

# Het net ophalen buiten de brandweerorganisatie

Een inventariserend onderzoek naar wat de brandweer kan  
leren van andere organisaties die met vrijwilligers werken



Instituut Fysieke Veiligheid  
Brandweeracademie  
Postbus 7010  
6801 HA Arnhem  
www.ifv.nl  
info@ifv.nl  
026 355 24 00

## Colofon

Brandweeracademie (2019). *Het net ophalen buiten de brandweerorganisatie. Een inventariserend onderzoek naar wat de brandweer kan leren van andere organisaties die met vrijwilligers werken.* Arnhem: Instituut Fysieke Veiligheid.

Opdrachtgever: Raad van Brandweercommandanten  
Contactpersoon: K. Dangermond, MSc MA (karin.dangermond@ifv.nl)  
Titel: Het net ophalen buiten de brandweerorganisatie. Een inventariserend onderzoek naar wat de brandweer kan leren van andere organisaties die met vrijwilligers werken  
Datum: 9 december 2019  
Status: Definitief  
Versie: 1.0  
Auteurs: dr. M. Bakker; K. Dangermond, MSc MA; J.M. Elbers, MSc; T. van der Sleen, MSc  
Projectleider: K. Dangermond, MSc MA  
Review: dr. ir. R. Weewer  
Eindverantwoordelijk: dr. ir. R. Weewer

# Voorwoord

Al vele jaren maakt de brandweerleiding zich zorgen: zijn er in de toekomst nog wel voldoende vrijwilligers om de brandweer in stand te houden? Er bestaan veel ideeën over de vraag welke problemen er nu precies zijn en welke oplossingen daarvoor bedacht kunnen worden.

Regelmatig doet de vraag zich voor of de problematiek rondom het vinden en binden van vrijwilligers alleen bij de brandweer speelt, of ook bij andere organisaties waar met vrijwilligers gewerkt wordt. Het is niet eerder onderzocht of, en zo ja, wat de brandweer van andere organisaties zou kunnen leren. Daarom is het mooi – en daar ben ik blij mee! – dat we de kans hebben genomen om in opdracht van de brandweer langs te gaan bij elf verschillende organisaties. Organisaties die lijken op de brandweer, maar ook organisaties die totaal anders zijn. Hoe kijken al deze organisaties naar de toekomst als het gaat om vrijwilligheid? Welke problemen ervaren zij op dit vlak, en welke oplossingen zijn er bedacht? Wellicht zijn er originele, innovatieve oplossingen te vinden die toekomstbestendig zijn en waar we bij de brandweer nog niet aan hebben gedacht. Zoals een visser zijn net ophaalt om te kijken wat de vangst is, wordt in dit project in figuurlijke zin het net opgehaald om te kijken wat de ‘vangst’ is aan ervaringen met betrekking tot vrijwilligheid bij andere organisaties die met vrijwilligers werken.

Ik ben heel tevreden dat we de resultaten van dit onderzoek hier kunnen presenteren. Uiteraard wil ik alle organisaties die deel hebben genomen van harte bedanken. Zonder de medewerking van de politie, Defensie, de Reddingsbrigade Nederland, de Koninklijke Nederlandse Redding Maatschappij, het Nederlandse Rode Kruis, VluchtelingenWerk Nederland, Slachtofferhulp Nederland, de Koninklijke Nederlandse Voetbal Bond, het CDA, het Leger des Heils en de Vrijwilligerscentrale Utrecht hadden wij dit onderzoek niet uit kunnen voeren. Veel leesplezier!

dr. ir. Ricardo Weewer  
lector Brandweerkunde

# Inhoud

	<b>Voorwoord</b>	<b>3</b>
	<b>Abstract</b>	<b>6</b>
	<b>Samenvatting</b>	<b>8</b>
	<b>Inleiding</b>	<b>13</b>
<b>1</b>	<b>Onderzoeksmethode</b>	<b>16</b>
1.1	Verantwoording van de gekozen onderzoeksmethode	16
1.2	Dataverzameling	16
1.3	Kwaliteit van het onderzoek	18
<b>2</b>	<b>Deelvraag 1: Omschrijving vrijwilligersorganisatie</b>	<b>20</b>
2.1	Politie	20
2.2	Defensie	22
2.3	Reddingsbrigade Nederland	25
2.4	Koninklijke Nederlandse Redding Maatschappij (KNRM)	26
2.5	Nederlandse Rode Kruis	27
2.6	VluchtelingenWerk Nederland	28
2.7	Slachtofferhulp Nederland	29
2.8	Koninklijke Nederlandse Voetbal Bond	31
2.9	CDA	32
2.10	Leger des Heils	33
2.11	Vrijwilligerscentrale	33
<b>3</b>	<b>Deelvraag 2: Leidinggeven aan vrijwilligers</b>	<b>35</b>
3.1	Leidinggevende als eerste aanspreekpunt	35
3.2	Kenmerken	35
3.3	Werving	37
3.4	Scholing	38
<b>4</b>	<b>Deelvraag 3: Ervaren knelpunten bij het werven</b>	<b>39</b>
4.1	Beeldvorming organisatie en/of vrijwilligerswerk	39
4.2	Vrijwilligerswerk voor de lange termijn	40
4.3	What's in it for me?	41
4.4	Onbekendheid bij hoofdwerkgevers	41
4.5	Werving vanuit het perspectief van de vrijwilliger	42
4.6	Doelgroep(verbreding)	42
<b>5</b>	<b>Deelvraag 4: Ervaren knelpunten bij het behouden</b>	<b>44</b>
5.1	Jongere generatie blijft minder lang	44
5.2	(Gebrek aan) tijd	45
5.3	Cultuur/sfeer op de werkvloer	46
5.4	Het overvragen van vrijwilligers	47
5.5	Gebrek aan daadwerkelijke inzetten	48

5.6	Leeftijd (natuurlijke uitstroom)	49
5.7	Nu of in de toekomst?	49
<b>6</b>	<b>Deelvraag 5: Oplossingen</b>	<b>51</b>
6.1	Oplossingen op het terrein van de werving van vrijwilligers	51
6.2	Oplossingen met betrekking tot behouden van vrijwilligers	58
<b>7</b>	<b>Deelvraag 6: Good Practices</b>	<b>63</b>
7.1	Nulmeting ontbreekt	63
7.2	Effect van één maatregel (oplossing) lastig te meten	63
<b>8</b>	<b>Conclusie en discussie</b>	<b>65</b>
8.1	Beantwoording van hoofd- en deelvragen	65
8.2	Discussie	71
	<b>Literatuurlijst</b>	<b>73</b>
	<b>Bijlage 1 Topiclijst</b>	<b>75</b>
	<b>Bijlage 2 E-mail aan contactpersoon</b>	<b>77</b>

# Abstract

Making up 80 percent of all firefighters, volunteers are an important part of the Dutch fire service. However, it is becoming increasingly difficult to find and retain volunteers who are willing to invest time and effort in training, and are regularly available. This study investigates the experiences of other organisations that employ volunteers, aiming to make an inventory of possible solutions that could help to solve the problems of the fire service with respect to volunteering. For this purpose, people representing eleven different organisations that employ volunteers have been interviewed, focussing on bottlenecks and possible solutions concerning finding and retaining volunteers.

There are many differences between the organisations that have been interviewed: some employ a (relative) small number of volunteers, while others are totally dependent on their volunteers. There are also many differences between the volunteers themselves, considering tasks, responsibilities and the way the tasks have been formalized. The time in hours, days and years they spend as volunteers and the moments they need to be available also vary. Courses to prepare the volunteers for their tasks can be compulsory, but are also often intended to help them develop on a personal level. All organisations coach their volunteers, sometimes by paid employees, sometimes by voluntary coaches. This coaching is intended to make the volunteers feel appreciated and create a positive atmosphere. When the coaching is not done well, many volunteers quit.

The organisations experience various bottlenecks with respect to finding new volunteers. These are partly caused by the wish of potential candidates to gain something from acting as volunteers. It is important that organisations empathize with the candidates and their wishes. Potential volunteers often do not know what the organisation does and what the work of a volunteer for that organisation comprises. They are also less willing than before to stay for a longer period of time. Additionally, the employers of the potential volunteers are often not acquainted with the voluntary organisation, which means that they might think to be worse off if their employees work as volunteers. Finally, some organisations focus their recruitment campaign on a limited group of people, which means that there are simply not enough people available.

The organisations also experience various bottlenecks with respect to keeping their volunteers; these are for the most part identical to those with respect to recruiting new volunteers. Organisations need to anticipate the flexibility needed by volunteers and their wish not to commit themselves to staying a long period of time. It is mostly young volunteers who quit, as they use voluntary work for personal development and as a way of embellishing their CV. In addition, young people experience generally many changes with a great impact in their lives, rendering them unavailable for voluntary work. In busy periods of their lives, volunteers can easily be tasked too much. They get demotivated when they need to meet more demands, as the voluntary work starts resembling a regular job. For these reasons, it is important to find the right balance between voluntary work and the paid job. Older people sometimes stop with volunteering because it becomes too physically demanding. The atmosphere also plays a role in keeping volunteers, just like – in specific cases – a lack of

real action: when volunteers have joined an organisation with the purpose of saving or helping people and they only rarely have to do so, they can get demotivated.

Various possible solutions for these problems have been put forward. Organisations can better present themselves to the public, explain more extensively what it means to be a volunteer, organise recruitment campaigns with the perspective of potential volunteers in mind, offer more flexibility concerning responsibilities, courses, tasks and time spent, offer short term projects and focus on the capabilities of the candidates and the advantages of being a volunteer. Approaching candidates personally, paying attention to what they need and want, taking care of a good relationship between the organisation and the volunteers and focussing on specific groups or people can also be helpful, just as maintaining a good relationship with the employer of the candidates.

Good practices (solutions that are proven to be effective), have not been found in this study. This is partly due to the fact that none of the organisations have done a before-and-after study, and partly because the measures mentioned above were mostly taken together, rendering it impossible to judge the effect of a single one on its own.

Most experiences concerning finding and retaining volunteers are shared between the organisations interviewed and the fire service. The same can be said about the solutions that have been put forward, with one major exception: in contrast to many other organisations, the fire service cannot offer much flexibility regarding the time volunteers need to be available and the schedule they have to work with.

# Samenvatting

Het repressieve werk van de brandweer in Nederland wordt voor het grootste deel gedaan door vrijwilligers, naast hun dagelijkse baan. Er wordt echter regelmatig vernomen dat zich problemen voordoen of worden verwacht rondom vrijwilligheid, specifiek met het vinden en binden van vrijwilligers. Tot nog toe zijn deze problemen voornamelijk benaderd binnen de grenzen van de brandweerorganisatie en haar medewerkers. De vraag is echter of de problematiek rondom het vinden en binden van vrijwilligers alleen bij de brandweer speelt, of ook bij andere organisaties waar met vrijwilligers gewerkt wordt. Het doel van dit onderzoek is dan ook het in kaart brengen van mogelijke of reeds toegepaste oplossingsrichtingen (good practices) die (met inachtneming van organisatorische, juridische en sectorale verschillen) mogelijk bij de brandweer zouden kunnen worden toegepast om vrijwilligheid als basis van de Nederlandse brandweer nu en in de toekomst te bestendigen.

## Vragen en methode

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt:

Wat kan de Nederlandse brandweer leren van de ervaringen – knelpunten, uitdagingen, (mogelijke) oplossingen/activiteiten en good practices – van andere organisaties die met vrijwilligers werken?

Om deze vraag te beantwoorden, worden de volgende deelvragen onderzocht.

1. Hoe kan de vrijwilligersorganisatie omschreven worden met betrekking tot inzet, eisen (scholing, beschikbaarheid) en begeleiding van vrijwilligers?
2. Welke specifieke kenmerken zijn er te onderscheiden die nodig zijn bij leidinggeven aan vrijwilligers of bij het managen van een vrijwilligersorganisatie? En in hoeverre wordt hier bij de werving en scholing van leidinggevendenden aandacht aan besteed?
3. Worden er nu knelpunten ervaren (of in de toekomst verwacht) bij het werven van vrijwilligers? Zo ja, welke?
4. Worden er nu knelpunten ervaren (of in de toekomst verwacht) bij het behouden/binden van vrijwilligers? Zo ja, welke?
5. Zijn er maatregelen of activiteiten getroffen of gepland om in de toekomst voldoende vrijwilligers te vinden of te behouden? Zo ja, welke maatregelen of activiteiten? En welke effecten sorteren zij?
6. Welke good practices<sup>1</sup> zijn er al te noemen om voldoende vrijwilligers te vinden of te behouden?

Dit onderzoek is gebaseerd op interviews die zijn gehouden met één of meerdere vertegenwoordigers per organisatie. De organisaties waarvoor de geïnterviewden werken, zijn de volgende: politie, defensie, de Reddingsbrigade, de KNRM, het NRK, VluchtelingenWerk, Slachtofferhulp Nederland, de KNVB, het CDA, het Leger des Heils en de Vrijwilligercentrale. De (groeps)interviews hebben plaatsgevonden met behulp van een semigestructureerde topiclijst, waarbij de vragen en antwoorden niet van tevoren vastliggen,

---

<sup>1</sup> In dit onderzoek wordt onder 'good practices' maatregelen verstaan die bewezen effectief zijn.



maar de onderwerpen wel. Hoewel de interviews de belangrijkste bron vormden voor het beantwoorden van de hoofd- en deelvragen, is dit onderzoek ook gebaseerd op door de organisaties aangeleverde documentatie en hun website.

## Resultaten en conclusies

### Deelvraag 1

Net zoals 'de' vrijwilligersorganisatie niet bestaat, bestaat ook 'de' vrijwilliger niet. De aanduiding, taken en verantwoordelijkheden van vrijwilligers verschillen, zowel tussen organisaties als binnen organisaties. Ook de mate waarin er sprake is van geformaliseerde afspraken verschilt. De overeenkomst tussen al deze vormen is, dat het werk voor deze vrijwilligersorganisaties niet als een (hoofd)beroep wordt gezien: mensen doen het veelal naast hun reguliere baan. Bij sommige organisaties is de inzet van vrijwilligers marginaal in de zin dat het aantal beroepskrachten verreweg het aantal vrijwilligers overstijgt. Deze organisaties zouden ook zonder vrijwilligers kunnen blijven functioneren. Andere organisaties daarentegen zijn grotendeels afhankelijk van hun vrijwilligers. De tijd, zowel in uren als jaren, gedurende welke (individuele) vrijwilligers worden ingezet, verschilt ook per organisatie en per individu, evenals de eisen die gesteld worden aan de oproepbaarheid en beschikbaarheid. Voor veel vrijwilligersfuncties is een scholing of training noodzakelijk. Daarnaast bieden veel organisaties cursussen en dergelijke aan om hiermee een vrijwilliger te helpen zich verder te ontwikkelen. In elke organisatie worden de vrijwilligers gecoacht of begeleid, zowel inhoudelijk als op persoonlijk vlak. Deze begeleiding is er voor een belangrijk deel op gericht dat een vrijwilliger zich welkom en gewaardeerd voelt en in een prettige sfeer zijn of haar werk kan doen.

### Deelvraag 2

Bij de meeste vrijwilligersorganisaties is er geen sprake van een geformaliseerde (arbeids)relatie. Bij het leidinggeven aan vrijwilligers ligt de nadruk dan ook vaak op begeleiding of coaching in plaats van op hiërarchische aansturing. Deze begeleiding en coaching vinden lokaal plaats en kunnen zowel gericht zijn op het welbevinden en de motivatie van de vrijwilligers als op de uit te voeren werkzaamheden. Vrijwel alle organisaties erkennen het belang van direct leidinggevend: als de begeleiding niet goed functioneert haken vrijwilligers af. Niet iedereen beschikt echter over de juiste competenties om goed leiding te kunnen geven aan vrijwilligers. Er is tegenwoordig meer aandacht voor specifieke competenties met betrekking tot het begeleiden van vrijwilligers. Deze competenties hebben voornamelijk te maken met het aansluiten bij de motivatie, de wensen, en de mogelijkheden van de vrijwilligers. Verschillende organisaties bieden opleidingsmogelijkheden aan hun (toekomstige) leidinggevenden aan, maar het verschil in aanbod is groot. Het kan per organisatie verschillen of de leidinggevende een vrijwilliger is of een beroepskracht, of dat er sprake is van een combinatie van vrijwillig leidinggevenden en betaalde leidinggevenden. Indien er sprake is van een combinatie, draagt alleen de beroepskracht eindverantwoordelijkheid.

### Deelvraag 3

Met betrekking tot de werving van vrijwilligers ervaren meerdere organisaties knelpunten. Potentiële vrijwilligers lijken zich in toenemende mate de vraag te stellen welk persoonlijk voordeel ze hebben bij het doen van vrijwilligerswerk. Bij het vinden (en behouden van) vrijwilligers moeten organisaties deze vraag kunnen beantwoorden. Daarnaast is het

belangrijk dat een organisatie niet alleen laat zien wat voor een goed en belangrijk werk ze doet, maar zich ook (en vooral) inleeft in de beweegredenen van een potentiële vrijwilliger om zich al dan niet te willen inzetten voor die organisatie. Een andere trend die wordt waargenomen, is dat potentiële vrijwilligers minder geneigd lijken te zijn om zich voor een langere termijn te committeren. Dit veroorzaakt een knelpunt bij functies waarbij het voor de continuïteit belangrijk is dat deze gedurende meerdere jaren door dezelfde persoon worden uitgeoefend. Een volgend knelpunt is, dat het bij het grote publiek vaak niet goed bekend is waar een organisatie voor staat en wat het vrijwilligerswerk precies inhoudt. Ook de (hoofd)werkgever van de potentiële vrijwilliger is vaak niet bekend met de organisatie en het vrijwilligerswerk, zodat deze de indruk kan hebben dat hij of zij alleen maar nadelen ondervindt als een medewerker vrijwilligerswerk gaat doen. Een werkgever is zich er onvoldoende van bewust dat hij of zij ook voordelen kan hebben van het feit dat een medewerker vrijwilligerswerk doet. Tot slot wordt nog genoemd dat sommige organisaties zich traditioneel richten op een vrij beperkte doelgroep, dat terwijl doelgroepen veranderen en/of simpelweg niet meer beschikbaar zijn.

#### Deelvraag 4

De knelpunten ten aanzien van het behouden van vrijwilligers komen deels overeen met de knelpunten ten aanzien van het werven van vrijwilligers. Vrijwilligers hebben steeds meer behoefte aan flexibiliteit en zijn minder geneigd zijn om zich voor meerdere jaren aan een bepaalde taak of functie te verbinden. Wanneer een organisatie onvoldoende inspelt op deze behoefte, kan zij vrijwilligers verliezen. De uitstroom van vrijwilligers lijkt zich vooral voor te doen bij jongere mensen; dit wordt verklaard vanuit het feit dat met name studenten vrijwilligerswerk doen met als motivatie carrière(perspectieven) en persoonlijke ontwikkeling. Daarnaast vinden er in het leven van jongere mensen meer 'breuklijnen' en verschuivingen plaats waardoor zij niet meer voor het vrijwilligerswerk beschikbaar zijn. Een vrijwilliger die in een drukke periode van zijn of haar leven zit, kan al snel overvraagd worden door de organisatie, zowel door extra bijeenkomsten of opleidingen als door een verdere protocollering van de taken en een toename van (opleidings)eisen die gesteld worden. Sommige vrijwilligers kunnen niet langer aan de eisen voldoen of raken minder gemotiveerd doordat het vrijwilligerswerk steeds meer op regulier werk gaat lijken. Opleidingen moeten overigens niet alleen gezien worden als belasting, maar ook als waardering en een bijdrage aan de persoonlijke ontwikkeling van vrijwilligers. Het is belangrijk om hierin per vrijwilliger een balans te vinden. Ook bij oudere vrijwilligers kan er sprake zijn van uitstroom. De meeste van de onderzochte organisaties hanteren geen leeftijdsgrens voor vrijwilligers, maar het vrijwilligerswerk kan voor oudere vrijwilligers wel te zwaar worden en een reden zijn om te stoppen. De interne cultuur van een vrijwilligersorganisatie kan ook een factor zijn die ertoe leidt dat vrijwilligers stoppen. De direct leidinggevende speelt als eerste aanspreekpunt een belangrijke rol in het bewaken van de cultuur en de sfeer. Een laatste factor die genoemd is, geldt alleen voor specifieke organisaties. Dit betreft namelijk het gebrek aan daadwerkelijke inzetten. Wanneer een vrijwilliger bij een organisatie is gegaan met het idee om mensen te redden of anderszins hulp te verlenen, maar er wordt te weinig een beroep op hem of haar gedaan, kan dit ook demotiverend werken.

#### Deelvraag 5

Om de ervaren knelpunten aan te pakken, zijn de organisaties tot verschillende maatregelen gekomen. In het kader van het vinden van vrijwilligers, wordt het vergroten van de landelijke naamsbekendheid aangedragen als mogelijke oplossing. Dit kan in combinatie met concrete en toegankelijk verhalen over wat het vrijwilligerswerk inhoudt, ertoe leiden dat potentiële

vrijwilligers eerder op het idee komen om voor de betreffende organisatie vrijwilligerswerk te gaan doen. Door bij de werving meer vanuit het perspectief van de potentiële vrijwilliger te denken, aan te sluiten bij diens mogelijkheden en meer nadruk te leggen op de voordelen die het vrijwilligerswerk voor de individuele vrijwilliger biedt, kunnen wellicht meer mensen zich aangetrokken voelen tot het werk. Dit betekent dat er meer nadruk gelegd wordt op wat iemand wél kan doen en gekeken wordt naar klussen voor de korte termijn. Door een grotere flexibiliteit en meer maatwerk, kunnen er mogelijk meer vrijwilligers gevonden worden. Verder helpt persoonlijk contact in de werving, evenals focussen op specifieke doelgroepen. Een verbeterde relatie of samenwerking met hoofdwerkgevers is ook van belang. In het kader van behouden van vrijwilligers, pogen de organisaties meer 'mee te bewegen' met het leven van de vrijwilligers. Hierdoor verwachten organisaties vrijwilligers langer voor de organisatie te kunnen behouden. Er kan sprake zijn van taakdifferentiatie en op- of afschaling van het takenpakket en van verantwoordelijkheden. Daarnaast kunnen opleidingen beter afgestemd worden op de behoeftes en mogelijkheden van vrijwilligers en zijn er maatregelen die zich focussen op waardering en wederzijdse betrokkenheid tussen organisatie en vrijwilliger.

### **Deelvraag 6**

Good practices, oftewel maatregelen die bewezen effectief zijn, zijn in dit onderzoek niet gevonden. Enerzijds komt dit doordat de bevroegde organisaties geen 0-meting hebben uitgevoerd voordat een maatregel werd ingevoerd, waardoor het niet mogelijk is om vast te stellen of er daadwerkelijk een verschil bestaat in de resultaten voor en na invoering van de maatregel. Anderzijds komt dit doordat een maatregel zelden of nooit losstaat van andere maatregelen, waardoor niet is vast te stellen welke manier of maatregel gewerkt heeft. Wel hebben de geïnterviewden oplossingen genoemd waarvan zij aangaven positieve effecten te zien. Deze oplossingen gingen uitsluitend over het werven van vrijwilligers en niet over het behouden van dezen. Daarbij werd wel aangegeven dat maatwerk nodig is en dat geen enkele (wervings-)actie garantie heeft op succes.

### **Algemene conclusie**

Hoewel de betrokken vrijwilligersorganisaties onderling verschillen als het gaat om de inzet van en eisen aan vrijwilligers, blijkt uit dit inventariserend onderzoek dat de ervaringen met werven en behouden van vrijwilligers voor een groot deel overeenkomen met de ervaringen op dit gebied binnen de brandweerorganisatie. Zo wordt het belang van direct leidinggevenden van vrijwilligers door verschillende organisaties erkend, en evenals bij de brandweer spelen deze leidinggevenden een belangrijke rol bij het behouden van vrijwilligers, onder andere door het bewaken van de cultuur en sfeer. Tevreden vrijwilligers spelen een belangrijke rol in de werving van nieuwe vrijwilligers; mond-tot-mond reclame wordt, evenals bij de brandweer, door veel organisaties ervaren als een effectieve manier van werven. De knelpunten die ervaren worden als het gaat om het werven van nieuwe vrijwilligers – beeldvorming, lange termijn, what's in it for me, onbekendheid bij hoofdwerkgevers, het perspectief van de vrijwilliger en doelgroep(verbreding) – worden ook ervaren binnen de brandweer, hoewel lokale verschillen groot kunnen zijn. Hetzelfde kan gezegd worden over de ervaren knelpunten met betrekking tot het behouden van vrijwilligers – de jongere generatie blijft minder lang, gebrek aan tijd, cultuur/sfeer op de werkvloer, overvragen van vrijwilligers, gebrek aan daadwerkelijke inzetten en leeftijd – hoewel ook hier geldt dat de verschillen tussen brandweerposten groot kunnen zijn. Oplossingen voor deze knelpunten op het gebied van werven en behouden zijn eveneens herkenbaar voor de brandweer; er zijn geen innovatieve maatregelen of activiteiten

genoemd waar de brandweerorganisatie nog (helemaal) niet aan heeft gedacht. De organisaties en de brandweer zoeken oplossingen in dezelfde richting. Oog hebben voor de wensen en mogelijkheden van de individuele vrijwilliger en voor het feit dat deze gedurende het leven kunnen veranderen. Dit kan door meer rekening te houden met de wensen en mogelijkheden van individuele vrijwilligers met betrekking tot het aantal (verplichte) bijeenkomsten en de vorm waarin opleidingen aangeboden worden. Door meer oog te hebben voor de verschillende wensen en mogelijkheden van mensen en taakdifferentiatie in te voeren waardoor het niet noodzakelijk is dat een individuele vrijwilliger álles kan, komen er wellicht ook andere doelgroepen in beeld. Hierdoor kan het aantal potentiële vrijwilligers – de figuurlijke ‘vijver’ waaruit gevist wordt – toenemen. Het zal echter een grote opgave zijn om de brandweerorganisatie zo in te richten, dat deze oplossingsrichting kan gaan werken. Er is namelijk één belangrijke, afwijkende factor die het voor de brandweer moeilijker maakt dan voor andere organisaties om flexibel om te gaan met vrijwilligers: de brandweer stelt strikte eisen aan hun beschikbaarheid en planbaarheid.

# Inleiding

Het Veiligheidsberaad heeft geconstateerd dat er diverse maatschappelijke, demografische en juridische ontwikkelingen zijn die de robuustheid en toekomstbestendigheid van het stelsel van vrijwilligheid bij de brandweer kunnen ondermijnen. Om te komen tot een goede doorontwikkeling van het huidige stelsel, is het van belang om scherp te hebben waar momenteel de belangrijkste knelpunten en uitdagingen liggen op het thema vrijwilligheid bij de brandweer en wat mogelijke oplossingsrichtingen zijn. In juni 2018 is in dat kader het Programma vrijwilligheid van start gegaan. Hierin participeren de Vakvereniging Brandweervrijwilligers, het Instituut Fysieke Veiligheid (IFV) en het ministerie van Justitie en Veiligheid. Het programma bestaat uit verschillende trajecten waarbinnen onderwerpen die met dit thema te maken hebben, worden uitgediept. De Brandweeracademie van het IFV is verantwoordelijk voor de uitvoering van de trajecten 3, 4, 5 en subtraject 5. In dit onderzoeksrapport worden de resultaten beschreven van traject 4, deelvraag 1: wat kan de Nederlandse brandweer leren van andere organisaties die met vrijwilligers werken?

## Aanleiding

Het repressieve werk van de brandweer in Nederland wordt voor het grootste deel gedaan door vrijwilligers, naast hun dagelijkse baan. In de nationale en internationale brandweernetwerken wordt echter regelmatig vernomen dat zich problemen voordoen of worden verwacht rondom vrijwilligheid, specifiek met het vinden en binden van vrijwilligers. Tot nog toe zijn deze problemen voornamelijk benaderd binnen de grenzen van de brandweerorganisatie en haar medewerkers – dat terwijl er mogelijk ook waardevolle informatie ligt bij andere vrijwilligersorganisaties. De vraag is of de problematiek rondom het vinden en binden van vrijwilligers alleen bij de brandweer speelt, of ook bij andere organisaties waar met vrijwilligers gewerkt wordt. Het is niet eerder onderzocht of, en zo ja, wat de brandweer van andere organisaties zou kunnen leren.

Cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) (2019) geven aan dat het totaal aantal Nederlanders dat vrijwilligerswerk doet, daalt. Sommige sectoren ervaren echter meer daling in vrijwilligersaantallen dan anderen en er zijn zelfs sectoren waarin recent nog een stijging was waar te nemen (Sociaal Cultureel Planbureau (SCP), 2013). De algehele daling wordt vaak toegedicht aan omgevingsfactoren zoals maatschappelijke veranderingen: vergrijzing, informatisering, individualisering en de toenemende mate waarin vrijwilligers een conflict ervaren tussen verschillende levensfasen (ook wel breuklijnen genoemd) (Van Loon & Steenbergen 2002; Van Hal et al. 2004). Voor organisaties zoals de brandweer die gebruik maken van vrijwilligers, is het zaak om te ontdekken hoe zij nieuwe vrijwilligers aan kunnen trekken en hoe zij hun huidige vrijwilligers gemotiveerd kunnen houden, zodat zij niet afhaken.

