

JE VRIJWILLIGERSBELEID ALS ECOSYSTEEM



Vlaanderen
verbeelding werkt

© Vlaams Steunpunt Vrijwilligerswerk

Het ontstaan van het ecosysteendenkkader: een zaadje werd geplant!

2026 is het Internationaal Vrijwilligersjaar, uitgeroepen door de Verenigde Naties. Het jaar staat in teken van de impact van vrijwilligers op de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen, ofwel de SDG's. Het Vlaams Steunpunt Vrijwilligerswerk wilde ook aan de slag gaan met het idee van duurzaamheid in het vrijwilligerswerk. Van daaruit vertrok het idee om een nieuw denkkader te ontwikkelen: eentje waar ecologie, duurzaamheid en vrijwilligerswerk hand in hand gaan. Zo werd het denkkader 'je vrijwilligersbeleid als ecosysteem' geboren!

Dit denkkader is een nieuwe manier om te kijken naar je vrijwilligerswerking, maar is ook praktisch toepasbaar. We hopen dan ook dat veel vrijwilligersorganisaties ermee aan de slag gaan. Laat je dus inspireren en vertaal het ecosysteem naar je eigen organisatie of lokaal bestuur, maar vermeld Vlaams Steunpunt Vrijwilligerswerk altijd als bron. Het ecosysteendenkkader mag niet voor commerciële doeleinden worden gebruikt.



Aan de slag met het Ecosysteem tijdens de Roadshows

Dit denkkader wil inspireren tot concrete actie. Daarom stelde het Vlaams Steunpunt Vrijwilligerswerk het ecosysteem voor tijdens de IVY2026-roadshow, die in mei en juni 2026 halt hield in Leuven, Hasselt, Aalst, Mechelen en Kortrijk. Organisaties en lokale besturen maakten er kennis met het denkkader en gingen vervolgens samen aan de slag.

In kleine groepen dachten deelnemers na over de uitdagingen en mogelijke oplossingen voor de verschillende elementen van het ecosysteem: bodem, water, samenwerking en wederkerigheid, zon en diversiteit. Daarnaast werd ook stilgestaan bij de seizoenencyclus (de vrijwilligersreis): de verschillende fasen die vrijwilligers doorlopen binnen een organisatie. Uitdagingen en oplossingen werden verzameld op flappen tijdens de sessies.

De opbrengst van deze gesprekken werd nadien samengebracht en gesynthetiseerd. De uitdagingen en oplossingen werden hier gebundeld per element van het ecosysteem. De inzichten over de vrijwilligersreis werden thematisch geordend.

Laat je inspireren!



Het ecosysteem

Een ecosysteem in de natuur leeft, is in balans en duurzaam als er bepaalde elementen aanwezig zijn die onderling logisch met elkaar samenhangen. In een goede vrijwilligerswerking is dat net zo. Hieronder bekijken we alle elementen uit een ecosysteem afzonderlijk, en bespreken we de analogie met een kwaliteitsvol vrijwilligersbeleid.



Bodem

Visie en waarden

Bepalen wat kan groeien, want niet alles kan overal groeien



Missie en visie van de organisatie

Waar staan wij voor, en wie voelt zich daardoor aangesproken?



Visie op vrijwilligerswerk

- Wat is vrijwilligerswerk?
- Waarom vinden we vrijwilligers(werk) belangrijk?
- Wat is de meerwaarde van vrijwilligers?
- Wat is de plaats van vrijwilligers?

Van instrumentalistische kijk naar meerwaarde voor samenleving, organisatie én vrijwilliger

Bodem

Uitdagingen

- **Gedeelde visie ontbreekt soms**
 - Geen gemeenschappelijke visie tussen diensten of organisaties
 - Vrijwilligersbeleid zonder vrijwilligers ontwikkeld
 - Verschillende referentiekaders
 - Integratie van verschillende vrijwilligerswerkingen verloopt moeilijk
 - Niet iedereen is mee met het kader
 - Hoe houd je het levendig?
- **Weerstand tegen verandering**
 - Schrik voor verandering
 - Gewoontes en bestaande structuren maken vernieuwing bodem moeilijk

