

# Bestuurs-vrijwilligerswerk van de toekomst:



1. Hoe komen we aan meer bestuursleden?
2. Wat kunnen we makkelijker maken aan de bestuurstafel?
3. Wat kun je als bestuur ‘weg organiseren’ en/of wat kun je samen organiseren?

# Hoe komen we aan meer bestuursleden?



# Een paar fundamentals...



(Potentiele) vrijwilligers  
bieden vrijwillige energie  
aan om vrijwilligerswerk  
te worden



Organisaties bieden  
vrijwillige energie een  
kans om  
vrijwilligerswerk te  
worden



Dierenvoedselbank Friesland heeft dringend behoefte aan geld en vrijwilligers. Omrop Fryslan, 18/1/2022

## Mensen met aanbod van vrijwillige energie

Bereidheid

Bekwaamheid

Beschikbaarheid



Bereidheid

Bekwaamheid

Beschikbaarheid

## Organisaties met kansen voor vrijwillige energie

Winnende vrijwilligerswerk scenarios: Bereidheid, Beschikbaarheid en Bekwaamheid.

# DRIE TYPEN ORGANISATIES

## Mutual Support / Benefit



Wie je  
bent



- Interne vrijwilligers
- Samen alles doen
- Waarom ben jij de baas?
- Eisen stellen aan gezelligheid
- Hobby energie

## Service Delivery



Wat je  
kan



- Externe vrijwilligers
- Opdracht uitvoeren
- Acceptatie voor manager
- Eisen stellen aan professionaliteit
- Impact energie

## Campaigning



Wat  
je  
vindt

- Externe en interne vrijwilligers
- Doorgaande discussies
- Acceptatie voor leiderschap op basis van ideaal
- Eisen stellen aan loyaliteit
- Lifestyle energie

# Mijn inschatting: We hebben het bestuurswerk nog steeds niet aangepast aan modern vrijwilligerswerk .....







**Hoogleraar Strategische Filantropie en Vrijwilligerswerk.**

Vakgroep Business-Society Management (B-SM), RSM

Voorzitter examencommissie RSM

Bestuurslid LDE centre for Sustainability

Voorzitter ZonMw commissie Actieprogramma Maatschappelijke Diensttijd

Eerste niet USA Editor-in-Chief Nonprofit and Voluntary quarterly (NVSQ) (2010-2016)

Raadslid Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (RMO) (2009-2015)

Lid commissie vrijwilligersbeleid VWS (2001-2007)

Tel: +31 10 408 1921

Email: lmeys@rsm.nl

Mandeville T11-59



**Onderzoek**

- ✓ Vrijwilligersmanagement
- ✓ Involved learning
- ✓ Civil society
- ✓ Derde partijen betrokkenheid

**Onderwijs**

- ✓ Learning by Doing: Consulting to Social Entrepreneurs (Bachelor)
- ✓ Effective Management of NGO/NPOs (Master)
- ✓ Master thesis coach / co-reader

**Vrijwilligerswerk (huidig)**

- ✓ ISA (international sport for development)
- ✓ Rotterdam Voor Goed (sociaal ondernemerschap)

**Lees onze Nederlandse publicaties, interviews en blogs op**

**<https://www.nov.nl/themas/wetenschap/default.aspx>**

**[www.rsm.nl/vrijwilligerswerk](http://www.rsm.nl/vrijwilligerswerk)**

# Stap 1: Maak een onderscheid tussen bestuurswerk en bestuursleden



Recent gepubliceerd

50<sup>e</sup> verjaardag speciale editie van Nonprofit Voluntary Sector Quarterly

Open access:

<https://journals.sagepub.com/doi/epdf/10.1177/08997640221127947>



Special Issue Manuscripts

Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly  
1–25


© The Author(s) 2022



Article reuse guidelines:  
sagepub.com/journals-permissions  
DOI: 10.1177/08997640221127947  
journals.sagepub.com/home/nvs



## Rethinking Volunteering as a Natural Resource: A Conceptual Typology

Stephanie A. Koolen-Maas<sup>1,2</sup> ,  
Lucas C. P.M. Meijs<sup>2</sup> ,  
Philine S. M. van Overbeeke<sup>2</sup>,  
and Jeffrey L. Brudney<sup>3</sup>

### Abstract

Volunteering can be understood as a human-made, renewable resource that can be grown and recycled, and whose continuation and volume of flow can be influenced by human beings positively as well as negatively. We extend the metaphor and break down the monolithic concept into three categories: traditional (wild salmon), third party (farmed fish), and spontaneous (marine zooplankton). Each volunteer resource (a) manifests in particular forms of volunteer service, (b) serves different purposes, (c) has different antecedents, (d) is harvested in different ways by different stakeholders meeting different conditions, and requires a specific form of management, based on its (e) benefits and challenges, (f) resource level, (g) propagation methods, and (h) sustainability needs. The three resources are fluid and interact dynamically. The distinction of three volunteer resources and their dynamics extends the conceptualization of volunteering as a natural resource and informs a new research agenda.