## Doel

Het is van belang om een beeld te krijgen van wat de brandweer kan leren van andere organisaties waar met vrijwilligers wordt gewerkt. Het doel is dan ook het in kaart brengen van mogelijke of reeds toegepaste oplossingsrichtingen ('good practices') die (met inachtneming van organisatorische, juridische en sectorale verschillen) mogelijk bij de brandweer zouden kunnen worden toegepast om vrijwilligheid als basis van de Nederlandse brandweer nu en in de toekomst te behouden. Als richtinggevend kader wordt daarbij nadrukkelijk gezocht naar nieuwe, innovatieve mogelijkheden die een vernieuwende aanpak kennen, en waarbij differentiatie (en dus niet uniformiteit) het uitgangspunt voor de toekomst zou kunnen zijn. Het is zeer goed mogelijk dat voor één knelpunt meerdere kansrijke oplossingen bestaan.

## Hoofd- en deelvragen

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt:

Wat kan de Nederlandse brandweer leren van de ervaringen – knelpunten, uitdagingen, (mogelijke) oplossingen/activiteiten en good practices – van andere organisaties die met vrijwilligers werken?

Om deze vraag adequaat te beantwoorden, worden de volgende deelvragen onderzocht.

1. Hoe kan de vrijwilligersorganisatie omschreven worden met betrekking tot inzet, eisen (scholing, beschikbaarheid) en begeleiding van vrijwilligers?
2. Welke specifieke kenmerken zijn er te onderscheiden die nodig zijn bij leidinggeven aan vrijwilligers of bij het managen van een vrijwilligersorganisatie? En in hoeverre wordt hier bij de werving en scholing van leidinggevendenden aandacht aan besteed?
3. Worden er nu knelpunten ervaren (of in de toekomst verwacht) bij het werven van vrijwilligers? Zo ja, welke?
4. Worden er nu knelpunten ervaren (of in de toekomst verwacht) bij het behouden/binden van vrijwilligers? Zo ja, welke?
5. Zijn er maatregelen of activiteiten getroffen of gepland om in de toekomst voldoende vrijwilligers te vinden of te behouden? Zo ja, welke maatregelen of activiteiten? En welke effecten sorteren zij?
6. Welke good practices<sup>2</sup> zijn er al te noemen om voldoende vrijwilligers te vinden of te behouden?

## Afbakening

Allereerst is het belangrijk om te vermelden dat, vanwege de beperkte doorlooptijd, dit onderzoek nadrukkelijk een inventariserend onderzoek is. Op basis van één (groeps)gesprek per organisatie (en literatuur indien beschikbaar) is een antwoord gezocht op de hoofd- en deelvragen. Ten tweede moet opgemerkt worden dat Nederland duizenden vrijwilligersorganisaties telt, waardoor een duidelijke afbakening van het onderzoek dan ook nodig is. Binnen een relatief korte tijd is geprobeerd om de medewerking van twaalf verschillende organisaties te verkrijgen. Elf organisaties hebben meegewerkt aan dit

---

<sup>2</sup> In dit onderzoek wordt onder 'good practices' maatregelen verstaan die bewezen effectief zijn.

onderzoek, en één organisatie heeft niet gereageerd op ons (interview)verzoek. In het volgende hoofdstuk wordt verder ingegaan op de selectie van de andere sectoren en de redenen daartoe. Ten derde en laatste: er heeft geen uitvoerige literatuurstudie plaatsgevonden. De meerwaarde van dit onderzoek ligt met name in het verzamelen van ervaringen van – in meer of mindere mate – vergelijkbare organisaties die met vrijwilligers werken. In het volgende hoofdstuk wordt de selectie van deze organisaties en de mate van vergelijkbaarheid toegelicht.

## Leeswijzer

In hoofdstuk 1 wordt de onderzoeksmethode uiteen gezet. Vervolgens komt in de hoofdstukken 2 tot en met 7 elke deelvraag afzonderlijk aan de orde. De resultaten worden voornamelijk thema-gecentreerd verwerkt. Dat wil zeggen dat, met uitzondering van deelvraag 1, de organisaties die geïnterviewd zijn, niet uitgebreid apart worden besproken. Het laatste hoofdstuk bevat de conclusie en geeft een antwoord op de hoofdvraag.

# 1 Onderzoeksmethode

In dit hoofdstuk worden de methodologische keuzes die gemaakt zijn ten aanzien van de voorbereiding en de uitvoering van de interviews en het analyseren en beschrijven van de resultaten beschreven en verantwoord.

## 1.1 Verantwoording van de gekozen onderzoeksmethode

In dit deelonderzoek is gekozen voor het toepassen van een kwalitatieve onderzoeksmethode, namelijk het afnemen en analyseren van interviews. De interviews zijn gehouden met één of meerdere vertegenwoordigers per organisatie. Hoewel individuele interviews informatief zijn, is de voornaamste meerwaarde van het interviewen van meerdere respondenten in een groepsinterview dat zij op elkaar kunnen reageren (Wilkinson, 2016). Geïnterviewden kunnen elkaar aanvullen, rectificeren en een breed palet aan onderwerpen aansnijden die volgens hen relevant zijn. Het in kaart brengen van deze ervaringen gebeurt dus inductief, wat betekent dat er in de breedte informatie wordt opgehaald, wat de basis vormt voor het gedetailleerd in kaart brengen van het onderwerp van studie (Coffey & Atkinson, 1996). Deze werkwijze past bij dit beschrijvende onderzoek, dat niet is toegespitst op het toetsen van theorieën, juist is gericht op het ophalen van ervaringen, gepercipieerde problemen en mogelijke oplossingen voor die problemen.

## 1.2 Dataverzameling

Hieronder (tabel 1.1) staat een overzicht van de organisaties die geselecteerd zijn voor dit onderzoek.

Tabel 1.1 Overzicht van geselecteerde organisaties

Organisatie	Sector	Vertegenwoordigers
Politie	Openbare orde en veiligheid	> Hugo Passchier, Landelijk projectleider politievrijwilligers > Maykel van Rijen, Hoofd Expertisecentrum Personeelsvoorziening, Nationale Politie
Defensie	Openbare orde en veiligheid	> Luitenant-kolonel André van Wijk, Hoofd Bureau Reservisten Landmacht
Reddingsbrigade	Openbare orde en veiligheid	> Koen Breedveld, Directeur Reddingsbrigade
KNRM	Openbare orde en veiligheid	> Dick Veen, Operationeel Inspecteur regio Noord



Nederlandse Rode Kruis (NRK)	Zorg en welzijn	>	Carine Mieras, Hoofd noodhulp nationaal
VluchtelingenWerk Nederland	Zorg en welzijn	>	Judith Castelijns, Landelijk Adviseur Vrijwilligers
Slachtofferhulp Nederland	Zorg en welzijn	>	Jan-Thijs van Dalen, HR-beleidsadviseur
		>	Maria Reinboud, Curriculum coördinator/trainer Slachtofferhulp Academie
		>	Inzez Teurlings, HR-adviseur recruitment
KNVB	Sport	>	Guus Posthumus, Coördinator verenigingsadvies
		>	Werner ter Avest, Coördinator arbitrageopleidingen
CDA	Politiek	>	Marc Haverkamp, Senior HRM en scouting
		>	Karin Hoentjen, Secretaris binnenland
Leger des Heils	Zorg en Welzijn	>	Anna Klaassen, Adviseur Vrijwillige inzet (regio Oost & Jeugd)
Vrijwilligerscentrale	Overkoepelend	>	Marthe Kolman, Adviseur vrijwillige inzet
		>	Moyra Haaxma, Adviseur vrijwillige inzet

Het SCP onderscheidt twaalf verschillende sectoren waarin vrijwilligers werkzaam zijn (SCP, 2013). Vanwege het inventariserende karakter van dit onderzoek en de beperkte doorlooptijd zijn twaalf organisaties uit zes verschillende sectoren geselecteerd en benaderd (zie tabel 1.1). Deze organisaties vallen deels onder de sector Openbare orde en veiligheid en zijn geselecteerd, omdat deze organisaties naar verwachting de meeste overeenkomsten vertonen met de brandweerorganisatie. De brandweer wordt immers ook in deze sector ingedeeld. Er is besloten om daarnaast ook organisaties uit andere sectoren te benaderen:

- > om een zo breed mogelijk beeld te krijgen en te bezien of en zo ja waarom de problematiek ook bij totaal andere vrijwilligersorganisaties voorkomt,
- > om te bekijken welke oplossingsrichtingen daar zijn ontwikkeld, en
- > om te zien of de brandweer inspiratie kan opdoen van andere manieren van organiseren.

### 1.2.1 Topiclijst

De (groeps)interviews hebben plaatsgevonden met behulp van een semigestructureerde topiclijst (zie bijlage 1), waarbij de vragen en antwoorden niet van tevoren vastliggen, maar de onderwerpen wel. De topiclijst bestaat uit basisonderwerpen die in elk gesprek naar voren komen. Daarnaast is er in de lijst ruimte open gehouden voor specifieke vragen gericht op de organisatie. Tot slot heeft elke organisatie aan het begin van het interview de mogelijkheid gekregen om zelf thema's aan te dragen. In enkele gevallen is hier gebruik van gemaakt.

### 1.2.2 De uitvoering van het onderzoek

De contactpersonen van de geselecteerde organisaties zijn per e-mail benaderd. De contactgegevens van deze personen zijn deels achterhaald via bestaande netwerken van het IFV en deels via internet. Aan de contactpersonen is gevraagd of zij en/of een collega

interesse hebben om geïnterviewd te worden in het kader van dit onderzoek. Zie voor de email met dit verzoek bijlage 2. De nut en noodzaak van dit onderzoek werden door de meeste contactpersonen onderschreven. Eén organisatie had behoefte aan meer uitleg, maar stemde na de extra toelichting eveneens in. De contactpersoon bij de Voedselbank heeft, ondanks herhaalde pogingen via diverse kanalen, nooit gereageerd op het interviewverzoek.

De interviews vonden, afhankelijk van de voorkeur van de te interviewen persoon of personen<sup>3</sup>, plaats op het kantoor van de organisatie of op een openbare plek. Alle interviews zijn – na expliciete toestemming – opgenomen met geluidsopnameapparatuur. De uitkomsten van de interviews zijn vervolgens thematisch getranscribeerd. Daarna zijn deze interviewverslagen gecodeerd met behulp van het kwalitatieve dataverwerkingsprogramma Atlas.ti.

Hoewel de interviews de belangrijkste bron vormden voor het beantwoorden van de hoofd- en deelvragen, is dit onderzoek ook gebaseerd op door de organisaties aangeleverde documentatie. Enkele organisaties hebben op verzoek van de onderzoeker voor of na het interview namelijk relevante documentatie toegestuurd. Het aantal toegestuurde documenten was echter zeer gering. Deze documenten zijn bestudeerd en dienen (waar mogelijk) als onderbouwing of verdieping van de thema's die uit de interviews naar voren zijn gekomen. Overigens wilden enkele organisaties documenten met betrekking tot vrijwilligersmanagement en/of -beleid niet delen, omdat deze documenten als verouderd werden bestempeld. Verschillende organisaties werken ten tijde van het onderzoek aan het herzien van deze documenten.

Tot slot is de conceptversie van het rapport ter goedkeuring voorgelegd aan de geïnterviewde contactpersonen. Hun opmerkingen zijn is verwerkt, met als resultaat dit definitieve rapport. De KNRM heeft geen gebruikgemaakt van de mogelijkheid om de conceptversie te reviewen.

### 1.3 Kwaliteit van het onderzoek

Het is belangrijk om te beseffen dat de gekozen onderzoeksbenadering beperkingen kent. Omwille van efficiëntie en snelheid is (in overleg met de opdrachtgever) ervoor gekozen om twaalf (uiteindelijk elf) organisaties te betrekken in dit onderzoek. Deze organisaties en dus ook de resultaten van dit verkennende onderzoek kunnen niet één-op-één vertaald worden naar de brandweerorganisatie. In de resultaten worden algemene thema's met betrekking tot het werken met vrijwilligers beschreven, maar de eigenschappen van elke organisatie moeten in acht worden genomen bij de interpretatie van de resultaten voor de brandweerorganisatie.

Binnen één organisatie kunnen vrijwilligers op verschillende manieren worden ingezet, met uiteenlopende verantwoordelijkheden en verplichtingen. Indien dit het geval was, is ervoor gekozen om het interview toe te spitsen op de groep(en) vrijwilligers waarin de organisatie investeert (door middel van opleiding). Twee voorbeelden dienen ter illustratie: hoewel beide groepen vrijwilligers essentieel zijn binnen voetbalverenigingen, ging het gesprek bij de KNVB met name over de inzet en begeleiding van scheidsrechters en niet van

---

<sup>3</sup> In de meeste gevallen was de contactpersoon ook degene die geïnterviewd werd.

kantinemedewerkers. Daarnaast werd in het gesprek met de politie gefocust op de executieve politievrijwilligers en minder op de niet-executieve politievrijwilligers.

Tot slot kan de kanttekening geplaatst worden dat dit een verkennend onderzoek betreft waarin eenmalig met een beperkt aantal vertegenwoordigers gesproken is. In enkele gevallen was de vertegenwoordiger verantwoordelijk voor een bepaalde regio of afdeling van de organisatie. Het is daarom mogelijk dat het beeld van de manier waarop de betreffende organisaties omgaan met vrijwilligers niet compleet is. Tevens kunnen alle ontwikkelingen en ervaringen omtrent vrijwilligheid bij de betreffende organisaties simpelweg niet in één (groeps)interview besproken worden. De interviews hadden echter wél voldoende diepgang en informatiedichtheid om een onderbouwd antwoord te geven op de hoofd- en deelvragen.

# 2 Deelvraag 1: Omschrijving vrijwilligersorganisatie

Om te kunnen bepalen wat de Nederlandse brandweer kan leren van andere organisaties die met vrijwilligers werken, is het allereerst van belang inzichtelijk te hebben hoe de betreffende organisatie is opgebouwd in relatie tot vrijwilligheid. In dit hoofdstuk staat dan ook deelvraag 1 centraal: Hoe kan de vrijwilligersorganisatie omschreven worden met betrekking tot inzet, eisen (toelatingseisen, scholing, beschikbaarheid) en begeleiding van vrijwilligers?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden, is met name gebruikgemaakt van gegevens afkomstig van de websites van de betreffende organisaties, aangevuld met informatie verkregen tijdens de interviews. In enkele gevallen is aanvullende documentatie, aangeleverd door de betreffende organisatie, gebruikt.

In het vervolg van deze paragraaf wordt per organisatie beschreven welke inzet gevraagd wordt van en welke eisen (toelatingseisen, scholing, beschikbaarheid) gesteld worden aan de vrijwilligers, en hoe de begeleiding van vrijwilligers vormgegeven is.

## 2.1 Politie

Het doel van de politie is om Nederland veiliger te maken. De politie beschermt de democratie, handhaaft de wet en is het gezag op straat. Om dit te kunnen bewerkstelligen is de politie 'waakzaam en dienstbaar' aan de waarden van de rechtsstaat. Deze missie vervult de politie door situatieafhankelijk – zowel gevraagd als ongevraagd – te beschermen, te begrenzen of te bekrachtigen ([www.politie.nl](http://www.politie.nl)).

Verder staat op de website van de politie beschreven dat de politie haar missie wil volbrengen door:

- > vertrouwen te wekken door de wijze waarop zij resultaten bereikt
- > in elke situatie alert en slagvaardig op te treden
- > betrokken en daadkrachtig te helpen, de-escalerend te werken en waar nodig geweld te gebruiken
- > intensief samen te werken met burgers en partners vanuit betrokkenheid, informatie te delen en wederkerigheid
- > te leren, te innoveren en te vertrouwen op haar professionals
- > één korps te zijn: van wijk tot wereld. Lokaal verankerd en (inter)nationaal verbonden.

Sinds 1948 maken politievrijwilligers onderdeel uit van de Nederlandse politie. In augustus 2019 waren er ongeveer 2300 vrijwilligers actief, die ingedeeld kunnen worden in de volgende twee categorieën.

1. Executieve politievrijwilligers (1.300): hebben dezelfde bevoegdheden als beroepscollega's. Zij dragen een uniform, zijn (deels) bewapend en doen volwaardig politiewerk, mits volledig opgeleid voor de functie<sup>4</sup>. Ook hebben zij een rang.
2. Niet-executieve politievrijwilligers (1.100): voeren ondersteunende taken uit en assisteren bijvoorbeeld bij administratieve taken, technische taken of buurtonderzoeken.

De politie kent op dit moment de volgende aanstellingsvormen voor politievrijwilligers.

1. Politievrijwilliger-aspirant (voor generieke politieopleiding).
2. Politievrijwilliger voor de uitvoering van de politietaak (generiek); voor politievrijwilligers met een executieve aanstelling met generieke inzetbaarheid.
3. Politievrijwilliger werkzaam voor de uitvoering van technische, administratieve en andere taken ten dienste van de politie.

Met de aanpassing van het Besluit algemene rechtspositie politie (Barp) in (naar verwachting) 2020 komen er formeel twee nieuwe aanstellingsgronden bij, namelijk Politievrijwilliger voor de uitvoering van de politietaak (specifiek); voor politievrijwilligers met de executieve aanstelling met specifieke inzet én Politievrijwilliger in opleiding (voor specifieke opleiding). Tot op heden beschikt de politie over ongeveer 33 vrijwilligers die specifiek worden ingezet. De ambitie is om in 2020 ongeveer 160 nieuwe vrijwilligers voor een specifieke taak op te leiden. Voorwaardelijk daarbij is wel de aanpassing van het eerdergenoemde Barp; daarnaast dient de Politieacademie het onderwijs hiervoor geschikt te maken.

### 2.1.1 Inzet

Politievrijwilligers zijn ondersteunend aan de beroepsagenten. Zij doen dit werk naast hun reguliere werk in hun vrije tijd. De werkzaamheden lopen uiteen: van toezicht houden bij evenementen tot meehelpen bij een verkeerscontrole. Daarnaast zet de politie ook vrijwilligers in met specifieke kennis. Zo worden er bijvoorbeeld politievrijwilligers ingezet die hun ervaring en kennis op ICT-gebied beschikbaar willen stellen in een darkweb-team. Verder kunnen specifieke vrijwilligers bijvoorbeeld ook ingezet worden in het coldcase team.

### 2.1.2 Eisen

#### ***Toelatingseisen***

Om als burger een executieve politievrijwilliger te kunnen worden, moet er voldaan worden aan een aantal eisen: de minimumleeftijd is 18 jaar, men dient in het bezit te zijn van de Nederlandse nationaliteit en het opleidingsniveau is minimaal voorbereidend beroepsonderwijs (VBO). Een goede gezondheid, een behoorlijke conditie en onbesproken gedrag zijn tevens verplicht. Daarnaast dient de toekomstige politievrijwilliger te beschikken over goede contactuele eigenschappen. Verder dienen executieve politievrijwilligers een psychologische test en een sporttest af te leggen om te bepalen of ze geschikt zijn voor het werk. Tot slot hebben vrijwilligers in spe een hoge mate van discipline en zelfstandigheid nodig om uit de voeten te kunnen met 'blended learning'. Dit is een onderwijsvorm waarbij gebruik wordt gemaakt van een combinatie van afstands- en contactonderwijs. Het is een pré als de toekomstige vrijwilligers digitaal vaardig zijn.

De toelatingseisen voor niet-executieve politievrijwilligers zijn afhankelijk van de ondersteunende taken die zij uitvoeren, maar zijn doorgaans minder streng dan die van de executieve vrijwilligers. Vaak is het bijvoorbeeld niet vereist om de Nederlandse nationaliteit te hebben. Wel dienen deze vrijwilligers van onbesproken gedrag te zijn.

---

<sup>4</sup> Er zijn politievrijwilligers die niet volledig zijn opgeleid voor de functie waarin zij aangesteld zijn. Zij vervullen dan een beperkt aantal taken en werkzaamheden van die functie.

## **Scholing**

Recent is de vernieuwde initiële opleiding Vrijwillige politie 2.0 gestart. Deze opleiding duurt een jaar, heeft gemiddeld twee lesavonden per week en is op mbo-2 niveau. De opleiding wordt aangeboden op basis van blended learning. Studenten delen zelf hun studiemomenten in en kunnen zo hun opleiding aanpassen aan het eigen werk- en leefritme. Voor bepaalde onderdelen moeten vrijwilligers tussentijdse toetsen afleggen. Dit is het geval voor uitrusting en bewapening. De uitrusting en bewapening van politievrijwilligers zijn vaak hetzelfde als die van beroepscollega's. Om de uitrusting en de bewapening te mogen dragen, dienen (half)jaarlijkse toetsen afgelegd te worden ([LOPV](#)).

Opleidingen zijn onderdeel geworden van de implementatie van het nieuwe vrijwilligersbeleid. Het betreft doorstroomonderwijs voor reeds aan de politie verbonden vrijwilligers én onderwijs bestemd voor nieuwe instroom. Dit betekent een kwaliteitsimpuls voor de professionaliteit van politievrijwilligers en tevens wordt hiermee tegemoetgekomen aan de wens van vrijwilligers om zich te kunnen ontwikkelen en door te groeien. In 2018 is begonnen met het doorstroomonderwijs en 2020 wordt opnieuw gestart met initieel onderwijs voor politievrijwilligers. Dat betreft generiek onderwijs op Niveau 3 en onderwijs op het gebied van specifieke inzetbaarheid.

## **Beschikbaarheid**

Het rooster wordt in overleg met de politievrijwilliger ingevuld. Daarnaast kan er vaak zelf ingetekend worden op specifieke activiteiten. Executieve vrijwilligers (surveillance en handhaving) dienen minimaal 240 uur per jaar werk te verrichten. Een vrijwilliger met specifieke kennis moet minimaal 96 uur inzetbaar zijn.

### **2.1.3 Begeleiding**

Het hybride sturingsconcept wordt toegepast. Dit concept geeft algemene kaders voor het inrichten van de sturing op de politievrijwilligers. Leidraad hierbij is dat de organisatorische inbedding (de operationele plek waar de vrijwilliger werkt en de plek waar de vrijwilliger organisatorisch ondergebracht is), helder moet zijn. Het concept ziet onder meer toe op de plaatsing van politievrijwilligers in de eenheid, het personeelsbeheer (zoals persoonsdossiers en uitrusting), de personele zorg (zoals functioneringsgesprekken), de kennis die de politieorganisatie heeft over de specifieke deskundigheden, competenties van politievrijwilligers en de toekenning van de P-instrumenten. Binnen die kaders hebben eenheden een beperkte vrijheid om maatwerk aan te brengen. De visie, sturing en inzetmogelijkheden van de politievrijwilligers dragen eraan bij dat de vrijwilligers volledig deel uitmaken van de organisatie, zodat beroepspersoneel en vrijwilligers met én naast elkaar het politiewerk verrichten. Er is geen sprake van een separate vrijwilligersorganisatie, maar van een stevige lokale verankering. Een vrijwilliger werkt altijd in een duo of een team en vaak ook samen met de beroepsagenten.

## **2.2 Defensie**

De Nederlandse krijgsmacht is er voor de nationale veiligheid, maar treedt ook op in internationale oorlogssituaties en bij rampen. Haar missie is om te strijden voor een wereld waarin mensen in vrede, vrijheid en veiligheid kunnen leven ([www.defensie.nl](http://www.defensie.nl)).

Verder staat op de website van Defensie beschreven wat haar drie hoofdtaken zijn:

- > beschermen van het eigen grondgebied en dat van bondgenoten

- > beschermen en bevorderen van de (internationale) rechtsorde en stabiliteit
- > civiele autoriteiten steunen bij rechtshandhaving, rampenbestrijding en humanitaire hulp.

Vrijwillige militairen worden binnen Defensie reservisten<sup>5</sup> genoemd. Er zijn drie soorten reservisten.

1. Reservist militaire taken: voert militaire taken uit die meestal plaatsvinden in Nederland. Denk bijvoorbeeld aan steunverlening, ceremoniële taken of beveiligingstaken.
2. Reservist Specifieke Deskundigheid: levert deskundigheid die bij Defensie ontbreekt of te beperkt beschikbaar is. Meestal is deze kennis opgedaan in de burgermaatschappij. Defensie zet deze reservisten met name in bij internationale vredesmissies.
3. Reservist Operationele Capaciteit: bestaat uit voormalige beroepsmilitairen die na hun vertrek verbonden blijven aan hun eenheid. Hierdoor blijft bestaande kennis en ervaring langer behouden binnen de eenheid.

Defensie kent drie verschillende aanstellingsvormen: burger, militair en reservist. In de toekomst wil Defensie enkel de aanstellingsvorm burger of militair hanteren, in deeltijd of voltijd. Een reservist wordt dan deeltijdmilitair.

### 2.2.1 Inzet

Reservist is een functie die meestal naast een reguliere baan wordt uitgeoefend. Er wordt vaak gesproken over parttime militairen. Reservisten kunnen voor verschillende taken ingezet worden bij de verschillende krijgsmachtsdelen.

- > Koninklijke Marine: zet reservisten onder andere in voor het begeleiden van militaire transporten met koopvaardij schepen, het ondersteunen van Defensiebrede evenementen en ter uitbreiding van de marine organisatie met een specifieke deskundigheid. Totaal aantal reservisten: 1.000.
- > Koninklijke Landmacht: zet een groot deel van de reservisten in als het Korps Nationale Reserve (Natres). De Natres bewaakt en beveiligt het Nederlandse grondgebied en ondersteunt bij grote calamiteiten zoals rampen en crises. Daarnaast zet de landmacht reservisten in voor onder andere het leveren van medische zorg aan de hele krijgsmacht, voor het leveren van deskundigheid op het gebied van cybercriminaliteit en tijdens ceremoniële aangelegenheden. Totaal aantal reservisten: 3.500.
- > Koninklijke Luchtmacht: zet reservisten in voor onder andere de bewaking van vliegbases en tijdens oefeningen, als ondersteuning van de brandweer op de vliegbases en bij de militaire luchtverkeersleiding en als erewacht tijdens militaire ceremonies. Totaal aantal reservisten: 750.
- > Koninklijke Marechaussee: zet reservisten onder andere in voor mobiel toezicht op veiligheid, voor grensbewaking en militaire politiezorg, analyse en onderzoek voor informatiegestuurd optreden en het doorzetten en afhandelen van meldingen bij het klantcontactcentrum. Totaal aantal reservisten: 250 ([www.werkenbijdefensie.nl](http://www.werkenbijdefensie.nl)).

### 2.2.2 Eisen

#### **Toelatingseisen**

Er zijn een aantal algemene toelatingseisen. De kandidaat mag geen oogafwijking hebben die groter is dan min 6 en plus 6 en dient fit genoeg te zijn voor cluster 1.<sup>6</sup> Ten slotte moet de

<sup>5</sup> Reservisten worden ingezet bij verschillende krijgsmachtdelen. Verreweg de meeste reservisten worden echter ingezet bij de Koninklijke Landmacht, waar onze respondent werkzaam is. Vanuit dat perspectief heeft hij onze vragen beantwoord. Voor de leesbaarheid is er voor gekozen om in het vervolg van het rapport de term 'defensie' te hanteren en niet 'Koninklijke Landmacht', omdat de uitspraken (grotendeels) van toepassing zijn op de andere krijgsmachtdelen.

<sup>6</sup> De keuringseisen worden afgenomen bij het Diensten Centrum Werving en Selectie. Er zijn in totaal zes clusters, waarbij de keuringseisen steeds zwaarder worden. Cluster 1 bevat de minst zware eisen, cluster 6 de zwaarste.

kandidaat slagen voor het psychologisch onderzoek, het veiligheidsonderzoek en het medisch onderzoek. Daarnaast zijn er per krijgsmachtsdeel specifieke toelatingseisen.

- > Koninklijke Marine: zowel voormalig beroepspersoneel afkomstig van de marine als burgers met een bepaalde deskundigheid kunnen solliciteren als reservist. De kandidaat moet jonger zijn dan 52 jaar en in sommige gevallen jonger dan 40 jaar (bij operationele functies). Het opleidingsniveau dient minimaal vmbo basisberoepsgericht te zijn.
- > Koninklijke Landmacht: om reservist te worden is een militaire achtergrond in de meeste gevallen niet nodig. Sinds kort is het ook mogelijk bij diverse eenheden om als voormalige beroepsmilitair verbonden te blijven aan de eenheid als reservist. De kandidaat moet tussen de 18 en 55 jaar oud zijn. Daarnaast geldt een minimale lengte van 155 cm. Het opleidingsniveau dient minstens vmbo basisberoepsgericht te zijn en men dient in het bezit te zijn van een zwemdiploma.
- > Koninklijke Luchtmacht: voor de meeste reservistenfuncties is een militaire achtergrond niet nodig. Het opleidingsniveau dient minstens vmbo kaderberoepsgericht te zijn of een vergelijkbaar diploma met Nederlands en Engels als verplichte vakken of Nederlands als tweede taal op niveau 3. Tevens dient men in het bezit te zijn van een zwemdiploma.
- > Koninklijke Marechaussee: voor een deel van de functies als reservist (zoals bij de teams Landelijke Ondersteuningsgroep, Bewaken en Beveiligen) is een achtergrond binnen de marechaussee gewenst. Voor een aantal andere functies bij onder andere de teams Cyber, Analyse en Onderzoek en Grensbewaking Schiphol is deze achtergrond niet vereist. De kandidaat moet tussen de 18 en 55 jaar oud zijn. Het opleidingsniveau dient minimaal vmbo kader te zijn ([www.werkenbijdefensie.nl](http://www.werkenbijdefensie.nl)).

### **Scholing**

Reservisten krijgen, als zij geen militaire achtergrond hebben, een twee weken durende Algemene Militaire Opleiding (AMO). Tijdens deze opleiding worden verschillende militaire basisvaardigheden aangeleerd, zoals werken in een groep en het omgaan met een wapen. Als de reservist de landmacht minder dan zes jaar geleden heeft verlaten, krijgt hij of zij een korte opfriscursus in plaats van de AMO.

Afhankelijk van de functie kunnen aanvullende opleidingen nodig zijn. Bij de Koninklijke Landmacht volgt men bijvoorbeeld na de AMO een interne opleiding bij een eenheid.

