



**December
2020**

“OOGSTEN VAN NIEUWE GEZICHTEN”

Het aantrekken van ‘nieuwe gezichten’ doormiddel van een inclusiever selectieproces binnen vrijwilligersorganisaties.

Luca van Seumeren
Onder leiding van: Prof. Dr. Lucas Meijs

SAMENVATTING

Als de coronacrisis iets positiefs heeft laten zien is het wel de vrijwillige energie bij mensen vanuit de gehele samenleving. Een groot aantal mensen liet merken dat zij zich graag wil inzetten als vrijwilliger. Deze 'nieuwe gezichten' in vrijwilligerswerk kunnen een rijke bron zijn voor nieuwe vrijwilligers energie. Dit zijn niet alleen vrijwilligers die nog nooit vrijwilligerswerk hebben gedaan, maar ook nieuwe gezichten voor een inhoudelijke sector of nieuw voor een bepaalde organisatie.

Hoewel de coronacrisis aantoont dat er in Nederland een rijke bron aan vrijwilligersenergie bestaat, betekent dit helaas niet dat alle potentiële vrijwilligers worden bereikt. Zo zijn bepaalde groepen vrijwilligers minder vertegenwoordigd binnen vrijwilligersorganisaties. Mensen met een migratieachtergrond zijn vaak minder actief als vrijwilliger ten opzichte van de groep zonder migratieachtergrond. Ook is er vaak een tekort aan jongeren in de vrijwilligerspool. Dit terwijl werken met diverse vrijwilligers waarde kan toevoegen aan een vrijwilligersorganisatie, door middel van het creëren van een inclusieve omgeving, positieve relaties met de lokale gemeenschap versterken en nieuwe perspectieven brengen. Maar hoe krijg je de nieuwe gezichten naar jouw organisatie?

Aan de hand van verschillende interviews met vrijwilligersorganisaties, platforms en experts zal dit rapport een antwoord geven op deze hamvraag. Ten eerste worden de huidige bevindingen in de literatuur wat betreft de verschuiving van traditioneel naar hedendaags vrijwilligersmanagement onderstreept. Daaropvolgend worden er vraagtekens gezet bij de huidige doelgroepen van nieuwe gezichten. Met deze huidige doelgroepen is het voor organisaties lastig om een concreet en gericht plan te maken om nieuwe gezichten aan te trekken. Dit onderzoek benadrukt de rol van identiteit bij het werven van vrijwilligers.

Het is uitermate belangrijk dat vrijwilligers een goed beeld hebben van de identiteit van hun potentiële vrijwilligers en hoe dit aansluit op waar de organisatie voor staat en wilt bereiken. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de *Social Identity Theory* en *Self Categorization Theory*. Met betrekking tot de nieuwe gezichten in vrijwilligerswerk kunnen we hieruit twee conclusies trekken, namelijk; nieuwe gezichten identificeren zich niet met een vooraf bepaalde doelgroepen, maar hun identiteit wordt gevormd door kenmerken zoals gender, interessegebied, waarden/normen of leeftijd, waar ze zelf waarde aan hechten. Daarnaast kan een nieuw gezicht zich aangesproken voelen door een organisatie als diegene overeenkomsten kan vinden tussen zichzelf en de organisatie, omdat er dan een vorm van insluiting plaatsvindt.

Ten tweede moeten poortwachters alert zijn op eventueel onbedoeld subjectivisme, door alleen gelijkgestemden te selecteren voor vrijwilligerswerk. Door alert te zijn op de rol die identiteit speelt in het werven van nieuwe gezichten, wordt het makkelijker om een inclusiever selectieproces te hebben als organisatie. Door als organisatie de juiste vragen te stellen, namelijk; waarom wil je als organisatie vrijwilligers werven, wie wil je specifiek werven en hoe ga je dit doen?, wordt het makkelijker om van een vage en brede doelgroep en probleemstelling, naar een specifiek en concreet plan te komen om een doelgroep te bereiken.

Deze vragen gelden niet als een stappenplan toepasbaar voor elke organisatie, maar vormen wel handvaten in het proces van het aantrekken van nieuwe gezichten.

INHOUDSOPGAVE

SAMENVATTING	2
INTRODUCTIE	5
VAN TRADITIONEEL NAAR HEDENDAAGS VRIJWILLIGERSMANAGEMENT.....	7
<i>Interpretatie van vrijwilligerswerk</i>	7
<i>Behoefte van de vrijwilliger</i>	8
<i>Samenwerking</i>	9
IDENTITEIT.....	12
WAAROM?.....	16
<i>Cultuur, imago en visie</i>	16
WIE?.....	18
<i>Identiteit van de vrijwilliger</i>	18
<i>Behoeftes van de vrijwilliger</i>	19
<i>Representatie</i>	21
HOE?	22
<i>Netwerken</i>	22
<i>Rolmodellen</i>	23
<i>Communicatie</i>	24
CONCLUSIE	26
BIJLAGE 1: POORTWACHTERS.....	27
BIJLAGE 2: NEDERLANDERS MET EEN NIET-NEDERLANDSE MIGRATIEACHTERGROND.....	29
<i>Aandachtspunten</i>	30
<i>Verklaringen voor ondervertegenwoordiging in vrijwilligerswerk</i>	31
<i>Conclusie</i>	33
LITERATUUR	34

INTRODUCTIE

“Alleen samen krijgen we corona onder controle”, de slogan die de afgelopen maanden in Nederland een gevoel van saamenhorigheid creëerde. Van boodschappen doen voor de buurvrouw tot oud-verpleegkundigen die bijspringen in de zorg. Als de coronacrisis iets positiefs heeft laten zien is het wel de vrijwillige energie bij mensen vanuit de gehele saamenleving. Een groot aantal mensen liet merken dat zij zich graag wilden inzetten als vrijwilliger. Dit zijn niet alleen vrijwilligers die nog nooit vrijwilligerswerk hebben gedaan, maar ook nieuwe gezichten voor een inhoudelijke sector of nieuw voor een bepaalde organisatie. Onder deze nieuwe gezichten vallen o.a. jongeren en studenten, ouderen boven 65 jaar, mensen met een andere culturele achtergrond of bedrijven (figuur 1).

Deze ‘nieuwe gezichten’ in vrijwilligerswerk zijn een rijke bron van nieuwe vrijwilligers energie. Echter, bepaalde groepen vrijwilligers zijn minder vertegenwoordigd binnen vrijwilligersorganisaties. Mensen met een niet-westerse migratieachtergrond zijn ook na de correctie minder actief als vrijwilliger ten opzichte van autochtone Nederlanders (Dekker & de Hart 2009). Daarnaast is er vaak een tekort aan jongeren in de vrijwilligerspool (CBS, 2019). Vrijwilligerswerk wordt vaak voornamelijk uitgevoerd door een homogene groep. Dit terwijl werken met diverse vrijwilligers waarde kan toevoegen aan een vrijwilligersorganisatie; het creëert een inclusieve omgeving, versterkt positieve relaties met de lokale gemeenschap en het brengt nieuwe perspectieven.

Figuur 1: Doelgroepen nieuwe gezichten



Figuur 1: Doelgroepen nieuwe gezichten. Overgenomen van NOV, 2020

Om de organisatie meer divers te maken is er een nieuwe aanpak nodig. Dit komt naar voren in het werk van Brudney & Meijs (2009), die oproepen op om vrijwilligers te behandelen als een natuurlijke hulpbron die moet worden behouden ten behoeve van de saamenleving en dus op die manier moet worden gemanaged. Waarin de traditionele aanpak zich vooral richt op het werk wat voor de organisatie wordt gedaan, is het volgens Brudney & Meijs (2009) juist van

belang dat er wordt gekeken naar de behoeftes van de vrijwilliger. De organisatie moet samen met de vrijwilliger tot een overeenkomst komen, wat naast de behoefte van de organisatie ook de behoefte van de vrijwilliger vervult.

Poortwachters hebben een centrale rol bij het bereiken van een inclusieve vrijwilligerspoule binnen vrijwilligersorganisaties aangezien zij zich bezig houden met het werven, selecteren, behouden en organiseren van vrijwilligers (Studer & von Schnurbein, 2013). Zodoende begint een diverse organisatie dus bij de poortwachter. Echter, door het toepassen van selectie- en werving strategieën door poortwachters om de meest 'geschikte' kandidaat te vinden, kunnen er bepaalde mensen of groepen worden uitgesloten. Dit kan komen omdat sommige individuen minder zijn blootgesteld aan vrijwilligerswerk of weinig informatie hierover hebben en daarom minder snel de 'juiste' kandidaat zijn. Dit is merkwaardig, aangezien vrijwilligersorganisaties regelmatig aangeven altijd wel behoefte te hebben aan meer helpende handen. In de bijlage 'poortwachters' is meer informatie te vinden over poortwachters in de Nederlandse samenleving (Zie; bijlage 1: poortwachters).

Aangezien bepaalde groepen minder vertegenwoordigd zijn in vrijwilligersorganisaties, roept de rol van poortwachters bepaalde vragen op, ten eerste; *Hoe uitnodigend zijn de poortwachters?* Poortwachters zorgen er al dan niet bewust voor dat potentiële vrijwilligers zich niet melden voor vrijwilligerswerk omdat ze er van uit gaan niet geselecteerd te worden. Dit wordt 'zelf-selectie' genoemd en dit kan zowel negatief als positief zijn. Daarnaast ontstaat er de vraag; *Hoe selecteren poortwachters?* Poortwachters beslissen over het vrijwilligerswerk dat zij aanbieden aan de mensen die zich bij hen melden. Soms weigeren ze kandidaten botweg, soms geven ze kandidaten, bewust of onbewust, een weinig aantrekkelijk vrijwilligerswerk aanbod. En soms bemiddelen ze daadwerkelijk correct.

Als we deze nieuw vrijgekomen vrijwilligers energie willen omzetten naar vrijwilligerswerk is het van belang dat vrijwilligersorganisaties een inclusief beleid voeren. Een manier om een inclusief beleid te voeren, is door actief nieuwe gezichten in het vrijwilligerswerk te werven. Dat roept de vraag op; Hoe moeten poortwachters nieuwe gezichten werven voor vrijwilligerswerk? En wat zijn praktische tips daarvoor? Aan de hand van ideeën, verhalen en anekdotes uit de praktijk gekoppeld aan de huidige literatuur worden er in dit rapport een aantal adviezen gegeven. Deze adviezen kunnen poortwachters, en daarmee vrijwilligersorganisaties helpen in het betrekken van nieuwe gezichten in het vrijwilligerswerk en daarmee een inclusiever selectieproces creëren van vrijwilligers.

VAN TRADITIONEEL NAAR HEDENDAAGS VRIJWILLIGERSMANAGEMENT

In Nederland is ongeveer de helft van de bevolking boven de vijftien jaar af en toe vrijwilliger, gemiddeld ongeveer vier uur per week. Dat komt overeen met meer dan 600.000 fulltimebanen (CBS Statline, 2012). In de literatuur is er al veel geschreven over vrijwilligerswerk en vrijwilligers management. Een van die onderwerpen gaat over de verschuiving van traditioneel vrijwilligersmanagement naar hedendaags vrijwilligersmanagement. In het volgende hoofdstuk worden drie onderdelen besproken van die verschuiving, die de basis vormen van het rapport en de manier op hoe wij naar vrijwilligersmanagement kijken.

1. Interpretatie van vrijwilligerswerk
2. Kijken naar de behoefte van de vrijwilliger
3. Samenwerking (met derde partijen)

Interpretatie van vrijwilligerswerk

“Mensen doen dan heel veel vrijwilligerswerk. Soms alleen niet volgens de officiële normen.”

Vrijwilligerswerk uit zich in allerlei vormen en maten, van plichtsgetrouw elke zaterdag helpen bij de voedselbank tot een keer sporadisch de burens helpen met hun boodschappen. Het is dan ook geen verrassing dat zowel wetenschappers als mensen uit de praktijk moeite ondervinden om tot een gedeelde interpretatie van vrijwilligerswerk overeen te komen. Interpretaties van vrijwilligerswerk lopen uiteen van brede tot meer beperkte perspectieven, en verschillen in hun overwegingen over wie vrijwilligerswerk doet en wie zich pro-sociaal gedraagt (Cnaan, et al., 1996).

Figuur 2: Verschillende interpretaties van vrijwilligerswerk

	Brede interpretatie		Strikte interpretatie
Mate van vrijwilligheid	Mag verplicht zijn	Sociale dwang	Geen dwang
Mate van beloning	Betaling, maar lager dan de markt	Onkostenvergoeding, zakgeld	Geen vergoedingen
Mate van afstand	Zelf (zelfhulpgroep)	Directe groep waarbij je betrokken bent (sportvereniging)	De ander of de samenleving in het algemeen
Mate van organisatie	Spontaan, eenmalig	Netwerk waarin de vrijwilliger af en toe actief is	Vereniging of stichting waar de vrijwilliger regelmatig actief is

Figuur 2: Interpretaties van vrijwilligerswerk. Overgenomen van Cnaan et al. (1996)

Om enige duidelijkheid te krijgen zijn er vier dimensies gecreëerd, die een indeling op een schaal van brede naar strikte interpretatie mogelijk maken (figuur 2). De dimensies zijn mate van vrijwilligheid, mate van beloning, mate van afstand en mate van organisatie. Door een verschuiving te maken naar een bredere interpretatie van vrijwilligerswerk ontstaan er mogelijkheden voor nieuwe vormen.