Oplossingen

- **Een gedragen visie ontwikkelen**
 - Een centraal beleid ontwikkelen
 - No one size fits all
 - Samenwerken
 - Neem de tijd
 - Vrijwilligers actief betrekken bij visie- en beleidsontwikkeling
 - Vorming van coaches
 - Missie en visie expliciet maken en regelmatig bespreken
 - Vrijwilligers als mede-eigenaar van de werking
 - Aanspreekpunt bij vragen

Bodem

Uitdagingen

- **Verantwoordelijkheden onduidelijk verdeeld**
 - Onduidelijke mandaten
 - Mankracht en gebrek aan tijd
 - Te grote afhankelijkheid van enkele trekkers of coordinatoren
 - Moeilijk om vrijwilligerswerk geïntegreerd te organiseren
- **Instrumentalisering**
 - Vrijwilligers worden soms instrumenteel bekeken bijv. als oplossing voor tekorten
 - Meer verwachtingen bij vrijwilligers bij minder personeel

Oplossingen

- **Verantwoordelijkheden spreiden**
 - Structuren bouwen die niet afhankelijk zijn van een persoon
 - Samenwerken tussen diensten en organisaties
 - Betrokkenheidscirkels creëren
- **Meerwaarde en zingeving centraal zetten**
 - Maatschappelijke meerwaarde zichtbaar maken
 - Vrijwilligerswerk als waardevolle bijdrage, niet als oplossing voor tekorten

Water

Helderheid, omkadering en ondersteuning



Gedragen afspraken en zorgzame duidelijkheid:

- Wettelijke zaken
- Ondersteuning
- Wederzijdse verwachtingen
- Communicatie
- Bescherming



Evenwicht:

Te weinig structuur = desoriëntatie

Te veel structuur = verstikkende controle

Water moet er zijn, maar het moet ook kunnen stromen!

Water

Uitdagingen

- **Balans tussen helder kader en richtlijnen vs autonomie**
 - Wat moet je echt meegeven en wat niet? Ondersteunend maar niet betuttelen.
 - Wat als afspraken niet gevolgd worden?
- **Onduidelijke verwachtingen**
 - Onduidelijke rollen en verantwoordelijkheden
 - Dubbele petten (vrijwilliger, deelnemer, bewoner, bestuurslid)
 - Onduidelijkheid over engagement en aanwezigheid
 - Concreet zijn

Oplossingen

- **Heldere afspraken maken**
 - Duidelijke taakomschrijvingen
 - Duidelijke rolverdelingen
 - Heldere verwachtingen vanaf de start
 - Ondersteuning vrijwilligers opnemen in functieomschrijving

Water

Uitdagingen

- **Onvoldoende draagvlak**
 - Iedereen meekrijgen op dezelfde lijn
 - Overheid: beleid weinig aandacht voor belang vrijwilligersbeleid, onvoldoende steun
- **Moeilijke communicatie**
 - Diverse doelgroepen vragen verschillende communicatievormen
 - Informatie is versnipperd

Oplossingen

- **Draagvlak creëren**
 - Collegagroep waar afspraken herhaald worden
 - Vrijwilligerswerk meer zichtbaar maken
- **Structuur brengen in communicatie**
 - Centrale plek voor informatie (website, platform, gedeelde drive)
 - Brochures, onthaalmateriaal en stappenplannen
 - Transparante communicatieprocessen
 - Houd het eenvoudig

Voedingsstoffen

Opleiding, vorming en ondersteuning



Groeien en ontwikkelen door vorming, opleiding, feedback...