Een reservist bij de Koninklijke Luchtmacht, zonder achtergrond bij Defensie, krijgt eerst een Algemene Reservisten Opleiding Basis (ARB). Tijdens deze opleiding worden de basisvaardigheden geleerd die nodig zijn om als militair te kunnen functioneren. Afhankelijk van de functie zijn mogelijk aanvullende opleidingen nodig, zoals bedrijfshulpverlening, een rijopleiding of een officiersopleiding aan de Koninklijke Militaire Academie.

### **Beschikbaarheid**

Hoewel iemand vrijwillig reservist wordt, zijn de afspraken die gemaakt zijn niet vrijblijvend. De reservist en Defensie maken gezamenlijk afspraken over de frequentie en duur van de inzet, waarbij de reservist aan moet geven hoeveel tijd hij of zij maximaal beschikbaar heeft. Gemiddeld genomen worden reservisten rond de 200 tot 300 uur per jaar ingezet.

### **2.2.3 Begeleiding**

De begeleiding van reservisten kent een vergelijkbare structuur als die van de beroepsmilitairen. De leidinggevendenden behoren tot de staf van een compagnie of bataljon. Per 1000 reservisten zijn er ongeveer 6 tot 7 beroeps stafleden ter ondersteuning en begeleiding.



## 2.3 Reddingsbrigade Nederland

Het doel van Reddingsbrigade Nederland is om meer veiligheid te creëren in, op en langs het water. Reddingsbrigade Nederland bestaat uit 160 reddingsbrigades (clubs) en afdelingen Zwemmend Redden van zwemverenigingen. In totaal zijn er 23.000 leden ([www.reddingsbrigade.nl](http://www.reddingsbrigade.nl)).

Reddingsbrigade Nederland maakt in de hulpverlening onderscheid tussen twee soorten vrijwilligers.<sup>7</sup>

1. 'Lifesaver': bekwaamt zich erin drenkelingen te redden en de zelfredzaamheid te vergroten. Een lifesaver kan eerste hulp verlenen aan drenkelingen, hij of zij heeft de juiste vaardigheden om drenkelingen te redden en hulp te verlenen.
2. 'Lifeguard': bekwaamt zich in professionele waterhulpverlening. Reddingsbrigades zetten lifeguards in om toezicht te houden in, op en rond het water en bij evenementen. Deze vrijwilligers richten zich primair op professionele hulpverlening. Er zijn ongeveer 2.750 actieve lifeguards.

### 2.3.1 Inzet

Vrijwilligers worden op verschillende terreinen ingezet.

- > Het verzorgen van opleidingen: kinderen leren zwemmen en stimuleren om te blijven zwemmen.
- > Het verlenen van hulp: professioneel toezicht organiseren bij evenementen en langs de Nederlandse stranden, meren en plassen. Daarnaast wordt eerste hulp geboden, wordt geholpen bij het zoeken naar vermiste personen en wordt samen met veiligheidsregio's een Nationale Reddingsvloot paraat gehouden voor inzet in geval van overstromingen.
- > Het geven van advies en voorlichting: voorlichting geven over het voorkomen van verdrinkingen en adviezen geven aan overheden en andere stakeholders om de waterveiligheid te vergroten.

### 2.3.2 Eisen

#### **Toelatingseisen**

Er zijn beperkte toelatingseisen; in principe mag iedereen lifeguard worden. Wel zijn er voor diverse functies formele fysieke testen. Daarnaast dient een Verklaring Omtrent Gedrag (VOG) ingeleverd te worden (interview).

#### **Scholing**

Om lifeguard te worden, dient een algemene opleiding gevolgd te worden. Deze opleiding wordt door de lifeguard zelf betaald, hoewel in veel gemeentes de kosten hiervan worden terugbetaald (met name in kustgemeentes die een dienstverleningsovereenkomst hebben afgesloten met de reddingsbrigade). Daarnaast zijn er zowel diverse opleidingen per deelterrein (bijvoorbeeld het besturen van voertuigen, strand versus open water), maar ook in de hiërarchische lijn (bijvoorbeeld opleidingen tot postcommandant of officier van dienst).

#### **Beschikbaarheid**

De vereiste beschikbaarheid van vrijwilligers is afhankelijk van hun functie. Daarnaast speelt de tijd van het jaar een rol: tijdens de zomer (1 mei tot 1 september) worden de meeste

---

<sup>7</sup> Vanwege de overeenkomst met de brandweer ligt de focus in het vervolg van dit onderzoek op de lifeguard en in mindere mate op de lifesaver, zie ook paragraaf 1.3.

vrijwilligers ingezet. Ook staan er 365 dagen per jaar, 24 uur per dag vrijwilligers klaar, die ingezet kunnen worden na een alarmering. Lifeguards hebben een dienstrooster. Hoe de diensten werken, varieert per reddingsbrigade. Elke brigade heeft namelijk een eigen werkwijze om haar leden aan te sturen. Sommige brigades hebben een rooster en een mobiele applicatie, terwijl andere een kladblaadje of Excelsheet gebruiken (interview).

### 2.3.3 Begeleiding

Iedere brigade staat onder leiding van een postcommandant. Postcommandanten stromen door binnen de brigade: vaak hebben zij eerst (jarenlange) ervaring opgedaan als lifesaver en lifeguard.

## 2.4 Koninklijke Nederlandse Redding Maatschappij (KNRM)

De Koninklijke Nederlandse Redding Maatschappij (KNRM) is hulpverlener op alle wateren en in het werkgebied van de Nederlandse Kustwacht.<sup>8</sup> Het doel is om mensen te redden en te helpen. De volgende taken behoren tot de KNRM:

- > het verlenen van hulp en bijstand aan hen die voor de Nederlandse kust in gevaar zijn of dreigen in gevaar te geraken
- > het in stand houden van een radio medische dienst
- > het verzorgen van strandveiligheid
- > inhoud geven aan en verstrekken van preventieve maatregelen om incidenten te voorkomen op en aan het water.

De KNRM heeft op dit moment de beschikking over 1300 vrijwilligers ([www.knrm.nl](http://www.knrm.nl)).

### 2.4.1 Inzet

Vrijwilligers worden op verschillende manieren ingezet, afhankelijk van de functie.

- > De voorzitter, secretaris en penningmeester maken onderdeel uit van de Plaatselijke Commissie.
- > Er zijn diverse coördinatoren: coördinator Opleiden en Oefenen, coördinator Materieel, coördinator Communicatie & Fondsenwerving.
- > Behalve varende functies als schipper en opstapper zorgt de motordrijver voor het technisch onderhoud van de reddingboot.
- > De ploegleider zorgt dat het Kusthulpverleningsvoertuigvoertuig (KHV) en/of de lanceervoertuigen in goede staat zijn en op ieder moment uitruk gereed zijn. De chauffeur bestuurt het KHV of het lanceervoertuig.
- > De helper aan de wal vervult taken die niet tot de operationele uitvoering behoren, van onderhoud tot gastheerschap.

De organisatieonderdelen bestuur, beleid en ondersteuning worden door beroepsmensen ingevuld.

### 2.4.2 Eisen

#### ***Toelatingseisen***

De KNRM heeft diverse toelatingseisen om vrijwilliger te kunnen worden. Een vrijwilliger op een reddingboot dient tussen de 18 en (in principe) 45 jaar te zijn. Deze leeftijdsgrenzen zijn

---

<sup>8</sup> Het werkgebied van de Nederlandse Kustwacht omvat de Nederlandse territoriale wateren en het Nederlandse deel van de EEZ, Exclusieve Economische Zone alsmede de Nederlandse FIR.

vastgesteld in verband met de verantwoordelijkheid en de risico's die het varen op snelle boten met zich meebrengt. Toch wordt daar flexibel mee omgegaan: tussen 55 en 60 jaar mag er gevaren worden met ontheffing. Verder worden vrijwilligers gekeurd op hun gezondheid volgens het KNRM-keuringsbeleid. Omdat bij een alarmering binnen 10 tot maximaal 15 minuten moet worden uitgerukt, dient een vrijwilliger nabij een boothuis te wonen en/of te werken om binnen de gestelde tijd aanwezig te kunnen zijn. Ten slotte wordt het belangrijk gevonden dat een vrijwilliger van de KNRM steun krijgt van het thuisfront.

### **Scholing**

Zodra mensen zich bij een reddingsstation aanmelden als vrijwilliger, worden ze eerst 'opstapper op proef'. Dit is om te bepalen of het vrijwilligerswerk bij de persoon past, maar ook te ervaren of de persoon in de groep past. De opleiding bestaat uit drie onderdelen en duurt één tot twee jaar. De opleiding wordt afgerond met een trainingsweek in Schotland. In alle trainingen en opleidingen (in totaal zeven) komen onderwerpen als veiligheid, communicatie, navigatie en techniek aan de orde. De opleidingskosten (15.000 euro) worden volledig betaald door de KNRM.

### **Beschikbaarheid**

De vrijwilligers staan 24 uur per dag klaar om onder alle weersomstandigheden uit te rukken vanuit 45 reddingstations met 75 reddingboten. Zij kunnen elk moment van de dag door middel van een pieper worden opgeroepen. Via deze pieper kunnen ze, op het moment van alarmeren, aangeven of ze beschikbaar zijn of niet. Vrijwilligers kunnen (daarnaast) ook onderling afspreken wie er dienst heeft oftewel beschikbaar is.

### **2.4.3 Begeleiding**

De begeleiding van de vrijwilligers gebeurt op het reddingstation door andere vrijwilligers, namelijk door de (hoofd)schipper en leden van de Plaatselijke Commissie. De mate waarin de Plaatselijke Commissie bijstuurt, verschilt per reddingstation. Bij problemen kan advies gevraagd worden aan de Operationeel Inspecteur.

## **2.5 Nederlandse Rode Kruis**

Het Nederlandse Rode Kruis (NRK) heeft als doel om hulp te bieden aan mensen in nood, waar ook ter wereld. Daarnaast beschermt het NRK levens en gezondheid en waarborgt respect voor ieder mens. In het bijzonder wordt er gelet op de mensen die het meest kwetsbaar zijn; deze mensen kunnen zonder hulp van het NRK niet overleven of in slechte gezondheid raken. De visie van het NRK is om met vrijwilligers en Rode Kruisverenigingen in 191 landen mensen voor te bereiden op mogelijke crisissituaties. Daarnaast zorgt het NRK ervoor dat mensen in staat zijn zichzelf en anderen te helpen.

Het NRK is een vereniging die bestaat uit ongeveer 20.000 vrijwilligers en 41.000 Ready2helpers (vrijwilligers die opkomen in noodsituaties, zoals bij een dreigende dijkdoorbraak). Zo'n 500 beroepskrachten ondersteunen de activiteiten van al deze vrijwilligers. Het NRK telt 202 afdelingen (en 6 Caribische afdelingen) en 24 districten ([www.rodekruis.nl](http://www.rodekruis.nl)).

### 2.5.1 Inzet

Het NRK heeft voor vrijwilligers diverse taken: hulpverlening, coördinatie, fondsenwerving, bestuurstaken, opleiding/training en hulpverlening aan vluchtelingen en tijdens evenementen. Binnen deze algemene taken kunnen vrijwilligers een specifiek werkterrein of specifieke taak kiezen: bevolkingszorg, medische ondersteuning, opsporing en contactherstel, evenementenhulp, huisbezoek afleggen bij kwetsbare mensen, EHBO-trainingen geven, voorlichting geven, studentendesks bemannen of een maatschappelijke stage lopen. Kortom: de inzet van vrijwilligers binnen het NRK is zeer divers. Tijdens het interview is aangegeven dat in de vrijwilligers van de noodhulpteams het meest wordt geïnvesteerd in de vorm van opleiding. Om die reden ligt de focus in dit onderzoek op die groep vrijwilligers.

### 2.5.2 Eisen

#### ***Toelatingseisen***

De Statuten van het NRK stellen in artikel 17 dat iedereen zich aan mag melden als vrijwilliger. Specifieke vacatures kunnen wel eisen stellen aan bijvoorbeeld de beschikbaarheid, vooropleiding en fysieke staat van een vrijwilliger.

#### ***Scholing***

Een nieuwe vrijwilliger is verplicht om een introductiebijeenkomst bij te wonen. Afhankelijk van de functie die een vrijwilliger gaat bekleden, dienen er opleidingen gevolgd te worden. Een vrijwilliger bij een Noodhulpteam krijgt een opleidingstraject van vier zaterdagen, uitgebreide EHBO en een jaarlijkse bijscholing, drie dagdelen evenementen met bijscholing, twee dagdelen modules en twee tot drie keer per jaar oefeningen. Voor vrijwilligers bij bevolkingszorg is er een vergelijkbaar traject, maar zijn er minder opleidingen. De opleidingen die er zijn, zijn echter wel verplicht en de vrijwilligers worden dus gecertificeerd (interview). De kosten voor opleidingen worden betaald door het NRK.

#### ***Beschikbaarheid***

De beschikbaarheid is afhankelijk van de functie. Er is geen sprake van een dienstbetrekking tussen de vrijwilliger en het NRK, maar er wordt wel een vrijwilligersovereenkomst opgesteld waarin wederzijdse rechten en plichten staan. Vrijwilligers bij een Noodhulpteam hebben een pager en kunnen opgepiept worden. Deze vrijwilligers draaien echter geen piketdiensten en hebben niet de verplichting om op te komen. Er worden verschillende tools gebruikt om inzicht te hebben in de beschikbaarheid van deze vrijwilligers.

### 2.5.3 Begeleiding

Het NRK vindt begeleiding van vrijwilligers belangrijk. Nieuwe vrijwilligers mogen meelopen met een ervaren vrijwilliger. In ieder district waarin het NRK is opgedeeld, is een (vrijwillig) hoofd verantwoordelijk voor de begeleiding van de vrijwilligers. Hoofden zijn van groot belang, zo wordt aangegeven, omdat zij contact onderhouden met het team, opleidingen regelen, de intake van nieuwe vrijwilligers verzorgen, oefeningen organiseren, et cetera.

## 2.6 VluchtelingenWerk Nederland

VluchtelingenWerk Nederland is een organisatie die opkomt voor de belangen van asielzoekers en vluchtelingen. Er wordt ondersteuning gegeven aan asielzoekers en vluchtelingen vanaf het moment dat ze worden opgevangen totdat ze zelfstandig hun weg

hebben gevonden. VluchtelingenWerk is werkzaam in alle asielzoekerscentra (AZC's) en is actief in 300 gemeenten in heel Nederland. Er zijn 13.500 vrijwilligers actief bij VluchtelingenWerk ([www.vluchtelingenwerk.nl](http://www.vluchtelingenwerk.nl)).

### 2.6.1 Inzet

De vrijwilligersfuncties bij VluchtelingenWerk zijn talrijk en uiteenlopend. Vrijwilligers kunnen aan de slag bij noodopvangen, in AZC's, op kantoor, bij inburgeringscursussen en bij projecten. De functies lopen uiteen van persvoorlichter, taalcoach, juridisch medewerker, maatschappelijk begeleider en baliemedewerker, tot assistent beheerder noodopvang.

### 2.6.2 Eisen

#### ***Toelatingseisen***

De toelatingseisen verschillen per functie. Er worden eisen gesteld aan werk- en denkniveau, communicatieve vaardigheden, kennis van andere talen, de mate van sympathie en kennis van het (migratie)recht. In het vrijwilligersbeleid staat tevens opgenomen dat er voor elke vrijwilliger een VOG aangevraagd wordt, waarbij het principe gehanteerd wordt dat er zonder VOG geen vrijwilligerswerk bij VluchtelingenWerk kan worden uitgevoerd.

#### ***Scholing***

Voor iedere vrijwilliger is er een basiscursus<sup>9</sup> over VluchtelingenWerk en over de asielpcedure. Afhankelijk van de functie worden vervolgens nog één tot vijf aanvullende opleidingen aangeboden (interview). Verder biedt VluchtelingenWerk zijn vrijwilligers diverse aanvullende trainingen en cursussen aan.

#### ***Beschikbaarheid***

De eisen aan de beschikbaarheid van de vrijwilliger zijn afhankelijk van diens functie, maar afspraken hieromtrent gaan vaak in overleg <http://www.vluchtelingenwerk.nl/>. Het werk van een vrijwilliger bij VluchtelingenWerk houdt nooit op, zo wordt aangegeven. Dit heeft onder andere te maken met een groot verantwoordelijkheidsgevoel bij de vrijwilligers.

### 2.6.3 Begeleiding

Nieuwe vrijwilligers worden begeleid door een beroepskracht (teamleider en/of projectleider). Deze beroepskracht ondersteunt en coacht de vrijwilliger bij zijn of haar werkzaamheden. Daarnaast biedt de beroepskracht werkinhoudelijke ondersteuning, heeft aandacht voor persoonlijke ontwikkeling, en stimuleert een fijn werkklimaat voor de vrijwilliger (Vluchtelingenwerk Nederland, 2018). Het leidinggeven aan vrijwilligers verschilt per locatie. In principe is de teamleider aanwezig op de locatie waar ook de vrijwilliger werkt. Deze teamleiders zijn eveneens verantwoordelijk voor de werving van de vrijwilligers en voeren selectie- en voortgangsgesprekken met hen.

## 2.7 Slachtofferhulp Nederland

Slachtofferhulp Nederland helpt mensen die slachtoffer zijn geworden van rampen en calamiteiten, misdrijven en verkeersongevallen. Dit wordt gedaan door emotionele steun te bieden, ondersteuning te geven in het strafproces en te helpen om schade vergoed te

<sup>9</sup> De basiscursus duurde oorspronkelijk voor iedereen twee dagen, maar wordt nu veel meer toegepast aangeboden als 'blended learning' in de avonden.

krijgen. Slachtofferhulp Nederland werkt vanuit 6 regio's. Elke regio heeft een eigen regiomanager en bestaat uit meerdere locaties. In totaal zijn er 26 locaties verspreid over Nederland.

Slachtofferhulp Nederland heeft zo'n 460 betaalde werknemers en 950 vrijwilligers ([www.slachtofferhulp.nl](http://www.slachtofferhulp.nl)). Binnen Slachtofferhulp Nederland wordt overigens niet gesproken over 'vrijwilliger' maar over 'onbetaalde kracht'.

### 2.7.1 Inzet

Vrijwilligers worden bij Slachtofferhulp Nederland ingezet voor verschillende taken.

- > Algemene dienstverlening: de vrijwilliger heeft contact met slachtoffers op één van de locaties of bezoekt hen thuis. De vrijwilliger luistert naar het verhaal en geeft advies hoe ze om kunnen gaan met de gevolgen van wat ze hebben meegemaakt.
- > Juridische dienstverlening: de vrijwilliger helpt slachtoffers die hun materiële of immateriële schade vergoed willen krijgen. Indien gewenst, kan de vrijwilliger mee naar strafzittingen om het slachtoffer te steunen en kan de vrijwilliger als gemachtigde optreden bij de rechtszaak.
- > Actieve benadering: de vrijwilliger belt mensen die net een verkeersongeval, misdrijf of calamiteit hebben meegemaakt. De vrijwilliger biedt een luisterend oor en bekijkt welke hulp nodig is en verwijst waar nodig door.

### 2.7.2 Eisen

#### ***Toelatingseisen***

Alle vrijwilligers dienen een VOG te kunnen overleggen. Verder is de vrijwilliger 18 jaar of ouder en beschikt minimaal over een hbo werk- en denkniveau. Daarnaast gelden specifieke eisen voor de verschillende functies.

- > Algemene dienstverlening: de vrijwilliger dient pragmatisch ingesteld te zijn en moet in staat zijn problemen te analyseren en verwoorden.
- > Juridische dienstverlening: de vrijwilliger dient communicatief vaardig te zijn, moet zelfstandig kunnen werken, resultaatgericht zijn, kunnen samenwerken, nauwkeurig en leergierig zijn. Ook is affiniteit met recht gewenst.
- > Actieve benadering: de vrijwilliger dient communicatief sterk, sociaal en resultaatgericht te zijn, veel geduld te hebben en goed te zijn in het analyseren en verwoorden van problemen.

#### ***Scholing***

Voor alle vrijwilligersfuncties dient een basistraining gevolgd te worden over gesprekstechnieken, de basis van het Nederlands Recht en hoe mensen kunnen reageren op ingrijpende gebeurtenissen. Er worden regelmatig vervolgtrainingen aangeboden waarin meer geleerd kan worden over onderwerpen als hulpverlening aan kinderen en verkeer.

#### ***Beschikbaarheid***

Vrijwilligers moeten minimaal 8 uur per week (Algemene dienstverlening en Actieve benadering) of minimaal 12 uur per week (Juridische dienstverlening) beschikbaar zijn. De verdere verplichtingen qua beschikbaarheid verschillen per functie. Zo wordt er bij de actieve benadering gewerkt met roosters, terwijl de vrijwilligers bij de algemene dienstverlening meer flexibiliteit hebben om in te vullen wanneer ze willen werken. De ervaring is dat vrijwilligers het fijn vinden om de ruimte te hebben om hun taken zelf in te delen. Toch geldt voor alle drie de functies: vrijwillig, maar niet vrijblijvend.

### 2.7.3 Begeleiding

Het inwerktraject en de begeleiding worden verzorgd door zowel een teamleider als een mentor, zo staat beschreven in het jaarverslag (2018). De teamleider (geen vrijwilliger) is verantwoordelijk voor het inwerken en het proces, en controleert of alles goed loopt. De mentor (vrijwilliger) zorgt voor ondersteuning en begeleiding tijdens het werk.

## 2.8 Koninklijke Nederlandse Voetbal Bond

De Koninklijke Nederlandse Voetbal Bond (KNVB) ziet het als taak om voetbal toegankelijk, plezierig en aantrekkelijk te maken en houden voor zo veel mogelijk mensen in Nederland. De missie van de KNVB is om mensen te verenigen om van voetbal te genieten gedurende het hele leven. Bij de KNVB zijn zo'n 3.000 voetbalverenigingen aangesloten alwaar circa 400.000 vrijwilligers werkzaam zijn. De meeste clubs worden zelfs volledig gerund door vrijwilligers. Het voortbestaan van een sportvereniging is dus afhankelijk van de inzet van haar vrijwilligers ([www.knvb.nl](http://www.knvb.nl)). De KNVB zelf beschikt over enkele honderden vrijwilligers die specifiek voor de bond inzetbaar zijn.

### 2.8.1 Inzet

Vrijwilligers binnen de KNVB vervullen verschillende functies, zoals scheidsrechter, trainer, kantine medewerker of bestuurslid. In het vervolg van dit onderzoek wordt specifiek gefocust op de inzet van vrijwillige scheidsrechters, omdat door de KNVB in deze groep vrijwilligers wordt geïnvesteerd middels opleiding en bijscholingen.

### 2.8.2 Eisen

#### ***Toelatingseisen***

Verenigingen stellen zelf eisen aan hun vrijwilligers. Voor scheidsrechters geldt een minimumleeftijd van 16 jaar, maar met 15 jaar kan al gestart worden met de opleiding. Verder kan in principe iedereen scheidsrechter worden.

#### ***Scholing***

Scheidsrechters starten in deze functie bij verenigingen en kunnen daar via de KNVB de opleiding spelbegeleider/pupillenscheidsrechter en/of verenigingsscheidsrechter volgen. Scheidsrechteropleiding III is noodzakelijk om als KNVB-official te gaan fluiten. Naast het volgen van opleidingen kunnen scheidsrechters promoveren en degraderen op ranglijsten in het amateurvoetbal. Waardering van en rapportages over de scheidsrechter worden meegenomen in diens beoordeling. Bij een negatief oordeel kan de scheidsrechter gedegradeerd worden. Met de hoogste opleiding kan een scheidsrechter promoveren naar het hoogste niveau in het amateurvoetbal. Omschakelen richting het betaald voetbal verloopt via ontwikkeltrajecten voor talenten. Tot slot worden er door de KNVB themabijeenkomsten georganiseerd.

#### ***Beschikbaarheid***

Scheidsrechters dienen gedurende het voetbalseizoen beschikbaar te zijn en mogen niet consequent wedstrijden afzeggen (interview). Er is per jaar één verplichte bijeenkomst, waar nieuwe spelregels en belangrijke wijzigingen worden besproken.

### 2.8.3 Begeleiding

In het algemeen kan gesteld worden dat bij de meeste verenigingen een kennismakingsgesprek plaatsvindt. Vervolgens zal een vrijwilliger ingewerkt en begeleid worden door een ervaren vrijwilliger. Na de inwerkperiode krijgt de vrijwilliger een vaste begeleider (interview). Er staat een heel team van vrijwilligers om scheidsrechters heen, namelijk rapporteurs, coaches en waarnemers. Zij begeleiden de scheidsrechter, ook om diens potentie te kunnen bepalen.

## 2.9 CDA

Het CDA is een politieke partij die streeft naar een maatschappij waarin de Bijbelse gerechtigheid gestalte krijgt, de mens zijn vrijheid en verantwoordelijkheid kan beleven en waarin het welzijn van allen wordt gediend. De partij heeft haar politieke overtuiging vastgelegd in een Program van Uitgangspunten; en haar concrete doeleinden in een verkiezingsprogramma. De partij richt zich op de hele Nederlandse samenleving, zonder onderscheid naar geloofsovertuiging of maatschappelijke groepering. Het CDA heeft 45000 leden die verdeeld zijn over ongeveer 345 lokale afdelingen en van wie circa 8500 een actieve vrijwilligersfunctie vervullen ([www.cda.nl](http://www.cda.nl)).

### 2.9.1 Inzet

Vrijwilligers kunnen bij het CDA diverse taken uitvoeren. Denk hierbij aan ambassadeur zijn op sociale media, hulp bieden bij verkiezingsevenementen, het plaatsen van verkiezingsborden, optreden als publiek bij tv-debatten, canvasser zijn op straat en hulp geven bij kantoorwerk. Daarnaast zijn er ook bestuursfuncties die meer tijd vragen van vrijwilligers; hieronder wordt ingegaan op deze vrijwillige bestuursfuncties.

### 2.9.2 Eisen

#### ***Toelatingseisen***

Iedereen kan vrijwilliger bij het CDA worden; het is niet nodig om lid te zijn van de partij. Raadsleden vormen hierop een uitzondering; zij moeten wel lid zijn van een lokale of landelijke politieke partij.

#### ***Scholing***

Vrijwilligers die een bestuursfunctie bekleden, kunnen trainingen volgen; het gebruik van deze mogelijkheid verschilt per afdeling. Er zijn ook opleidings- en ontwikkelingsconsulenten in de HRM-commissies van de provincies die trainingen verzorgen voor bepaalde functies en/of vaardigheden.

#### ***Beschikbaarheid***

Het beschikbaar aantal vrijwilligers verschilt per functie en per regio. Het CDA merkt dat leden graag voor een gerichte taak en tijd worden ingezet. Er wordt actief gekeken hoe de partij de verschillende functies of taken zó kan inrichten, dat tegemoet gekomen kan worden aan de vraag op welke wijze vrijwilligers een bijdrage kunnen leveren. Een bestuursfunctie binnen het CDA is op dit moment voor vier jaar, maar er zijn al afdelingen waar dit is gehalveerd.

### 2.9.3 Begeleiding

Het bestuur van de lokale afdeling heeft (in principe, maar dit kan per afdeling verschillen) één keer per jaar een (formeel) gesprek met de raadsleden. Er zijn



functioneringsgesprekken met de lokale bestuursvoorzitter, maar ook binnen de fractie worden gesprekken gevoerd over de competenties van de leden. De fractievoorzitter heeft hier ook een rol in (interview).

## 2.10 Leger des Heils

### 2.10.1 Inzet

Het Leger des Heils is een christelijke organisatie die actief is in ruim 130 landen. Vanuit haar christelijke motivatie verleent het Leger materiële en immateriële hulp aan mensen “zonder helper”. Het Leger des Heils in Nederland is actief op het gebied van de maatschappelijke opvang, arbeidsre-integratie, reclassering, preventie en maatschappelijk herstel, verslavingszorg, kerkelijk werk en internationale ontwikkelingshulp. De 6.500 professionals en 13.000 vrijwilligers van het Leger des Heils staan per jaar klaar voor circa 75.000 mensen (aldus onze contactpersoon).

### 2.10.2 Eisen

#### ***Toelatingseisen***

Naast een VOG zijn er geen harde toelatingseisen. Wel wordt in het sollicitatiegesprek bekeken of iemand voldoet aan een aantal eigenschappen: stevig in de schoenen staan, grenzen kunnen aangeven, omgaan met agressie en affiniteit hebben met de doelgroep en het werkveld.

#### ***Scholing***

Vrijwilligers dienen een verplichte introductiebijeenkomst te volgen. Daarnaast zijn er cursussen die op vrijwillige basis gevolgd kunnen worden (interview).

#### ***Beschikbaarheid***

De vereiste beschikbaarheid verschilt per functie. Nieuwe vrijwilligers moeten een vrijwilligersovereenkomst tekenen. In een vrijwilligersovereenkomst kan worden aangegeven op welke dagen en tijden iemand beschikbaar moet zijn. De betrokkenheid van vrijwilligers wordt vergroot door het tekenen van deze overeenkomst, zo blijkt uit het interview, omdat inzichtelijk wordt gemaakt wat er wordt verwacht van de vrijwilliger. Bovendien wordt op die manier benadrukt dat het vrijwilligerswerk niet vrijblijvend is. Bij het opstellen van een dienstrooster zal zo veel mogelijk rekening gehouden worden met persoonlijke verplichtingen van de vrijwilliger, zo blijkt uit Vrijwilligersovereenkomst Korps Hilversum.