### Keywords

volunteering, volunteer management, volunteer typology, volunteer resources, volunteer potential

## WILDE ZALM

Traditionele vrijwilligers  
hulpbron



[This Photo](#) by Unknown Author is licensed under [CC BY-NC](#)

Bestuursleden

## KWEEKVIS

Derde partij vrijwilligers  
hulpbron

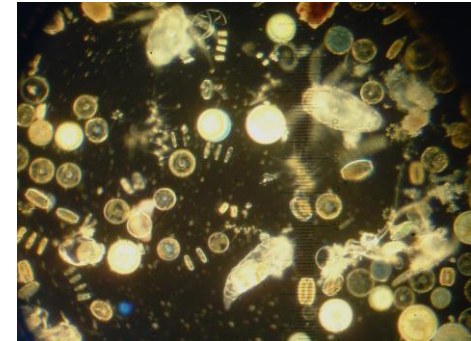


[This Photo](#) by Unknown Author is licensed under [CC BY](#)

Bestuurswerk op weg  
naar bestuurslid

## PLANKTON

Spontane vrijwilligers  
hulpbron



[This Photo](#) by Unknown Author is licensed under [CC BY-SA-NC](#)

Bestuurswerk

Vrijwilliger resource	Wilde zalm	Gekweekte vis	Zee zoöplankton
	Traditioneel	Derde partij	Spontaan
Meest voorkomende soorten vrijwilligerswerk	Regelmatig vrijwilligerswerk; bestaande uit langdurig vrijwilligerswerk bij een organisatie; Regelmatig en periodiek vrijwilligerswerk binnen dezelfde organisatie/bij hetzelfde evenement	Zakelijk vrijwilligerswerk; service-learning; werkreis vrijwilligerswerk; familie en single vrijwilligerswerk; vrijwilligerswerk tijdens nationale vrijwilligersdagen; periodiek vrijwilligerswerk bij verschillende organisaties/evenementen	Ramp en crisis vrijwilligerswerk; activisme; vrijwilligerswerk gerelateerd aan crises of eenmalige evenementen
Doel	Brede organisatie, operatie en ondersteuning in allerlei organisaties	Instrumentaal gebruik voor derden; creatie van een vrijwilligers cultuur; extra ondersteuning ("handen") voor non-profitorganisaties	Ongeorganiseerd; oplossingen voor opkomende behoeften geïdentificeerd door vrijwilligers; het overwinnen van het gevoel van machteloosheid of behulpzaamheid
Antecedenten	Traditionele individuele antecedenten	Zeer specifieke doelgroepen van derden; mogelijkheid om individuen te bereiken met niet-traditionele vrijwilligers antecedenten	Geen specifieke individuele antecedenten; aangewakkerd door crisissen, rampen, of gebeurtenissen; onvoorspelbaar
Management voordelen	Economische en kwaliteitsvoordelen door langdurige inzet; mogelijkheid om vrijwilligers te trainen; autonoom na training	Verlaging van wervingskosten (rekrutering); diversiteit in vrijwilligers; vergroten 'volunteerability'; eigen hiërarchie/ leiderschapsstructuur	Hoge aantallen vrijwilligers in tijden van crisis, grootschalige evenementen of sociale bewegingen; flexibiliteit en aanpassingsvermogen; inheemse kennis over lokale gemeenschappen
Management uitdagingen	Werving en behoud van vrijwilligers	Problemen met gedeeld beheer; onrealistische verwachtingen; vrijwilligers missen benodigde vaardigheden en training; niveau van inzet en motivatie; (verplicht) meer toezicht nodig	Inadequate planning; grote behoefte aan coördinatie en communicatie; onrealistische verwachtingen gezondheid, veiligheid en aansprakelijkheids-kwesties
Oogsten	Actief, dmv traditionele werving en persoonlijke betrokkenheid en betrokkenheid van vrienden of familie	Actief via derden of samenwerkingen met derden	Passief, mogelijk ondersteund door media-oproepen; reactie op of imitatie van anderen
Resource niveau	In gevaar; bedreigde diersoort	Alleen beschikbaar in bepaalde gebieden; endemische soorten	In beweging; gekenmerkt door een plotselinge opkomst en verdwijning; relatief veilige, veelvoorkomende soorten
Voortplanting	Aangeleerd sociaal gedrag (nurture); inbedding; traditionele promotie	Kunstmatige (re)productie door vrijwilligerswerk te linken aan de doelen van derden	Parthenogenese (nature); opkomende reactie op gebeurtenissen in de gemeenschap of de samenleving
Onderhoud	Moet zo lang mogelijk worden gevoed en geconserveerd; moet worden gekweekt	Moet kunstmatig worden gereproduceerd; afhankelijk van derden en het bereiken van hun instrumentele doelen	Komt automatisch en in overvloed (zelfs te onpas en als het niet nuttig is); moet worden gecontroleerd of gepland om verspilling te voorkomen