- Functioneel: beter worden in iets
- Existentieel: competentiegevoel, zelfvertrouwen en betrokkenheid versterken
- Evolutioneel: je kunnen aanpassen en flexibel zijn

Van 'bestaan' en 'het werkt' naar aanpassen, groeien en evolueren

Zonlicht

Zichtbaarheid, erkenning, waardering

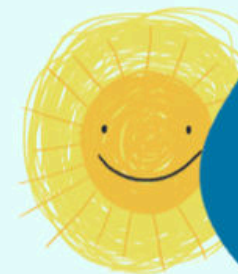
- Waardering en erkenning als energiebron
- Structurele oprechte erkenning in gedrag en taal: cultuur van waardering
- Bevestiging van bijdrage én identiteit

Evenwicht:

Overkoepelende waardering

Waardering op afdelings- of dienstniveau

Individuele waardering



Zonlicht

Uitdagingen

- **Te weinig zichtbaarheid**
 - Vrijwilligerswerk blijft vaak onder de radar
 - Impact is onvoldoende zichtbaar
- **Te weinig tijd voor waardering**
 - Tijdsintensief en budget nodig
 - Waardering gebeurt vaak ad hoc
 - Persoonlijk contact ontbreekt soms
 - Persoonlijke waardering moeilijker in grote groepen
 - Vrijwilligerscoördinatie krijgt onvoldoende tijd
 - Niet alle leidinggevenden voelen zich mee verantwoordelijk

Oplossingen

- **Vrijwilligers zichtbaar maken**
 - Vrijwilligers in de kijker zetten
 - Sociale media inzetten
 - Impactverhalen delen
- **Waardering structureel verankeren**
 - Binnen takenpakket opnemen
 - Waardering opnemen in de dagelijkse werking
 - Waarderingsgesprekken organiseren
 - Waarderingsmomenten organiseren
 - Management mee krijgen

Zonlicht

Uitdagingen

• Verschillen

- Vrijwilligers ervaren waardering verschillend
- Teamverantwoordelijken vrijwilligers gelijkgezind krijgen
- Spanningen rond kostenvergoedingen
- Kostenvergoeding voor wie/hoeveel
- Vrijwilligers komen vooral voor de vergoeding
- Moeilijk evenwicht tussen persoonlijke en gelijke waardering

Oplossingen

• Persoonlijke erkenning bieden

- Vrijwilligers bevragen: Inspelen op noden groep/individu
- Veel afwisseling
- Kosteloze waardering
- Kleine waardering ook belangrijk
- Persoonlijke aandacht
- Communityvorming
- Vrijwilligers oprecht bedanken

Wederkerigheid en samenwerking

Samen het vrijwilligerswerk vormgeven

- Engagement in twee richtingen
- Win-winsituaties creëren
- Inspraak, medezeggenschap en betrokkenheid: NOOZO-principe

Samenwerken met anderen

- Ervaringen delen
- Van elkaar leren
- Win-winsituaties creëren
- Over ecosystemen heen!

Van "gebruik maken van" naar "samenwerken met"



Wederkerigheid en samenwerking

Uitdagingen

- **Verschillende verwachtingen**
 - Organisaties en vrijwilligers verwachten soms iets anders van elkaar
 - Te strikte structuur
 - Samenwerking verschillende generaties
- **Nieuwe vormen van engagement**
 - Kortere en flexibelere engagementen vs continuïteit garanderen
 - Moeilijk meetbaar engagement
 - Pick and choose-engagementen

Oplossingen

- **Vraag en aanbod afstemmen (dynamiek)**
 - Mogelijkheid tot cherry picking
 - Diversiteit van vrijwilligers aantrekken
 - coaching op maat

Wederkerigheid en samenwerking

Uitdagingen

• **Inspraak**

- Waarover inspraak vragen? Hoe ver ga je?
- Vrijwilligers niet altijd betrokken bij beleidskeuzes
- Onduidelijkheid over waar vrijwilligers mogen meedenken
- Overbevraging: hoe mee omgaan?
- Manier waarop mensen willen samenwerken verandert bijv. vergadercultuur en fysiek samenkomen wordt moeilijker, mensen komen niet altijd naar vergadering, opleiding,....
- Onduidelijkheid over inspraak en verantwoordelijkheid

