

ViO

Vrijwillige
Inzet
Onderzocht

Wetenschappelijk Tijdschrift voor Onderzoek naar Vrijwilligerswerk

Jaargang 4, supplement

Utrecht, maart 2007

Vrijwillige Inzet Onderzocht (ViO)

Wetenschappelijk tijdschrift voor onderzoek naar vrijwilligerswerk

Vrijwillige Inzet Onderzocht is een gezamenlijk initiatief van Erasmus Universiteit en MOVISIE en mede mogelijk gemaakt door de Rabobank.

Gastredactie ViO Supplement

Marike Kuperus, Lucas Meijs, Jeffrey Brudney en Mary Tschirhart

Redactie

Lucas Meijs, Aletta Winsemius, Marijke Steenbergen, Bas Delleman

Redactiesecretariaat

MOVISIE

Postbus 19129

3501 DC Utrecht

T 030 789 21 53

F 030 789 21 11

E henriette.bakker@movisie.nl

Abonnementen

Caravel Publishing

Postbus 12435

1100 AK Amsterdam

E info@caravel.nl

Opzegging schriftelijk vóór 1 november van het lopende kalenderjaar

Abonnementsprijs: € 25,00 per jaar

Vormgeving & productie

Caravel Publishing, Amsterdam

Drukwerk

Alfabase, Alphen a/d Rijn

ISSN 1573-3785

Gehele of gedeeltelijke overname van artikelen uitsluitend na schriftelijke toestemming van de rechthebbende.

ViO Vrijwillige Inzet Onderzocht

Is een wetenschappelijk tijdschrift voor onderzoek naar vrijwilligerswerk.

ViO zal openstaan voor bijdragen op wetenschappelijk niveau en publiceert uitsluitend oorspronkelijke bijdragen. De redactie behoudt zich het recht voor bijdragen te weigeren die (ook) elders zijn of zullen worden gepubliceerd.

WIO

Inhoud

Redactioneel	
Vrijwilligers als hout of als vis.	
Een verkenning van de toekomst van vrijwilligerswerk	5
<i>Marika Kuperus, Lucas Meijs, Jeffrey Brudney en Mary Tschirhart</i>	
1. Een tragedie in vrijwilligerswerk voorkomen: een nieuw paradigma	11
<i>Jeffrey Brudney en Lucas Meijs</i>	
2. Non-profits als katalysator van vrijwilligerswerk?	21
<i>Raymond Gradus, Pierre Koning en Joëlle Noailly</i>	
3. Vereniging zoekt: woorden en/of daden. Kansen en bedreigingen bij toekomstige inzet van leden in verenigingen	33
<i>Pallas Lam en Marika Kuperus</i>	
4. Communicatie tussen de stakeholders van vrijwillige inzet: bittere noodzaak	47
<i>Peter van der Loo en Nadia Dajani</i>	
5. Nieuwe bronnen aanboren	59
<i>Cees van den Bos</i>	
6. Certification of Volunteer Energy: Country and industry comparison of opportunities and restrictions of externally accredited volunteer organizations ..	69
<i>Johanna Wolfbauer en Esther Ten Hoorn</i>	
7. Het kind en het badwater	79
<i>Marjet van Houten en Aletta Winsemius</i>	
8. When to use Volunteer Labor Resources? An Organizational Analysis for Nonprofit Management	91
<i>Femida Handy en Jeffrey L. Brudney</i>	
9. Kortdurend vrijwilligerswerk: zegen of vloek?	101
<i>Angela Ellis Paine, Gertrud Malmersjo en Wendy Stubbe</i>	
10. De effecten van werknemersvrijwilligerswerk op volunteerability	111
<i>Lucas Meijs, Esther Ten Hoorn, Mary Tschirhart en Jeffrey Brudney</i>	

11. Verplicht vrijwillig? Effecten van maatschappelijke stage op de volunteerability van jongeren	121
<i>Hanneke Mateman en Monique van der Meulen</i>	
12. I'll do it because I want to, not because I have to. An exploration of the implications of obligation for volunteerability	131
<i>Linda Bridges Karr</i>	
Over de auteurs	139
Review proces	143
Richtlijnen voor auteurs	145

Redactioneel

Vrijwilligers als hout of als vis: een verkenning van de toekomst van vrijwilligerswerk

Voor u ligt VIO, jaargang 4 supplement; een speciaal nummer dat volledig gewijd is aan een onderzoek naar kansen en bedreigingen in de nabije toekomst van het vrijwilligerswerk dat tussen eind 2005 en maart 2007 is uitgevoerd voor het Ministerie van VWS door de stichting bijzondere leerstoel Vrijwilligerswerk, civil society en ondernemingen aan de RSM Erasmus University (Erasmus Universiteit Rotterdam) en CIVIQ. In dit supplement worden naast het centrale theoretische artikel van Brudney en Meijs, elf artikelen gepubliceerd, die op basis van het centrale concept een deelgebied verkennen. Omdat het een supplement is, ontbreken de normale onderwerpen Kopstukken, Boekbespreking, Aanbevolen literatuur en Kalender.

Het onderzoek: vrijwilligers als hout of als vis

Het onderzoek vertrok vanuit de gedachte dat vrijwilligerswerk bekeken kan worden als een collectieve bron. Net als olievelden, visgronden of andere natuurlijke bronnen kan een groeiend beroep op deze bronnen in combinatie met onzorgvuldig gebruik leiden tot krapte en oneerlijke verdeling van de voorzieningen. Dit wordt vaak omschreven als de *tragedy of the commons* (Hardin, 1968). Het beschrijft de situatie waarin het individu uit rationeel eigenbelang ertoe overgaat de gemeenschappelijke hulpbronnen (grasland, grondstoffen, visgronden) te overbelasten. Bij weinig vraag lijken deze hulpbronnen onuitputtelijk, maar door verstoring van het evenwicht (meer mensen, nieuwe ontginningsmethodes) ontstaat er schaarste. Bij dreigende schaarste wordt het voor het individu voordelig om snel de beschikbare bronnen voor eigen gebruik te exploiteren en dus 'winst' te maken voordat de anderen dat doen. Dit heeft voordelen boven zuinig gebruik, omdat daarmee de anderen ook de beschikking over meer middelen krijgen. Als er geen regulering optreedt van het gebruik van de natuurlijke bronnen is de toekomst voor deze bronnen somber, aldus de benadering van Hardin. Stimuleren van duurzaam

gebruik moet dan schaarste of zelfs uitputting voorkomen, zoals bijvoorbeeld verwoordt in het Brundtlandrapport *Our common future*, uit 1987.

In het najaar van 2005 is verkend of het concept van de *tragedy of the commons* ook van toepassing zou kunnen zijn op het vrijwilligerswerk, waarbij organisaties die met vrijwilligers werken de gebruikers zijn van de schaarse hulpbron vrijwilligerswerk (Meijs en Brudney, 2005). Alle vrijwilligersorganisaties vissen tenslotte in dezelfde vijver van beschikbare relatief goedkope menskracht die vrijwilligers bieden. De neiging tot overbenutting ontstaat door drie krachten. Ten eerste is er een vrijwel oneindige behoefte aan werkkrachten. Ten tweede is vrijwillige inzet goedkoop voor de organisatie. Ten derde lijkt het alsof de hoeveelheid beschikbare vrijwilligers steeds aangevuld (kan) worden (wordt), waardoor het voor organisaties veel economischer is nieuwe vrijwilligers te werven dan om te investeren in duurzaam gebruik.

Hoewel Meijs en Brudney in hun 2005-paper onbeslist zijn of er wel een risico is voor een *tragedy of the commons* in het vrijwilligerswerk, claimen ze wel dat er

duidelijke redenen zijn om vrijwilligerswerk te zien als een (natuurlijke) hulpbron. Meijs en Brudney schetsen een paar strategieën voor het beheer van de hulpbron vrijwilligerswerk:

1. Informatie en bewustwording: organisaties moeten zich bewust worden van het feit dat beter inzetten effectiever is dan steeds meer werven. Daarbij kan ook hun maatschappelijke verantwoordelijkheid worden aangesproken.
2. Certificatie van de exploitanten (vrijwilligersorganisaties): keurmerken en erkenning van 'goed' gedrag kan een middel zijn om vrijwilligersorganisaties te stimuleren en belonen voor duurzaam gebruik van de hulpbron.
3. Vermeerderen van de beschikbare hulpbronnen; dit gaat niet zozeer om het vermeerderen van het aantal vrijwilligers (aanbodkant), maar om het versterken van de aanbodzijde en een duurzaam gebruik.

Mede op basis hiervan is een onderzoeksvorstel geschreven en geaccepteerd door VWS om te kijken naar:

- A. Hoe ziet het (gewenst/mogelijk) **nieuwe evenwicht** in het benutten van de beschikbare vrijwillige inzet (de toekomst van het vrijwilligerswerk) er uit?
- B. Wat is **goed vrijwilligersmanagement** op de lange termijn vanuit het perspectief van de vrijwilligerswaarde (*volunteerability*)?

In het kader van dit onderzoek zijn onder andere twaalf deelonderzoeken uitgevoerd die op 7 september 2006 tijdens een conferentie zijn gepresenteerd en bediscussieerd. Deze twaalfdeelonderzoeken vormen de achtergrond voor de eindrapportage aan VWS en de verdere conceptualisering van vrijwilligerswerk als natuurlijke hulpbron door Brudney en Meijs, zoals in deze VIO wordt gepresenteerd. Naast het nieuwe artikel van Brudney en Meijs worden er elf van de twaalf deelonderzoeken als artikel gepubliceerd in dit speciale supplement van VIO. De complete eindrapportage (inclusief artikel 12) is naar verwachting in april 2007 beschikbaar via MOVISIE (voorheen CIVIQ) en de Erasmus Universiteit.

De artikelen in deze VIO in perspectief

Vrijwilligerswerk bekijken als natuurlijke hulpbron heeft duidelijke toegevoegde waarde. Tijdens de bijeenkomsten voor dit onderzoek en in de twaalf onder-

zoekstrajecten is gebleken dat er nog veel meer verrassende vragen mogelijk zijn. De metafoor van de hulpbron (of de 'meent' zoals Cees van den Bos het inderdaad treffend benoemt) werkt inspirerend en verruimt de blik. Dit hebben we gemerkt tijdens de praktijk van dit onderzoek, maar ook in diverse gesprekken en lezingen in het veld. Zo zijn de twaalf deelonderzoeken ieder op zich verrassend in hun uitwerking van de ruwe opdracht die werd verstrekt.

Bij acht artikelen is de opdracht geweest om literatuur en bekende kennis te bekijken vanuit het perspectief van de hulpbron (voor de vrijwilligerswerkexperts) of om eigen kennis over hulpbronliteratuur toe te passen op vrijwilligerswerk (de 'hulpbron' experts). Deze artikelen hebben een meer academische insteek met een brede positionering in de literatuur en relatief weinig empirische data. Daarnaast zijn er vier opdrachten verstrekt met een wat meer empirische vraag. Deze papers zijn, in het algemeen gesproken, wat meer gericht op de praktijk van vandaag en houden een direct herkenbare spiegel voor.

Deze VIO begint met Brudney en Meijs die in hun nieuwe artikel 'Een *tragedie in vrijwilligerswerk voorkomen: een nieuw paradigma*' de uitgebreide literatuur over natuurlijke hulpbronnen en het beheer daarvan verkennen. Als introductie schetsen zij meerdere signalen die waarschuwen voor een dreigende crisis met de hulpbron vrijwillige inzet, vrijwilligerswerk, vrijwilligersuren of vrijwilligersenergie. Vervolgens constateren zij dat vrijwilligerswerk absoluut meerdere karakteristieken heeft van natuurlijke hulpbronnen zoals de vernieuwbaarheid en groeibaarheid, de potentiële positieve en negatieve invloeden die mensen kunnen hebben op het voortbestaan van de hulpbron, de verschillende reserves die onderscheiden kunnen worden en het mogelijke gebruik van alternatieven. Afsluitend pleiten Brudney en Meijs voor een verschuiving in het paradigma over vrijwilligerswerk. Zij stellen dat het vrijwilligerswerk moet veranderen van een 'plunder' naar een 'regeneratief' paradigma. Zij pleiten voor meer duurzaamheid in het omgaan met de hulpbron.

Verder bouwende op dit pleidooi zijn de elf onderzoekartikelen voor deze VIO geclusterd in vijf manieren om duurzaamheid te bevorderen:

1. Privatiseren
2. Communiceren
3. Certificeren
4. Nieuwe boormethodes en verse bronnen
5. Kweken

1. Duurzaam beheren: privatiseren?

Het artikel van Gradus, Koning en Noailly ‘*Non-profits als katalysator van vrijwilligerswerk?*’ verkent de idee of privatisering, een standaardoplossing voor een tragedie of the commons omdat er dan één eigenaar komt die bij slecht beheer zichzelf in de vinger snijdt, ook in het vrijwilligerswerk een werkbare optie is. Zij doen dit echter niet door te kijken of privatisering betekent dat een organisatie een eigen groep vrijwilligers heeft of krijgt. De achterliggende vraag van het artikel, overigens niet daadwerkelijk beantwoord, is of een overheveling van werk van de overheid (publiek) naar de non-profitsector (privaat) zou leiden tot een toename van vrijwilligerswerk. In de woorden van de auteurs: zijn non-profitorganisaties, private organisaties met een publieke missie, een belangrijke katalysator van vrijwilligerswerk, of breder geformuleerd: *donated labour?*

Het artikel van Kuperus en Lam: ‘Vereniging zoekt: woorden en/of daden;

Kansen en bedreigingen bij toekomstige inzet van leden in verenigingen’ is in feite een uitwerking van de privatiseringsvraag. Een vereniging maakt namelijk gebruik van vrijwillige inzet uit de eigen achterban, waar het als het ware een rechtmatige claim op inzet kan leggen. In dit artikel is specifiek gekeken naar de vraag: *wat is goed vrijwilligersmanagement op de lange termijn in verenigingen?*

Verenigingen zijn grootgebruikers van vrijwillige inzet. Ondanks het feit dat verenigingen vrijwilligers kunnen werven onder meer betrokken mensen, zien we dat juist ook deze organisaties worstelen met de inzet van vrijwilligers en het betrekken van de achterban. Kuperus en Lam maken onderscheid tussen inzet bij democratie en besluitvorming enerzijds en inzet bij de uitvoering anderzijds. Beide typen vrijwillige inzet verlangen een eigen benadering, en hebben ook andere alternatieve vormen. Duurzaam vrijwilligersmanagement in verenigingen vraagt erom onderscheid te maken tussen de vrijwilliger als hulpbron en als legitimiteit.

2. Duurzaam beheren: communicatie?

Een andere strategie voor het duurzaam beheren van natuurlijke hulpbronnen is communicatie over de natuurlijke hulpbron tussen de verschillende belanghebbenden (stakeholders). Dit staat centraal in ‘*Communicatie tussen de stakeholders van vrijwillige inzet: bittere noodzaak*’, van Van der Loo en Dajani. In dit artikel wordt geconstateerd dat vrijwilligers de belangrijkste stakeholder zijn van vrijwilligerswerk. Belangrijk daarbij is dat, in tegenstelling tot de meeste natuurlijke hulpbronnen, vrijwilligers wel voor zichzelf kunnen spreken. Van der Loo en Dajani pleiten dan ook voor een dialoog over vrijwilligerswerk tussen stakeholders waarbij de vrijwilliger de centrale plaats inneemt. Zij plaatsen vraagtekens bij de legitimiteit van de centrale positie van de overheid hierin.

Het artikel van Van den Bos: ‘*Nieuwe bronnen aanboeren*’ bespreekt een zeer intensieve manier om de communicatie met de vrijwilliger aan te gaan.

Het beschrijft een onderzoek in de gemeente Arnhem onder organisaties die voor vrijwillige inzet aangewezen zijn op een vaste achterban. Door middel van enquêtes wordt aan leden van die achterban gevraagd of en op welke voorwaarden zij hun betrokkenheid, competenties en talenten vrijwillig willen inzetten voor hun organisatie. Het blijkt dat met deze vraaggerichte werkwijze de bereidheid tot vrijwillige inzet groter is dan gedacht (gemiddeld 60 à 70%). Een nieuwe kijk op vrijwillige inzet - “hier is een wijkbewoner die iets wil en kan” in plaats van “past die persoon bij de vacature van mijn organisatie?” - resulteert in een gedeeld verantwoordelijkheidsgevoel voor ‘de wijkmeent van vrijwillige inzet’. De onderzochte bronmethodiek is geen wervingstruc, maar een duurzame en tijdsintensieve werkwijze gericht op participatie.

3. Duurzaam beheer: certificeren?

Wolfbauer en Ten Hoorn verkennen in ‘*Certification of Volunteer Energy: Country and industry comparison of opportunities and restrictions of externally accredited volunteer organizations*’ de mogelijkheden voor certificering van goede en slechte gebruikers, als onderdeel van een strategie om te komen tot duurzaam beheer. Daarbij komt ook het gevolg van ‘slecht’ gedrag aan de orde. Vertrek van vrijwilligers als ‘straf’ op niet gecertificeerd zijn, is misschien wel terecht, maar gezien het belang van stimuleren van vrijwillige inzet ook

ongewenst. Overigens, certificering is in een markt een instrument dat noodzakelijk is omdat de kopende partij de verkopende partij niet vertrouwt. Cruciaal in vrijwilligerswerk is natuurlijk het vertrouwen tussen mensen en daar staat certificering haaks op.

In het artikel van Winsemius en Van Houten wordt certificeren, maar dan niet van organisaties maar van vrijwilligers zelf, als casus gebruikt voor een betoog over de bedreiging van teveel formaliseren van vrijwilligerswerk. Certificeren van vrijwilligers kán een manier zijn om ze te belonen en waarderen voor hun inzet. Winsemius en Van Houten bespreken deze naast andere, meer formele, beloningsvormen voor vrijwilligers in: *'promotion, recognition and awarding'*. Hun artikel laat de voordelen van dergelijke erkenningsmechanisme zien, maar wijst ook op de bezwaren. Het invoeren en hanteren van formele procedures brengt ook meer organisatiekosten met zich mee, net zoals Brudney en Handy in hun artikel laten zien met betrekking tot nieuwe vormen van werving. Bovendien stellen lang niet alle vrijwilligers het op prijs.

4. Duurzaam beheer: nieuwe boormethoden en verse bronnen

Brudney en Handy kijken in *'Types of volunteer labor: An organizational analysis for management'* naar de kosten en baten van verdergaande vormen van flexibilisering. Eigenlijk verkennen zij de vraag of nieuwe vormen van het binnenhalen van vrijwilligerswerk, bijvoorbeeld episodisch vrijwilligerswerk of *service learning*, geconfronteerd worden met hogere kosten en lagere opbrengsten. Analoog aan de hogere kosten en lagere opbrengsten van het boren in onherbergzame gebieden of het vissen verder op de oceaan. Met hun conclusie dat sommige nieuwe vormen van het vangen van vrijwilligers minder efficiënt zijn, onderbouwen ze dat er een crisis is in het vrijwilligerswerk die lijkt op de crisis in sommige natuurlijke hulpbronnen.

Het is de vraag of er momenteel inderdaad al gebruik wordt gemaakt van deze nieuwe 'duurdere' bronnen. In onder andere Amerika is de stijging van kortdurend of eenmalig vrijwilligerswerk goed gedocumenteerd. Het artikel van Paine, Malmersjo en Stubbe, *'Kortdurend vrijwilligerswerk: zegen of vloek?'*, probeert die vraag voor Engeland en Nederland te beantwoorden.

De verhalen en signalen lijken aan te geven dat dat inderdaad ook het geval is, maar dit is niet in harde cijfers aantoonbaar. Paine e.a. constateren op basis van interviews met sleutelfiguren en een screening van 50 websites dat inderdaad veel organisaties al inspelen op de wens van vrijwilligers zich beperkt te binden, maar dat dat zeker niet voor iedereen geldt. Bovendien zijn er voor organisaties zowel voordelen als duidelijke nadelen aan verbonden. Een interessante vraag is of de organisaties vanuit hun vraag ander werk gaan aanbieden of dat het aanbieden van ander werk voortkomt uit de wensen en beperkingen van potentiële vrijwilligers. Daarop geven de huidige studies eigenlijk geen antwoord.

Meijs, Ten Hoorn, Tschirhart en Brudney bekijken in *'De effecten van werknemersvrijwilligerswerk op volunteerability'* de korte en lange-termijneffecten van werknemersvrijwilligerswerk. Zij plaatsen vraagtekens bij de algemene aanname in de literatuur dat werknemersvrijwilligerswerk positief is voor non-profitorganisaties en vrijwilligerswerk. Zij stellen dat dit waarschijnlijk in ieder geval afhankelijk is van de inrichting van het werknemersvrijwilligerswerkprogramma. Het mag verwacht worden dat een programma waarin daadwerkelijk uren gegeven worden andere effecten heeft dan een programma waarin het bedrijf alleen erkenning geeft. Ook schetsen zij een beeld van tegengestelde richtingen van bijvoorbeeld resource en substitutie-effecten of legitimering versus resentment. Werknemersvrijwilligerswerk heeft potentie voor de lange termijn van vrijwilligerswerk, maar is zeker niet de enige oplossing.

5. Duurzaam beheer: kweken?

Een van de nieuwe bronnen van vrijwillige inzet is de maatschappelijke stage. Mateman en Van der Meulen bespreken de voor- en nadelige effecten hiervan in *'Verplicht vrijwillig? Effecten van maatschappelijke stages'*. De resultaten van Nederlands en Amerikaans onderzoek lijken een eerste voorzichtige indicatie te geven dat scholieren na het doen van een maatschappelijke stage meer open staan voor vrijwillige inzet. Op termijn zou daarom eerder een stijging van het aandeel van jonge mensen in het vrijwilligerswerk te verwachten zijn dan een daling. Tegelijkertijd lijkt waakzaamheid geboden als het gaat om het verplicht stellen van maatschappelijke stages. Het kan wel een

verplicht onderdeel van het curriculum zijn, maar keuzevrijheid van scholieren (binnen dit verplichte lesonderdeel) lijkt een belangrijke factor voor succes te zijn.

Het artikel van Bridges Karr: *“I’ll do it because I want to, not because I have to”: An exploration of the implications of obligation for volunteerability* gaat door op het effect van verplichting op het aantrekken van vrijwillige inzet op de langere termijn. Linda Bridges Karr legt er, net als Mateman en Van der Meulen, de nadruk op het feit dat goede organisatie van vormen van verplicht vrijwilligerswerk voor het positieve effect op *volunteerability* op de langere termijn van groot belang is.

Zoals gezegd benadrukt de genoemde indeling van de artikelen het (veronderstelde) effect van de verschillende manieren om duurzaamheid te bevorderen. Het belang van duurzaamheid is echter lang niet de enige rode draad tussen de artikelen. De verschillende onderzoeken geven in een iets andere indeling ook antwoord op de volgende vragen:

1. Hoe mensen te introduceren in het vrijwilligerswerk (Karr; Paine, Malmersjo en Stubbe; Meijs, Ten Hoorn, Tschirhart en Brudney; Mateman en Van der Meulen; Van den Bos; Winsemius en Van Houten).
2. Zijn er nieuwe vormen van vrijwillige energie (Handy en Brudney; Paine, Malmersjo en Stubbe; Van den Bos; Kuperus en Lam).
3. De effecten van dwang en verplichting (Karr; Meijs, Ten Hoorn, Tschirhart en Brudney; Mateman en Van der Meulen).
4. Welke stakeholders zijn er, met welke rol (Wolfbauer en Ten Hoorn; Van der Loo en Dajani).
5. Wat zijn effecten van (on)heldere informatie over de organisaties (Wolfbauer en Ten Hoorn; Gradus, Koning en Noailly; Van der Loo en Dajani).
6. Wat zijn effecten van nieuwe vormen op het vrijwilligerswerk (Paine, Malmersjo en Stubbe; Handy en Brudney; Meijs, Ten Hoorn, Tschirhart en Brudney; Mateman en Van der Meulen; Karr).

Implicaties voor beheer en beleid

Het mag duidelijk zijn dat het huidige verkennende onderzoek nog niet direct zeer concrete aanbevelingen voor de (beleids)praktijk oplevert, maar wel een duidelijke

richting waarin de verandering gezocht moet worden. De belangrijkste boodschap is toch dat vrijwilligerswerk Nederland inderdaad haar plunderparadigma moet verruilen voor een regeneratief paradigma. Deze paradigmaverschuiving zal zowel plaats moeten vinden op het niveau van de samenleving als op het niveau van de organisaties waarin vrijwilligers werken. Het zijn echter de organisaties die afhankelijk zijn van vrijwilligers die het voortouw moeten nemen. Zij zijn tenslotte de grootste belanghebbende bij het voortbestaan van de hulpbron!

Op het niveau van organisaties die zelf met vrijwilligers werken denken wij aan de volgende implicaties voor beleid en beheer:

- Een verschuiving van de aandacht en middelen voor werving naar behoud van vrijwilligers.
- Het nemen van de eigen verantwoordelijkheid, in plaats van deze over te dragen naar de overheid, in het kweken en groeien van de reserve door bijvoorbeeld het nog meer toepassen van bronmethodiekachtige instrumenten.
- Durven investeren in het kweken en ontwikkelen van ‘kleine vissen’ (bijvoorbeeld maatschappelijke stages) en in het algemeen de ‘regeneratieve’ capaciteit om daar later van te profiteren.
- In contact met financiers durven op te komen voor het belang van investeren in organisatieversterking, in plaats van output op de korte termijn.
- Deelnemen aan de noodzakelijke overleggen tussen de stakeholders van vrijwillige inzet.
- Verspilling van vrijwilligersenergie tegengaan door bijvoorbeeld aanbodgestuurd te managen met name door beter gebruik te maken van vrijwilligersenergie, ook al wordt deze aangeboden op ‘onmogelijke’ tijden.

Op het niveau van organisaties die vrijwilligersenergie beschikbaar maken (scholen, universiteiten, bedrijven) denken wij aan:

- Bewust zijn van de verschillende belangen van de vier deelnemende partijen (faciliterende organisatie, ontvangende organisatie, ‘vrijwilliger’ en de ‘hulpbron vrijwilligerswerk’) en op basis daarvan goed inrichten van de programma’s.

Op het niveau van beleid van bijvoorbeeld overheden en fondsen denken wij aan impulsen op het gebied van:

- Meer financiering beschikbaar stellen voor organisatieversterking in plaats van het 'alleen' werven van vrijwilligers of output.
- Aandacht voor de gevolgen van beleidsmaatregelen (ook op andere terreinen) voor de 'regeneratieve' capaciteit van het vrijwilligerswerk ('als je iets aan de haringstand wilt doen, moet je niet alleen naar de haringen kijken').
- Aandacht voor de gevolgen van beleidsmaatregelen voor de vraag naar vrijwilligers ('als haringen echt schaars zijn, moet je ze alleen eten als je er echt heel veel trek in hebt').
- Initiatieven als MADD en maatschappelijke stage goed monitoren en in langere trajecten (meer dan een incident) een rol geven.

De lijst van potentiële onderzoeksvragen naar aanleiding van de conceptualisering van vrijwilligerswerk als hulpbron en van de elf artikelen is zeer omvangrijk. Per artikel worden er meerdere benoemd die wij hier niet zullen herhalen. Wij hopen met de metafoor van de hulpbron en met alle verkenningen die daar uit voortkomen de discussie en beleidsvorming rond vrijwillige inzet van nieuwe inspiratie te hebben voorzien.

Wij wensen u als lezer evenveel plezier en inspiratie toe bij het lezen, als wij hebben gehad bij het onderzoek.

Marika Kuperus
Lucas Meijs
Jeffrey Brudney
Mary Tschirhart

Gastredactie VIO Supplement

Een tragedie in vrijwilligerswerk voorkomen: een nieuw paradigma¹

1

*Jeffrey L. Brudney, Ph.D.
Lucas C.P.M. Meijs*

Inleiding

Het veld van vrijwilligerswerk lijkt vol van negatieve en bezorgde verhalen over het (in stand houden van het huidige) niveau van sociaal kapitaal, donaties en vrijwilligerswerk. Tegelijkertijd lijkt er ook een tendens te bestaan waarbij meer van de burgers zelf en van de samenleving wordt verwacht. Het leeuwendeel van het wetenschappelijk onderzoek (en de politieke aandacht) is gericht op meer abstracte sociale vraagstukken, zoals 1) behoudt onze samenleving een voldoende voorraad aan sociaal kapitaal (Putnam, 2000), en 2) blijven mensen zich als vrijwilliger melden wanneer de tijden en omstandigheden veranderen (Hustinx en Lammertyn, 2003). Mensen in de praktijk leggen de nadruk op vragen die verband houden met 1) kan mijn organisatie voldoende vrijwilligers aantrekken, en 2) is mijn organisatie in staat voldoende diensten van behoorlijke kwaliteit te leveren? Tegen deze achtergrond concentreren wij ons op het vraagstuk vrijwilligerswerk. Na het vaststellen van een aantal waarschuwingssignalen presenteren we een nieuwe conceptualisering die perspectieven opent voor onderzoekers en mensen in de praktijk op het gebied van vrijwilligerswerk en vrijwilligersenergie.

Waarschuwingssignalen

We beginnen met de bekende problemen over de kwantiteit en kwaliteit van vrijwilligerswerk. In de Verenigde Staten blijft het percentage Amerikanen dat vrijwilligerswerk verricht stabiel op 28,1% (Bureau of Labor

Statistics, U.S. national surveys of volunteering 2003, 2004 en 2005); in de jaren negentig daalde echter het gemiddelde wekelijkse aantal vrijwilligersuren met 25% (Brudney en Gazley, 2006). In Nederland klaagt 38% van de organisaties over problemen bij het vinden van voldoende vrijwilligers (Devilee, 2005). Deze kwantitatieve kwestie wordt des te urgenter wanneer we luisteren naar verhalen over kwalitatieve problemen. Ongeveer de helft van de Nederlandse non-profitorganisaties stelt dat zij geen (geschikte) bestuursleden kunnen vinden en in de sport en recreatie bestaat een tekort aan jeugdleiders (Devilee, 2005). Ook in de Verenigde Staten is geregeld sprake van een gebrek aan vrijwilligers, bijvoorbeeld op het gebied van mentoring en onderwijs.

Ten tweede heeft de terugval in uren geleid tot onderzoek om de grote groep van 'episodische vrijwilligers' te doorgronden en een plaats te geven; deze episodische vrijwilliger kenmerkt zich door een zeer zwakke psychologische binding met welke organisatie dan ook, en een zeer onzekere tijdsinzet. Volgens een onderzoek van de Independent Sector Organization is 'dienstverlening voor 41% van de vrijwilligers een sporadische, eenmalige activiteit;' en voor nog eens 9% uitsluitend een activiteit voor bepaalde momenten van het jaar, zoals tijdens feestdagen of festivals (Kirsch, e.a., 2000, p. 5; Toppe, e.a., 2002). McCurley en Ellis (2003, p. 1) stellen dat 'praktisch elk ander land dat onderzoek naar het gedrag van vrijwilligers heeft verricht vergelijkbare gegevens opleveren.'

¹ Dit artikel is een bewerkte versie van een paper dat eerder is gepresenteerd tijdens ARNOVA, Washington, DC, November 17-19, 2005 en the Invitational Conference of RSM Erasmus University / CIVIQ on The Future of Volunteering, 7 september 2006, Rotterdam, the Netherlands.

Ten derde blijkt uit onderzoeken bij managers van (vrijwilligers)organisaties telkens weer dat de werving hun belangrijkste probleem is. Deze resultaten beantwoorden echter niet de vraag of deze onophoudelijke behoefte aan meer vrijwilligers misschien veroorzaakt wordt door falend management en beheer, leidend tot wisselvallige betrokkenheid en een groot verloop. De te grote nadruk op werving leidt tot een gebrek aan aandacht voor het aansturen en vasthouden van vrijwilligers. Na de Presidents' Summit for Americas Future waarschuwde Brudney (1999) dat deze teveel gericht was op de werving van vrijwilligers met te weinig aandacht voor het aansturen en vasthouden van de beschikbare vrijwilligers (zie ook Grantmaker Forum on Community Service, 2003).

Een simpele google search illustreert dit beeld van veel aandacht voor de werving van vrijwilligers in vergelijking met het vasthouden ervan:

Zoekterm	Hits
'volunteer retention'	27.400
'retaining volunteers'	44.300
'volunteer recruitment'	569.00
'recruiting volunteers'	472.00

Google search 28/8/06

Ten vierde zijn beleidsmakers bij de overheid en elders op zoek naar instrumenten om vrijwilligerswerk te ondersteunen en te stimuleren. Veel beleid concentreert zich op het algemeen bevorderen van vrijwilligerswerk (Davis Smith, 2001; Davis Smith en Ellis, 2003) en betere werving door gebruikmaking van vrijwilligerscentrales (Hal et al., 2004). Het lijkt erop dat het hele streven naar vrijwilligerswerkbeleid van de (lokale) overheid gedreven wordt door de angst voor onvoldoende vrijwilligers om diensten te verlenen.