### 2.10.3 Begeleiding

Per locatie is er één begeleider/contactpersoon voor de vrijwilligers. Deze persoon functioneert als aanspreekpunt (interview). Deze begeleiding is belangrijk, aldus de organisatie, omdat vrijwilligers goed ontvangen moeten worden en op die manier ook waardering krijgen. Naast deze lokale begeleiding worden er centraal ook trainingen en informatiebijeenkomsten georganiseerd.

## 2.11 Vrijwilligerscentrale

Een Vrijwilligerscentrale fungeert als verbindende partij tussen werkgevers en mensen die vrijwilligerswerk zouden willen doen. Daarnaast geeft een Vrijwilligerscentrale organisaties

advies op aanvraag en biedt zij workshops aan waar organisaties en vrijwilligers aan deel kunnen nemen (interview). Een Vrijwilligerscentrale, en specifiek VC Utrecht, wijkt kortom af van de andere tien organisaties in dit onderzoek, omdat deze organisatie zelf (in principe) geen vrijwilligersorganisatie is (hoewel er door de VC Utrecht wel gebruikgemaakt wordt van vrijwilligers).

In het kader van dit onderzoek is gesproken met de Vrijwilligerscentrale Utrecht (VC Utrecht). VC Utrecht stimuleert en verbindt het Utrechtse vrijwilligerswerk, onder meer door een digitale vacaturebank, projecten als Nieuwe Utrechtse evenementen als de Beursvloer. VC Utrecht waardeert vrijwilligers onder andere met de Vrijwilligers Trofee en de Waarderingsmaand. Vrijwilligers en organisaties kunnen bij VC Utrecht terecht voor gratis workshops en advies op maat. VC Utrecht participeert in en ontwikkelt nieuwe samenwerkingsverbanden rond maatschappelijke vraagstukken en andere manieren waarop oude en nieuwe inwoners van de stad zich vrijwillig willen inzetten voor elkaar. Er werken 15 parttime medewerkers, circa 25 vrijwilligers en 4 bestuursleden ([www.vrutrecht.nl](http://www.vrutrecht.nl)).

### **2.11.1 Inzet**

VC Utrecht stimuleert en verbindt potentiële vrijwilligers en vrijwilligersorganisaties en vervult daarmee een soort makelaarsfunctie. De wijze waarop vrijwilligers worden ingezet is dan ook erg divers en hangt af van de organisatie waar een persoon vrijwilligerswerk gaat doen.

### **2.11.2 Eisen**

#### ***Toelatingseisen***

Dit hangt af van de organisatie waar vrijwilligers nodig zijn en de specifieke functie die vervuld moet worden. Voor iedere vrijwilliger is passend vrijwilligerswerk mogelijk.

#### ***Scholing***

Ook dit hangt af van de organisatie waar vrijwilligers nodig zijn en de specifieke functie die vervuld moet worden. Er zijn organisaties die verschillende trainingen verplicht stellen voordat mensen aan het werk kunnen gaan of die verplichte onderhoudstrainingen organiseren. Daarnaast is er ook een overkoepelende training over de vraag wat het betekent om vrijwilliger te zijn en waar basisvaardigheden worden aangeleerd (interview).

#### ***Beschikbaarheid***

VC Utrecht merkt dat vacatures voor vrijwilligersfuncties met een langere termijn (zoals bestuursfuncties, die vaak voor 4 jaar zijn), langer openstaan. De centrale neemt alleen vacatures in behandeling van maximaal 20 uur per week, omdat ze anders meer neigen naar normaal werk (interview).

### **2.11.3 Begeleiding**

VC Utrecht is een verbindende en faciliterende organisatie voor vrijwilligers én vrijwilligersorganisaties. De begeleiding van vrijwilligers verschilt per organisatie. Uit het interview wordt duidelijk dat de begeleiding van vrijwilligers zeer essentieel is. Vanuit VC Utrecht worden vrijwilligers en de organisaties ondersteund door het volgen van trainingen en door advies op maat.

# 3 Deelvraag 2: Leidinggeven aan vrijwilligers

Leidinggeven aan brandweervrijwilligers is een belangrijke, zo niet essentiële rol binnen de brandweerorganisatie. Het is dan ook van belang om te weten hoe andere vrijwilligersorganisaties hier invulling aan geven. In dit hoofdstuk staat de tweede deelvraag centraal: Welke specifieke kenmerken zijn er te onderscheiden die nodig zijn bij leidinggeven aan vrijwilligers of bij het managen van een vrijwilligersorganisatie? En in hoeverre wordt hier bij de werving en scholing van leidinggevendenden aandacht aan besteed?

## 3.1 Leidinggevende als eerste aanspreekpunt

Leidinggeven aan vrijwilligers vindt bij de ondervraagde organisaties voornamelijk lokaal plaats. Dat houdt in dat de leidinggevende fysiek aanwezig is op de locatie waar de vrijwilliger actief is. De leidinggevende fungeert daar als aanspreekpunt voor vrijwilligers: hij of zij zorgt doorgaans voor de ontvangst, de begeleiding en de waardering. Vrijwel iedere organisatie erkent het belang van deze direct leidinggevendenden. Zo geeft het **NRK** aan dat zij “ongelooflijke belangrijke personen” zijn, omdat zij contact onderhouden met het team, opleidingen regelen, de intake van nieuwe vrijwilligers verzorgen, oefeningen organiseren, et cetera. **VluchtelingenWerk** benadrukt dat de positie van leidinggevende een “sleutelfunctie” is en de **Vrijwilligerscentrale** stelt dat “alles valt of staat met die begeleiding.”

## 3.2 Kenmerken

Om de specifieke kenmerken van het leidinggeven aan vrijwilligers of van het management van een vrijwilligersorganisatie te kunnen beschrijven, wordt er in deze paragraaf onderscheid gemaakt tussen persoonskenmerken en organisatiekenmerken. Met persoonskenmerken worden de specifieke competenties bedoeld waarvan de organisaties vinden dat een leidinggevende van vrijwilligers die in zijn of haar bezit moet hebben. Met organisatiekenmerken wordt de manier bedoeld waarop inhoud is gegeven aan het management van de vrijwilligersorganisaties.

### **Persoonskenmerken**

Door een aantal organisaties wordt benoemd dat het leidinggeven aan vrijwilligers specifieke competenties vereist. De afhankelijkheidsverhouding is namelijk anders: werken met vrijwilligers is, meer dan andere werkrelaties, gebaseerd op gelijkwaardigheid.

Volgens de **Reddingsbrigade** is geduld noodzakelijk, evenals in gezamenlijkheid democratisch besluiten nemen. Bij **VluchtelingenWerk** is de direct leidinggevende van een vrijwilliger een teamleider en/of projectleider. In het functieprofiel van een teamleider staat dat diegene affiniteit moet hebben met vrijwilligers. Volgens **VluchtelingenWerk** wordt dit

echter vaak onderschat. Vrijwilligersmanagement is een vak apart. Daarbij moet de teamleider in staat zijn om ook informeel contact te houden en mee te denken in privésituaties, zo hebben vrijwilligers bij **VluchtelingenWerk** aangegeven. “Het aller-aller-allerbelangrijkste is de persoonlijke benadering: er zijn. De tijd voor vrijwilligers hebben en houden. Wij vergeten dat soms, want er komen alleen maar meer taken bij voor de teamleiders en die zijn druk-druk-druk.” Verschillende organisaties, waaronder de **Vrijwilligerscentrale**, geven aan dat de leidinggevende moet zorgen dat het werk goed wordt gedaan, maar ook dat deze betrokken blijft, grenzen kan stellen en eerlijk kan zijn over nieuwe ontwikkelingen. Daarnaast moet iemand boven het werk kunnen staan en door kunnen pakken. Als leidinggevende bij vrijwilligers is er geen stok achter de deur, “maar enkele een worst die je voor kan houden.” Het is daarom van belang om in te spelen op de motivatie en behoefte van vrijwilligers.

Het durven aanspreken van vrijwilligers is volgens diverse organisaties eveneens een belangrijke competentie van een leidinggevende, maar dit kan soms best lastig te zijn. De **Vrijwilligerscentrale** geeft aan dat een leidinggevende ook het doel van de organisatie voorop moet durven te stellen en niet alleen en altijd het doel van de vrijwilliger. Een consequentie hiervan is, dat een leidinggevende ook eerlijke en soms lastige gesprekken moet voeren met vrijwilligers over hun functioneren en toegevoegde waarde en over andere kwesties. De **Reddingsbrigade** zegt hierover: “Het is ook best ingewikkeld om leden aan te spreken met wie je samen bij de reddingsbrigade bent gegaan. [...] Die persoon heeft soms geen zin om zijn vriend die al jaren bij de Reddingsbrigade zit aan te spreken op dat hij af en toe een ‘botte boer’ is.” Een ander dilemma wordt verwoord door de **KNRM**, namelijk dat de hiërarchie tijdens het vrijwilligerswerk niet altijd overeenkomt met de hoofd baan van een vrijwilliger: “Wij hebben bijvoorbeeld een schipper gehad die in het groen werkte, en één van zijn opstappers was zijn leidinggevende vanuit de gemeente.” Dit vraagt wat van de leidinggevende kwaliteiten van, in dit geval, een schipper. De **KNRM** helpt hierbij indien nodig.

### **Organisatiekenmerken**

Er zijn een aantal verschillen te benoemen die te maken hebben met de manier waarop inhoud is gegeven aan het management van de vrijwilligersorganisaties. In deze paragraaf wordt allereerst gekeken of de leidinggevend en vrijwilligers of beroepskrachten zijn. Vervolgens is er aandacht voor de taken die een leidinggevende kan hebben en hoeveel uren hij of zij hiervoor krijgt.

Per organisatie is het verschillend of de leidinggevende een vrijwilliger is of een beroepskracht, of dat er zowel vrijwillige leidinggevend en als betaalde leidinggevend en zijn. Bij de **politie** zijn er vrijwillige leidinggevend en tot op operationeel niveau (de rangen agent, hoofdagent en brigadier).<sup>10</sup> Bij **Defensie** worden zowel vrijwilligers (reservisten) als beroepskrachten (beroepsmilitairen) ingezet als leidinggevend en. “Wij kennen dezelfde structuur bij de reservisten als bij de betaalde militairen.” In de toekomst wil de Natres het aantal beroeps stafleden uitbreiden. Bij de **KNRM** zijn de leidinggevend en (schippers) over het algemeen vrijwilliger, maar niet allemaal. Van de 45 stations hebben tien stations een schipper die betaald wordt. Ook bij het **NRK** geldt dat de leidinggevend en (coördinatoren) over het algemeen vrijwilliger zijn, hoewel er ook betaalde coördinatoren aanwezig zijn. Betaalde coördinatoren hebben een breder takenpakket; de coördinatorfunctie hebben zij ‘erbij’. Bij het **Leger des Heils** zijn de coördinatoren en aanspreekpunten mensen in een

<sup>10</sup> Het kan in praktijk voorkomen dat een vrijwillig leidinggevende een beroepskracht moet aansturen. In het kader van dit onderzoek wordt dit echter buiten beschouwing gelaten.

betaald team die het leuk vinden om met vrijwilligers te werken. Toch zijn er ook vrijwilligers met een coördinerende functie. Het grote verschil met een beroepskracht is echter dat de vrijwilligers geen eindverantwoordelijkheid dragen. Dit sluit aan bij waar de **Vrijwilligerscentrale** een “knip” zet tussen betaalde en onbetaalde krachten: niet meer dan 20 uur per week en een duidelijke scheiding tussen taken en verantwoordelijkheid.

Verder zijn er verschillen zichtbaar als er gekeken wordt naar de taken die een leidinggevende heeft en de uren die hij of zij hiervoor krijgt. **VluchtelingenWerk** geeft aan dat het afhangt van de locatie hoe de functie van leidinggevende wordt ingevuld. De teamleider is aanwezig op de locatie waar de vrijwilligers ook werken; de locatie is normaal gesproken alleen open als de teamleider er is. De teamleider verzorgt de dagelijkse begeleiding. Teamleiders zijn tevens verantwoordelijk voor de werving van vrijwilligers en voeren de selectiegesprekken en voortgangsgesprekken. Door de **Vrijwilligerscentrale** wordt de verhoogde werkdruk van leidinggevendenden van vrijwilligers genoemd. Het werk vraagt vaak meer uren dan de uren die er voor staan. Teamleiders moeten immers ook (altijd) bereikbaar zijn voor bijvoorbeeld vragen. “Hoe groter de groep, hoe meer taken er komen, en als er niet meer tijd en geld voor is, dan is de trend dat er weer taken en verantwoordelijkheden naar beneden worden ‘ge-outsourced.’” Bij het **Leger des Heils** verschilt het per team of regio wat de aanspreekpunten doen. “Sommigen zijn beter dan andere en stoppen er meer tijd in.” De **KNRM** benoemd het belang van delegeren.

### 3.3 Werving

De werving van mensen die leidinggeven aan vrijwilligers verloopt op verschillende manieren. De meest algemene manier van werven van leidinggevendenden vindt plaats binnen de eigen organisatie onder vrijwilligers die (om welke reden dan ook) positief opvallen. Hier is onder andere sprake van bij **Defensie**. Door middel van een selectie- en detectiesysteem kunnen reservisten doorstromen naar leidinggevende functies. Er wordt dus niet specifiek op geworven, en dat zal in de toekomst ook zo blijven. De organisatie ziet namelijk de waarde van de doorgroei uit de reservisten. Overigens kan er in het kader van de gewenste vermenging tussen vrijwilligers en beroepskrachten op verschillende niveaus ook ruimte zijn voor beroepsmilitairen als leidinggevende.

Bij de **Reddingsbrigade** wordt dit ook wel het “traditionele model” genoemd: de persoon met de langste werkervaring of met de meeste interesse stroomt door naar een bepaalde (leidinggevende) functie. Verschillende organisaties geven echter aan dat dit niet altijd leidt tot het vinden van de beste persoon voor de functie. Ook bij de **Reddingsbrigade** wordt daarom nagedacht over het wijzigen van het wervingsbeleid. Een dergelijke wijziging in het beleid heeft bij **VluchtelingenWerk** inmiddels plaatsgevonden. “Heel veel van onze oude teamleiders zijn oud-vrijwilligers. Maar daar heeft wel een wijziging in plaatsgevonden. Want men kwam erachter dat een goede vrijwilliger niet per se een goede teamleider is. Een teamleider zou veel meer een helicopterview moeten hebben en faciliterend moeten zijn aan de vrijwilligers. En vaak is het zo dat vrijwilligers die doorstromen naar teamleider goed zijn in de casuïstiek, maar niet de helicopterview hebben en dus altijd terug gaan naar de casuïstiek.” De **KNRM** sluit daarbij aan: “Ik herken ook dat je een goede schipper kan zijn op de boot, maar wellicht op het station niet.” (Hoofd)schippers zijn altijd vrijwilligers die begonnen zijn als opstapper. Bij het **NRK** geldt dat er van buitenaf gesolliciteerd kan worden, maar van oudsher geschiedt de benoeming als leidinggevende voornamelijk op basis van doorgroei. Tegenwoordig wordt echter ook daar veel meer gekeken naar de

kwaliteiten van de vrijwilliger dan (voornamelijk) het aantal dienstjaren. “Er zijn gewoon mensen die kwaliteiten hebben en net meelopen, en er zijn mensen die al heel lang meelopen en niet de gewenste kwaliteiten hebben. Dat is een ingewikkeld traject.” Als de vrijwillige hoofden stoppen of niet functioneren, nemen de betaalde coördinatoren het soms over. Bij het **Leger des Heils** worden leidinggevendenden/aanspreekpunten voor vrijwilligers niet per se geworven. Binnen een team worden openstaande vacatures besproken en indien mogelijk verdeeld.

### 3.4 Scholing

Er zijn grote verschillen te zien tussen de vrijwilligersorganisaties op het gebied van opleiden en trainen van leidinggevendenden. Verschillende geïnterviewden hebben aangegeven dat hun organisatie cursussen of opleidingen aan gaat bieden aan hun toekomstige (en soms bestaande) leidinggevendenden. “Leiddinggeven aan je ploeg is niet iedereen van nature gegeven”, aldus de **KNRM**. Daarnaast onderzoekt onder andere **VluchtelingenWerk** de mogelijkheid om alle teamleiders bij te scholen in het vak van vrijwilligersmanagement. Per regio heeft één teamleider de opleiding Innovatief Vrijwilligersmanagement aan de Hogeschool Utrecht gevolgd. Dat is goed bevallen, maar vanwege de tijdsbelasting is er een verkort programma bedacht van drie maanden met drie bijeenkomsten. **VluchtelingenWerk** hoopt dat nu onder alle teamleiders uit te zetten. Daarnaast is de organisatie bezig met het opzetten van een “Welkom bij de club”-programma voor nieuwe teamleiders. “Nu kom je nieuw bij een locatie, je krijgt een functiebeschrijving, en dan moet je het werk maar gewoon gaan doen. Misschien moeten wij meer aan het begin een cursus aanbieden voor teamleiders, toegespitst op hun rol. Zo kan je ook veel meer sturen op wat je wil zien in die rol, en niet wat de persoon van de buurman ingefluisterd krijgt.” Ten slotte zijn er voor teamleiders intervisiebijeenkomsten, maar vanwege een gebrek aan relevante thema’s en tijdsdruk, wordt dit niet altijd gedaan. Om schipper te worden bij de **KNRM** is het noodzakelijk om een aantal extra cursussen te volgen. Naast inhoudelijke cursussen staan ook cursussen over leidinggeven op het programma. Het **Leger des Heils** heeft één keer per jaar een bijeenkomst voor de aanspreekpunten. Bij **Slachtofferhulp Nederland** is vorig jaar voor alle teamleiders geïnterviewd waar de ontwikkelbehoeften liggen. Daarnaast heeft de organisatie recentelijk een leergang voor leidinggevendenden opgesteld, waarin verschillende thema’s en competenties worden belicht (Slachtofferhulp Nederland, 2019). Tot slot geeft de **Vrijwilligerscentrale** aan dat veel vrijwilligersorganisaties opleidingen<sup>11</sup> aanbieden om vrijwilligers in te werken, maar ook om vrijwilligers te behouden. Verder wordt gesteld dat opleidingen – voor vrijwilligers en hun leidinggevendenden – gezien kunnen worden als waardering maar ook als belasting. Het is dan ook van belang dat er voor iedere vrijwilliger, de juiste balans wordt gevonden; dit betekent het leveren van maatwerk. De ervaring leert dat met name ervaren vrijwilligers trainingen vaak onnodig vinden, terwijl jongeren enthousiaster zijn en de training ook zien als een vorm van persoonlijke ontwikkeling.

---

<sup>11</sup> Dit kunnen interne opleidingen zijn, maar ook cursussen die door externe partners worden aangeboden.

# 4 Deelvraag 3: Ervaren knelpunten bij het werven

In dit hoofdstuk worden de knelpunten beschreven die door de geïnterviewden ervaren worden bij het werven van nieuwe vrijwilligers. Hier staat dan ook de volgende deelvraag centraal: Worden er nu knelpunten ervaren (of in de toekomst verwacht) bij het werven van vrijwilligers? Zo ja, welke?

## 4.1 Beeldvorming organisatie en/of vrijwilligerswerk

Verschillende organisaties hebben aangegeven dat burgers in het algemeen, en potentiële vrijwilligers specifiek, niet altijd een (correct) beeld hebben van de organisatie en/of het vrijwilligerswerk binnen die organisatie. Het nadeel van deze ontbrekende of incorrecte beeldvorming is, dat deze groep potentiële vrijwilligers mogelijk op voorhand denkt dat het doen van vrijwilligerswerk bij de betreffende organisatie geen optie is, omdat men:

- > niet geschikt denkt te zijn
- > denkt dat het niet aansluit bij de eigen interesses en/of
- > vanwege de onbekendheid de mogelijkheid om voor de betreffende organisatie vrijwilligerswerk te doen überhaupt niet in overweging neemt.

Zo geeft **Slachtofferhulp Nederland** aan dat veel mensen geen beeld hebben van wat een vrijwilliger precies doet bij Slachtofferhulp Nederland. Dit (gebrek aan) beeld heeft enerzijds betrekking op praktische zaken, zoals het termijn/de duur van het vrijwilligerswerk en anderzijds de aard van het werk, bijvoorbeeld of het doe- of denkwerk betreft. “Veel mensen weten ook niet wat er allemaal is”, onbekendheid/onwetendheid is een grote factor aldus **De Vrijwilligerscentrale**. Het is dan ook van belang om bewustzijn te creëren over wat er allemaal mogelijk is. Hoewel **Defensie** geen problemen ervaart met het werven van nieuwe reservisten, heeft ook deze organisatie hiermee te maken: “Mensen weten gewoon niet wat de reservisten doen, en wat erbij komt kijken.” **Het Leger des Heils** geeft daarnaast aan dat het zich goed kan voorstellen dat mensen denken dat, om daar vrijwilliger te kunnen worden, het noodzakelijk is om christelijk te zijn. Dit is echter niet het geval. Daarnaast stelt de organisatie dat mensen bij hun zoveel verschillende vormen van vrijwilligerswerk kunnen doen, maar dat het beeld ‘werken “met een pittige doelgroep”’ wellicht afschrikt. Om naamsbekendheid te creëren en om zichzelf als vrijwilligersorganisatie in beeld te zetten, wordt er op sociale media het ‘verhaal van een vrijwilliger’ gebruikt, waarin de ervaring van een vrijwilliger met het vrijwilligerswerk bij het Leger centraal staat. Ook **de KNRM** heeft te maken met beeldvorming die niet overeenkomt met de werkelijkheid. Uit ervaring weet men dat potentiële vrijwilligers kunnen denken: “ze kunnen mij vast niet gebruiken, ik heb geen vaarachtergrond.” Een vaarachtergrond is echte geen vereiste. Het **NRK** tot slot, geeft aan dat beeldvorming ook belangrijk is in het kader van verwachtingsmanagement (zowel bij het werven als bij het behouden van vrijwilligers), bijvoorbeeld als het gaat om ingezet worden bij calamiteiten. Zo moet aan vrijwilligers bij het NRK vooraf duidelijk gemaakt worden dat zij

niet ieder weekend opgeroepen worden. Het zorgen dat potentiële vrijwilligers een realistisch beeld hebben van de organisatie en van hun eventuele werkzaamheden is niet alleen van belang bij het werven van vrijwilligers, maar ook bij het behouden van vrijwilligers. Hierop wordt nader ingegaan in het volgende hoofdstuk.

Communicatie kan een belangrijke bijdrage leveren aan (het gebrek aan) beeldvorming – in negatieve en positieve zin. **Defensie** noemt het belang van communicatie: “Wat ik aan de voorkant zie, is dat er best veel animo is, maar dat er veel onbekendheid is. Het draait dus om communicatie.” Verder vermoed **Slachtofferhulp Nederland** dat de portretten van de vrijwilligers

op de website niet aansluiten bij alle vrijwilligers en dat vrijwilligers zichzelf er niet in herkennen. Tot slot wordt door de **KNRM** een positief voorbeeld van communicatie genoemd: een agrariër die naast een reddingsstation woont, en altijd dacht: “Niks voor mij, ik ben boer en geen schipper”, totdat hij via een online campagne erachter kwam dat ook hij geschikt was als vrijwilliger.

## 4.2 Vrijwilligerswerk voor de lange termijn

Een groot aantal organisaties heeft de ervaring dat vacatures voor de lange termijn (wat daar precies onder verstaan wordt, varieert, maar in ieder geval voor een jaar of langer) lastiger in te vullen zijn. De ervaring binnen het **CDA** is dat het, vergeleken met andere vrijwilligersfuncties, lastiger is om leden te vinden die een bestuursfunctie (voorzitter, secretaris, penningmeester) willen vervullen. Dit is in principe voor vier jaar. Ook het **NRK** geeft aan dat vooral de functies voor bestuurders, vanwege de grotere tijdsinvestering, ingewikkelder zijn om in te vullen. **VluchtelingenWerk** ziet deze trend ook. In de vacatures werd tot enige tijd geleden aangegeven dat een vrijwilliger minimaal twee dagdelen in de week beschikbaar moet zijn, “maar je merkt wel dat die groep [die die tijd kan en wil vrijmaken] steeds minder wordt. Tegenwoordig wordt dit niet meer vermeld in vacatures.” “Mensen [willen] vrijwilligerswerk blijven doen, maar wel voor kortere tijd en minder tijd in de week.” Dit stelt **VluchtelingenWerk**, evenals andere organisaties, voor een uitdaging: “Het is [nu] anders omdat wij net zo veel vrijwilligers krijgen, maar voor minder uur. Dus wij hebben nu meer vrijwilligers nodig.” Het is kortom eenvoudiger om (potentiële) vrijwilligers te vinden voor kortdurende, projectmatige en/of meer flexibele vrijwilligersfuncties, zo geeft ook de **Vrijwilligerscentrale** aan: “Wij krijgen namelijk steeds vaker de vraag; ik heb een maand nu niks te doen, wat kan ik nu doen voor de korte termijn?”

Veel vrijwilligersorganisaties zijn gefundeerd op het idee dat een vrijwilliger zich voor meerdere jaren committeert. Een deel van de potentiële vrijwilligers hecht echter aan een zekere mate van vrijblijvendheid en flexibiliteit: “Ik heb zo lang voor een baas gewerkt, dus ik wil niet te veel verplichtingen.” Vrijwilliger zijn moet voor hen “niet te veel op werk gaan lijken.” De **Vrijwilligerscentrale** geeft aan dat de balans belangrijk is tussen vrijwilligheid en vrijblijvendheid. Uit ervaring weet zij echter dat dit een spanningsveld is. De balans verschilt per individu, en het is deels de taak van de leidinggevende om een gesprek over balans te voeren, aldus de centrale.

Verschillende organisaties werken met een vrijwilligersovereenkomst. Een dergelijke overeenkomst heeft naast verschillende voordelen, ook nadelen. Zo geeft het **Leger des Heils** aan dat overeenkomsten af kunnen schrikken. De organisatie wil in een



vrijwilligersovereenkomst een aantal afspraken en verwachtingen vastleggen. Deze overeenkomsten zorgen er enerzijds voor dat mensen het inzicht hebben dat er echt wat van ze verwacht wordt, maar aan de andere kant schrikken zij ook een groep af. Ook het **NRK** werkt met een vrijwilligersovereenkomst, hoewel deze recentelijk is gewijzigd: “Voorheen hadden wij een grotere vrijwilligersovereenkomst dan sommige arbeidscontracten.” Tot slot heeft een reservist een 0-urencontract; in de toekomst wordt dit mogelijk een deeltijdcontract. Hierbij is dus wel degelijk sprake van een arbeidscontract.

### 4.3 What's in it for me?

Verschillende geïnterviewden geven aan dat de motivatie van vrijwilligers aan het verschuiven is. Vrijwilligersorganisaties spelen, zo wordt aangegeven, vaak nog onvoldoende in op deze veranderende motivatie. Waar vrijwilligers in het verleden vooral gemotiveerd waren om een bijdrage aan de samenleving of aan een bepaald ideaal te leveren, kijkt de moderne vrijwilliger steeds meer naar het persoonlijke voordeel dat hij of zij kan verwerven met het doen van vrijwilligerswerk, bijvoorbeeld op het gebied van carrière of persoonlijke ontwikkeling. Het principe ‘What's in it for me?’ wordt steeds belangrijker. Dit bevestigden onder andere het **CDA**, **Slachtofferhulp Nederland**, en de **Vrijwilligerscentrale**. Zo stelt het CDA: “Je ziet wel dat ‘dé vrijwilliger’ verandert. Het zat eerst in je DNA, je hielp gewoon. Welk onderdeel je precies deed maakte niet zozeer uit, want je hielp mee aan het geheel. Tegenwoordig is het steeds meer ‘What's in it for me?’” (hier wordt in paragraaf 5.1 op teruggekomen).

Het is echter lang niet altijd duidelijk wat de voordelen zijn voor de vrijwilligers omdat campagnes of wervingsteksten hier niet altijd op gericht zijn. Ook **VluchtelingenWerk** ervaart dat het vrijwilligerslandschap veranderd is, en dat vrijwilligerswerk meer moet aansluiten bij de eigen agenda en het carrièrepad van de vrijwilliger (VluchtelingenWerk Nederland, 2018). “Wij moeten duidelijk communiceren ‘what's in it for you’.” De **Vrijwilligerscentrale** geeft aan dat benadrukt moet worden waarom een vrijwilliger het werk zou willen doen. Soms is echter voor de potentiële vrijwilliger al duidelijk wat de meerwaarde is, zo is de ervaring van **Defensie**: “Steeds meer studenten haken ook aan, zij zien het als maatschappelijke relevant, een goede studentenbaan: goede ontwikkeling, persoonlijke ontwikkeling, flexibiliteit, en verdient gewoon goed.”

De vraag ‘what's in it for me’ kan overigens ook gelden voor de werkgever. Zo heeft een internationaal softwarebedrijf contact opgenomen met de **politie** om aan te geven vrijwilligers te willen leveren voor het bestrijden van cybercrime. De reden: omdat het bedrijf ook belang heeft bij een goede samenwerking om zichzelf en andere bedrijven beter te beschermen tegen cybercrime. De **politie** geeft echter ook aan: “Je wilt niet te ver gaan, je gaat niet alles met bedrijven delen.”