Oplossingen

• **Vrijwilligers als partners zien**

- Gewoon vragen aan vrijwilligers zelf waar ze graag mee over nadenken. Niet vooraf denken “dat zullen ze niet zien zitten”
- Aanwezig en aanspreekbaar zijn
- Inzetten op verschillende manieren van overleg
- Vrijwilligers mee beleid laten vormgeven
- Thematische werkgroepen en overlegmomenten
- Regelmatig informele contactmomenten
- Talenten en interesses als vertrekpunt nemen
- Mede-eigenaarschap stimuleren

Wederkerigheid en samenwerking

Uitdagingen

- **Samenwerking tussen actoren**
 - Moeilijke verbinding tussen beleid, organisaties en vrijwilligers
 - Behouden van eigen DNA in samenwerkingen
 - Lokaal versus bovenlokaal
 - Interne en externe concurrentie

Oplossingen

- **Dialogoog versterken**
 - Overlegmomenten organiseren
 - Goede contacten onderhouden
 - Verwachtingen bespreekbaar maken
- **Samenwerking tussen organisaties versterken**
 - Best practices delen
 - Lerende netwerken ontwikkelen
 - Missie en visie gebruiken als verbindend kader

Diversiteit

Toegankelijkheid en inclusie



Homogene systemen: efficiënt, maar kwetsbaar.

Heterogene systemen: complexer, maar beter bestand tegen verstoringen.

Diversiteit zorgt voor veerkracht en creativiteit en is een voorwaarde voor duurzaamheid, maar:

- diversiteit op zich is geen doel
- diversiteit vraagt om coördinatie en inclusie

Inclusief vrijwilligerswerk =

- Actief een omgeving creëren waarin IEDEREEN kan vrijwilligen (toegankelijkheid)
- Het vrijwilligerswerk verrijken zodat het iedereen aanspreekt (kwaliteit)

Diversiteit

Uitdagingen

- **Diversiteit in doelgroepen**

- Moeilijk bereiken van jongeren, nieuwkomers en andere doelgroepen
- Nieuwkomers moeilijk om te engageren op lange termijn
- Beperkte toeleiding
- Vergrijzing
- Concurrentie met flexi-jobs en studentenjobs
- Verschillende verwachtingen tussen generaties
- Match met vrijwilligersopdracht

Oplossingen

- **Maatwerk bieden**

- Vrijwilligerswerk afstemmen op talenten, interesses en mogelijkheden
- Samenwerking met organisaties zoals Compagnie Cordial, Groep Intro,...
- Variatie in engagementsvormen voorzien
- Taken aanpassen aan vrijwilligers

Diversiteit

Uitdagingen

- **Verplicht vrijwilligerswerk**
 - 4de pijler Agentschap Integratie en Inburgering: is dit echt vrijwilligerswerk?
 - studenten/gedetineerden 'moeten'
 - ondergraaft ecosysteem

Oplossingen

- **Polsen naar intrinsieke motivatie bij kennismakingsgesprek**

Diversiteit

Uitdagingen

- **Toegankelijkheid**

- Taalbarrieres (wetgeving, cultuur)
- Neutraliteitsprincipe (hoofddoekenverbod)
- Administratieve drempels
- Vrijwilligers met een beperking of psychische kwetsbaarheid begeleiden
- Niet iedereen geraakt over dezelfde drempels
- Accomodatie niet voorzien voor vrijwilliger met beperking

Oplossingen

- **Ondersteuning organiseren**

- Drempels benoemen, onderzoeken en zoveel mogelijk wegnemen
- Buddy- en duosystemen
- Een-op-een begeleiding
- Warm onthaal
- Proefmomenten
- Taaloefenkansen bieden
- Samen met vrijwilliger oplossing zoeken
- Vorming hoe omgaan met diversiteit

Diversiteit

Uitdagingen

- **Organisatorische draagkracht en cultuur**

- Inclusie vraagt tijd, expertise en ondersteuning
- Evenwicht tussen draagkracht en ondersteuningsnoden
- Cultuurverschillen
- Kan iedereen zichzelf zijn (oa. op vlak van geaardheid, mentale problemen,...)? Is er respect, veiligheid,...?