Door af te stappen van het idee dat vrijwilligerswerk alleen vrijwilligerswerk is als het bijvoorbeeld onbetaald is, worden er al minder vrijwilligers buitengesloten. Als deze strikte 'regels' van het vrijwilligerswerk worden losgelaten, doen er opeens meer mensen vrijwilligerswerk dan in eerste instantie wordt gedacht. Zo is er bijvoorbeeld binnen studentenverenigingen veel maatschappelijk betrokkenheid. Activiteiten waar de studenten iets goeds doen voor een ander, maar tegelijkertijd er zelf ook baat bij hebben. Verder biedt het loslaten van het strikte idee dat echte vrijwilligerswerk zich uitsluitend richt op de bredere samenleving ook een manier om tot nieuwe activiteiten en mogelijkheden te komen. Zo zijn familieleden die voor een zieke oma zorgen, of goede burens die boodschappen doen voor de buurman ook vrijwilligers. Dit gebeurt vaak binnen niet-westerse families (Pels, 2009) en is ook een vorm van vrijwilligerswerk, alleen vindt het niet plaats bij een traditionele organisatie.

Daarnaast is het belangrijk om verder te kijken dan alleen de intrinsieke motivatie van vrijwilligers om vrijwilligerswerk te doen. Naast onbaatzuchtig werk doen voor een ander, bestaan er nog vele andere motieven om vrijwilligerswerk te doen, zoals zelfontwikkeling, een netwerk kunnen opbouwen of het werken aan een carrière (Clary et al., 1998). Door vrijwilligerswerk als een breder begrip te zien, wordt het mogelijk om in te spelen op deze motivaties en zo vrijwilligers naar een organisatie te trekken die nieuw zijn.

Elke vrijwilliger heeft zijn eigen motivatie om vrijwilligerswerk te doen en daar komen allerlei verschillende behoeftes bij kijken. In een bredere interpretatie van vrijwilligerswerk wordt er niet alleen gekeken naar wat de behoeftes zijn van een organisatie en de hulpbehoevenden, maar moet de organisatie samen met de vrijwilliger tot een overeenkomst komen, wat naast de behoefte van de organisatie ook de behoefte van de vrijwilliger vervult (Brudney & Meijs, 2009).

Behoeftes van de vrijwilliger

“Je focus te verleggen van organisatie gericht, wij hebben iemand nodig naar wat hebben wij te bieden voor die vrijwilliger. Dan ga je automatisch mensen persoonlijk aanspreken, en nadenken wat die vrijwilliger nodig heeft.”

Naast de interpretatie van vrijwilligerswerk is er een verschuiving gaande van organisatiegericht denken, van wat heeft de organisatie nodig, naar wat hebben wij te bieden voor een vrijwilliger. De organisatie moet samen met de vrijwilliger tot een overeenkomst komen wat naast de behoefte van de organisatie ook de behoefte van de vrijwilliger vervult. Er moet niet vergeten worden dat vrijwilligers mensen zijn en niet slechts middelen die de organisatie ter beschikking heeft om hun doelen te behalen. Dat naast de hulpbehoevende, de vrijwilligers ook aandacht en tijd nodig hebben om tot hun recht te komen en zich aangesloten te voelen bij een organisatie kan niet sterk genoeg benadrukt worden.

Deze veranderingen gelden dus ook voor vrijwilligersmanagement. Brudney & Meijs (2009) roepen op om vrijwilligers te behandelen als een natuurlijke hulpbron die moet worden behouden ten behoeve van de samenleving en dus op die manier moet worden gemanaged. Waarin de traditionele aanpak zich vooral richt op het werk wat voor de organisatie wordt gedaan, is het volgens Brudney & Meijs (2009) juist van belang dat er wordt gekeken naar de behoeftes van de vrijwilliger. Door op de behoeftes van de vrijwilliger in te spelen vergroot de organisatie niet alleen de loyaliteit van de vrijwilliger maar zorgt de organisatie er ook voor dat de vrijwilliger meer geneigd is om vaker aan vrijwilligerswerk te doen bij dezelfde of andere organisaties. Een win-win situatie dus!

Stichting Leren voor de toekomst

Een organisatie die inspeelt op de behoeftes van de vrijwilliger, is Stichting Leren voor de Toekomst. Leren voor de Toekomst strijd voor gelijkheid in het onderwijs en biedt kinderen (huiswerk) begeleiding, die dat anders niet kunnen betalen. Darine El Houfi, de oprichter, vertelt; *“Ik vertel ze niet alleen wat er bij mij te halen valt, maar vraag ook: wat willen jullie eigenlijk?”* De vrijwilligersspoule van Darine bestaat uit een diverse groep jongeren. Hij speelt dan ook in op wat de groep vrijwilligers aan behoeftes heeft. Een van die behoeftes die Darine vervult met Leren voor de Toekomst is een vrijwilligersvergoeding. *“Ik denk dat je vrijwilligers moet betalen. Ik denk dat het ook kwaliteit waarborgt, zeker in de branche waar ik in zit. Maar ook wel dat je studenten wilt belonen voor het goede werk dat ze willen verrichten. Is natuurlijk geen loon dat je bij Uber, AH of de horeca krijgt. Maar het is toch wel iets.”* Naast een vrijwilligersvergoeding, vindt Darine zelfontwikkeling voor de vrijwilligers ook belangrijk. *“Ik wil meerwaarde creëren voor vrijwilligers. Niet alleen financieel, maar je moet jezelf kunnen ontwikkelen en mensen leren kennen.”*

Samenwerking





“Concurrentie zit veel meer in andere activiteiten, als ik vrijwilligerswerk doe kan ik niet winkelen of op bezoek bij een vriendin, daar zit veel meer concurrentie in. Het is niet zo dat iedereen 3 organisaties eerst langsgaat om te vergelijken.”

Een ander verschil tussen de traditionele aanpak en de hedendaagse aanpak van vrijwilligersmanagement is de hoeveelheid verschillende partijen die deel uit maken van het vrijwilligers landschap. Waarin traditioneel, het landschap van vrijwilligerswerk bestond uit de vrijwilligers, de vrijwilligersorganisaties en de hulpbehoevenden, zijn er hedendaags steeds meer verschillende actoren actief binnen het vrijwilligersmanagement (Haski-Leventhal et al., 2010). Denk bijvoorbeeld aan scholen, bedrijven of vrijwilligerscentrales. Deze *third parties*, ook wel derde partijen, werven en betrekken vrijwilligers en maken deel uit van het management van de vrijwilligers (figuur 3).

Poortwachters houden zich bezig met het werven, selecteren, behouden en organiseren van vrijwilligers (Studer & Von Schnurbein, 2013). We verwijzen naar poortwachters als personen die het eerste aanspreekpunt zijn voor potentiële vrijwilligers, en die potentiële vrijwilligers sturen in de richting van vrijwilligerswerk. Door de komst van derde partijen in het vrijwilligerslandschap, zijn er meer soorten poortwachters gekomen. Bij traditionele

vrijwilligersorganisaties is er sprake van een eenzijdige poortwachter, een poortwachter die zowel de vrijwillige energie oproept en deze omzet in vrijwilligerswerk (Brudney et al., 2019). Door de komst van derde partijen zijn er nieuwe poortwachters ontstaan. De functie van poortwachter wordt in dit soort gevallen in tweeën gesplitst, namelijk in de rol van zendende poortwachter en ontvangende poortwachter. Zo kunnen bedrijven de functie van werven op zich nemen, terwijl de vrijwilliger daarna het vrijwilligerswerk uitvoert bij een andere organisatie. Dit wordt ook wel een duaal poortwachter proces genoemd (Brudney et al., 2019).

Figuur 3: Volunteer Stewardship Framework

		Toegang tot energie	
		Privaat (bekend en beperkt, d.w.z. leden)	Publiek (onbekend en onbegrensd; bredere gemeenschap)
Aansturen van de vrijwilligers	Eenzijdig (home = host organisatie)	Member management 	Service management 
	Gedeeld (home ≠ host organisatie)	Secondment (uitzenden) 	Intermediary (bemiddelen) 

Figuur 3: Volunteer Stewardship Framework. Overgenomen van Brudney et al. (2019)

Een toename aan partijen in het vrijwilligerslandschap, maakt dat het niet moeilijker om vrijwilligers te werven voor een organisatie? Dat blijkt helemaal niet zo het geval. Wel is het zo dat mensen het steeds drukker hebben en de grootste belemmering van vrijwilligerswerk is dan ook het gebrek aan tijd. Deze toename van verschillende partijen in het vrijwilligerslandschap kan misschien worden gezien als een vorm van concurrentie, maar dat is niet het geval. De concurrentie zit hem juist in de tijd die mogelijke vrijwilligers besteden aan andere dingen zoals werk, vrienden, familie, onderwijs of vrije tijd. Die andere activiteiten zorgen ervoor dat mensen minder tijd hebben om vrijwilligerswerk te doen (Haski-Leventhal et al., 2010). Door daarop in te spelen en juist samen te werken met deze instituties, wordt het makkelijker om vrijwilligers aan te spreken. In plaats van dat vrijwilligerswerk een extra punt wordt op toch al drukke agenda, wordt het onderdeel van een bestaand punt op de agenda. Zo kan vrijwilligerswerk bijvoorbeeld prima worden gecombineerd met werk of een vriendentripje.

ABN AMRO Foundation

Een van de instituties waar vrijwilligersorganisaties op in kunnen spelen zijn bedrijven of bedrijfsstichtingen. ABN AMRO Foundation zet zich in voor kinderen die opgroeien in een minder kansrijke omgeving dan leeftijdsgenoten. Ze stimuleren en faciliteren dat medewerkers zich inzetten als vrijwilliger door een breed scala aan projecten aan te bieden aan de collega's. *“Collega's stimuleren elkaar vaak om mee te doen, of om met een heel team mee te doen, vertelt Inge Postma, van ABN AMRO Foundation. Door in te spelen op het institutie werk, wordt het laagdrempeliger voor medewerkers om zich in te zetten als vrijwilliger. “Vanuit onze arbeidsvoorwaarden wordt het doen van vrijwilligerswerk gefaciliteerd. Iedereen mag er jaarlijks een werkweek aan besteden. (...) Het is voor veel collega's inmiddels zeer vanzelfsprekend om jaarlijks aan een of meerdere projecten mee te doen”.*

Verschuiving van traditioneel vrijwilligersmanagement naar hedendaags vrijwilligersmanagement

1. Interpretatie van vrijwilligerswerk
2. Kijken naar de behoefte van de vrijwilliger
3. Samenwerking

IDENTITEIT

“Identiteit gaat niet om culturele achtergrond, maar je interessegebied, wat studeer je, of wat zijn je persoonlijke interesses.”

Zoals al eerder benoemd is er veel bekend in de literatuur over de verschuiving van traditioneel naar hedendaags vrijwilligersmanagement. Deze verschuiving vormt de basis voor organisaties in het werven van vrijwilligers. Maar als we dus een stapje verder willen gaan, het werven van nieuwe gezichten, wat komt daar dan bij kijken? Nieuwe gezichten, mensen die nog nooit vrijwilligerswerk hebben gedaan of nieuw zijn voor een organisatie, ervaren vaak veel drempels om vrijwilligerswerk te doen. Kan ik dit wel? Past deze organisatie wel bij mij? Zit ik er niet gelijk aan vast? Vragen die kunnen opkomen op het moment dat mensen over vrijwilligerswerk nadenken. Een manier om deze drempels te overbruggen, is door het persoonlijk benaderen en aanspreken van de nieuwe gezichte en in te spelen op hun behoeftes en verwachtingen van vrijwilligerswerk. Echter, om iedere eventuele vrijwilliger individueel te werven kost meer tijd en energie dan de meeste vrijwilligersorganisaties hebben.

Om toch verschillende vrijwilligers op te delen, maakt het NOV gebruik van de doelgroepen, die al eerder genoemd zijn. Deze acht doelgroepen, die van buitenaf bepaald zijn, helpen organisaties een kader te geven wanneer ze nieuwe gezichten zoeken. Daarentegen, helpt het organisaties niet om vrijwilligers persoonlijk aan te spreken. Want, wat zegt een doelgroep jongeren nou over die vrijwilligers en hun behoeftes en verwachtingen over vrijwilligerswerk? Toch wordt er vaak gebruik gemaakt van al bestaande doelgroepen. Denk aan jongeren, 65+ers of niet-westerse Nederlanders. Niettemin zijn deze doelgroepen vaak nog te algemeen om aannames te kunnen doen over de behoeftes, interesses en manieren van communiceren van deze groep. Dit betekent dat de doelgroepen als kaders kunnen fungeren, maar op het moment dat het aankomt op werven, deze doelgroepen te algemeen en breed zijn. Een organisatie moet dus een stap verder gaan.

Nederlanders met een niet-westerse migratieachtergrond

De term niet-westerse Nederlanders wordt vaak gebruikt om een bepaalde doelgroep aan te duiden. Echter, wanneer je kijkt naar deze groep omvat het allerlei verschillende soorten mensen en is de doelgroep veel te breed. Nederlanders met een Turkse achtergrond zijn anders dan Nederlanders met een Marokkaanse achtergrond. Zelfs binnen gemeenschappen zijn sterke scheidslijnen te vinden; denk bijvoorbeeld aan de Koerdische gemeenschap binnen de gehele Turks-Nederlandse gemeenschap. Een tweede-generatie Marokkaanse jongen van 20 die op het HBO zit heeft een totaal andere identiteit dan een Indische vrouw van 50 met 3 kinderen die in zorg werkt. Terwijl zij waarschijnlijk andere interesses, netwerken en manier van communiceren hebben, worden ze vaak in een doelgroep gegooid. In de bijlage ‘Nederlanders met een niet-westerse migratieachtergrond’ wordt er meer achtergrondinformatie gegeven over waarom deze groep behoort tot de nieuwe gezichten en waarom je ze niet over een kam kan scheren (Zie bijlage 2: ‘Nederlanders met een niet-westerse migratieachtergrond’).