### 4.4 Onbekendheid bij hoofdwerkgevers

Naast het feit dat burgers niet bekend zijn met alle aspecten van het vrijwilligerswerk, zijn ook hoofdwerkgevers lang niet altijd bekend met wat vrijwilligerswerk bij de verschillende organisaties inhoudt (zie ook paragraaf 6.1.5). Dit kan een knelpunt zijn met betrekking tot het werven van nieuwe vrijwilligers. Hoofdwerkgevers weten namelijk niet altijd wat de

voordelen zijn én wat de risico's zijn van het in dienst hebben of nemen van werknemers die vrijwilliger zijn. Als het gaat om de opkomstplicht geeft **Defensie** het volgende bijvoorbeeld: binnen 6 uur moet een peloton klaarstaan. Het is dan van belang of iemand zijn of haar werk kan laten liggen en naar de kazerne kan komen. Defensie geeft aan dat zij een juist beeld moet schetsen bij de werkgevers over deze en vergelijkbare situaties, zoals de (betaalde) consignatiediensten die vrijwilligers verrichten. Over deze diensten wordt gecommuniceerd naar de werkgevers, zodat zij weten waar zij aan toe zijn en de werknemer toestemming krijgt te vertrekken wanneer dat nodig is. De verantwoordelijkheid om de hoofdwerkgever te informeren ligt echter bij de reservist, die daarbij gebruik kan maken van een door Defensie opgestelde brochure *Mijn werknemer als reservist*.<sup>12</sup> Gezien de veelal maatschappelijke relevantie van de inzet van reservisten, ervaart Defensie geen weerstand bij hoofdwerkgevers om hieraan hun medewerking te verlenen.

## 4.5 Werving vanuit het perspectief van de vrijwilliger

Diverse organisaties hebben aangegeven het belangrijk te vinden dat de werving zo is ingericht, dat de vrijwilliger zich welkom voelt. Daarbij is het van belang dat de werving niet de eigen organisatie voorop stelt, maar dat de werving rekening houdt met het perspectief van de vrijwilliger. Dit gebeurt nu nog niet altijd. **Slachtofferhulp Nederland** geeft bijvoorbeeld aan dat de werving nu zo is ingericht dat potentiële vrijwilligers figuurlijk “bij hun kladden worden gepakt en in de nek worden gesprongen” om vrijwilliger te worden. Terwijl, zo wordt aangegeven, het werven een proces moet zijn waarin er aandacht is voor de wensen, behoeften en de motivatie van de potentiële vrijwilliger en deze rustig wordt verleid om vrijwilligerswerk te doen. De recruiter van Slachtofferhulp Nederland geeft dus “heel veel Vitamine A: aandacht, aandacht, en aandacht.” Ook de **Vrijwilligerscentrale** betoogt het belang van het positief benaderen van vrijwilligers.

Als iemand in contact is gekomen met een organisatie en vrijwilliger wil worden, is een attente houding belangrijk. De **Reddingsbrigade** stelt dat deze attente houding tot uiting kan komen door bijvoorbeeld na aanmelding snel (terug) te bellen, potentiële vrijwilligers mee te laten kijken en kennis laten maken met de passie die andere vrijwilligers voor het vak hebben. Verschillende andere organisaties hebben aangegeven dat dit nog niet altijd naar wens verloopt, waardoor potentiële vrijwilligers weken of soms zelfs maanden op de verwerking van een aanmelding moeten wachten. Het risico is dan groot dat zij afhaken.

## 4.6 Doelgroep(verbreding)

Hoewel de mond-tot-mondreclame nog steeds zeer effectief is (zie ook paragraaf 6.1.6), merken verschillende organisaties dat het nodig is om meer te doen dan dat. Er wordt steeds meer buiten de ‘traditionele’ doelgroep van vrijwilligersorganisaties gekeken. De **Reddingsbrigade** zegt hier bijvoorbeeld over: “Wij hadden een strak wervingsmodel waarbij wij bij kinderen die goed konden zwemmen de interesse wilden wekken. Maar nu is het nodig om onze doelgroep te verbreden. Wij kijken nu ook naar zij-instroom vanuit bijvoorbeeld mbo-sportopleidingen of de ALO-opleiding. Dit doen wij omdat wij wel moeten. Er zijn namelijk meer vrijwilligers nodig, ook omdat er meer mensen afhaken en ook sneller

---

<sup>12</sup> Klik [hier](#) voor de brochure.

afhaken.” Verder geeft de **KNVB** aan dat er qua communicatie en beeldvorming nog wel wat te “winnen” valt; afbeeldingen en wervingsteksten zijn nu nog vaak eenzijdig gericht op jongens.

Daarnaast veranderen doelgroepen en/of zijn simpelweg niet langer beschikbaar.

**Slachtofferhulp Nederland** stelt bijvoorbeeld dat er vroeger “een hele poule mensen [was] die vroegtijdig met pensioen ging, en dat was een hele interessante doelgroep om uit te werven.” Mensen werken nu echter veel langer door, waardoor zij andere eisen stellen aan hun vrijwilligerswerk. Ook **VluchtelingenWerk** ziet een doelgroep verdwijnen en stelt: “Ons vrijwilligersbestand was voornamelijk blank en ouder, en met name een groep vrouwen van wie de man werkte en de kinderen op school zaten. Om het maar even in hokjes te zetten. (...) En nu werken veel meer mensen met z’n tweeën, en willen [zij] nog wel iets doen, maar nou ja, ik heb zelf ook geen twee dagen of dagdelen over om iets te doen. Daarom hebben wij een behoorlijk gat te dichten als organisatie.”

Verder geven enkele organisaties aan dat zij moeite hebben met het werven van mensen met andere culturele achtergronden. De **Reddingsbrigade** geeft aan dat, ondanks de wens van de organisatie, het (nog) niet voldoende lukt om mensen met een migratieachtergrond te werven. Hoewel er zeker sprake is van diversiteit binnen Defensie, wordt aangegeven dat de grootste gemene deler de ‘blanke man’ blijft. “Wij bereiken de andere doelgroepen niet, en richten ons daar ook nog te weinig op”, aldus **Defensie**.

Daarnaast spelen demografische redenen ook een rol. De **Reddingsbrigade** merkt namelijk dat in bepaalde kustregio’s te weinig potentiële vrijwilligers wonen om de reddingsposten te vullen. De **KNRM** heeft een vergelijkbare ervaring. In verschillende, kleinere plaatsen aan de kust is het lastig om met een kleine (vergrijzende) bevolking genoeg vrijwilligers op de been te krijgen.<sup>13</sup> Op de eilanden is dit minder lastig, omdat de mensen daar vaker ook werken. De **KNRM** plaatst hierbij de kanttekening dat het niet zozeer draait om een gebrek aan vrijwilligers, maar om een gebrek aan geschikte vrijwilligers. Namelijk: vrijwilligers die overdag beschikbaar zijn.

Tot slot wordt door enkele organisaties aangegeven dat verbreding juist niet de wens is, voornamelijk vanwege (het gebrek aan) kwaliteit. Zo geeft **Slachtofferhulp Nederland** aan dat de organisatie nu heel generiek (niet gericht op een doelgroep) werft, waardoor er wel nieuwe aanmeldingen binnenkomen, maar dat de kwaliteit niet altijd voldoende is. “Een groot deel wordt niet aangenomen.” Hierop aansluitend geeft bijvoorbeeld **Defensie** aan dat er veel aanmeldingen binnenkomen, maar dat lang niet iedereen geschikt is om als reservist aan de slag te gaan. De **Vrijwilligerscentrale** benadrukt om die reden diversiteit in wervingscampagnes, afgestemd op de doelgroep: “Wij willen met onze campagnes focussen op wat je echt gaat doen (heel zichtbaar maken wat het precies inhoudt), en focussen op welke doelgroep je wilt werven. Je moet je campagnes inrichten op deze doelgroep, en de campagne kan en moet dus wel verschillen per doelgroep. Aansluiten bij de wensen en behoeften van de specifieke doelgroepen.”

---

<sup>13</sup> Hoewel dorpen met weinig inwoners niet persé altijd te maken hebben met een wervingsprobleem. Soms wordt in dergelijke plaatsen een groot verantwoordelijkheidsgevoel en zelfredzaamheid ervaren, waardoor er geen problemen zijn met het vinden van vrijwilligers.

# 5 Deelvraag 4: Ervaren knelpunten bij het behouden

In het vorige hoofdstuk is beschreven welke knelpunten ervaren worden bij het werven van nieuwe vrijwilligers. In dit hoofdstuk staan de knelpunten centraal die door de verschillende organisaties ervaren worden als het gaat om het behouden van hun vrijwilligers. Het draait daarbij om de deelvraag: Worden er nu knelpunten ervaren (of in de toekomst verwacht) bij het behouden/binden van vrijwilligers? Zo ja, welke? Verschillende knelpunten die door geïnterviewden worden ervaren op het gebied van werven, worden ook gesignaleerd op het gebied van behouden. Als dit het geval is, wordt verwezen naar het voorgaande hoofdstuk.

## 5.1 Jongere generatie blijft minder lang

Verschillende organisaties ervaren dat de 'jongere' generatie minder lang bij de vrijwilligersorganisatie blijft dan oudere generaties. Er worden hiervoor drie hoofdredenen genoemd, namelijk gebrek aan doorgroeimogelijkheden, breuklijnen in het leven en een generatieconflict.

### 5.1.1 Gebrek aan persoonlijke groei/doorgroeimogelijkheden

Meerdere organisaties geven aan het een mooie ontwikkeling te vinden dat jonge vrijwilligers hun organisatie weten te vinden, maar dat deze ontwikkeling ook een schaduwzijde kent. De jongere generatie, en dan specifiek de student-vrijwilliger, verschilt van de 'traditionele' vrijwilliger, vooral op het gebied van motivatie. In lijn met wat er beschreven staat in paragraaf 4.3, staan met name studenten (meer dan oudere vrijwilligers) stil bij de voordelen van het vrijwilligerswerk voor carrière(perspectieven) en persoonlijke ontwikkeling.

Studenten zien, bijvoorbeeld bij **Defensie**, het vrijwilligerswerk als een goede bijbaan met betrekking tot vergoedingen en/of persoonlijke ontwikkeling. Het knelpunt dat ervaren wordt door andere organisaties is dat jonge vrijwilligers stoppen met het vrijwilligerswerk als de rek uit de persoonlijke groei is en er verder niet geleerd kan worden. Zo geeft de **KNVB** aan: "Bij jongeren gaat [het] veel meer om ontwikkeling; zij willen sociale, professionele vaardigheden opdoen. Jongeren maken veel bewuster een keuze. Wij denken ook dat daarom de jongere mensen minder lang fluiten. Ze hebben na een paar jaar hun maximale niveau bereikt, ze hebben bepaalde vaardigheden opgedaan. Als de rek eruit is, en ze [bijvoorbeeld] een keer degraderen, dan stoppen ze."

Overigens wordt dit verschil in motivatie niet door alle organisaties gezien als typisch voor de jonge generatie. Zo geeft de **KNRM** aan: "Ik ken ook jongens van 20 die er altijd zijn, en als de pieper gaat alles laten vallen. Dus ik geloof er niet in dat dat een generatieding is. Ik vind niet: alle ouderen zijn er altijd, en alle jongere zijn er niet. Ook oudere mensen staan anders in het vrijwilligerswerk. Oud en jong hebben 1 gen gelijk: ik wil gewoon helpen. Dat vind ik heel mooi om te zien."

### 5.1.2 Breuklijnen in het leven

Verschillende keren is aangegeven dat jongeren stoppen met hun vrijwilligerswerk vanwege “breuklijnen in het leven”. Genoemde breuklijnen zijn bijvoorbeeld: van het ouderlijk huis verhuizen naar een eigen woning (buiten het dorp of de stad), verhuizen vanwege (het afronden van) de studie, samenwonen met partner, vader of moeder worden en het krijgen van een nieuwe baan elders in het land. Bij **Defensie** blijft ongeveer één vijfde deel na de studententijd reservist. De **Reddingsbrigade** geeft aan actiever te willen kijken naar de breuklijnen in iemands leven, zodat daar beter op ingespeeld kan worden.

Overigens zijn deze breuklijnen niet exclusief te zien bij jongeren. In het leven van elke vrijwilliger kan in principe een verschuiving van prioriteiten of tijdsinvestering plaatsvinden. Deze verschuivingen kunnen ervoor zorgen dat het vrijwilligerswerk lastiger te combineren is. Verderop wordt nader ingegaan op dit knelpunt.

### 5.1.3 Generatieconflict

Een enkele keer is specifiek benoemd dat de vermenging tussen jonge en oudere vrijwilligers om verschillende redenen heel waardevol is, maar op bepaalde plekken in de organisatie specifieke aandacht of begeleiding nodig heeft. Zo geeft de **Reddingsbrigade** aan: “Die combinatie is wel interessant en spannend. Want die jongere lifeguards hebben ook eigen ideeën, en uiten die ook in de post. Dit gaat soms in tegen hoe de oudere generatie werkt. Dit levert discussies op, en die discussies zijn belangrijk, want het maakt het werk mooier” en “jongere lifeguards voelen beperkte mogelijkheden en een streng keurslijf bij sommige brigades waar veel ouderen lifeguards zitten die het kader bepalen van de brigade. Er is dan beperkte vrijheid om zelf te experimenteren.” Overigens hoeft dit niet te betekenen dat jongeren dan (helemaal) stoppen: jongeren trekken soms naar een andere brigade.

## 5.2 (Gebrek aan) tijd

Wellicht is de meest bekende reden waarom vrijwilligers stoppen met hun vrijwilligerswerk een gebrek aan tijd. Dit onderwerp is in het vorige hoofdstuk ook al kort besproken, maar omdat tijdgebrek vooral een issue lijkt te zijn in het kader van het behoud van vrijwilligers, wordt hieronder nader op dit thema ingezoomd. Tijdgebrek blijkt verschillende aspecten en oorzaken te hebben.

### 5.2.1 Vrijwilligerswerk kost meer tijd dan gedacht

Voordat vrijwilligers daadwerkelijk starten met hun vrijwilligerswerk, wordt aangegeven hoeveel tijd hen dit (ongeveer) zal kosten (eventueel vastgelegd in een vrijwilligersovereenkomst). In praktijk kan het vrijwilligerswerk meer tijd in beslag nemen dan vooraf afgesproken en/of kan de vrijwilliger er zelf voor kiezen om er meer tijd aan te besteden. Zo geeft **VluchtelingenWerk** aan: “De grootste reden dat mensen binnen 3 maanden afhaken is dat het altijd meer tijd kost dan je denkt.” Als voorbeeld wordt de vrijwilligersfunctie taalcoach genoemd: “Taalcoach is bij uitstek een bescheiden functie bij de organisatie, maar omdat mensen graag willen helpen kan die functie uitgroeien tot soort maatschappelijk werker.”

### 5.2.2 Combinatie met een betaalde baan niet langer haalbaar

De combinatie tussen vrijwilligerswerk en een betaalde (hoofd)baan wordt tevens als reden genoemd waarom vrijwilligers stoppen met hun vrijwilligerswerk. Dit kan zijn vanwege de tijdsduur van het vrijwilligerswerk zelf, maar ook vanwege bepaalde pieken zoals het volgen van een opleiding in het kader van het vrijwilligerswerk. **VluchtelingenWerk** geeft bijvoorbeeld aan dat voornamelijk de opleidingen qua tijdsinvestering lastig te combineren zijn met een baan. Zo is het voor sommige vrijwilligers niet haalbaar om het hele opleidingsprogramma te volgen naast een baan. Daarbij zit het knelpunt echt in de tijd; vrijwilligers zeggen bijna nooit: “Nou, ik heb geen affiniteit meer met vluchtelingen.” Ook het **NRK** herkent dat het vrijwilligerswerk te veel tijd kan vragen van de vrijwilliger, waarbij specifiek de zwaarte van de opleiding wordt benoemd.

Vrijwilligers kunnen ervoor kiezen vrijwilligerswerk te doen omdat ze werkloos zijn. Op die manier doen zij (andere of meer) werkervaring op. Zodra deze vrijwilligers echter een betaalde baan krijgen, stoppen zij doorgaans met hun vrijwilligerswerk, aldus het **Leger des Heils**. Verder stelt **Slachtofferhulp Nederland**: “Je hebt namelijk ook vrijwilligers die hier werken vanuit een stage of de uitkering, en [voor hen] is ander werk een reden om te stoppen.” Het is echter onduidelijk of dit komt vanwege de combinatie tussen vrijwilligerswerk en betaald werk, of omdat de voormalige vrijwilligers hun vrijwilligerswerk slechts als tijdelijke oplossing zagen.

### 5.2.3 Reistijd

Doorgaans vindt het vrijwilligerswerk lokaal plaats, zonder lange reistijd (voor bepaalde organisaties geldt zelfs dat vrijwilligers binnen een bepaalde afstand van hun vrijwilligerswerk moeten wonen, zoals voor de **KNRM**). Die reistijd kan echter (tijdelijk) veranderen. Dit kan zijn vanwege een opleiding elders in het land, maar bijvoorbeeld ook vanwege een reorganisatie waardoor er minder locaties beschikbaar zijn. Dit geldt bijvoorbeeld voor **Slachtofferhulp Nederland**. Door het terugdringen van het aantal locaties, moesten bepaalde vrijwilligers langer reizen en zijn om die reden gestopt.

### 5.2.4 Verschuiving van prioriteit

Om verschillende redenen kan het vrijwilligerswerk geen of minder prioriteit hebben of krijgen. Bijvoorbeeld vanwege nieuwe hobby's of de eerder genoemde verschuiving (breuklijnen) in de privésfeer.

## 5.3 Cultuur/sfeer op de werkvloer

De cultuur en werksfeer op de locatie waar de vrijwilliger werkt, wordt geregeld als reden genoemd waarom vrijwilligers hun vrijwilligerswerk waarderen. Zo geeft de **Reddingsbrigade** bijvoorbeeld aan: “Zij [=de vrijwilligers] zijn beretrots dat die brigade goed draait, en zullen het niet laten gebeuren dat de brigade niet wordt gevuld. De brigade [...] wordt ook ondersteund door de gemeente door een nieuw pand, wat voor veel energie en trots zorgt. Daar zit een cirkel van energie die blijft maar stromen.” Als mensen zich niet betrokken voelen, haken zij “heel snel” af.

De keerzijde is echter, dat als de cultuur niet optimaal is, dit ook een reden kan zijn waarom vrijwilligers stoppen. De respondent van **VluchtelingenWerk** herinnert zich in dat kader een project waarbij veel vrijwilligers stopten, onder andere vanwege de cultuur. “Mensen met een vluchtelingenachtergrond stapten in een zwaar geitenwollen-sokken imago, en konden daar

niet in aarden. Dus binnen 3 maanden was die groep weer weg.” Ook bij de **Reddingsbrigade** speelt cultuur een rol bij het behouden van vrijwilligers. Tot slot benoemt ook de **KNRM** het belang van de lokale cultuur en sfeer: “[Behoud] heeft veel te maken met de sfeer op een station. Als de sfeer goed is, blijven mensen langer hangen. En als er stennis is of er zitten een aantal autoritaire mensen tussen, dan is het verloop ineens hoger.”

Zoals in hoofdstuk 3 reeds is besproken, speelt de direct leidinggevende (als eerste aanspreekpunt) een belangrijke rol in het bewaken van die cultuur en sfeer. Het **NRK** benadrukt dat de teamleiding moet aansluiten bij de behoefte van de vrijwilliger. Daarbij is draagvlak van de vrijwilligers van belang, aldus de **KNRM**: “Als je geen draagvlak hebt op het station, kun je geen schipper worden, want dan gaat niemand wat voor jou doen [...] Een schipper kan niks alleen.”

Vanwege het belang van een prettige werksfeer wordt hier door verschillende organisaties al rekening mee gehouden bij de werving en selectie van vrijwilligers. Zo geeft onder andere de **politie** aan: “Zodra ze met de opleiding beginnen, worden ze meteen verbonden aan een team. Het gebeurt bijna niet dat de persoon niet klikt met het team. De werving steek ook goed in elkaar, want er vindt ook altijd een matchingsgesprek plaats.” Potentiële vrijwilligers bij de **KNRM** gaan eerst een tijdje mee als ‘opstapper op proef’, om te kijken “of het past en hoe de persoon in de groep ligt.”

## 5.4 Het overvragen van vrijwilligers

In paragraaf 5.2 is ingegaan op het feit dat tijdsbelasting soms een reden kan zijn om te stoppen met vrijwilligerswerk. Soms betreft de tijdsbelasting niet alleen het ‘eigenlijke’ vrijwilligerswerk, maar is er ook sprake van allerlei bijkomende activiteiten die extra tijd kosten. Het gaat dan om bijvoorbeeld opleidingen, trainingen of sociale activiteiten, die soms door de organisatie worden aangeboden als blijk van waardering voor de vrijwilligers, maar die door de vrijwilligers soms juist als een last ervaren worden.

### 5.4.1 Extra activiteiten

Naast het ‘standaard’ vrijwilligerswerk organiseren organisaties voor hun vrijwilligers ook andere activiteiten, verplicht en/of vrijwillig, formeel en/of informeel van aard. Zo worden er door het **NRK** bijvoorbeeld een vrijwilligersfeest georganiseerd, een dagje uit met het team, een barbecue en bijvoorbeeld master classes. De **KNVB** organiseert naast de opleidingen voor scheidsrechters ook (gratis) themabijeenkomsten. Het **CDA** organiseert eveneens verschillende activiteiten; de meeste daarvan zijn niet verplicht.

De **Vrijwilligerscentrale** herkent dat vrijwilligers overvraagd kunnen worden door de hoeveelheid borrels, bijeenkomsten en trainingen die er zijn. “Vrijwillig maar niet vrijblijvend blijft altijd een spanningsveld. Het gaat erom of het voor die persoon in balans is. Die balans is heel belangrijk; vooral ook om uitval te voorkomen en de motivatie te behouden.” De ervaring is dat maatwerk nodig is, omdat deze balans door vrijwilligers verschillend ervaren wordt. Dit wordt ook aangegeven door het **CDA**, als het gaat om het verzorgen van opleidingen voor vrijwilligers: “Wij denken een pluspunt, maar het verschilt per vrijwilliger hoe veel opleiding een vrijwilliger wil.” De **Vrijwilligerscentrale** benadrukt daarbij dat het (deels) de taak van de leidinggevende is om dit gesprek over balans te voeren (zie ook paragraaf 4.2).

Een extra of aanvullende opleiding kan ook gezien worden als extra activiteit. Bij de **KNRM** kiezen sommige opstappers er bijvoorbeeld voor om niet door te groeien tot schipper vanwege de tijd die geïnvesteerd moet worden in de opleiding.

#### 5.4.2 Toenemende complexiteit van taken

Vrijwilligers melden zich vrijwillig bij de organisatie aan voor een bepaald takenpakket. Door uiteenlopende omstandigheden kan dit takenpakket veranderen. Vrijwilligers kunnen overvraagd worden als de complexiteit van de taken toeneemt. Zo geeft de **Reddingsbrigade** aan dat brigades in kustgemeenten problemen ervaren als het gaat om de inzet van vrijwilligers, omdat de gemeenten steeds hogere eisen stellen aan de lifeguards. Ook vanuit het publiek, c.q. de badgasten, worden steeds meer eisen gesteld. “Wij zijn dus steeds meer aan het professionaliseren en protocolleren. Maar sommige vrijwilligers kunnen hier niet in mee of willen hier niet in mee.” Die ervaring wordt ook gedeeld door **Slachtofferhulp Nederland**: “Ook de professionalisering/formalisering/protocolleren kan een reden zijn om te stoppen, als het te bureaucratisch wordt.” Soms is het onvermijdelijk om deze vrijwilligers, die niet mee kunnen of willen veranderen met de organisatie, te laten gaan. Zo heeft de **KNVB** “heel bewust gekozen om afscheid te nemen van een bepaalde groep scheidsrechters [...]. Daar zetten wij minder energie in om ze te behouden.” Enerzijds kwam de bezetting in sommige regio's hierdoor onder druk te staan, anderzijds leverde het op dat er meer waardering kwam voor de goede, fitte scheidsrechters die zijn overgebleven.

Tot slot is er een specifiek knelpunt dat door **Slachtofferhulp Nederland** wordt ervaren. Hier blijkt dat een aantal vrijwilligers al in het eerste jaar stoppen met hun vrijwilligerswerk, omdat zij het werk als te emotioneel belastend ervaren. Daar wordt bij de werving nu meer rekening gehouden, met name bij mensen die zelf ervaringsdeskundige zijn en wellicht nog niet alles hebben verwerkt.

#### 5.4.3 De supervrijwilliger

Vrijwel iedere organisatie kent ze: de ‘supervrijwilliger’. De vrijwilliger die eigenlijk altijd zijn of haar hand opsteekt als er ‘iets’ gedaan moet worden. Dergelijke vrijwilligers worden als zeer waardevol ervaren. “Heel veel mensen vervullen naast het **CDA**, nog één of meerdere vrijwilligersfuncties of -taken. Wij hebben een groep ‘supervrijwilligers’ die altijd wel tijd maken voor het **CDA**.” Het is echter van belang om de grenzen van deze vrijwilligers te bewaken; de kans is namelijk aanwezig dat zij worden overvraagd. Zo beschrijft het **NRK** een situatie waarin sommige ‘supervrijwilligers’ stoppen. “Sommige vrijwilligers doen heel veel voor het **NRK**, en merken op een gegeven moment dat ze te weinig thuis zijn, en dan [stoppen ze] uiteindelijk. [...] Dit is ingewikkeld om te sturen want je bent heel blij met ze, maar wilt ook dat ze niet te veel tijd investeren, want daardoor zijn ze kwetsbaar.” En daarmee is ook de organisatie kwetsbaar.

### 5.5 Gebrek aan daadwerkelijke inzetten

Verschillende organisaties leiden (een bepaalde groep) vrijwilligers op die ingezet worden bij calamiteiten. Maar wat als deze calamiteiten uitblijven en vrijwilligers hun opgedane kennis en vaardigheden niet kunnen toepassen in de praktijk? Dit kan een knelpunt zijn als het gaat om het behouden van vrijwilligers. **Defensie** geeft aan dat “mensen gaan mokken als ze geen missies meer hebben, en niet meer betrokken zijn.” Ook de **KNRM** geeft aan dat “de motivatie lastiger is” als er bijna nooit uitgevaren hoeft te worden. Tot slot stelt het **NRK** dat



zij hun Noodhulpteams, waarin als organisatie het meeste wordt geïnvesteerd qua opleiding, aan het terugbrengen zijn: “Want je bent mensen aan het op leiden voor iets wat haast nooit gebeurt. Er lopen hier vrijwilligers rond die al 10 jaar hier zijn maar nog nooit in actie zijn gekomen. Dat is echt een dilemma.” In 2018 zijn deze teams 30 keer ingezet.<sup>14</sup> De ervaring is dat als mensen niet gevraagd worden, ze stoppen als vrijwilliger.

## 5.6 Leeftijd (natuurlijke uitstroom)

In paragraaf 5.1 is reeds besproken dat er een knelpunt wordt ervaren in het behouden van de jongere generatie. Er wordt echter ook als een probleem gezien bij de oudere doelgroep. Bij verschillende organisaties kunnen vrijwilligers net zo lang vrijwilligerswerk blijven doen als ze zelf willen. Het is dan ook niet verwonderlijk dat deze organisaties aangeven dat een deel van hun vrijwilligers stopt vanwege hun (hoge) leeftijd. Zo geeft **Slachtofferhulp Nederland** bijvoorbeeld aan: “[...] mensen [...] stoppen vanwege de leeftijd; die zijn op gegeven moment 80 en stoppen dan.” Hoewel er wel fysieke eisen worden gesteld, is er bij de **Reddingsbrigade** geen maximum leeftijd. Er zijn veel leden van 50 of 60 jaar oud die nog bij de brigade zitten. “De meeste oudere lifeguards haken meestal vanzelf af, natuurlijke uitstroom.” Dit betekent overigens niet dat ze de brigade dan verlaten: “Deze mensen krijgen vaak wel een andere rol, bijvoorbeeld wat hand- en spandiensten te doen, omdat zij het leuk vinden om bij de post te komen. Anderen worden op latere leeftijd bijvoorbeeld instructeur. De brigade en post zijn namelijk nog wel hun ‘clubhuis’ en vriendengroep.” Voor de **KNRM** geldt dat als een schipper stopt, dit meestal vanwege leeftijd gebeurt. Dit wordt vanuit de organisatie ook aangemoedigd “[...] want doorstroom is ook belangrijk.” Dit is echter niet altijd eenvoudig: “Het is lastig dat er een soort eigenaarschap ontstaat, en dat mensen zich eigenaar van het station voelen, en als iemand dan schipper is geweest, dan is dat moeilijk om daar soms afstand van te nemen.”

## 5.7 Nu of in de toekomst?

De gesprekken met de verschillende organisaties hebben met name inzichten opgeleverd over knelpunten die *momenteel* worden ervaren. Het kan natuurlijk zo zijn dat de huidige knelpunten ook de knelpunten van de ( nabije) toekomst zullen zijn, maar dat is niet altijd zo benoemd. Slechts een enkele keer stond een geïnterviewde expliciet stil bij wat hij of zij als toekomstige knelpunten ziet ten aanzien van het behouden van vrijwilligers. Zo noemt de **Reddingsbrigade** als grote uitdaging voor de toekomst: “[...] om zowel vrijwilligers de autonomie te geven om met goede energie en motivatie het werk vorm te geven, en tegelijkertijd de wens van onder andere de bond om met z’n allen te bewaken dat het op een goede manier gaat en dat er geprofessionaliseerd wordt. Omdat dat is wat de maatschappij ook van ons verwacht”.

Als het gaat om de toekomst van vrijwilligers bij het **NRK** wordt aangegeven dat het blijven faciliteren van de vrijwilliger heel belangrijk is. Dat vraagt een kritische blik op de eigen organisatie. “Het Rode Kruis is er voor mensen in nood, daar hebben wij een aantal taken in, en als je dat goed wil blijven doen, dan moet je ook kijken naar hoe je de vrijwilliger daar zo goed mogelijk in faciliteert. Als je op dezelfde manier door blijft gaan, ga je het in de

<sup>14</sup> Er zijn 25 Noodhulpteams, ieder team bestaat uit 38 mensen. Per inzet worden 8 mensen ingezet. De kans is dus klein (38 x 25 / 8) dat een vrijwilliger in een dergelijk team daadwerkelijk wordt ingezet.

toekomst niet meer redden. Dus het is kritisch naar jezelf kijken, en dat zit op faciliteren, maar ook op kleine dingen als loslaten en vertrouwen.” Daarnaast maakt het **NRK** zich zorgen “over de groep die alleen in het klaslokaal zit voor de opleiding en voor de rest niks doet”, zoals besproken in paragraaf 5.5.

