwilligers die “uit huis” gaan voor werk of studie. Zeker studenten verhuizen over grote afstand.

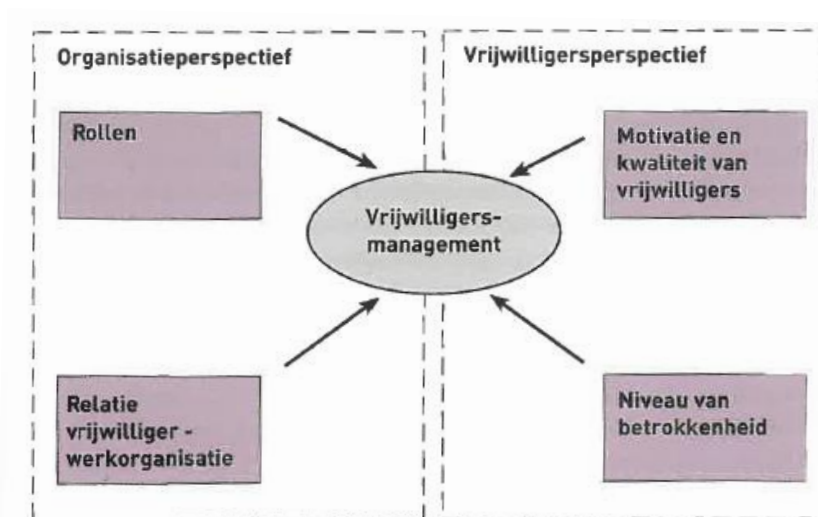
Beheermaatregel is het bieden van andere soorten lidmaatschap zodat studenten of leden op afstand wel lid kunnen blijven om betrokken te zijn, maar geen of weinig uren inzet wordt gevraagd en bijvoorbeeld minder contributie. Een andere mogelijkheid is het aanbieden van alternatieven in de nieuwe woonplaats: een plek bij een Scoutinggroep daar of – waar aanwezig – Studentenscouting. Ook op deze manier blijven vrijwilligers behouden voor Scouting.

Verenigingsmanagement is dus voor een groot deel mensenmanagement. Contacten leggen, weten wat er speelt binnen de vereniging en op de hoogte blijven van het wel en wee van vrijwilligers waarborgt de balans tussen vrijwillige inzet en compensatie. Dit vraagt meer van (verenigings)besturen dan enkel vergaderen, boekhouden en administreren. Succesvolle bestuurders zijn netwerkers en bruggenbouwers.



De fuik van vrijwilliger inzet. Vrij naar Kuperus (2007)

Het is de vraag in hoeverre bestuurders daadwerkelijk netwerkers en bruggenbouwers zijn. Verenigingen en bestuurders die hier minder sterk in zijn doen er goed aan om te kijken op welke manier het bestuur te werk kan gaan of aangevuld kan worden met mensen die hier vaardig in zijn.



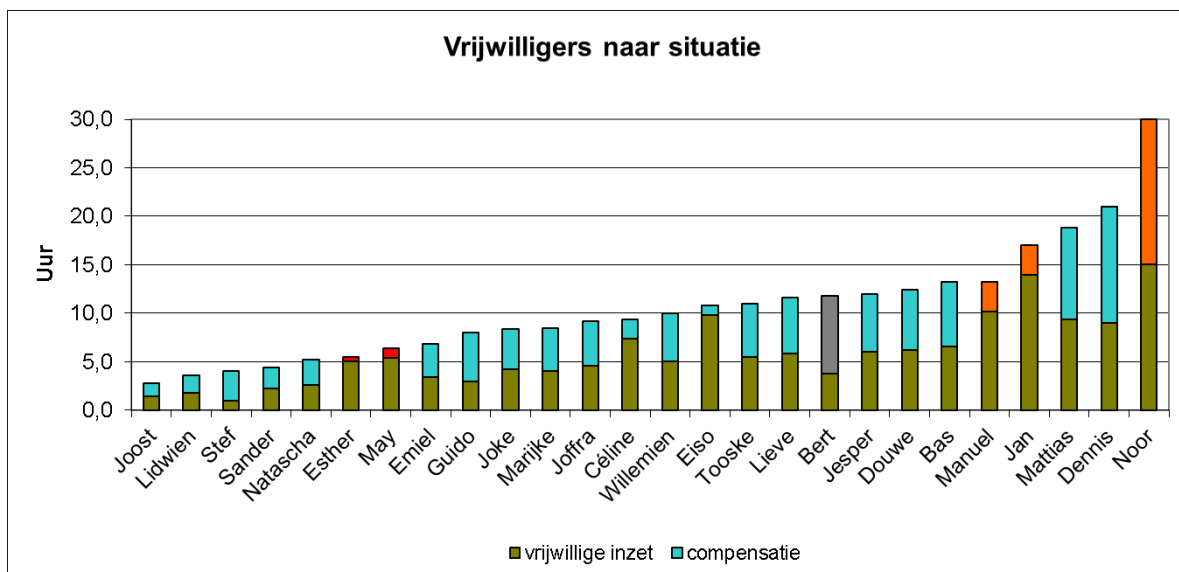
Vier factoren die de stijl van vrijwilligersmanagement bepalen. Bron: Kuperus (2007)