Het aantal vrijwillige uren in Nederland is niet gelijk verdeeld. Volgens NLVoorElkaar ziet de inzet per week er zo uit: (gemiddelde is 4 uur per week)

0,08 uur: 5%

0,15 uur: 5%

0,30 uur: 6%

0,90 uur: 11%

2,00 uur: 14%

4,00 uur: 39%

11,2 uur: 19%

< 4uur is 41%

4 uur is 39%

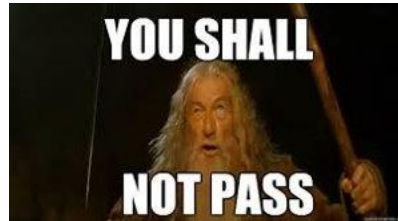
> 4 uur is 20%

**Voorkom dus dat bestuurswerk voorbij de 4 uur per week gaat**

# Stap 2: Pas het bestuurswerk aan, aan de agenda van de bestuursleden



# Verantwoordelijk Vrijwilligers-**rentmeesterschap**



Voorbereiden

(Bege)leiden

Duurzaam behouden



Toegang tot vrijwillige energie

Aansturen van vrijwilligers

Behoud van vrijwillige energie



van Overbeeke, P. S., Koolen-Maas, S. A., Meijs, L. C., & Brudney, J. L. (2022).  
 You shall (not) pass: Strategies for third-party gatekeepers to enhance volunteer inclusion.  
*VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 33(1), 33-45.



## Zelf-**uit**selecteren

- Geen idee wat er allemaal gedaan kan worden
- Geen idee wat vrijwilligerswerk is
- Geen idee dat dit 'werk' vrijwilligerswerk is
- **'Wij'** zijn toch niet welkom
- Ik ken daar helemaal niemand
- Perceptie van mismatch tussen eigen en gewenst economisch, sociaal en cultureel kapitaal
- *Ik doe al ergens anders vrijwilligerswerk*
- *Ik heb even een vrijwilligerswerk sabbatical*

## Organisatie-**uit**selecteren

- Perceptie van mismatch tussen gevraagde en aangeboden economische, sociale en culturele middelen
- **Moeder-maffia (luizenmoeder)**
- Organisaties werven selectief
  - (1) wel / niet in bepaalde wijken;
  - (2) wel hogere inkomens en sociale status,
  - (3) niet onder minderheden (tot de derde generatie
  - (4) naar beroep (en dus zeker niet werkloos)
  - (5) op basis van religie (en dus sommige niet);
  - (6) leeftijd (niet jong, niet boven 70);
  - (7) niet mensen beperkingen(lopend onderzoek)



## Mensen sorteren zichzelf misschien onterecht in of uit

0,08 uur: 5%

0,15 uur: 5%

0,30 uur: 6%

0,90 uur: 11%

2,00 uur: 14%

4,00 uur: 39%

11,2 uur: 19%

< 4uur is 41%

4 uur is 39%

> 4 uur is 20%

Bij bestuurswerk is de  
tijdbesteding en  
taakinvulling echt per  
organisatie anders