Wanneer een organisatie deze groep als homogeen ziet, wordt het enorm lastig om concrete plannen te maken en specifiek deze doelgroep aan te spreken. Dit komt omdat zulke algemene

doelgroepen een enorm scala aan subgroepen of culturen bevatten. Desalniettemin zijn zulke algemene doelgroepen belangrijk om een eerste stap te kunnen maken. Door mensen met schijnbare overeenkomsten in een groep te plaatsen wordt het makkelijker voor de organisatie om enige duidelijkheid te creëren in de complexe realiteit. Echter, doelgroepen zijn geen vorm van identificatie. Om een volgende stap te kunnen maken, is het dus van belang om een groepsidentificatie te vinden die verder gaat dan de doelgroep zelf.

Hoe identificeer ik mijzelf?

Vraag jezelf af, hoe identificeer ik mij? Gender, leeftijd, student of werkende, interesses in sport of duurzaamheid of misschien wel een bepaalde muziekstroom. Dit soort kenmerken zijn veel specifieker dan een doelgroep. Je individuele identiteit bestaat uit een mengeling van groepsidentiteiten. Deze groepsidentiteiten, bestaand uit interesses, demografische factoren of overtuigingen, maken jou de persoon die je bent.

Over identiteit en groepsidentiteit is al een heleboel geschreven. Een van de bekendere begrippen in de sociale wetenschappen is de *Social Identity Theory* wat zegt dat onze identiteit grotendeels bepaald wordt door de groepen waarin we lid zijn en waar we onszelf in plaatsen (Tajfel & Turner, 1996). Dit gaat dus ook over de groepen waarin we onszelf plaatsen en niet waar we in worden geplaatst door anderen. De *Self Categorization Theory* bouwt daarop voort. Die suggereert namelijk dat mensen zichzelf vergelijken met anderen om overeenkomsten te vinden tussen elkaar, op basis van opvallende kenmerken die vaak "gebruikt" worden en belangrijk zijn, zoals gender, beroep of leeftijd (Stets & Burke, 2000). Als er overeenkomsten worden gevonden, voelen mensen zich als gelijke en hebben ze het vermogen om zich met elkaar te identificeren. Mensen hebben graag het gevoel dat ze zich tot iemand kunnen verhouden en degenen die op hen lijken geven hun dat gevoel.

De sociale identiteit onderscheid twee onderdelen; zelf investering en zelf bepaling (Leach et al., 2008). Zelf investering is het gevoel hebben bij een groep te horen. Tot een groep behoren, geeft je gevoel van insluiting. Maar als je het gevoel hebt niet bij deze groep te horen, kan dit juist zorgen voor uitsluiting. Daarnaast is zelf bepaling van belang. De manier waarop de groep zichzelf omschrijft. De mate waarin groepsleden denken dat ze vergelijkbaar zijn met een groep vormt een groot onderdeel hiervan. Mensen die zich goed kunnen identificeren met hun groep, zullen dus waarschijnlijk leden van een andere groep afwijzen.

Ajacieden vs Feyenoordfans

Aan de hand van het kenmerk voetbalfan, zullen allerlei voetbalfans zich in een groep kunnen scharen. Kunnen meepraten over voetbal, de spelers kennen of begrijpen wanneer iemand buitenspel staat, geeft het gevoel dat je tot een bepaalde groep behoort. Je kan je vergelijken met anderen die binnen de groep van voetbalfan vallen, wat een gevoel van insluiting kan creëren. Het out-group effect ontstaat als we gaan kijken naar voetbalfans van een specifieke club. Ajacieden en Feyenoord fans zijn beide voetbalfans, maar beide groepen hebben weer hele andere kenmerken en identiteiten. Fans van de verschillende steden kunnen zich dan ook niet met elkaar identificeren, wat voor uitsluiting zorgt. Een Feyenoord fan zal zich niet minder snel thuis voelen tussen Ajaxfans, ondanks dat ze beide voetbalfans zijn.

Volgens de *Social Identity Theory* spelen de fenomenen van *in-group* en een *out-group* een grote rol (Tafjel & Turner, 1996). De in-groep is een sociale groep met wie een persoon zich identificeert als lid, waaraan iemand een sociale identiteit ontleent. Bij out-group identificeert deze persoon zich niet met de groep. Met betrekking tot vrijwilligerswerk kan dit twee verschillende problemen leiden. Ten eerste kunnen vrijwilligers het idee hebben dat zij zich niet kunnen identificeren met de vrijwilligersorganisatie, omdat ze geen gelijkenissen vinden. Dit zorgt ervoor dat vrijwilligers zichzelf uitsluiten van het doen van vrijwilligerswerk. Daarnaast kan het ervoor zorgen dat poortwachters mogelijke vrijwilligers uitsluiten, omdat zij zich niet met deze mogelijke vrijwilligers kunnen identificeren. Dit creëert in-group en out-group verschijnselen. Namelijk tot een bepaalde groep behoren kan je een gevoel van insluiting geven. Ik hoor hierbij. Maar als je geen kenmerken vind, je kan je niet identificeren, kan dit zorgen voor uitsluiting. Ik hoor niet in deze groep.

Met betrekking tot de nieuwe gezichten in vrijwilligerswerk kunnen we hieruit twee conclusies trekken, namelijk: nieuwe gezichten identificeren zich niet met een vooraf bepaalde doelgroepen, maar kenmerken waaraan ze zelf veel waarde hechten zoals gender, interessegebied, waarden/normen of leeftijd. Daarnaast kan een nieuw gezicht zich aangesproken voelen door een organisatie als diegene overeenkomsten kan vinden tussen zichzelf en de organisatie, omdat er dan een vorm van insluiting plaatsvindt.

De rol van identiteit bij het oogsten van nieuwe gezichten

1. Nieuwe gezichten identificeren zich niet met een vooraf bepaalde doelgroepen, maar met kenmerken waaraan ze waarde hechten zoals geslacht, interesse gebied, waarden/normen of leeftijd.
2. Een nieuw gezicht kan zich aangesproken voelen door een organisatie als diegene overeenkomsten kan vinden tussen zichzelf en de organisatie, omdat er dan een vorm van insluiting plaatsvindt.

Mensen identificeren zich dus aan de hand van kenmerken waaraan zij waarde hechten. Deze combinatie van kenmerken, of verschillende groepsidentiteiten vormen de basis van een individuele identiteit (Tafjel & Turner, 1996; Leach et al., 2008; Stets & Burke, 2000). Het is uitermate belangrijk voor vrijwilligersorganisaties te beseffen dat vrijwilligers meerdere identiteiten tegelijkertijd hebben, waarvan veel niet duidelijk observeerbaar zijn. Daarbij is de context waarin iemand zich bevindt erg van belang. Bijvoorbeeld, iemand die student en christelijk is zal zich snel identificeren als student in de context van een universiteit. Echter, wanneer de context veranderd en student actief is binnen de kerk van zijn of haar geloof, zal diegene zich eerder identificeren als christenen. Door te herkennen dat de doelgroepen zeer pluriform zijn en bestaan uit verschillende identiteiten, wordt het makkelijker voor organisaties om een concreet plan op te stellen. Het is de kunst en opgave voor vrijwilligersorganisaties om prioriteit en nadruk te leggen op de juiste kenmerken die de nieuwe gezichten aanspreekt.

De *Social Identity Theory* is dus niet alleen terug te vinden vanuit het perspectief van de nieuwe gezichten, maar ook vanuit de rol van de poortwachter. Aangezien de poortwachter een cruciale rol speelt in het aantrekken van vrijwilligers, moeten zij extra alert zijn op onbedoeld subjectivisme. Doordat poortwachters zich ook wel of niet identificeren met nieuwe gezichten, kan er onbedoeld voorkeur gegeven worden aan gelijkgestemden waarmee de poortwachter zich kan identificeren. Dit is vaak een onbedoeld proces, ook al hebben poortwachters de

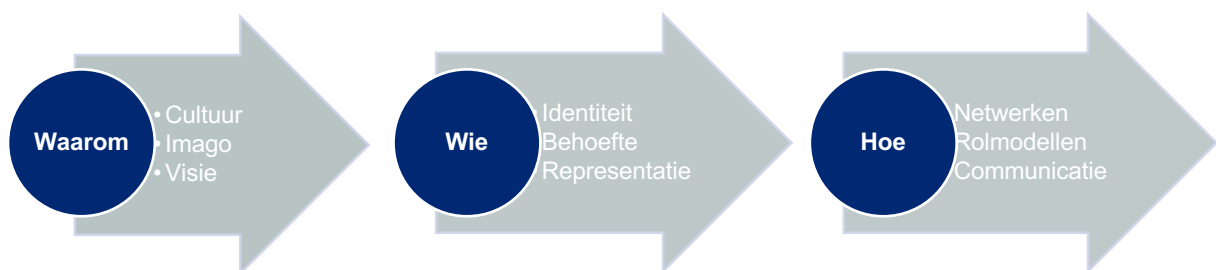
beste bedoelingen. Echter is het belang hiervan op de hoogte te zijn, zodat een poortwachter dit kan voorkomen.

Als we dan terugkomen bij de initiële vraag; hoe werven we nieuwe gezichten voor vrijwilligerswerk? Zoals duidelijk gemaakt in deze sectie speelt identiteit hierin een grote rol. Echter, slaan we eigenlijk drie essentiële stappen over in het proces van het aantrekken van nieuwe gezichten. Ten eerste; waarom wil een organisatie die specifieke doelgroep werven voor vrijwilligerswerk? Wat is reden erachter? En daaropvolgend de vraag; binnen die doelgroep, wie wil de organisatie dan precies werven? En wat zijn dan die kenmerken van die groep? Tot slot komt de vraag naar voren hoe de gekozen groep het best mogelijk kan worden geworven. Om de belangrijke rol die identiteit speelt bij het oogsten van nieuwe gezichten verder toe te lichten, moeten dus eerst deze drie vragen worden gesteld, voordat we kunnen gaan kijken hoe die nieuwe gezichten geworven kunnen worden (figuur 4).

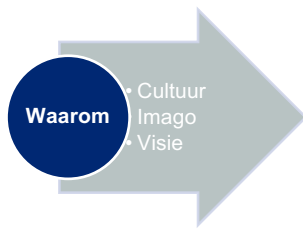
Let op!

Dit model kan als handvat dienen voor het aantrekken van nieuwe gezichten, maar is geen stappenplan. Helaas is er geen een perfecte manier, geen één perfecte oplossing. Alles hangt af van de context van de organisatie en de eventuele nieuwe gezichten die geworven worden. Daarnaast is het ook een proces, als je er op een gegeven moment achter komt dat de nieuwe gezichten niet aansluiten bij de identiteit van de organisatie, gaan dan weer terug naar het begin, en vraag jezelf af waarom wil je die doelgroep dan werven? Heeft het dan wel zin?

Figuur 4: Handvaten voor het werven van nieuwe gezichten



WAAROM?



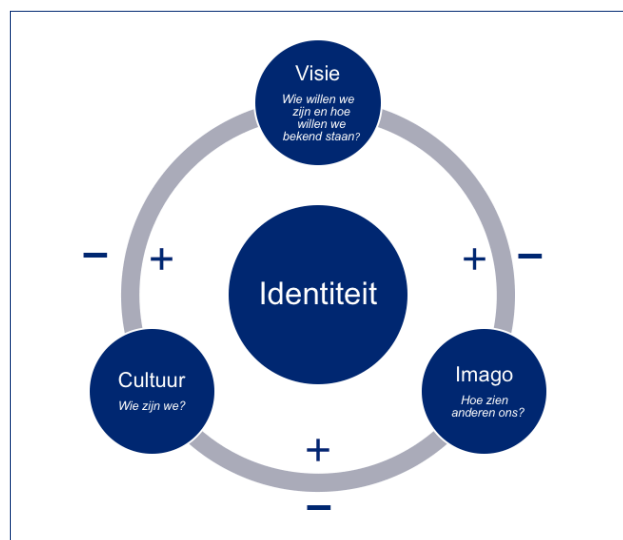
Bij het aantrekken van nieuwe gezichten is het belangrijk dat vrijwilligers zich kunnen identificeren met de organisatie. Door het herkennen van kenmerken, gedeelde interesses of gedeelde waarden en normen zullen ze zich eerder aangesproken voelen door een organisatie. Maar wat zijn die kenmerken van jou organisatie? In de literatuur wordt vaak gesproken over de cultuur, visie en imago van een organisatie. Wie zijn we? Wie willen we zijn en hoe willen we bekend staan en hoe zien anderen ons? De cultuur, visie en imago vormen de identiteit van de organisatie (Hatch & Schultz, 2008). Aan de hand van deze kenmerken kan je de identiteit van je organisatie vaststellen, wat het vervolgens makkelijker maakt om de reden vast te stellen waarom een specifiek bepaalde doelgroep geworven moet worden.

Cultuur, imago en visie

“Het probleem is dat organisaties vaak niet weten wat hun eigen cultuur is. En hoe krijg je dan mensen vanuit een andere cultuur of een andere etnische groep. Hoe zou je die dan aan kunnen trekken?”