HRM beleid of vrijwilligersbeleid sluit goed aan indien gefocust wordt op het in stand houden van een goede ruilvoet: een goede verhouding tussen inzet en compensatie. Scouting kan beter tegemoet komen aan de

vraag van haar vrijwilligers door goed in kaart te brengen wat haar vrijwilligerdoelgroepen vragen en in ruil willen geven.

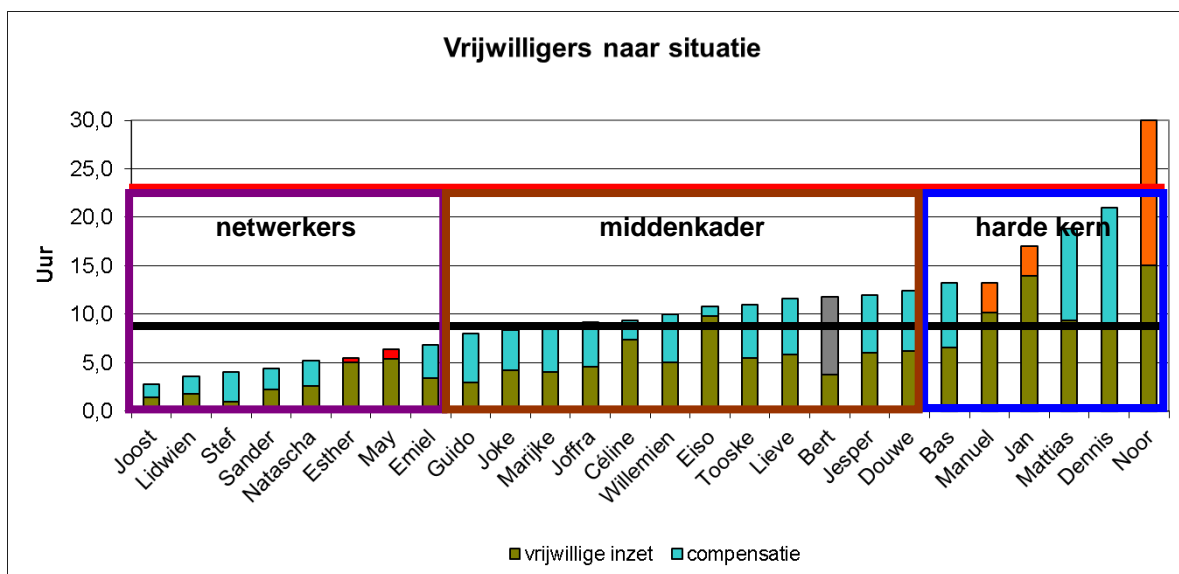
In de praktijk gaat dit wederom om zaken als plezier, ervaring, nieuwe mensen leren kennen en borrelen rond het kampvuur. Dit is weliswaar een investering in mensen, maar bovenal ook leuk en zinvol om te doen. Een goede balans leidt tot blijde vrijwilligers en blijde vrijwilligers trekken nieuwe mensen aan.