Een vijfde signaal dat aangeeft dat men bang is voor een tekort aan vrijwilligers is, naar ons oordeel, de geestdriftige of paniekerige zoektocht naar nieuwe soorten vrijwilligers of nieuwe methoden voor de werving van vrijwilligers, zoals werknemersvrijwilligers, maatschappelijke stages, service learning en zelfs alternatieve straffen.

Deze 'vroegtijdige waarschuwingssignalen' in het vrijwilligerswerk vertonen een opvallende gelijkenis met

de discussies rond het gebruik en misbruik van natuurlijke hulpbronnen, zoals vis, hout en dieren. Het Brundtland-rapport 'Our common future' uit 1987 en 'The Ecology of Commerce' (1993) van Paul Hawken tonen het belang van duurzaamheid aan. In dit artikel ontwikkelen we het perspectief van vrijwilligerswerk als natuurlijke hulpbron, met inbegrip van duurzaamheid. Ons doel is het bieden van een nieuw paradigma over vrijwilligerswerk en daarop gebaseerde mogelijke interventies.

Toepassing van de metafoor van de natuurlijke hulpbron

Voor dit artikel zijn uit de veelomvattende literatuur (zie voor een goed overzicht van de diversiteit van uitwerkingen en toepassingen de "virtual Library of the Commons, Common-Pool Resources, and Common Property" op <http://www.indiana.edu/~iascp/library.html>; voor dit artikel is met name gebruik gemaakt van Brown, 2000; Hollier and Jones, 1997; Kula, 1992; Ostrom e.a., 1994, 1999; Risvand, z.j.; Tietenberg, 2006) over natuurlijke hulpbronnen de volgende drie hoofdvragen gedistilleerd:

1. Wat zijn de kenmerken van de hulpbron 'vrijwilligersenergie'?
2. Hoe kan de hulpbron 'vrijwilligersenergie' op duurzame wijze worden beheerd?
3. Op welke wijze vindt interactie van de hulpbron (vrijwilligersenergie) met het grotere ecosysteem (samenleving) plaats?

Natuurlijk hangen deze drie vragen samen. Bij visserijonderzoek en -beheer bijvoorbeeld kunnen we niet naar één bepaalde soort vis kijken en daarvan de regeneratieve structuur en het duurzaam gebruik voorspellen, of deze soort beheren zonder het volledige eco- en biosysteem in aanmerking te nemen. Dat systeem omvat andere vissoorten en zaken als waterverontreiniging. Daarnaast is sprake van vissers met verschillende vangstmethoden, die uit verschillende landen komen met verschillende rechtsstelsels en culturen, wat beheer bemoeilijkt. Voor een goed begrip van de samenhang van deze drie vragen moet voor een duurzame toekomst voor vrijwilligerswerk worden gekeken naar het gehele systeem van uiteenlopende soorten vrijwilligers, vrijwilligerswerk en vrijwilligersenergie, andere verplichtingen van vrijwilligers, de werking van non-profitorganisaties, regeringen, bedrij-

ven, scholen, het hanteren van verschillende beheer-methoden, enzovoort. De metafoor leidt tot een geheel nieuwe set van met elkaar samenhangende vragen.

Op basis van de literatuur en de discussies in het project 'De toekomst van vrijwilligerswerk' stellen we dat vrijwilligersenergie kan worden gezien *als een kunstmatige, vernieuwbare hulpbron (onregelmatig of continu) die kan worden ontwikkeld, en waarvan de continuïteit en het volume zowel positief als negatief door mensen kan worden beïnvloed*. In dit perspectief is vrijwilligersenergie een hulpbron die uitsluitend kan worden geproduceerd door een andere hulpbron, namelijk vrijwilligers. Laten we nu eens een aantal kenmerken van de hulpbronnen vrijwilligersenergie, vrijwilligerswerk en vrijwilligers onder de loep nemen.

Ten eerste roept het beschouwen van vrijwilligersenergie als een vernieuwbare of duurzame hulpbron natuurlijk vragen op met betrekking tot de grenzen aan deze vernieuwbaarheid. De geschiedenis staat bol van schijnbaar onuitputtelijke natuurlijke hulpbronnen die opeens opdrogen. Wanneer we vrijwilligersenergie bijvoorbeeld met vis vergelijken, moeten we dan een quotum instellen voor de hoeveelheid vrijwilligerswerk die een samenleving kan gebruiken? Of waar moeten we aan denken als we het oogsten van vrijwilligersenergie vergelijken met het in stand houden van een bos voor houtkap? Om het bos in stand te houden moeten beslissingen worden genomen betreffende de timing van het kappen van de bomen. Sommige bomen (vrijwilligers) moeten worden verwijderd, zodat andere bomen (vrijwilligers) zich volledig kunnen ontwikkelen. Maar door te snel te veel bomen te kappen ontstaat al snel een lage productie van bruikbaar hout (vrijwilligersenergie).

Met onze huidige kennis van het vrijwilligerswerk zijn wij van oordeel dat het risico van volledige uitputting gematigd wordt omdat 1) vrijwilligersenergie ook een continue hulpbron is zoals zonne-energie (Blunden, 1985; Hollier en Jones, 1997) en er altijd nieuwe 'generaties' vrijwilligers zullen zijn en 2) vrijwilligersenergie groei- en ontwikkelingspotentieel heeft, omdat nieuwe vrijwilligers kunnen worden aangetrokken en bestaande vrijwilligers meer uren kunnen aanbieden of effectiever kunnen werken (dus meer vrijwilligersenergie kunnen leveren). Gelukkig lijkt vrijwilligers-

energie niet op de eindige hulpbron olie. Een wereld zonder enig vrijwilligerswerk is moeilijk voor te stellen, maar het lijkt redelijk om een toekomst voor te stellen met onvoldoende of zelfs een kleinere bruikbare toevoer van deze hulpbron. Om te voorkomen dat de toevoer van bruikbare vrijwilligersenergie te klein wordt, moeten de lessen die uit het beheer van natuurlijke hulpbronnen zijn geleerd, worden vertaald naar het vrijwilligerswerk.

Ten tweede is er het aspect fokken c.q. kweken van een hulpbron versus het ontginnen van of jagen op een hulpbron. Wanneer we naar de geschiedenis van de mens kijken, is het duidelijk dat onze afhankelijkheid van natuurlijke hulpbronnen verandert wanneer de mens overgaat tot het fokken of kweken van de desbetreffende hulpbronnen. Voor een begrip van het kweken van de vrijwilligersbasis en de hoeveelheid vrijwilligersenergie die kan worden geproduceerd, kan bijvoorbeeld worden gedacht aan de wijze waarop zalm dankzij de zalmkwekerijen van een dure en zeldzame vis is veranderd in een veel lager geprijsd product. Het kweken van vrijwilligerswerk als hulpbron heeft te maken met vrijwilligerswerk tijdens de volledige levensduur (Safrit e.a., 2001) en het concept van levenslange vrijwilligerswaarde. Naar ons oordeel wordt niet genoeg aandacht besteed aan het ontwikkelen van de vrijwilligershulpbron. Zo is het idee van het gezamenlijk kweken en ontwikkelen van de hulpbron (the commons, Hardin, 1968) nog steeds ongebruikelijk bij non-profitorganisaties of wordt dit uitbesteed aan derden, zoals de overheid (vrijwilligerswerkbeleid), scholen (community service/service learning) of het bedrijfsleven (werknemersvrijwilligerswerk).

Een derde aspect bij het kenmerken van vrijwilligers en vrijwilligersenergie als natuurlijke hulpbron is de vraag of het gaat om een stromende of een in voorraad opgeslagen hulpbron. Vrijwilligersenergie is een stromende hulpbron met een voortdurende stroom van nieuwe en oude 'gezichten'. Door vrijwilligersenergie als een stromende hulpbron te zien in plaats van een opgeslagen hulpbron, raken we aan een aantal kernpunten. Stromende hulpbronnen (rivieren) hebben, gezien uit het oogpunt van een enkele gebruiker, het voordeel dat misbruik van de hulpbron, bijvoorbeeld door verontreiniging, wordt doorgegeven aan andere

gebruikers (stroomafwaarts) en geen schade berokkent aan het water dat morgen langs stroomt. Het grote nadeel is dat, indien een organisatie het water (het aanbod van vrijwilligers om vrijwilligersenergie te leveren) niet gebruikt wanneer het langskomt, het voor altijd verdwenen is. Door deze conceptualisering van de stroom van vrijwilligers ontstaat het probleem van een overschot aan vrijwilligersenergie in de 'verkeerde' organisatie of op het 'verkeerde' tijdstip. Evenals bij sommige stromende natuurlijke hulpbronnen kunnen misschien producten van vrijwilligersenergie worden opgeslagen (bijvoorbeeld de opbrengst van een door vrijwilligers uitgevoerde inzamelingsactie). Dit fenomeen is vergelijkbaar met de wijze waarop zonne-energie in elektrische stroom kan worden omgezet om te worden opgeslagen, om vervolgens te worden gebruikt wanneer het nodig is.

Indien de hulpbron echter een hulpbron met een opgeslagen voorraad heeft (een meer), wordt het water dat morgen moet worden gebruikt door de verontreiniging besmet. Bij het vrijwilligerswerk kunnen we constateren dat vrijwilligersorganisaties vrijwilligers soms verontreinigen (door hen slecht te behandelen en niet goed aan te sturen) en hen vervolgens terug in het water gooien, waarin deze vrijwilligers andere vrijwilligers besmetten (door hun te vertellen dat ze daar geen vrijwilligerswerk moeten doen). In tegenstelling tot een stromende hulpbron biedt een hulpbron in de vorm van een voorraad de mogelijkheid de hulpbron te gebruiken wanneer deze nodig is, in plaats van wanneer deze wordt geleverd.

Een ander aspect van natuurlijke hulpbronnen is het idee van de verlenging van het mogelijke gebruik van de hulpbron. Hoewel vrijwilligersenergie redelijk onuitputtelijk is, menen we niettemin dat we lessen kunnen trekken uit bijvoorbeeld energiebeleid en het zoeken naar alternatieve energiebronnen om het mogelijke gebruik van olie te verlengen. Beroepskrachten zijn dan de alternatieve bronnen om uitputting van de vrijwilligers te voorkomen. Ook is er de mogelijkheid van energiebesparing waarin organisaties vrijwilligers moeten ondersteunen en ontzien om burn-out bij vrijwilligers te voorkomen.

Dit perspectief brengt ons bij de kwestie van de beschikbare hoeveelheid vrijwilligersenergie. We

maken onderscheid tussen een huidige, potentiële en kapitaalreserve van vrijwilligersenergie. De huidige reserve bestaat uit mensen waarop met de huidige wervingspraktijken 'economisch' jacht kan worden gemaakt. Dit zijn de 'traditionele' vrijwilligers die een gestage, betrouwbare stroom van vrijwilligersenergie leveren. De potentiële reserve wordt gevormd door de mensen die via de reguliere wervingsmethoden nog niet bereid of in staat zijn vrijwilligerswerk te verrichten. Net als met olie of vis kunnen zij mogelijk wel als vrijwilliger worden geworven tegen hogere wervingskosten. Voor deze groep moeten nieuwe wervingsmethoden ('visserij- of jachtmethoden') worden ontwikkeld zoals werknemersvrijwilligerswerk, community service en episodisch vrijwilligerswerk (Handy, Brodeur en Cnaan, 2006). Ellis en Stubbe (zie elders in dit nummer) tonen aan dat episodisch vrijwilligerswerk voor organisaties duurder is. Handy en Brudney (zie elders in dit nummer) ondersteunen dit standpunt en breiden dit uit door bovendien de productiviteit van bepaalde vormen van vrijwilligerswerk in twijfel te trekken. Net als bij de natuurlijke hulpbronnen wordt als gevolg van schaarste van de bestaande reserve het aanboren van de potentiële reserve economisch rendabel (natuurlijke hulpbronnen) of sociaal gerechtvaardigd (vrijwilligerswerk).

Vervolgens is er tot slot een min of meer theoretisch maximum van de vrijwilligersenergie die een gemeenschap kan leveren. Dit maximum wordt beïnvloed door belangrijke externe factoren, zoals de behoefte aan werk, slaap, enzovoort. In tegenstelling tot veel natuurlijke hulpbronnen is het hulpbronnkapitaal van vrijwilligerswerk niet stabiel. Macrotrends, zoals het later met pensioen gaan, hebben een grote invloed op het hulpbronnkapitaal.

Net als met natuurlijke hulpbronnen is vrijwilligersenergie evenmin een simpele eendimensionale hulpbron (zie Handy et al., 2000; Meijs et al., 2003). Zoals er veel verschillende vissoorten bestaan, is er ook een schijnbaar eindeloze lijst van soorten vrijwilligers, zoals traditionele vrijwilligers, episodische vrijwilligers (Cnaan en Handy, 2005), werknemersvrijwilligers (Tschirhart, 2005), community service-/servicelearning-vrijwilligers, ad-hoc vrijwilligers, vakantievrijwilligers, enzovoort. De toepassing van de metafoor van natuurlijke hulpbronnen roept vragen op over de

interactie tussen deze verschillende ‘soorten’ vrijwilligers. Hoeveel en welke soorten vrijwilligers zwemmen er in de ‘oceaan’? En hoe verhouden deze zich tot elkaar? Zijn de traditionele vrijwilligers ‘haaien’ die al het voedsel (mogelijkheden om vrijwilligerswerk te doen) of zelfs de kleine vissen opeten? In dit geval zijn de kleine vissen de recente vrijwilligersinitiatieven, zoals service learning en maatschappelijke stages, die dikwijls niet door traditionele vrijwilligers worden geaccepteerd en dus nooit de kans krijgen te volgroeien tot grotere vissen.

Dit perspectief roept vragen op over de relatie tussen vrijwilligersenergie en het omringende milieu. Voortbordurend op het idee van een theoretisch maximaal hulpbronnenkapitaal kunnen we een discussie aangaan over de relatie tussen vrijwilligerswerk en andere levensverplichtingen, zoals betaald werk, familieverplichtingen en persoonlijke zorg. Een belangrijk punt betreft de economische en politieke krachten voor het behoud van het hulpbronnenbestand. Net als bij tal van natuurlijke hulpbronnen het geval is, moet vrijwilligersenergie in aanzienlijke mate worden gezien als een vrij toegankelijke bron of common pool-resource omdat organisaties geen eigendomsrechten kunnen hebben op mensen die vrijwilligerswerk zouden willen doen. Net als in de visserij kan elke organisatie die vrijwilligers wil ‘vangen’ haar netten uitgooien. Vrijwilligersenergie die door de ene organisatie wordt gebruikt, kan niet door andere worden gebruikt. Gelukkig zijn er waarschijnlijk minder generatiegebonden effecten dan bij vis en andere levende natuurlijke hulpbronnen. Niettemin kunnen

we theoretisch stellen dat wanneer een bepaalde organisatie een vrijwilliger slecht behandelt, dit bij de slecht behandelde vrijwilliger of bij iemand in zijn of haar omgeving kan leiden tot minder bereidheid om nog vrijwilligerswerk te doen.

Door mensen over te halen meer vrijwilligerswerk te doen of meer mensen over de streep te trekken om vrijwilligerswerk te gaan doen, wordt zowel de bestaande als de potentiële reserve van vrijwilligersenergie vergroot. De relatie tussen het aantal mensen en de vrijwilligersenergie die zij kunnen produceren heeft veel weg van de kwesties die bijvoorbeeld bij het beheer van hout spelen. Moeten we de boom nu kappen of nog een jaar wachten? Wat is het maximum aantal bomen dat we binnen een bepaalde tijdspanne uit het bos kunnen verwijderen? Wat is de waarde van het onbenut laten van de bomen, bijvoorbeeld voor het in stand houden van een biotoop voor andere dieren? De vertaling van dit perspectief naar vrijwilligersenergie roept veel nieuwe vragen op, zoals 1) hoeveel uur moeten mensen per jaar of in hun leven vrijwilligerswerk doen en 2) moeten organisaties meer of minder middelen besteden aan de verschillende soorten vrijwilligers?

Tabel 1 geeft een samenvatting van de manier waarop wij de verschillende aspecten van natuurlijke hulpbronnen hebben toegepast op vrijwilligerswerk en -energie. Wij concluderen dat het beschouwen van vrijwilligersenergie als natuurlijke hulpbron niet alleen mogelijk is, maar ook belangrijke vragen oproept over de duurzaamheid van de hulpbron.

Tabel 1: Vrijwilligersenergie als natuurlijke hulpbron

Kenmerken natuurlijk hulpbron	Toepassing op vrijwilligerswerk
Kunstmatige stroom (Ostrom et al, 1994)	De hoeveelheid vrijwilligersenergie (mensen * uren) kan door menselijke interventie positief of negatief worden beïnvloed
Vernieuwbaar	Indien juist aangestuurd, hebben vrijwilligers de neiging opnieuw vrijwilligerswerk te doen
Bestaande reserve	De hoeveelheid vrijwilligersenergie (mensen * uren) bij het huidige niveau van promotie, werving en stimulansen (lagere kosten voor ‘winning’)
Potentiële reserve	De hoeveelheid vrijwilligersenergie (mensen * uren) bij een hoger niveau van promotie, werving en stimulansen (hogere kosten voor ‘winning’)

Tabel 1: Vrijwilligersenergie als natuurlijke hulpbron (vervolg)

Kenmerken natuurlijk hulpbron	Toepassing op vrijwilligerswerk
Hulpbronnenkapitaal	De theoretische maximumhoeveelheid vrijwilligersenergie (alle mensen * (7 * 24) uren) die kan worden gegenereerd (extreem hoge kosten voor 'winning')
Groeipotentie	Met instrumenten als promotie, service learning, community service, enz. kan het aantal uren dat bestaande vrijwilligers beschikbaar stellen, worden uitgebreid en/of de potentiële vrijwilligersreserve worden vergroot
Beperkte opslag	Beperkte mogelijkheid voor opslag van het product van vrijwilligerwerk voor later gebruik
Risico van depletie	(theoretisch) punt waarop zo veel vrijwilligersenergie wordt geoogst dat het vrijwilligersbestand uitgeput raakt, bijvoorbeeld 1) omdat mensen weigeren in de (nabije) toekomst vrijwilligerswerk te doen; 2) omdat nieuwe potentiële vrijwilligers de huidige voorbeelden onaantrekkelijk vinden; 3) bij burn-out van te intensief gebruikte vrijwilligers, enzovoort
Complexe verhoudingen tussen verschillende subhulpbronnen	Hoewel veel bekend is over de verschillende typen vrijwilligers-energie (bijv. traditioneel, episodisch, werknemersvrijwilligerswerk, service learning) is maar weinig bekend over de effecten van hun interactie. Bijvoorbeeld: heeft service learning een positief effect op traditioneel vrijwilligerswerk of bestaat er zoiets als een verdringingseffect?
Alternatieven	Sommige moeilijk te vervullen vrijwilligersopdrachten kunnen worden verricht door beroepskrachten waardoor de levenscyclus van de vrijwilligershulpbron kan worden verlengd
Common pool 'eigendomsrechten' en bijkomende kosten	Vrije toegang tot alle vrijwilligers voor organisaties die deze potentiële vrijwilliger met slechte (en goede) vrijwilligerservaringen voor lief nemen

De behoefte aan een nieuw paradigma: nieuw onderzoek, nieuwe praktijken en nieuw beleid

Een belangrijke conclusie van onze metafoer is dat vrijwilligersenergie niet uit het oogpunt van 'plunderen' (zie voor het plunderperspectief van bedrijven: Hawken, 1993) maar vanuit 'duurzaamheid' moet worden benaderd. Bij duurzaam vrijwilligerschap wordt, evenals bij andere natuurlijke hulpbronnen, rekening gehouden met de idee dat de behoeften van de huidige generatie gedekt moeten worden zonder dat de toekomstige generatie mogelijkheden worden ontnomen om aan hun behoeften te voldoen (Brundtland, 1987). De duurzaamheid van vrijwilligerswerk op de lange termijn kan worden gezien als

een probleem dat inherent is aan natuurlijke hulpbronnen en 'common pool-resources'. Net als met andere natuurlijke hulpbronnen hebben de gebruikers (organisaties) alle redenen om de hulpbron (vrijwilligersenergie) te benutten, omdat de gebruikers de opbrengst van de hulpbron (aangeboden vaardigheden en arbeid) kunnen innen terwijl de kosten van die benutting worden afgewenteld op andere potentiële consumenten in het heden (die geen toegang krijgen tot de bijgedragen uren) of in de toekomst (die te maken hebben met een geringer aanbod van vrijwilligersenergie, indien het huidige mismanagement leidt tot een lager niveau van vrijwilligersenergie bij de volgende generatie). Bovendien menen wij dat het 'plun-

deraarprobleem' op dit terrein ook relevant is, omdat vrijwilligers worden gezien als onuitputtelijk en goedkoop. Vanuit dit perspectief is het kernprobleem aandacht voor werving ten koste van het vasthouden van mensen. Organisaties handelen namelijk alsof zij liever meer vrijwilligers werven dan investeren in het beheer van het vrijwilligersbestand. Een investering die nodig is om de hulpbron te onderhouden, te ontwikkelen en te vernieuwen. Als gevolg van de te grote werving van (jacht op) vrijwilligers, lopen we juist het

risico van burn-out en drop-out van vrijwilligers en potentiële stagnatie van de groei van de hulpbron.

Wij zijn van mening dat een nieuw paradigma nodig is waarin vrijwilligersenergie niet langer gezien wordt als een 'plunderaarbuit', maar als een duurzame hulpbron. Tabel 2 biedt een nieuw 'regeneratief' paradigma van vrijwilligersenergie en vergelijkt dit met het traditionele 'plunderaarmodel' van vrijwilligersenergie.

Tabel 2: Contrasterende paradigma's van vrijwilligersenergie

Dimensie	Traditioneel 'plunderaarparadigma' van vrijwilligersenergie	Paradigma van 'duurzame' vrijwilligersenergie
De gemeenschap		
Verband	Organisatiegericht	Op de gemeenschap gericht
Betrokken partijen	Eén organisatie en haar bestaande vrijwilligers, klanten, oprichters en donateurs	Alle organisaties en hun bestaande en potentiële vrijwilligers, klanten, oprichters en donateurs
Effectiviteit	Impact op de bestaande behoeften	Impact op de bestaande behoeften en op de mogelijkheden om impact te hebben op de behoeften van morgen (volunteerability, Meijs et al., 2006)
De hulpbron		
Hulpbron	Enmalig gebruik	Regeneratief / 'kweekbaar'
Waardering van vrijwilligerswerk	Vervangingswaarde	Levenslange waarde
Tijdshorizon/perspectief	Enkele gebeurtenis (korte termijn)	Aanhoudend gebruik (lange termijn)
Interactie	Gescheiden 'soorten' vrijwilligerswerk	Geïntegreerde 'soorten' vrijwilligerswerk
Beheer en management op organisatieniveau		
Aanbod van vrijwilligerswerk	Functiebeschrijving	Winnend vrijwilligersscenario (Meijs en Brudney, 2004; Brudney en Meijs, 2004)
Metafoor	Geschiktheid	Onderhandeling
Nadruk Strategische oriëntatie	Kwantiteit Voldoen aan de behoeften van vandaag in concurrentie met anderen	Kwaliteit Voldoen aan de behoeften van vandaag en morgen in samenwerking met anderen
Benadering vrijwilligersmanagement (Meijs en Hoogstad, 2001)	Programmamanagement en nadruk op werving	Ledenmanagement en nadruk op opleiding en vasthouden

Tabel 2 geeft aan dat ons nieuwe regeneratieve paradigma een geheel andere benadering vergt: naast het heden moet ook de toekomst in ogenschouw worden

genomen. Bij het nieuwe paradigma moet vrijwilligerswerk worden gezien vanaf het niveau van 1) de gemeenschap, 2) de hulpbron en 3) het vrijwilligers-

management. Op basis van dit veranderde perspectief dienen zich nieuwe vraagstukken aan voor onderzoekers, managers, vrijwilligersmanagers en andere programma's waarbij vrijwilligers betrokken zijn (zoals service learning en werknemersvrijwilligerswerk) - financiers en (overheid)beleidsmakers.

Ten eerste kijken we naar de gemeenschap. Kernpunt van onze analyse is dat het verband van vrijwilligerswerk moet worden uitgebreid van de enkele organisatie naar de ruimere gemeenschap. De gemeenschap betekent voor ons een zeer groot aantal belanghebbenden (stakeholders). Er moeten meer *partijen* betrokken worden dan nu en deze partijen moeten niet alleen bespreken hoe aan de huidige behoefte van de gemeenschap kan worden voldaan, maar ook welke weerslag het voldoen aan de huidige behoefte heeft op de mogelijkheid om te voldoen aan de toekomstige behoeften (voor communicatie tussen de stakeholders zie Dajani en Van der Loo in dit nummer). In deze grotere gemeenschap is de maat voor *effectiviteit* zowel de impact op de actuele behoeften als op de toekomstige behoeften van de gemeenschap.

Een eerste partij die hierbij moet worden betrokken, wordt gevormd door de organisaties die met vrijwilligers werken. Binnen deze groep moet discussie worden gevoerd om vast te stellen of er vanuit het oogpunt van duurzaamheid manieren zijn om vrijwilligers op rendabele wijze aan te sturen. Ook moet er afstemming plaatsvinden over het delen en medegebruik van de schaarse hulpbronnen. Een tweede partij betreft financiers en lokale overheden. Hun financieringsbeleid moet niet uitsluitend gericht zijn op de korte termijn, maar ook op de langere termijn. Een derde partij die moet worden betrokken zijn de klanten en leden. Vrijwilligers vertellen soms dat klanten en organisaties te veel van hen vergen in termen van beschikbaarheid of benodigde inzet. Een vierde partij die moet worden betrokken zijn de (potentiële) vrijwilligers zelf.

Ten tweede kijken we naar de hulpbron zelf. Een belangrijk verschil tussen ons nieuwe regeneratieve en het traditionele paradigma is de karakterisering van het doel van de betrokkenheid van vrijwilligers. Het belangrijkste doel van het regeneratieve paradigma is de vrijwilligersenergie vernieuwen en nieuw leven inblazen door mensen over de streep te trekken

om vrijwilligerswerk te gaan doen en hen zover te krijgen dat zij dit gedurende hun hele leven blijven doen. Gebruikers van de hulpbron zijn niet alleen nu verantwoordelijk voor hun organisatie, maar ook voor de grotere groep potentiële gebruikers 'in de toekomst', om te helpen waarborgen dat de gebruikte vrijwilligersenergie dankzij goed beheer opnieuw wordt aangeboden en niet als gevolg van een slechte ervaring bij vrijwilligerswerk wordt verkwist. Bij het traditionele paradigma ligt de nadruk op het gebruik (of mogelijk het 'opgebruiken') van de vrijwilligersenergie met weinig of geen oog voor de gevolgen voor de grotere gebruikersgroep.

De karakterisering van de *hulpbron* volgt uit onze analyse van vrijwilligersenergie als 'common pool-resource', alsook uit de in tabel 2 geïllustreerde doeldimensie. Vanuit het traditionele 'plunderperspectief' zijn vrijwilligers een eenmalig te gebruiken hulpbron die organisaties naar behoefte gebruiken, dumpen en door nieuwe werving vervangen. In die zin is vrijwilligersenergie een wegwerpproduct. Vanuit het regeneratieve paradigma moet vrijwilligersenergie echter worden gezien als een levenslang recyclebaar product, zodat vrijwilligers die bij een organisatie vrijwilligerswerk hebben verricht zich met goede zin en bereidheid opnieuw voor vrijwilligerswerk willen aanbieden, misschien ergens anders. Dit paradigma houdt in dat vrijwilligersenergie door middel van positieve ervaringen kan worden vastgehouden en ontwikkeld.

Zoals uit tabel 2 blijkt, verandert in het nieuwe paradigma ook de *waardering* van vrijwilligersenergie. Bij het traditionele 'plunderparadigma' wordt vrijwilligersenergie gewaardeerd als de vervangingskosten voor de organisatie, bijvoorbeeld de kosten die de organisatie als alternatief had moeten betalen voor het in dienst nemen van beroepskrachten, of de gederfde inkomsten van de vrijwilliger vanwege de tijd die hij doneert. Vanuit het perspectief van het regeneratieve paradigma wordt vrijwilligersenergie beschouwd als een levenslange waardering van de gedoneerde tijd en diensten en daarmee komen investeringen in onderhoud in beeld. Wij zien vrijwilligerswerk daarom niet als een eenmalige gebeurtenis (of 'spel') bij een organisatie, maar als een in de tijd voortgezette betrokkenheid - of het 'spelen' met meerdere 'spelers' - van de vrijwilligershulpbron.

Ten derde komt de kwestie van het aansturen van vrijwilligers aan bod. Het *aanbieden van vrijwilligerswerk* neemt bij het regeneratieve paradigma een nieuwe vorm aan. Bij het traditionele paradigma worden organisaties aangemoedigd functiebeschrijvingen voor vrijwilligerswerk op te stellen die aan de behoeften van de organisatie voldoen en dan te werven. Bij het regeneratieve paradigma is de sleutel wat Meijs en Brudney (2004) een 'winnend vrijwilligersscenario' noemen, waarbij de betrokkenheid van vrijwilligers voortvloeit uit de inzet die vrijwilligers bij het werk tonen, hun geprefereerde werktijden, en de opdrachten die organisaties aanbieden. Nauw hiermee verbonden bij het traditionele paradigma is de metafoer van vrijwilligerswerk, waarbij de donatie van tijd aansluit bij de wensen van de organisatie. Bij het regeneratieve paradigma is de *metafoer* de onderhandeling tussen de organisatie en de vrijwilliger om te komen tot realistische en tegelijkertijd voldoening gevende werkopdrachten waar organisaties voordeel bij hebben, en waarbij vrijwilligers het soort ervaring opdoen waardoor het vrijwilligersbestand nieuw leven wordt ingeblazen en de hulpbron wordt vernieuwd.

Conclusie

In dit artikel hebben we aangetoond dat veel van de huidige trends en kwesties op het gebied van vrijwilligerswerk kunnen worden verklaard door middel van de metafoer van natuurlijke hulpbronnen. Ook hebben we aangetoond dat op deze wijze tal van onverwachte vragen kunnen worden opgepakt. We verwachten dat de uitgebreide literatuur over natuurlijke

hulpbronnen voor deze sector behulpzaam kan zijn bij het oplossen van huidige en toekomstige kwesties en roepen op tot nader onderzoek.

Naar ons oordeel is een deel van de oplossing gelegen in de introductie van een nieuw paradigma. Met dit nieuwe paradigma moedigen we de sector aan om een verschuiving te realiseren van 'plundering' naar 'verduurzaming' en regeneratie van de vrijwilligersenergie. Het regeneratieve perspectief vestigt de aandacht op minstens twee provocerende vraagstellingen. Ten eerste, hoe kan op het niveau van het gehele vrijwilligersbestand bestuur en management worden gerealiseerd dat is gericht op het behoud en de uitbreiding van vrijwilligersenergie? Ten tweede, indien vrijwilligersenergie een hernieuwbare hulpbron is waarvan de stroom en continuïteit door gebruikers kan worden beïnvloed, welke strategieën kunnen dan worden gebruikt om het beheer van vrijwilligers te verbeteren en de vrijwilligersenergie te recyclen en te cultiveren?

Ten aanzien van de eerste vraag denken we dat mogelijk een rol is weggelegd voor daadwerkelijk gemeenschapsbrede vrijwilligerscentrales. Ten aanzien van de tweede vraag zouden we onderzoek aanbevelen naar goede vormen van vrijwilligersmanagement, inclusief aandacht voor al die nieuwe en andere 'soorten' vrijwilligerswerk. Het regeneratieve paradigma roept deze - en andere - vragen op. Door aandacht aan deze vragen te besteden zou wel eens een bijdrage kunnen worden geleverd aan de duurzaamheid van de natuurlijke hulpbron vrijwilligersenergie.

Referenties

- Blunden, J. (1985). *Mineral Resources and Their Management. Themes in resource management*. London and New York: Longman, 302 p.
- Bureau of Labor Statistics, <http://www.bls.gov/> zoekwoord volunteering.
- Brudney, Jeffrey L. (1999). "The Perils of Practice: Reaching the Summit." *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 9 (Summer), 385-398.
- Brudney, Jeffrey L., and Beth Gazley (2006). "Moving ahead or falling behind? volunteer promotion and data collection." *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 16, no. 3, 259-276.
- Brudney, Jeffrey L., and Lucas C.P.M Meijs (2004). *Creating community pay offs with winning volunteer scenarios*. Paper presented at the 2004 Eurofestation, Maastricht, The Netherlands, November 9-11, 2004.
- Brundtland, Gro H. / World Commission on Environment and Development (1987). *Our common future*. Oxford, Oxford University press.
- Brown, G.M. (2000). "Renewable Natural Resource Management and Use Without Markets." *Journal of Economic Literature*. vol 38, nr. 4, 875-914.
- Cnaan, R. and, F. Handy (2005). "Towards Understanding Episodic Volunteering". *Vrijwillige Inzet Onderzocht*, vol 2 nr. 1, 28-35.