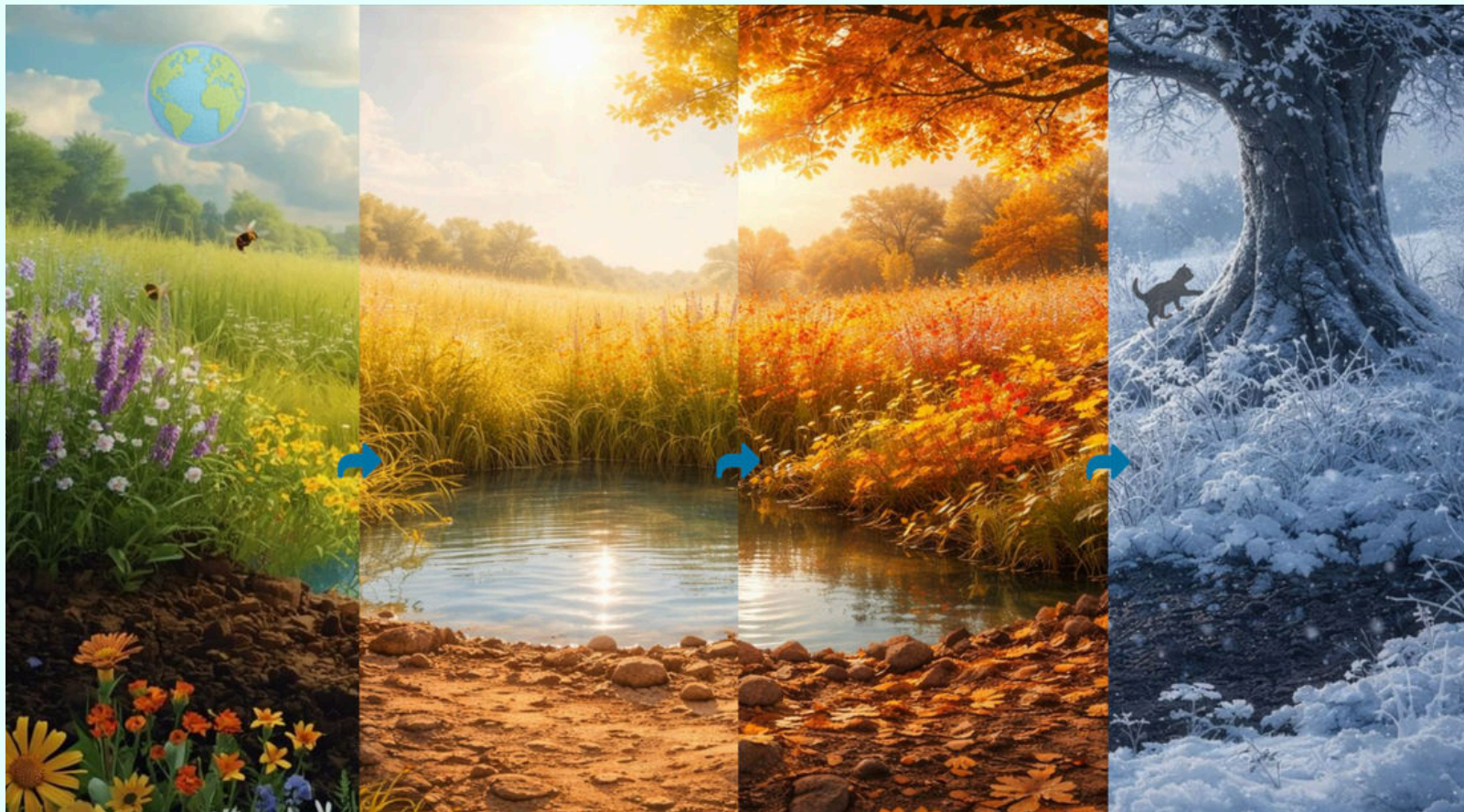
Oplossingen

- **Inclusieve cultuur opbouwen**

- Meertaligheid stimuleren
- Armoedesensitief werken
- Respectvolle en veilige omgeving creëren
- Partnerschappen met gespecialiseerde organisaties

Contextuele factoren

Naast de zes elementen in een ecosysteem, zijn er ook nog contextuele factoren waar je als organisatie vaak minder vat op hebt. Ze zijn belangrijk om bij stil te staan, omdat deze factoren een (grote) invloed kunnen hebben op je vrijwilligerswerking. Het zijn enerzijds de seizoenen, en anderzijds het klimaat waarin alles plaatsvindt.