Pas daarom op voor dreigende verambtelijking (denk aan de arbowetgeving waarbij in een risico-inventarisatie ingevuld moest worden of de kampkisten niet teveel splinteren) en verprofessionaliseert (denk aan gezamenlijke trainingen met de GDD voor leidinggevendenden over kindermishandeling) en verzakelijkt (denk aan bedrijfsmatig HRM). De basis van Scouting is een vrijwilligersorganisatie die – weliswaar professioneel - voor leiding en kinderen toch in de eerste plaats leuk moet zijn. Wie ergens plezier in heeft wil zich binden, vaker inzetten etc. Compensatie in uren is compensatie in plezier!



Praktijkvoorbeeld vrijwilligers naar individuele situatie

Esther + May: haken binnenkort af want compensatie blijft achter
 Bert: compensatie is dermate gunstig dat hij wellicht meer wil doen
 Manuel + Jan: doen erg veel maar compensatie blijft achter
 Noor: doet ongezond veel



Praktijkvoorbeeld vrijwilligers naar typologie o.b.v. ureninzet

Gemiddeld maximaal aantal uren vrije tijd per week: **23**
 Gemiddelde vrijwilligersinzet Scouting in uren: **8**

0 – 6 uur: **netwerkers**
 7 – 9 uur: **middenkader**
 10 – 23 uur: **harde kern**

Vrijwilligersvrijheid

De tegenprestatie voor vrijwillige inzet bestaat niet enkel uit gezelligheid, leerzame ervaring, sociale status en sociale betrokkenheid. Veel vrijwilligers vinden binnen het verenigingsleven ook de ruimte voor zelfontplooiing, in de meest brede zin van het woord. Deze zelfontplooiing bestaat bijvoorbeeld uit het bestieren van een eigen domein zoals een verzameling materiaal (materiaalbeheerder) of een keuken (kookstaf). Anderen vinden voldoening in het managen van een groep vrijwilligers, het klussen aan het pand of het bedenken van nieuwe spellen.

Omdat de vereniging in de meeste gevallen een informele omgeving biedt –in tegenstelling tot het meer formele, verplichtende karakter van een betaalde baan of school- hebben vrijwilligers vaak veel ruimte om op natuurlijke wijze “hun ding” te doen. In het managen van vrijwilligers vormt juist deze bewegingsvrijheid een spanningsveld. In het ene uiterste werkt deze **vrijwilligersvrijheid** belemmerend voor de vereniging doordat vrijwilligers teveel hun eigen gang gaan, waardoor de activiteiten uit de pas lopen met de verenigingsdoelstelling. In het andere uiterste levert vrijwilligersvrijheid heel veel positieve energie en innovatie op, doordat vrijwilligers succesvol nieuwe projecten oppakken.

De vrijwilligersvrijheid wordt –wederom- beperkt door de beschikbare vrije tijd. Nieuwe projecten kunnen daarom soms lang duren, zeker wanneer dit naast de reguliere vrijwilligerstaken plaats vindt. Daarnaast wordt de vrijwilligersvrijheid beperkt door de formele kanten van de vereniging: besluitvorming, bestaande afspraken en verdeling van verantwoordelijkheden.

Het verruimen van de vrijwilligersvrijheid kan een positief effect hebben op de ruilvoet voor vrijwillige inzet. Het heeft echter ook effect op de bestaande verenigingsactiviteiten en soms op de structuur van het verenigingsleven. Vrijwilligersvrijheid kan alleen optimaal worden ervaren als er ook een structuur bestaat die deze vrijheid ondersteunt én inkaderd: niet alles kan.

Structuur

De vrijwilligersvrijheid is een factor die de bereidheid tot vrijwillige inzet – en het karakter hiervan- beïnvloed. De vrijwilligersvrijheid kan beperkt worden of juist worden verruimd.

Een beperking van de vrijwilligersvrijheid hoeft niet negatief uit te pakken. Het bieden van meer structuur aan vrijwilligers kan in sommige situaties tot meer gerichte activiteiten en meer houvast leiden. De meeste mensen vinden een structuur om op terug te vallen ook prettig: het bakent taken af en geeft duidelijkheid en vertrouwen.

Tegelijkertijd geeft vrijwilligersvrijheid ruimte voor eigen initiatief. Deze ruimte is voor vrijwilligers vaak een belangrijke motivatie om als vrijwilliger actief te blijven. Niet zelden nemen zij verantwoordelijkheid voor de invulling van hun eigen taak. Het oppakken van deze verantwoordelijkheid brengt sociale status, teamgevoel en veelal positieve ervaringen met zich mee.