# (heel veel) scenario's

**Aanbod**

Bereidheid

Bekwaamheid

**Beschikbaarheid**

**Vrije tijd (free)**

**Restant tijd (spare)**

**Lummel Tijd (idle)**



**Plaats**

**Tijd**

**Onafhankelijk**

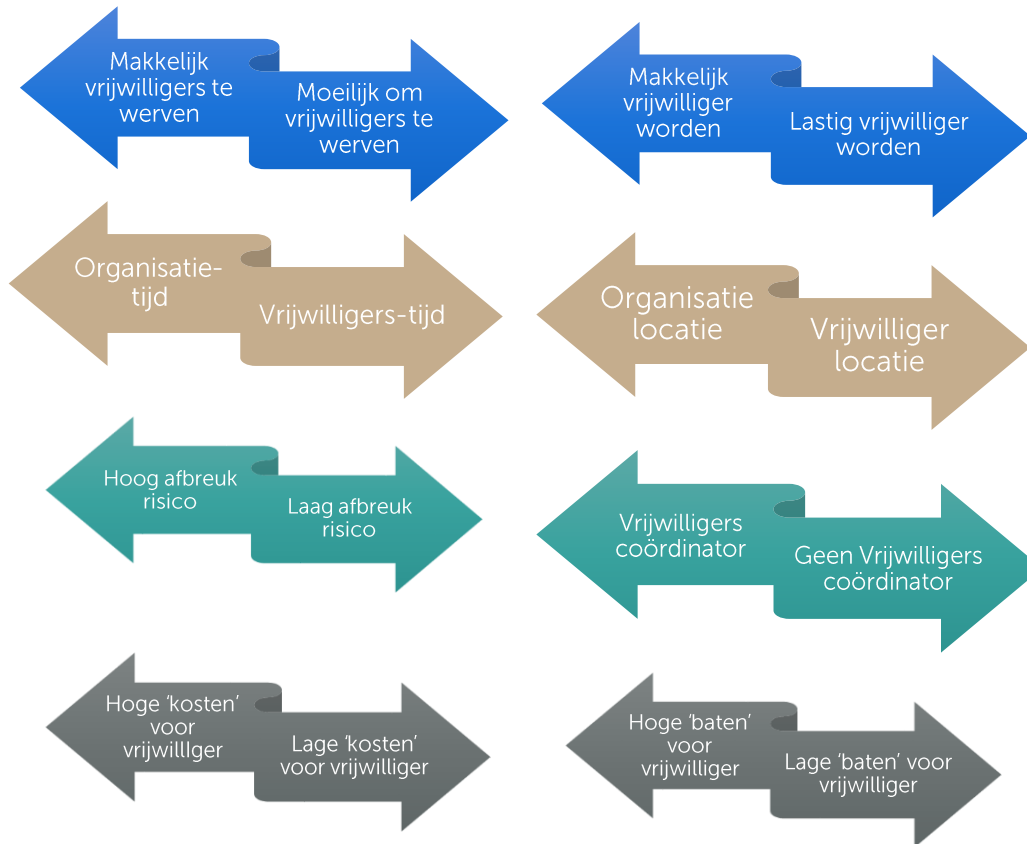
Bereidheid

Bekwaamheid

Beschikbaarheid

**Vraag**

# De acht dimensies van recruitability



## Makkelijk + Makkelijk

Makkelijk worden + Moeilijk werven  
Lastig worden + makkelijk werven

## Zo Flexibel mogelijk maken

Zoveel mogelijk Vrijwilligerstijd  
Zoveel mogelijk Vrijwilligerlocatie

## Pas op met betaalde coördinator

Coördinator nodig bij hoog risico

## Zorg voor goede balans

Maar een goede vrijwilliger heeft  
Netto-kosten...

© Holmes et al. (2017)

# Wat kunnen we makkelijker maken aan de bestuurstafel?



# Stap 3: Manage de frustratie...



# Passend besturen

Besturen op de juiste maat

- Verenigingen veranderen in hun betekenis voor leden`.
- Mensen zijn druk, hebben tijdgebrek.
- De omgeving van verenigingen is veranderd.
- Besturen heeft niet het imago leuk te zijn.
- Besturen kan en moet anders (generaties, individualisering, tradities, andere binding, technologie en media).



## Wat was specifiek?

Kampvuur, binding en spelen: scouting troepen.

Schoonheid, het creëren: cultuur verenigingen.

Structuur, de wedijver: sport verenigingen.