- Davis Smith, Justin (2001). "The inflatable log: volunteering, the state and democracy". *Voluntary Action*, vol 3, nr 3, 13-26.
- Davis Smith, Justin and Angela Ellis (2003). *Governments' Best Friend? The state and volunteering in a Global Context*. Paper presented at the 32nd Arnova Conference, 20-22 November 2003, Denver, Co, USA.
- Devilee, J. (2005). *Vrijwilligersorganisaties onderzocht. Over het tekort aan vrijwilligers en de wijze van werving en ondersteuning*. Den Haag: SCP.
- Grantmaker Forum on Community and National Service (2003). *The Cost of a Volunteer*. Berkeley, CA.
- Hal, T. van, Meijs, L.C.P.M., and Steenbergen, M. (2004). *Volunteering and Participation on the Agenda. Survey on volunteering policies and partnerships in the European Union*. CIVIQ, Utrecht, 224 p.
- Handy, F., Ram, A., Cnaan, J.L., Ascoli, U., Meijs, L.C.P.M., and 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, Nr. 1, 45-65.
- Handy, F., Brodeur, N. and Cnaan, R. (2006) "Summer on the Island: Episodic volunteering" *Voluntary Action* vol 7, nr 3, 31-46.
- Hustinx, L., & Lammertyn, F. (2003). "Collective and reflexive styles of volunteering: A sociological modernization perspective". *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 14, nr. 2, 167-187.
- Hardin, Garrett (1968). "The tragedy of the commons." *Science*, vol. 162, 1243-1248.
- Hawken, Paul (1993). *The ecology of commerce : a declaration of sustainability*. New York, HarperBusiness.
- Hollier, G. and G. Jones, G. (1997). *Resources, Society and Environmental Management*. London: Paul Liverpool Publishing ltd. 370 p.
- Kirsch, A.D.; Hume, K.M.; and Jalandoni, N.T. (2000). *Giving and Volunteering in the United States: Findings from a National Survey 1999 Edition*. Washington, DC: Independent Sector.
- Kula, E. (1992). *Economics of Natural Resources, the Environment and policies*. London: Chapman & Hall. 377 p.
- McCurley, S., and Ellis, S.J. (2003). "Thinking the unthinkable: Are we using the wrong model for volunteer work?". Vol. 3, nr 1. Available at <http://e-volunteerism.com/>.
- Meijs, L.C.P.M., and J.L. Brudney (2004). *Winning volunteer scenarios: The soul of a new machine*. Paper presented at the 2004 Annual Meeting of the Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action (ARNOVA) Los Angeles, California, November 18-20, 2004.
- Meijs, L.C.P.M., Esther Ten Hoorn and Jeffrey L. Brudney (2006). "Improving societal use of human resources: from employability to volunteerability". *Voluntary action*. Vol 8, nr 2, 36-54
- Meijs, Lucas C.P.M. and Femida Handy, Ram A. Cnaan, Jeffrey L. Brudney, Ugo Ascoli, Shree Ranade, Lesley Hustinx, Suzanne Weber, Idit Weiss (2003). "All in the Eyes of the Beholder? Perceptions of Volunteering Across Eight Countries". In: Paul Dekker en Loek Halman (red.), (2003) *The value of volunteering: Cross-cultural perspectives*. New York: Kluwer/Plenum, (p. 19-34).
- Meijs, Lucas C.P.M. Meijs and Esther Hoogstad (2001). "New ways of managing volunteers: combining membership management and programme management". *Voluntary action*. Vol. 3, Nr. 3, 41-61.
- Ostrom, E., Gardner, R. and Walker, J.M. (1994). 'Rules, Games, and Common-Pool Resources.' Ann Arbor: University of Mich. Press, 369 p. In: Ostrom, E. 1999. "Coping With Tragedies of the Commons". *Annual Review Political Science*, 2: 249-535.
- Ostrom, E. (1999). 'Coping With Tragedies of the Commons'. *Annual Review Political Science*, 2: 249-535.
- Putnam, Robert D. (2000). *Bowling Alone: the collapse and revival of American community*. Simon & Schuster, New York.
- Risvand, Jens. (z.j.). *Natural resources classification and principles of optimal use*. 11 p. Retrieved from: www.infor.cl/webinfor/eventos/IUFRO_Valdivia2002/textos/Jens%20Risvand.%20Norway%20.pdf, accessed 30 January, 2006.
- Safrit, Dale R., Ed. D, Schott D. Scheer, Ph.D, and Jeffrey E. King, Ph.D. (2001). "Understanding Seasons of Service: Promoting Volunteerism Across the life Span". *The Journal of Volunteer Administration*. Vol. 19, Nr. 3.
- Tietenberg, T. (2006). *Environmental and Natural Resource Economics, Seventh Edition*, Boston: Pearson Addison Wesley. 655 p.
- Toppe, C.M., Kirsch, A.D., and Michel, J. (2002). *Giving and Volunteering in the United States 2001: Findings from a National Survey*. Washington, DC: Independent Sector.
- Tschirhart, M. (2005). 'Employee Volunteer Programs'. In: Brudney, J.L. (edit.) 2005. *Emerging Areas of Volunteering*. ARNOVA Occasional Paper Series, vol. 1, no. 2., p. 13-30.

Non-profits als katalysator van vrijwilligerswerk?

2

Raymond Gradus
Pierre Koning
Joëlle Noailly¹

Inleiding

Al sinds geruime tijd kan Nederland zich beroepen op de grootste non-profitsector ter wereld (zie Salamon et al., 2003). Zo was midden jaren negentig circa 14% van de Nederlandse beroepsbevolking werkzaam in de non-profitsector. Van deze groep verrichtte iets meer dan 60% betaalde arbeid, tegenover 40% vrijwilligerswerk. Deze cijfers suggereren dat de non-profitsector een belangrijke katalysator is van vrijwilligerswerk. Non-profits zijn voornamelijk gesitueerd in zogenaamde *service functions*: scholen, zorg, sociale dienstverlening, huisvesting en welzijn. In al deze sectoren gaat het om dienstverlening waar bij de meeste functies een zekere mate van professionaliteit vereist is. Ondanks dat speelt ook onbetaalde arbeid hier een rol. Salamon c.s. (2003) maken tevens melding van *expressive functions*: activiteiten die uitdrukking geven aan culturele, religieuze, politieke voorkeuren of (professionele) belangen. Hier is het (relatieve) aandeel van vrijwilligerswerk vanzelfsprekend hoger.

De non-profitsector is dus omvangrijk én een belangrijke verzamelplaats van vrijwilligerswerk in de dienstverlenende sector. Ogenscheinlijk levert dit voor economen de nodige hoofdbrekens op: waarom zijn individuen überhaupt bereid onbetaalde - of algemener: lager betaalde - arbeid te leveren? En hoe overleven non-profitondernemers in markten waar zij dienen te concurreren met winstgerichte ondernemingen? Het laatste decennium zijn er stappen gezet in de

economische literatuur, gericht op het antwoord op deze vragen (zie bijvoorbeeld Bovenberg en Gradus, 2001). Tegelijkertijd is er onderzoek verschenen over het fenomeen *donated labour*: als werknemers over een missie beschikken bij het verrichten van bepaalde werkzaamheden, dan is het mogelijk hun minder loon te betalen dan in een winstgerichte omgeving het geval zou zijn geweest. Vrijwilligerswerk is dan het extreemste voorbeeld. Non-profitorganisaties spelen daarin een faciliterende rol, omdat de inspanningen van werknemers niet (grotendeels) besteed kunnen worden aan een hogere winst, maar aan betere kwaliteit of meer dienstverlening.

In dit artikel gaan we in op het belang van non-profits als mogelijke katalysator van *donated labour*. Allereerst doen we dit door enkele cijfers te presenteren: hoe varieert het belang van non-profits en vrijwilligerswerk over sectoren, en hoe steken we internationaal af? Vervolgens gaan we economisch-theoretisch in op de rol die non-profits vervullen als katalysator van *donated labour*: waarom bestaan non-profits, hoe vinden non-profits en *donated labour* elkaar, en wanneer maken non-profits 'een verschil' ten opzichte van winstgerichte bedrijven? Een boeiend vraagstuk is ook of de overheid non-profits moet bevoordelen - variërend van fiscale ondersteuning tot een generiek winstverbod - of dat de 'markt' zelf al voldoende in staat is de vermeende verdiensten van non-profits tot wasdom te laten komen. Of sterker nog: zou steun van de

¹ Raymond Gradus is als hoogleraar Bestuur en Economie van de Publieke en Non-profit Sector verbonden aan de Vrije Universiteit Amsterdam en tevens werkzaam bij het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW). Pierre Koning en Joëlle Noailly zijn beiden werkzaam bij de sector Marktordening van het Centraal Planbureau (CPB). De auteurs danken Maarten Camps, Esther Ten Hoorn en Lucas Meijs voor opmerkingen bij een eerdere versie.

overheid juist niet tot gevolg kunnen hebben dat het wervende en veelal kleinschalige karakter van non-profits afneemt, en daarmee het vermogen om *donated labour* aan te trekken?

Een allesomvattend en algemeen geldend antwoord of non-profits in hun gedrag en prestaties daadwerkelijk 'een verschil maken' tegenover winstgerichte ondernemingen, is vooralsnog onmogelijk. Toch proberen we de discussie ten minste bij één sector zo concreet mogelijk te maken, namelijk de kinderopvangbranche. In veel landen opereren in deze markt winstgerichte en non-profitorganisaties naast elkaar. Sinds 2005 is dit voor de Nederlandse kinderopvangsector ook het geval en zijn ouders vrij in hun keuze. Omdat deze beleidswijziging nog vrij recent is, zijn nog geen empirische gegevens beschikbaar voor Nederland en

zijn we over de (relatieve) prestaties van non-profits versus profits in de kinderopvang voornamelijk aangewezen op de Verenigde Staten.

Non-profits en vrijwilligerswerk: enkele statistieken

De Nederlandse non-profitsector

De Nederlandse non-profitsector is omvangrijk (zie Burger en Dekker, 2001). In 1995 kent de non-profitsector een omvang van 670.000 voltijdse arbeidsplaatsen (ruim 9% van de beroepsbevolking) en de toegevoegde waarde van de non-profitsector bedraagt 10,2% van ons Bruto Binnenlands Product (BBP). Uitgesplitst naar sectoren geeft dit het volgende beeld (zie tweede kolom in tabel 1).

Tabel 1: Betaalde arbeid en vrijwilligerswerk in Nederlandse non-profitsector

	Betaalde arbeid in 1000 personen (tussen haken in procenten)		Vrijwilligerswerk in 1000 personen (tussen haken in procenten)	
cultuur en recreatie	27	(4,0)	147	(36,1)
onderwijs en onderzoek	181	(27,1)	59	(14,4)
zorg	282	(42,1)	27	(6,8)
welzijn	125	(18,7)	84	(20,8)
milieu	6	(0,9)	15	(3,5)
ontwikkeling en huisvesting	17	(2,5)	1	(0,2)
belangenorganisaties	4	(0,6)	25	(6,4)
filantropie en vrijwilligersorganisaties	3	(0,4)	nb	
internationale hulp	4	(0,6)	8	(2,0)
religie	7	(1,1)	34	(8,3)
beroeps- en vakorganisaties	13	(1,9)	6	(1,4)
totaal	669	(100,0)	406	(100,0)

De werkgelegenheid in de non-profitsector is vooral geconcentreerd in de zorg, onderwijs en welzijn. De Nederlandse organisatievorm in zorg, onderwijs en welzijn is voornamelijk non-profit. De welzijnsector is bijna geheel georganiseerd in non-profitverband (97%). Ook de zorg kent voor de ziekenhuizen (72%) en verpleeghuizen (89%) een dominante organisatievorm van non-profits. Omdat Nederland tot voor kort een algemeen geldend winstverbod kende voor de zorgsector, is het restant publiek georganiseerd. Voor het onderwijs zijn de dominante verschijningsvormen bijzonder (non-profits) en openbaar onderwijs (publiek). In het lager en middelbaar onderwijs

bedraagt het percentage non-profits 75% en in het hoger onderwijs is dit 62%.

Om de non-profitsector op waarde te schatten, is uiteraard niet alleen het aantal betaalde banen van belang. Een aanzienlijk deel van de Nederlandse bevolking verricht vrijwilligerswerk. In de Nederlandse non-profitsector waren in 1995 406.000 voltijdse arbeidsplaatsen voor vrijwilligers (ruim 5% van de beroepsbevolking)². De service functions zijn verantwoordelijk voor bijna 50% van deze hoeveelheid vrijwilligerswerk (in fte) (zie appendix B2 van Salamon et al., 2003). Een relevante vraag is of ook andere institu-

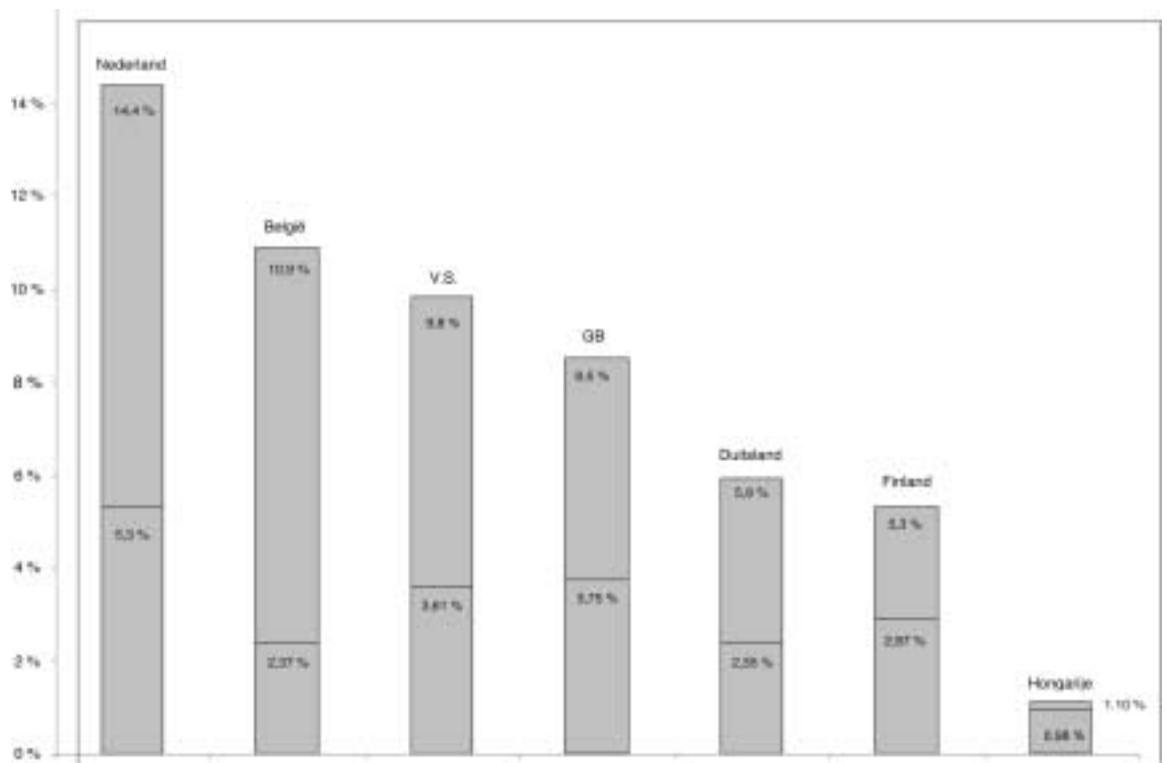
tionele vormen zoals overheid en profit vrijwilligerswerk genereren. Ook in de profitsector zijn voorbeelden van vrijwilligerswerk aanwezig, hoewel de voorbeelden vooral anekdotisch van aard zijn. Uit de SCP-studie blijkt dat vrijwilligerswerk in de profitsector vrijwel nihil is (zie Burger en Dekker (2001, pagina 124)). Ook de overheid levert weinig vrijwilligerswerk (11%) in verhouding tot de non-profitsector (89%).³ Omdat de meeste vrijwilligersbaantjes beperkt van omvang zijn, gaat het in totaal om 2,8 miljoen vrijwilligers. Gemiddeld besteedt deze groep 5,6 uur per week aan vrijwilligerswerk. De verdeling van het vrijwilligerswerk varieert duidelijk over de sectoren (zie

derde kolom in tabel 1). Zo is de cultuur- en recreatiesector klein in termen van betaalde werkgelegenheid (4%), doch aanzienlijk in termen van vrijwilligerswerk (36%). Dit geldt ook voor de sectoren religie en milieu. Een omgekeerd patroon zien we bij zorg en onderwijs.

Internationale vergelijking: werkgelegenheid en financiering van non-profits

In figuur 1 is van een aantal OESO-landen voor 1995 de omvang van de non-profitsector in procenten van beroepsbevolking in kaart gebracht (zie figuur 1), waarbij de betaalde arbeid en vrijwilligerswerk apart wordt onderscheiden.⁴

Figuur 1: Aandeel werkgelegenheid in de non-profitsector voor verschillende landen.



Alleen België komt met haar 10,9% enigszins in de buurt van Nederland. Een verklaring voor de hoge score voor Nederland is de relatief grote verscheidenheid aan maatschappelijke opvattingen en religieuze

richtingen. Zo bedraagt de omvang van de non-profitsector in ons land 14,4%, tegen slechts 5,3% in het relatief 'homogene' Finland. Ook historische argumenten zijn van belang. Zo is vanwege het ex-commu-

² Omdat het SCP-rapport geen gegevens bevat voor filantropie en vrijwilligersorganisaties, is dit aantal een onderschatting.

³ Overigens was van 7% respondenten onbekend wat de aard was van de organisatie, waarvoor zij hun vrijwilligerswerk verrichten.

⁴ In een studie van het John Hopkins Institute zijn 35 landen vergeleken op basis van dezelfde definitie (zie A. Salamon et al. (2003)) die ook in de SCP-studie is gehanteerd.

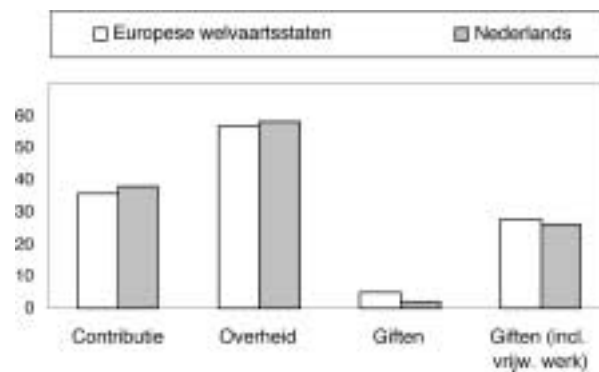
nistische karakter - met een sterke nadruk op de publieke sector - het aandeel van non-profits voor Hongarije laag. In Nederland is bij de opbouw van de verzorgingsstaat nadrukkelijk de ruimte gegeven aan non-profits, terwijl in Duitsland de publieke voorziening centraal stond. In de VS is gekozen voor diversiteit in de institutionele vorm en zijn alledrie de vormen (publiek, profit of non-profit) traceerbaar.

Salamon c.s. (2003) gaan in op de samenhang tussen vrijwilligerswerk en de non-profitsector. Hierbij is het onderscheid tussen *service functions* en *expressive functions* essentieel. In *service functions* is 72% van de betaalde non-profit werkgelegenheid en 52% van de vrijwilligersarbeid gesitueerd; voor de *expressive functions* geldt een omgekeerde verhouding, met 24% aan betaalde non-profit werkgelegenheid en 42% aan vrijwilligerswerk.⁵ Ook binnen de functies bestaan er grote verschillen voor de verhouding tussen vrijwilligerswerk en betaalde arbeid. Voor onderwijs en zorg is deze verhouding gering, terwijl voor 'social services', waarvan ook de kinderopvang deel uitmaakt, deze verhouding groter is dan 1. Voor cultuur en recreatie zijn voor alle onderzochte landen twee keer zoveel vrijwilligers dan professionals aanwezig. In tabel 1 zien we dat die verhouding voor Nederland zelfs bijna 6 bedraagt.

Belangrijk om de relatie tussen non-profits en vrijwilligerswerk te begrijpen is ook de financieringsvraag. Gemiddeld genomen bestaan de belangrijkste inkomsten van non-profits uit betalingen voor producten of contributies (53%) en overheidsbijdragen (35%). Giften of pure filantropie vormen een beperkter deel van de inkomsten (12%). Het Nederlandse patroon wijkt daar vanaf, doordat de post overheidsbijdragen bijna 60% bedraagt en de giften slechts 2% van de inkomsten vormen. Deels is dit uiteraard terug te voeren op de grote betrokkenheid van non-profits in welvaartsstaat. Een vergelijking met enkele min of meer

gelijk georganiseerde verzorgingsstaten in Europa leert verder dat Nederland het geringste aantal inkomsten uit giften genereert (2,4% in Nederland tegenover 7% in de andere landen). Tevens scoort Nederland ook wat betreft de bijdrage van vrijwilligers onder het gemiddelde (zie figuur 2).⁶ Een interessante onderzoeksvraag is in hoeverre dit lagere niveau van giften in Nederland is terug te voeren op een meer doorgevoerde (financiële) overheidsbemoeienis. In dit verband wordt ook wel gesproken van *crowding out* effecten op private donaties.⁷

Figuur 2: Inkomsten non-profit sector.



De Nederlandse non-profitsector dankt haar omvang vooral aan het feit dat de dienstverlening in zorg, onderwijs en welzijn grotendeels via non-profits plaatsvindt en de financiering via de overheidsmiddelen loopt. In dit verband kunnen we ook wel spreken van een 'verstelijking' van de non-profitsector. Ook in andere sectoren zoals religie, cultuur en recreatie zijn non-profits belangrijk, maar is de overheidsbemoeienis beperkter en vormen non-profits een belangrijke(re) katalysator voor vrijwilligerswerk. Ook voor andere Europese welvaartsstaten kan een dergelijk, zij het iets minder uitgesproken, patroon worden geschetst.

⁵ Er wordt ook nog een derde internationale sector onderscheiden, die echter relatief beperkt is in omvang.

⁶ Nederland wordt vergeleken met Oostenrijk, België, Frankrijk, Duitsland, Ierland, Israël, Italië en Spanje (zie Salamon et al., 2003, pagina 42).

⁷ Met behulp van een regressie is af te leiden dat voor de in voetnoot 6 genoemde groep landen 10% hogere overheidsbemoeienis leidt tot 1,3% minder giften. Omdat het een beperkte groep landen betreft en verschillende landen een aanzienlijk residu laten zien, moeten deze resultaten voorzichtig worden geïnterpreteerd.

⁸ Als gevolg van deze externaliteit kan zich een tragedy of commons voor de samenleving als geheel voordoen (zie Hardin, 1968). In dit artikel wordt ingegaan op de vraag of non-profits deze tragedy kunnen voorkomen.

De economie van non-profits en donated labour

Non-profits als correcting device voor marktfalens

Non-profitorganisaties kunnen tekortkomingen van markten ('marktfalens') met alleen winstgerichte bedrijven wegnemen (zie bijvoorbeeld Ben-Ner en Gui, 1991). Bij dienstverlening ('service functions') manifesteren marktfalens zich op vier fronten:

- Aanbieders zijn vaak beter geïnformeerd over de kwaliteit van hun dienstverlening dan consumenten ('asymmetrische informatie'). Hierdoor kunnen aanbieders beknibbelen op moeilijk te beoordelen aspecten van kwaliteit ('*moral hazard*' ofwel 'moreel gevaar'). Voorbeelden zijn diagnoses van artsen, of dienstverlening in een kinderdagverblijf. Reputatie-effecten kunnen hier enig tegenwicht aan bieden: na verloop van tijd kunnen de consequenties van een lagere kwaliteit zichtbaar worden en kunnen bedrijven hierop worden afgerekend. Ook kunnen non-profits zich geroepen voelen kwaliteit te leveren, ook al is dit niet winstgevend.
- Asymmetrische informatie kan ook tegengesteld zijn: consumenten kunnen beter geïnformeerd zijn dan aanbieders, zoals bijvoorbeeld bij verzekeringen: verzekeraars kunnen vaak moeilijk risico's van (potentiële) cliënten inschatten. Gevolg is dat verzekeraars erg veel tijd en middelen gaan steken in het voorkomen dat ze vooral slechte risico's binnen zullen halen. Daarmee komt de toegankelijkheid van het systeem in gevaar. Niet-winstgerichte verzekeraars zouden dit gat kunnen opvullen door zich juist op kwetsbare groepen te richten.
- Externaliteiten: soms kunnen de verdiensten (of kosten) van een product of dienst verder reiken dan de consument alleen. Goed onderwijs bijvoorbeeld is niet alleen gunstig voor de toekomstige verdiensten van scholieren, maar kan ook via hogere belastinginkomsten bijdragen aan de maatschappij als geheel. In dit verband spreken we van het 'sociale rendement' van scholing. Dergelijke 'externaliteiten' kunnen zich in beginsel ook voordoen in de zorg (voorkomen van verspreiding van ziekten) of bijvoorbeeld bij reïntegratie (voorkomen van criminaliteit). Willen zulke (positieve) externaliteiten 'geïnternali-

seerd' worden, dan zou de prijs van dienstverlening lager moeten zijn dan de marktprijs. Non-profits zouden meer oog kunnen hebben voor positieve externaliteiten dan winstgerichte bedrijven.⁸

- Verdelingsmotieven kunnen ook een drijvende kracht zijn achter non-profits. Minder koopkrachtige consumenten behoren ook toegang te hebben tot het gebruik van bijvoorbeeld kinderopvang of opleidingen. De eerder genoemde drie marktfalens beschrijven 'technische' tekortkomingen van de markt die transacties in de weg staan. Bij verdelingsmotieven gaat het daarentegen om de beperkte koopkracht van specifieke groepen die toegankelijkheid in gevaar brengt.

Marktfalens leiden er dus toe dat de kwaliteit of toegankelijkheid van dienstverlening onder druk komt te staan, of dat bepaalde verdiensten ervan niet in de prijs tot uitdrukking komen en waardoor de dienst dus eigenlijk te duur is. In dat geval kunnen non-profits als *correcting device* optreden. Veelal gevoed door initiatieven van burgers kunnen organisaties ontstaan die kwaliteit en/of toegankelijkheid van dienstverlening hoger in het vaandel hebben staan dan winstgerichte bedrijven. In plaats van winstmaximalisatie zouden non-profits dus doelstellingen als kwaliteitsmaximalisatie (bescherming van de consument) of hoeveelheidsmaximalisatie (bredere toegankelijkheid) kunnen aanhangen.

Het nastreven van kwaliteits- en hoeveelheidsdoelstellingen is geloofwaardiger als non-profits ze uitdragen. Deze hebben namelijk een verbod op het uitdelen van (potentiële) winst. In plaats daarvan zullen ze in beginsel meer investeren in kwaliteit en toegankelijkheid van hun dienstverlening. Anders gesteld: het winstverbod is een signaal dat producenten geven om te laten zien dat ze geven om het welzijn van hun cliënten en dat ze deze willen vrijwaren van de schadelijke gevolgen van marktfalens. Burgers zullen zich als gevolg hiervan meer geroepen voelen om schenkingen te doen aan non-profits, vrijwilligerswerk te verrichten, of zich minder aan salaris te laten uitbetalen dan bij winstgerichte organisaties het geval zou zijn. Tegelijkertijd kan voor consumenten de missie van non-profits een goede reden zijn om deze organisaties te verkiezen.

Bestrijding van marktfalens wordt veelal beschouwd als een publieke taak. Dit roept dan ook de vraag op of non-profits of de overheid het voortouw moeten nemen. Anders geformuleerd: wanneer zijn non-profits te verkiezen boven overheidsorganisaties? Het antwoord op deze vraag is gelegen in de schaal en de ontstaanswijze van non-profits. Doorgaans staan non-profits dicht bij de burger dan overheidsorganisaties; door zich te richten op gelijkgezinde groepen kunnen non-profits beter maatwerk bieden dan publieke organisaties of strak gereguleerde private organisaties. Dit vermindert ook de kosten van collectieve besluitvorming en dient de betrokkenheid bij de organisatie.

Daarnaast geldt nog een ander, gerelateerd voordeel: non-profitorganisaties zijn beter in staat om *donated labour* aan zich te binden dan de overheid, die vaak meerdere doelen nastreeft en bij wie het derhalve minder zeker is dat de vruchten van de inspanningen daar terecht komen waar de werknemer dat zou willen. De voordelen van non-profits manifesteren zich bijvoorbeeld bij religieuze organisaties of filantropische instellingen.

Mobilisatie van donated labour

Non-profitorganisaties komen vooral tot hun recht als ze werknemers met gelijkgestemde missies aantrekken en zich (daardoor) gesteund weten door donaties en (goedkope) arbeid. Er is in dit verband sprake van *donated labour* als werknemers meer inspanningen leveren dan in hun functie omschreven staat, of zij voor hun inspanningen een lager salaris dan in een andere organisatie accepteren - dit alles voor de 'publieke zaak'. De schakel tussen non-profits en *donated labour* is echter zeker geen gegeven. Het winstverbod mag dan wel gelden als signaal dat de vruchten van *donated labour* niet ten gunste vallen aan eigenaars, maar er liggen verschillende kapers op de kust die de legitimiteit en de toegevoegde waarde van non-profits kunnen ondermijnen. Bepalend hiervoor is de vraag of 1) het management en de werknemers gelijkgestemd zijn in hun missie en 2) hier ook daadwerkelijk naar handelen. De non-profitstatus alleen is dus een noodzakelijke, maar geen voldoende voorwaarde voor legitimiteit.

Om met het eerste te beginnen: als er verdeeldheid is over de missie van non-profits, verwatert het signaal van de non-profitorganisatie. Waar staat de organisatie nu werkelijk voor? In een vennootschap worden de belangen van aandeelhouders als vanzelf min of meer op één lijn gebracht - aandeelhouders streven allen immers naar het maximaleren van de waarde van het bedrijf. Bij non-profits ontbreekt echter een dergelijk mechanisme. Het vergt daarom de nodige tijd en energie om alle neuzen dezelfde kant op te krijgen en een duidelijke missie te formuleren, zeker bij grotere organisaties. Dit is niet eenvoudig, aangezien non-profits zich richten op doelstellingen die moeilijk te formaliseren zijn, bijvoorbeeld betere kwaliteit die moeilijk meetbaar is.⁹

Het tweede gevaar is dat het management dan wel de werknemers van non-profits niet daadwerkelijk handelen naar hun missie. Hierbij is sprake van een opmerkelijk effect: hoe succesvoller non-profits zijn in het aantrekken van gelden en *donated labour*, hoe aantrekkelijker ze worden voor ondernemers en werknemers die de missie (stilzwijgend) niet ondersteunen. De verleiding bestaat namelijk om het voordeel waarover non-profits beschikken ten opzichte van winstgerichte bedrijven - dat met name gelegen is in het aantrekken *donated labour* - voor zichzelf aan te wenden. Deze verleiding geldt zowel voor het management als voor werknemers. Non-profits ontberen de tegenkracht van aandeelhouders. Het management en de werknemers genieten derhalve een sterke positie, en ze kunnen hiervan profiteren middels vriendendiensten, fraaie huisvesting, extra inkomen of vrije tijd en dergelijke - dit alles als substituuut voor winsten. Zeker als non-profits groeien in omvang en werknemers en managers in dienst treden die zich minder verwant voelen met de missie dan de werknemers van het 'eerste uur', groeit dit risico. Sterker nog: omdat non-profits zich vaak richten op moeilijk te monitoren markten, kunnen werknemers zonder missie '*free-riden*' op de bovenmatige inspanningen van werknemers mét een missie (zie Vyrastekova et al., 2006). In dit verband wordt ook wel van '*rents capture*' gesproken. Evenzo kunnen werkgevers mét winstdoelstelling

⁹ Met name bij grotere organisaties kan vaak zelfs de twijfel worden uitgesproken of werknemers wel op de hoogte zijn van de statuur van de organisatie - laat staan de missie die hieraan gekoppeld is. Zie bijvoorbeeld Heinrich (2000), die ingaat op het belang van de non-profitstatus in de markt voor reïntegratie.

besluiten de non-profitstatus aan te nemen (zie Glaeser en Shleifer, 2001). In dat geval kunnen zij over *donated labour* beschikken, en eventuele rents die hiermee gemoeid zijn (indirect) voor zichzelf aanwenden.