De wijze waarop deze vrijheid door vrijwilligers wordt ingevuld is sterk organisatieafhankelijk. Vrijwilligersvrijheid kan zich op een aantal – vaak herkenbare- manieren uiten en is meestal sociaal van aard.

Eigen initiatief

Vrijwilligers zoeken naar een eigen aanpak. Bekende voorbeelden zijn jongeren die het initiatief nemen tot het inrichten van een bar of soos binnen de vereniging. Soms organiseren sociaal betrokken mensen zich en nemen het initiatief om een tak op te richten voor gehandicapten. Leaders gaan voor het eerst met de kinderen op een winterkamp, wat later uitgroeit tot een traditie. Of wat te denken van een groep enthousiaste ouders die T-shirts voor de vereniging laat drukken? Eigen initiatief kan soms ook anders uitpakken dan verwacht of door anderen van de vereniging niet met enthousiasme ondersteund worden.

Het eigen wiel

Waar de meeste mensen een auto kopen zijn er ook altijd mensen die zelf een auto bouwen. In het verenigingsleven is het soms niet anders. Ondanks dat er bestaande methoden zijn, willen vrijwilligers vaak zelf pionieren. Dit ervaren zij als leuk, zij willen hiervan leren en in veel gevallen speelt ook de wens voor een low-budget aanpak een rol. Lokale verenigingen zijn vaak niet rijk. In termen van vrijwilligersuren is het eigen wiel uitvinden niet altijd even efficiënt, maar het telt wel mee als tegenprestatie binnen het vrijwilligerswerk.

Wanneer het gaat om de balans tussen inzet en compensatie en het streven naar efficiëntie is het van belang dat degenen die een eigen wiel willen uitvinden hierin mogelijkheden krijgen. Wanneer kan worden voortgebouwd op kennis en ervaring van anderen, is de uitkomst vrijwel zonder uitzondering positief.

Eilandjes

Vrijwilligers zijn mensen en organiseren zich dus in sociale groepen. Binnen verenigingen ontstaan op deze wijze diverse teams en (werk)groepen, elk met hun eigen subcultuur en onderlinge samenhang. Door buitenstaanders kan dit soms worden ervaren als “eilandjes”, zeker als er in hun ogen weinig interactie en samenwerking plaats vindt. Toch ervaren vrijwilligers een eigen groep erg prettig en als belangrijke voorwaarde voor hun inzet.

Vrijwilligersteams kunnen uitgroeien tot heuse vriendengroepen. Men ziet elkaar in dat geval ook vaak buiten verenigingsverband. Vriendengroepen en activiteiten buiten verenigingsverband kennen hun eigen dynamiek. Zie ook de volgende paragraaf en pagina 9 over social space.

Families en stellen

Omdat lokale verenigingen in omvang vaak beperkt zijn kunnen families soms een belangrijke rol spelen binnen een vereniging. Families raken relatief eenvoudig betrokken bij een vereniging als er gezinsleden lid worden. Een ouder, broer of zus zal sneller geneigd zijn zich ten behoeve van een club in te zetten als een gezinslid lid is dan iemand anders, zeker als dit door het lid zelf gevraagd wordt.

Familieleden vervullen vaak meerdere taken binnen een vereniging en het is –net als bij stellen– onontkoombaar dat verenigingszaken aan de keukentafel besproken worden. Stellen en families kunnen binnen een vereniging een (politiek) blok vormen. Desalniettemin is de inzet van families binnen verenigingen vaak enorm. Om conflicten te voorkomen – tot de verbeelding sprekend is een familievete binnen verenigingsverband– zijn heldere besluitvormingsprocedures en het bespreekbaar maken van meningsvorming binnen de vereniging belangrijke onderwerpen.

Eigenaarvrijwilligers

Betrokken vrijwilligers doneren een groot deel van een vrije tijd aan de vereniging. Dit commitment ervaren zij niet als vrijblijvend en door hun nauwe betrokkenheid voelen zij zich mede-eigenaar van het wel en wee binnen de vereniging. Dit eigenaarschap uit zich bijvoorbeeld zich in politiek activisme in raden of besturen en als opinieleider binnen vergaderingen. Soms groeien op basis van leeftijd en ervaring ook de privileges van eigenaarvrijwilligers. Als onderdeel van de “harde kern” van het vrijwilligerskader zijn eigenaarvrijwilligers erg waardevol voor een vereniging. Niettemin is juist de samenwerking tussen alle vrijwilligers –met veel én weinig inzet- voor een vereniging essentieel. Zie ook pagina 9.