De organisatiecultuur omvat normen, waarden, rituelen en symbolen die worden gedeeld door de leden van de organisatie (figuur 5). Oftewel een patroon van gedeelde basisaannames die een groep zichzelf aanleert (Schein, 1992). Door als organisatie af te vragen wat die normen, waarden, rituelen en symbolen binnen de organisatie zijn, wordt er een duidelijker beeld van wat de identiteit van de organisatie is geschetst. Het geeft inzicht in de kenmerken die gedeeld worden door de leden van de organisatie, die daardoor onderdeel zijn van de gehele groepsidentiteit.

Figuur 5: Visie – Cultuur – Identiteit



Figuur 5: VCI Model. Overgenomen van Hatch & Schultz, 2008.

De visie van een organisatie geeft antwoord op de vragen; wie willen we zijn en hoe willen we bekend staan? Oftewel, de kenmerken die de organisatie wil uitstralen naar de buitenwereld. Daaropvolgend de vragen; hoe zien anderen ons? Wat zijn de kenmerken hoe een organisatie bekend staat? Het draait hier dus om imago, ofwel, de perceptie van de doelgroep op de

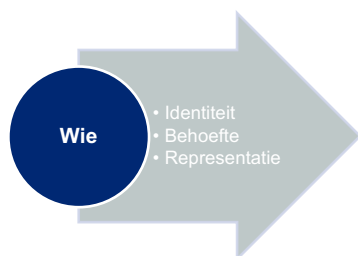
organisatie. De combinatie van deze kenmerken, vormen de identiteit van de organisatie. Het is belangrijk om te weten dat de identiteit van een organisatie niet statisch is, maar dynamisch. De identiteit kan constant veranderen en cultuur, imago en visies hebben een invloed op elkaar.

Giving Back

Een voorbeeld van een organisatie die de waarom vraagt duidelijk heeft, is de organisatie Giving Back. Hun missie is om samen met hun partners en vrijwilligers een relevante bijdrage te leveren aan het vergroten van culturele diversiteit in de top van het bedrijfsleven en de overheid. Dit doen ze door studenten en scholieren te begeleiden voor wie studeren in hun omgeving niet vanzelfsprekend is. *Giving Back heeft een standvastigheid dat het uitstraalt. De manier waarop het begonnen is, een sterk verhaal. Maar ook de missie spreekt, de diversiteit, we zijn multicultureel*", vertelt Malika Ouacha. Als voormalig manager van het studentenprogramma bij Giving Back koppelde ze professionals aan studenten. *"We weten waar ze (studenten en scholieren) vandaan komen, we know the struggle. Ik weet hoe het voelt om geen ruggengraat te hebben daarin".* De cultuur, imago en visie van de organisatie zijn bekend en maken het daarom makkelijker om eventuele vrijwilligers aan te spreken. Volgens Malika is er een wisselwerking nodig tussen de verschillende culturen van nieuwe gezichten en organisaties. *"Ik zeg, dit is Nederland, dit is ook een cultuur en het is aan jou om die cultuur eigen te maken. Maar het is aan de organisatie om de drempel van die cultuur niet te hoog te zetten, niet te statig."*

Dankzij het stellen van deze vragen wordt er een duidelijker beeld geschetst van de cultuur, visie en imago van de organisatie. Als gevolg wordt het ook duidelijker wat de organisatie te bieden heeft voor de vrijwilliger en kan er makkelijker een aansluiting gevonden worden. Dit is een proces, geen stappenplan. Als een organisatie er op een gegeven moment achter komt dat de nieuwe gezichten niet aansluiten bij de identiteit van de organisatie, moet er weer opnieuw begonnen worden. Waarom precies wil de organisatie nou precies die doelgroep dan werven? Heeft het dan wel zin? Op het moment dat duidelijk is wat de identiteit van de organisatie is en wat de organisatie te bieden heeft voor mogelijke vrijwilligers, is het mogelijk om te kijken wie die nieuwe gezichten dan zijn.

WIE?



Als de cultuur, imago en visie van de organisatie duidelijk is en de organisatie weet wat het te bieden heeft voor mogelijke vrijwilligers, is het tijd voor de volgende stap, namelijk kijken wie er specifiek wordt benaderd. Nieuwe gezichten identificeren zich niet met bepaalde doelgroepen maar met kenmerken waar ze waarde aan hechten. Als de kenmerken van een organisatie dus overeenkomen met die van de eventuele vrijwilliger zelf, zal de vrijwilliger zich hoogstwaarschijnlijk meer aangesproken voelen en is het dus ook makkelijker om die vrijwilliger te werven.

Wie zijn deze potentiële vrijwilligers precies en hoe identificeren zij zichzelf? Om een duidelijker beeld te schetsen van de te werven doelgroep moeten we kijken naar de identiteit van de vrijwilliger en de behoeftes van de vrijwilliger. Daarnaast moeten we in gesprek gaan met deze nieuwe gezichten en ervoor zorgen dat de nieuwe specifieke doelgroep representatief is binnen de organisatie.

Identiteit van de vrijwilliger

“(...) Het gaat om het delen van waarden. Mensen hebben steeds meer een hybride identiteit, horen niet tot een cultuur of een groep.”

Als eerste moeten we er achter komen wat de identiteit is van de vrijwilliger. Zoals eerder benoemd is een individuele identiteit een mengeling van verschillende groepsidentiteiten. Aan de hand van generale doelgroepen, zoals 65+ of jongeren, kunnen we kaders schetsen, alleen zegt dit nog niks over de identiteit van de vrijwilliger. Om te onderzoeken wie we hiervoor willen werven, kijken we dus naar de kenmerken die we zojuist naar voren hebben gehaald die de identiteit van de organisatie vormen. Kenmerken die onderdeel zijn van de cultuur, imago of visie van de organisatie. Aan de hand van deze kenmerken wordt het al makkelijker om een bepaalde doelgroep te benaderen.

Voorbeelden kenmerken identiteit

- Gender
- Beroep
- Leeftijd
- Interessesgebied
- Levensfase
- Geloofsovertuiging
- Waarden/normen
- Hobby's
- Soort onderwijs
- En nog veel meer...

Als een organisatie nieuwe vrijwilligers wil aantrekken die nog geen vrijwilligerswerk voor die organisatie of sector hebben gedaan, is het van belang dat die vrijwilligers zich aangesloten

voelen bij de organisatie. Een belangrijk onderdeel van ergens aangesloten bij voelen is het gevoel hebben dat je als vrijwilliger kan identificeren met de organisatie. Mensen vergelijken zichzelf met anderen om gelijkenissen tussen elkaar te vinden. Als er overeenkomsten worden gevonden, voelen mensen zich hetzelfde en kunnen ze zich met elkaar identificeren (Hogg et al., 2004). Als organisaties een duidelijk beeld hebben van waarom en wie ze willen aanspreken, wordt het ook makkelijker om erachter te komen wat hun behoeftes zijn.

10.000 HOURS

Een voorbeeld van een organisatie die inspeelt op de identiteit van de vrijwilliger, is 10.000 HOURS. Deze organisatie weet honderden jongeren te werven met verschillende achtergronden voor hun vrijwilligersdagen allen met een verbindende factor; muziek. *“Het begint met muziek, muziek is universeel en kent bepaalde subculturen. De onderlinge verbondenheid hiertussen is heel sterk”,* aldus Reinoud Beimers, manager van 10.000 HOURS. Reinoud ziet deze verschillende subculturen als een opvolging van de traditionele instituties. *“Vroeger had je veel meer traditionele instituten, zoals de kerk of de voetbalclub. Wat je ziet is dat die traditionele organisaties terrein verliezen, terwijl andere organisaties terrein winnen.”* Trouwe bezoekers van festivals worden benaderd om vrijwilligerswerk te doen die aansluit bij hun interesses met mensen die deze interesses delen. *“Op het moment dat we een activiteit doen, laten we elementen van dat muziekgenre, of die festivalervaring terugkomen.”*

Behoeftes van de vrijwilliger

“Ik vertel ze niet alleen wat er bij mij te halen valt, maar vraag ook: wat willen jullie eigenlijk?”

Als organisaties een duidelijk beeld hebben van waarom en wie ze willen aanspreken, wordt het ook makkelijker om erachter te komen wat hun behoeftes zijn. Zoals al gezegd bij de basis van het hedendaagse vrijwilligersmanagement, is het belangrijk om na te denken wat de eventuele nieuwe vrijwilligers die de organisatie wil bereiken belangrijk vinden. Ook hier zijn geen ‘vaste trucjes’ voor, elke groep vrijwilligers is anders. Het is belangrijk om als organisatie af te vragen; Kunnen wij als organisatie voldoen aan de behoeftes van de vrijwilligers?

Generaliseren

“De jonge generatie, millennials, hoeft je niets uit te leggen, enthousiast maar druk met hun werk. De oudere medewerkers vinden het ook heel leuk, maar vinden het voornamelijk leuk om gevraagd te worden.” Is het zo dat alle jonge mensen druk zijn met werk? Is er niet ook een stroming van jonge mensen die een werk/privé balans steeds belangrijk vinden en daardoor parttime werkt? En zijn sommige oudere medewerkers niet ook gewoon heel druk met werk? Dit zijn allemaal assumpties, generalisaties die wordt gedaan over een groep die van buitenaf bepaald is, die niks zegt over de identiteit van die groep of de mensen binnen die groep.

Vaak wordt er gezegd; jonge mensen hebben flexibiliteit nodig en ouderen juist structuur. Of mensen met een migratieachtergrond een financiële tegemoetkoming. Ook hier zijn we weer

aan het generaliseren, er zullen vast mensen met een migratieachtergrond zijn die graag een financiële tegemoetkoming willen, maar dat geldt niet voor iedereen. Misschien willen anderen juist mensen leren kennen of een netwerk kunnen opbouwen. Voor sommige vrijwilligers gaat het om een borrel aan het eind van activiteit terwijl de ander behoefte heeft om vrijwilligerswerk in groepsverband te kunnen doen. Zo zijn er nog een heleboel meer voorbeelden en behoeftes van vrijwilligers. Een organisatie moet de groep vrijwilligers die ze gaan werven dus goed leren kennen.

Stichting Present

Een voorbeeld van een organisatie die inspeelt op de behoeftes van vrijwilligers en tegelijkertijd zich inzet voor de lokale community is stichting Present. Stichting Present begeleid individuen of groepen die zich willen inzetten als vrijwilliger. Stichting Present maakt het mogelijk om samen met collega's, je gezin of vrienden vrijwilligerswerk te doen. Andressa Guimarães, projectcoördinator in Amsterdam, vertelt; *“Als je onderdeel bent van een groep is het makkelijker om te zeggen, ik doe wel mee.”* Door vrijwilligerswerk aan te bieden voor groepen creëert Stichting Present mogelijkheden voor nieuwe gezichten, mensen die anders misschien geen vrijwilligerswerk zouden doen. *“Mensen staan vaak meer open voor vrijwilligerswerk als ze het samen met anderen kunnen doen.”*

Om toch meerdere type vrijwilligers aan te spreken, is het mogelijk om verschillende soorten vormen van vrijwilligerswerk aan te bieden. Denk aan de mogelijkheid van eenmalig vrijwilligerswerk, flexibel vrijwilligerswerk of vrijwilligerswerk in groepsverband. Het combineren van verschillende vormen van vrijwilligerswerk, zorgt ervoor dat verschillende type vrijwilligers worden aangesproken. Door bijvoorbeeld een groep flexibele vrijwilligers te koppelen aan een vrijwilliger die de coördinatie verzorgt van deze vrijwilligers, creëer je vrijwilligerswerk voor allerlei type vrijwilligers. Ook hier is het van belang om uit de behoefte van de vrijwilliger te denken en niet alleen de vrijwilliger als middel te zien voor het uiteindelijke doel. Als we deze switch maken wordt het makkelijker om te begrijpen dat we vrijwilligers niet willen gebruiken, maar willen opbouwen. Dit slaat door op het duurzame vrijwilligersmanagement.

Voorbeelden behoeftes van vrijwilligers

- Flexibiliteit
- Toegankelijkheid
- Zelfontwikkeling
- Groepsverband vrijwilligerswerk
- Mogelijkheden tot netwerken
- (Financiële) tegemoetkoming
- Borrels
- Structuur
- Doorgroeimogelijkheden
- Nog veel meer...

Het kan voorkomen dat een organisatie er achter komt niet te kunnen voldoen aan de behoeftes van de vrijwilliger, ondanks dat er raakvlakken zijn in de kenmerken tussen de organisatie en de vrijwilligers. In dit geval moet een organisatie zich opnieuw afvragen; is deze doelgroep wel de meest geschikte doelgroep voor mijn organisatie? Dat kan betekenen dat een organisatie weer een stap terug moet nemen en terug moet gaan naar stap 1. In het geval dat een organisatie deze behoeftes wel kan vervullen en faciliteren, kan de organisatie door naar de volgende stap.

Representatie

“Je eigen mensen laten praten met de doelgroep die je hoopt aan te trekken en daarmee met alle lagen mee aan de slag gaat.”