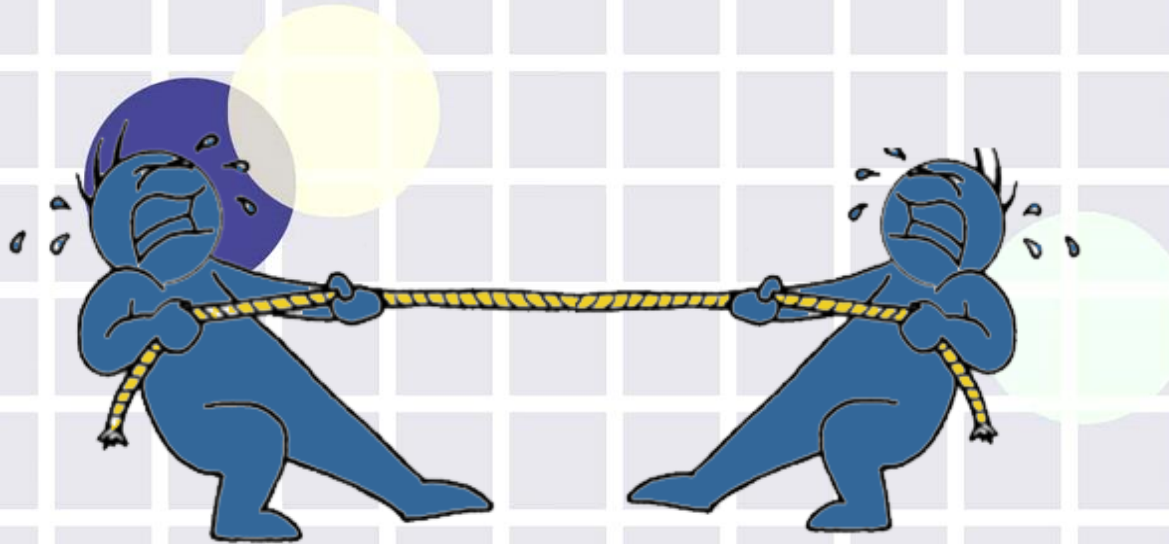


1. Flexibiliseren van besturen in de verenigingen.

2. Omgaan met nieuwe vormen van vrijwillige energie.

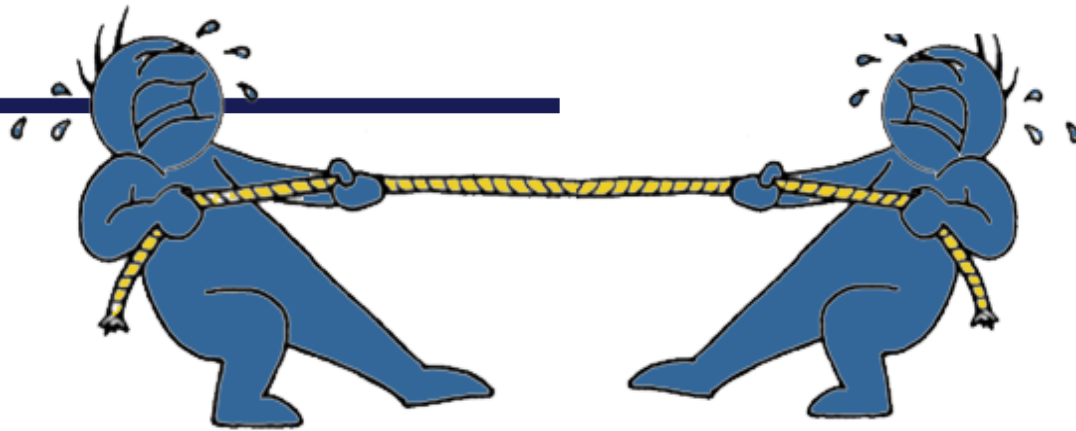
*Soms tegelijkertijd, soms was een er van dominant.*

# Twée beleidspraktijken



Lean & Mean

Delen en  
Verbinden



**Lean & Mean** top-down sturing op standaardisatie met het oog op goede dienstverlening door professionaliseren en automatiseren.

&

**Delen & Verbinden** gericht op eigenaarschap daar waar er vrijwillige energie is die community vorming en sociaal kapitaal prikkelt.

De interne omgeving: vraag van leden  
Bardiensten elektronisch regelen.

Voor-vergaderen door google drive.

Meerdere typen lidmaatschap.

De externe omgeving: nieuwe leden, gemeente  
Accommodatie beter benutten.

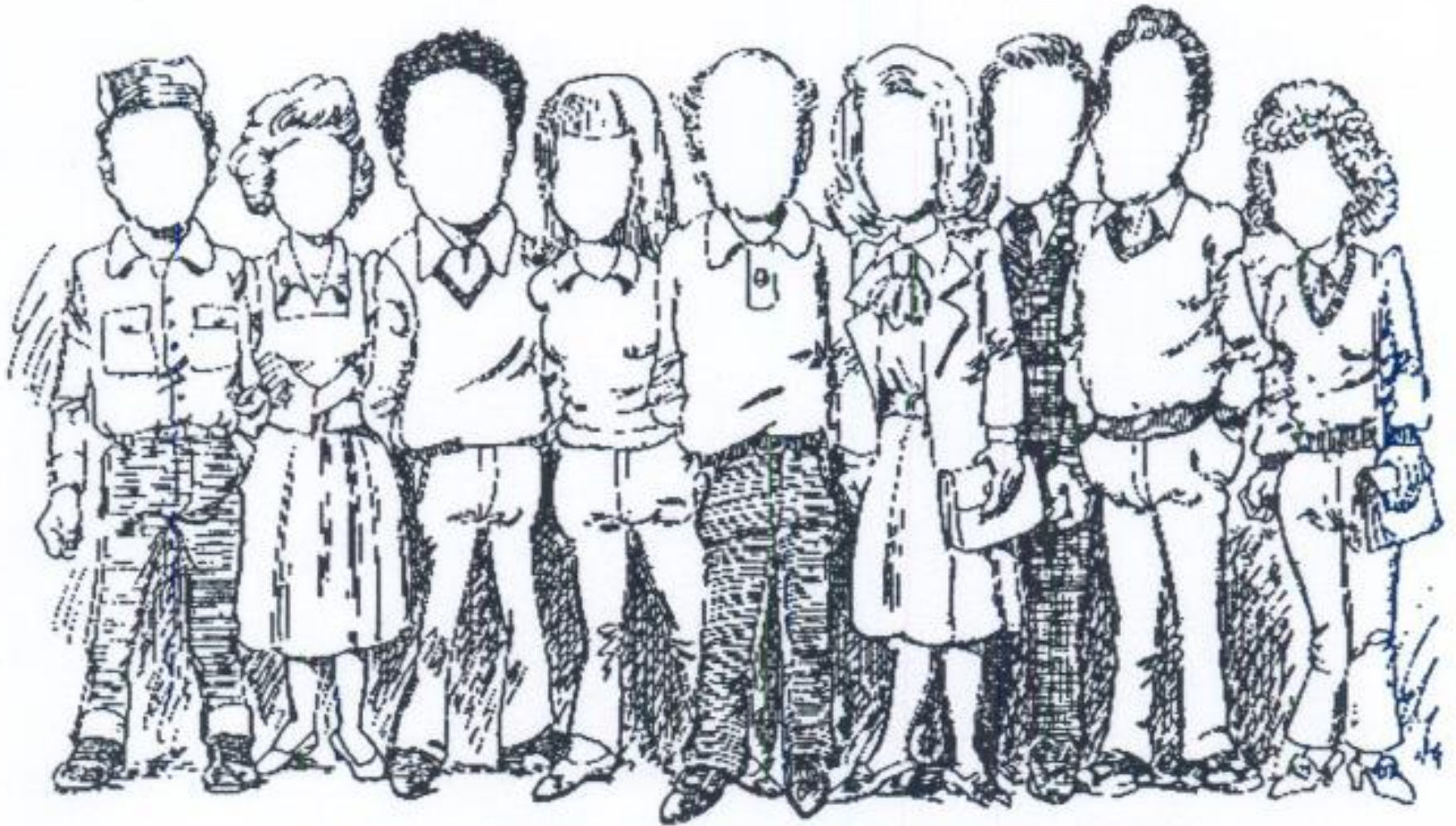
Diversiteit omarmen.