Managen van vrijwilligersvrijheid

Het karakter van de uiting van vrijwilligersvrijheid is afhankelijk van mate van institutionalisering van een vereniging. Dat is de mate waarin voor langere tijd een stabiele formele organisatie- en besluitvormingsstructuur bestaat. In verenigingen die vrijwilligers minder houvast bieden zorgen vrijwilligers hier binnen hun team zelf voor. Over het algemeen uit zich dit sneller in eilandjes en een grote rol voor families omdat bij gebrek aan formele organisatie logischerwijs wordt teruggevallen op informele, sociale organisatie.

Vrijwilligers blijven langer gebonden aan verenigingen waarbij goed management van vrijwilligersvrijheid plaats vindt. Hierbij het gaat om het zoeken van de balans tussen het bieden van structuur die voldoende ruimte biedt voor eigen initiatief. Kort gezegd: volop ruimte voor informeel contact binnen een (niet te strakke) formele organisatie. De wijze waarop dit tot stand komt wordt sterk beïnvloed door de persoonlijkheid en het karakter van bestuurders en de leiderschapstijl.

Voorbeelden voor het managen van vrijwilligersvrijheid

- Beloon initiatief door dit te ondersteunen. Help een budget regelen, zet relaties in, help mensen enthousiast krijgen, stuur relevante informatie naar de initiatiefnemer(s) en vraag van tijd tot tijd hoe het gaat.
- Bespreek vantevoren de verwachtingen van initiatiefnemers en rem af wanneer initiatieven uit de hand dreigen te lopen.
- Creëer mogelijkheden voor jonge mensen. Laat hen aanzitten bij vergaderingen en motiveer (leiding)teams en coördinatoren om plek te maken voor jonge mensen om mee te lopen.
- Biedt mogelijkheden voor vrijwilligers om ideeën op te doen en nieuwe mensen te leren kennen. Stimuleer deelname aan trainingen en cursussen en aan regionale of (internationale) evenementen.
- Bespreek het mandaat van vrijwilligers en evalueer dit van tijd tot tijd. Wil iemand meer ruimte om zaken op te pakken, spelen er vragen, zijn de faciliteiten op orde of willen vrijwilligers juist meer duidelijkheid en ruggesteun?
- Waardeer het werk van teams. Breek teams niet zonder overleg open maar bespreek samen wat de mogelijkheden zijn voor nieuwe teamleden of juist de ambities van bestaande teamleden om eens elders binnen de vereniging aan de slag te gaan.
- Houdt in de gaten wanneer vrijwilligers en teams eigen wielen gaan uitvinden. Maak hen attent op bestaande oplossingen maar respecteer hun wens om zelf aan de slag te gaan. Bespreek het aspect van de extra tijdsinvestering die hiermee gepaard kan gaan.
- Geef grenzen aan indien deze dreigen te worden overschreden. Dit kan inefficiënte tijdsbesteding zijn dat ten koste gaat van andere taken. Denk aan het effect op andere vrijwilligers en bewaak dat initiatieven niet haaks staat op algemeen gedragen beleid of niet passen binnen de

verenigingsdoelstelling. Een vanuit de vereniging georganiseerd jaarlijks festival kan zo groot worden dat dit niet meer past binnen de eigen doelstellingen.