Op het moment dat een organisatie dus nieuwe gezichten wilt werven kan dit lastig zijn om die te leren kennen, omdat ze nog niet binnen de organisatie aanwezig zijn. Daarom is het juist van belang om met de nieuwe doelgroep in gesprek te gaan. Niet alleen om in te kunnen spelen op de behoeftes van de vrijwilliger, maar ook om als organisatie representatief te zijn voor de vrijwilliger. Daarnaast is het van belang dat er niet alleen met deze nieuwe gezichten gepraat wordt, maar dat ze ook meedenken. Zo wordt het makkelijker voor de vrijwilliger om zich te kunnen vergelijken met de organisatie omdat er vanuit hun groep representatie is in de organisatie. Ook wordt op deze manier een organisatie meer uitnodigend voor vrijwilligers.

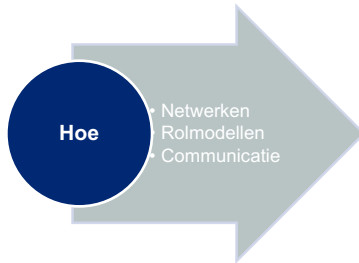
Young Impact

Een voorbeeld van een organisatie waar representatie een belangrijke rol speelt is Young Impact. Young Impact gelooft dat jongeren de wereld positief kunnen veranderen en begeleid hen in hun eigen challenges (vrijwilligersprojecten) aan de hand van vijf thema's. Om jongeren te kunnen aanspreken op hun identiteit, bestaat het team van Young Impact voornamelijk uit jonge mensen. *‘De meeste teamleden zijn in principe niet ouder dan 30. Zij moeten zich met jongeren kunnen identificeren’*, vertelt Wendy Kakebeeke, directeur van Young Impact. Niet alleen de vrijwilligers en het team zijn jong, maar ook op hoger niveau is er sprake van representatie. *“In de raad van advies komen ook jongeren. Zodat we altijd dicht bij de doelgroep blijven staan.”* Representatie van de doelgroep zorgt niet alleen voor dat jonge vrijwilligers zich aangesproken voelen, maar ook dat het onderdeel wordt van de cultuur van de organisatie. *‘De jongeren zitten echt enorm in de organisatie verweven. Dat is essentieel.’*

Zoals al eerder genoemd wordt de identiteit van de vrijwilligersorganisatie voor een groot deel gevormd door de individuen binnen een organisatie. Om nieuwe vrijwilligers te trekken is het van belang dat vrijwilligers zich kunnen identificeren met de organisatie. Wanneer een student wordt aangesproken door een student om vrijwilligerswerk te doen, zal deze student zich makkelijker kunnen identificeren dan als diegene wordt aangesproken door een ouder persoon. Dit betekent dat als een organisatie nieuwe gezichten wil werven binnen de vrijwilligersorganisatie, het belangrijk is dat de poortwachters representatief zijn voor de groep die je wilt aantrekken. Dit geldt niet alleen voor poortwachters die eventuele vrijwilligers benaderen en werven, maar ook voor bijvoorbeeld het bestuur in een organisatie. Door leden van de doelgroep mee te laten denken over het vrijwilligersmanagement, wordt het makkelijker om deze doelgroep aan te spreken en makkelijker om een gedeelde identiteit te creëren.

Ook hier kan een organisatie erachter komen dat het niet representatief is voor de doelgroep. De organisatie moet zichzelf de vraag stellen; Is het haalbaar om de organisatie representatief te maken of vergt dit een te grote omwenteling of kosten? Anders kan het zijn dat de doelgroep toch niet past bij de organisatie. In het geval dat een organisatie wel representatief is of de nodige stappen kan maken om daar te komen, kan het gaan kijken naar hoe.

HOE?



Wanneer het duidelijk is waarom een organisatie een bepaalde doelgroep gaat werven en wie die doelgroep is, is het tijd voor de volgende stap. Hoe ga je deze doelgroep werven? Het is heel belangrijk om die eerste twee stappen niet over te slaan; zonder je af te vragen wie er precies geworven gaat worden en waarom wordt het lastig voor vrijwilligersorganisaties om in kaart te brengen hoe ze het beste de doelgroep kunnen bereiken. Op het moment dat de identiteit van de organisatie duidelijk is en daarnaast ook de identiteit van de nieuwe doelgroep, kan de organisatie gaan kijken naar manieren om deze doelgroep te bereiken.

Nieuwe gezichten kunnen veel drempels ervaren om vrijwilligerswerk te doen. Kan ik het wel? Zit ik er niet gelijk aan vast? Ook de angst voor afwijzing kan ervoor zorgen dat nieuwe gezichten ervoor kiezen geen vrijwilligerswerk te doen (Haski-Leventhal et al., 2018). Om dit probleem aan te pakken, is het dus een optie om mensen persoonlijk te vragen om vrijwilligerswerk uit te voeren. Mensen die persoonlijk worden gevraagd voor vrijwilligerswerk zullen veel vaker op de uitnodiging ingaan en uiteindelijk meer tijd besteden aan vrijwilligerswerk. Daarom is het van belang de specifieke doelgroep zo persoonlijk mogelijk aan te spreken, door in te spelen op de identiteit van de vrijwilliger. Om dit te doen kunnen we gebruik maken van netwerken, rolmodellen en communicatie gericht op de specifieke doelgroep.

Netwerken

“Dat je dingen bedenkt waarmee je inhaakt op bestaande sociale structuren of bestaand aanbod van die organisaties. Vanuit festivalorganisaties is er veel sociale structuur. (...) Die subculturen en die onderlinge verbondenheid is heel sterk.”

Vaak wordt er binnen vrijwilligersorganisaties al gebruik gemaakt van de netwerken van de medewerkers en vrijwilligers. Het is nou eenmaal makkelijker als een vrijwilliger iemand al kent bij een organisatie, om daar ook bij aan te sluiten. Mond-tot-mond reclame of de mogelijkheid geven om iemand mee te nemen naar een activiteit is een manier van het gebruiken van bestaande netwerken. Echter, op het moment dat de vrijwilligersspoule bestaat uit een homogene groep, zonder representatie van de nieuwe doelgroep, wordt het ook lastig om deze binnen het eigen netwerk te vinden. Door in het netwerk van de organisatie te vissen, wordt er geen diverse groep vrijwilligers gecreëerd. Daarom kan het handig zijn om gebruik te maken van andere bestaande sociale netwerken. Al eerder werden de derde partijen genoemd, scholen, bedrijven of vrijwilligerscentrales.

Maar dit zijn niet de enige plekken waar sociale netwerken ontstaan. Sociale groeperingen of subculturen ontstaan rondom allerlei verschillende thema's en mensen sluiten zich aan bij een

bepaalde interesse, overtuiging of levensfase. Denk bijvoorbeeld aan sociale netwerken rondom voetbalclubs, studentenverenigingen, muziekstromingen, moskeeën of zoiets kleins als een facebook groep rondom duurzaamheid. Al deze verschillende sociale structuren hebben hun eigen groepsidentiteit.

Impact Matters

Een goed voorbeeld van een bestaande sociale structuur is de bestaande structuur van een bedrijf. Henriette van Eeghen, oprichter van Impact Matters, vertelt; *“Bedrijfsvrijwilligers geven de garantie dat medewerkers de tijd voor krijgen en gestimuleerd worden vanuit het bedrijf maar ook dat je een bepaalde kwaliteit krijgt.”* Impact Matters, een organisatie die vrijwilligersorganisaties koppelt met professionals, maakt gebruik van de voordelen van een bestaande structuur. Door te werven binnen bedrijven, wordt het makkelijker om mensen persoonlijk aan te spreken, en kan er ook mond-op-mond reclame ontstaan binnen het bedrijf zelf. *“Als mensen enthousiast zijn, merk ik dat het heel erg helpt als die als een soort ambassadeur het weer persoonlijk bij iemand anders neerleggen.”* Daarnaast zullen vrijwilligers in een bedrijfscontext vaak meer geëngageerd zijn, omdat je dat binnen de bedrijfscultuur gewend bent. *“Ik heb wel eens meegemaakt dat iemand ziek werd, dat het werd overgenomen door een collega. Ze laten het niet zitten, we maken het gewoon af.”*

Door aan te haken op bestaande structuren wordt het makkelijker om meer vrijwilligers te vinden en te werven. Het is nou eenmaal een minder grote stap om ergens vrijwilligerswerk te doen als de voetbalclub waar je fan van bent of de moskee waar je lid van bent of zelfs de artiest waar je veel naar luistert, ook actief is bij deze vrijwilligersorganisatie. Of wanneer een vrijwilligersorganisatie een student vraagt om vrijwilligerswerk te doen zal er minder snel ja gezegd worden dan als het wordt georganiseerd vanuit een studentenorganisatie zelf, een organisatie waar ze zich al mee identificeren.

Voorbeelden sociale netwerken

- Bedrijven
- Scholen
- Sportclubs
- Studieverenigingen/
studentenverenigingen
- Boekenclubs
- Muziekstromingen
- Facebook-groepen
- Instagram accounts
- En nog veel meer...

Rolmodellen

“Figuren als rolmodellen die mensen meetrekken. Daar kan je enorm veel mee bereiken.”

Op het moment dat bekend is welke sociale netwerken actief zijn binnen de doelgroep, is het handig om binnen dat netwerk de rolmodellen of ambassadeurs te vinden. Rolmodellen zijn mensen of organisaties die een voorbeeldfunctie vervullen voor die bepaalde groep. Doordat deze actoren een voorbeeldfunctie vervullen, kunnen zij makkelijker de doelgroep aanspreken en meekrijgen. Nieuwe gezichten voelen zich meer aangesproken omdat het iemand is waar

zij tegen opkijken of mee kunnen identificeren. Denk aan het eerste elftal bij een voetbalclub en de spelers daarin, een bekende DJ in een bepaald muzieksceen of een bestuur in een studievereniging.

Voetbalclubs

Jeroen de Punder, directeur van NLvoorElkaar, geeft het voorbeeld van een voetbalclub als rolmodel. *“Supporters vinden het superbelangrijk dat de club in een stad blijft bestaan. En als hun idool in hun clubje hun aanspreekt met, “je kunt echt iets doen voor Arnhem als Vitesse aanhanger. (...)” Via het platform VitessevoorElkaar worden bekende voetballers ingezet voor een goed doel. Voetballers zijn rolmodellen met een enorme achterban en een enorm aanzien in bepaalde sociale structuren. Door hen te activeren, spreek je veel meer vrijwilligers aan. “Dat zijn vaak de mensen met de tattoos en een stoer uiterlijk, maar vaak een heel sociaal hart. En zo kan je die mensen triggeren.”*

Is dit te hoog gegrepen of kost dit te veel geld voor jou als organisatie? Kijk kan ook dan naar ambassadeurs binnen de eigen organisatie. Ook hier is het weer van belang, zorg ervoor dat de ambassadeur representatief is voor de doelgroep die de organisatie probeert te bereiken. Dit is alleen mogelijk als er binnen de vrijwilligersorganisatie een divers team is. Zoals eerder al genoemd, moet een organisatie er daarom altijd eerst voor zorgen dat het representatief is voor de doelgroep, voordat het begint met het werven van vrijwilligers. Als dit het geval is, kunnen ambassadeurs binnen de eigen organisatie een belangrijkere rol gaan spelen. Door hun netwerk weer te gebruiken wordt het makkelijker om die nieuwe gezichten te werven.

Communicatie

“Communicatie, het moet er uit zien als iets wat hen aanspreekt, vormgeving muziek, alle manieren dat je dat ook via sociale media promoot, zoals Facebook en Instagram.”

Als het netwerk en de rolmodellen die zich bevinden binnen dat netwerk zijn bepaald, is het laatste onderdeel, de communicatie nog enorm van belang. Hoe ga je communiceren met de doelgroep? Op wat voor manieren? Met welk taalgebruik en welk medium? Weer is het belangrijk om te kijken hoe de groep communiceert en hoe er binnen het sociale netwerk wordt gecommuniceerd. De manier van communiceren, de frequentie, en de communicatiekanalen spelen allemaal een rol in hoe vrijwilligers moeten worden benaderd.

Voorbeelden communicatie

- Medium
- Frequentie
- Taalgebruik
- Online vs offline communicatie
- Feedback opties
- Vormgeving
- En nog veel meer...

Let op! Blijf hiermee wel dicht bij de organisatie. Het ziet er natuurlijk raar uit als de communicatiestijl compleet anders is naar de doelgroep die de organisatie wilt bereiken vergeleken met de communicatie naar de huidige vrijwilligersspoule. Ook hier is het in gesprek gaan met de vrijwilliger weer belangrijk. De doelgroep die aangesproken wordt, weet zelf het

best hoe ze aangesproken willen worden en op wat voor manieren. Als buitenstaander kan je daar wel ideeën over hebben, maar dat is vaak toch weer een vorm van generaliseren.

Elke soort doelgroep heeft een andere manier van communicatie nodig, een soort communicatie die hen aanspreekt, waarmee zij zich kunnen identificeren. In de literatuur wordt er gesproken over zender, ontvanger, bericht en medium als we het hebben over communicatie (Shannon & Weaver, 1949). De zender in dit geval is de vrijwilligersorganisatie. De ontvanger is de nieuwe vrijwilliger. Dit is een constant proces en kan zich ook andersom voordoen. In dit geval is de vrijwilliger de zender en de poortwachter de ontvanger. Om nieuwe vrijwilligers aan te trekken is het de bedoeling dat het bericht en het medium worden aangepast aan de vrijwilliger.

Een manier om de boodschap nog beter over te laten komen is doormiddel van framing, een tool die organisaties kunnen gebruiken om doelgroepen aan te spreken, doormiddel van het gebruiken van specifieke woorden en beelden die overtuigend zijn voor de ontvanger (Chong & Druckman, 2007). Hier is dus ook weer van belang, wat zijn de behoefte van de vrijwilliger en hoe speel ik daarop in? Doormiddel van taalgebruik of vormgeving die aansluit bij de doelgroep, wordt het makkelijker om vrijwilligers aan te spreken.