Leden mandaat geven voor nieuw of anders.

Stijl	Lean en mean	Verbinden en delen
Omgeving	Stabiel	Dynamisch
Bestuursfilosofie	Core Business strak georganiseerd Hiërarchie, standaardisatie, controle: lineair afspraak = afspraak	Zelforganisatie, verbinding en samenwerken: circulair in gesprek
Leidende principes	Vanuit bestuur geïnitieerd	Vanuit iedereen die een goed idee heeft kan initiatief komen
Structuur	Netwerken, gebaseerd op functies en taken	Gemeenschappen, gebaseerd op wederkerigheid
Cultuur	Traditie	Beweging
Managen van energie	Verwachtingen management rondom professioneel uitgelijnde taakuitvoering	Vertrouwen geven aan mensen met ideeën
Profiel bestuurders	Expert op taakgebieden in organisatie	Soft skills, verbinden en inspireren
Communicatie	Strak geëxpliciteerde standaarden mbt processen en taken	Gesprekken, wat heb je nodig om mee te doen?

Wanneer *lean en mean* en wanneer *op delen en verbinden* georganiseerd en wanneer mengvormen van beide?

- Gebruikelijke indeling met functies
  - Diversiteit, alles wat nodig is en beschikbaar
- Blenden
- Het gesprek aan gaan in de vereniging



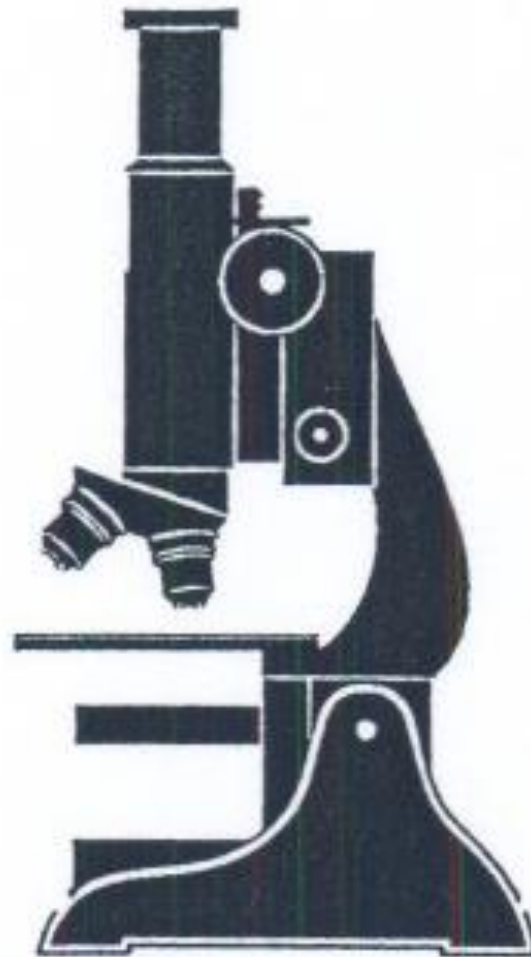
# PHANTOM BOARDS

© Scribner & associates.1991. *Boards from Hell*



- Komen af en toe één á twee keer per jaar samen
- Iedere vergadering andere leden
- Introducties duren langer dan de vergadering
- Zelden quorums
- Leden slecht geïnformeerd en ontvangen stapels papier die ze niet lezen
- Lange discussies omdat leden niet voorbereid zijn
- Geografische Phantom Boards hebben leden die in het hele land werkzaam zijn
- Executive committees vergaderen regelmatig en vormen de *echte* leiders binnen de instantie