Zoals eerder besproken in hoofdstuk 3, zijn leidinggevend van vrijwilligers essentieel, ook of misschien juist als het gaat om het behouden van vrijwilligers. Als knelpunt voor de toekomst wordt door **VluchtelingenWerk**, evenals het **NRK**, het faciliteren van vrijwilligers benoemd. “Teamleiders. Er zijn genoeg vrijwilligers die iets willen doen voor **VluchtelingenWerk**, maar wij kunnen ze nog niet faciliteren. Dus ik denk dat dat de grootste uitdaging is. [...] het gaat om de vrijwillige energie.”

Tot slot is tijdens het interview met enkele organisaties de Europese Deeltijdrichtlijn ter sprake gekomen. De **KNRM** verwacht dat zij er niet “veel mee te maken krijgen.” Het enige punt van zorg is de constructie rondom hun schippers. Van de 45 stations hebben tien stations een schipper die betaald wordt; als alle schippers betaald zouden moeten, is het de vraag of de organisatie dat financieel kan bolwerken. De **Reddingsbrigade** geeft aan dat vrijwilligheid blijft, want dat “past bij de cultuur en dat [die cultuur] wil je niet weggooien. En het is ook niet te betalen om 2,700 lifeguards in dienst te nemen.” De **politie** doet onderzoek naar de effecten van de Deeltijdrichtlijn. Er wordt aangegeven dat het waarschijnlijk “iets doet” met het sentiment van politievrijwilligers, in het recente verleden hebben zij namelijk een soortgelijke verandering doorgemaakt. “Het zou wel een soort breuk zijn met het verleden. Wij hebben het ook al een keer meegemaakt met de inwerkingtreding van de Politiewet 2012, en toen kenden wij nog de term *volontair*. Die term verdween met de nieuwe Politiewet, en toen zijn er flink wat mensen gestopt die gewoon geen ambtenaar wilden worden. Dat was echt een reden om voor ze te stoppen.”

# 6 Deelvraag 5: Oplossingen

In de voorgaande twee hoofdstukken zijn verschillende knelpunten beschreven die (in de toekomst mogelijk) ervaren worden door de organisaties als het gaat om werven en behouden van vrijwilligers. In dit hoofdstuk wordt gekeken naar de oplossingen (maatregelen of activiteiten) die deze organisaties getroffen hebben of willen treffen om deze knelpunten op te lossen. Hier staat dan ook de deelvraag centraal: Zijn er maatregelen of activiteiten getroffen of gepland om in de toekomst voldoende vrijwilligers te werven of te behouden? Zo ja, welke maatregelen of activiteiten en welke effecten sorteren zij? Eerst worden oplossingen (maatregelen of activiteiten) besproken op het terrein van werving en vervolgens op dat van het behouden van vrijwilligers. Dit wil overigens niet zeggen dat voorgestelde oplossingen enkel een effect hebben op alleen werving of behoud, soms is een overlap mogelijk.

## 6.1 Oplossingen op het terrein van de werving van vrijwilligers

In deze paragraaf worden de knelpunten die in hoofdstuk 4 zijn beschreven met betrekking tot werving, gekoppeld aan de oplossingen (maatregelen of activiteiten) die door de ondervraagde organisaties zijn genoemd.

### 6.1.1 Beeldvorming organisatie en/of vrijwilligerswerk

Verschillende organisaties hebben aangegeven dat burgers in het algemeen, en potentiële vrijwilligers specifiek, niet altijd een (correct) beeld hebben van de organisatie en/of het vrijwilligerswerk binnen die organisatie. De volgende oplossingen worden genoemd.

#### ***Landelijke naamsbekendheid en imago***

Een veelgenoemde oplossing is het vergroten van de (landelijke) naamsbekendheid en het imago van de betreffende organisatie. Meerdere organisaties geven aan dat landelijke naamsbekendheid van belang is bij zowel het werven als het behouden van vrijwilligers.

Zo geeft bijvoorbeeld de **KNVB** aan dat de organisatie een “A-merk” is. Men voelt een grote trots om voor de KNVB te werken. Vrijwilligers vinden het mooi om geassocieerd te worden met het Nederlands elftal en om het scheidsrechterstenu met “De Leeuw” te dragen. De KNVB speelt hier onder andere op in door bijvoorbeeld, als collectieve waardering, bedankjes te sturen naar zijn vrijwilligers met daarop het KNVB-logo (bijvoorbeeld een vulpen of portefeuille). Het **Leger des Heils** stelt dat “mensen hen wel weten te vinden” vanwege de bekendheid van de organisatie. Momenteel creëert de organisatie naamsbekendheid onder andere door middel van het delen van ‘het verhaal van een vrijwilliger’ op Facebook en Instagram. **Slachtofferhulp Nederland** geeft aan naamsbekendheid en marketing belangrijk te vinden. De organisatie heeft de ambitie om bij de top vijf van vrijwilligersorganisaties te horen. Om dit te bewerkstelligen wil de organisatie meer inzetten op “employer branding” door middel van een goede slogan en een herkenbare huisstijl. In het Masterplan Werving & Selectie beschrijft de organisatie dat zij meer talent

willen werven en behouden “door een aansprekend ‘werkgeversmerk’ te creëren” (Slachtofferhulp Nederland, 2019). Een verbeterpunt, aldus de organisatie, zit echter nog in het positioneren als vrijwilligersorganisatie in plaats van als organisatie voor slachtoffers.

In dezelfde lijn antwoordt **VluchtelingenWerk** op de vraag of mensen hen weten te vinden, het volgende: “Ja, mensen weten ons te vinden. Wij hebben heel erg geïnvesteerd in een sterk merk. En **VluchtelingenWerk** is in Nederland een sterk merk. Op het moment dat mensen iets willen doen voor vluchtelingen, kom je heel snel [in je hoofd] uit bij Vluchtelingenwerk.” Om de landelijke naamsbekendheid te stimuleren, is het volgens **VluchtelingenWerk** van belang om als organisatie een eenduidige marketing en lay-out naar buiten te hebben. “Ondanks dat wij zes entiteiten zijn, zijn wij voor de buitenwereld één organisatie. Dus het is belangrijk om dat beeld zo te houden.” In tegenstelling tot andere organisaties, wordt vanwege het lokale karakter van het vrijwilligerswerk bij deze organisatie minder ingezet op landelijke, brede wervingscampagnes. Door lokaal te werven, kan per regio of locatie bekeken worden aan wat voor vrijwilligers behoefte is: “omdat er bij regio’s waar maar één vacature was, dan honderden aanmeldingen kwamen, en bij andere regio’s waren er geen aanmeldingen terwijl ze wel nodig waren.” Bij de organisatie werken medewerkers Vrijwilligersbeleid op regionaal niveau voor het stroomlijnen van de werving.

De **Vrijwilligerscentrale** geeft tot slot aan dat imago een belangrijke rol speelt. Dit geldt zowel voor burgers in het algemeen, als voor aspirant-vrijwilligers. Hoe wordt er over de vrijwilligersorganisatie gedacht? Het **CDA** stelt dat lokale fracties en afdelingen de effecten ondervinden van wat het landelijke imago is: “imago is zo cruciaal.”

### **Concreet en toegankelijk beeld schetsen**

Naast het profijt dat zij hebben van landelijke naamsbekendheid, ondervinden meerdere organisaties dat daarnaast concrete en toegankelijke beelden helpen bij de werving. Mensen kennen de organisatie namelijk wel, maar vragen zich soms af wat het werk van een vrijwilliger dan precies inhoudt. De volgende oplossingen zijn benoemd om dit knelpunt in de werving op te lossen.

- > Gebruik van (persoonlijke) verhalen in advertorials<sup>15</sup>. Concrete, toegankelijke verhalen van vrijwilligers lijken effectief te zijn in het werven van nieuwe vrijwilligers. Het **Leger des Heils** gebruikt, zoals hierboven beschreven, op sociale media bijvoorbeeld ‘het verhaal van een vrijwilliger’. **Slachtofferhulp Nederland** geeft aan dat inhoudelijke, ervaringsverhalen (zowel online als offline) tot de verbeelding spreken. Mensen krijgen daardoor een beter beeld van wat het vrijwilligerswerk inhoudt, en van wat zij wellicht concreet kunnen gaan doen als vrijwilliger. Er worden realistische verwachtingen geschept (Slachtofferhulp Nederland, 2019). Een voorbeeld van een ervaringsverhaal is een interview met een vrijwilliger bij Slachtofferhulp Nederland naar aanleiding van het ongeluk met de stint in Oss (RTLNieuws, 2018).
- > Inzet van ambassadeurs. Mond-tot-mondreclame wordt nog steeds gezien als een belangrijke manier om nieuwe vrijwilligers te werven. Het is dan ook niet verwonderlijk dat organisaties op verschillende manieren ambassadeurs inzetten om nieuwe vrijwilligers enthousiast te maken. De **KNVB** heeft bijvoorbeeld onderzoek gedaan naar de mate waarin scheidsrechters zich KNVB-ambassadeur voelen. Het blijkt dat de ambassadeursrol meer leeft bij jongere scheidsrechters dan bij oudere scheidsrechters. Goede, fitte scheidsrechters inspireren jongeren en dat leidt ertoe dat de KNVB steeds

<sup>15</sup> Advertorials zijn advertenties in de vorm van een verhaal/redactioneel artikel. Het woord is een samenvoeging van advertentie en editorial.

jongere scheidsrechters in de opleiding krijgt (de minimumleeftijd voor een scheidsrechter is 16 jaar, maar de opleiding kan gestart worden vanaf 15 jaar). Verder maakt de organisatie ook gebruik van (vrijwillige) ambassadeurs. Deze ambassadeurs worden getraind en geschoold om op (feestelijke) clubmomenten (zoals jubilea en dergelijke) als representatieve kant van de KNVB aanwezig te zijn.

- > Inspelen op mogelijke onjuiste aannames. Zo benadrukt de **KNRM** in haar online wervingscampagne (ook) dat vrijwilligers niet allerlei specifieke competenties en/of ervaringen hoeven te hebben. “Mensen zien dat dat ze niet alles al moeten kunnen, maar dat je ze dingen gaat leren. Dat is een belangrijke boodschap die je erbij zet.”

### **Communicatie**

Communicatie kan een belangrijke bijdrage leveren aan (het gebrek aan) beeldvorming – in negatieve en positieve zin. In paragraaf 4.1 is de rol van communicatie al meerdere keren ter sprake gekomen. Daarnaast zijn door de geïnterviewden de volgende oplossingen genoemd.

**VluchtelingenWerk** heeft aangegeven dat op landelijk niveau gewerkt wordt aan beeldvorming; vervolgens wordt dit verder “verplaatst” naar de lokale campagnes. Op die manier wordt **VluchtelingenWerk** landelijk als een “sterk merk” weggezet, waar op lokaal niveau van geprofiteerd kan worden (zoals eerder in deze paragraaf uitgebreid besproken). De combinatie tussen landelijk communiceren over de organisatie in combinatie met de regionale/lokale wervingsbehoeftes is een veelgenoemde oplossing.

Contact met de ‘moderne mens’ is, aldus **Slachtofferhulp Nederland**, anders dan sommige organisaties gewend zijn. Als voorbeeld wordt de manier waarop jongeren communiceren genoemd. Niet terugbellen na een voicemailbericht is niet per definitie een teken van een gebrekkige motivatie van de potentiële vrijwilliger, maar mogelijk een uiting van een andere vorm van communiceren. De jongere generatie communiceert voornamelijk via sociale media als WhatsApp, Facebook en Instagram. Organisaties missen dikwijls de aansluiting bij specifieke doelgroepen als het gaat om welk medium er gebruikt wordt, aldus **Slachtofferhulp Nederland** (zie ook paragraaf 6.1.7).

### **6.1.2 Vrijwilligerswerk voor de lange termijn**

Een groot aantal organisaties heeft de ervaring dat vacatures voor de lange termijn (voor een jaar of langer) lastiger in te vullen zijn. De volgende oplossingen zijn genoemd.

#### ***Duur vrijwilligersfunctie inkorten***

Omdat het onder andere voor het **CDA** steeds moeilijker is om vrijwilligers te vinden om bestuursfuncties in te vullen, is op bepaalde plekken in Nederland (bijvoorbeeld in Noord-Holland) de functieduur teruggebracht van vier naar twee jaar.

#### ***Aansluiten bij wensen door middel van kleinere afgebakende klussen***

Door als organisatie mee te bewegen met de wensen en mogelijkheden van vrijwilligers én door kleinere, concrete klussen aan te bieden, is het eenvoudiger om vrijwilligers te werven. Verschillende organisaties willen daarom veel meer aansluiten bij wat de persoon wél kan betekenen. **VluchtelingenWerk** geeft het volgende voorbeeld: “Wij zeggen niet meer ‘we zoeken een maatschappelijk begeleider voor 24 uur per week’ maar [zeggen] juist ‘Vind jij het leuk om een vluchteling jouw stad te laten zien, meld je dan aan.’ En vervolgens kan je het hebben over hoe je het dan voor 2 uur of 20 uur.” De organisatie wil zo aansluiten bij de

mogelijkheden van de potentiële vrijwilligers; hierbij zijn ook incidentele klussen of klussen van kortere duur mogelijk (VluchtelingenWerk Nederland, 2018). Het **CDA** geeft aan dat de partij gerichter gaat kijken naar welke talenten de potentiële vrijwilliger bezit, en op welke concrete projecten die talenten ingezet kunnen worden. “[...] zodat wij kunnen zeggen: voor dit project zien wij jou werken aan die specifieke klus, voor 3 uur per week, voor 3 maanden. Dus voor afgebakende, kortere periodes.” Bij het **Leger des Heils** melden zich allerlei ‘soorten’ vrijwilligers; gepensioneerden die doorgaans wat meer tijd hebben, maar ook vrijwilligers die over het algemeen minder tijd hebben, zoals studenten en ouders met (jonge) kinderen. De organisatie kijkt om die reden samen met vrijwilligers naar wat zij leuk vinden en wat er mogelijk is binnen de organisatie: “Als mensen maar één keer per maand iets willen doen, dan gaan wij kijken of wij dat kunnen regelen. We stellen niet te veel eisen, en vragen niet te veel uur.” Dit betekent dat er qua inzet veel creatieve variëteit mogelijk is (Leger des Heils, 2016). Tot slot ziet de **Vrijwilligerscentrale** kleinere, incidentele klussen eveneens als een oplossing en kans om potentiële vrijwilligers te werven. Met het opknippen van het werk in afgebakende taken, wordt de vrijwilliger mogelijk minder snel afgeschrikt (zie ook taakdifferentiatie in paragraaf 6.2.2).

### 6.1.3 Vrijwillig maar niet vrijblijvend

Samenhangend met de terughoudendheid van veel (potentiële) vrijwilligers voor functies voor de lange termijn, speelt mee dat deze mensen niet veel verplichtingen (meer) willen aangaan. De volgende oplossing wordt genoemd.

Verschillende organisaties werken met een vrijwilligersovereenkomst, zo ook het **NRK**. Hoewel deze overeenkomst recentelijk al is gewijzigd (ingekort), worden er in de toekomst nieuwe wijzigingen aangebracht: flexibeler kijken naar de verplichtingen, kritischer bepalen wat er van de vrijwilliger gevraagd wordt en meer vertrouwen uitstralen naar de vrijwilliger. Op die manier wordt met de overeenkomst duidelijk dat er wel bepaalde verwachtingen zijn, maar schrikt het hopelijk minder vrijwilligers af.

### 6.1.4 What’s in it for me?

Een ander knelpunt is dat potentiële vrijwilligers steeds meer kijken naar de voordelen voor zichzelf op bijvoorbeeld het gebied van carrière en persoonlijke ontwikkeling. Het principe ‘What’s in it for me?’ wordt steeds belangrijker.

Verschillende organisaties geven aan dat zij in hun wervingscampagnes (meer moeten) benadrukken wat het vrijwilligerswerk kan opleveren. Zo stelt de **Reddingsbrigade**: “Ik denk dat mensen meer nadenken over wat vrijwilligerswerk voor hen kan betekenen, en hier hun besluit op baseren. Wij kunnen hier veel beter op inspelen door bijvoorbeeld extra baten te creëren en mensen te verleiden door middel van ervaring voor carrière, een bepaalde positie in de maatschappij geven, plezier in het werk, of helpen groeien. Hier kunnen wij veel actiever beleid op voeren.” Ook het **NRK** geeft bewust te hebben gekozen om meer aandacht te schenken aan deze aspecten. Zo onderzoekt de organisatie de mogelijkheid om studenten van Hbo-opleidingen studiepunten te geven voor hun vrijwilligerswerk voor het **NRK**: “Wij willen dus op een andere manier kijken naar vrijwilligers.” Een ander voorbeeld is dat **Slachtofferhulp Nederland** een aantal opleidingen wil accrediteren om aantrekkelijker te worden voor werknemers. Daarnaast worden (afhankelijk van het soort vrijwilligerswerk) praktijktoetsen ingevoerd. Deze maatregelen zullen bepaalde mensen afschrikken, zo wordt gesteld, maar andere mensen juist ook weer aantrekken. “Wij geven in de werving ook aan

dat het serieus werk is, wat je er niet zomaar bij doet. Het is niet zo maar een baantje wat je even doet.” Dit sluit aan bij bovenstaande paragraaf 6.1.3.

### 6.1.5 Onbekendheid bij hoofdwerkgevers

Naast het feit dat potentiële vrijwilligers niet bekend zijn met alle aspecten van het vrijwilligerswerk bij de verschillende ondervraagde organisaties, weten ook hoofdwerkgevers lang niet altijd wat dit inhoudt. De volgende oplossingen worden genoemd.

Het verbeteren van de relatie en communicatie naar hoofdwerkgevers is verschillende keren als oplossing genoemd tijdens de interviews met de organisaties. In algemene zin kan er een onderscheid worden gemaakt tussen oplossingen die zich richten op het vergroten van het bewustzijn en oplossingen gefocust op het verbeteren van de relatie met de hoofdwerkgever.

- > Bewustzijn vergroten. Verschillende organisaties geven aan hoofdwerkgevers beter te (willen) informeren over de (on)mogelijkheden van het vrijwilligerswerk. Zo geeft **Defensie** bijvoorbeeld aan dat werkgevers vaak niet weten wat het vrijwilligerswerk precies inhoudt. Verder is de ervaring van **Defensie** dat door werkgevers wordt aangenomen dat bij ongevallen het bedrijf wordt benadeeld. Dit is echter niet de juiste houding en toon naar werkgevers, aldus **Defensie**. **Defensie** zit, onder andere om die reden, meer met werkgevers om tafel. In het contact met de werkgevers wordt de weerbaarheid en zelfredzaamheid van Nederland gebruikt als belangrijke kapstok. En met succes. “Wij zien steeds meer bedrijven die hierop willen aanhaken, en over de mogelijkheden willen praten.”
- > Relatie verbeteren. In enkele gevallen kan de samenwerking met of de relatie tussen de vrijwilligersorganisatie en de werkgever worden verbeterd. Zo investeert **Defensie** in de relatie met specifieke werkgevers, zoals KPN. KPN heeft recentelijk een reservistenbeleid opgezet, dat ertoe heeft geleid dat reservisten bij de KPN extra verlofdagen krijgen die enkel kunnen worden ingezet voor het reservistenwerk. De **Politie** ziet ook het belang van een verbeterde relatie met de hoofdwerkgevers. Aan de opzet hiervan wordt momenteel gewerkt. Nu heeft iedere eenheid een teamcoördinator vrijwilligers. Deze coördinator zoekt de verbinding met werkgevers. De reden voor contact is overigens ook het voorkomen van het overschrijden van de Arbeidstijdenwet: “Je wil ook weten of mensen nog wel in staat zijn, dat als ze een werkweek gehad hebben, of ze nog wel inzetbaar zijn.” Daarnaast wordt er ingezet op een goed werkgeverscontact om ervoor te zorgen dat het vrijwilligerswerk van een werknemer minder wordt gezien als een belemmering voor het bedrijf. Het feit dat werknemers zich naast hun hoofd baan inzetten als vrijwilliger kan juist ook een meerwaarde hebben voor het bedrijf. Dit zou meer benadrukt moeten worden (Politie, 2018). Bij het **Leger de Heils** leeft de wens om in de toekomst met grote werkgevers zoals de Rabobank om tafel te gaan om te bespreken wie van hen interesse heeft in vrijwilligerswerk. De **KNRM** probeert ten slotte met werkgevers in gesprek te gaan over sociale verplichtingen, omdat de ervaring is dat werkgevers nu minder oog hebben voor dergelijke verplichtingen dan vroeger. Deze aanpak helpt volgens de organisatie. Ook wanneer mensen vrijwilliger willen worden en de werkgever bezwaren heeft, zoekt de **KNRM** contact om deze bezwaren te bespreken en te bekijken wat er wél mogelijk is.

### 6.1.6 Verbetering wervingsproces vanuit het perspectief van de vrijwilliger

Diverse organisaties hebben aangegeven het belangrijk te vinden dat het wervingsproces zo is ingericht, dat de vrijwilliger zich welkom voelt. Daarbij is het van belang dat het proces niet

is ingericht vanuit de organisatie, maar vanuit het perspectief van de vrijwilliger. De volgende oplossingen worden genoemd.

### ***Persoonlijk en actief benaderen***

Een veelgenoemde oplossing is het persoonlijk en actief benaderen van potentiële vrijwilligers. De **Vrijwilligerscentrale** geeft aan dat het persoonlijk benaderen van potentiële vrijwilligers het beste werkt om nieuwe vrijwilligers te werven. De mond-tot-mondwerving wordt door vrijwel alle organisaties als zeer effectief ervaren. Een selectie uit de voorbeelden:

**Slachtofferhulp Nederland** ziet mond-tot-mondwerving “als enige goede offline werving”, omdat “goede mensen goede mensen kennen.” De sociale netwerken van de huidige vrijwilligers zijn belangrijke bronnen voor de werving. Dit wordt bevestigd door de **politie**: “Wat ik merk is dat mensen de weg naar de politie weten te vinden via-via en mond-tot-mond. Via familie, of de wijkagent. Vrijwilligers zelf hebben ook een onwijs groot netwerk. Er wordt regelmatig gevraagd wanneer ‘alles weer open gaat?’” Het **NRK** benadrukt daarbij het belang van de dynamiek tussen nationaal en regionaal werven: “Werving is heel erg onskent-ons en via-via. Dus het meeste gebeurt nog lokaal. Wij staan ook op veiligheidsdagen, en bij vrijwilligerscentrales. Soms is er landelijk een campagne om het te ondersteunen, maar lokaal moet het contact gezocht worden.”

Het **CDA** benadert potentiële vrijwilligers door actief (en in de toekomst doorlopend) te “scouten naar talent”. Door twaalf provinciale HRM-commissies wordt actief gekeken naar het talent in de partij. Daarnaast wordt er ook gezocht naar “local heroes” van buiten de partij (mensen met aanzien in de lokale gemeenschap). Het **CDA** stopt ook tijd in een persoonlijke, goede afsluiting als mensen vanwege verkiezingen of een ontstane politieke situatie hun functie verliezen.

### ***Stroomlijnen van het proces van aanmelding, selectie en aanname***

Tot slot wil **Slachtofferhulp Nederland** het proces van aanmelding, selectie en aanname verbeteren, om zo efficiënt en effectief vrijwilligers te werven én te behouden (Slachtofferhulp Nederland, 2019). Hiervoor gaat de organisatie een nieuwe online tool gebruiken, waarin de status en voortgang van de selectie van potentiële vrijwilligers beter kan worden bijgehouden, en waarin een overzicht gecreëerd wordt van de vacatures en aanmeldingen (Slachtofferhulp Nederland, 2019).

### **6.1.7 Doelgroep(verbreding)**

Hoewel de mond-tot-mondreclame nog steeds zeer effectief is (zie ook de bovenstaande paragraaf), merken verschillende organisaties dat het nodig is om verder te kijken. Zo geeft de **KNRM** aan: “Vroeger was werving allemaal via-via, nu is dat niet meer zo. Nu via sociale media bereik je mensen die altijd dachten: ‘dat is niks voor mij’.” De ‘traditionele’ doelgroep moet worden verbreed. Dit kan echter op verschillende manieren; de volgende oplossingen worden genoemd.

### ***Specifieke doelgroepen benaderen***

Het klinkt in eerste instantie wellicht tegenstrijdig, maar een veelgenoemde manier om de totale doelgroep uit te breiden is door specifieke groepen te benaderen. Immers, aldus **Slachtofferhulp Nederland**: “iedereen aanspreken is niemand aanspreken.” Daarom wil de organisatie in de toekomst meer kijken naar welke doelgroepen zij wil werven. Verder staat in het Masterplan Werving & Selectie (2019) dat de functieprofielen aangepast worden op de



specifieke doelgroepen. Ook de **Vrijwilligerscentrale** stelt dat een effectieve campagne aansluit bij de wensen en behoeften van een specifieke doelgroep.

Hoewel er (momenteel) geen problemen worden ervaren bij de werving van vrijwilligers, werven zowel **Defensie** als de **politie** gericht vanwege hun behoefte aan vrijwilligers die beschikken over specifieke kennis.

Specifieke doelgroepen werven kan ook inhouden: nieuwe doelgroepen werven. Zo geeft de **Reddingsbrigade** aan dat, vanwege de noodzaak tot het verbreden van haar doelgroep, er gekeken wordt naar zij-instroom. Zij-instromers worden mogelijk gevonden vanuit mbo-sport en ALO-opleidingen. Eerder is beschreven hoe het **CDA** door middel van 'scouten naar talent' en 'local heroes' specifiek vrijwilligers werft. Daarnaast werft het **CDA** ook specifiek jongeren, het liefst meerdere tegelijkertijd, omdat de ervaring is dat jongeren in hun eentje geen onderdeel willen worden van een club. "Zo zijn in Volendam alle jongeren van de leden, van 17 of 18 jaar, uitgenodigd voor een debatteeravond met borrel, en zij mochten allemaal een vriend(in) meenemen. Je betreft ze ook bij de avond door te vragen waarover zij willen debatteren. En zo maak je de jongeren en al één stap buiten de familie bekend met het vrijwilligerswerk [...] Het is daarbij belangrijk dat de jongeren dus niet alleen met ouderen zitten. Hieruit zijn een aantal mensen ook de partij in gegaan."

De **politie** wil ook meer doelgroepgericht werven, met name vrijwilligers die beschikken over specifieke kennis. Hiervoor wil de organisatie wellicht verschillende competentie- of functieprofielen gebruiken om te kunnen differentiëren naar soorten werk. De werving moet zo meer aansluiten bij de behoeften van de doelgroepen, bijvoorbeeld mensen met een specifieke deskundigheid. Dit concludeert de organisatie op basis van verschillende (wetenschappelijke) onderzoeken die zijn verricht met betrekking tot de politievrijwilliger (Politie, 2018).

Tot slot kunnen, vanwege allerlei redenen, bepaalde doelgroepen die aanvankelijk waren uitgesloten als vrijwilliger in de huidige tijd wél in aanmerking komen. Zo geeft de **KNRM** bijvoorbeeld aan dat zeevaarders in het verleden niet geschikt genoeg werden bevonden vanwege hun dienstrooster (zes weken op, zes weken af). Zeevaarders worden nu echter wel aangenomen, omdat er als volgt wordt geredeneerd: ze zijn zes weken beschikbaar, óók overdag, en dus van toegevoegde waarde.

### ***Samenwerking tussen vrijwilligersorganisaties***

Eerder in deze paragraaf is de samenwerking tussen de vrijwilligersorganisatie en de hoofdwerkgever beschreven. Hiernaast biedt ook samenwerking tussen vrijwilligersorganisaties onderling kansen. Zo wordt bijvoorbeeld door **Defensie** aangegeven dat brandweer, Defensie en politie veel in dezelfde vijver vissen, en dat deze partijen campagnes veel centraler aan zouden kunnen pakken. **Slachtofferhulp Nederland** heeft ook ervaring met samenwerking met andere vrijwilligersorganisaties. De organisatie wordt actief aangeprezen aan vrijwilligers die stoppen bij een andere organisatie, bijvoorbeeld wanneer de inhoudelijke uitdaging weg is.

## 6.2 Oplossingen met betrekking tot behouden van vrijwilligers

In deze paragraaf worden de knelpunten die in hoofdstuk 5 zijn beschreven met betrekking tot behouden van vrijwilligers, gekoppeld aan de oplossingen (maatregelen of activiteiten) die door de ondervraagde organisaties zijn genoemd.

### 6.2.1 Jongere generatie blijft minder lang

Verschillende organisaties ervaren dat de 'jongere' generatie minder lang bij de vrijwilligersorganisatie blijft. Zoals eerder vermeld, zijn hiervoor drie hoofdredenen genoemd, namelijk gebrek aan doorgroeimogelijkheden, breuklijnen in het leven en een generatieconflict. De volgende oplossingen worden genoemd.

Vrijwilligers kunnen volgens verschillende organisaties behouden worden door als organisatie mee te bewegen en (meer) aan te sluiten bij het leven van de vrijwilliger. Overigens geldt dit niet alleen voor de jongere generatie vrijwilligers. Het vinden van de juiste balans is belangrijk om uitval te voorkomen en motivatie te behouden.