- Bespreek open het effect van blokvorming door vriendengroepen, stellen en families binnen de vereniging met hen zelf. Accepteer dat verenigingsperikelen thuis besproken worden. Zorg voor transparante, eerlijke besluitvorming. Dit is eenvoudig realiseerbaar door je te houden aan de bepalingen in de statuten, het huishoudelijk reglement en de eigen reglementen. Accepteer eilandjes, de rol van families en stellen en eigenaarliden, maar stel grenzen. De democratische beginselen van het verenigingsleven gelden voor ieder individueel lid.
- Accepteer de (belangrijke) rol van eigenaarvrijwilligers en maak hen bewust van hun rol in de verenigingsdynamiek door te benadrukken dat ook vrijwilligers die minder tijd aan de vereniging besteden onmisbaar zijn.
- Ontsluit belangrijke (bestuurs) informatie zodat vrijwilligers weten wat er speelt en met relevante informatie op pad kunnen. Dit kan via een verenigingswebsite, online documentdeelsystemen, een prikbord, informatieplank, enz.
- Organiseer van tijd tot tijd (bijvoorbeeld eenmaal per jaar) een avond om stil te staan bij het reilen en zeilen van de vereniging. Evalueer activiteiten en afspraken. Bespreek trends, ideeën, knelpunten en bestaande initiatieven. Vaak leidt zo'n inspiratie avond tot hernieuwde energie en nieuwe oplossingen
- Ontmoedig (of spreek af en leg vast) dat binnen teams en besturen geen familieleden of liefdesrelaties te vinden zijn. Het is wel redelijk dat dit kan binnen de Scoutinggroep als geheel en onder volwassen kaderleden. Natuurlijk kunnen er onder goede afspraken altijd *tijdelijke* uitzonderingen zijn. Relaties en families binnen een vereniging zijn niet verboden en kunnen heel welkom zijn.
- Benader familieleden en relaties niet als één geheel maar benader hen als persoon elk individueel.

Vrijwilligers managen vrijwilligers

Het managen, besturen en coördineren van een vereniging of groep vrijwilligers kost tijd. In vrijwel alle gevallen wordt deze klus gedaan door... juist, vrijwilligers. Dit is niet altijd een dankbare taak, want aansturen betekent soms ook saaie klussen, de discussie aan gaan, de kastanjes uit het vuur halen en boos worden. Binnen elke sociale groep –of het nu bavianen op een rots zijn of mensen- horen sociale normen en waarden die handhaving nodig hebben om chaos te voorkomen.

Ook zij die de verantwoordelijkheid vrijwillig op zich nemen om de kar te trekken verdienen waardering en een efficiënte omgang met hun vrije tijd. Dit raakt de essentie van verenigen: uiteindelijk is binnen een vereniging iedereen afhankelijk van elkaar. Er zal altijd een harde kern nodig zijn. Het welslagen van verenigingsmanagement is afhankelijk van de inzet van elkaar.

Suggesties om de taak van kartrekkers te verlichten:

- Houdt vergaderingen kort en efficiënt en beperk deze tot een minimum.
- Beperkt het aantal mensen in werkgroepen tot 5 a 7 mensen. Dit is het meest efficiënt.
- Rouleer onderling controle- en toezichttaken, zodat niet één persoon de politieagent hoeft uit te hangen.
- Pas het rooster van aftreden toe (elk bestuurslid heeft tweemaal een termijn van maximaal drie jaar) en zorg dat ouders (geheel of gedeeltelijk) bestuurstaken op zich nemen.
- Bestuurstaken zoals voorzitten, financiën en beheer kunnen prima verdeeld worden over meerdere mensen of zelfs meerdere verenigingen.

- Verdeel de taken; denk aan het inzetten van kookstaf of het instellen van een speltakteamleidersoverleg.
- Zorg voor een goede planning en een onderhoudsplan voor (varend) materiaal, terrein en gebouw om zodoende piekmomenten voor inzet op tijd aan te zien komen of te vermijden.
- Zet externe experts in vanuit Regio, Steunpunt, Scouting Nederland, vrijwilligerscentrale of gemeente.
- Maak keuzes en schrap in je activiteiten aanbod en takenpakket.
- Verhoog de contributie of deelnamekosten zodat je minder tijd kwijt bent aan zaken gratis regelen.

Checklist capaciteitsproof ontwikkelen

Maatregelen om van beleid praktijk te maken kennen drie mogelijke uitkomsten: verbetering, geen effect of achteruitgang. Alleen in het eerste geval is beleid effectief. Bij het uitblijven van effecten is het beleid zinloos en verspilling van tijd, geld en moeite. Als de maatregel zelfs leidt tot achteruitgang is het middel erger dan de kwaal. Iedereen zal van mening zijn dat beleid zinvol moet zijn en moet leiden tot goede resultaten. Vaak is het echter moeilijk om de effectiviteit van een beleidsregel vast te stellen.