Seizoenen

De vrijwilligersreis



Cyclische fases: starten, groeien, pauzeren, opnieuw instappen

Voor je vrijwilligersbeleid: werven, selecteren, onthalen, talentgericht werken, begeleiden, motiveren, exitprocedure



1. Instroom en werving

Uitdagingen

- Moeilijk nieuwe vrijwilligers vinden
- Jongeren en nieuwe doelgroepen bereiken
- Concurrentie van flexi-jobs, studentenjobs en andere tijdsbestedingen
- Vrijwilligerswerk onvoldoende zichtbaar maken
- Mensen overtuigen om de stap te zetten
- Vrijwilligerstaak op maat van de potentiële vrijwilligers vs denken vanuit traditie
- Taal- en toegankelijkheidsdrempels
- Te veel werk om nieuwe dingen te proberen of te herproberen in werving

Oplossingen

- Creatieve en doelgroepgerichte vacatures
- Werken met persona's
- Mond-tot-mondreclame en netwerk van vrijwilligers inzetten
- Ambassadeurs
- Delegeren van taken van betaalde krachten naar vrijwilligers
- Vrijwilligersbeurzen organiseren
- Platforms zoals www.vrijwilligerswerk.be
- Actief zoeken naar specifieke profielen
- Zichtbaar maken via verschillende kanalen

2. Onthaal en matching

Uitdagingen

- De juiste vrijwilliger voor de juiste taak vinden
- Intrinsieke motivatie en verwachtingen inschatten
- Onvoldoende afstemming op talenten en interesses
- Onduidelijkheid over rollen, taken en verwachtingen
- Moeilijk om mensen te laten proeven
- Genoeg werk kunnen geven

Oplossingen

- Kwalitatieve intake- en kennismakingsgesprekken
- Motivaties, interesses en talenten actief bevragen
- Vrijwilligerswerk op maat aanbieden
- Taken herschikken of aanpassen
- Duidelijke afspraken en verwachtingen
- Goede onthaalinformatie en brochures
- Helderheid over de stap

3. Begeleiding en behoud

Uitdagingen

- Vrijwilligers haken snel af
- Langdurig engagement wordt moeilijker
- Overbelasting van de harde kern
- Gebrek aan opvolging of feedback
- Signalen van afhaken moeilijk tijdig opvangen
- Communicatie vergt veel tijd en inspanning
- Ouderdom

Oplossingen

- Regelmatige feedback- en opvolgingsgesprekken
- Tussentijdse evaluaties inbouwen
- Vrijwilligerscoaches of -coördinatoren inzetten
- Vinger aan de pols vanaf de eerste dagen
- Vrijwilligers laten aangeven wanneer engagement verandert
- Signalen van overbelasting sneller detecteren
- Taak aanpassen/herschikking

4. Waardering en betrokkenheid

Uitdagingen

- Vrijwilligers voelen zich niet altijd gezien of gehoord
- Vaste groepjes of kliekvorming beperken betrokkenheid
- Moeilijk om vrijwilligers inspraak te geven
- Impact van het engagement is niet altijd zichtbaar
- Vrijwilligers die niet lokaal zitten zijn soms moeilijk bereikbaar
- Zwe(r)vende vrijwilligers

Oplossingen

- Waarderingsgesprekken organiseren
- Vrijwilligers inspraak geven
- Communityvorming stimuleren
- Contact houden
- Vrijwilligers zichtbaar bedanken
- Impact van hun engagement tonen
- Aandacht voor eigenwaarde en betekenisgeving

5. Doorgroei en talentontwikkeling

Uitdagingen

- Talenten blijven onbenut
- Onvoldoende doorgroei naar andere rollen
- Te weinig aandacht voor leiderschap en verantwoordelijkheid
- Organisaties kijken te veel vanuit bestaande functies