Het bovenstaande leert ons dat de wisselwerking tussen *donated labour* en de non-profitsector een complexe aangelegenheid is. Non-profits moeten het vertrouwen winnen van werknemers met een missie. In geval van een doelstelling als bredere toegankelijkheid is dit nog redelijk te doen. Voor de kwaliteitsdoelstelling is dat echter niet eenvoudig; hoe kan je bewijzen dat je een verschil maakt ten opzichte van winstgerichte bedrijven? Juist die aspecten van kwaliteit waar non-profits een verschil zouden willen maken, zijn moeilijk meetbaar; dit is immers het marktfalen dat ze willen bestrijden. De missie van non-profits is dus moeilijk concreet te maken. Dit onderstreept de noodzaak van een scheiding van toezicht en bestuur bij (grotere) non-profitorganisaties. Toezichthouders zullen hun oren niet te veel moeten laten hangen naar het management en werknemers, en goed zicht moeten houden op de oorspronkelijke doelgroep van de organisatie: de consumenten.

Relatieve prestaties van non-profits en de rol van de overheid

Of non-profits in hun gedrag en prestaties daadwerkelijk 'een verschil maken' tegenover winstgerichte ondernemingen, is nog niet vast te stellen. Voor verschillende dienstverlenende sectoren in de VS - te weten ziekenhuizen, scholen en kinderopvang - woedt de discussie over verschillen in kwaliteit en efficiëntie al geruime tijd. De uitkomsten blijken doorgaans sterk sector- en situatiegebonden: soms scoren non-profits beter, soms andersom. Met de vorige paragraaf in het achterhoofd is dit niet echt verrassend: ideaaltypisch zouden non-profits zich door het aantrekken van *donated labour* kunnen onderscheiden van winstgerichte bedrijven, bijvoorbeeld wanneer het gaat om kwaliteit van dienstverlening, maar er zijn verschillende mechanismen die dit kunnen doorkruisen. Het saldo van effecten is daarmee onbepaald.

Ook de interpretatie van de relatieve prestaties van non-profits is niet vrij van problemen. Een lastig punt hierbij betreft de meting van kwaliteit: non-profits

willen een verschil maken in kwaliteit die voor de consument - en daarmee ook al snel voor de onderzoeker - moeilijk observeerbaar is. De vraag die blijft knagen is dus: hadden we niet (nog) moeilijker observeerbare kwaliteit kunnen meenemen? Het tweede punt is dat non-profits en winstgerichte bedrijven hun gedrag op elkaar kunnen afstemmen. Indien sprake is van een sterke segmentering van markten is dit niet zo belangrijk; non-profits zouden bijvoorbeeld hogere kwaliteit met een bijpassend prijskaartje kunnen leveren, en winstgerichte bedrijven zouden de resterende markt kunnen bedienen. Wanneer echter sprake is van concurrentie tussen beide, is het waarschijnlijk dat verschillen in kwaliteit kleiner worden. In dat geval is sprake van *spill overs* van non-profits naar winstgerichte bedrijven (zie bijvoorbeeld Grabowski en Hirth, 2002). Op zich valt dit toe te juichen, maar andersom kan ook het geval zijn: een vermindering van kwaliteit van non-profits. Hoe dan ook, ook als er ogenschijnlijk geen of geringe verschillen zijn, kunnen non-profits *ex ante* toch een verschil maken.

Non-profits zullen in beginsel hun ontstaansrecht ontleenen aan het bestrijden van marktfalens. Dit kan als een publieke taak worden opgevat, waar in sommige gevallen ook de overheid een initiërende rol had kunnen spelen. Door regulering zou de overheid bijvoorbeeld een gebrek aan informatie over kwaliteit van dienstverlening tegen kunnen gaan; in sommige gevallen zou zelfs overwogen kunnen worden om dienstverlening zelf ter hand te nemen. De overheid kan er echter ook voor kiezen te vertrouwen op het corrigerend vermogen van non-profits, of deze zelfs een duwtje in de rug geven. In de praktijk komt dat dan veelal neer op fiscale vrijstellingen voor donaties, of lagere belastingtarieven. De overheid zou zelfs over kunnen gaan op een algemeen geldend winstverbod, zodat alleen non-profits de markt bevolken. Tot voor kort was dit het geval in de zorgsector in Nederland (zie Hers en Wijnker, 2004).

In zijn algemeenheid is moeilijk vast te stellen of bevoordeling van non-profits door de overheid gewenst is, zeker zolang empirie schaars is. De overheid ziet zich hierbij geconfronteerd met twee lastige dilemma's. Het eerste dilemma heeft te maken met het succes van non-profits. Non-profits moeten daadwerkelijk 'een verschil' maken ten opzichte van winst-

gerichte bedrijven. Dit betekent dat ze succesvol moeten zijn in het aantrekken van *donated labour* en *rents capture* niet of nauwelijks mag optreden. De vraag is vervolgens, of de overheid in die omstandigheden non-profits zou moeten ondersteunen: hoe groter het succes van non-profits namelijk is, hoe groter de kans op afroming door winstgerichte ondernemers en werknemers zónder missie. Evenzo is niet gegarandeerd dat extra arbeidsplaatsen in de non-profitsector bevolkt zullen worden door intrinsiek gemotiveerde werknemers. Kortom: non-profits moeten een verschil maken, maar teveel succes kan weer leiden tot afroming.

Het tweede dilemma voor de overheid is die van verdringing van private donaties en *donated labour*. Uit Amerikaanse studies blijkt dat overheidssteun bij burgers de geneigdheid om aan non-profits een steentje bij te dragen (zowel in geld als in *natura*) grotendeels wegneemt. Vooral wanneer de inzet van *donated labour* vermindert is dit mogelijk kwalijk, omdat de inzet van intrinsiek gemotiveerde werknemers relatief efficiënt kan zijn. Ondersteunend beleid kan dus averechts werken. Voor de Nederlandse non-profitsector als geheel is mogelijk ook sprake van een dergelijk effect: aangezien de financiering van non-profits grotendeels loopt via de overheid, lijkt zo als vanzelf er minder ruimte te zijn voor donaties (zie Sectie 2).

Case studie: de kinderopvangsector

De omvang van de kinderopvangsector

De Nederlandse kinderopvangsector laat een forse groei zien, van 94.000 plaatsen in 1998 tot 207.000 plaatsen in 2004 (Research voor Beleid, 2005). In 2003 werkten circa 45.000 betaalde personen in de kinderopvang, met daarnaast circa 14.000 vrijwilligers. Het aantal vrijwilligers is aanmerkelijk lager dan dat in 2002, met 22.000 vrijwilligers. Enerzijds kan dit het gevolg zijn van een verdere professionalisering van de beroepsgroep (meer regulering en opleidingseisen). Anderzijds zou een trendmatige afname van het aantal non-profits in de sector hieraan bij kunnen dragen. Zo daalde het aandeel van non-profits van 81% in 1999 tot 46% in 2006; het is mogelijk dat hiermee het werende effect van vrijwilligers ook is afgenomen.¹⁰

Relevante marktfaalens

De markt voor kinderopvang kent in beginsel twee marktfaalens die de kwaliteit en kwantiteit van de dienstverlening kunnen ondermijnen: externe effecten (kinderopvang als 'publiek goed') en informatie-asymmetrie (ouders kunnen de kwaliteit van kinderopvang slechter beoordelen dan de aanbieders van kinderopvang). Externaliteiten van kinderopvang spelen vooral als gevolg van belastingheffing door de overheid: de keuze voor kinderopvang gaat gepaard met de keuze om (meer) te gaan werken, met als gevolg meer belastingontvangsten voor de overheid. De oplossing ligt derhalve voor de hand: kinderopvangsubsidies om de kosten en baten beter in balans te brengen. Dit is in de praktijk ook het geval. Informatie-asymmetrie komt er op neer dat ouders niet alle aspecten van kwaliteit kunnen waarnemen. Voor sommige onderdelen is dat nog wel mogelijk, met name de 'structuurkenmerken': de ruimte, meubilering of veiligheid op de kinderopvangplaats. Deze vorm is dus oplosbaar via regulering en toezicht.¹¹ Moeilijker waarneembaar zijn de zogenaamde 'proceskenmerken': de interactie tussen het kind en de leiders, of de activiteiten die de ontwikkeling stimuleren. Zonder een oordeel van de klant hebben de kinderopvangorganisaties geringe prikkels om goede kwaliteit op deze aspecten te leveren. Op langere termijn zouden slechte scores weliswaar ten koste kunnen gaan van de reputatie van kinderopvanginstellingen, maar die bevindingen zullen dan veelal grotendeels achterhaald zijn.

De gevolgen van informatie-asymmetrie kunnen twee gezichten aannemen: die van 'moreel gevaar' en 'averechte selectie'. Moreel gevaar houdt in dat aanbieders van kinderopvang op moeilijk waarneembare kwaliteit gaan bezuinigen - dit wordt immers niet of nauwelijks afgestraft door een lagere vraag. Averechte selectie impliceert dat er niet of nauwelijks plaats is voor aanbieders die gespecialiseerd zijn in het leveren van een hoge kwaliteit. Voor zowel moreel gevaar als averechte selectie kan hetzelfde resultaat gelden: de gemiddelde kwaliteit van de dienstverlening neemt af.

¹⁰ Deze statistieken van aandelen non-profits zijn ontleend aan het Algemeen Bedrijfsregister van het CBS.

¹¹ In Nederland doet het Nederlands Consortium Kinderopvang Onderzoek (NCKO) onderzoek naar de kwaliteit van de kinderopvang, met als doel beter toezicht daarop (zie SZW (2006)).

Relatieve prestaties van non-profits in Noord-Amerika

Gelden non-profitorganisaties als antwoord op het kwaliteitsfalen van de markt van kinderopvang? In theorie zouden non-profits minder gevoelig moeten zijn voor moreel gevaar. De non-profitstatus derhalve zou een signaal kunnen geven dat hogere kwaliteit geboden wordt, aan zowel ouders als werknemers. Mocan (2001) vindt daarentegen voor de VS dat ouders de non-profitstatus van kinderopvangorganisaties niet of nauwelijks associëren met een hogere kwaliteit. Malani en Guy (2005) stellen dat Amerikaanse non-profitkinderopvangbedrijven zelden reclame voor hun non-profitstatus maken in de 'Gouden Gids' of in advertenties.

Kennelijk speelt de signaalwerking van de non-profitstatus voor wat betreft de kwaliteit van kinderopvang dus geen belangrijke rol aan de vraagkant van de markt. Betekent dit ook dat non-profits in werkelijkheid geen hogere kwaliteit leveren dan winstgerichte bedrijven? Het antwoord op deze vraag lijkt sterk situatiegebonden. Zo vinden Mocan (1995), Morris en Helburn (2000) en Blau en Mocan (2002) op basis van een studie in vier Amerikaanse staten geen significante verschillen tussen beide rechtsvormen. Daarbij maken Morris en Helburn (2000) onderscheid tussen goed waarneembare kwaliteit (zoals meubilair, inrichting, speelruimte) en voor de ouders moeilijk waarneembare kwaliteit (zoals supervisie door leidsters, leeractiviteit, maaltijden). Non-profits en winstgerichte bedrijven blijken op beide typen indicatoren hetzelfde te scoren. Een uitzondering vormt de staat *North Carolina*, waarin de kwaliteitsregulering door de lokale overheid aanmerkelijk geringer is dan in de andere drie staten. In dat geval is er kennelijk meer ruimte voor non-profits om betere kwaliteit te leveren. Cleveland en Krashinsky (2004) vinden voor Canada dat de kwaliteit van non-profits gemiddeld 10% hoger ligt dan de kwaliteit van for-profits, gecorrigeerd voor inkomen, kosten en karakteristieken van de ouders. In weer een andere studie vinden Cleveland en Krashinsky (2005) dat dit kwaliteitsverschil samenhangt met de omvang van de (lokale) markt: verschillen zijn het grootst in relatief grote markten (meer dan 15 duizend kinderen). De onderzoekers concluderen daarom dat non-profits alleen dan zich kunnen onderscheiden met een hoge kwaliteit.

De studies laten ook zien dat non-profitorganisaties zich relatief vaak richten op andere segmenten van de markt dan for-profits, te weten moeilijk opvoedbare of gehandicapte kinderen (Cleveland en Krashinsky, 2004), kinderen van laagopgeleide ouders (Blau and Mocan, 2002) en kinderen van gezinnen met een laag inkomen (Blau and Mocan, 2002; Morris and Helburn, 2000). Gezinnen met een modaal inkomen die betaalbare zorg zoeken vinden vooral de weg naar for-profits. Families met hoge inkomens kiezen daarentegen weer liever voor non-profits (zie Morris and Helburn, 2000).

Relatieve lonen

Hoe efficiënt zijn non-profits? En betalen non-profits hogere of lagere lonen dan winstgerichte bedrijven? Het antwoord op de eerste vraag is in de empirische literatuur tamelijk eenduidig: non-profits maken voor kinderopvang ongeveer dezelfde kosten, ook als gecorrigeerd wordt voor kwaliteitsverschillen (zie Mocan, 1995 en Blau en Mocan, 2002). Het antwoord op de tweede vraag is in het algemeen ook eenduidig, maar de interpretatie is lastiger. Non-profits in de kinderopvang betalen namelijk duidelijk hogere salarissen, gecorrigeerd voor het opleidings- en functieniveau van werknemers (zie Mocan, 1995; Mocan en Terkin, 2000; Blau en Mocan, 2002; Cleveland en Krashinsky, 2004). Ook hebben werknemers in non-profitorganisaties betere arbeidsvoorwaarden.

Wat betekent dit? Ten eerste zou sprake kunnen zijn van inefficiëntie: de voordelen die de non-profitstatus biedt - belastingvrijstellingen, donaties, enzovoort - zouden kunnen worden afgeroomd door het management en werknemers ('rents capture'). Preston (1988) vindt aanwijzingen hiervoor: in markten met weinig concurrentie, en daardoor hogere rents, ziet hij namelijk dat de loonpremie voor non-profits oploopt. De tweede verklaring is positiever van aard. Cleveland en Krashinsky (2004) beargumenteren namelijk dat de loonpremie voor non-profits nodig is om een hogere kwaliteit te kunnen leveren: hoe hoger het loon, hoe beter werknemers hun best zullen doen om kwaliteit te leveren. De onderzoekers stellen dan ook dat na correctie voor kwaliteitsverschillen de loonpremie van non-profits feitelijk vervalt. Kortom: extra kwaliteit heeft een prijskaartje, ook in de non-profitsector. Dit brengt ons vanzelf op de rol van *donated labour*.

Verwacht mag worden dat *donated labour* een drukkend effect heeft op de lonen bij non-profits in de kinderopvang. Benz (2005) vindt dat werknemers in de gehele non-profitsector - na correctie voor primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden - meer voldoening halen uit hun werk dan bij *for-profits*. Daarnaast vinden Mocan en Terkin (2000) bewijs voor een drukkend effect op lonen van *donated labour*: werknemers die aangeven hun werk zeer belangrijk te vinden hebben een salaris dat twee tot vijf procent lager ligt dan die van andere werknemers. Dit combinerend lijkt het er dus op dat *donated labour* in de non-profitsector leidt tot lagere lonen. Daar tegenover staat het effect van rents capture, met als gevolg juist hogere lonen in de non-profitsector. De empirie voor de VS en Canada suggereert dat deze laatste twee effecten dominant zijn.

Zijn er beleidsimplicaties?

Al met al leert de Angelsaksische literatuur ons dat non-profits in de kinderopvang mogelijk een 'verschil maken'. Zo zijn er aanwijzingen dat kwaliteitsfalens belangrijk zijn, dat vooral laagopgeleide ouders hier gevoelig voor zijn, en dat non-profits zich ook richten op marktsegmenten met achterstandsgroepen. Daarnaast kunnen non-profits hogere kwaliteit bieden in markten met geringe kwaliteitsregulering van de overheid, en in grotere markten weten ze zich te onderscheiden van winstgerichte bedrijven als het gaat om de kwaliteit van dienstverlening. Tot slot zijn er lichte aanwijzingen voor *donated labour* in de kinderopvangsector: werknemers die veel (intrinsieke) waarde aan hun werk te hechten, hebben lagere lonen.

Het voorgaande illustreert dat onder zekere voorwaarden de schakel tussen non-profits en *donated labour* daadwerkelijk kan leiden tot hogere kwaliteit in de kinderopvangsector, al dan niet gericht op bepaalde doelgroepen. Hieruit kunnen we echter niet concluderen dat non-profits daarmee ook steun van de overheid verdienen, of zelfs een algemeen winstverbod zou moeten gelden en derhalve alleen nog non-profits op de markt zouden moeten worden toegelaten. In veel situaties blijken non-profits voor wat kwaliteit betreft zich namelijk ook juist niet, of negatief te onderscheiden van winstgerichte bedrijven. Derhalve is het de vraag welke organisatie in welke situatie daadwerkelijk een verschil maakt. Zonder voldoende

zicht daarop is het risico aanzienlijk dat steun van de overheid leidt tot rents capture. Het winstverbod is een noodzakelijke, maar geen voldoende voorwaarde voor het bestrijden van marktvalens. Anders gesteld: het risico is aanzienlijk dat sommige non-profits zich toch als for-profit zullen gedragen door hogere lonen te betalen.

Besluit

Non-profits zijn een belangrijke katalysator van vrijwilligerswerk of *donated labour*. Dit geldt zeker voor Nederland, waar de non-profitsector relatief omvangrijk is. Non-profits en *donated labour* gaan vooral goed samen als sprake is van een eenduidige, geloofwaardige missie: betere kwaliteit of bredere toegankelijkheid van dienstverlening. De ervaringen in de kinderopvangsector in Noord-Amerika leren dat onder sommige omstandigheden, bijvoorbeeld staten met geringe regulering, non-profits inderdaad een dergelijke missie gestalte kunnen geven. Tegelijkertijd kunnen non-profits gevoelig zijn voor de verleiding om het voordeel waarover zij mogelijk beschikken ten opzichte van winstgerichte bedrijven deels voor zichzelf aan te wenden, in de vorm van hogere lonen bijvoorbeeld.

Of non-profits daadwerkelijk een verschil maken is vooral een empirische kwestie. Voor de Nederlandse situatie biedt dit verscheidene interessante mogelijkheden voor onderzoek. Dit geldt behalve voor de kinderopvangsector ook voor de sectoren cultuur en recreatie, onderwijs en zorg. De uiteindelijke vertaalslag naar overheidsbeleid is echter een complexe gelegenheid. Stel dat non-profits inderdaad betere kwaliteit leveren dan for-profits. Ogenscheinlijk zouden non-profits daarom overheidssteun kunnen verdienen; dit alles in de verwachting dat zij die steun zullen benutten om hun kwaliteit verder te verbeteren. De vraag is echter of dit niet averechts kan werken. Ten eerste zijn er kapers op de kust - ondernemers en werknemers zonder missie - die mee willen liften op de voordelen die de overheid dan biedt. Ten tweede bestaat het gevaar dat *donated labour* zich terug trekt.

Het is dus niet eenvoudig aan te geven of en wanneer de overheid non-profits zou moeten bevoordelen. Wellicht is meer winst te halen door de transparantie van prestaties op gemengde markten te verbeteren.

Momenteel zijn de prestaties van non-profits en profits in Nederland, bijvoorbeeld in het onderwijs en de kinderopvang, slechts in geringe mate inzichtelijk gemaakt. De signaalwerking van non-profits is daarmee beperkt: hoe kunnen non-profits aan hun klanten en werknemers duidelijk maken dat ze daadwerkelijk een verschil maken? Meer transparantie kan ook disciplinerend werken naar winstgerichte bedrijven, die niet teveel achter kunnen blijven bij non-profits.

Een interessant aspect is ook de relatie tussen overheidsfinanciering, non-profits en vrijwilligerswerk. In West-Europese landen zijn non-profits in belangrijke mate aangewezen op overheidsfinanciering. Dit suggereert dat de non-profitsector

door deze overheden wordt benut bij de productie van (semi-)collectieve goederen, hetgeen deze vorm van marktfalen probeert te corrigeren. Overigens kan overheidsfinanciering ook gepaard gaan met nieuwe vormen van overheidsfalen zoals crowding out van vrijwilligerswerk en private donaties, en daarmee zouden non-profits hun oorspronkelijke karakter verliezen. Welke van de twee effecten het belangrijkste is, is op voorhand niet te zeggen. Het grote belang van vrijwilligerswerk en de complexe relatie tussen non-profits, verstatelijking en vrijwilligerswerk rechtvaardigt wel de conclusie dat verder onderzoek bij voorkeur op microgegevens noodzakelijk is.

Referenties

- Ben-Ner en B. Gui (1991). *The Theory of Nonprofit Organizations Revisited*, in: Anheier, H. K., Ben-Ner, Avner (eds.), *The Study of the Nonprofit Enterprise: Theories and Approaches*, New York, Kluwer Academic/Plenum Books, 2003, 3-26.
- Benz, M. (2005). *Not for the Profit, but for the Satisfaction? - Evidence on Worker Well-Being in Non-Profit Firms*, *Kyklos*, 58 (2), 155-176.
- Blau, D.M. and H.M. Mocan (2002). *The supply of quality in child care centers*, *The Review of Economics and Statistics*, vol. 84, no. 3., 483-496.
- Bovenberg, A.L. en R.H.J.M. Gradus (2001). *De economie van moeder Theresa*, *Economisch-Statistische Berichten*, 86 (4315), 516-518.
- Burger, A. en P. Dekker (ed.) (2001). *Noch markt, noch staat*, SCP, Den Haag.
- Cleveland, G. and M. Krashinsky (2004). *The quality gap: A study of nonprofit and commercial child care centres in Canada*, Working Paper, University of Toronto at Scarborough.
- Cleveland, G. and M. Krashinsky (2005). *The nonprofit advantage: Producing quality in thick and thin child care markets*, Working Paper, University of Toronto at Scarborough.
- Glaeser, E.L. en A. Schleifer (2001). *Not-for-profit entrepreneurs*, *Journal of Public Economics*, 81, 99-115.
- Grabowski, D.C. en R.A. Hirth (2003). *Competitive spillovers across non-profit and for-profit nursing homes*, *Journal of Health Economics*, 22, 1-22.
- Hardin, Garrett (1968). *'The Tragedy of the Commons'*, *Science*, 162, 1243-1248.
- Heinrich, C.J. (2000). *Organizational Form and Performance: An Empirical Investigation of Nonprofit and For-Profit Job-Training Service Providers*, *Journal of Policy Analysis and Management*, 19, 233-261.
- Hers, J.F.P. en C.G.A. Wijnker (2004). *Leidt winststreven in de zorg tot welvaartswinst*, *Tijdschrift voor Openbare Financiën*, 36, 163-172.
- Malani, A. and G. David (2005). *Forget quality: Do nonprofits even signal their status?*, University of Virginia John M. Olin Program in Law and Economics Working Paper Series 21.
- Mitchell, L. (2002). *Differences between community owned and privately owned early childhood education and care centers: A review of the evidence*, NZCER Occasional Paper 2002/2.
- Ministerie van SZW (2006). *Nieuwsbrief kinderopvang*, nr. 4., Den Haag.
- Mocan, H.N. (1995). *The child care industry: Cost functions, efficiency, and quality*, NBER Working Paper 5293.
- Mocan, H.N. (2001). *Can consumers detect lemons? Information asymmetry in the market for child care*, NBER Working Paper 8291.
- Mocan, H.N. and E. Terkin (2000). *Nonprofit sector and part-time work: An analysis of employer-employee matched data of child care workers*, NBER Working Paper 7977.
- Morris, J.R. and S.W. Helburn (2000). *Child care centre quality differences: The role of profit status, client preferences, and Trust*, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29, 377-399.
- Preston, A.E. (1988). *The effects of property rights on labor costs of nonprofit firms: An application to the day care industry*, *The Journal of Industrial Economics*, 36, 337-350.
- Research voor Beleid, (2005). *Het aanbod van kinderopvang eind 2004*.
- Vyrastekova, J., S. Onderstal en P. Koning (2006). *Team incentives in public organisations*, CPB Discussion Paper 60, Den Haag.

Vereniging zoekt: woorden en/of daden

Kansen en bedreigingen bij toekomstige inzet van leden in verenigingen

3

Pallas Lam
MARIKE KUPERUS

1. Inleiding

Het onderzoek *The tragedy of the commons en het Nederlandse vrijwilligerswerk* vertrekt vanuit de gedachte dat vrijwilligerswerk gezien kan worden als een collectieve bron. Dit artikel over de inzet van leden in verenigingen richt zich op de tweede vraag *Wat is goed vrijwilligersmanagement op de lange termijn?*, en dan in het bijzonder op de situatie in verenigingen.

Verenigingen hebben een aantal specifieke kenmerken (Kuperus 2005):

- Verenigingen hebben een achterban van bij naam bekende (en betalende) leden. Dit kunnen personen zijn, maar ook organisaties.
- Verenigingen brengen mensen met een gedeelde eigenschap, belang of ideaal bij elkaar. De leden hebben baat bij het samenvoegen van hun persoonlijke belangen tot een collectief belang. Het lidmaatschap van een vereniging geeft uiting aan een betrokkenheid bij een bepaalde gedeelde waardeoriëntatie.
- Het formele eigenaarschap van de vereniging ligt bij de leden, die daardoor (in meer of mindere mate) gezamenlijk besluiten over de koers van de organisatie. Minimaal via een getrapte inspraak in een ledenraad, maar over het algemeen veel intensiever via lokale en of regionale bestuurslagen.
- Verenigingen vervullen een vertegenwoordigende rol en treden op als gesprekspartner en belangenbehartiger namens de hele doelgroep.

Verenigingen zijn grootgebruikers van vrijwillige inzet. In alle verenigingen zijn de leden betrokken bij de besluitvorming. Daarnaast is er in heel veel verenigingen sprake van de inzet van leden bij het realiseren van de doelen. Verenigingen vormen voor burgers een kanaal om hun betrokkenheid bij de maatschappij vorm te geven. Voor de samenleving zijn verenigingen een kostbaar democratisch netwerk van initiatieven, maatschappelijke activiteit en polderoverleg. Goed functionerende verenigingen vormen een vitaal maatschappelijk middenveld en zijn nodig voor een democratische en leefbare samenleving. Ondanks het feit dat verenigingen vrijwilligers kunnen werven onder meer betrokken mensen, zien we dat juist ook deze organisaties worstelen met de inzet van vrijwilligers en het betrekken van de achterban.

1.1. De vereniging en de hulpbron

Bij het werven en aansturen van vrijwilligers is er vanuit de aard van de organisatie een belangrijk verschil tussen verenigingen en andere vrijwilligersorganisaties (meestal stichtingen): waar stichtingen hun vrijwilligers werven onder de hele bevolking, maken verenigingen bijna uitsluitend gebruik van het reservoir aan vrijwilligers uit de eigen achterban.

Vrijwilligers in verenigingen zijn meestal de eigen leden. Veel verenigingen hebben hun bedenkingen om 'externen' als vrijwilliger in te zetten. De voorzitter, de penningmeester maar ook de redactie van het verenigingsblad worden gezocht onder de eigen ledenpopu-

latie (of dat nu journalisten, whiplashpatiënten of voetballers zijn). De gedeelde identiteit speelt hierbij een rol. Daarnaast is vrijwillige inzet in verenigingen vaak vervlochten met betrokkenheid met en invloed op de organisatie: 'Als je wilt meebeslissen, dan moet je ook meedoen.'

Verenigingen vissen dus in eigen vijver. Vrijwilligerswerk is hier dus min of meer 'geprivatiseerd' (zie Gradus et al., elders in deze VIO). Goed of slecht vrijwilligersmanagement heeft direct invloed op het vrijwilligerspotentieel van verenigingen. Bij misbruik of verwaarlozing vervuilen verenigingen hun eigen vijver en ondervinden ze zelf het meeste last van de gevolgen. Dit verschijnsel maakt het interessant om bij de verkenning van de toekomst van vrijwillige inzet ook specifiek de situatie en ontwikkeling in verenigingen onder de loep te nemen. Het feit dat veel verenigingen constateren dat de binding en daarmee ook de inzet van leden aan verandering onderhevig is, maakt het des te relevanter (De Hart, 2005).

Eenzijds zijn veel verenigingen zoekende naar nieuwe vormen van betrokkenheid en inspraak (een vorm van modern eigenaarschap). Anderzijds moeten ze - met inzet van beperkte middelen - werken aan de doelen van de vereniging. Keuzes op deze beide gebieden hebben direct gevolg voor de inzet van vrijwilligers.

1.2. Vraagstelling en werkwijze

De centrale vraagstelling is als volgt geformuleerd:

In welke mate is een duurzame inzet van het vrijwilligerspotentieel een issue in verenigingen?

In hoeverre maken verenigingen hierbij bewust gebruik van het onderscheid tussen inzet in de verenigingsdemocratie en bij de uitvoering?

We willen meer te weten komen over de strategieën die verenigingen toepassen om het potentieel onder hun leden te mobiliseren als vrijwilliger en hun ervaringen daarbij. Naar aanleiding van deze inzichten formuleren we conclusies en aanbevelingen over welke manieren van omgaan met vrijwilligers kunnen bijdragen aan modern eigenaarschap en duurzaam vrijwilligerswerk in verenigingen.

De centrale vraagstelling is uitgewerkt in een aantal literatuuronderzoeken:

1. Welke *kenmerken* heeft vrijwillige inzet in verenigingen (paragraaf 2)?
2. Welke functies heeft vrijwillige inzet voor verenigingen (paragraaf 3)?
3. Welke strategieën hanteren verenigingen voor het benutten van vrijwillige inzet (paragraaf 4)?

Het empirisch onderzoek is gebaseerd op vier landelijke belangenverenigingen met een combinatie van serviceverlening aan de eigen achterban en behartiging van hun collectieve belangen.

Er zijn interviews gehouden met beroepskrachten van een viertal belangenverenigingen waarbij onze inzichten uit literatuur, praktijk en de vraagstelling van dit onderzoek zijn getoetst. In dit artikel zijn verkorte versies van de casebeschrijvingen opgenomen.

2. Kenmerken van vrijwillige inzet in verenigingen

Vrijwillige inzet in verenigingen heeft bijzondere kenmerken en is complex. Die complexiteit zit onder andere in de verenigingsvorm zelf, waarbij zeggenschap breed in de organisatie verankerd is, terwijl belangen en betrokkenheid van leden sterk kunnen verschillen. Om het karakter van vrijwilligerswerk in verenigingen te begrijpen, gaan we nader in op een viertal kenmerkende principes bij de inzet van vrijwilligers in de vereniging:

- Ledenmanagement als dominante managementstijl
- Verschillende doelen op private, publieke en markt-domein;
- Verschillende kernprocessen
- Vervlechting besluitvorming en uitvoering

2.1. Ledenmanagement als dominante managementstijl

Verenigingen werken in vergelijking met overige vrijwilligersorganisaties met een ander aansturingsprincipe van vrijwillige inzet. Meijs en Hoogstad maken daarvoor een onderscheid tussen programmamanagement en ledenmanagement (Meijs en Hoogstad, 2000). Bij ledenmanagement staan de vrijwilligers centraal, zij bepalen met elkaar wat er moet gebeuren en hoe. De mogelijkheden en beperkingen van vrijwilligers bepalen welke activiteiten de organisaties onderneemt. In verenigingen is ledenmanagement het dominante principe.

Bij programmamanagement bepalen de doelen en taken van de organisatie welke vrijwilligers er nodig zijn. Er worden eisen gesteld aan het functioneren van de vrijwilliger en de organisatie dient te voorzien in wat nodig is om het werk goed uit te kunnen voeren. Als vrijwilligers niet bij het werk en de organisatie passen, neemt men afscheid van elkaar. Vanuit de behoefte meer bedrijfsmatig te werken, streven veel verenigingen ernaar een deel van de uitvoering meer volgens deze lijn vorm te geven. De relatie tussen vrijwilliger en organisatie verschilt bij ledenmanagement en programmamanagement van elkaar. Ledenmanagement gaat uit van een grote betrokkenheid van vrijwilligers bij de organisatie. Een organisatie waarin de onderlinge bekendheid groot is en waardering wordt uitgedrukt op basis van het aantal 'dienstjaren', zal niet makkelijk mensen opnemen die tijdelijk een klus komen doen. Ook het type aansturing dat gevraagd wordt bij programmamanagement is lastig te realiseren in een omgeving waarin ledenmanagement dominant is.