Wat betreft het medium, wanneer een poortwachter direct contact heeft met de nieuwe vrijwilligers, oftewel face-to-face, spreekt men van interpersoonlijke communicatie. Op het moment dat er geen interpersoonlijke communicatie is, ofwel, de communicatie verloopt via een tussenweg of medium, is het van belang dat er een juist kanaal wordt gekozen. Hier zit een verschil tussen gemedieerde interpersoonlijke communicatie en massacommunicatie. Bij gemedieerde interpersoonlijke communicatie wordt iemand persoonlijk benaderd, maar wel via een tussenweg. Denk aan telefoon, e-mail of persoonlijke berichten via social media. Bij massacommunicatie is het niet persoonlijk, maar voor iedereen toegankelijk en waarneembaar. Zoals televisie, websites, social media-accounts of flyers.

Netwerk Nieuw Rotterdam

Een voorbeeld van een organisatie die het belang van communicatie ziet is Netwerk Nieuw Rotterdam. Het doel van de organisatie is het vormen van een netwerk voor jongeren waar ze vrienden kunnen maken terwijl ze iets goeds doen voor anderen. Pauline Calmez, oprichter van Netwerk Nieuw Rotterdam, vertelt; *‘Je moet zichtbaar zijn als organisatie. Om zichtbaar te zijn moet je actief bezig blijven, presentaties houden en actief zijn op social media.’* Door middel van een jong team, ongeveer dezelfde leeftijd als de vrijwilligers die ze werven, communiceren ze actief met de doelgroep. *We proberen jongeren heel snel te betrekken, vandaag aangemeld? Dan krijgen ze vandaag al een whatsappje.’* Pauline geeft aan dat het belangrijk is om te begrijpen op welke manier je doelgroep communiceert. *We mailen nooit. Alle jongerenwerkers werken via whatsapp, want jonge mensen bekijken hun mails niet. Whatsapp en Instagram zijn daarentegen belangrijk, we dm’en (persoonlijke berichten via Instagram) gewoon met jongeren’.*

Denk bij de keuze voor het type communicatie weer vanuit de behoefte van de vrijwilliger, maar laat het aansluiten op de organisatie. Door nieuwe gezichten persoonlijk aan te spreken via de door hun gebruikte communicatiestrategieën, worden eventuele drempels weggehaald en wordt het makkelijker om nieuwe gezichten enthousiast voor de organisatie te maken.

CONCLUSIE

“Ik wil vrijwilligers niet gebruiken, ik wil ze opbouwen. Dat is een ander beeld waarmee je naar een vrijwilliger kijkt.”

In het huidige landschap van vrijwilligersmanagement is er een verschuiving bezig van traditioneel naar hedendaags vrijwilligersmanagement. Dit betekent dat vrijwilligerswerk steeds breder wordt geïnterpreteerd, wat ruimte geeft voor meerdere vormen van vrijwilligerswerk. Daarnaast wordt er steeds meer benaderd vanuit de behoefte van de vrijwilliger, in plaats van uit de behoefte van de organisatie. Vrijwilligers zijn uniek en hebben elk hun eigen motivaties om vrijwilligerswerk te doen. Tenslotte is er een verandering bezig in het landschap van vrijwilligerswerk, door de komst van derde partijen. Deze extra partijen bieden mogelijkheden voor vrijwilligersorganisaties om onderdeel te worden van de drukke agenda van vrijwilligers, doormiddel van samenwerking.

Om nieuwe gezichten te werven in deze hedendaagse vorm van vrijwilligerswerk, moeten we dus nog een stap verder gaan, namelijk te kijken naar identiteit. Met betrekking tot de nieuwe gezichten in vrijwilligerswerk kunnen we hieruit twee conclusies trekken, namelijk; nieuwe gezichten identificeren zich niet met een vooraf bepaalde doelgroepen, maar met eigen gekozen kenmerken zoals gender, interessegebied, waarden/normen of leeftijd waar ze waarde aan hechten. Daarnaast kan een nieuw gezicht zich aangesproken voelen door een organisatie als diegene overeenkomsten kan vinden tussen zichzelf en de organisatie, omdat er dan een vorm van insluiting plaatsvindt.

Het is uitermate belangrijk dat organisaties een goed beeld hebben van de identiteit van hun potentiële vrijwilligers en hoe dit aansluit op waar de organisatie voor staat en wat deze wil bereiken. Daarnaast moeten poortwachters alert zijn op eventueel onbedoeld subjectivisme, wat ertoe kan leiden dat alleen gelijkgestemden worden geselecteerd voor vrijwilligerswerk. Door alert te zijn op de rol die identiteit speelt in het werven van nieuwe gezichten, wordt het makkelijker om een inclusiever selectieproces te hebben als organisatie. Door als organisatie de juiste vragen te stellen, namelijk; waarom wil je als organisatie vrijwilligers werven, wie wil je specifiek werven en hoe ga je dit doen?, wordt het makkelijker om van een vage en brede doelgroep en probleemstelling, naar een specifiek en concreet plan te komen om een doelgroep te bereiken. Deze vragen zijn geen stappenplan die geldt voor elke organisatie, maar vormen wel handvaten in het proces van het vinden van nieuwe gezichten.

Tenslotte, ga praten met de nieuwe gezichten, de doelgroep, laat hen meedenken. Van buitenaf kom je er nooit achter wat andere mensen willen, hoe ze denken of wat ze zullen doen. Als je er op een gegeven moment achter komt dat de in eerste instantie beoogde nieuwe gezichten niet aansluiten bij de identiteit van de organisatie, gaan dan weer terug naar het begin, en stel jezelf de kernvragen: waarom wil je die doelgroep dan werven? Heeft het dan wel zin? Daarnaast, help elkaar. Tot slot, wees niet bang om uit je comfortzone te stappen en de nieuwe gezichten direct aan te spreken. Als er een ding duidelijk is geworden is dat in het vrijwilligerslandschap een enorm aantal mensen open staan voor gesprek en bereid zijn van elkaar te leren en elkaar verder te helpen. Er valt nog enorm veel van elkaar te leren!

BIJLAGE 1: POORTWACHTERS

Bij het aantrekken van nieuwe gezichten spelen coördinatoren en andere organisatieleden die verantwoordelijk zijn voor het wel of niet bepalen of iemand wordt toegelaten een belangrijke rol. Ze zijn het eerste aanspreekpunt met wie de potentiële vrijwilliger in contact komt en zijn vaak ook de vertegenwoordiger voor hun organisatie naar de buitenwereld. Dit rapport verwijst naar deze organisatieleden als *poortwachters* en zal hun belang nader toelichten door uiteen te zetten hoe vrijwilligersorganisaties het meest effectief nieuwe gezichten kunnen aantrekken. Deze bijlage zal het concept *poortwachter*, en de rol die deze functie speelt binnen de Nederlandse context en meer specifiek binnen de vrijwilligerssector, verder toelichten.

Het woord poortwachter roept in eerste instantie vaak een eenzijdige associatie in het leven – denk aan de middeleeuwse poortwachter die behoedzaam de stad bewaakt – namelijk een functie met het doel om de toegang tot een systeem te controleren en te ontzeggen. Echter, in de huidige Nederlandse samenleving worden functies en medewerkers regelmatig als poortwachter aangeduid wiens taken meer bevatten dan slechts de bovenstaande actie van controleren en ontzeggen.

Een goed voorbeeld zijn de huisartsen. In het huidige zorgstelsel krijgen huisartsen een invloedrijke rol toebedeeld die cruciaal is voor het optimaal functioneren van het systeem. Het zijn de huisartsen met wie de burger als eerste in contact komt tijdens ziektegevallen en het zijn de huisartsen die bepalen wie verder zal worden verwezen naar een consultatie met een medische specialist. Op het oog komt de associatie met de middeleeuwse poortwachter duidelijk naar voren, en die klopt tot zekere mate ook. Het zijn de huisartsen die deze belangrijke taak binnen het zorgstelsel uitvoeren en zodoende zorgen dat het zorgsysteem niet wordt overbelast. Echter gaat de rol van huisartsen in hun functie als poortwachter veel verder dan het enkel al dan niet ontzeggen van toegang tot verdere consultatie met een medische specialist. Zo geven huisartsen advies over de voor- en nadelen van beschikbare behandelingsmethoden en verdere toelichting omtrent diagnostieken (Groenewegen, 2016). Zodoende is de poortwachterfunctie van huisartsen complexer dan op het eerste oog lijkt; niet enkel ontzeggen maar ook de patiënt zo goed mogelijk begeleiden en adviseren.

Een soortgelijke functie hebben de gemeenten ook op het gebied van arbeidsparticipatie. Conform de Participatiewet beogen gemeenten om zoveel mogelijk burgers te ondersteunen om passend werk te vinden (Rijksoverheid, 2020). Deels zit hier de traditionele functie van het poortwachterschap aan verbonden, namelijk het streng beoordelen van bijstandsuitkering aanvragen en ervoor zorgen dat de toestroom tot de bijstand gecontroleerd gebeurt onder streng toezicht en met duidelijke en strikte voorwaarden. Echter, in gelijke lijn als de huisartsen, is de functie van de gemeente als poortwachter binnen de Participatiewet breder dan slechts controleren en ontzeggen. Het zo goed mogelijk ondersteunen van de burger, en in een coöperatieve relatie met de burger zoeken naar passend werk, is evenzeer een kerntaak binnen het huidige poortwachterschap van de gemeenten (Rijksoverheid, 2020). Zodoende omvat het huidige poortwachterschap in Nederland dus meer dan enkel de traditionele taak van controleren en ontzeggen. Dit geldt tevens ook voor de poortwachters binnen

vrijwilligersorganisaties en ook hier is er sprake van zowel de traditionele rol van het poortwachterschap als het nieuwere, meer ondersteunende, aspect.

Met betrekking tot potentiële vrijwilligers zijn poortwachters binnen de vrijwilligersorganisaties verantwoordelijk voor het selectieproces, wat zowel controlerende en uitsluitende, als zowel ondersteunende activiteiten omvat. Wat betreft de eerste categorie activiteiten, denk bijvoorbeeld aan het houden van interviews of andere selectiemethoden, zoals een ballotagecommissie, om te beslissen of de kandidaat wel een geschikte vrijwilliger is voor de organisatie. Op het oog lijkt dit merkwaardig aangezien vrijwilligersorganisaties regelmatig vanuit de praktijk aangeven dat ze altijd behoefte hebben aan meer helpende handen. Het wegsturen van enthousiaste vrijwilligers klinkt als een luxe die maar weinig vrijwilligersorganisaties zich kunnen veroorloven. Echter blijkt uit dit rapport dat een kritische selectie- en wervingsstrategie al door menig vrijwilligersorganisatie wordt gehanteerd en dat dit een belangrijk instrument is in de handen van een poortwachter om nieuwe gezichten aan te trekken. Naast de controlerende en uitsluitende taken hebben poortwachters binnen vrijwilligersorganisaties ook in steeds toenemende mate een ondersteunende functie ten opzichte van potentiële vrijwilligers. Voorbeelden uit de praktijk laten zien dat deze functie zich kan uiten in de vorm van afstemmingsgesprekken met de potentiële vrijwilliger om de taken zo goed mogelijk aan te passen aan de behoeftes, capaciteiten, en beschikbaarheid van de vrijwilliger.

Het poortwachterschap binnen een vrijwilligersorganisatie is dus een cruciale functie voor het aantrekken van de juiste vrijwilligers. Dit rapport biedt een handleiding voor poortwachters dat uiteenzet hoe zij hun belangrijke taak kunnen uitvoeren en zodoende de organisatie kunnen bijstaan in het behalen hun sociale missie. Echter naast de voordelen van een poortwachterfunctie zijn er ook risico's verbonden aan het poortwachterschap voor vrijwilligersorganisaties. Hoewel het hebben van een poortwachter de onduidelijk vermindert omtrent wie er verantwoordelijk is voor het selecteren van vrijwilligers moet rekening worden gehouden met het risico van onbedoeld subjectivisme. Hoewel poortwachters met de beste bedoelingen potentiële vrijwilligers op zo een objectief mogelijke manier proberen te beoordelen, kan het gebeuren dat er onbedoeld de voorkeur wordt gegeven aan gelijkgestemden waarmee de poortwachter zich het meest kan identificeren. Dit is een psychologisch fenomeen wat nader verklaart kan worden aan de hand van *Social Identity Theory*, hier gaat het rapport ook verder op in (Tafjel & Turner, 1996; Leach et al., 2008; Stets & Burke, 2000).

BIJLAGE 2: NEDERLANDERS MET EEN NIET-NEDERLANDSE MIGRATIEACHTERGROND

Zoals al uitgebreid besproken in het rapport is het uitermate belangrijk dat vrijwilligersorganisaties een goed beeld hebben van de identiteit van hun potentiële vrijwilligers en hoe dit aansluit op waar de organisatie voor staat en wil bereiken. Dit is noodzakelijk om nieuwe gezichten aan te trekken en om de organisatie zo attractief mogelijk te presenteren in alle communicatiekanalen. Dit staat soms haaks op de realiteit; met name als het gaat om Nederlanders met een niet-westerse migratieachtergrond. In de praktijk blijkt dat organisaties deze vrijwilligersdoelgroep niet specifiek genoeg definiëren. De doelgroep “allochtone” vrijwilligers is enorm breed en vaag met als gevolg dat organisaties moeite ondervinden om concrete plannen te maken om deze groep(en) te bereiken. En daarmee wordt ook de vraag welk specifieke groep vrijwilligers zich het best aangetrokken zouden voelen tot de organisatie niet altijd intern gesteld en besproken.