Oplossingen

- Talenten actief in kaart brengen
- Laten doorgroeien naar nieuwe rollen
- Train-the-Trainer-trajecten inzetten
- Ervaren vrijwilligers nieuwe laten opleiden
- Meer verantwoordelijkheid geven
- Nieuwe initiatieven laten groeien in de organisatie
- Bredere kijk op de organisatie geven
- Uitdagingen koppelen aan aanwezige talenten

6. Uitstroom en afscheid

Uitdagingen

- Vrijwilligers vertrekken zonder duidelijke reden
- Moeilijkheden rond overdracht en afscheid
- Wat met mensen die niet willen vertrekken en vastzitten in het “systeendenken”: verworven rechten,...
- Verlies van kennis en ervaring
- Vrijwilligers verdwijnen uit beeld
- Afscheid nemen gebeurt niet altijd waardig
- Imagobeschadiging door vrijwilliger die ontevreden vertrekt
- Hoe slechte boodschap brengen dat het bijv. niet meer lukt (fysiek of mentaal)

Oplossingen

- Exitgesprekken voeren
- Exitplannen ontwikkelen
- Kennisoverdracht organiseren
- Afscheidsrituelen en bedankmomenten
- Reünie
- Doorverwijzingskaartjes
- Contact behouden met oud-vrijwilligers
- Uitstroom als normale fase beschouwen

7. Organisatie en cultuur

Uitdagingen

- Onduidelijke mandaten en rolverdeling
- Spanningen tussen vrijwilligers, bestuur en beroepskrachten
- Gebrek aan vrijwilligersbeleid
- Weerstand tegen verandering en vernieuwing
- Te weinig coördinatie en overzicht
- Diversiteit en inclusie blijven uitdagingen

Oplossingen

- Duidelijk vrijwilligersbeleid uitwerken
- Procedures volgen
- Sneller op de bal spelen
- Heldere mandaten en rolafspraken
- Bestuur, directie en vrijwilligers betrekken
- Maximale mandaatperiodes overwegen
- Vrijwilligerscoördinatie structureel verankeren
- Ruimte voor vernieuwing en nieuwe stemmen



Klimaat

Organisatiecultuur, vrijwilligerslandschap in Vlaanderen

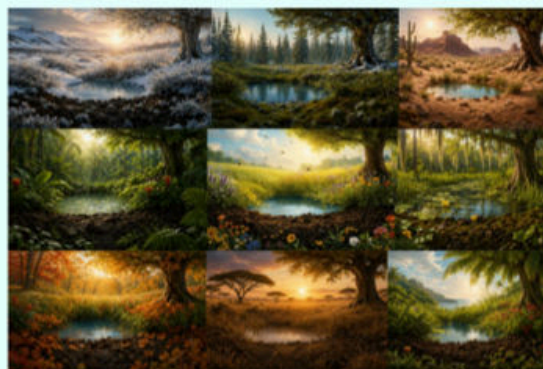
Geen onderdeel van het systeem, maar de context waarin alles gebeurt

Organisatiecultuur:

Inclusieve sfeer, safer space, thuisvoelen,
ervoor zorgen dat iedereen kan meedoen

Trends en ontwikkelingen in de vrijwilligerswereld:

andere soorten engagement, commercialisering,
instrumentalisering,...



Aan de slag met het ecosysteem

Hopelijk ben je geïnspireerd om te denken over je vrijwilligerswerking als een ecosysteem: een systeem waar alles samenhangt, dat constant in beweging is en waar de kwaliteit zit in hoe de verschillende elementen en de context op elkaar inspelen.

Aan de slag met dit denkkader? Top! Vermeld altijd het Vlaams Steunpunt Vrijwilligerswerk (en we zijn ook wel benieuwd naar hoe je het toepast, dus laat ons gerust iets weten want we zijn altijd op zoek naar *good practices!*).

Wil je meer weten over dit denkkader? Heb je hulp nodig om dit verder te concretiseren binnen jouw werking? Contacteer ons voor een vorming of andere mogelijkheden.