2.2. Combinatie van verschillende organisatiedoelen

In het propellermodel dat Tack (Tack en Beusman, 2002) heeft ontwikkeld voor beroeps- en brancheorganisaties, zien we dat verenigingen actief zijn op verschillende domeinen tegelijk. Tack onderscheidt als functiegebieden voor verenigingen: strategisch belangen positioneren tegenover andere partijen, collectief

Figuur 1. Tegenstrijdige opdrachten



organiseren van de aangesloten leden, en leveren van service waar individuele leden van profiteren. Belangenverenigingen krijgen daarmee een drievoudige en soms tegenstrijdige opdracht van hun achterban:

- *Zorg dat wij groot en belangrijk worden*
 Voor het realiseren van de doelstelling is het van belang dat de vereniging groot en belangrijk wordt. Om groot te worden moeten zich meer leden aansluiten. De diversiteit van de leden neemt toe.
- *Vertegenwoordig onze collectieve belangen*
 Groter worden betekent dat er ook andere belangen mee gaan spelen. Met een grotere vereniging moeten dus compromissen worden gezocht tussen meerdere deelbelangen.
- *Strijd voor ons maatschappelijke ideaal*
 Veel belangenorganisaties hebben, behalve het directe belang van de achterban, ook een algemeen ideaal: een politieke of religieuze overtuiging. Tussen dit algemene ideaal en het (eigen)belang van de achterban kan ook een spanningsveld bestaan. (Iedereen wil terug naar de natuur, maar niemand wil lopen...)

Een belangenvereniging kan door deze drie tegenstrijdige opdrachten knel komen te zitten. Er is altijd wel één doelstelling die onder druk staat of niet wordt gehaald. Inzet op de ene opdracht leidt vrijwel automatisch tot water bij de wijn in een andere. Als hiermee de opdracht aan de organisatie onduidelijk is, is aansturen van vrijwilligers en richting geven aan de activiteiten die door vrijwilligers worden uitgevoerd ook moeilijk.

2.3. Combinatie van verschillende kernprocessen

Handy deelt vrijwilligersorganisaties in aan de hand van hun kernproces in campaigning (belangenorganisaties), mutual support (voor-ons-door-ons organisaties) en service delivery (dienstverlenende organisaties) (Handy, 1988). Elk van die kernprocessen vraagt een eigen manier van organiseren, motiveren en aansturen van vrijwilligers (Kuperus, 2005):

- *Diensten verlenen*
 Dienstverlenende activiteiten kunnen tamelijk bedrijfsmatig functioneren. Vrijwilligers worden gemotiveerd door de dienst die ze aan een ander

kunnen verlenen. Kwaliteit van dienstverlening, trots op resultaten, een klantgerichte externe focus is in dit type organisatie te verwachten. Men wil zeker niet teveel tijd kwijt zijn aan organisatorische ballast. Hiërarchie en duidelijke werkafspraken worden dus in een dienstverlenende vrijwilligersorganisatie op prijs gesteld. Programmamanagement, zoals hiervoor beschreven, is de meest aangewezen aansturing.

- *Campagne voeren*

Bij campagneorganisaties trekt de feitelijke belangenbehartiging mensen die zich verenigen op hun eigen ideaal. Het strijdbare karakter van dit kernproces vertaalt zich ook in de interne omgangsvormen. Ruimte voor discussie over dat ideaal en de te volgen strategie is belangrijk. Hiërarchie ligt hier dus lastiger. Goede besluitvormingslijnen en een cultuur van partijdiscipline over gemaakte afspraken zijn meer geschikt. Meijs (2004) stelt dat zowel programma- als ledenmanagement logisch zijn in campagneorganisaties.

- *Samen zijn*

Een voor-ons-door-ons organisatie is vooral intern gericht. Mensen vinden elkaar daar op de gedeelde situatie. Externe profilering is niet zo belangrijk, er is meer ruimte voor diversiteit in activiteiten en werkwijze. Samen doen, betrokkenheid, gezelligheid zijn de belangrijkste waarden. Besluitvorming gaat meer volgens de consensus en kan in uitvoering weer allerlei afwijkingen kennen. Ledenmanagement als aansturing is hierbij het meest logisch.

In veel verenigingen worden gelijktijdig twee of drie typen kernprocessen uitgevoerd. Dit is soms al vanaf het begin in de statutaire doelstelling zichtbaar. De combinatie van meerdere kernprocessen kan ook een gevolg zijn van een ontwikkeling van de organisatie. De combinatie van deze verschillende opdrachten en kernprocessen maakt het management van vrijwillige inzet complex (zie ook Handy, 1988).

2.4. Vermenging van uitvoeren en besluiten

In een vereniging besluit de democratie over het beleid. Op hoofdlijnen of in detail bepaalt de verenigingsraad of Algemene Ledenvergadering de doelen, de strategie en de concrete activiteiten. Vervolgens wordt het bestuur verantwoordelijk voor de uitvoering. Die uitvoering kan worden uitbesteed aan

kaderleden en vrijwilligers in de afdelingen, aan een werkorganisatie met beroepskrachten of aan een combinatie van beide. Uiteindelijk legt het bestuur opnieuw aan de Algemene Ledenvergadering verantwoording af over het gevoerde beleid en de bestede middelen.

Echter, het principe van ledenmanagement maakt dat actieve leden veel vrijheid van handelen hebben en ook claimen. Als het afgesproken beleid niet strookt met de eigen opvatting, of als door actuele ontwikkelingen aanpassingen nodig worden geacht, vaart een regio of afdeling al snel een eigen koers. Er ontstaat een complexe hiërarchie:

- De vrijwilliger is via de democratie als gewoon lid, of als lid van een democratisch orgaan indirect de aanstuurder van de beroepskracht.
- De beroepskracht is in de uitvoering van beleid en activiteiten de aanstuurder van de vrijwilliger.
- Het kaderlid is als lid van de verenigingsdemocratie 'klant' of opdrachtgever van de beroepskracht bij diens ondersteuning van de democratie (bijvoorbeeld bij secretariële taken, of beleidsvoorbereiding).

Het is voor een algemeen bestuur of voor beroepskrachten daarmee niet gemakkelijk nieuw beleid door te voeren of andere afspraken te handhaven. De discipline om een genomen besluit uit te voeren, is lastig af te dwingen. In de praktijk worden grote afwijkingen getolereerd. Deze interferentie tussen verenigingsdemocratie en uitvoering is het sterkst bij verenigingen waarbij enerzijds sprake is van een zware verenigingsdemocratie (met veel invloed op de korte termijn en uitvoerende details) en anderzijds een werkorganisatie, ingericht met beroepskrachten van wie zelfstandigheid en initiatief wordt verwacht.

In het volgende hoofdstuk gaan we in op de betekenis van vrijwillige inzet voor verenigingen en de aanknopingspunten voor verschillende toekomststrategieën.

3. Twee functies van vrijwillige inzet

Vrijwillige inzet heeft voor een vereniging twee te onderscheiden functies. Vrijwilligers zijn voor de vereniging enerzijds een menselijke hulpbron, anderzijds een legitimatie van de koers die de vereniging vaart.

3.1. Vrijwillige inzet als menselijke hulpbron

Er bestaan verenigingen die uitsluitend werken met betaalde krachten, maar het overgrote deel van de verenigingen in Nederland heeft vrijwilligers. De meeste verenigingen hebben simpelweg het geld niet om het werk te betalen. De keuze om (voor een deel van het werk) vrijwilligers in te zetten, maakt het mogelijk om met relatief bescheiden middelen toch veel werk te verzetten. De relatief makkelijke toegang tot een ledenachterban, die bovendien per definitie sympathie voor de doelstelling heeft, maakt de keuze voor vrijwilligers uit eigen geleding voor de hand liggend. In bepaalde gevallen kiezen organisaties ook voor de inzet van hun leden als vrijwilliger, omdat zij beschikken over een bepaalde ervaringsdeskundigheid (zoals lotgenotencontact in patiëntenorganisaties, of coaching van starters door meer ervaren beroepsbeoefenaren in beroepsverenigingen). Deze manier van inzet van leden heeft de betekenis van onbetaalde arbeid. In principe kan het ook worden verricht door niet-leden of betaalde krachten.

Hoewel recente onderzoeken (Breedveld e.a., SCP 2006) uitwijzen dat het aantal vrijwilligers in Nederland redelijk stabiel is gebleven, ervaren verenigingen een tekort aan vrijwilligers. Verenigingen hebben in het bijzonder vaak moeite om vrijwilligers te vinden voor met name taken die op het gebied van bestuur en organisatie liggen (De Hart, 2005 en De Witt, 2005).

In het SCP-onderzoek *Vrijwilligersorganisaties onderzocht* (Devilee, SCP 2005) worden verschillende oorzaken genoemd voor het tekort aan vrijwilligers. Op het niveau van individuele vrijwilligers zien we een toenemende tijdsdruk door de combinatie werk, privé en sociale verplichtingen; de tendens om vrijwilligerswerk uit te stellen tot de derde levensfase; een mentaliteitsverschil tussen de oudere en jongere generaties doordat zij te maken hebben gehad met andere socialisatieprocessen.

Op het niveau van de organisatie kan het imago van de organisatie of het type werkzaamheden, maar ook het (gebrek aan) vrijwilligersmanagement mede bepalen of een organisatie makkelijk aan vrijwilligers kan komen of niet.

Ten slotte liggen oorzaken ook op het niveau van de omgeving. Terugtrekkende overheid en afbouw van de

verzorgingsstaat doen een groter beroep op de zelfredzaamheid en daarmee ook op de vrijwillige inzet van burgers. Tegelijkertijd komen wettelijke en kwaliteitseisen steeds hoger te liggen en verandert de samenleving steeds sneller, waardoor ook het vrijwilligerswerk in een hogere versnelling moet schakelen.

De schaarste aan vrijwilligers bij verenigingen manifesteert zich in een tekort aan capaciteit, en in een tekort aan capaciteiten. In het eerste geval heeft het tekort betrekking op de beschikbaarheid van vrijwilligers qua aantal. Er zijn te weinig mensen om het werk te doen. In het tweede geval hebben organisaties moeite om de expertise en vaardigheden in huis te halen waar de omstandigheden om vragen. Mensen zijn wel bereid om iets te doen voor de organisatie, maar de eisen die gesteld worden aan het werk en het resultaat zijn zodanig dat de vrijwilligers daar niet aan kunnen voldoen.

3.2. Vrijwillige inzet als legitimatie

De tweede betekenis van vrijwillige inzet voor een vereniging is legitimatie van besluitvorming en belangenbehartiging. Deze inzet van leden is vooral van belang bij de voorbereiding en totstandkoming van beleid, zowel intern als extern. Keuzes maken voor bepaalde activiteiten en diensten, voor de inzet van middelen, of over posities en standpunten in belangenbehartiging, vraagt aantoonbare steun vanuit de achterban. Juridisch kunnen bepaalde taken en functies voorbehouden zijn aan leden van de vereniging (bijvoorbeeld leden die zitten hebben in de bondsraad).

De vrijwillige inzet van leden kan de geloofwaardigheid van de vereniging naar de buitenwereld vergroten (bijvoorbeeld in belangenbehartiging en campagnevoering). Deze inzet kan de vorm hebben van deelname aan de verenigingsdemocratische processen, maar ook actieve deelname aan klankbordbijeenkomsten, enquêtes of fora. Als deze vrijwillige inzet ontbreekt, loopt de vereniging op termijn het risico de aansluiting met de achterban te missen in het aanbod aan activiteiten en ook bij de externe belangenbehartiging. Deze inzet van leden kan niet overgenomen worden door betaalde krachten of niet-leden en vraagt betrokkenheid van een brede achterban. Het gaat hierbij feitelijk om het invullen van het gedeelde eigenaarschap van de vereniging.

Voor ledenorganisaties is het benutten van het potentieel aan vrijwillige inzet nog een stukje gecompliceerder, omdat het vrijwilligerswerk vervlochten is met het commitment van hun leden aan de organisatie. Steeds vaker ervaren verenigingen een tanende betrokkenheid van leden, met als symptomen:

- Leden die zich gedragen als consumenten die iets terug willen krijgen voor hun contributie.
- Diversiteit, wat de vereniging herkenbaar maakt voor een pluriforme achterban, maar ook tot verschillende behoeften en ambities van leden leidt.
- Afname van begrip en steun vanuit de achterban voor de externe rol als gesprekspartner en belangenbehartiger.

Over- of ondervertegenwoordiging van bepaalde groepen leden, in het lidmaatschap of het bestuur en besluitvormende organen, kan de legitimiteit van de organisatie onder druk zetten. Veel van de vragen die vanuit verenigingen de laatste jaren bij CIVIQ zijn binnengekomen, betreffen frictie in legitimatie.

4. Strategieën voor benutten vrijwillige inzet

Vrijwilligersmanagement in verenigingen betekent dus dat enerzijds de hulpbron, het potentieel aan menskracht op een effectieve manier benut wordt, anderzijds dat de legitimatie en het gedeelde eigenaarschap van de leden bij de vereniging versterkt wordt. In dit hoofdstuk verkennen we een aantal opties die verenigingen hebben.

4.1. Managen van onbetaalde arbeid

Grofweg vallen er vier strategieën te onderscheiden waarmee verenigingen trachten de schaarste aan vrijwilligers als menselijke hulpbron te bestrijden:

- Afstoten van activiteiten
- Uitbesteden van taken en functies (verlichting vrijwilligerstaken)
- Verplichten van werkzaamheden
- Verbeteren van vrijwillige inzet (vrijwilligersmanagement)

De onderscheiden strategieën sluiten elkaar niet uit. In de praktijk zien we juist vaak twee of meerdere van deze strategieën in combinatie met elkaar.

Afstoten / beperken van activiteiten

Bij de eerste strategie stoot de organisatie een deel van het aanbod af, omdat er geen vrijwilligers zijn die het

kunnen realiseren. Dit zijn meestal diensten of werkzaamheden die het kernproces aanvullen of ondersteunen, bijvoorbeeld schrappen in het aantal evenementen, minder of niet meer uitbrengen van een tijdschrift.

Uitbesteden van taken en functies

De tweede en derde strategie kenmerken zich door vervanging van vrijwillige inzet. Verenigingen kunnen ervoor kiezen om betaalde krachten en/of externe deskundigen de taken van vrijwilligers te laten overnemen. Het gaat dan vooral om taken en functies die noodzakelijk zijn voor de coördinatie en continuïteit van de organisatie (Lam en Popovic, 2004). Het inhuren van secretariaatsbureaus of verenigingsmanagers is daar een voorbeeld van.

Verplichten van werkzaamheden

Niet alle verenigingen hebben de financiële armslag om uit te besteden. Sommige verenigingen kiezen ervoor om vrijwilligerswerk te verplichten. Er zijn sportverenigingen waar leden automatisch ingeroosterd worden voor klussen. Leden die verzuimen, krijgen een boete.

Verbeteren van vrijwillige inzet

De laatste strategie kenmerkt zich door investering in het vrijwilligersmanagement zelf. Het gaat daarbij om slimmer gebruikmaken van de kennis en kwaliteiten in de organisatie: investeren in werven, selecteren, begeleiden en belonen (bijvoorbeeld met accreditatiepunten) van vrijwilligerswerk, enzovoort. Goed vrijwilligersmanagement moet ertoe leiden dat de organisatie een diversiteit aan vrijwilligers weet aan te spreken, dat het werk goed wordt uitgevoerd en dat vrijwilligers meer plezier en voldoening aan hun inzet beleven.

4.2. Managen van gedeeld eigenaarschap

Frictie in de legitimiteit, de bemensing van inspraakorganen en het genereren van ledenbetrokkenheid is minder makkelijk op te lossen dan frictie in de hulpbron aan onbetaalde arbeid. Afstoten noch uitbesteden is een optie. In de praktijk zien we twee strategieën voor het beter benutten van vrijwilligerswerk als legitimatie:

- Integreren van legitimatie (meedoen = meebepalen)
- Organiseren van legitimatie (meedoen (meebepalen)

Integreren van legitimatie

In deze vorm blijft de vrijwillige inzet als hulpbron gekoppeld aan de legitimiteit; wie actief is, heeft toegang tot de democratie. Geïntegreerde legitimiteit houdt in dat verenigingen zich inspannen om een brede, representatieve groep leden te mobiliseren om actief te worden. Dit begint bij een actief ledenwervingsbeleid naar verschillende 'bloedgroepen' in de achterban. Ook bij werving van kaderleden wordt bewust gekeken naar kenmerken als leeftijd, sekse, etnische herkomst, (vakinhoudelijke) discipline enzovoort. Hanteren van een bepaalde verdeelsleutel voor de toekenning van zetels in het bestuur, de ledenraad of andere besluitvormende organen valt ook onder deze strategie. Op deze wijze tracht de organisatie het eigenaarschap van de vereniging en haar maatschappelijke legitimiteit te borgen.

Organiseren van legitimatie

De tweede strategie kenmerkt zich door het loslaten van het streven naar een representatieve samenstelling van de groep actieve leden in de democratie en het zoeken naar alternatieve wegen om de achterban te betrekken, zonder dat dit betekent dat ze in formele besluitvormingsorganen terechtkomen. Op meerdere manieren wordt de inbreng van leden verzameld: werken met themagroepen of wisselende panels over actuele issues, enquêtes en ledenbezoek. Ook worden gegevens uit ledenbestanden en webfora benut voor customer relationship management en andere vormen van gegevensmanipulatie. De verkregen informatie wordt gebruikt voor de interne beleidsontwikkeling, maar ook voor de externe belangenbehartiging en campagnevoering, om de geloofwaardigheid van de vereniging naar de buitenwereld te vergroten.

5. Cases

Bij een viertal verenigingen hebben we onderzocht hoe de organisatie in de praktijk omgaat met vrijwilligers en wat voor effect dat heeft op het eigenaarschap en de duurzaamheid van vrijwillige inzet. Deze verenigingen hebben met elkaar gemeen dat ze landelijk opereren en dat ze verschillende 'bloedgroepen' hebben in hun achterban, die van elkaar verschillen in motivatie voor het lidmaatschap en behoeften en verwachtingen ten aanzien van het verenigingsaanbod. Hun activiteiten bestaan uit een mix van belangenbehartiging en serviceverlening.

5.1. KIVI NIRIA

KIVI NIRIA is de beroepsvereniging van ingenieurs en andere hoger opgeleide technische professionals in Nederland. KIVI NIRIA beschouwt het, als belangenvereniging van ingenieurs, als haar primaire opdracht om continu aandacht te vragen voor de juiste waardering van de rol en betekenis van techniek in onze samenleving. KIVI NIRIA is in 2004 ontstaan uit een fusie tussen de verenigingen KIVI en NIRIA.

Plek en rol van vrijwilligers

In 2006 heeft KIVI NIRIA zo'n 25.000 leden. Binnen de vereniging bestaan - naast elkaar - een aantal geledingen, waarin leden naar eigen keuze kunnen participeren. De vakafdelingen hebben een vaktechnische basis. De regio's kennen een geografische basis. De kringen hebben een multidisciplinaire basis en brengen verschillende soorten ingenieurs bij elkaar aan de hand van een maatschappelijk thema. Sinds 1985 kent KIVI NIRIA ook een aparte afdeling van jonge ingenieurs, genaamd Young KIVI NIRIA.

Al deze geledingen draaien op leden die als vrijwilliger actief zijn. De afdelingsbesturen opereren vrij autonoom en organiseren zelf activiteiten. De leden zijn vertegenwoordigd in een ledenraad, het hoogste orgaan in de vereniging. Zij leveren inbreng op de beleidsvorming en hebben ook een controlerende taak. De ledenraad telt 60 zetels. Het hoofdbestuur, bestaande uit vrijwilligers, voert de algehele leiding over de vereniging. KIVI NIRIA heeft een aantal beleidsadviserende organen in de vorm van raden. De vereniging heeft een bureau met zo'n 30 betaalde medewerkers. Sinds 2005 is er sprake van een stabiel ledenaantal. 95% van de regio's functioneert nu goed in de nieuwe opzet. In 2006 is de vereniging bezig met de vertaalslag naar beleid.

Vrijwilligersmanagement/beleid

KIVI NIRIA vindt dat vrijwilligerswerk inherent is aan het lidmaatschap van de vereniging. De initiatieven voor afdelingsactiviteiten komen vanuit de leden zelf, het bureau werkt daarbij meer ondersteunend en dienstverlenend. KIVI NIRIA beschikt over voldoende vrijwilligers die zich willen inzetten voor de vereniging. Leden zien hun lidmaatschap als een onderdeel van de vakuitoefening. Ze worden lid/vrijwilliger vanuit een soort beroepstrots. Het probleem zit meer in tijd en continuïteit (fluctuaties en doorstroom in

besturen). Met name bij de jongere leden. Bij de oudere leden verloopt vrijwillige inzet prima, maar velen houden zich niet aan de maximale zittingsduur. Gunstig voor de continuïteit en het behouden van kennis en expertise; minder gunstig voor vernieuwing en het inspelen op actuele ontwikkelingen.

De vereniging vindt kwaliteit belangrijk; activiteiten en geboden dienstverlening moeten goed zijn. KIVI NIRIA hanteert echter het uitgangspunt dat mensen er ook plezier in moeten hebben om goed werk af te leveren, en dat die kwaliteit vanzelf ontstaat wanneer mensen daartoe de ruimte krijgen. De activiteiten van de vereniging zijn opvallend 'licht' georganiseerd. KIVI NIRIA heeft geen vrijwilligersbeleid. Er is geen wervings- en selectieprocedure of waarderingsbeleid. KIVI NIRIA werkt met een flexibele verdeelsleutel voor beschikbare middelen en ondersteuning door het bureau. Hoe meer leden een afdeling/regio weet binnen te halen, of hoe meer activiteiten ze ontplooiën, hoe meer geld en ondersteuning ze vanuit de vereniging krijgen.

Effecten

Opvallend is dat bij KIVI NIRIA vanuit een gedeelde identiteit als ingenieur een soort zelfsturing ontstaat. Het systeem functioneert goed en corrigeert zichzelf zolang de balans positief is. Wanneer de vereniging stagneert, dreigt een neerwaartse spiraal.

In dit geval was de fusie tussen KIVI en NIRIA het momentum om de boel op de schop te nemen, een heldere visie te formuleren, te vertalen naar een beleidsplan waar iedereen zich aan verbindt en het aan de leden over te laten hoe ze die vereniging in de praktijk willen vormgeven.

5.2. NGBZ

NGBZ is een landelijke vereniging voor deskundigheidsbevordering in de zorg- en dienstverlening aan mensen met een verstandelijke beperking. Het doel van de NGBZ is professionals uit het werkveld te stimuleren tot kennisontwikkeling en kennisoverdracht en daarmee een bijdrage te leveren aan de kwaliteit van het bestaan van mensen met een verstandelijke beperking. Om een goede wisselwerking tussen praktijk, onderzoek en ontwikkeling en onderwijs te bevorderen, onderhoudt het NGBZ contacten met cliënten- en ouderorganisaties, brancheorganisaties,

instituten voor onderzoek en innovatie, beroepsverenigingen en onderwijsinstellingen.

Het NGBZ-bureau is organisatorisch ondergebracht bij NIZW Zorg en bestaat uit een aantal deelverbanden: de secties, platforms en werkgroepen. Leden van de verschillende beroepsgroepen zijn georganiseerd in sectieverband. De platforms bestaan uit leden met een zelfde functie binnen een organisatie, zoals opleiders en kwaliteitsfunctionarissen. Werkgroepen houden zich bezig met één specifiek onderwerp, bijvoorbeeld autisme. De werkgroepen zijn multidisciplinair van opzet. Leden dienen zelf het initiatief te nemen voor het vormen van een sectie, platform of werkgroep.

Plek en rol van vrijwilligers

NGBZ telt ongeveer 650 leden. Het aantal leden is de afgelopen jaren iets teruggelopen. Onder de leden bevinden zich ongeveer 50 vrijwilligers. Algemeen beeld is dat vrijwilligers vooral bestaan uit 40-plussers. Er is ook enige aanwas van jongere leeftijdsgroepen. De indruk bestaat dat deze mede lid worden, omdat ze accreditatiepunten kunnen halen en sterk gemotiveerd zijn tot kennisontwikkeling en kennisdeling binnen hun vakgebied. De mate waarin leden zich organiseren gaat vaak in golfbewegingen, afhankelijk van wat zich in de sector afspeelt. Leden organiseren zich vooral rondom actuele specifieke thema's. Werkgroepen organiseren zich rondom een (nieuw) thema. Bijvoorbeeld totale communicatie. NGBZ begeleidt dit op praktische wijze, totdat er een projectplan ligt. Op dat moment moet de werkgroep zelf voor financiering zorgen en zelf dragen voor verdere vormgeving van dat wat zij willen. Een werkgroep kan uiteindelijk uitmonden in een platform.

Ontwikkelingen

Algemeen beeld is dat leden naar verhouding steeds méér van de vereniging verwachten. Leden willen professionaliteit en kwaliteit van de geleverde diensten. Tegelijkertijd willen veel leden alleen consumeren en geen actieve bijdrage leveren. Belemmerende factor voor leden om actief lid te worden is dat zij veel in eigen tijd moeten doen. Daarnaast is er sprake van teruglopende ledenaantallen. Instellingen zijn steeds minder bereid de kosten van het lidmaatschap voor hun werknemers te betalen. Potentiële leden vinden de kosten te veel om persoonlijk op te brengen. Ander probleem is dat het niet meer vanzelfsprekend is dat

leden in de tijd van de baas naar een studiedag mogen. Dat brengt ook met zich mee dat leden met een actieve rol op zo'n dag, er een vergoeding voor willen.

Vrijwilligersmanagement/beleid

NGBZ heeft veel ongeschreven regels, maar geen vrijwilligersbeleid op papier. NGBZ wil een en ander graag anders aanpakken. Stap één in de vernieuwingsslag is samen met het verenigingsbestuur een duidelijke visie en missie formuleren. Maar ook de meer praktische punten behoeven een aanpassing. Welke alternatieven zijn er om de contributie te heffen? Moet het lidmaatschap wel op naam blijven? Ook wil NGBZ doelgericht PR inzetten om de binding met haar leden te versterken.

Effecten

Als er zich geen veranderingen voordoen, is de toekomst van NGBZ onzeker. NGBZ is er echter van overtuigd dat, als zij accuraat en kwalitatief hoogwaardige diensten levert en zich daarmee in positief opzicht onderscheid van andere verenigingen, zij absoluut een toekomst heeft. Zeker gezien de ontwikkelingen in de zorg zoals marktwerking, die de vraag naar deskundigheidsbevordering doet stijgen!

5.3. MSVN

De Multiple Sclerose Vereniging Nederland (MSVN) is de enige belangenvereniging voor mensen met multiple sclerose (MS) en hun direct betrokkenen. De MSVN telt circa 10.500 leden. De vereniging biedt activiteiten en diensten aan, die mensen met MS en hun betrokkenen ondersteunen bij vragen en problemen. Ook geeft de MSVN voorlichting over de mogelijkheden in de gezondheidszorg en behartigt ze de belangen van mensen met MS bij onder meer de overheid, zorgaanbieders en zorgverzekeraars. Daarnaast versterkt de MSVN de band tussen mensen met MS en betrokkenen door de organisatie van gespreksgroepen en themabijeenkomstendagen.

De MSVN bestaat uit een Algemene Ledenvergadering, een bestuur, een landelijk bureau, werkgroepen van het landelijke bureau, 22 regionale werkgroepen en vier platforms. Binnen deze onderdelen van de vereniging zijn zes vaste medewerkers en 300 vrijwilligers actief in zowel uitvoerende als adviserende zin. Samen zorgen zij voor een optimale ondersteu-

ning aan de leden van de MSVN op het gebied van informatie, belangenbehartiging en lotgenotencontact.

Plek en rol vrijwilligers

Vrijwilligers binnen de MSVN bestaan vooral uit leden. De MSVN staat echter ook open voor vrijwilligers buiten de leden om. Het kan gaan om bijvoorbeeld MS-verpleegkundigen die informatiebijeenkomsten begeleiden, maar ook om andere mensen die zich voor de MSVN willen inzetten. Er moest bij de bestaande vrijwilligers wel een en ander doorbroken worden om te wennen aan het idee dat ook mensen buiten de vereniging iets voor de MSVN konden doen. Inmiddels wordt het juist als prettig ervaren dat een ander iets voor de MSVN organiseert.

Ontwikkelingen

In 2004 is de MSVN gestart met een interne reorganisatie vanuit de vraag: 'Voldoen wij met elkaar aan de behoefte van de leden? En zo nee, wat kunnen we daaraan veranderen?'. In 2005 heeft dit geleid tot de vaststelling van het document 'Koers bepalen'. Input voor dit document werd geleverd door regionale werkgroepen en een discussie met vrijwilligers op de landelijke vrijwilligersdag. Daarnaast hield de MSVN een ledenenquête, 1800 leden reageerden. Speerpunten in het document 'Koers bepalen' zijn het opzetten van een vrijwilligersorganisatie die erop gericht is vrijwilligers op regionaal niveau te werven, te trainen en te ondersteunen. Ook de vrijwilligersregeling is uit het Koers-document voortgevloeid.

Vrijwilligersbeleid/management

In 2006 is de vrijwilligersregeling van de MSVN in de Algemene Ledenvergadering vastgesteld. De MSVN werkt met vrijwilligers omdat zonder hun hulp een actieve patiëntenvereniging onmogelijk is. De visie is dat MSVN vrijwilligers nodig heeft om alle gewenste activiteiten op regionaal niveau te realiseren en voor extra menskracht op het landelijk bureau. Met de vrijwilligersregeling, waarin de rol en positie, waardering, vergoedingen en voorzieningen staan beschreven, tracht de MSVN vrijwillige inzet goed te benutten. De taken van vrijwilligers zijn nog niet beschreven. Bij het onderdeel ondersteuning van vrijwilligers is ook aandacht voor de dubbelrol van vrijwilligers: zij zijn immers én lid én vrijwilliger. Enerzijds moeten vrijwilligers bijdragen aan het reali-

seren van de doelstelling van de organisatie. Anderszids staat de MSVN (onder andere in de ALV) open voor de input van vrijwillige leden.

Effecten

De MSVN heeft als belangrijkste doel terug te gaan naar de basis van de vereniging: onderlinge ondersteuning en netwerken voor elkaar en door elkaar. Op landelijk niveau is er inmiddels al een netwerk gerealiseerd dat zorg draagt voor een steeds betere implementatie en waarborging van de continuïteit van de MS zorg (relatie met zorgverzekeraars zorgverleners en overheid). Door het stevig neerzetten van de doelstelling en te werken aan het relatienetwerk, ziet de MSVN in de nabije toekomst ook regionale netwerken ontstaan met en rondom de MSVN waarbij de zorg rondom de MS/patiënt een gezicht heeft gekregen.

5.4. AFMP/FNV

De Algemene Federatie van Militair Personeel, kortweg AFMP/FNV is de FNV- vakvereniging voor militair personeel. Sinds 1999 is de AFMP een samenwerkingsverband aangegaan met de Marechausseevereniging MARVER/FNV. De leden van de MARVER werden collectief lid van de AFMP. De samenwerking AFMP en MARVER richt zich meer en meer op intensivering en efficiënter gebruik van personen en middelen. Zo is er één gezamenlijk secretariaat en nemen bestuurders van de beide bonden wederkerig deel in de besturen en in het formele overleg bij Defensie.

Het belangrijkste doel van de vereniging is behartigen van individuele en collectieve belangen van de leden in juridische, sociale en maatschappelijke aangelegenheden en op arbeidsvoorwaardelijk gebied. De vereniging heeft 24.916 leden uit alle operationele commando's bij defensie zoals Marine, Landmacht, Luchtmacht en Marechaussee. Daarnaast heeft de vereniging post-actieve leden, die niet meer in actieve militaire dienst zijn.

Sinds 2005 is er sprake van een sectorale structuur waarin de leden per sector zijn ingedeeld naar de hoofdonderdelen van de krijgsmacht. De post-actieve leden vormen een eigen sector. Iedere sector vertegenwoordigt de leden via een verdeelsleutel. Die gekozen leden vormen in elke sector de kaderraad onder leiding van een (betaald) sectorhoofd. Deze kaderraden nemen deel in een overkoepelend sectorenberaad dat

geïnitieerd en voorgezeten wordt door het algemeen bestuur. De Bondsvergadering is het hoogste besluitvormende orgaan waarin de leden zijn vertegenwoordigd via de sectorenvertegenwoordigers. De AFMP heeft daarnaast ook een werkorganisatie waarin een aantal betaalde medewerkers werkzaam zijn.

Plek en rol van vrijwilligers

Allereerst zijn leden actief als vrijwilliger (kaderlid) in de ledenlijn (leden, contactpersonen, groepen en groepshoofden). Omdat sommige groepen vrij groot zijn of de mensen verspreid over meerdere locaties werken, zijn er op diverse plekken contactpersonen actief. Dit zijn vrijwilligers die als een gedelegeerde van het groepshoofd een soortgelijke functie vervullen.

In de tweede plaats bestaat een deel van het algemeen bestuur uit vrijwilligers. Ten derde zijn vrijwilligers actief in diverse commissies en werkgroepen. Deze houden zich bijvoorbeeld bezig met kadervorming en financieel advies aan de vereniging. In de vierde plaats zijn er een aantal uitvoerende vrijwilligersfuncties waarin vrijwilligers de werkorganisatie ondersteunen zoals redactiemedewerkers, raadsman en ledenwerfers. Deze vrijwillige inzet is nodig om bepaalde diensten aan leden te kunnen leveren.