De **Reddingsbrigade** wil graag beter inspelen op de breuklijnen in iemands leven. Als een vrijwilliger om een bepaalde reden minder tijd of energie heeft om vrijwilligerswerk te doen, wil de **Reddingsbrigade** daarin meebewegen door te kijken wat de vrijwilliger wél kan blijven doen. Door mee te bewegen, kan de vrijwilliger ingezet blijven worden voor de organisatie, ook al is dat in een andere rol dan voorheen. Daarnaast wordt geopperd om vrijwilligers die verhuizen, te laten aansluiten bij de brigade in hun nieuwe woonplaats. "De Reddingsbrigade wordt namelijk een deel van wie je bent. Na bijvoorbeeld de geboorte van een kind, komen vrijwilligers terug bij de brigade of blijven zij op een bepaalde manier betrokken bij de Reddingsbrigade. Zij kunnen bijvoorbeeld ook in het bestuur van een brigade of brengen hun kinderen mee naar de brigade." Het meebewegen met het leven van de vrijwilliger is een oplossing voor behoud die ook bij andere organisaties wordt toegepast. Op bepaalde locaties van het **Leger des Heils** is er een 'helikopter-view' aanwezig, om vrijwilligers die 'iets anders' willen te behouden voor de organisatie door mee te denken en mee te bewegen. "Ik geloof wel in meebewegen en vrijwilligers andere opties te bieden, zodat je mensen dan (langer) binnen kan houden." **Defensie** ten slotte wil in de toekomst meer vermenging organiseren tussen beroepsmilitairen en reservisten. Op die manier kunnen enerzijds reservisten vanuit de Natres opschalen naar meer inzet en/of uren, anderzijds kunnen beroepsmilitairen terugschakelen naar minder inzet en/of uren. Daarnaast is er een mogelijkheid dat reservisten, op basis van hun civiele competenties, naast hun primaire reservistenbaan een andere tijdelijke functie vervullen in de bedrijfsvoering van Defensie.

### 6.2.2 (Gebrek aan) tijd

Wellicht de meest bekende reden waarom vrijwilligers stoppen met hun vrijwilligerswerk is tijd, en dan met name het gebrek daaraan. De volgende oplossingen zijn genoemd.

#### ***Vrijwilligerswerk op een andere locatie***

Het **NRK** ervaart dat vrijwilligers overdag minder beschikbaar zijn. Om aan voldoende vrijwilligers te komen, denkt de organisatie na over het mogelijk "opplussen" van vrijwilligers in andere steden dan waar deze vrijwilligers normaliter werken. Het systeem is namelijk zo ingericht dat in principe alle vrijwilligers bijstand kunnen leveren aan een ander team. Daarbij

wordt benadrukt dat het belangrijk is dat werkgevers akkoord gaan met het feit dat een werknemer vrijwilliger is en opgeroepen kan worden in noodsituaties.

### **Taakdifferentiatie**

Tijdens verschillende interviews is het thema taakdifferentiatie ter sprake gekomen. Belangrijk om te vermelden is dat in bepaalde organisaties deze taakdifferentiatie sowieso al ingebed zit in de organisatie. Het is dus niet zo dat taakdifferentiatie bij die organisaties is ingevoerd als oplossing is voor het behouden van vrijwilligers. Desalniettemin kan taakdifferentiatie daar wel aan bijdragen.

Naast het inkorten van de duur van bestuursfuncties wordt door het **CDA** ook kritischer bekeken of projecten op projectbasis (in plaats van doorlopend) uitgevoerd kunnen worden en of het project echt een bestuurstaak is. “Wij brengen dus differentiatie aan in taken, en wij leggen specifieke, opgesplitste taken neer bij vrijwilligers of specifieke commissies. Zo zitten niet alle taken bij de bestuurders.” Het CDA is niet de enige organisatie die werkt met taakdifferentiatie. In principe hebben vrijwilligers binnen de **Reddingsbrigade** dezelfde taken, maar deze kunnen verschillen per brigade en deelterrein. “Zo zijn er ook brigades die taken hebben in het duingebied, of die voornamelijk bij evenementen werken, of die voornamelijk zwemles geven. Het verschilt dus per brigade op welke deelterreinen je actief bent.” De **politie** past taakdifferentiatie toe bij oudere vrijwilligers. Voor politievrijwilligers is er geen maximumleeftijd. “Maar bij 60/70 kijken wij wel naar de geschiktheid, en dan kijken wij naar wat deze persoon kan betekenen.” Het differentiëren van taken wordt ook als advies gegeven door de **Vrijwilligerscentrale**: “Een deel van het werk is formeel/wettelijk [betreffende de brandweerorganisatie], en daar kan je niet aan tornen. Maar er is ook een optioneel deel, optionele taken et cetera. Hier zou je kunnen kijken in hoeverre je kan differentiëren.”

### **Modulair opleiden**

Zoals boven is beschreven, hebben vrijwilligers binnen de **Reddingsbrigade** in principe dezelfde taken, maar deze kunnen verschillen per brigade en deelterrein. Er is één algemene opleiding tot lifeguard en verder zijn er per deelterrein aparte opleidingen. De Reddingsbrigade geeft daarbij aan dat deze opleidingsmogelijkheden een oplossing zijn om mensen te behouden. Ook de **politie** hanteert een modulair opleidingsstelsel. De eisen en kwalificaties van de “blauwe” (executieve) vrijwilligers zijn dezelfde als voor de beroeps. In het verleden zat er enige variatie in het opleidingsniveau: het aantal te behalen modules varieerde. Het gevolg was onduidelijkheid bij de teamchef over welke vrijwilliger voor welke taak ingezet kon worden, omdat niet alle vrijwilligers hetzelfde aantal modules hadden doorlopen. Om die reden is de opleiding geüniformeerd. Per module krijgen vrijwilligers een certificering. Daarnaast heeft de politie een aantal andere innovaties op opleidingsgebied toegepast: blended learning (een combinatie van verschillende werkvormen ter afwisseling c.q. aanvulling van het klassikaal onderwijs); een lintstage (waarbij men het geleerde toepast in de beroepspraktijk); korte leercycli vanuit praktijkervaringen; aansluiting bij eerdere werkervaringen en opleiding (waardoor er onder andere recht wordt gedaan aan eerdere werkervaringen); aanbieden van een aantal (centraal gesitueerde) momenten waarop de diverse toetsen kunnen worden gemaakt (met als achterliggende gedachte: aan de hand van een aantal voorsteldata kan men zichzelf inschrijven, zodat (meer) sprake zal zijn van individuele leertrajecten) en ten slotte het inbouwen van bufferweken om de deelnemer gelegenheid te geven een mogelijke achterstand in zelfstudie of opdrachten weg te werken. De ambitie van **Defensie** is om de tweeweekse, voltijd basisopleiding van reservisten

modulair te maken. Dit past volgens de organisatie beter bij de planning en beschikbaarheid van mensen, maar de belangrijkste drijfveer is echter vanuit de inhoud geredeneerd: “want wij denken dat wij een betere opleiding neer kunnen zetten met 12 keer 1,5 dag.” De basis-officiersopleiding is al modulair gemaakt. Tot slot geeft het **CDA** aan online modules te hebben ontwikkeld die raadsleden kunnen volgen over verschillende competenties en thematieken, “[...] de basiscompetenties kunnen vrijwilligers nu dus online opdoen, en in hun eigen tijd. Die flexibiliteit is fijn omdat het een minder groot beslag op de beperkte vrije tijd van de vrijwilliger legt.”

### 6.2.3 Cultuur/sfeer op de werkvloer

De cultuur en werksfeer op de locatie waar de vrijwilliger werkt, worden geregeld als reden genoemd waarom vrijwilligers hun vrijwilligerswerk waarderen. De keerzijde is echter, dat als de cultuur niet optimaal is, dit ook een reden kan zijn waarom vrijwilligers stoppen. De volgende oplossingen worden genoemd.

#### ***Waardering en betrokkenheid van de organisatie***

In meerdere gesprekken komt naar voren dat vrijwilligers zich gewaardeerd willen voelen in het werk dat zij doen voor de organisatie. Organisaties erkennen dit en geven op diverse manieren waardering aan hun vrijwilligers, bijvoorbeeld in de vorm van cadeaus en erespelden. De **KNVB** geeft een bepaalde groep vrijwilligers bijvoorbeeld vrijkaarten voor het amateurvoetbal én incidenteel voor wedstrijden van het Nederlands elftal. Ook worden er zilveren en gouden spelden uitgereikt aan vrijwilligers voor “bewezen diensten”. Scheidsrechters kunnen ook een scheidsrechter-speld ontvangen. Er worden jaarlijks ongeveer 80 vrijwilligers op centrale plekken in het land beloond met een speldje. Daarboven zijn ook zogenaamde bondsriders, mensen die exceptionele inzet hebben getoond voor de KNVB. Het **CDA** reikt ook zilveren en gouden spelden uit na een bepaald aantal dienstjaren als blijk van waardering: zilver als een vrijwilliger 10 jaar vrijwilligerswerk heeft verricht, en goud na 25 jaar. Dit geldt alleen voor onbezoldigd werk. De zilveren speld wordt geregeld uitgereikt, de gouden maar weinig. Overigens wordt nog nagedacht over nieuwe vormen van waardering. Als voorbeeld wordt een waarderingsspen genoemd voor mensen die een speciale bijdrage hebben geleverd aan de partij of de gemeenschap of een jubileum hebben. Bij het **Leger des Heils** mogen vrijwilligers festivals van de organisatie bijwonen en kunnen zij cursussen volgen. De **Vrijwilligerscentrale** liet vrijwilligers op de Dag van de Vrijwilliger (7 december) zelf iets uitkiezen in een webshop als bedankje. De **Reddingsbrigade** noemt andere vormen van waardering, zoals een vergoeding en de aanschaf van materiaal (vaartuigen, voertuigen en huisvesting), maar ook een bezoek van de burgemeester, mooie kleding en een vermelding in de nieuwsbrief. “Die waardering is voor de bond [landelijke organisatie] echt de kern.”

Overigens kan waardering niet alleen in materiele zin worden uitgedragen, maar ook (of juist) in de betrokkenheid en het contact met de vrijwilligers. Hier volgt slechts een selectie van de vele genoemde voorbeelden. De **KNVB** geeft bijvoorbeeld aan dat het tijdig bijpraten van vrijwilligers heel belangrijk is voor het behouden van de vrijwilligers. Vrijwilligers bij de KNVB worden dan ook op de hoogte gehouden van ontwikkelingen die voor hun vrijwilligerswerk relevant zijn. Vrijwilligers willen gehoord, gezien en betrokken worden. Ook het **CDA** ziet dat de contactmomenten met de vrijwilligers belangrijk zijn in de waardering van de vrijwilliger. “Persoonlijke aandacht is de rode draad” aldus de **KNRM**. Zo sturen de vier regiomanagers naar alle vrijwilligers binnen hun regio een handgeschreven verjaardagskaart. De ervaring is dat dit gewaardeerd wordt. De persoonlijke aandacht uit

zich verder in het kennen van de namen van de vrijwilligers en in het aanwezig en aanspreekbaar zijn. In paragraaf 4.5 is deze uitspraak van **Slachtofferhulp Nederland** al geciteerd: “heel veel Vitamine A: aandacht, aandacht, en aandacht.”

### ***Wederzijdse betrokkenheid***

Het draait bij het behouden van vrijwilligers om wederzijdse betrokkenheid. Aan de ene kant is het van belang dat de organisatie betrokken blijft bij het leven van de vrijwilliger, maar aan de andere kant is ook het betrekken van de vrijwilliger bij de organisatie cruciaal.

Bij de **Reddingsbrigade** wordt ervaren dat vrijwilligers serieus genomen willen worden en betrokken willen zijn. “Als dit niet gebeurt, als ze geen deel uit gaan maken van iets, haken zij heel snel af. Mensen moet je meenemen, en een rol geven. Ze moeten zich nooit als eenling voelen.” Als oplossing wordt aangedragen om structuur te bieden, hoewel dit haaks staat op de ervaren individualisering en daarmee gepaard gaande (en reeds besproken) flexibilisering. “Mensen willen graag die stok achter de deur, ze willen verwacht worden, en letterlijk meegenomen worden. Dus die structuur is heel belangrijk.” Ook de **politie** stimuleert betrokkenheid van haar vrijwilligers, onder andere door vrijwilligers te mee te nemen in diverse ontwikkelingen. “Alles wat wij ontwikkeld hebben is samen met vrijwilligers gedaan. Er is dus niet voor ze gedacht, maar er is mét ze gedacht. Dat is het grote verschil met voorheen. Voor mij hebben ze het ook geprobeerd, maar daar waren geen vrijwilligers bij betrokken en dat leverde gedoe en ontaarde in geruzie.”

## **6.2.4 Het overvragen van vrijwilligers**

Het is door verschillende organisaties benoemd: de precare balans tussen enerzijds vrijwilligers waarderen en belonen door middel van opleidingen, cursussen en bijeenkomsten en anderzijds het overvragen van vrijwilligers. Het overvragen van vrijwilligers kan plaatsvinden op praktisch vlak (extra activiteiten bijwonen) en inhoudelijk vlak (invulling van het vrijwilligerswerk). De volgende oplossingen worden genoemd.

### ***Aanbieden van (digitale) opleidingen***

Organisaties nemen verschillende maatregelen om met opleidingen beter aan te sluiten bij de wensen en mogelijkheden van de vrijwilliger. Dit aanpassen gebeurt vooral op het gebied van flexibilisering en digitalisering. Modulair opleiden is tevens een oplossing die hier van toepassing is, zie paragraaf 6.2.2.

**Slachtofferhulp Nederland** noemt de eigen opleidingsmogelijkheden “een snoepwinkel”, met vijftig leerlijnen die vrijwilligers gratis kunnen volgen (dit is geen verplichting). De organisatie ervaart dat, hoewel er heel diverse leerbehoeften zijn, vrijwilligers nu meer op hun eigen tempo willen leren. **VluchtelingenWerk** geeft aan: “De opleidingen zijn niet het probleem omdat mensen het leuk vinden om kennis te vergaren. Het probleem is dat het vaak lastig te combineren is met een baan. Daarom zijn wij dus nu bezig om die opleidingen te digitaliseren, en online te organiseren.” Daarop aansluitend stelt het **CDA** dat flexibiliteit door middel van online modules ertoe heeft geleid dat de opleiding minder tijd in beslag neemt voor de vrijwilligers. De online modules worden afgewisseld met offline ontmoetingen. Ook bij de **politie** kunnen vrijwilligers steeds meer kennis naar zich toehalen door thuis in te loggen. Mede door blended learning wil de politie opleidingen met de helft korter maken. Tot slot is ook de **KNVB** bezig met innovatie in het kader van opleidingen. Zo maakt de organisatie meer gebruik van online methoden en is er meer flexibiliteit mogelijk voor

vrijwilligers in de opleiding (KNVB, 2018).

### ***Bijeenkomsten organiseren, zonder verplichtingen***

De **KNVB** organiseert naast de opleidingen voor scheidsrechters ook (gratis) themabijeenkomsten. Naast het doel om (bij) te leren, worden de bijeenkomsten door scheidsrechters ook gebruikt om elkaar te ontmoeten en ervaringen uit te wisselen. “Themabijeenkomsten zijn vooral een kwaliteitsimpuls voor de scheidsrechter om hen te ontwikkelen, en daarnaast ook een middel om mensen te binden en plezier te laten houden in hun hobby.” Scheidsrechters zijn echter niet (langer) verplicht om bij alle bijeenkomsten aanwezig te zijn, alleen bij de eerste bijeenkomst van het jaar. “Sommige scheidsrechters moeten wij daar niet mee lastigvallen, die willen gewoon ‘lekker fluiten’.” Verder heeft de **KNVB** ervoor gekozen om bepaalde opleidingen niet langer gratis aan te bieden vanwege minder motivatie en betrokkenheid. Nu er kosten aan de opleiding verbonden zijn, zijn deelnemers gemotiveerder. Het **CDA** stelt bepaalde activiteiten en opleidingen verplicht, maar niet allemaal. “Niet alles is verplicht, sommige onderdelen wel.”

### **6.2.5 Gebrek aan daadwerkelijke inzetten**

Verschillende organisaties leiden (een bepaalde groep) vrijwilligers op die ingezet worden bij calamiteiten. Maar wat als deze calamiteiten uitblijven en vrijwilligers hun opgedane theoretische kennis niet kunnen toepassen in de praktijk? De organisaties kunnen, uiteraard, geen werkelijke calamiteiten regelen. Om de motivatie en de vaardigheden toch in stand te houden, biedt de **Reddingsbrigade** de mogelijkheid aan vrijwilligers om deel te nemen aan de ‘livesaving sport’ (hoewel deze competitie niet met dit doel is opgezet). Het **NRK** geeft aan dat er een grote groep vrijwilligers is die voldoening haalt uit het idee: “Ik sta klaar als het nodig is.” Als een calamiteit uitblijft, is het van belang dat vrijwilligers elkaar blijven ontmoeten. “Het zit ‘m op zorgen dat mensen op niveau blijven, dat ze de kans krijgen om met anderen contact te hebben, en zo nu en dan een BBQ of een masterclass.” Een andere optie is vrijwilligerswerk doen bij een andere afdeling binnen het **NRK**, bijvoorbeeld in de evenementenhulp.

### **6.2.6 Leeftijd (natuurlijke uitstroom)**

Soms kan leeftijd een belemmering zijn om nog als vrijwilliger op te treden. Het kan zijn dat een organisatie een formele leeftijdsgrens hanteert waardoor vrijwilligers op een gegeven moment moeten stoppen, maar het kan ook dat een organisatie bepaalde fysieke eisen aan vrijwilligers stelt. Doordat veel fysieke capaciteiten afnemen met het ouder worden, zal een deel van de vrijwilligers op een gegeven moment niet meer aan de eisen kunnen voldoen en zal om die reden moeten stoppen. Een oplossing die genoemd is, is taakdifferentiatie voor oudere politievrijwilligers (zie ook paragraaf 6.2.2).

### **6.2.7 Nu of in de toekomst?**

Er zijn in de interviews met de organisaties vrijwel geen oplossingen genoemd voor toekomstige knelpunten op het gebied van behouden. De enige oplossing die – door **Defensie** – genoemd wordt, is meer vermenging in de toekomst tussen reservisten en beroepsmilitairen (zie ook paragraaf 6.2.1).

# 7 Deelvraag 6: Good Practices

Nadat in het vorige hoofdstuk oplossingen zijn beschreven voor knelpunten die ervaren worden op het gebied van werven en behouden, wordt in dit hoofdstuk stilgestaan bij good practices. Hier staat dan ook de laatste deelvraag centraal: Welke good practices zijn er al te noemen om voldoende vrijwilligers te werven of te behouden?

Onder good practices worden in dit onderzoek verstaan: bewezen effectieve oplossingen die bij kunnen dragen aan het aanpakken van knelpunten en het bestendigen of stimuleren van vrijwilligheid binnen de organisatie. Uit de interviews is naar voren gekomen dat geen enkele organisatie een good practice heeft voor knelpunten met betrekking tot werven en behouden. Althans, niet als wordt vastgehouden aan het criterium 'bewezen effectief'. Wel hebben de geïnterviewden oplossingen genoemd waarvan zij aangaven positieve effecten te zien (wat iets anders is dan 'bewezen effectief').

Het feit dat deze oplossingen niet voor 'bewezen effectief' kunnen doorgaan, heeft met de volgende twee factoren te maken.

## 7.1 Nulmeting ontbreekt

Om het effect van een bepaalde maatregel (oplossing) te kunnen vaststellen, is het van belang een referentiepunt te hebben: de nulmeting. Bij een nulmeting wordt de huidige stand van zaken gemeten voordat de maatregel wordt gestart; daarna volgt de effect- of impactmeting. Door verschillende organisaties wordt echter aangegeven dat er geen nulmetingen worden of zijn gedaan.

Sommige organisaties (**Slachtofferhulp Nederland**, **Leger des Heils**) vragen wel bij de aanmelding van nieuwe vrijwilligers hoe deze vrijwilligers met de organisatie in contact zijn gekomen. Dit zou een indicatie kunnen zijn van de effectiviteit van wervingscampagnes. Zonder nulmeting is het echter niet meer dan een indicatie. De **KNVB** monitort "vrij nauwkeurig" en continu de in- en uitstroom van scheidsrechters en de reden van vertrek (dus niet zozeer na afloop van een bepaalde maatregel). Verder constateert het **NRK** dat na landelijke campagnes zich veel nieuwe vrijwilligers aanmelden, maar ook hier is geen sprake van bewezen, meetbare effectiviteit.

## 7.2 Effect van één maatregel (oplossing) lastig te meten

Daarnaast geven verschillende organisaties aan dat het moeilijk is om het effect van een bepaalde maatregel (oplossing) vast te stellen, aangezien deze maatregel vaak onderdeel is van een pakket aan maatregelen en/of een bredere strategie. Het oorzakelijke verband

tussen een specifieke maatregel en een bepaald effect is daarmee niet of nauwelijks te achterhalen.

Daar komt bij dat meerdere malen is benadrukt dat maatwerk nodig is, en dat geen enkele (wervings-)actie garantie heeft op succes. Zo geeft **Slachtofferhulp Nederland** aan: “[...] wat één keer werkt, werkt wellicht de volgende niet. Want als vijf Facebookcampagnes hebben gewerkt, kan de volgende niet slagen.” De **KNRM** is aan het uitzoeken wat de effecten zijn van campagnes op het internet (zonder nulmeting). Momenteel is echter al wel duidelijk dat per reddingsstation kan verschillen wat effectief is: “Maar wat wij wel merken is dat de werving via Facebook van een paar jaar geleden heel effectief was: veel respons en veel gedeeld. [...] Maar op [naam station] moet je bijvoorbeeld in de dorpsbode adverteren, het hangt dus af van het station wat effectief is.” Het draait kortom om maatwerk. Zo geeft ook de **Reddingsbrigade** aan geen “panklare oplossingen” te hebben liggen: het binden en boeien van vrijwilligers is maatwerk.



# 8 Conclusie en discussie

Het repressieve werk van de brandweer in Nederland wordt voor het grootste deel gedaan door vrijwilligers, naast hun dagelijkse baan. Er wordt echter regelmatig vernomen dat zich problemen voordoen of worden verwacht rondom vrijwilligheid, specifiek met het vinden en binden van vrijwilligers. Tot nog toe zijn deze problemen voornamelijk benaderd binnen de grenzen van de brandweerorganisatie en haar medewerkers. De vraag is echter of de problematiek rondom het vinden en binden van vrijwilligers alleen bij de brandweer speelt, of ook bij andere organisaties waar met vrijwilligers gewerkt wordt. Het doel van dit onderzoek was dan ook het in kaart brengen van mogelijke of reeds toegepaste oplossingsrichtingen (good practices) die (met inachtneming van organisatorische, juridische en sectorale verschillen) mogelijk bij de brandweer zouden kunnen worden toegepast om vrijwilligheid als basis van de Nederlandse brandweer nu en in de toekomst te bestendigen.

## 8.1 Beantwoording van hoofd- en deelvragen

In dit onderzoek is de volgende hoofdvraag gesteld:

Wat kan de Nederlandse brandweer leren van de ervaringen – knelpunten, uitdagingen, (mogelijke) oplossingen/activiteiten en good practices – van andere organisaties die met vrijwilligers werken?

Om tot een antwoord op deze vraag te komen, zijn zes deelvragen onderzocht. Hieronder worden deze kort beantwoord, waarna een antwoord kan worden geformuleerd op de hoofdvraag van dit onderzoek.

### 8.1.1 Hoe kan de vrijwilligersorganisatie omschreven worden met betrekking tot inzet, eisen (scholing, beschikbaarheid) en begeleiding van vrijwilligers?

In hoofdstuk 2 is stilgestaan bij de verschillende organisaties die zijn bevraagd voor dit onderzoek. Zij verschillen allemaal in meer of mindere mate van elkaar. Geconstateerd kan worden dat 'de' vrijwilligersorganisatie niet bestaat. De overeenkomst tussen de bevraagde organisaties is dat zij allemaal gebruikmaken van 'vrijwilligers': mensen die in hun vrije tijd (en meestal naast hun reguliere baan) zich inzetten voor een bepaalde organisatie.

Maar net zoals 'de' vrijwilligersorganisatie niet bestaat, bestaat ook 'de' vrijwilliger niet. De taken die een vrijwilliger uitvoert en de daarbij horende verantwoordelijkheden, kunnen verschillen, zowel tussen organisaties als binnen organisaties. Ook de mate waarin er sprake is van geformaliseerde afspraken verschilt: van weinig geformaliseerde en gereguleerde werkzaamheden die vaak onbezoldigd zijn tot een sterk geformaliseerde aanstelling met bezoldiging. Ook is gebleken dat sommige organisaties de term 'vrijwilliger' niet gebruiken. Zo zijn de termen 'medewerker', 'niet-betaalde kracht', 'parttimer' en 'reservist' genoemd. De overeenkomst tussen al deze vormen is, dat het werk voor deze

vrijwilligersorganisaties niet als een (hoofd)beroep wordt gezien: mensen doen het veelal naast hun reguliere baan.

Bij sommige organisaties is de inzet van vrijwilligers marginaal in de zin dat het aantal beroepskrachten verreweg het aantal vrijwilligers overstijgt. Dit is bijvoorbeeld het geval bij de **politie** en bij **Defensie**. Deze organisaties zouden ook zonder vrijwilligers kunnen blijven functioneren. Andere organisaties daarentegen zijn grotendeels afhankelijk van hun vrijwilligers om hun doel te bereiken. Zowel **Defensie** als de **politie** hebben overigens aangegeven dat het aantal vrijwilligers in de nabije toekomst zal toenemen, onder andere door het aantrekken van vrijwilligers met specifieke kennis.

De tijdsinzet voor individuele vrijwilligers verschilt ook per organisatie en per individu. Sommige organisaties eisen dat vrijwilligers zich minimaal twee dagdelen per week voor de organisatie inzetten. Bij andere organisaties geldt een dergelijke eis niet, maar kunnen er bijvoorbeeld wel eisen gesteld worden aan de oproepbaarheid en beschikbaarheid (bijvoorbeeld dat een vrijwilliger ook tijdens kantooruren opgeroepen moet kunnen worden en beschikbaar is). Tot slot kunnen er nog eisen gelden ten aanzien van de duur van de vrijwillige functie: voor vrijwillige bestuursfuncties kan de voorwaarde gelden dat de vrijwilliger deze functie minimaal een bepaald aantal jaren uitvoert. Dit soort voorwaarden vragen een grote mate van betrokkenheid en toewijding van vrijwilligers.

Voor veel vrijwilligersfuncties is een zekere mate van (basale) scholing of training noodzakelijk. Daarnaast bieden veel organisaties extra opleidingen, trainingen of cursussen aan om hiermee een vrijwilliger te helpen zich verder te ontwikkelen. Er is in elke organisatie wel sprake van begeleiding of coaching van de vrijwilligers. Dit betreft niet alleen (vak)inhoudelijke begeleiding, maar ook begeleiding op persoonlijk vlak. Deze begeleiding is er voor een belangrijk deel op gericht dat een vrijwilliger zich welkom en gewaardeerd voelt en in een prettige sfeer zijn of haar vrijwilligerswerk kan doen.

### **8.1.2 Welke specifieke kenmerken zijn er te onderscheiden voor het leidinggeven aan vrijwilligers of management van een vrijwilligersorganisatie? En in hoeverre wordt hier bij de werving en scholing van leidinggevendenden aandacht aan besteed?**

Bij de meeste vrijwilligersorganisaties is er geen sprake van een geformaliseerde (arbeids)relatie. Bij het leidinggeven aan vrijwilligers ligt de nadruk dan ook vaak op begeleiding of coaching in plaats van op hiërarchische aansturing. Deze begeleiding en coaching vinden lokaal plaats en kunnen zowel gericht zijn op het welbevinden en de motivatie van de vrijwilligers als op de uit te voeren werkzaamheden van de vrijwilliger en de daarbij horende kennis en kunde. Vrijwel alle organisaties erkennen het belang van direct leidinggevendenden: als de begeleiding niet goed functioneert haken vrijwilligers af.

Door meerdere organisaties wordt onderkend dat leidinggeven aan vrijwilligers een vak apart is en dat dit iets wezenlijk anders is dan leidinggeven aan reguliere werknemers. Niet iedereen beschikt over de juiste competenties om goed leiding te kunnen geven aan vrijwilligers. Het kan per organisatie verschillen of de leidinggevende een vrijwilliger is of een beroepskracht, of dat er sprake is van een combinatie van vrijwillig leidinggevendenden en betaalde leidinggevendenden. Indien er sprake is van een combinatie, draagt alleen de beroepskracht eindverantwoordelijkheid en niet de vrijwillig leidinggevende.

Waar meerdere organisaties een traditie hadden waarin vrijwilligers tamelijk vanzelfsprekend doorgroeiden tot leidinggevendenden omdat zij dat graag wilden of er lang werkten, komt er nu meer aandacht voor specifieke competenties voor het begeleiden van vrijwilligers. Deze competenties hebben voornamelijk te maken met het aansluiten bij de motivatie, de wensen, en de mogelijkheden van de vrijwilligers. Verschillende organisaties bieden opleidingsmogelijkheden aan hun (toekomstige) leidinggevendenden aan, maar het verschil in aanbod tussen de organisaties is groot.