Deze bijlage gaat specifiek in op vrijwilligers met een niet-westerse migratieachtergrond. Deze doelgroep is in het algemeen ondervetegenwoordigd in vrijwilligersorganisaties, en in de praktijk blijken veel vrijwilligersorganisaties die met name bestaan uit autochtone Nederlanders moeite te ondervinden om deze doelgroep aan te trekken (Pels, 2009; van den Berg & de Hart, 2008; Dekker & de Hart, 2009). Dit gegeven wordt verder belicht door onderzoeksresultaten die aangeven dat het percentage Nederlanders met een niet-westerse migratieachtergrond dat deel neemt aan georganiseerd vrijwilligerswerk al decennialang een stuk lager ligt dan dat van autochtone Nederlanders. Zo ligt het percentage autochtone Nederlanders dat aangeeft aan vrijwilligerswerk deel te hebben genomen stabiel rond de 40%, waar dit echter rond de 20% ligt voor Nederlanders met een niet-westerse migratieachtergrond (Van Houwelingen et al., 2016; Dekker & de Hart 2009; Klaver et al., 2005; Verheijen & Daal, 1999). Verder zijn de Nederlanders met een niet-westerse migratieachtergrond die wel deelnemen aan vrijwilligerswerk in organisatieverband veelal actief in organisaties die bestaan uit en richten op leden van dezelfde etnische gemeenschap (Pels, 2009; Van Bochove et al., 2009) Dit gegeven is problematisch aangezien Nederlanders met een niet-westerse migratieachtergrond een grote, en groeiende, onderdeel zijn van de samenleving. Zo hebben ruim 13% van alle Nederlanders een niet-westerse migratieachtergrond (CBS StatLine, 2020) en dit zal in de toekomst waarschijnlijk toenemen door hedendaagse migratiepatronen (CBS 2018). Verder woont het merendeel van deze groep Nederlanders in de Randstad, en met name in kwetsbare wijken (Pels, 2009; Nicolaas et al. (2010). In andere woorden, gebieden waar een goed functionerende Civil Society sterk nodig is. Zodoende is het aantrekken van deze groep Nederlanders niet een hobbyproject; het is voor veel vrijwilligersorganisaties een noodzaak.

Dit leidt tot de vraag hoe de vrijwilligersenergie die onder deze groep Nederlanders heerst het best kan worden omgezet in vrijwilligerswerk in formeel organisatieverband. Ondanks dat de deelname aan georganiseerd vrijwilligerswerk lager is onder deze groep Nederlanders is die vrijwilligersenergie wel degelijk sterk aanwezig. Zo zijn Nederlanders met een niet-westerse migratieachtergrond zeer of zelfs net zo actief in het verstrekken van mantelzorg aan burens en

familie als autochtone Nederlanders (Verheijen & Daal, 1999; Pels, 2009; Van Houwelingen et al., 2016) en is er ook beargumenteerd dat het percentage wat deelneemt aan informeel vrijwilligerswerk hoger ligt dan gedacht maar dat dit simpelweg moeilijk vast te leggen is voor onderzoekers (Pels, 2009).

Het rapport gaat dieper in op de vraag hoe deze groep Nederlanders beter kunnen worden aangetrokken tot georganiseerd vrijwilligerswerk met de uitgestippelde handleiding om nieuwe gezichten aan te trekken. Deze bijlage complementeert het rapport op de volgende punten. Allereerst worden twee belangrijke aandachtspunten over deze groep Nederlanders behandeld die nog niet altijd door alle vrijwilligersorganisaties de benodigde aandacht krijgen. Ten tweede worden er enkele verklaringen gegeven waarom niet-westerse Nederlanders ondervertegenwoordigd zijn in formele vrijwilligersorganisaties. Deze aandachtspunten en verklaringen zullen, zoals later nader toegelicht, het belang van identiteit verder benadrukken voor het aantrekken van nieuwe gezichten uit deze groep Nederlanders.

Aandachtspunten

Een aandachtspunt dat op het oog voor de hand liggend is, maar in de praktijk nog vaak de benodigde aandacht niet krijgt, is dat Nederlanders met een niet-westerse migratieachtergrond een *heterogene* groep burgers zijn. Veel organisaties geven aan dat ze over een diverse groep vrijwilligers zouden willen beschikken. Echter, in de praktijk zien we dat deze wens vaak te breed wordt geformuleerd en specifiek kan; vooral op het gebied van Nederlanders met een niet-westerse migratieachtergrond. Divers is gewoon te breed om concreet mee te werken. Een gedetailleerde omschrijving van de doelgroepen is vaak afwezig en vrijwilligersorganisaties spreken vaak nog over *niet-westerse* vrijwilligers alsof het een homogene groep is.

Dit is enerzijds begrijpelijk, mensen die behoren tot een vreemde doelgroep worden vaak over één kam geschoren. Tegelijkertijd is men zich erg bewust van de verschillen tussen groepen als het hun eigen identiteit raakt (Brown, 2000). Zo lijken al die studentenverenigingen van een universiteit wellicht op elkaar voor menig Nederlander. Echter, vraag aan een student die lid is van het *corps* wat het verschil is tussen zijn studentenvereniging en de tig anderen in de stad en je zal waarschijnlijk een uitgebreid betoog krijgen. Voor Nederlanders met een niet-westerse migratieachtergrond geldt hetzelfde. Nederlanders met een Turkse achtergrond zijn anders dan Nederlanders met een Marokkaanse achtergrond. Zelfs binnen gemeenschappen zijn sterke scheidslijnen te vinden; denk bijvoorbeeld aan de Koerdische gemeenschap binnen de gehele Turks-Nederlandse gemeenschap. Verder is het uitermate belangrijk voor vrijwilligersorganisaties om zich er bewust van te zijn dat binnen de gemeenschappen meerdere identiteiten bestaan die worden gevormd door kenmerken die verder gaan dan etniciteit alleen. Denk aan aspecten zoals religie (en de mate van actieve participatie hieraan), leeftijd, opleidingsniveau, en of de doelgroep is geboren in Nederland of niet (1^{ste} of 2^{de} generatie). De voorbeelden laten zien dat een verandering in de mindset noodzakelijk is om Nederlanders met een niet-westerse migratieachtergrond beter te bereiken door te (h)erkennen dat deze groep zeer pluriform is en bestaat uit veel verschillende identiteiten.

Het tweede aandachtspunt sluit aan op het bovengenoemde punt en gaat dieper in op het belang van identiteit. De alinea hierboven heeft al nader uiteengezet dat Nederlanders met

een niet-westerse migratieachtergrond een heterogene doelgroep is. De nadruk ligt met name op observeerbare kenmerken zoals etniciteit, religie, leeftijd, geslacht enzovoort. Echter, zoals al besproken in het rapport aan de hand van *Social Identity Theory*, omvatten wij allen meerdere identiteiten tegelijkertijd waarvan veel niet duidelijk observeerbaar zijn (Tafjel & Turner, 1996; Leach et al., 2008; Stets & Burke, 2000). Iemand is niet slechts enkel een Nederlander die een 2^{de} generatie Marokkaanse migratieachtergrond heeft en een student aan de universiteit is. Zoals besproken in het rapport spelen onze interesses en overtuigingen een belangrijke rol en vormen zo één van onze meerdere identiteiten. Het is de kunst en opgave voor vrijwilligersorganisaties om de prioriteit en nadruk te leggen op de juiste aspecten in hun communicatie en inrichting van de activiteiten om de doelgroep zo goed mogelijk te bereiken.

Verklaringen voor ondervertegenwoordiging in vrijwilligerswerk

Er zijn meerdere verklaringen die een rol spelen in de ondervertegenwoordiging van Nederlanders met een niet-westerse migratieachtergrond in georganiseerd vrijwilligerswerk en waarvan het waardevol is om die te benoemen. De verklaringen benadrukken nogmaals het belang van identiteit en de stappen die organisaties kunnen zetten om nieuwe gezichten aan te trekken die zijn benoemd in het rapport. De verklaringen kunnen worden onderverdeeld in drie categorieën, namelijk een gebrek aan *sociale integratie*, *economische integratie*, of *culturele integratie*.

Met betrekking tot economische integratie spelen de lagere educatie en inkomensniveaus een rol. Onderzoek laat zien dat er een positieve correlatie bestaat tussen aan de ene kant educatie en inkomensniveaus en aan de andere kant participatie aan vrijwilligerswerk (Pels, 2009; Dekker & de Hart, 2009; Van Houwelingen et al., 2016). In andere woorden, hoe hoger iemand is opgeleid en hoe hoger het inkomen, hoe aannemelijker dat iemand aan vrijwilligerswerk zal participeren. Aangezien Nederlanders met een niet-westerse migratieachtergrond relatief gezien een lagere educatie en inkomensniveau hebben dan autochtone Nederlanders verklaart dit mede de ondervertegenwoordiging in vrijwilligersorganisaties van deze groep Nederlanders (Pels, 2009; Huijnk, 2016b).

Het gebrek aan sociale integratie vertaalt zich in het gegeven dat de sociale kring van Nederlanders met een niet-westerse migratieachtergrond nog steeds overwegend bestaat uit leden uit dezelfde etnische gemeenschap (Dagevos et al., 2016; Distelbrink & Pels, 2002). Dit blijkt ook uit de participatie in formele vrijwilligersorganisaties van deze groep Nederlanders. Met name zijn deze groep Nederlanders lid van vrijwilligersorganisaties die bestaan uit, en die zich richten op, dezelfde etnische doelgroep (Pels, 2009; Van Bochove et al., 2009).

Tot slot zien we dat het gebrek aan culturele integratie resulteert in frictie tussen de cultuur van bepaalde groeperingen en hoe vrijwilligerswerk is gestructureerd in Nederland. Zo is het bekend dat sociale betrokkenheid en solidariteit zich in meerdere niet-westerse culturen met name wordt geuit in informeel verband, met name binnen familieverband (Pels, 2009). Verder is het ook geopperd dat georganiseerd vrijwilligerswerk zelfs negatieve associaties kan oproepen voor bepaalde Nederlanders met een niet-westerse migratieachtergrond die oorspronkelijk uit landen komen waar een autoritair regime met de scepter zwaait; ofwel landen waar burgers regelmatig gedwongen worden om gratis arbeid te verrichten (Pels, 2009). Verder vertaalt een gebrek aan culturele integratie zich in een taalbarrière of ongemak omtrent

de dagelijkse praktijken binnen de organisatie. Niet iedereen voelt zich op zijn gemak met de directe en egalitaire manier van communiceren en de neiging om alles tot in de details te plannen met strikte afspraken, wat zo kenmerkend is voor de Nederlandse cultuur (Pels, 2009; Dekker & de Hart, 2009).

De uiteenzetting van de bovenstaande verklaringen laat zien dat vrijwilligersorganisaties bepaalde veranderingen kunnen en zullen moeten aanbrengen binnen de eigen organisatie om nieuwe gezichten met een niet-westerse migratieachtergrond aan te trekken maar dat er ook limieten zijn. Allereerst de mogelijkheden om de eigen organisatie aantrekkelijker te maken. Zoals al aangegeven in het rapport kan het loslaten van een strikte interpretatie van vrijwilligerswerk helpen om nieuwe gezichten aan te trekken. Met betrekking tot het gebrek economische integratie kan dit ook een mogelijke deeloplossing zijn omtrent het aantrekken van Nederlanders met een niet-westerse migratieachtergrond. Denk bijvoorbeeld aan het implementeren van een vrijwilligersvergoeding of het aanbieden van workshops of andere trainingen dat men helpt om zich beter te presenteren op de arbeidsmarkt. Het meer representatief maken van de organisatie kan weer het gebrek aan sociale integratie helpen oplossen. Iemand is simpelweg meer geneigd om een middagje vrijwilligerswerk bij een organisatie uit te proberen als er gelijkgestemden zijn. Anderzijds kan een organisatie ook een groep Nederlanders met een niet-westerse achtergrond tegelijkertijd uitnodigen voor een sessie; zoals we allemaal eens hebben ervaren is de drempel veel lager om buiten je comfortzone te stappen als je met een groepje bekenden gaat. Tot slot kan een kritische blik naar de eigen organisatiecultuur helpen om exclusieve mechanismen te ontdekken die onbedoeld mensen uit de potentiële doelgroep uitsluiten en die aan te passen. Uiteraard is dit makkelijker gezegd dan gedaan maar ook voor organisaties geldt dat buiten de comfortzone stappen soms noodzakelijk is.