Tot slot zijn er ook nog leden van de AFMP die incidenteel kortstondig actief zijn, bijvoorbeeld door mee te doen aan acties of op een specifiek onderwerp.

Ontwikkelingen

Het algemeen bestuur ervaart de laatste jaren dat nieuwe vrijwilligers steeds moeilijker zijn te vinden. Het aantal 'toevallig' actief geworden leden dat door de traditionele 'vrijwilligersfuik' binnenstroomt, wordt steeds kleiner. Hierdoor blijven de huidige vrijwilligers langer zitten, waardoor vernieuwing en verjonging uitblijft. Bovendien schrikt het 'eigenaarsgedrag' van sommige actieve leden potentiële nieuwe leden af die een grote tijdsinvestering minder vanzelfsprekend vinden. Het idee bestaat dat de vereniging onvoldoende gebruik maakt van de (grote) groep oudere leden die door het beëindigen van hun actieve dienst een groot vrijwilligerspotentieel vormen. Werk binnen de krijgsmacht is de laatste jaren steeds internationaler geworden. Daardoor zijn veel militairen regelmatig op uitzending in het buitenland, wat moeilijk is te combineren met vrijwilligerswerk voor de

AFMP. Meer mensen zijn voor een kortere duur (15 jaar of minder) werkzaam binnen defensie. Het idee bestaat dat deze mensen alleen geïnteresseerd zijn in wat er bij de AFMP valt te halen. Bovendien gaan ze na hun 35ste uit actieve dienst, waardoor ze maar 'kort' actief zouden kunnen zijn.

Vrijwilligersmanagement/beleid

Tot op heden beschikte de AFMP niet over een gestructureerde vorm van vrijwilligersmanagement en was er niet echt een vrijwilligersbeleid. Het bestuur beseft dat de traditionele manier van werven niet langer toereikend is en dat mensen zich niet (meer) vanzelfsprekend inzetten voor de AFMP. Het nieuwe uitgangspunt is dat vrijwilligers gericht moeten worden gezocht en geschikt gemaakt en dat vereist in hun ogen goed vrijwilligersmanagement en -beleid. Inmiddels ontwikkelt het bestuur een visie op de inzet van vrijwilligers binnen de vereniging en wordt het vrijwilligersmanagement in de steigers gezet. Het bestuur betreft huidige vrijwilligers, groepshoofden, sectorhoofden hier actief bij. De potentiële vrijwilliger moet duidelijk worden wat er voor hem/haar inzet en wat de ruil is. Door het bieden van ondersteuning, begeleiding en het aanbieden van cursussen en trainingen wil het bestuur vrijwilligers meer bieden, in de verwachting zo ook meer van hen te kunnen vragen als vrijwilliger. Om vrijwilligers gericht te werven en in te zetten word er ook over gedacht om bepaalde vrijwilligersfuncties te vertalen naar functieprofielen.

Effecten

Het aanpassen van de omgang met vrijwilligers en het verder professionaliseren van het vrijwilligersmanagement betekent verandering en het loslaten van oude opvattingen. Tot nu toe levert dat nog niet al te veel weerstand op bij 'eigenaarsleden' van de vereniging, die al lang en veel actief zijn binnen de vereniging. Wel ervaart een deel van de 'eigenaarsleden' minder problemen in het vinden van nieuwe vrijwilligers en heeft ze het idee dat de huidige manier van werven toereikend is. De mislukte poging om een jongerengroep op te zetten binnen de AFMP illustreert dat verjonging van het vrijwilligersbestand niet eenvoudig is. Welke effecten het nu in ontwikkeling gezette vrijwilligersmanagement zal hebben op het vinden en binden van nieuwe vrijwilligers, zal de komende jaren moeten blijken.

6. Modern eigenaarschap en duurzame inzet van vrijwilligers in verenigingen

In hoeverre is het eigenaarschap en een duurzame inzet van het vrijwilligerspotentieel een issue in verenigingen? Dit onderzoek is een eerste verkenning van de manier waarop vrijwillige inzet functioneert in de specifieke omgeving van verenigingen. In het eerste deel van dit paper hebben we vooral aandacht gegeven aan de kenmerken en complicaties, en hebben we twee functies van vrijwillige inzet onderscheiden: hulpbron en legitimiteit. In hoofdstuk 5 zijn een aantal praktijksituaties in verenigingen besproken. Verder onderzoek is zeker nodig.

6.1. Bevindingen uit de cases

De verkenning onder vier verenigingen levert het volgende beeld op.

Vissen in eigen vijver

De onderzochte verenigingen gaan er vanzelfsprekend van uit dat ieder lid een potentiële vrijwilliger is. Zij realiseren zich echter wel dat de maatschappelijke werkelijkheid die vanzelfsprekendheid ondermijnt en worstelen met de vraag hoe ze met de consumerende houding van leden moeten omgaan. Deze verenigingen zoeken hun vrijwilligers vooral in de eigen achterban. Alleen de MSVN zoekt sporadisch vrijwilligers buiten de eigen geledingen. Een idee waar de leden nog aan moeten wennen.

Goed vrijwilligersmanagement op lange termijn

Het beter benutten van het potentieel aan vrijwilligers uit hun eigen achterban staat op de agenda bij de onderzochte verenigingen. Hoewel het vrijwilligersbeleid bij de meeste verenigingen nog in ontwikkeling is, zijn ze wel actief bezig om de organisatie aantrekkelijk te maken voor actieve en betrokken leden. Besluitvorming en vertegenwoordiging zijn actuele organisatievraagstukken. De organisaties zijn nog zoekende naar passende oplossingsrichtingen.

Functies van vrijwillige inzet

De onderzochte verenigingen denken niet zozeer in termen van hulpbron en legitimiteit (of onbetaalde arbeid en eigenaarschap). Het concept in dit onderzoek is nieuw voor hen. Ze herkennen zich echter wel in het vraagstuk en ook in de symptomen.

Schaarste

De onderzochte verenigingen ervaren het spanningsveld dat voortkomt uit de vervlechting tussen leden die de baas zijn over het reilen en zeilen van de vereniging (besluiten) en diezelfde leden die ook het werk doen (uitvoeren). Leden hebben als vrijwilliger een rol zowel in de beleidsvoorbereiding en besluitvorming in de vereniging, als in de uitvoering van de activiteiten. Wanneer vrijwillige inzet beschouwd wordt als onbetaalde arbeid, dan zien we dat de NGBZ, MSVN en AFMP behoefte hebben aan extra vrijwilligers. Bij de NGBZ en de MSVN wordt deze behoefte deels veroorzaakt door een tendens tot professionalisering en vraaggericht werken (het beter aansluiten bij de behoefte van leden). De AFMP is op zoek naar mogelijkheden om alternatieve delen van het vrijwilligerspotentieel aan te boren.

Door de omvang van het ledenaantal en het landelijk bureau ervaart KIVI NIRIA geen schaarste aan uitvoerende vrijwilligers. Legitimatie van besluitvorming en (externe) belangenbehartiging is wél een issue bij deze vereniging, ook vanwege de maatschappelijke profilering van het beroep.

Omgaan met vrijwillige inzet als menselijke hulpbron
Kijken we naar de strategieën om vrijwillige inzet als menselijke hulpbron te benutten, dan valt op dat oplossingsrichtingen vooral gezocht worden in het verbeteren van vrijwillige inzet. MSVN en AFMP werken bewust aan hun vrijwilligersbeleid om meer vrijwilligers te vinden en om zorgvuldig met de beschikbare menskracht om te gaan. NGBZ en KIVI NIRIA hebben geen vrijwilligersbeleid. Bij de NGBZ leeft de wens voor een aantrekkelijke profilering en het beter regelen van praktische zaken rondom vrijwilligerswerk. KIVI NIRIA kent een lichte vorm van vrijwilligersmanagement, waarbij voorzieningen voor actieve leden zijn gecreëerd, en vrijwilligers verder vrij worden gelaten hoe zij de activiteiten precies invullen. Alternatieven zoals het afstoten van activiteiten, uitbesteden van taken en het verplichten van werkzaamheden zijn nauwelijks in beeld.

Omgaan met vrijwillige inzet als legitimatie

Van de strategieën om vrijwillige inzet als legitimatie van besluitvorming en belangenbehartiging te benutten, zien we vooral het integreren van legitimiteit terug. De onderzochte verenigingen proberen leden

actief te betrekken bij de vereniging. Dit willen ze doen door gerichte werving van leden onder verschillende doelgroepen. En door de vertegenwoordiging van verschillende geledingen in de achterban te bewaken in de verenigingsdemocratie. De AFMP heeft hier toe meerdere malen de organisatiestructuur aangepast. Bij KIVI NIRIA zien we dat visieontwikkeling als instrument gebruikt wordt om intern binding te creëren en om extern te profileren.

Voor alle onderzochte verenigingen is de betrokkenheid van leden een belangrijk punt van aandacht binnen de organisatie. Met name het betrekken van de jongere generaties verloopt moeizaam binnen de bestaande besluitvormings- en uitvoeringsstructuren, waarbij het adagium ‘meedoen = meebepalen’ leidend is.

6.2. Conclusie en aanbevelingen

De inzet van leden heeft voor een vereniging twee te onderscheiden functies. Leden zijn voor de vereniging enerzijds een menselijke hulpbron, als onbetaalde arbeid. Anderzijds speelt de inzet van leden ook een belangrijke rol in de besluitvorming en legitimatie naar buiten. Deze combinatie van functies leidt ertoe dat, wanneer verenigingen gebruik maken van vrijwillige inzet, zij niet gauw geneigd zijn om hun vrijwilligers te zoeken in de grote buitenwereld. Ze zullen vooral ‘vissen in eigen vijver’ en hen werven in de eigen achterban.

Functies apart bekijken

Goed vrijwilligersmanagement in verenigingen betekent dat enerzijds de hulpbron, het potentieel aan menskracht op een effectieve manier benut wordt, anderzijds dat de legitimatie en het gedeelde eigenschap van de leden bij de vereniging versterkt wordt. We zien dat in veel verenigingen de inzet van leden bij uitvoering en democratie nogal door elkaar loopt. Het komt vaak voor dat vrijwilligers dubbele petten op hebben, doordat ze tegelijkertijd uitvoerder zijn en beoordelaar van het werk. Dit kan leiden tot onduidelijke verhoudingen en belangenverstrengeling.

Nu bepaalde delen van de achterban zich niet meer laten verleiden tot tijdsintensieve klussen, en dus niet meer in besturen of werkgroepen willen zitten, ontstaat er zowel een knelpunt in de uitvoering van het werk als in de verenigingsdemocratie. Daarmee komt

niet alleen de continuïteit van de activiteiten, maar ook de legitimatie van de vereniging onder druk. Beide effecten zijn schadelijk voor het functioneren en het voortbestaan van de vereniging. Uitweg uit dit dilemma is om de ledeninzet als hulpbron en de ledeninzet als legitimatie apart te bekijken en bewaken. Dit gebeurt bij de onderzochte verenigingen niet of nauwelijks.

Beide vormen van ledeninzet vragen een heel eigen benadering en afweging.

- Leden benutten als hulpbron is voor de vereniging een vrije keus, maar als er gebruik gemaakt wordt van leden in de uitvoering moet hun inzet wel zorgvuldig benut en goed gewaardeerd.
- Benutten van leden bij standpuntvorming en besluitvorming is geen keus, maar een noodzakelijke voorwaarde voor het voortbestaan. Hierbij is de uitdaging te zoeken naar nieuwe vormen die leden inspireren tot meedenken.

Hulpbron: flexibiliseren, goed vrijwilligersmanagement en uitbesteden

Het tekort aan capaciteit kan beantwoord worden met nieuwe of alternatieve manieren van werven, en andere manieren om het werk te verdelen in de organisatie; een strategie die ook wel aangeduid wordt met 'flexibilisering'. Het tekort aan capaciteiten vraagt om investeringen in de vrijwilliger zelf, in de vorm van vrijwilligersbeleid en kennismanagement. Een alternatieve oplossing is om alle activiteiten in handen van betaalde medewerkers te leggen of om buiten het ledenbestand te zoeken naar vrijwilligers die wel tijd en zin hebben en/of de kennis en vaardigheden bezitten om het werk te doen.

Legitimatie

Voor besluitvorming en legitimatie is echter nog steeds de inbreng en daarmee ook de tijd van leden nodig. Dit type inzet van leden is vooral van belang bij de voorbereiding en totstandkoming van beleid, kan niet worden overgenomen door betaalde krachten en vraagt betrokkenheid van een brede achterban. Als leden hierop niet meer voldoende worden ingeschakeld, loopt de vereniging het risico de aansluiting met de achterban te missen. Zelfs als er nog genoeg actieve

leden zijn om de democratie te vullen, kan de legitimiteit van de organisatie toch onder druk komen door over- of ondervertegenwoordiging van bepaalde groepen leden. Met als gevolg dat actieve deelname en soms ook het lidmaatschap van de vereniging niet aantrekkelijk is voor juist deze groepen.

Lidmaatschap als ruil

Veel verenigingen realiseren zich onvoldoende dat een lid niet automatisch een vrijwilliger hoeft te zijn. Andersom zien we ook het verschijnsel van de onbetaalde medewerker die geen behoefte heeft om lid te worden, terwijl de vereniging dat wel van hem verlangt. Ledenbinding draait om directe ruil tussen lid en organisatie. Door een goed aanbod aan de leden kan de vereniging het lidmaatschap directe meerwaarde geven. Daarnaast is er ook sprake van solidariteit en uitgestelde ruil. De vereniging vertaalt individuele belangen van de leden naar een collectief belang, en het voordeel van lidmaatschap blijkt later of indirect voor de groep als geheel.

Terwijl de leden meer gaan letten op persoonlijke meerwaarde ('Wat krijg ik voor mijn lidmaatschap?'), is de collectieve belangenbehartiging voor de buitenwereld nog steeds cruciaal ('Kan ik met jou afspraken maken en zaken doen?'). Dit brengt spanningen mee voor de legitimatie van de externe lobby en de samenstelling van het activiteitenaanbod van de vereniging. Verenigingen hebben niet alleen de opdracht om vrijwilligers te vinden om het werk gedaan te krijgen, maar moeten daarbij ook rekening houden met representativiteit en vertegenwoordiging bij de besluitvorming, uitvoering en verantwoording van het werk.

Bewust aandacht geven aan beide vormen van ledeninzet is de sleutel tot beter en duurzaam contact met de achterban. Opvallend genoeg leidt een goed resultaat op het ene vlak ook tot versterking van het andere. Goed vrijwilligersmanagement leidt tot nieuwe vrijwilligers die meedoen en daarmee ook meedenken. Inspirerende manieren om mee te denken, stimuleert leden om nauwer betrokken te raken bij de vereniging. Dat kan weer leiden tot vrijwillige inzet.

Referenties

- Breedveld, van den Broek, de Haan, Harms, Huysmans, van Ingen (2006). *De tijd als spiegel. Hoe Nederlanders hun tijd besteden*, Den Haag, Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Devilee, J. (2005). *Vrijwilligersorganisaties onderzocht: Over het tekort aan vrijwilligers en de wijze van werving en ondersteuning*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Handy, C. (1988). *Understanding voluntary organizations*, London Penguin Books.
- Hart, J. de (2005). 'Pretpark Hollandia: over enkele veranderingen in het burgerlijke waardepatroon.' In P. Dekker en J. de Hart (red.) *De goede burger: Tien beschouwingen over een morele categorie* (p. 43-58). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Hart, J. de (2005). *Landelijk verenigd: Grote ledenorganisaties over ontwikkelingen op het maatschappelijk middenveld*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Kuperus, M. en L. Meijs (2006). 'Vrijwilligers als hout, olie of vis'. In Vakwerk, 2006/4, Kuperus, M. (2005). *De vereniging op survival. Overlevingsstrategieën voor hedendaagse verenigingen*. Utrecht: CIVIQ.
- Lam, P. en M. Popovic (2004). *Vastlopen of inkopen. Nieuwe opties voor ondersteunende dienstverlening aan vrijwilligersorganisaties*. Utrecht: CIVIQ.
- Meijs en Hoogstad (2000). *Vrijwilligerswerk in Nederland en Vlaanderen*.
- Meijs, L.C.P.M. (2004). 'Campaigning organisaties in verandering: Van ledenmanagement naar programmamanagement'. In: *Vrijwillige Inzet Onderzocht*, jaargang 1, nr. 1, p. 34-43.
- Mulders, M., P. Lam en R. Edinga (2003). *Borging van vrijwilligersbeleid. Het stapsgewijs vastleggen van regelingen voor vrijwilligers*. Utrecht: CIVIQ.
- Tack en Beusmans (2002). *Professioneel verenigingsmanagement voor besturen en directeuren van branche- en beroepsverenigingen*.
- Witt, A. de (2005). *Van Vervreemding naar Verantwoordelijkheid: Over jongeren & natuur*. Den Haag: Ministerie van LNV.

Communicatie tussen de stakeholders van vrijwillige inzet: bittere noodzaak

4

Peter van der Loo
Nadia Dajani

1. Inleiding

Vrijwillige inzet kent veel verschillende betrokken partijen (stakeholders) zoals de vrijwilliger, de vrijwilligersorganisatie, de overheid, het bedrijfsleven en het onderwijs (zie o.a. Hal et al., 2004). Als we vrijwillige inzet opvatten als een natuurlijke hulpbron, het centrale thema van deze VIO, rijst de vraag of er ook sprake is van een collectief managementprobleem waarbij meer stakeholders betrokken moeten worden. Voor onze analyse van dit communicatieaspect maken combineren wij de *collective action*-theorie (Olson, 1975) met de stakeholder typologie van Mitchell et al., (1997). De aanname van dit artikel is dat, om te voorkomen dat het vrijwilligerswerk gedupeerd raakt door maatschappelijke ontwikkelingen (zie van Hal et al., 2004), goede en consistente communicatie tussen de relevante stakeholders onmisbaar is. Het zal duidelijk worden dat het verstandig is de vrijwilliger actief bij deze dialoog te betrekken.

De vraagstelling van dit artikel is tweeledig:

- a. Wie zijn de relevante partijen - de stakeholders - van vrijwillige inzet?
- b. Is er sprake van dialoog tussen deze stakeholders en hoe ziet deze er eventueel uit?

2. De stakeholders van vrijwillige inzet en de onderlinge communicatie

Wij onderscheiden vier verschillende communicatiestromen in vrijwillige inzet - een stroom op microniveau en drie op macroniveau. Ten eerste is er sprake van communicatie tussen de vrijwilliger en de organisatie waar deze vrijwilligerswerk verricht. Deze com-

municatiestroom kan worden beschreven als 'management' vanuit de organisatie naar de vrijwilliger toe. Ten tweede kan er communicatie plaatsvinden tussen vrijwilligersorganisaties onderling met als doel van elkaar te leren over het managen van en omgaan met vrijwilligers. Ten derde kan sprake zijn van communicatie tussen de vrijwilligersorganisaties en de overige stakeholders (bijvoorbeeld overheid, ondersteunende organisaties, vrijwilligerscentrales, enzovoort). Ten slotte kan er ook communicatie plaatsvinden tussen de vrijwilliger en overige stakeholders (bijvoorbeeld vrijwilligerscentrales en vacaturebanken), in de vorm van stimuleren, ondersteunen en of bemiddelen.

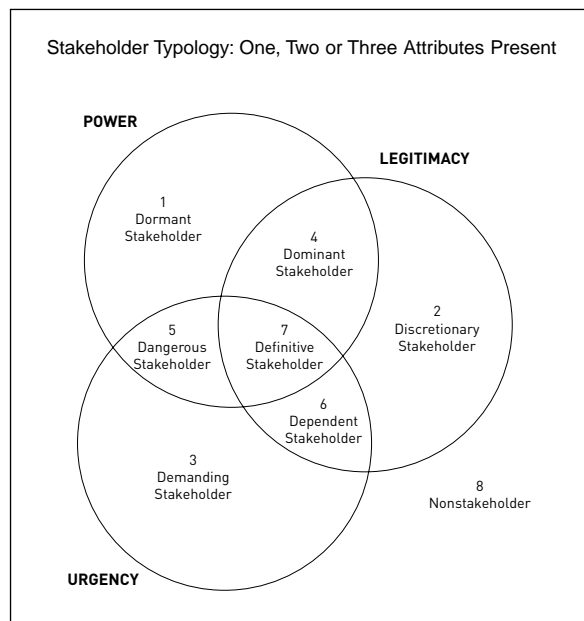
2.1. Wie zijn de stakeholders?

Er zijn veel stakeholders betrokken bij vrijwillige inzet. De voornaamste stakeholders zijn de vrijwilliger zelf en de organisatie waarbij het vrijwilligerswerk wordt verricht. Tot dezelfde groep behoren ook 'andere' vrijwilligers, (eventuele) werknemers, de leiding van de organisatie (betaald en onbetaald) en eventuele klanten van de organisatie. De zogenaamde secundaire stakeholders zijn onder andere collega-vrijwilligersorganisaties, ondersteuningsorganisaties (lokaal, provinciaal en landelijk niveau); direct (MOVISIE) en indirect (CBS/SCP/RMO), de overheid (Rijk, provincies en gemeenten, fondsen, het bedrijfsleven, en scholen en universiteiten (zie voor een brede beschrijving Wilbrink et al., 1999).

Om te bepalen wie van de bovenstaande stakeholders beslist aan de dialoog moeten deelnemen, gebruiken we de *stakeholder typology* van Mitchell et al., (1997).

Deze typologie onderscheidt zeven categorieën, te weten *dormant*, *discretionary*, *demanding*, *dominant*, *dangerous*, *dependant* en *definitive stakeholders*. De categorie waarin een stakeholder valt, hangt af van de mate waarin deze de volgende eigenschappen bezit: 1) “the stakeholder’s power to influence the firm, 2) the legitimacy of the stakeholder’s relationship with the firm, and 3) the urgency of the stakeholder’s claim on the firm” (Mitchell et al., 1997; p. 854). De macht van een partij is afhankelijk van de mate waarin de partij over dwingende, utilitaire of normatieve middelen beschikt om de eigen wil op te leggen aan de ander. Deze macht is variabel over de tijd. De *legitimiteit* van de stakeholder hangt af van de mate waarin diens acties gewenst, terecht, fatsoenlijk of geschikt zijn binnen het geaccepteerde systeem van overtuigingen, normen en waarden. *Urgentie* betreft de mate waarin deze stakeholder onmiddellijke aandacht eist.

Figuur 1. Stakeholder typology van Mitchell et al., (1997).



Stakeholders die over één van de drie eigenschappen bezitten, noemen we latente stakeholders. Ze kunnen verdeeld worden in dormant, discretionary en demanding. Dormant stakeholders beschikken over de macht om hun wil in de dialoog over vrijwillige inzet op te leggen, maar doordat zij in feite niet over een legitieme of urgente claim beschikken, is hun macht vrij nutteloos. Deze stakeholders hebben weinig bemoeienis met vrijwillige inzet. Dit kan echter veran-

deren wanneer deze stakeholder meer legitimiteit of urgentie krijgt. Discretionary stakeholders beschikken wel over legitimiteit, maar hebben onvoldoende macht of urgentie om invloed uit te oefenen. Vanuit vrijwillige inzet bezien is er geen druk om met deze stakeholders in contact te komen, maar het is wel mogelijk en belangrijk. Bij de demanding stakeholders is alleen sprake van urgentie, ze hebben verder geen macht of legitimiteit. Deze stakeholders worden ervaren als vervelend, maar niet gevaarlijk. De zogemaande expectant stakeholders beschikken over twee van de drie eigenschappen. Hieronder vallen allereerst de *dominant* stakeholders, die zowel macht als legitimiteit bezitten. Ze zijn dominant omdat ze met legitieme redenen machtig zijn. Dat maakt hen belangrijke stakeholders die niet genegeerd kunnen worden. Bij vrijwillige inzet valt in elk geval te denken aan de fondsen en andere financiers. Een punt van discussie is of de overheid ook in deze categorie valt. De overheid is duidelijk machtig omdat ze (deels) financier is en omdat ze in feite organisaties en werkvormen kan verbieden. Juist daar speelt de legitimiteitsdiscussie: mag de overheid bepaalde vrijwilligersactiviteiten verbieden omdat de organisatie aan slecht vrijwilligersmanagement doet, of zijn dat ‘dictatoriale’ toestanden? Om de discussie nog ingewikkelder te maken is de vraag ook gerechtvaardigd of de overheid wellicht over urgentie beschikt. Immers, de overheid zou in het geval vrijwillige inzet vermindert, taken moeten overnemen die momenteel door vrijwilligers(organisaties) worden uitgevoerd. Wanneer de overheid ook urgentie heeft, verandert ze in een dangerous stakeholder. Kenmerkend voor de *dependant stakeholders* is hun afhankelijkheid van andere stakeholders, omdat zij niet machtig zijn. In deze categorie vallen de ondersteunende organisaties, cliënten van de vrijwilligers en de (vrijwilligers)organisaties zelf. Hoewel, heeft een (vrijwilligers)organisatie geen enkele vorm van macht over de vrijwilliger? Zo ja, is die macht dan legitiem?

In het centrum van het model staan ten slotte de *definitive stakeholders* die een legitieme en urgente claim hebben en ook nog beschikken over macht. De vrijwilligers zijn absoluut de ultieme *stakeholders* van vrijwillige inzet!

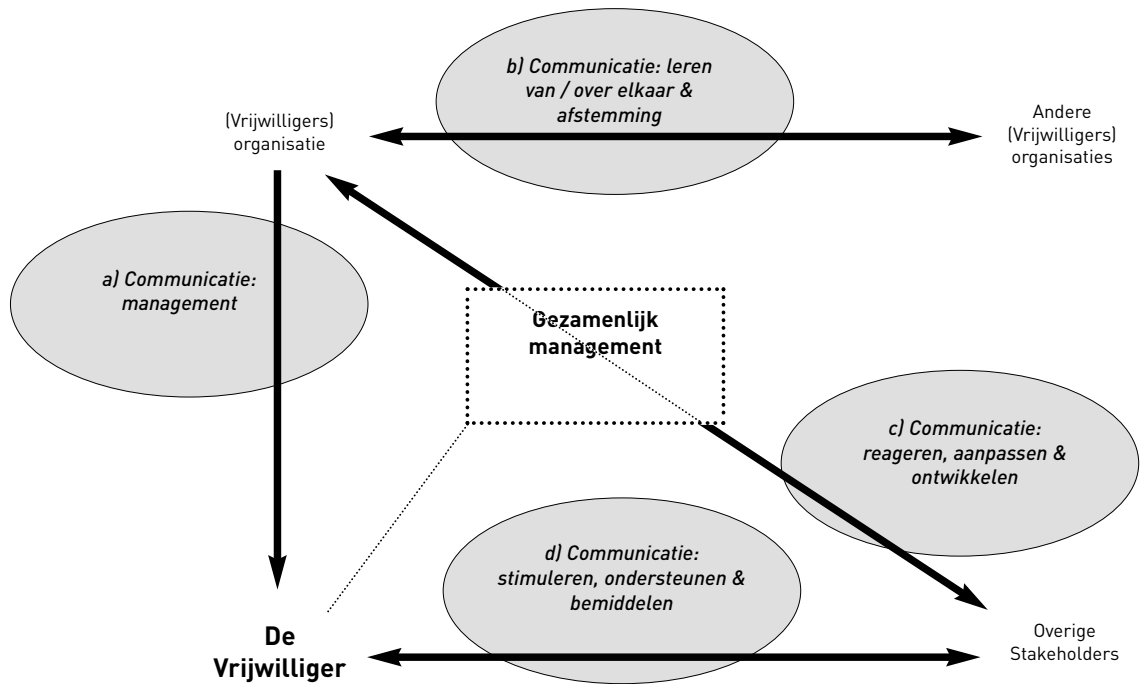
2.2. Communicatie tussen de stakeholders

De communicatie op microniveau is gericht op het dagelijkse vrijwilligersbeleid vanuit de organisatie

naar de vrijwilliger, terwijl de communicatie op macroniveau vooral draait om het voortbestaan van vrijwillige inzet. Bij allebei hangt soort, mate en inten-

siteit van communicatie af van de macht, legitimiteit en urgentie waarover de stakeholder beschikt. Figuur 2 illustreert de communicatiestromen.

Figuur 2: Communicatiestromen bij vrijwillige inzet



Overigens, hoewel figuur 2 lijkt te impliceren dat de vrijwilliger slechts met één (vrijwilligers)organisatie een relatie heeft, hoeft dat uiteraard niet. De vrijwilliger kan bij meerdere organisaties actief zijn en dan dezelfde communicatiestromen hebben.

a. Management: communicatie tussen de vrijwilliger en de (vrijwilligers)organisatie

Aan de basis van goed vrijwilligersmanagement en -beleid ligt goede communicatie tussen de stakeholders. Grossman en Furano (1999) stellen dat kwaliteitsmanagement essentieel is voor effectieve vrijwillige inzet. Hierbij zijn drie managementaspecten van belang: 1) de juiste persoon voor de juiste taak, 2) adequate ondersteuning en supervisie en 3) interne en externe communicatie. Planning is voor de vrijwilliger een van de belangrijkste elementen. Vrijwilligers raken gefrustreerd wanneer bijvoorbeeld bij aankomst op locatie blijkt dat zij op dat moment niet nodig zijn en hun vrijwilligerswerk niet kunnen (of hoeven) te

verrichten. Dit geldt overigens andersom ook; de ontvangers van vrijwilligerswerk stellen het ook op prijs tijdig te weten als ze niet op de vrijwilliger kunnen rekenen om wat voor reden dan ook (Grossman en Furano, 1999).

Wanneer de organisatie tekort schiet in haar vrijwilligersbeleid en -management en/of de communicatie daarover, kan dit ertoe leiden dat de vrijwilliger afziet van het vrijwilligerswerk. Op deze manier bederft de (vrijwilligers)organisatie het niet alleen voor zichzelf, maar wellicht ook voor andere organisaties die vrijwilligers nodig hebben. Het belang van goed vrijwilligersmanagement zal per organisatie verschillen, aangezien verschillende organisaties in verschillende mate afhankelijk zijn van vrijwilligers. Een organisatie waar de vrijwilliger een ondersteunende rol vervult, heeft minder te vrezen dan een organisatie die in haar bestaan afhankelijk is van de inzet van vrijwilligers. Zie box 1.

Box 1: Communicatie tussen de vrijwilliger ende (vrijwilligers)organisatie

De vrijwilliger over het hoofd gezien

In een onderwijsproject werden kansen gezien voor samenwerking tussen Scouting Rozenburg en Keppel Velrome. Kort gezegd kwam de samenwerking neer op het opknappen van twee boten van Scouting door de werknemers van Keppel Velrome (die daarvoor de kennis en kunde in huis hebben) met als tegenprestatie dat Scouting Rozenburg teambuildingsactiviteiten voor Keppel Velrome organiseert. Wanneer deze 'deal' tot stand komt tussen de leiding van de Scouting en het bedrijf - zonder dat de (jonge) scouts erbij betrokken zijn - is de kans groot dat slechts weinig scouts zullen meewerken aan de teambuilding. Dit is een voorbeeld van een beslissingsproces waarbij de vrijwilligers centraal horen te staan. Tenslotte zijn het de vrijwilligers die de activiteit moeten organiseren.

Bron: 'Leren door service, Service door leren', Thema 2005-2006: MVO Partnerschappen Rozenburg - Scouting. Uitgave van de vakgroep Business- & Society Management aan de RSM Erasmus University, behorend bij het bachelorvak Service Learning.

Goed vrijwilligersmanagement is niet in iedere organisatie en situatie hetzelfde. Voornaamste verklaring hiervoor is enerzijds de grote verscheidenheid aan vrijwilligers met eigen voorkeuren voor bepaalde vrijwilligersactiviteiten en verschillende motieven en drijfveren voor het verrichten van vrijwilligerswerk. Anderzijds is er ook een grote verscheidenheid aan organisaties die gebruik maken van vrijwilligers.

b. Leren van/over elkaar: communicatie tussen (vrijwilligers) organisaties onderling

Het bestaan van verschillende soorten vrijwilligersorganisaties zorgt ervoor dat er geen sprake is van één enkele manier van onderlinge communicatie tussen organisaties. De klassieke indeling van non-profitorganisaties door Handy (1988) in 'mutual support', 'service delivery' en 'campaigning' organisaties, is ook hier rele-

vant. Deze drie organisatietypen gaan ieder op een eigen manier te werk, waarschijnlijk bestaan er binnen elk type ook nog eens grote verschillen per soort organisatie. Zo zal een milieuorganisatie (*campaigning*) bijvoorbeeld met haar leden communiceren door maandelijks een digitale nieuwsbrief te versturen, terwijl de lokale roeivereniging (*mutual support*) onder het genot van een biertje haar leden zal vragen aanwezig te zijn bij het schilderen van de kantine. Tevens geldt dat verschillende soorten organisaties verschillende soorten vrijwilligers trekken. Wellicht zijn het juist de verschillen in soorten vrijwilligers die maken dat vrijwilligersorganisaties vaak weinig behoefte hebben aan onderlinge communicatie. Aan de andere kant, kan het ook zijn dat de intentie er wel is, maar dat organisaties niet weten hoe ze elkaar kunnen benaderen.