1. Strategische planning
2. Verduidelijk bestuursfuncties
3. Verduidelijk functieomschrijvingen
4. Reorganiseer voordrachtscommissie
5. Start een advies raad



# **MICROSCOPE BOARDS**

**(analysis paralysis)**

© Scribner & associates.1991. *Boards from Hell*

- Vergadertijd gaat grotendeels naar het identificeren van organisatie problemen; men komt met weinig oplossingen
- langdurige series trainingen geven weinig resultaat
- Veel tijd gaat naar het zoeken van oplossingen buiten de groep om; men mist iemand om de problemen op te lossen
- “Hadden we maar” is populair tijdens vergaderingen
- Ontwijkend gedrag brengt de groep dichter bij elkaar; ondanks het disfunctioneren mag men elkaar graag

# Microscope Boards: Wat te doen!

---

1. Verduidelijk bestuursfuncties
2. Geef toestemming voor leiderschap
3. Verduidelijk functieomschrijvingen
4. Zoek professionele hulp



**PARROT  
BOARDS**

© Scribner & associates.1991. *Boards from Hell*

Favoriet gekwetter (los, per paar of in harmonie):

“We hebben dit eerder gedaan  
en toen werkte het niet”

“Ik ken niemand”

“Ik dacht dat jij dat moest doen”

“Hier is over gestemd toen ik er  
niet was”

“Hij doet nooit wat”

“Zij doet nooit wat”

“Je wilt dat ik wàt doe?”

“Ik heb nooit gezegd dat ik  
dat zou doen”

“Jij moet dit doen”

“Dit is me niet verteld toen ik  
er bij kwam”

“Laten we iemand inhuren  
om dit te doen”

“Dit gaat niet werken”

1. Ga strategisch plannen
2. Check je statuten
3. Geef toestemming voor leiderschap
4. Verduidelijk bestuursfuncties
5. Update bestuurdershandleiding



# CHEERLEADER BOARDS



© Scribner & associates.1991. *Boards from Hell*

- Oprichter wordt dominante CEO of Executive Director, met een goede visie, maar wellicht slechte management capaciteiten
- Bestuur en staf bejubelen de directeur
- Veel verschillende programma's, vaak als reactie op middelen, maar niet de organisatie missie
- Bestuur en staf meer gecommiteerd aan organisatieleider dan aan organisatie doelen
- Symbolische commissies; beleidsbeslissingen overgelaten aan directeur
- Directeur is vaak ook bestuursvoorzitter of andere leidinggevende positie binnen het bestuur

# Cheerleader Boards: Wat te doen!

---

1. Ga strategisch plannen
2. Verduidelijk bestuursfuncties
3. Verduidelijk functieomschrijvingen
4. Geef toestemming voor leiderschap
5. Analyseer en werf



# BOARDELLOS

(Any Board's Member Who Will Have Them)

© Scribner & associates.1991. *Boards from Hell*

- Door eigen activiteiten van bestuursleden en door eigen belang te plaatsen voor dat van de organisatie ontstaat belangenverstrengeling
- Bestuursbeslissingen houden weinig rekening met organisatiebeleid en werkelijke feiten
- Bestuursleden verschijnen onregelmatig op vergaderingen
- Leden informeren zich zelf niet over belangrijke zaken
- Er zijn geen administratieve systemen die legale, gepaste organisatie activiteiten garanderen
- Bestuursleden functioneren in andere besturen net zo belabberd