Echter, zoals al kort hierboven vermeld, zijn er ook limieten aan wat een organisatie kan doen om een bepaalde doelgroep aan te trekken. Bovenop de bovengenoemde verklaringen voor de ondervertegenwoordiging van niet-westerse Nederlanders in vrijwilligersorganisaties speelt er nog één, fundamenteel, aspect mee, namelijk de perceptie omtrent vrijwilligerswerk. Wanneer men spreekt over vrijwilligerswerk kan het verleidelijk zijn om simpelweg aan te nemen dat iedereen hetzelfde bedoelt met vrijwilligerswerk. Echter, dit komt niet overeen met de realiteit. Onderzoek heeft aangetoond dat institutionele – dit betreft elementen zoals cultuur, wetten, gebruiken enzovoort – verschillen tussen landen kunnen verklaren waarom vrijwilligerswerk kan afwijken (Handy et al., 2000; Peters, 2001). In het ene land wordt een bepaalde activiteit simpelweg niet beschouwd als vrijwilligerswerk terwijl dit in een ander land wel het geval is. Een mooi voorbeeld is deelname aan een geneesmiddelenonderzoek: in Nederland wordt dit in zijn algemeenheid wel gezien als vrijwilligerswerk terwijl dit in Duitsland niet het geval is (Peters, 2001). Zo hebben we op het oog twee cultureel gezien gelijkgestemde landen die toch duidelijke verschillen vertonen op het gebied van vrijwilligerswerk en wat men wel of niet classificeert als vrijwilligerswerk.

Uiteraard moet het bovenstaande niet overdreven worden. Het is niet het geval dat vrijwilligerswerk een radicaal andere betekenis heeft in verschillende landen. In het algemeen wordt een activiteit universeel gezien als vrijwilligerswerk hoe meer de begunstigde een vreemde is, hoe meer de vrijwilliger geen expliciete vergoeding ontvangt en hoe meer moeite het de vrijwilliger kost (Cnaan et al., 1996; Handy et al., 2000; Meijs et al., 2003). Ter verduidelijking, ongeacht de respectievelijke culturele en institutionele achtergrond zullen de

meeste mensen iemand die voedsel uitdeelt aan daklozen meer zien als een vrijwilliger dan iemand die zijn/haar klasgenoten helpt met hun huiswerk voor een vergoeding.

Ondanks de universele gelijkgestemdheid omtrent vrijwilligerswerk kunnen de soms subtiele verschillen tussen landen en culturen niet zomaar ter zijde worden geschoven. Het is natuurlijk zonde als een vrijwilligersorganisatie kostbare middelen gebruikt in de poging om een groep te bereiken die om te beginnen de hoofdactiviteit van de organisatie in het algemeen niet beschouwd als vrijwilligerswerk. Om terug te komen naar het voorbeeld, een vrijwilligersorganisatie dat mensen aanspoort om deel te nemen aan geneesmiddelenonderzoeken kan het op het oog leuke initiatief om onze oosterburen meer te betrekken misschien beter loslaten en zich richten op een andere doelgroep.

De verschillen tussen landen hoe vrijwilligerswerk wordt gezien legt wederom de nadruk op het belang van identiteit van de doelgroep voor de organisatie, vooral in het kader van Nederlanders met een niet-westerse migratieachtergrond. Het tevergeefs proberen te bereiken van een doelgroep die simpelweg de activiteiten van jouw vrijwilligersorganisatie niet als vrijwilligerswerk erkend leidt alleen maar tot frustratie. Verder moet ook kort worden vermeld dat verschillen tussen hoe vrijwilligerswerk wordt gezien tussen enerzijds bepaalde gemeenschappen Nederlanders met een niet-westerse migratieachtergrond en autochtone Nederlanders niet vanzelfsprekend verdwijnt met de tijd. Waar eerder vanuit de politiek en wetenschap werd gedacht dat deze verschillen per generatie zullen afnemen, is er nu een realisatie bij beide partijen dat sociaal-culturele integratie allesbehalve vanzelfsprekend is (Portes & Zhou, 1993; Zhou, 1997; Xie & Greenman, 2005; Huijnk & Dagevos, 2015; Huijnk, 2016a).

Conclusie

Een verscherpte blik naar Nederlanders met een niet-westerse migratieachtergrond benadrukt dus het belang van een gedetailleerde omschrijving en interne gelijkgestemdheid bij vrijwilligersorganisaties omtrent de beoogde doelgroep. Een te vage of te brede definitie van de doelgroep vermindert de effectiviteit van de rekruteringsstrategieën en kan resulteren in minder draagvlak binnen de organisatie om kostbare middelen in te zetten om nieuwe gezichten aan te trekken. Een meer diverse organisatie begint allereerst met een heldere visie en doelstelling omtrent de identiteit van de beoogde doelgroep.

Tot slot, het moet worden benadrukt is dat verschillen tussen groepen ertoe leidt dat een inclusief beleid per definitie een inherent exclusief element heeft. Natuurlijk is het kritisch beoordelen van mogelijke mechanismen binnen de eigen organisatiecultuur dat bepaalde mensen uitsluit en proberen om de organisatie zo welkom mogelijk te maken voor anderen altijd een positief streven. Echter moet men wel realistisch zijn. Als men streeft om de organisatie meer attractief te maken voor studenten aan een universitaire opleiding dan sluit je in een zekere zin toch echt bepaalde doelgroepen uit. Als gevolg moet een organisatie goed nadenken over de doelgroep die ze willen bereiken en of de doelgroep in het algemeen de missie en visie van de organisatie deelt. Dit voorkomt wederzijdse frustratie en negatieve associaties met het aantrekken van nieuwe gezichten bij de vrijwilligersorganisatie.

LITERATUUR

- van den Berg, E., de Hart, J. (2008). *Maatschappelijke organisaties in beeld*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- van Bochove, M., Rusinovic, K., Engbersen, G. (2009). *De stad en staat van de burger: Het stadsburgerschap van de allochtone middenklasse*. Den Haag: Nicis Institute.
- Brown, R. (2000). 'Social Identity Theory: past achievements, current problems and future challenges'. *European Journal of Social Psychology*. Vol. 30, No. 6, pp. 745-778.
- Brudney, J. L., & Meijs, L. C. (2009). It ain't natural: Toward a new (natural) resource conceptualization for volunteer management. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 38(4), 564-581.
- Brudney, J. L., Meijs, L. C., & van Overbeeke, P. S. (2019). More is less? The volunteer stewardship framework and models. *Nonprofit Management and Leadership*, 30(1), 69-87.
- Chong, D., & Druckman, J. N. (2007). Framing theory. *Annu. Rev. Polit. Sci.*, 10, 103-126.
- CBS (2018). "Bevolking". *Centraal Bureau voor de Statistiek*. [Online]. Geraadpleegd op 1 oktober 2020: <<https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2018/47/bevolking>>
- CBS (2020). "Minder jongeren vrijwilliger in 2019". *Centraal Bureau voor de Statistiek*. [Online]. Geraadpleegd op 12 oktober 2020: < <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2020/22/minder-jongeren-vrijwilliger-in-2019> >
- CBS StatLine. (2012). *Sociale contacten en maatschappelijke participatie* [Dataset]. Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). Geraadpleegd op 12 oktober 2020: <<https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/82249NED/table?dl=39BD5>>
- CBS StatLine. (2020). "Bevolking; kerncijfers". *Centraal Bureau voor de Statistiek*. [Online]. Geraadpleegd op 1 oktober 2020: <<https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/37296ned/table?ts=160638670119>>.
- Clary, E. G., Snyder, M., Ridge, R. D., Copeland, J., Stukas, A. A., Haugen, J., & Miene, P. (1998). Understanding and assessing the motivations of volunteers: a functional approach. *Journal of personality and social psychology*, 74(6), 1516.
- Cnaan, R. A., Handy, F., & Wadsworth, M. (1996). Defining who is a volunteer: Conceptual and empirical considerations. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 25(3), 364-383.
- Dagevos, J., Andriessen, I., Vervoort, M. (2016). "Identificatie, sociale contacten en

- waardeoriëntaties; ontwikkelingen in de sociaal-culturele positie”, in Huijnk, W., Andriessen, I (red.). *Integratie in zicht? De integratie van migranten in Nederland op acht terreinen nader bekeken*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau, pp. 210-241.
- Dekker, P., de Hart, J. (2009). “Groepen allochtonen en autochtonen vergeleken”, in Dekker, P., de Hart, J (red.). *Vrijwilligerswerk in meervoud: Civil society en vrijwilligerswerk*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau, pp.109-128.
- Distelbrink, M., Pels, T. (2002). “Normatieve oriëntaties en binding”, in Veenman, J (red.). *De toekomst in meervoud. Perspectief op Multicultureel Nederland*. Assen: Van Gorcum, pp. 115-145.
- Groenewegen, P. (2016). “Huisartsen als poortwachter: Betere gezondheidszorg dan in landen met vrij toegankelijke specialisten?”. *Nederlands Tijdschrift Voor Geneeskunde, NTVG*. [Online]. Geraadpleegd op 1 oktober 2020: < <https://www.ntvg.nl/artikelen/huisartsen-als-poortwachter>>.
- Handy, F., Cnaan, R. A., Brudney, J. L., Ascoli, U., Meijs, L. C., & Ranade, S. (2000). “Public Perception of “Who is a Volunteer”: An Examination of the Net-cost Approach from a Cross-Cultural Perspective”. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 11, No. 1, pp. 45-65.
- Haski-Leventhal, D., Meijs, L., & Hustinx, L. (2010). The third-party model: Enhancing volunteering through governments, corporations and educational institutes. *Journal of Social Policy*, 39(1), 139-158.
- Haski-Leventhal, D., Meijs, L. C., Lockstone-Binney, L., Holmes, K., & Oppenheimer, M. (2018). Measuring volunteerability and the capacity to volunteer among non-volunteers: Implications for social policy. *Social Policy & Administration*, 52(5), 1139-1167.
- Hogg, M. A., Abrams, D., Otten, S., & Hinkle, S. (2004). The social identity perspective: Intergroup relations, self-conception, and small groups. *Small group research*, 35(3), 246-276.
- van Houwelingen, P., Huijnk, W., den Ridder, J. (2016). “Participatie en vertrouwen van niet-westerse migranten”, in Huijnk, W., Andriessen, I (red.). *Integratie in zicht? De integratie van migranten in Nederland op acht terreinen nader bekeken*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau, pp. 185-207.
- Huijnk, W. (2016a). “Ontwikkelingen in de integratie”, in Huijnk, W., Andriessen, I (red.). *Integratie in zicht? De integratie van migranten in Nederland op acht terreinen nader bekeken*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau, pp. 27-33.
- Huijnk, W. (2016b). “Arbeidspositie en inkomen”, in Huijnk, W., Andriessen, I (red.). *Integratie in zicht? De integratie van migranten in Nederland op acht terreinen nader bekeken*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau, pp. 77-114.

- Huijnk, W., Dagevos, J. (2015). "Inleiding en achtergrond", in Huijnk, W., Dagevos, J., Gijsberts, M., Andriessen, I (red.). *Werelden van verschil: Over de sociaal-culturele afstand en positie van migrantengroepen in Nederland*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau, pp. 30-37.
- Klaver, J., Tromp, E., Oude Ophuis, R. (2005). *Allochtonen en vrijwilligerswerk*. Amsterdam: Regioplan.
- Leach, C. W., Van Zomeren, M., Zebel, S., Vliek, M. L., Pennekamp, S. F., Doosje, B., ... & Spears, R. (2008). Group-level self-definition and self-investment: a hierarchical (multicomponent) model of in-group identification. *Journal of personality and social psychology*, 95(1), 144.
- Meijs, L.C.P.M., Handy, F., Cnaan, R.A., Brudney, J.L., Ascoli, U., Ranade, S., Hustinx, L., Weber, S., Weiss, I. (2003). "All in the Eyes of the Beholder? Perceptions of Volunteering Across Eight Studies", in Dekker, P., Halman, L (red.). *The Value of Volunteering: Cross-cultural perspective*. New York: Kluwer/Plenum, pp. 19-34.
- Nicolaas, H., Wobma, E., Ooijevaar, J. (2010). "Demografie van (niet-westerse) allochtonen in Nederland", in van der Vliet, R., Ooijevaar, J., Boerdam, A. (2010). *Jaarrapport Integratie 2010*. Den Haag: CBS, pp. 22-34
- NOV. (2020). *Doelgroepen nieuwe gezichten* [Afbeelding]. Geraadpleegd op 13 oktober, 2020, op https://www.nov.nl/mensenmakennederland/expedities/nieuwe_gezichten/default.aspx
- Pels, T. (2009). "De vrijwillige inzet van nieuwe Nederlanders", in Dekker, P., de Hart, J (red.). *Vrijwilligerswerk in meervoud: Civil society en vrijwilligerswerk*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau, pp.130-149.
- Peters, K. (2001). *International comparison of the perception of "Who is a volunteer?"*. Working Paper, Rotterdam: Erasmus University.
- Portes, A., Zhou, M. (1993). "The Second Generation: Segmented Assimilation and Its Variants". *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, Vol. 530, No. 1, pp. 74-96.
- Rijksoverheid. (2020). "Participatiewet". *Rijksoverheid*. [Online]. Geraadpleegd op 1 oktober 2020: < <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/participatiewet>>.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Stets, J. E., & Burke, P. J. (2000). Identity theory and social identity theory. *Social psychology quarterly*, 224-237.
- Studer, S., & Von Schnurbein, G. (2013). Organizational factors affecting volunteers: A literature review on volunteer coordination. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24(2), 403-440.

Tajfel, H., Turner, J. C., Austin, W. G., & Worchel, S. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. *Organizational identity: A reader*, 56-65.

Verheijen, C., van Daal, P. (1999). *Sociale participatie in Noord-Brabant*. Tilburg: pon.

Xie, Y., Greenman, E. (2005). "Segmented Assimilation Theory: A Reformulation and Empirical Test". *PSC Research Report*, No. 05-581.

Zhou, M. (1997). "Segmented Assimilation: Issues, Controversies, and Recent Research on the New Second Generation". *International Migrant Review*, Vol. 31, No. 4, pp. 975