Box 2: Communicatie tussen (vrijwilligers)organisaties en andere (vrijwilligers)organisaties

'1000 Bewoners'

Een ander voorbeeld dat het belang van communicatie tussen (vrijwilligers)organisaties laat zien is de onderlinge afstemming bij het plannen van activiteiten. Om te voorkomen dat de lokale buurtverenigingen in het imaginaire dorp '1000 Bewoners' met een tekort aan vrijwillige helpende handen komen te zitten bij de jaarlijkse activiteiten, is het verstandig deze niet op dezelfde dag te plannen. In een kleine gemeenschap is de kans groot dat de vrijwilligers bij meerdere organisaties actief zijn. Een vrijwilliger kan maar op één plek tegelijk zijn. De organisaties lopen het risico dat er slechts weinig vrijwilligers beschikbaar zijn, waardoor beide organisaties met de gebakken peren zitten. Afstemming tussen de organisaties, bijvoorbeeld bij het prikken van data bij het organiseren van de activiteiten, is daarom aan te bevelen, misschien kunnen sommige activiteiten zelfs gecombineerd. In feite moeten de (vrijwilligers)organisaties inzien dat dit uiteindelijk in het eigen belang is. Ook op macroniveau geldt het belang van onderlinge communicatie ten behoeve van onderlinge afstemming, gezien de stijgende vraag naar vrijwilligers en tegelijkertijd diens verschuivende aanbod.

c. Reageren, aanpassen & ontwikkelen: communicatie tussen de (vrijwilligers)organisatie en de overige stakeholders

De communicatiestroom tussen (vrijwilligers)organisaties en overige stakeholders kent meerdere aspecten. Globaal gezegd gaat het hier over reageren, aanpassen en ontwikkelen. Daarbij kan worden gedacht

aan veranderingen in de omgeving van vrijwillige inzet, zoals nieuwe regelgeving, veranderende verhoudingen tussen de stakeholders en het ontstaan van nieuwe stakeholders. Naar aanleiding van dergelijke veranderingen reageren de stakeholders op elkaar, kunnen ze zich aanpassen en verder ontwikkelen.

Box 3: Communicatie tussen de (vrijwilligers)organisatie en de overige stakeholders

Actief burgerschap

'Het kabinet-Balkenende II legt in zijn beleid sterk de nadruk op de eigen verantwoordelijkheid van burgers. Mede om die reden zijn de subsidies aan tal van landelijke vrijwilligerskoepels in de tweede helft van 2003 verminderd of stopgezet. Eigen verantwoordelijkheid van burgers en van het lokale niveau is het credo.[...] Die nieuwe wet stimuleert lokale overheden tot het formuleren van een beleid ten aanzien van het plaatselijke vrijwilligerswerk. Veel lokale overheden spelen dankbaar in op deze 'trend' door burgers te stimuleren met eigen initiatieven te komen.' (Hal et al., 2004; p. 41.)

d. Stimuleren, ondersteunen & bemiddelen: communicatie tussen de vrijwilliger en overige stakeholders

Tussen de vrijwilliger en de overige stakeholders kan de communicatie bestaan uit het stimuleren en onder-

steunen van de vrijwilliger, maar ook uit bemiddelen voor en door de vrijwilliger. Uiteraard hangt de mate van communicatie af van de overige stakeholders waarover het gaat.

Box 4: Communicatie tussen de vrijwilliger en de overige stakeholders

De Wet Maatschappelijke Ondersteuning

De Wmo (Wet maatschappelijke ondersteuning) laat zien hoe de vrijwilliger in een heel nieuw netwerk van stakeholders terecht zal komen door veranderingen in wetgeving. De gemeente gaat een nog grotere en actievere rol spelen in het leven van de vrijwilliger die actief is in de sector van zorg en welzijn. Iedere gemeente kan nu zelf bepalen hoe de maatschappelijke ondersteuning georganiseerd wordt en welke organisaties (professionele of vrijwillige) ze kan inschakelen voor de uitvoering hiervan (CIVIQ, 2006). Een van de negen prestatievelden waarvoor de gemeente, in het kader van deze maatschappelijke ondersteuning, moet zorgen betreft het 'ondersteunen van mantelzorg en vrijwilligers'. Ook bij dit voorbeeld geldt dat het niet betrekken van de vrijwilliger bij de dialoog en de beslissingsprocessen die op de vrijwilliger (direct ofwel indirect) van invloed zijn, negatieve en ongewenste gevolgen kan hebben.

2.3. De vrijwilliger als definitieve stakeholder

De communicatiestromen maken duidelijk dat de vrijwilliger meer betrokken moet worden, zowel op microniveau als op macroniveau. De huidige communicatiestromen zijn voornamelijk eenzijdig, waardoor geen input of feedback vanuit de vrijwilliger plaatsvindt. Maar juist omdat er geen 'standaard' vrijwilliger is, is communicatie met die vrijwilliger van groot belang. Het voeren van een standaard vrijwilligersbe-

leid door alle (vrijwilligers)organisaties kan zelfs averechts werken.

De persoonlijke drijfveren van de vrijwilliger zijn bepalend voor de voorkeur van het soort vrijwilligerswerk en dus de diversiteit. Onderzoeken naar de drijfveren van vrijwilligers onderscheiden vooral motieven van normen en waarden, carrièremotieven, sociale motieven, beschermingsmotieven (tegen nare gevoelens of situaties), motieven van kennisvergar-

en ten slotte motieven ten behoeve van waardevermeerdering (zie Clary et al., 1998; Karr en Meijs, 2006). Er is echter geen duidelijke koppeling tussen motivatie/drijfveer en gewenste communicatie te maken. Individuele vrijwilligers zijn minder makkelijk en eenduidig in een categorie te vangen en de kans is groot dat deze drijfveer te algemeen is, terwijl persoonlijkere motieven die niet (h)erkend worden. Zo zal de volleybal liefhebber die regelmatig bij de eigen volleybalvereniging vrijwilligerswerk doet, weinig of geen behoefte hebben aan het uitvoeren van vrijwilligerswerk bij de tennisvereniging, ondanks dat beide vormen van vrijwilligerswerk sociale motieven als achtergrond hebben. Het gaat dan ook om de eigen sport, vrienden en bekenden.

Voor (vrijwilligers)organisaties is het derhalve zinvoller naar andere gemeenschappelijke aanknopingspunten tussen vrijwilligers te zoeken. Het verrichten van vrijwilligerswerk of het hebben van een bepaald soort motivatie biedt daarvoor geen praktische gemeenschappelijke aanknopingspunten. Beide zijn namelijk te breed om conclusies te kunnen trekken over de manier van communiceren met een bepaalde soort vrijwilliger. Een goed alternatief is te kijken naar *deelmarkten* van vrijwillige inzet. Een deelmarkt zou dan een bepaald 'soort vrijwilligerswerk' inhouden, bijvoorbeeld in de gezondheidszorg. Dit kan dan weer verder worden ingedeeld naar het soort taken, zoals administratieve taken bij een zorginstelling of het actief met patiënten werken.

3. Collective action en free-rider gedrag

Gemeenschappelijke interesses, belangen, doelen of ideeën vormen voor individuen vaak de reden om bijeen te komen. Deze individuen gaan vrijwillig over tot gezamenlijk handelen (collectieve actie) om een bepaald doel te behalen waarvan iedereen beter wordt. Volstrekt rationeel, maar deze rationaliteit gaat alleen op wanneer er weinig groepsleden zijn. Bij groepen van grotere omvang, ook wanneer wordt aangenomen dat het om rationeel denkende en in eigenbelang handelende individuen gaat, blijkt geen collectieve actie tot stand te komen (Olson, 1975). Olson, de grondlegger van deze theorie stelt dat "(...) unless the number of individuals in a group is quite small, or unless there is coercion or some other special device to make individuals act in their common interest, rational, self-

interested individuals will not act to achieve their common or group interests" (1975; p.2).

Het ontbreken van (externe) interventie bij *collective action* kan namelijk leiden tot *free-rider* gedrag. *Free-riders* zijn groepsleden die zich onttrekken aan hun verantwoordelijkheden jegens de andere groepsleden, maar tegelijkertijd wel gebruik maken van hun inzet en resultaten. *Free-rider* gedrag is bij de consumptie van natuurlijke hulpbronnen erg aantrekkelijk. Ieders inzet om van de natuurlijke hulpbron te profiteren hangt af van de inschatting van de eigen kosten en baten (Kuhnert, 2001). Wanneer de kosten voor de bijdrage aan het instandhouden van het goed hoger zijn (of worden gewaardeerd) dan de baten, zal een groeps lid hoogstwaarschijnlijk *free-rider* gedrag vertonen; dat wil zeggen, niet bijdragen aan het onderhouden. Overheidsinterventie, waarbij het straf- en beloningsstelsel wordt gehanteerd is een van de mogelijkheden om dit gedrag te voorkomen en te vermijden (Murty, 1994).

Gebruikers van vrijwilligerswerk als natuurlijke hulpbron kampen in feite ook met het *collective action* probleem. Iedere gebruiker hoopt dat de andere gebruikers slechts minimaal gebruik maken van de hulpbron (vrijwilligers). Tegelijkertijd maakt de gebruiker er zelf natuurlijk maximaal gebruik van, zeker als deze hulpbron per slot van rekening (nagenoeg) gratis is (Ostrom, 2000). Wanneer alle gebruikers deze gedachtenlijn volgen, en zich daadwerkelijk daarnaar gedragen, bestaat een reële kans dat de hulpbron uitgeput raakt. Bezien vanuit de *collective action* theorie gaat het om een situatie waarin de gebruikers genooddaakt zijn samen te werken om het collectieve belang te realiseren dat iedereen in gelijke mate gebruik kan maken van de natuurlijke hulpbron. Hierbij is een vorm van (externe) interventie nodig.

3.1. Gezamenlijk beheer door beleid en communicatie

Wanneer de gebruikers van een (natuurlijke) hulpbron de '*tragedy of the commons*' (Hardin, 1968) wensen te vermijden, dienen ze onderling en gezamenlijk afspraken te maken over de toegankelijkheid, de allocatie en de controle over de natuurlijke hulpbron. De vraag is dan op welke manier de stakeholders zich dienen te organiseren en hoe ze deze nieuwe 'instituten' moe-

ten handhaven (Steins en Edwards, 1999). Onder die instituties wordt verstaan ‘*the rules that people develop to specify the “do’s and don’ts” related to a particular situation*’ (Ostrom et al., 2002; p. 21).

De *do’s and don’ts* uit deze definitie vormen het kader waarin de gebruikers van natuurlijke hulpbronnen moeten opereren om duurzaam gebruik te maken van de natuurlijke hulpbron. Ostrom (2000) formuleerde ze in onderstaande voorwaarden voor ‘*self-organized resource regimes*’:

1. Er moet sprake zijn van duidelijke regels, aan de hand waarvan de gebruikers kunnen bepalen wie bij de groep hoort, om zodoende te weten met wie moet worden samengewerkt.
2. Deze regels dienen de manier, de hoeveelheid en de timing van hulpbronvergarig te bepalen en te beperken. Ook dienen de kosten te worden bepaald die hiermee verbonden zijn.
3. Het overgrote deel van de gebruikers voor wie deze regels gelden, moet actief deelnemen aan het opstellen en bepalen ervan. Doordat de leden de regels hebben meebepaald en opgesteld, worden ze gezien als ‘eerlijke regels’ en ontstaat draagvlak voor het naleven ervan.
4. De gebruikers moeten zelf de toezichthouders selecteren die toezien op de naleving van de regels en het gedrag van de gebruikers in de gaten houden. Leden van de groep - gebruikers - kunnen ook toezichthouders zijn.
5. Sancties die binnen het regime gelden, dienen in verhouding tot de ernst van de overtreding te worden bepaald en opgelegd.
6. Er moet een voordelige, vlotte en lokale ‘arena’ beschikbaar zijn voor het oplossen van eventuele conflicten tussen de groepsleden (en eventueel anderen).
7. Het *resource regime* moet erkend zijn door de nationale of lokale overheid.
8. Wanneer sprake is van een grote *common-pool resource*, is de aanwezigheid van beleidsactiviteiten die georganiseerd zijn in verschillende lagen van dit initiatief, kenmerkend voor een succesvol systeem (Ostrom, 2000).

Daarnaast stelt Ostrom (1990) dat drie niveaus van beleidsvorming kenmerkend zijn voor management regimes:

1. Het *legislative niveau*, het wettelijke kader waarbinnen de stakeholders moeten opereren.
2. Het *collective-choice niveau*, waarbij de akkoorden over beleidsvorming de regels voor interactie bepalen tussen managementorganisaties en de gebruikersgroepen.
3. Het *operational niveau*, waarbij het doel van de akkoorden over beleidsvorming bestaat uit het verstreken van dagelijkse regels voor de gebruikers van de hulpbron omtrent de toegang tot, de allocatie van en de controle over de hulpbron (Ostrom, 1990).

Het managen van (natuurlijke) hulpbronnen wordt door beleidsmakers vaak onderschat, en wel om twee redenen. Ten eerste is er vaak sprake van slechte communicatie tussen de beleidsmakers en de gebruikers van de hulpbron. Ten tweede is er vaak een top-down benadering, waardoor het beleid de gebruikers wordt opgelegd (Steins en Edwards, 1999). Voor deze en andere problemen stellen Steins en Edwards het gebruik van platforms voor. Verder is natuurlijk communicatie van wezensbelang om drie redenen: ‘*First, the opportunity to communicate allows group members to get acquainted, which could raise their concern for each others’ welfare. Second, the relevant information raised through the discussion and appeals for mutual cooperation could persuade group members to cooperate. Third, group members’ statements of their own intended decisions could assure other members of their good intentions, leading to higher rates of cooperation*’ (Dawes et al., 1977; p. 3).

3.2. Platforms

Nadat de stakeholders van de natuurlijke hulpbron zijn bepaald, wordt gekeken naar hun rol in het *beheerproces van de hulpbron*. Hierbij geldt dat ‘*lijn regard to common-pool resources*’, *rules define who has access to a resource; and who participates in key decisions about these issues and about transferring rights and duties to others*’ (Ostrom et al., 2002; p. 21). Binnen de groep van stakeholders is onderlinge communicatie nodig om een bredere dialoog op gang te brengen. Platforms kunnen een goede basis bieden om vraagstukken van resource management vanuit een breder perspectief te benaderen. Hiernaast maakt een platform het voor stakeholders mogelijk om gezamenlijk tot begrip van

¹ Oftewel ‘natuurlijke hulpbronnen’.

de resources te komen. Ook kunnen ze samenwerken bij het oplossen van de sociale dilemma's rond het collectief gebruik van de hulpbron en zonodig gezamenlijk actie ondernemen bij het ontstaan van problemen (Steins en Edwards, 1999).

3.3. Beheer van vrijwillige inzet als natuurlijke hulpbron

In termen van natuurlijke hulpbronnen genereert vrijwillige inzet - gemakshalve 'de vrijwilliger' - een eindige stroom van voordelen (in de vorm van inzet, de vrijwillige uitvoering van taken en mogelijk draagvlak binnen de samenleving). Hierbij kan op een bepaald moment slechts een organisatie gebruik maken van de vrijwilliger of diens inzet. Met andere woorden, het totale vrij beschikbare aanbod van vrijwillige inzet neemt af op het moment dat een vrijwilliger vrijwilligerswerk verricht bij een bepaalde organisatie.

Bij de discussie over vrijwillige inzet als natuurlijke hulpbronnen in deze VIO, wordt vanuit het oogpunt van stakeholdermanagement een belangrijk punt over het hoofd gezien, namelijk het verschil tussen vrijwillige inzet en andere (natuurlijke) hulpbronnen. In tegenstelling tot hulpbronnen zoals zon, water of energie, is vrijwillige inzet geen 'passieve' bron. De vrijwilliger is een hulpbron met een eigen wil en een eigen mening, waardoor deze zich niet zomaar laat sturen door derden. De vrijwilliger is een mens die kan nadenken en die vrijwillig moet overgaan tot het verrichten van onbetaald werk voor derden. Hierbij spelen de motieven en drijfveren van de vrijwilliger, zoals eerder vermeld, een bepalende rol. De persoonlijke motieven om tot vrijwillige actie over te gaan creëren een behoefte die de vrijwilliger bevredigd wil zien. Op het moment dat dit niet gebeurt, verdwijnt de motivatie van de vrijwilliger en zal deze er waarschijnlijk voor kiezen zijn vrijwilligerswerk te staken. De drijfveren van de vrijwilliger zorgen ervoor dat vrijwillige inzet niet vrij stuurbaar is. Iedere vrijwilliger heeft eigen drijfveren voor een bepaalde vorm van vrijwilligerswerk. Het vertrek van de vrijwilliger, wanneer deze behoeften niet worden bevredigd, is een reëel gevaar voor iedere vrijwilligersorganisatie. Voor organisaties die sterk afhankelijk zijn van vrijwilligers kan het zelfs desastreuze gevolgen hebben.

Deze twee punten - het bestaan van een eigen wil en mening bij de vrijwilliger en diens drijfveren - maken de betrokkenheid van de vrijwilliger bij de dialoog over (het bestaan) van vrijwillige inzet essentieel. Als de vrijwilliger wordt betrokken bij het bepalen van de randvoorwaarden voor het beheer van vrijwillige inzet, vergroot dit de kans dat deze achter die randvoorwaarden zal staan. Het negeren van de wil en voorkeuren van de vrijwilliger kan organisaties erg duur komen te staan. Deze vaststelling leidt tot de bijzondere situatie dat de natuurlijke hulpbron zelf aan tafel zit bij de dialoog over eigen voorbestaan.

Communicatie tussen de stakeholders is om twee redenen belangrijk. Op microniveau voorkomt het vrijwilligersmismatch² door de vrijwilligersorganisaties. Op macroniveau voorkomt het een *tragedy* van het vrijwilligerswerk (voor (vrijwilligers)organisaties) door een niet-gezamenlijk optreden van vrijwilligers, gebruikers en overige stakeholders bij het beheerproces. Met andere woorden, de macrodialoog gaat over de waarborging van de toekomst van vrijwillige inzet. De ontwikkelingen in het veld van vrijwillige inzet zorgen voor een toenemende druk op organisaties om goed en verstandig gebruik te maken van de vrijwilliger; hetgeen een directe vertaling is van dialoog op microniveau tussen organisatie en vrijwilliger.

Gezien de omvang van het vrijwilligersveld is de kans groot dat het probleem van *collective action* zich voordoet. Bij een schijnbaar stijgende vraag naar vrijwilligers in een misschien neergaande 'markt' zal iedere organisatie zoveel mogelijk vrijwilligers(tijd) en -inzet voor zichzelf willen, waardoor minder overblijft voor de andere organisaties. Om ervoor te zorgen dat iedereen eerlijk en in gelijke mate (in verhouding naar behoefte uiteraard) gebruik maakt van de vrijwilligers(inzet), lijkt samenwerking geboden. Het vertonen van *free-rider* gedrag in het 'consumeren' van vrijwilligers(inzet) is voor elke organisatie heel aantrekkelijk. *Free-rider* gedrag in het kader van vrijwillige inzet als natuurlijke hulpbron houdt in dat een organisatie deze inzet zal 'over-consumeren' door meer vrijwilligers aan te nemen dan ze eigenlijk nodig heeft. Op deze manier onthoudt deze vrijwilligers aan andere organisaties.

² In dit artikel beperkt zich tot het communicatieaspect. Voor alle duidelijkheid wordt gesteld dat voor een succesvol vrijwilligersbeleid meer aspecten van belang zijn.

Slecht vrijwilligersbeleid, ofwel mismanagement van vrijwilligers, is een andere vorm van *free-rider* gedrag. Hierbij profiteert een (vrijwilligers)organisatie van een positieve, enthousiaste en competente vrijwilliger terwijl de organisatie zelf weinig doet om de waarde van deze vrijwilliger te vermeerderen, of nog erger, de waarde van deze vrijwilliger vermindert. Door een negatieve vrijwilligerservaring zal het enthousiasme en de inzet van de vrijwilliger immers dalen. Dit kan uiteindelijk leiden tot het compleet stoppen en ook in de toekomst minder geneigd zijn vrijwilligerswerk te verrichten. Het totale aanbod aan vrijwillige inzet vermindert daarmee, hetgeen in feite voor alle organisaties nadelig is. Zoals de *collective action* theorie stelt, is (externe) interventie nodig om *free-rider* gedrag te vermijden of tot een minimum te beperken. Dergelijke interventies dienen organisaties ervan te weerhouden vrijwilligers te 'over-consumeren' of te 'mis-managen'.

Om de randvoorwaarden te bepalen voor de gebruikers van vrijwillige inzet, kan de puntenlijst van Ostrom (2000) voor een succesvol '*self-organized resource regime*' als basis dienen. Het opstellen van een dergelijk systeem en het succesvol functioneren ervan, eist (goede) communicatie tussen de verschillende gebruikers en eventuele stakeholders. Deze communicatie bevordert het opstellen van een eerlijk systeem waarbij iedereen tevreden kan worden gesteld, omdat elke gebruiker de kans krijgt de eigen behoeften, bezwaren en verlangens kenbaar te maken en deze eventueel in de regelgeving te verwerken.

De waarborging van vrijwillige inzet - zoals iedere andere natuurlijke hulpbron - behoeft goed en effectief beheer. Vooral de toename in de vraag naar vrijwilligerswerk, als gevolg van een veranderende omgeving, maakt dit dringend. '*Management only becomes necessary for resources that become scarce, and resources become scarce only in the face of demand. Commercial demand creates the possibility that demand in a particular locality will go well beyond local needs, but as long as that demand is not temporary or whimsical, it will increase the rewards from sustainable use as well. However, as long as multiple sources of the same product compete with each other, it may be difficult to orchestrate restraint in harvesting from one resource-dependent community to the next - this dilemma leads many to contemplate the notion of natural resource cartels to make sure that renewable resources get renewed rather than mined to exhaustion*' (McKean, 2000; p.5).

In het kader van vrijwillige inzet als natuurlijke hulpbron, dienen de gebruikers en de overige stakeholders van de natuurlijke hulpbron (afhankelijk van de samenstelling van de groep) het beheerproces regelmatig te herzien en aan te passen aan de veranderende omgeving. Zo stellen Maarleveld en Dangbegnon dat '*[...] continuous adaptation of management practices is required to ensure sustainable managed resource systems*' (1999; p. 268).

Wat betreft de beleidsvorming rondom vrijwillige inzet dient de vrijwilliger op alle door Ostrom (1990) voorgestelde niveaus betrokken te worden. Er wordt immers over hen (en hun 'lot') gediscussieerd en besloten. Op het eerste (*legislative*) niveau en tweede (*collective-choice*) niveau valt te denken aan de dialoog tussen de stakeholders van vrijwillige inzet - met de vrijwilliger voorop - over (en voor) de waarborging van de toekomst van vrijwillige inzet (oftewel het macroniveau). De dialoog op het derde (*operational*) niveau kan worden gezien als communicatie op microniveau over het dagelijkse vrijwilligersmanagement door de organisaties die gebruik maken van vrijwillige inzet.

Bij het creëren van een platform voor dialoog tussen de stakeholders dienen de communicatiestromen te worden aangepast. Dit leidt tot een bredere communicatiestructuur dan het in de literatuur over natuurlijke hulpbronnen voorgestelde platform. Hierin zou de vrijwilliger namelijk een actieve rol moeten innemen, zodat de vrijwilliger op voldoende en zinvolle wijze in het geheel betrokken wordt. Het nieuwe communicatiemechanisme moet meer zijn dan enkel een aanknopingspunt tussen de vrijwilliger en de andere stakeholders. Een optie om tot geschikte kaders te komen is het integreren van de grondgedachte van Ostroms '*self-organized resource regimes*' met literatuur over platforms. Om de effectiviteit van de nieuwe communicatiestructuur en -methode te vergroten, verdient het aanbeveling om de eerder genoemde indelingen van vrijwillige inzet in deelmarkten te gebruiken als basis voor de dialoog tussen de stakeholders. Dit zorgt er namelijk voor dat de dialoog over vrijwillige inzet niet blijft steken in algemeenheden, maar dat ook specifiek kan worden ingegaan op bepaalde onderwerpen. Dit geldt vooral voor de dialoog op het microniveau van het dagelijks vrijwilligersbeleid, maar is

eveneens aan te raden voor de dialoog op macroniveau over het (voort)bestaan van vrijwillige inzet.

4. Conclusies

De vier centrale conclusies van dit artikel zijn:

- a. De vrijwilliger wordt niet of onvoldoende betrokken bij de dialoog over vrijwillige inzet.
- b. (Vrijwilligers)organisaties zijn zich onvoldoende bewust van de gevaren van het niet betrekken van de vrijwilliger bij de dialoog over vrijwillige inzet.
- c. (Vrijwilligers)organisaties praten niet of nauwelijks met elkaar over vrijwillige inzet.
- d. Er bestaat geen noemenswaardig platform (of ander communicatiemechanisme) waarbij de relevante stakeholders van vrijwillige inzet betrokken zijn.

De vrijwilliger wordt zowel op micro- als macroniveau onvoldoende betrokken bij de dialoog over vrijwillige inzet. Dit is in eerste instantie frustrerend voor de vrijwilliger zelf, maar zal op den duur ook gevolgen hebben voor andere primaire en secundaire stakeholders. Op macroniveau, waar de dialoog over de toekomst van vrijwillige inzet gaat, leidt dit tot het verder verlies - letterlijk en figuurlijk - van de vrijwilliger. Helaas voelen (vrijwilligers)organisaties zowel op macro- als op microniveau onvoldoende de noodzaak met elkaar in discussie te gaan. Integendeel, vrijwilligersorganisaties zitten elkaar zelfs in de weg. Omdat de vraag stijgt en iedere organisatie bang is dat zij zonder vrijwilligers komt te zitten, kiezen de organisaties voor een concurrerende houding in plaats van samenwerking. De gedachte van 'pakken wat je pakken kan' overheerst. Het is onduidelijk of dit gebrek aan communicatie te wijten is aan desinteresse bij de vrijwilligersorganisatie om met elkaar in discussie te treden, of aan onvoldoende besef van de gevaren van gebrekkige communicatie. Wel kunnen we vaststellen dat het ontbreken van een effectief communicatiemechanisme tussen de relevante stakeholders van vrijwillige inzet deze communicatie niet bevordert.

4.1. Aanbevelingen

a. *Vrijwilliger betrekken bij de discussie over vrijwillige inzet*

In tegenstelling tot andere natuurlijke hulpbronnen, vormt vrijwillige inzet een hulpbron met een wil en een mening. De vrijwilliger kan en moet deelnemen aan de discussie over hoe deze hulpbron behandeld (microni-

veau) en beheerd dient te worden (macroniveau). De noodzaak voor betrokkenheid van de vrijwilliger geldt op alle niveaus, helemaal nu deze voorlopig als enige tot de *definitieve* stakeholders behoort. Op microniveau zou dat zich moeten vertalen in een adequaat en voor beide partijen zinvol tweerichtingsverkeer tussen de vrijwilliger en de organisatie, zodat de vrijwilliger op de hoogte is van zaken die voor hem/haar relevant zijn en tevens de kans krijgt bezwaren en wensen kenbaar te maken. Op macroniveau houdt dit in dat de vrijwilliger actief betrokken - uitgenodigd - wordt om deel te nemen aan discussies over de vraag hoe het (beheer van) vrijwillige inzet (beter) geregeld kan worden. Gedacht wordt aan actieve deelname van de vrijwilliger bij platforms, discussies of conferenties waarbij de vrijwilliger de kans krijgt input te leveren.

b. *Vrijwillige inzet niet behandelen als een eenduidige hulpbron*

Vrijwillige inzet kent heel veel verschillende verschijningsvormen en achtergronden. Vooral persoonlijke overwegingen van de vrijwilliger zijn bepalend voor de keuze voor het doen van vrijwilligerswerk en voor het type vrijwilligerwerk. Wanneer deze persoonlijke behoeften niet bevredigd worden, is de kans groot dat de vrijwilliger het werk zal staken. Het maken van een standaard vrijwilligersbeleid voor alle vrijwilligers, zelfs in een organisatie, is niet aan te bevelen. Vrijwilligersorganisaties moeten hun best doen om op de juiste manier te communiceren met vrijwilligers in al hun verscheidenheid. Verder is het de vraag in hoeverre organisaties, die elk gebruik maken van een ander soort vrijwilligers, überhaupt van elkaar *kunnen* leren. Voor organisaties die met elkaar in dialoog willen treden voor leer- en afstemmingsdoeleinden is het van belang partners te zoeken die gebruik maken van hetzelfde soort vrijwilliger.

c. *Vrijwillige inzet' opdelen in 'deelmarkten' om een zinvolle en effectieve dialoog te bevorderen*

Het opdelen van vrijwillige inzet in deelmarkten op basis van het 'soort vrijwilligerswerk' is bevorderlijk voor een zinvolle en effectieve dialoog over vrijwillige inzet op het micro- alsook op het macroniveau. Vrijwilligersorganisaties en overige stakeholders kunnen hierdoor bepalen hoe bepaalde onderwerpen besproken moeten worden.

d. Stakeholders moeten gebruikmaken van deelmarkten van vrijwillige inzet voor het opzetten van de communicatie over vrijwillige inzet

De verschillende stakeholders en met name (vrijwilligers)organisaties moeten kijken naar gemeenschappelijke aanknopingspunten - in de vorm van deelmarkten - van vrijwillige inzet. Op het moment dat er naar deelmarkten wordt gekeken, wordt het een stuk makkelijker om elkaar te begrijpen en zich met elkaar te identificeren.

4.2. Vervolgonderzoek

Een drietal punten met betrekking tot communicatie tussen de stakeholders van vrijwillige inzet verdient aanbeveling voor vervolgonderzoek.

Ten eerste het in kaart brengen van mogelijke deelmarkten van vrijwillige inzet. Er kan met name worden gekeken naar de verschillen (en de overeenkomsten)

tussen de deelmarkten, om meer inzicht te krijgen in relevante en urgente onderwerpen. Dit zal bijdragen aan de verbetering van de dialoog tussen de stakeholders van vrijwillige inzet. Ten tweede kan worden onderzocht wat de vrijwilliger enerzijds en wat de (vrijwilligers)organisatie anderzijds als juiste en adequate communicatie tussen beide partijen ervaart. De vrijwilligers zullen, afhankelijk van het soort en de regelmaat van het vrijwilligerswerk, hoogstwaarschijnlijk verschillen in hun behoefte aan communicatie met 'hun' vrijwilligers)organisatie(s). Vrijwilligersorganisaties zullen inzicht willen hebben in efficiëntie en effectiviteit van hun communicatie. Ten slotte kan worden onderzocht of de punten, opgesteld door Ostrom (2000), voor het bevorderen van succesvolle 'self-organized resource regimes', een goed en effectief beheer van vrijwillige inzet als natuurlijke hulpbron kunnen bevorderen.

Referenties

- Clary, E.G., Snyder, M., Ridge, R.D., Copeland, J., Stukas, A.A., Haugen, J. et al., (1998). 'Understanding and assessing the motivations of volunteers: A functional approach', *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 74, no. 6; p. 1516-1530.
- Dawes, R., McTavish, J. & Shaklee, H. (1977). 'Behavior, communication and assumptions about other people's behavior in a commons dilemma situation', in *Journal of personality and social psychology*, Vol. 35, no. 1; p. 1-11.
- Grossman, J. B & Furano K. (1999). 'Making the most of volunteers', in *Law and contemporary problems*, Vol. 62. nr. 4; p. 199-218.
- Hal, T. van, Steenbergen, M. & Wilbrink I., (2004). 'Uitsluiten of uitnodigen; trendrapport vrijwilligerswerk 2004/2005', Utrecht: CIVIQ.
- Handy, C. (1988). *Understanding voluntary organisations, how to make them function effectively from the author of understanding organizations*, Penguin books London.
- Hardin, G. (1968). 'The tragedy of the commons', *Science*, vol.162, p. 1243-1248.
- Karr, L.B., en Meijs, L.C.P.M. (2006). 'Sustaining the Motivation to Volunteer in Organizations'. In: Fetchenhauer, D., Flache, A., Buunk, B. en Lindenberg, S. (editors). (2006), *Solidarity and Prosocial Behavior. An integration of sociological and psychological perspectives*. New York: Springer Science+ Business Media, Inc., p. 157-172.
- Kuhnert, S. (2001). 'An Evolutionary Theory of Collective Action: Schumpeterian Entrepreneurship for the Common good', *Constitutional Political Economy*, vol. 12, afl. 1; p. 13-29.
- 'Leren door service, Service door leren', Thema 2005-2006: MVO Partnerschappen Rozenburg - Scouting. Uitgave van de vakgroep Business- & Society Management aan de RSM Erasmus University, behorend bij het bachelorvak 'Service Learning'.
- Maarleveld, M. & Dangbegnon D. (1999). 'Managing natural resources: A social learning perspective', in *Agriculture and Human Values*, Vol. 16; p. 267-280.
- McKean, M., 'Community Governance of Common Property Resources', presented at the panel on "Governance and Civil Society," at the Fifth Annual Colloquium on Environmental Law and Institutions, "Sustainable Governance," 27-28 April 2000, Regal University Inn, Durham, North Carolina.
- Mitchell R., Agle B. & Wood, D. (1997). 'Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts', in *Academy of Management Review*, Vol. 22, no. 4; p. 853-886.
- Olson, M. (1975). *The logic of collective action, public goods and the theory of groups*, Harvard University Press.
- Ostrom, E., Dietz, T., Dulzak, N., Stern P. en Susan Stonich (editors), (2002). 'The Drama of the Commons',

Washington, D.C.: National Academy Press.