Het denken in vrijwilligersuren kan een handvat vormen om vooraf een inschatting te maken van het effect van een interventie op de praktijk. Onderstaande (concept) checklist kan gebruikt worden om integraal te werken en dus voor alle beleidsvelden waarbij de inzet van vrijwilligers noodzakelijk is.

Het gebruik van de checklist is voor elk niveau binnen Scouting mogelijk. Hierbij gelden de volgende uitgangspunten:

Verenigings (groeps) niveau: gebruik de checklist voor elke maatregel die extra inzet van vrijwilligersuren met zich mee brengt. Extra wil zeggen: elk extra uur dat niet past binnen de huidige tijdsinvestering voor het huidige takenpakket van vrijwilligers.

Bovenlokaal of regionaal niveau: gebruik de checklist voor elke maatregel en/of activiteit die men voornemens is te organiseren ten behoeve van verenigingen indien:

- De verenigingen wordt gevraagd om extra inzet van tijd en vrijwilligers ten behoeve van het bovenlokale of regionale initiatief en/of:
- Voor elke maatregel die extra inzet van eigen vrijwilligersuren met zich mee brengt. Extra wil zeggen: elk extra uur dat niet past binnen de huidige tijdsinvestering voor het huidige takenpakket van de eigen bovenlokale of regionale vrijwilligers.

Landelijk niveau: gebruik de checklist voor elke beleidsregel die men voornemens is te organiseren indien:

- Verenigingen wordt gevraagd om extra inzet van tijd en vrijwilligers ten behoeve van het landelijke initiatief en/of:
- Regio's worden gevraagd om extra inzet van tijd en vrijwilligers ten behoeve van het landelijke initiatief.

Checklist

1. Er is vantevoren een inschatting gemaakt van het benodigd aantal vrijwilligersuren, waarbij een onderscheid is gemaakt tussen (a) de eenmalige inzet van uren ten behoeve van ontwikkeling en implementatie en (b) uren die structureel nodig zijn om de uitvoering van het initiatief te waarborgen.
2. De uitvoering van het initiatief leidt niet tot de noodzaak om structureel de capaciteit (in uren) van verenigingen en/of Regio's te vergroten. Tijdelijke inzet van extra uren kan, mits dit op termijn leidt tot een daling van de belasting van vrijwilligers.
3. Het initiatief leidt waar mogelijk uiteindelijk tot een daling van de noodzakelijke inzet van vrijwilligersuren en in ieder geval niet tot een grotere belasting van vrijwilligers.
4. De looptijd van het initiatief past binnen het gemiddeld aantal beschikbare uren vrijwilligerswerk per week per persoon (8 uur) en tijdens piekmomenten tot maximaal 23 uur per week.
5. Het is vantevoren bekend of er voldoende capaciteit beschikbaar is bij verenigingen, Regio's en/of vrijwilligers. Indien dit niet het geval is, wordt er binnen het initiatief in extra vrijwilligers voorzien.

6. Integraal vrijwilligersbeleid krijgt vorm doordat er een probleemeigenaar binnen het initiatief wordt aangewezen die er zorg voor draagt dat de balans tussen de inzet van vrijwilligers (tijdsinvestering) en de compensatie (plezier, ervaring e.d.) blijft gewaarborgd.
7. Met direct betrokken vrijwilligers wordt de balans tussen inzet (uren) en compensatie (training, plezier) benoemd, bewaakt en wanneer nodig herijkt.
8. De afwenteling van vrijwilligersuren op andere verenigingsniveaus (verticaal) of andere vrijwilligersgroepen (horizontaal) wordt beperkt, terwijl er wel voldoende ruimte overblijft voor individuele vrijwilligersmobiliteit. Op deze manier worden er onderling geen vrijwilligers “weggejat” terwijl vrijwilligers wel blijven behouden door hen voldoende uitdaging c.q. compensatie te kunnen bieden.
9. Projecten starten niet of in enkel in afgeslankte vorm als er geen ruim voldoende vrijwilligers zijn. Ruim voldoende om (a) te voorkomen dat enkele vrijwilligers het werk van veel doen, (b) om voldoende flexibel te zijn in de tijdsbesteding en (c) om voldoende vrijwilligersvrijheid c.q. compensatie te garanderen (= tijd voor plezier en ontspanning).