1. Check je statuten
2. Verduidelijk bestuursfuncties
3. Bel een advocaat
4. Update bestuurdershandleiding



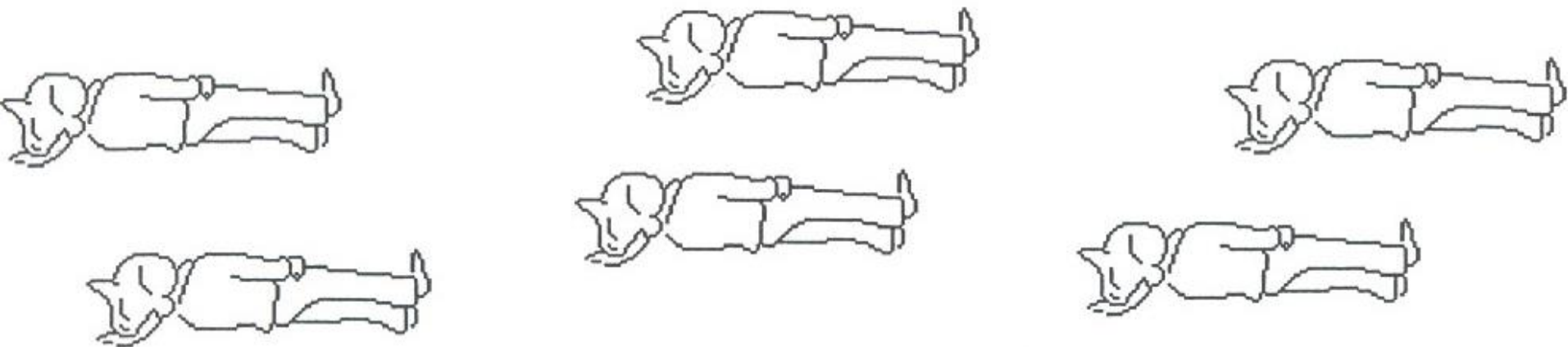
# BORED BOARDS

© Scribner & associates.1991. *Boards from Hell*

- Bestuursleden hebben geen idee van prestaties
- Weinig leden voeren speciale taken of projecten uit
- Door "off site" vergaderen, weinig informatie of clientcontact voor bestuur
- Stafleden en bestuur kennen elkaar niet en zouden elkaar op straat zo voorbij lopen
- Meeste leden weten niet wat van ze verwacht wordt



1. Geef een feestje!
2. Ga strategisch plannen
3. Bedank je bestuur eens
4. Bepaal organisatie doelen



## TENNESSEE FAINTING GOAT BOARDS

© Scribner & associates.1991. *Boards from Hell*

# Tennessee Fainting Goat Boards

- Meeste of alle bestuursleden vallen om indien gevraagd om dinerkaartjes te verkopen
- Meeste of alle bestuursleden vallen om indien gevraagd om een controle goed te keuren
- Meerderheid bestuursleden krijgt duizelingen indien gevraagd om de financiën te verduidelijken
- Meeste bestuursleden vallen uit hun stoel als ze worden gekozen tot het ambt

# Tennessee Fainting Goat Boards: Wat te doen!

---

1. Verduidelijk functieomschrijvingen
2. Update bestuurdershandleiding
3. Analyseer en werf



# MUTANT NINJA BOARD MEMBERS

© Scribner & associates.1991. *Boards from Hell*

- Het lijkt alsof ze je haten, de organisatie, je klanten en de ochtendzon
- Ze verstoren vergaderingen
- Ze zijn zelfuitgeroepen “advocaten van de duivel” (wat betekent “Ik kan jou dumpen, maar jij mij niet, dus hier...)
- “Nee” is hun favoriete woord
- Ze zijn zo hinderlijk dat zelfs over hen wordt gesproken als ze niet bij vergaderingen zijn

## Mutant Ninja Board Members: hoe met hen om te gaan?

1. Omhels hen, en laat ze dan alleen
2. Verplaats je vergadering naar een tijdstip waarop ze niet kunnen
3. Creeer een spook bestuur en geef hen alle verantwoordelijkheden
4. Huur ze in als staflid (dan mogen ze niet bij de bestuursvergaderingen zijn)
5. Zorg dat ze niet uit het bestuur gaan, want een ander van hen vervangt diegene toch wel
6. Ze gaan weg bij gebrek aan aandacht

- Dart board: 'gooien' de schuld bij iedereen... behalve bij zichzelf
- Checker boards: de spelers wisselen onderling van taken en accepteren geen hulp van buiten
- Shuffle boards: iedere dag is weer een kans om nieuwe leden te ontmoeten
- Surf boards: vergaderen op mooie toevluchtsoorden. Verzetten weinig werk
- Bill boards: prachtige jaarrapporten. Heel veel erkenning. Weinig werk
- Emergency boards: hebben scherpe randjes. Strijk ze niet tegen de haren in



- Key boards: hier op spelen de organisatieoprichters
- Mortar boards: landelijk erkende leden met mooie titels en initialen. Herkennen andere leden niet eens als ze er over heen vallen
- Tote boards: focus op hoeveel geld is binnen gehaald, maar kunnen je niet vertellen waarvoor het nodig is
- Side boards: houden van het opstarten van ad hoc groepen om hun verantwoordelijkheden aan weg te geven
- Boogie boards: super feesten en heel veel plezier. Welk werk?
- Ouija boards: Grote visionairs, maar hebben weinig te zeggen over hoe daar te komen

# Wat kun je als bestuur ‘weg organiseren” en/of wat kun je samen organiseren?



# Denk als een Bestuur op afstand



- Als Bestuur vinden wij dit een geweldig idee,  
we gaan het oppakken
- Als Bestuur vinden wij dit een leuk idee,  
ga je gang en zoek maar medestanders
- Als Bestuur vinden wij dit een slecht idee,  
we gaan het absoluut tegenwerken