### **8.1.3 Worden er nu knelpunten ervaren (of in de toekomst verwacht) bij het werven van vrijwilligers? Zo ja, welke?**

Met betrekking tot de werving van vrijwilligers ervaren meerdere organisaties knelpunten. Iets wat bij herhaling genoemd wordt, is dat er een trend lijkt te zijn dat potentiële vrijwilligers zich in toenemende mate de vraag lijken te stellen welk persoonlijk voordeel ze hebben bij het doen van vrijwilligerswerk. De vraag 'what's in it for me?' lijkt steeds belangrijker te worden. Als organisaties deze vraag niet goed kunnen beantwoorden en onvoldoende rekening houden met deze motivatie van vrijwilligers, kan dat een knelpunt zijn bij het vinden (maar ook bij het behouden) van vrijwilligers.

Een punt dat hier nauw bij aansluit is dat organisaties soms het 'perspectief' van de potentiële vrijwilligers vergeten. Het is belangrijk dat een organisatie niet alleen laat zien wat voor een goed en belangrijk werk ze doet, maar zich ook (en vooral) inleeft in de beweegredenen van een potentiële vrijwilliger om zich al dan niet te willen inzetten voor die organisatie.

Een andere trend die wordt waargenomen, is dat potentiële vrijwilligers minder geneigd lijken te zijn om zich voor een langere termijn (meerdere jaren) aan een functie of een organisatie te committeren. Veel mensen willen best een deel van hun vrije tijd besteden aan het doen van vrijwilligerswerk, maar zij willen zich niet voor meerdere jaren vastleggen. Dit veroorzaakt een knelpunt bij functies waarbij het voor de continuïteit belangrijk is dat deze gedurende meerdere jaren door dezelfde persoon worden uitgeoefend, bijvoorbeeld bij bestuursfuncties. Anderzijds hebben veel organisaties ook functies en werkzaamheden waarbij deze continuïteit minder van belang is. Wanneer een organisatie echter geen rekening houdt met deze veranderende houding van vrijwilligers, kan dit belemmerend werken bij de werving van vrijwilligers.

Wat volgens de geïnterviewden ook een knelpunt kan zijn, is dat het bij het grote publiek vaak niet goed bekend is waar een organisatie voor staat en wat het vrijwilligerswerk precies inhoudt. Ook dit kan belemmerend werken bij het vinden van vrijwilligers: onbekend maakt immers onbemind. Dit fenomeen kan ook optreden bij de (hoofd)werkgever van de potentiële vrijwilliger, die het beeld kan hebben dat hij of zij alleen maar nadelen ondervindt als een medewerker vrijwilligerswerk gaat doen, bijvoorbeeld doordat deze medewerker tijdens kantoortijden opgeroepen kan worden. Een werkgever is zich er dan onvoldoende van bewust dat hij of zij ook voordelen kan hebben van het feit dat een medewerker vrijwilligerswerk doet.

Tot slot wordt nog genoemd dat sommige organisaties zich traditioneel richten op een vrij beperkte doelgroep, bijvoorbeeld op fysiek fitte mensen die 24 uur per dag beschikbaar en oproepbaar zijn. Hoewel de mond-tot-mondreclame nog steeds als effectief wervingsmiddel wordt gezien, merken verschillende organisaties dat het nodig is om meer te doen dan dat.

Doelgroepen veranderen en/of zijn simpelweg niet meer beschikbaar. Als een organisatie zich blijft richten op een dergelijke, 'traditionele' doelgroep, kan dit een knelpunt vormen bij het werven van nieuwe vrijwilligers.

#### **8.1.4 Worden er nu knelpunten ervaren (of in de toekomst verwacht) bij het behouden/binden van vrijwilligers? Zo ja, welke?**

De knelpunten ten aanzien van het behouden van vrijwilligers komen deels overeen met de knelpunten ten aanzien van het werven van vrijwilligers. Zo geldt ook voor zittende vrijwilligers dat zij steeds meer behoefte hebben aan flexibiliteit en minder geneigd zijn om zich voor meerdere jaren aan een bepaalde functie of taak te committeren. Wanneer een organisatie onvoldoende inspeelt op deze behoefte, kan zij vrijwilligers verliezen.

De geïnterviewden constateren dat de uitstroom van vrijwilligers zich vooral lijkt voor te doen bij jongere vrijwilligers. Zij verklaren dit uit het feit dat met name studenten vrijwilligerswerk doen met als motivatie carrière(perspectieven) en persoonlijke ontwikkeling. Daarnaast vinden er in het leven van jongere mensen meer 'breuklijnen' en verschuivingen plaats: door een nieuwe baan, een verhuizing of de geboorte van een kind kan het zijn dat zij niet meer voor het vrijwilligerswerk beschikbaar zijn of dat de tijd die het vrijwilligerswerk kost niet meer in de agenda past.

Een vrijwilliger die in een drukke periode van zijn of haar leven zit, kan al snel overvraagd worden door de organisatie, zeker als de tijdsbelasting van het vrijwilligerswerk toeneemt door extra bijeenkomsten of opleidingen. Maar een vrijwilliger kan ook inhoudelijk overvraagd worden, in de zin dat er op veel gebieden een trend is waar te nemen naar een verdere protocollering van de taken en een toename van (opleidings)eisen die gesteld worden. Sommige vrijwilligers kunnen niet langer aan de (steeds hogere) eisen voldoen of raken minder gemotiveerd doordat het vrijwilligerswerk steeds meer op regulier werk gaat lijken. Dit kan een knelpunt zijn bij het behoud van vrijwilligers. Opleidingen moeten overigens niet alleen gezien worden als belasting, maar ook als waardering en een bijdrage aan de persoonlijke ontwikkeling van vrijwilligers. Het is belangrijk om hierin, per vrijwilliger, de balans te vinden.

De interne cultuur van een vrijwilligersorganisatie kan ook een factor zijn die ertoe leidt dat vrijwilligers stoppen, bijvoorbeeld wanneer een vrijwilliger zich niet meer 'thuis' voelt in de organisatie. De direct leidinggevende speelt als eerste aanspreekpunt een belangrijke rol in het bewaken van de cultuur en de sfeer.

Ook bij oudere vrijwilligers kan er sprake zijn van uitstroom. De meeste van de onderzochte organisaties hanteren geen leeftijdsgrens voor vrijwilligers, maar het vrijwilligerswerk kan voor oudere vrijwilligers wel te zwaar worden. Dit kan voor hen een reden zijn om te stoppen. Soms is dit onvermijdelijk, maar niet altijd.

Een laatste factor die genoemd is in de interviews geldt alleen voor specifieke organisaties. Dit betreft namelijk het gebrek aan daadwerkelijke inzetten. Wanneer een vrijwilliger bij een organisatie is gegaan met het idee om mensen te redden of anderszins hulp te verlenen, maar er wordt te weinig een beroep op hem of haar gedaan, kan dit ook demotiverend werken. Dit kan ertoe leiden dat een vrijwilliger zich niet langer aan de organisatie wil verbinden.

Slechts enkele keren stond een geïnterviewde expliciet stil bij wat hij of zij als toekomstige knelpunten ziet ten aanzien van het behouden van vrijwilligers, zoals: autonomie van de vrijwilliger versus professionalisering, het blijven faciliteren van vrijwilligers en de mogelijke consequenties van de Europese Deeltijdrichtlijn.

### **8.1.5 Zijn er maatregelen of activiteiten getroffen of gepland om in de toekomst voldoende vrijwilligers te vinden of te behouden? Zo ja, welke maatregelen of activiteiten? En welke effecten sorteren zij?**

Om de ervaren knelpunten aan te pakken, zijn de organisaties tot verschillende maatregelen gekomen. In de verslaglegging is onderscheid gemaakt tussen maatregelen gericht op het vinden van vrijwilligers en maatregelen gericht op het behouden van vrijwilligers.

#### ***Werving***

In het kader van het vinden van vrijwilligers, wordt het vergroten van de landelijke naamsbekendheid aangedragen als mogelijke oplossing. Deze verhoogde naamsbekendheid kan in combinatie met concrete en toegankelijk verhalen over wat het vrijwilligerswerk inhoudt, ertoe leiden dat potentiële vrijwilligers een beter beeld hebben en wellicht eerder op het idee komen om voor de betreffende organisatie vrijwilligerswerk te gaan doen. Door bij de werving meer vanuit het perspectief van de potentiële vrijwilliger te denken en meer nadruk te leggen op de voordelen die het vrijwilligerswerk voor de individuele vrijwilliger biedt, kunnen wellicht meer mensen zich aangetrokken voelen tot het werk. Hierop voortbordurend geven meerdere organisaties aan dat zij in de werving van vrijwilligers meer aansluiten bij de mogelijkheden van de vrijwilliger. Daartoe worden bijvoorbeeld werkzaamheden opgeknipt in afgebakende, projectmatige taken. Dit betekent tevens dat er niet zozeer de nadruk gelegd wordt op wat er niet kan, maar juist op wat iemand wél kan doen. Daarbij kan ook gekeken worden naar klussen voor de korte termijn, in plaats van functies die een commitment voor de lange termijn vragen. Door een grotere flexibiliteit en meer maatwerk, kunnen er mogelijk meer vrijwilligers gevonden worden.

Verder wordt benadrukt door meerdere organisaties dat juist persoonlijk contact helpt in de werving. Organisaties focussen zich ook meer op specifieke doelgroepen in hun werving om meer effect te hebben. Een verbeterde relatie of samenwerking met hoofdwerkgevers wordt ook aangedragen als mogelijke oplossingsrichting. Dit kan zowel door het bewustzijn bij werkgevers te vergroten over bijvoorbeeld de voordelen voor hen, als door samenwerking en het creëren van win-win situaties.

#### ***Behouden***

In het kader van behouden van vrijwilligers, pogen de organisaties meer 'mee te bewegen' met het leven van de vrijwilligers. Mensen hebben in verschillende fasen van hun leven verschillende behoeftes en mogelijkheden. Door hier meer rekening mee te houden, verwachten organisaties vrijwilligers langer voor de organisatie te kunnen behouden. Er kan sprake zijn van op- of afschaling van het takenpakket en van verantwoordelijkheden. Ook het differentiëren van taken kan mogelijk helpen bij het behouden van vrijwilligers. Daarnaast kunnen opleidingen beter afgestemd worden op de behoeftes en mogelijkheden van vrijwilligers, bijvoorbeeld door gebruik te maken van (modulaire) opleidingen die geheel of gedeeltelijk thuis online gevolgd kunnen worden.

Tot slot zijn er maatregelen voor het behoud van vrijwilligers die zich focussen op waardering en wederzijdse betrokkenheid tussen organisatie en vrijwilliger. Organisaties

geven op verschillende manieren waardering aan hun vrijwilligers, zowel in materiele zin (in de vorm van cadeaus en erespelden) als in de vorm van persoonlijke betrokkenheid en contact met vrijwilligers.

### **8.1.6 Welke good practices zijn er al te noemen om voldoende vrijwilligers te vinden of te behouden?**

In dit onderzoek zijn tal van mogelijke oplossingen ten aanzien van het vinden en behouden van vrijwilligers aan bod gekomen. Een mogelijke oplossing is echter nog geen good practice. In dit onderzoek bedoelen we met good practice een maatregel die bewezen effectief is, in de zin dat objectief aangetoond kan worden dat de maatregel bijdraagt aan het oplossen van het geconstateerde knelpunt. Dergelijke good practices zijn in dit onderzoek niet gevonden. Enerzijds komt dit doordat de bevroegde organisaties geen 0-meting hebben uitgevoerd voordat een maatregel werd ingevoerd. Hierdoor is het niet mogelijk om vast te stellen of er daadwerkelijk een verschil bestaat in de resultaten voor en na invoering van de maatregel. Anderzijds komt dit doordat een maatregel zelden of nooit losstaat van andere maatregelen. Meestal maken organisaties gebruik van een breed scala van manieren om vrijwilligers te werven. Hierdoor is niet vast te stellen welke manier of maatregel gewerkt heeft.

Wel hebben de geïnterviewden oplossingen genoemd waarvan zij aangaven positieve effecten te zien (wat iets anders is dan 'bewezen effectief'). Deze oplossingen gingen uitsluitend over het werven van vrijwilligers en niet over het behouden van dezen. Daarbij werd wel aangegeven dat maatwerk nodig is en dat geen enkele (wervings-)actie garantie heeft op succes.

### **8.1.7 Beantwoording van de hoofdvraag**

Wat kan de Nederlandse brandweer leren van de ervaringen – knelpunten, uitdagingen, (mogelijke) oplossingen/activiteiten en good practices – van andere organisaties die met vrijwilligers werken? Op basis van de antwoorden op bovenstaande deelvragen kan een antwoord gegeven worden op deze hoofdvraag.

Hoewel de betrokken vrijwilligersorganisaties onderling verschillen als het gaat om de inzet van en eisen aan vrijwilligers (zie ook de discussie in de volgende paragraaf), blijkt uit dit inventariserend onderzoek dat de ervaringen met werven en behouden van vrijwilligers voor een groot deel overeenkomen met de ervaringen op dit gebied binnen de brandweerorganisatie. Zo wordt het belang van direct leidinggevenden van vrijwilligers door verschillende organisaties erkend, en evenals bij de brandweer spelen deze leidinggevenden een belangrijke rol bij het behouden van vrijwilligers. Zij zijn doorgaans verantwoordelijk voor de ontvangst, de begeleiding en de waardering van vrijwilligers en vervullen daarmee een sleutelfunctie binnen de organisatie. De cultuur en werksfeer op de locatie waar de vrijwilliger werkt, wordt geregeld als reden genoemd waarom vrijwilligers hun vrijwilligerswerk waarderen. De direct leidinggevende speelt (als eerste aanspreekpunt) een belangrijke rol in het bewaken van die cultuur en sfeer. Tevreden vrijwilligers spelen een belangrijke rol in de werving van nieuwe vrijwilligers, de mond-tot-mondreclame wordt, evenals bij de brandweer, door veel organisaties ervaren als een effectieve manier van werven.

De knelpunten die ervaren worden als het gaat om het werven van nieuwe vrijwilligers – beeldvorming, lange termijn, what's in it for me, onbekendheid bij hoofdwerkgevers, het

perspectief van de vrijwilliger en doelgroep(verbreding) – worden ook ervaren binnen de brandweer, hoewel lokale verschillen groot kunnen zijn. Hetzelfde kan gezegd worden over de ervaren knelpunten met betrekking tot het behouden van vrijwilligers – de jongere generatie blijft minder lang, gebrek aan tijd, cultuur/sfeer op de werkvloer, overvragen van vrijwilligers, gebrek aan daadwerkelijke inzetten, leeftijd en toekomstige problemen zoals de Europese Deeltijdrichtlijn – hoewel ook hier geldt dat de verschillen tussen brandweerposten groot kunnen zijn. Oplossingen voor deze knelpunten op het gebied van werven en behouden zijn eveneens herkenbaar voor de brandweer; er zijn geen innovatieve maatregelen of activiteiten genoemd waar de brandweerorganisatie nog (helemaal) niet aan heeft gedacht. De organisaties en de brandweer zoeken oplossingen in dezelfde richting.

Dat gezegd hebbende, is er één belangrijke, afwijkende factor die het voor de meeste organisaties makkelijker maakt om vrijwilligers te werven en te behouden: de beschikbaarheid en planbaarheid van vrijwilligers. Waar de brandweer hier strikte eisen aan stelt (een vrijwilliger moet bij een melding binnen enkele minuten op de brandweerkazerne aanwezig zijn), zijn de meeste andere organisaties daar flexibeler in. Een veelgenoemde oplossingsrichting is oog hebben voor de wensen ('what's in it for me') en mogelijkheden van de individuele vrijwilliger en voor het feit dat deze wensen en mogelijkheden gedurende het leven kunnen veranderen. In tijden van verschuivende prioriteiten, kan een organisatie vrijwilligers behouden door in taken en verantwoordelijkheden op te schalen of af te schalen. Ook qua opleidingen en andere bijkomende activiteiten kan er meer rekening gehouden worden met de wensen en mogelijkheden van individuele vrijwilligers. Niet alleen kan gekeken worden naar het aantal (verplichte) bijeenkomsten, ook kan de vorm waarin opleidingen aangeboden worden nader beschouwd worden. Door meer oog te hebben voor de verschillende wensen en mogelijkheden van mensen, kunnen er wellicht ook andere doelgroepen in beeld komen. Ditzelfde geldt voor taakdifferentiatie, dat een mogelijke oplossing kan zijn voor met name werving: het is niet altijd noodzakelijk dat een individuele vrijwilliger alles kan, waardoor mensen die voorheen niet gezien werden als potentiële vrijwilligers nu wél in beeld komen. Hierdoor kan het aantal potentiële vrijwilligers (de figuurlijke 'vijver' waaruit gevestigd wordt) voor een organisatie toenemen. Het zal echter een grote opgave zijn om de brandweerorganisatie zo in te richten, dat deze oplossingsrichting kan gaan werken. Er is namelijk één belangrijke, afwijkende factor die het voor de brandweer moeilijker maakt dan voor andere organisaties om flexibel om te gaan met vrijwilligers: de brandweer stelt strikte eisen aan hun beschikbaarheid en planbaarheid.

## 8.2 Discussie

### 8.2.1 Reikwijdte van de observaties

In dit onderzoek zijn bij verschillende organisaties ervaringen opgehaald met betrekking tot knelpunten en oplossingen in het kader van vrijwilligheid. Deze informatie heeft geresulteerd in enkele mogelijke oplossingen die het verkennen waard zijn, omdat die wellicht ook kunnen helpen bij het vinden en behouden van brandweervrijwilligers.

Hierbij kunnen echter twee belangrijke voorbehouden gemaakt worden. Het eerste voorbehoud is dat de 'oplossingen' die in de interviews zijn aangedragen niet 'bewezen effectief' zijn. De effectiviteit van de betreffende maatregelen is niet (afdoende) onderzocht, waardoor niet met zekerheid te zeggen is dat zij ook tot het gewenste resultaat leiden.

Het tweede voorbehoud dat gemaakt moet worden, is dat organisaties niet zonder meer met elkaar te vergelijken zijn. Er bestaat een grote variëteit aan soorten vrijwilligersorganisaties en soorten vrijwilligers. Het is dus niet zo dat een oplossing die werkt voor de ene organisatie, automatisch ook werkt voor de brandweerorganisatie. Er is in andere organisaties immers sprake van een andere context, zoals andere arbeidsvoorwaarden, -verhoudingen en -inhoud (Nibra, 1997; TNO, 2013), en daarnaast kan de aard van het werk sterk verschillen.

### **8.2.2 Vervolgonderzoek**

Dit onderzoek geeft een eerste inzicht in welke thema's relevant zijn, en aan welke knoppen er mogelijk gedraaid kan worden om vrijwilligheid binnen de brandweer te behouden en wellicht te bestendigen. Het behoeft verder onderzoek of en hoe deze oplossingsrichtingen in de praktijk uitvoerbaar en toepasbaar zijn bij de brandweer. Maatregelen voor het werven en behouden van vrijwilligers zijn slechts effectief, wanneer zij aansluiten bij de vrijwilligers van die organisatie, met name bij hun motieven om vrijwilligerswerk te doen (Dekker, de Hart & Faulk, 2007; Terpstra, Smal, Stubbe & Berkelaar, 2007). Om die reden is het van belang te weten wat de brandweervrijwilliger van nu en van morgen motiveert. Het heeft dan ook grote meerwaarde om de resultaten uit dit onderzoek te verbinden met de resultaten uit andere trajecten die uitgevoerd worden in het kader van het Programma vrijwilligheid, specifiek traject 3 (ervaren knelpunten bij werven en behouden van brandweervrijwilligers) en traject 4 (deelonderzoek 2 over waarom burgers wel of geen brandweervrijwilliger willen worden en het nog uit te voeren deelonderzoek 3 naar het werkgeversperspectief). Tot slot hebben verschillende organisaties aangegeven interesse te hebben in een bijeenkomst waarbij de bij dit onderzoek betrokken organisaties met elkaar in gesprek kunnen gaan. Kortom: niet alleen de brandweerorganisatie heeft de behoefte om te leren van andere organisaties die met vrijwilligers werken, andere organisaties delen deze behoefte.



# Literatuurlijst

- > Coffey, A., & Atkinson, P. (1996). *Making sense of qualitative data: complementary research strategies*. Sage Publications, Inc.
- > Wilkinson, S. (2016). Focus group research. In: D. Silverman, *Qualitative research*, pp. 176-199. Sage.
- > RTLNieuws (2018, 7 december). Wim was vrijwilliger na stintongeluk Oss: 'De wereld stond op zijn kop' Geraadpleegd via <https://www.rtlnieuws.nl/nieuws/nederland/artikel/4509176/wim-was-vrijwilliger-na-stintongeluk-oss>
- > Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS), (2019). Sociale contacten en maatschappelijke participatie. CBS Statline. Geraadpleegd op 14 mei, via <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/82249NED/table?dl=47DC>
- > Defensie (z.d.). Geraadpleegd op 24 september 2019: <https://werkenbijdefensie.nl/interessegebieden/reservisten>
- > Defensie (z.d.). Geraadpleegd op 24 september 2019: <https://www.defensie.nl/onderwerpen/overdefensie/het-verhaal-van-defensie/wat-doet-defensie>
- > Defensie (z.d.). Geraadpleegd op 24 september 2019: <https://www.defensie.nl/onderwerpen/reservisten/functies>
- > Dekker, P., Hart, J. de, & Faulk, L. (2007). Toekomstverkenning vrijwilligerswerk 2015 [Foresight voluntary work 2015]. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- > Hal, T. van, M. Steenbergen en I. Wilbrink (2004). Uitsluiten of uitnodigen? Trendrapport vrijwilligerswerk 2004/2005. Utrecht: Civiq
- > KNRM (z.d.). Geraadpleegd op 25 september 2019: <https://www.knrm.nl/>
- > KNVB (z.d.). Geraadpleegd op 25 september 2019: <https://www.knvb.nl/>
- > KNVB (2018). *Developing Dutch Referees by Interactive Learning*. Zeist, Nederland.
- > Leger des Heils (z.d.). Geraadpleegd op 25 september 2019: [www.legerdesheils.nl](http://www.legerdesheils.nl)
- > Leger des Heils (z.d.). Vrijwilligersovereenkomst Korps Hilversum. Geraadpleegd op 25 september 2019: <https://www.legerdesheils.nl/files/files/Vrijwilligers%20Overeenkomst.pdf>
- > Leger des Heils (2016). *Over Bruggen: Notitie vrijwilligerswerk*.
- > Loon, T. van, en M. Steenbergen (red.) (2002). Onvoltooide toekomst. Trendrapport vrijwilligerswerk 2002. Utrecht: Nederlandse Organisatie Vrijwilligerswerk (nov)/ Stichting Vrijwilligers Management (svm).
- > LOPV (z.d.). Geraadpleegd op 24 september 2019: <https://www.lopv.nl/>
- > Meijs, L.C.P.M., Ten Hoorn, E.M. & Brudney, J.L. (2006). Improving Societal Use of Human Resources: From Employability to Volunteerability. *Voluntary Action*, 8(2), 36-54.
- > Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2016). Reservist bij de Rijksoverheid: Hoe zit dat?
- > Politie (2018). *Kader Inrichting proces werving, selectie en aanstelling Politievrijwilligers*.
- > Politie (z.d.). Geraadpleegd op 24 september 2019: <https://www.politie.nl/over-de-politie/pijlers.html>
- > Reddingsbrigade (z.d.). Geraadpleegd op 24 september 2019: <https://www.reddingsbrigade.nl/>

- > Nederlandse Rode Kruis (z.d.). Geraadpleegd op 25 september 2019:  
<https://www.rodekruis.nl>
- > NiBra, (1997). *Brandweer en vrijwilligers*. Deelonderzoek: Novieten en exits.
- > Slachtofferhulp Nederland (2019). *Masterplan W&S vrijwilligers: Vinden en Binden*. Utrecht, Nederland.
- > Slachtofferhulp Nederland (z.d.). Geraadpleegd op 25 september 2019:  
<https://www.slachtofferhulp.nl>
- > Slachtofferhulp Nederland (2019). *Jaarverslag 2018*. Geraadpleegd op 25 september 2019: <https://www.slachtofferhulp.nl/nieuws/2019/jaarverslag-2018/>
- > Sociaal Cultureel Planbureau (SCP), (2013). *Sectoren van vrijwilligerswerk*. Geraadpleegd op 14 mei, via  
[https://www.scp.nl/Onderzoek/Tijdsbesteding/Hoe lang en hoe vaak/Vrije tijd/Maatschappelijke participatie/Sectoren van vrijwilligerswerk](https://www.scp.nl/Onderzoek/Tijdsbesteding/Hoe_lang_en_hoe_vaak/Vrije_tijd/Maatschappelijke_participatie/Sectoren_van_vrijwilligerswerk).
- > Terpstra, M., Smal, E., Stubbe, W. & Berkelaar, K. (2007). *Sterktes van nu, de kracht van 2015: Sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen voor vrijwillige inzet*. Utrecht: MOVISIE.
- > TNO (2013). *Vrijwilligers bij de brandweer: bouwstenen voor visieontwikkeling*. Soesterberg: TNO.
- > Vluchtelingenwerk (z.d.). Geraadpleegd op 25 september 2019:  
<https://www.vluchtelingenwerk.nl/>
- > [Vluchtelingenwerk Nederland \(2018\) \*Vrijwilligerswerk... goed geregeld! Vrijwilligersbeleid 2018-2022\*](#).
- > Vrijwilligerscentrale Utrecht (z.d.). Geraadpleegd op 25 september 2019:  
<https://www.vcutrecht.nl/>

# Bijlage 1

## Topiclijst

Onderstaande, standaard topiclijst is gebruikt tijdens de interviews met de elf organisaties. Per organisatie kan de topiclijst op detailniveau aangepast worden (bijvoorbeeld vanwege specifieke vragen na het lezen van literatuur van de betreffende organisatie).

### Introductie

- > Voorstel onderzoekers
- > Uitleg Programma Vrijwilligheid
- > Uitleg traject 4 (aanleiding, doel, resultaat)
- > Anonimiteit
- > Opzet interview
- > Suggestie voor gespreksonderwerp/-thema
- > Vragen?

### Brandweerorganisatie

- > Uitleg brandweerorganisatie
  - 28.000 repressieve brandweermensen, 25 veiligheidsregio's
  - Incidentbestrijding: redden van mens en dier, bestrijden van brand en verlenen van hulp bij ongevallen
  - 80 procent vrijwilligers, 20 procent beroeps

### Inzet, eisen en begeleiding vrijwilligers

- > Soorten vrijwilligers
- > Focus: vrijwilligers in wie wordt geïnvesteerd door de KNRM (opleiding)
- > Inzet vrijwilligers
- > Eisen vrijwilligers
  - Scholing/opleiding
  - Beschikbaarheid (verplicht)
  - Verantwoordelijkheid
- > Begeleiding

## Leidinggeven aan vrijwilligers

- > Manier van leidinggeven
- > Werving leidinggevenden
- > Scholing leidinggevenden

## Werven van vrijwilligers (verleden, heden, toekomst)

- > Wervingsbeleid
- > Positieve punten
- > Knelpunten
- > Oplossingen/maatregelen
  - Effect?
  - Bewezen effectief?

## Behouden/binden van vrijwilligers (verleden, heden, toekomst)

- > Positieve punten
- > Knelpunten?
- > Oplossingen/maatregelen
  - Effect?
  - Bewezen effectief?

## Toekomst

- > Noodzakelijke maatregelen voor het behouden van vrijwilligheid
  - Effect?

## Afronding

- > Planning
- > Literatuur
- > Vragen?

# Bijlage 2

## E-mail aan contactpersoon

Beste [naam contactpersoon],

'Vrijwillige brandweer onder druk', 'De brandweer voorziet een groot tekort aan vrijwilligers' en 'Deeltijd helden gezocht. Brandweer vreest vrijwilligerstekort'. Er wordt regelmatig vernomen dat zich problemen voordoen of worden verwacht rondom vrijwilligheid bij de brandweer, specifiek met het vinden en binden van vrijwilligers (zie ook het [Jaarbericht 2018](#) van de Inspectie Justitie en Veiligheid). Tot nog toe zijn deze problemen voornamelijk benaderd binnen de grenzen van de brandweerorganisatie en haar medewerkers. Dat terwijl er mogelijk ook waardevolle informatie ligt bij andere (vergelijkbare) organisaties die met vrijwilligers werken.

In het onderzoekstraject *Het net ophalen buiten de brandweerorganisatie* (onderdeel van een meerjarig onderzoekprogramma naar vrijwilligheid bij de brandweer) willen wij onderzoeken wat de Nederlandse brandweer kan leren van de ervaringen – knelpunten, uitdagingen, (mogelijke) oplossingen/activiteiten en *good practices* – van andere organisaties die met vrijwilligers werken.

Om een antwoord te kunnen vinden op onze vragen willen wij graag in gesprek met verschillende organisaties uit (met name) de sector [naam sector]. Uiteraard staat de [naam organisatie] ook op ons lijstje.

Concreet is mijn vraag: mogen wij jou en/of een collega('s) interviewen over de volgende thema's:

- > Inzet, eisen en begeleiding van vrijwilligers
  - > Leidinggeven aan vrijwilligers
  - > Knelpunten met betrekking tot werven van vrijwilligers
  - > Knelpunten met betrekking tot behouden/binden van vrijwilligers
  - > Maatregelen/activiteiten/good practices voor bovenstaande knelpunten.

Dit najaar leveren wij een rapport op met daarin gebundeld de ervaringen van 12 verschillende organisaties (die werken met vrijwilligers) met betrekking tot bovenstaande thema's. Naast de [naam organisatie] betrekken wij bijvoorbeeld ook de [namen betrokken organisaties]. Uiteraard zullen deze bevindingen ook met jou gedeeld worden.

Graag komen wij in [maand] bij jou en/of jouw collega's langs voor het groepsgesprek. Ik hoor graag of je hiertoe bereid bent. Alvast bedankt voor je reactie!

Met vriendelijke groet,

**Karin Dangermond**  
Onderzoeker