Ostrom, E. (2000). '*Collective Action and the Evolution of Social Norms*', in *The Journal of Economic Perspectives*, vol. 14, afl. 3, p. 137-158.

Ostrom, E. (1999). '*Coping With Tragedies of the Commons*', *Annual Review Political Science*, Vol. 2; p. 249-535.

Ostrom, E., Gardner, R. and Walker, J.M. (1994). '*Rules, Games, and Common-Pool Resources*.' Ann Arbor: University of Mich. Press. In: Ostrom, E., (1999), '*Coping With Tragedies of the Commons*', *Annual Review Political Science*, Vol. 2; p. 249-535.

Ostrom, E. (1990). '*Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*', New York: Cambridge University Press.

Steins, N. & Edwards, V. (1999). '*Platforms for collective action in multiple-use common-pool resources*', in *Agriculture and Human Values*, Vol. 16; p. 241-255.

Wilbrink, I., Lam, P. (sVM), Sparnaay, L. & Torreman, T. (1999). '*Feiten & Cijfers; een overzicht van feiten, cijfers en ontwikkelingen over vrijwilligerswerk in Nederland*', NOV Publicaties, Utrecht.

www.civiq.nl, geraadpleegd op 28 juli 2006.

Nieuwe bronnen aanboren

5

Cees van den Bos

1. Inleiding

In 2002 verstrekt de gemeente Arnhem aan de Vrijwilligerscentrale Arnhem de opdracht “*een methodiek te ontwikkelen die op vraaggerichte wijze de maatschappelijke participatie van burgers bevordert*”. Het nieuwe College van Burgemeester & Wethouders ambieert in zijn bestuursakkoord de deelname aan vrijwilligerswerk van 32 naar 35 op de 100 Arnhemmers te brengen. Aan deze opdracht ligt de veronderstelling ten grondslag dat er niet zozeer een tekort is aan vrijwilligers, maar aan aantrekkelijke vrijwilligersklussen. De Vrijwilligerscentrale Arnhem neemt daarom voor deze methodiek (Bos, 2002) niet de vacatures van organisaties, maar de betrokkenheid, competenties en talenten van mensen als uitgangspunt. Door te inventariseren voor welke zaken, binnen welk interessegebied en op welke voorwaarden mensen zich vrijwillig willen inzetten, kan een organisatie er volgens de Vrijwilligerscentrale Arnhem achter komen, wat ze moet doen - of laten - om voor meer mensen aantrekkelijk te worden. Deze methodiek richt zich in eerste instantie op organisaties - doorgaans verenigingen - die voor vrijwillige inzet aangewezen zijn op een achterban van leden. In de beeldspraak van de *Tragedy of the Commons* is de achterban in dit verband de ‘meent’, waarop een vereniging ‘graast’ om aan vrijwillige inzet te komen. Of de vraaggerichte aanpak van de bronmethodiek tot een duurzaam gebruik van de ‘verenigingsmeent’ leidt, is de centrale vraag in dit artikel.

1.1. Van vrijwilligerswerkbeleid naar participatie en betrokkenheid

In 1970 is Nederland met Engeland één van de eerste Europese landen waar de overheid beleid ontwikkelt om vrijwilligerswerk te stimuleren. Secularisering en

individualisering verminderen de dwang tot vrijwilligerswerk binnen kerk en andere collectieve kaders. Sociale voorzieningen maken de noodzaak tot vrijwillige inzet kleiner, gemeenschapszin neemt af. Tengevolge van professionalisering en institutionalisering neemt de waardering voor vrijwilligerswerk af (Bos, 2006). Vertaald naar de beeldspraak: de functie van de ‘meent’ raakt in verval. De overheid werpt zich - voor het eerst - als hoeder van de ‘meent’ op en zet het instrument vrijwilligerscentrale in voor een op de toekomst toegesneden beheer van die ‘meent’. Na enige tijd en onafhankelijk van elkaar komen die vrijwilligerscentrales tot de conclusie dat bemiddelen tussen vraag en aanbod maar in beperkte mate bijdraagt aan de bevordering van vrijwilligerswerk (Graff, 1997; NOV, 1998; Osborne, 1999; Ebert e.a., 2002; Brudney, 2005). De beslissing om vrijwilligerswerk te (blijven) doen, blijkt vooral afhankelijk van de manier waarop organisaties ‘als herders met de meent omgaan’. In de periode 1989 wordt er in het vrijwilligersveld op allerlei manieren gewerkt aan versterken van vrijwilligersbeleid. Met opleidingen, een beroepsprofiel, handboeken en projecten zoals *Vrijwilligers In de Sport (VIS-kit)*. Echter deze theorieën over vrijwilligersmanagement gaan vooral uit van de behoefte aan vrijwillige inzet van **organisaties**.

Inmiddels ontdekt de overheid ook nog andere waarden: vrijwilligerswerk als uiting van maatschappelijke participatie en burgerbetrokkenheid. In dit kader onderscheiden Heiner Keupp (1999), de Enquete-Kommission (2002, p. 95-96) van de Duitse Bondsdag en Peter Hilger (2005) vier perspectieven:

- *Welfare*: de voordelen van vrijwillige inzet voor individuen en de staat in de zin van maatwerk, effectiviteit, bereik en geringe kosten.

- *Democracy*: de rol van vrijwilligerswerk en verenigingen in de vorming van politiek gedrag en in hun betekenis voor de civil society.
- *Economy*: de betekenis van vrijwilligerswerk voor een arbeidsmarkt die geen volledige werkgelegenheid meer biedt.
- *Community*: vrijwilligerswerk ontwikkelt sociaal kapitaal en sociale cohesie, en draagt bij aan onderling vertrouwen, participatie, de ontwikkeling en uitoefening van waarden en normen (Bos, 2006).

Deze vier perspectieven laten zien hoezeer de maatschappelijke betekenis van vrijwilligerswerk in de afgelopen dertig jaar is verruimd. Een verruiming die je terugziet in ons taalgebruik. In het steeds vaker gebruikte begrip 'vrijwillige inzet', maar ook in met vrijwilligerswerk geassocieerde begrippen als onbeloonde arbeid, actief burgerschap, maatschappelijke participatie, sociale activering, sociale cohesie en sociaal kapitaal. In de Duitse taal zie je hetzelfde. Naast Ehrenamt geven nieuwe begrippen als *Freiwilliges Engagement* en *Bürgerchaftliches Engagement* (Olk, 1999) uitdrukking aan 'der Strukturwandel des Ehrenamts' (Olk, 1989).

Kenmerkend voor al deze betekenissen van vrijwilligerswerk is de accentverschuiving van organisatie naar het individu, i.c. de burger. Hustinx en Lammerlyn (2003) onderscheiden *collective and reflexive styles of volunteering* om duidelijk te maken dat in een individualiserende samenleving motieven om vrijwilligerswerk te doen steeds meer een persoonlijk en steeds minder een collectief karakter hebben: "It is a self-induced and self-monitored event within a self-constructed biographical frame" (Jakob, 1993).

1.2. Vraagstelling en aanpak

Wanneer we het politieke debat overzien dat de afgelopen dertig jaar over de waarde van vrijwilligerswerk is gevoerd, is een methodiek die de burger als uitgangspunt neemt onontkoombaar. Dit artikel bespreekt het concept van de bronmethodiek en de wijze waarop deze in twee fasen is ontwikkeld en getoetst in Arnhem. De bronmethodiek is een methode om vrijwillige inzet te genereren, uitgaande van de betrokkenheid, talenten en tijd van **burgers**. De bronmethodiek kijkt vanuit een ander perspectief naar de 'meent' en ziet daar niet alleen de overvraagde, geijkte vrijwilligers, maar richt haar blik op de potenties van vaak over het hoofd geziene andere fenomenen als

vrijwillige inzet, betrokkenheid, actief burgerschap of de mensen die 'gewoon mee willen doen'.

2. Een pilot voor vraaggericht vrijwilligersbeleid

Een pilot voor vraaggericht vrijwilligersbeleid is in de ogen van de Vrijwilligerscentrale Arnhem vooral interessant voor organisaties met leden of een anderszins zichtbare achterban. In die context kun je mensen direct aanspreken op hun betrokkenheid bij het 'reilen en zeilen' van een organisatie of gebied. Het vertalen van betrokkenheid in vrijwillige inzet, is het uitgangspunt van de bronmethodiek. Van basisscholen en sportverenigingen is bekend dat zij hechten aan betrokkenheid van ouders en om die reden ouderparticipatie stimuleren. Wijkverenigingen en corporaties stimuleren bewonersparticipatie. Besloten wordt om de pilot te starten met wijkorganisaties, sportclubs en oudercommissies op basisscholen. Een stuurgroep met professionals uit deze drie sectoren, onder leiding van de ambtenaar vrijwilligersbeleid, gaat de pilot begeleiden. DSP-groep Amsterdam zorgt voor de monitoring. De Tijdelijke Stimuleringsregeling Vrijwilligerswerk (TSV) biedt van 2002/2005 de middelen om de methodiek te ontwikkelen.

De Bronmethodiek gaat ervan uit dat een organisatie die de methodiek toepast, participatie van haar achterban belangrijk vindt. Ze legt daarvoor bewust en gestructureerd contact met die achterban. Dit komt tot uiting in de centrale activiteit van de Bronmethodiek: het afnemen van persoonlijke interviews. Om te achterhalen hoe je de betrokkenheid van de achterban kan vergroten en wat (potentiële) vrijwilligers zouden kunnen en willen doen, worden enquêteurs opgeleid. Dit zijn vrijwilligers en belangstellenden, afkomstig uit de achterban. Zij benaderen zoveel mogelijk leden van de achterban persoonlijk om de enquête af te nemen. Tijdens die gesprekken gaan zij uitgebreid in op wensen, mogelijkheden en randvoorwaarden van de geënquêteerde om meer bij de organisatie of wijk te worden betrokken en zich vrijwillig in te zetten. Ook vragen ze wat iemand eventueel weerhoudt om zich vrijwillig in te zetten. De databank, waarin al deze gegevens worden vastgelegd, krijgt een vaste plek in de organisatie, wordt actief gebruikt en regelmatig geactualiseerd. In feite bestaat de methodiek uit vijf stappen (Verbeek e.a., 2004):

1. *Oriëntatie op de mogelijkheden om de methodiek in de eigen organisatie uit te voeren.* Is er voldoende bestuurlijk draagvlak en uitvoeringscapaciteit? Kan men voldoende enquêteurs op de been brengen? Is men werkelijk geïnteresseerd in participatie van de achterban, of wil men alleen openstaande vacatures vervuld zien?
2. *Stilstaan bij knelpunten, kansen en specifieke doelen voor de organisatie.* Met behulp van een quickscan onderzoekt de organisatie welke knelpunten mogelijk vergroting van betrokkenheid van de achterban in de weg staan. Daarbij kun je denken aan onopgeloste conflicten, een verziekte sfeer of onduidelijkheden in het beleid. Streeft men met de bronmethodiek specifieke doelen en resultaten na? Wil men speciale doelgroepen bereiken zoals jongeren, allochtonen of ouders?
3. *Vorbereiding: een intern projectleider benoemen.* Profielen voor de enquêteurs vaststellen. Een voorbeeld-enquête maken. De uitvoeringskosten begroten en dekken. Een plan van aanpak opstellen voor de verwerking van de enquêteresultaten.
4. *Uitvoering: enquêteurs werven en instrueren.* Vragenlijst definitief maken. Vaststellen wanneer, wie en hoe er geïnterviewd wordt. De enquêtes afnemen. Data invoeren. Vraag & aanbod matchen.
5. *Evaluatie en borging van de methodiek binnen de organisatie.*

De projectleider Bronmethodiek van de Vrijwilligerscentrale, begeleidt als extern ondersteuner het proces en zorgt ervoor dat de organisatie de methodiek verankert.

3. Ontwikkeling van de enkelvoudige versie

Via de Arnhemse Sportfederatie, de afdeling wijkzaken van de gemeente en de organisatie voor openbaar primair en speciaal onderwijs, komt de Vrijwilligerscentrale in contact met twee basisscholen, drie sportclubs en twee wijkorganisaties die serieus met de bronmethodiek aan de slag willen gaan. Motieven om mee te doen verschillen per organisatie. Een sportclub - waarvan het eerste team meedoet in de landelijke top - wil voorkomen dat de aandacht voor die landelijke top ten koste gaat van het contact met de lokale basis. Er is nu weliswaar geen kaderprobleem, maar is dat over vijf jaar nog steeds zo? Daarom wil de club met de

Bronmethodiek de relatie met haar leden verstevigen. Een basisschool constateert dat een toenemend aantal ouders voor hun kinderen een school buiten de wijk kiest. Door ouders actiever bij de school te betrekken, hoopt de directie de school aantrekkelijker te maken voor ouders. Een andere school beoogt met de bronmethodiek groepen ouders die ondervertegenwoordigd zijn in werkgroepen en commissies, tot participatie te stimuleren. Een wijkvereniging ziet de Bronmethodiek als een waardevolle aanvulling op de door hen gepraktiseerde ABCD-methode.¹

Om de uitvoering van de Bronmethodiek te doen slagen, is intern draagvlak een vereiste. Allereerst bij bestuur of directie: is men bereid om de resultaten van de enquête in het beleid te verwerken en nieuwe ideeën of gewenste veranderingen te honoreren? Als die bereidheid er niet is, is het niet verstandig om te gaan enquêteren. Is er binnen de organisatie een persoon of groepje beschikbaar die de uitvoering van de methodiek met enthousiasme wil trekken en coördineren? Verwacht men onder leden en vrijwilligers voldoende mensen warm te kunnen maken voor het enquêteren? Als deze vragen positief beantwoord zijn, begint de uitvoering.

3.1 Uitvoering en eerste resultaten

De veronderstelling dat er geen tekort is aan vrijwilligers, maar aan aantrekkelijke vrijwilligersfuncties, wordt bevestigd tijdens het afnemen van de enquêtes. Gemiddeld 70% van de geënquêteerden geeft aan iets voor de organisatie of de wijk te willen doen. Veel mensen blijken daarvoor nooit eerder gevraagd te zijn. Als men in het verleden al eens gevraagd is om vrijwillige inzet te leveren, ging dat vaak om één bepaalde activiteit of functie. Bijvoorbeeld: wil je scheidsrechter of penningmeester worden? Voelde men daar niet voor, dan werd vervolgens niet doorgevraagd of men de functie op bepaalde voorwaarden of anderszins iets voor de club wilde doen. Geïnterviewden geven concreet aan voor wat soort zaken en voor welke tijd zij zich vrijwillig in willen zetten. Voor een kleine gestructureerde organisatie als een basisschool, waar het aantal ouders te overzien is en een grote verscheidenheid aan activiteiten om uitvoering vraagt, is het eenvoudiger om de uitgesproken bereidheid tot vrij-

¹ De ABCD-methode (Asset Based Community Development), ontwikkeld door John McKnight, onderscheidt vijf basic assets - met de capaciteiten van wijkbewoners als belangrijkste - die van belang zijn voor de ontwikkeling van een wijk of buurt.

willige inzet te benutten, dan voor een wijkvereniging. Bewoners tonen zich weliswaar bereid om iets in of voor de wijk te doen, maar voelen zich niet altijd aangetrokken tot (de activiteiten van) de wijkvereniging. Wat doe je als enquêterende wijkvereniging met die wetenschap? Op dit gegeven komen we later in dit artikel terug.

De meeste mensen die gevraagd worden om mee te werken aan de enquête, reageren positief op het feit dat een clublid, mede-ouder of wijkbewoner geïnteresseerd is in hun betrokkenheid. Dat stimuleert het enthousiasme van de enquêteurs. Sommigen ontwikkelen zich tot ambassadeur van hun organisatie of wijk, krijgen gevoel voor de spanning tussen de ambities van bestuur of directie en de mogelijkheden/wensen van de achterban, en raken gemotiveerd om te investeren in het verminderen van die spanning. Op een basisschool worden enquêteurs bijvoorbeeld actief in de ouderraad. Door enquêteurs binnen bepaalde doelgroepen te rekruteren, vergroot je de kans om de betrokkenheid binnen die groep te verzilveren. Zo slaagt een allochtone enquêteur erin om meer allochtone ouders bij de school te betrekken. Betreffende ouders, voornamelijk moeders, hebben geen weet van de mogelijkheid om zich vrijwillig op de school van hun kinderen in te zetten. Met en voor deze moeders zet de school een inloopactiviteit op. Op een andere basisschool blijkt uit de enquête dat vijftien ouders een muziekinstrument bespelen. Deze ouders reageren positief op de uitnodiging van de school om een feest muzikaal op te luisteren. De basisscholen, sport- en wijkverenigingen halen met de Bronmethodiek daadwerkelijk nieuwe vrijwilligers binnen. De wijkvereniging is maar gedeeltelijk in staat om de uitgesproken bereidheid tot vrijwillige inzet voor eigen activiteiten te benutten en ervaart het als een gemis dat ze niet vooraf bij andere organisaties in de wijk heeft geïnventariseerd of en waarvoor zij vrijwillige inzet kunnen gebruiken (Bos, 2005).

3.2 Voorlopige conclusies

In 2004 onderzoekt DSP-groep (Pach en Kolner, 2005) de werkwijze en resultaten van de Bronmethodiek. De methodiek blijkt de potentie te hebben om betrokkenheid om te zetten in vrijwillige inzet en is toepasbaar in verschillende sectoren. Vooral bij organisaties met een achterban. De doelen van de methodiek - 'vergro-

ten van betrokkenheid' en 'werven van vrijwilligers' - liggen in elkaars verlengde: betrokkenheid is een voorwaarde voor vrijwillige inzet, maar op zichzelf onvoldoende om de achterban actief te krijgen. De Bronmethodiek maakt de stap van betrokkenheid naar daadwerkelijke inzet mogelijk. In de persoonlijke aanpak, zowel bij het werven van enquêteurs, als bij het afnemen van de enquêtes, zit de essentie van de methodiek.

De potentie van de methodiek blijkt onder meer uit het toenemend enthousiasme van projectleiders en enquêteurs. Door de interviews raken de enquêteurs meer betrokken bij hun organisatie. Ze vormen de drijvende kracht voor veranderingen of verbeteringen, die de organisatie aantrekkelijker maken voor de achterban. Het onderwerp 'vrijwilligers' komt (in ieder geval tijdelijk) hoger op de agenda van het bestuur. En niet onbelangrijk: de Bronmethodiek draagt bij aan verbetering van de beeldvorming die organisatie en achterban van elkaar hebben. Men krijgt meer oog voor mogelijkheden om betrokkenheid te vergroten en vrijwilligers te werven. Organisaties lijken hun eigen achterban met andere ogen te bekijken, meer serieus te nemen.

3.3 Externe ondersteuning

Ondersteuning bij de uitvoering van de Bronmethodiek is onontbeerlijk. Bij voorkeur door iemand van buiten de organisatie, die de rol van *advocaat van de duivel* kan en durft te spelen. Het vergt veel van bestuurders of beroepskrachten, om de betrokkenheid van de achterban in plaats van de organisatie als uitgangspunt te nemen bij vrijwilligersbeleid. De Bronmethodiek is geen tijdelijk project dat je als organisatie even uitvoert om vrijwilligers te werven, maar een duurzaam proces dat tot een nieuwe kijk op vrijwillige inzet moet leiden en deze kijk in het beleid verankert. Soms zijn daar beleidsveranderingen voor nodig. De (tijdelijke) externe ondersteuner houdt de bestuurders of beroepskrachten tijdens de uitvoering van de methodiek scherp, bevordert dat zij alle stappen doorlopen en de methodiek daadwerkelijk in de organisatie consolideren.

4. Ontwikkeling meervoudig traject

Door het experimentele stadium en de 'onrijpheid' van de methodiek en bijbehorende producten - de

methodiekbeschrijving en een geschikte database moeten al werkende ontwikkeld worden - is het eind 2004 nog te vroeg voor stevige conclusies. De methodiek is dan pas één jaar in gebruik en nog niet ingebed in het beleid van de organisaties die deelgenomen hebben aan de pilot. Effecten op lange termijn zijn nog niet zichtbaar. De Arnhemse stuurgroep acht de methodiek aan het eind van de pilotperiode niet rijp genoeg om op de markt te brengen. Het gevoel op een goed spoor te zitten, leidt tot de beslissing om met het ontwikkelingstraject een tweede fase in te gaan.

Deze tweede fase moet resulteren in een *effectieve en vraaggerichte methode* die:

- organisaties (en besturen) enthousiasmeert en (uitvoerenden) concrete handvatten biedt om de achterban voortvarend en duurzaam te betrekken en te activeren;
- verschillende sectoren (wijk, onderwijs, sport, zorg) zowel afzonderlijk als geïntegreerd (bijvoorbeeld in de BOS-driehoek, rond een Brede School of in een woonzorgzone) kunnen toepassen;
- organisaties elders in Nederland ook kunnen benutten;
- organisaties, die het bevorderen van vrijwillige inzet en participatie als kerntaak hebben, zoals vrijwilligerscentrales, sportservicecentra, brede welzijnsorganisaties, onderwijsbegeleidingsdiensten en provinciale Centra voor Maatschappelijke Ontwikkeling (CMO), opnemen in hun reguliere ondersteuningaanbod.

Het ministerie van VWS honoreert het projectplan dat de gemeente Arnhem en Vrijwilligerscentrale Arnhem voor deze tweede fase indienen (Kolner e.a. 2005). In het kader van dit artikel beperken we ons hier tot de ontwikkeling van het geïntegreerde of *meervoudige* - om het te onderscheiden van het in de eerste fase ontwikkelde *enkelvoudige* - Bronmethodiektraject.

4.1 Enquêteeren en koppelen

De enquêteurs van de wijkvereniging die in de eerste fase van de Bronmethodiek wijkbewoners interviewen, merken tot hun verrassing dat de betrokkenheid bij de wijk en de bereidheid om zich vrijwillig in te zetten groot zijn. Zo groot zelfs - 70% geeft aan zich op enige wijze vrijwillig in te willen zetten - dat de wijkvereniging onvoldoende in staat is om die bereidheid te verzilveren. Omdat de activiteiten van de wijkver-

eniging niet alle geïnterviewden aanspreken, ervaren de enquêteurs het als een gemis dat ze niet weten welke mogelijkheden voor vrijwillige inzet er bij andere organisaties in de wijk zijn. Eigenlijk hadden ze dat eerst moeten inventariseren.

Dit inzicht is in de tweede fase benut in de wijk Geitenkamp. Een presentatie in het wijkplatform maakt zes organisaties in de wijk warm voor de Bronmethodiek: een basisschool, bouwspelplaats, buurthuis, jongerencentrum, verzorgingshuis en steunpunt voor ouderen. Vertegenwoordigers van deze organisaties vormen een kerngroep, onder leiding van de wijkopbouwwerker. Zij spreken af dat elke organisatie de eigen achterban interviewt. Aan de gezamenlijk opgestelde algemene vragenlijst wordt een aantal vragen toegevoegd, specifiek gericht op de eigen organisatie. Elke organisatie werft een aantal enquêteurs, die gezamenlijk getraind worden. Tijdens die training raken de in totaal 26 enquêteurs enthousiast voor het idee om elkaars organisatie te bezoeken. De gedachte is dat ze wijkbewoners dan tijdens de interviews beter kunnen informeren over organisaties en activiteiten in de wijk, waar vrijwillige inzet nodig is. Die werkbezoekjes zijn een succes.

De kerngroep besluit vervolgens om de enquêtegegevens op te slaan in één wijkdatabase, die toegankelijk is voor de zes deelnemende organisaties. De eerste enquêteronde, in april, mei en juni 2006, is inmiddels achter de rug. Pas wanneer de gegevens van de 72 geënquêteerde wijkbewoners gekoppeld zijn aan organisaties in de wijk, start een volgende enquêteronde. Ruim een derde van de respondenten geeft aan vrijwilligerswerk te willen doen. Om te voorkomen dat het geïnventariseerde aanbod aan vrijwillige inzet 'braak' blijft liggen, wordt met enquêteren gestopt, totdat het aanbod gematched is. Daar ligt een zwakke plek van de oorspronkelijke Bronmethodiek: als je niets doet met de uitgesproken bereidheid tot vrijwillige inzet, stel je de geënquêteerden teleur. En dat kan een negatieve invloed hebben op hun bereidheid om zich een volgende keer beschikbaar te stellen. Met een meervoudig traject vergroot je de mogelijkheden om de aangeboden capaciteiten maximaal te gebruiken. Kan dat niet binnen de eigen organisatie, dan wellicht in een andere organisatie in de wijk. Of desnoods buiten de wijk, door samen te werken met een vrijwilli-

gerscentrale. De Bronmethodiek doet dus een sterk appèl op het verantwoordelijkheidsbesef van de gebruikers voor de 'meent'. Van dit besef zijn niet alleen de opbouwwerker, maar zeker ook de andere deelnemers aan het meervoudige traject in de Geitenkamp doordrongen geraakt. Daarom is het zo belangrijk om de Bronmethodiek in het beleid van de organisatie te verankeren, de verzamelde enquêtegegevens actief te beheren en te blijven communiceren met de mensen die hun betrokkenheid bij organisatie of wijk hebben geuit.

In een andere wijk, Malburgen, past een onderwijsvoorrang-coördinator de Bronmethodiek toe bij twee basisscholen en een kinderdagverblijf, als aanloop naar een Brede School. Tijdens die training wordt de algemene vragenlijst toegespitst op de situatie van de Brede School. In juni 2006 worden de enquêtes afgenomen, bij autochtone en allochtone ouders. Op de ene school geven 87 (ruim 70%) van de inmiddels 120 geënuquêteerde ouders aan zich vrijwillig voor de school in te willen zetten. Op de andere school benadert men de 119 ouders niet direct, maar vraagt hun eerst per brief of zij aan de enquête willen meerwerken. Deze procedure leidt ertoe dat minder ouders geënuquêteerd worden. Uiteindelijk geven 42 ouders aan zich voor de school in te willen zetten. Een resultaat waar de school bijzonder blij mee is, omdat er tot nu toe maar 10 ouders actief waren binnen de school. Van de 20 geënuquêteerde ouders van het kinderdagverblijf tonen 14 (70%) zich bereid tot vrijwillige inzet. Op de scholen hebben de enquêteurs een commissie gevormd die voortaan elk nieuw gezin dat zich aanmeldt voor de school, gaat enquêteren. Daarmee is de Bronmethodiek verankerd binnen het beleid van deze scholen. De directies van de scholen zijn bijzonder ingenomen met deze resultaten.

4.2 Voorlopige resultaten

Op het moment van schrijven zijn de enquêteresultaten in de wijk Geitenkamp en bij de Brede School in Malburgen nog niet in de database verwerkt en gematched, en moet de aanpak van de Bronmethodiek nog geëvalueerd worden met de betrokken organisaties. Voor de opbouwwerker in de Geitenkamp is het traject, dat tot nu toe gelopen is, echter al geslaagd vanwege de 'zachte' resultaten: de concrete handvatten om een meer vraaggerichte werkwijze in welzijn

en zorg in te voeren en samenwerking tussen organisaties in de wijk te versterken. Het is voor het eerst dat zij zes zeer verschillende organisaties in de wijk om de tafel heeft gekregen, die alle de meerwaarde van onderlinge samenwerking erkennen. De gezamenlijke aanpak inspireert ook de vrijwillige enquêteurs. Het wel en wee in de wijk blijkt jong en oud te raken en men vindt het boeiend om tijdens de interviews eens over de grenzen van de eigen organisatie heen te kijken. De betrokkenheid van de vrijwillige enquêteurs van het jongeren centrum is opvallend groot. Een aantal bezoekers van het jongeren centrum stelt zich vrijwillig beschikbaar om op roostervrije middagen activiteiten te organiseren voor leerlingen van de basisschool.

Het denken in termen van 'een achterban' kost binnen de setting van het verzorgingshuis aanvankelijk veel moeite. Nu het kwartje gevallen is - familieleden en relaties van bewoners en omwonenden in toekomstige woonzorgzones zijn 'ontdekt' als achterban - is het enthousiasme voor de Bronmethodiek groot. Ook heeft het verzorgingshuis de andere vijf organisaties gevraagd om mee te werken aan de viering van zijn 40-jarig jubileum. In die zin sluit de Bronmethodiek goed aan bij de uitgangspunten van de WMO, waarin het bevorderen van leefbaarheid in wijken en buurten en bevorderen en stimuleren van de *civil society* hoog in het vaandel staan.

4.3 Het mes snijdt aan twee kanten

Het motto 'iedereen doet mee' is een sterk argument voor de *meervoudige* i.c. gebiedsgerichte toepassing van de Bronmethodiek. Om meer dan één reden: enquêteurs ontmoeten niet alleen mensen die zich vrijwillig willen inzetten, maar signaleren ook dat (soms dezelfde) mensen aan het vereenzamen zijn. Mensen die zelf niet snel aan de bel trekken, maar heel blij zijn met het bezoek van de enquêterende wijkbewoner. Een aantal van hen is naar het Steunpunt Ouderen verwezen, anderen gaven aan dolgraag iets voor de buurt te willen doen. Ook komt een man in beeld, wiens vrouw een half jaar eerder is overleden. Hij is er psychisch slecht aan toe, zonder dat iemand dat weet. Goed voorbereide enquêteurs kunnen zowel de betrokkenheid en verantwoordelijkheid die iemand wil dragen als zijn kwetsbaarheid en afhankelijkheid in beeld brengen. Het één hoeft het ander niet uit te sluiten. Met een sociaal activerings-

traject kunnen bijvoorbeeld geïsoleerde en vereenzaamde mensen gestimuleerd worden om weer 'mee te gaan doen'.

5. Conclusie: kosten versus baten

De centrale vraag van dit artikel - of de vraaggerichte aanpak van de Bronmethodiek tot een duurzaam gebruik van de 'verenigingsmeent' leidt - krijgt een positief antwoord, met als onderbouwing:

1. "Als je mensen vraagt waarom ze *geen vrijwilligerswerk* doen, wordt een scala aan redenen genoemd. Maar er zijn er een aantal die de boventoon voeren. Een reden is die van een soort onverschilligheid; men heeft geen speciale reden, men is nooit gevraagd of heeft er nooit over nagedacht." (De Vos et al., 2002, p. 46; Hodgkinson et al., 1992.) Dankzij de individuele benadering bereikt de Bronmethodiek juist deze groep mensen.
2. De Bronmethodiek heeft participatie door middel van vrijwillige inzet als uitgangspunt en zoekt werkzaamheden die passen bij de competenties van een vrijwilliger. Dit vanuit de gedachte dat ieder mens over kwaliteiten en talenten beschikt, die maatschappelijke betekenis hebben.
3. Door dit uitgangspunt maakt de Bronmethodiek organisaties gevoeliger voor een 'goed beheer van de meent'. Met name bij een meervoudig traject.

De uitvoering van de Bronmethodiek vraagt van organisaties echter inspanning en geduld. Het is een vraaggerichte werkwijze, die een organisatie in zijn beleid moet verankeren en die richting geeft aan het handelen van bestuur en eventuele beroepskrachten. Harde resultaten, uitgedrukt in aantallen vrijwilligers of mate van betrokkenheid, worden pas na enige tijd zichtbaar. Voor de 'zachte' resultaten, die soms een onvermoede vorm hebben - zoals de muziekactiviteit van ouders op een basisschool - maar daarmee niet minder waardevol zijn, moet je oog krijgen. Deskundige ondersteuning van buitenaf, een succesfactor, is niet vanzelfsprekend beschikbaar voor elke organisatie die de Bronmethodiek wil uitvoeren. Het is dus geen project dat je er even bij doet. Tegenover deze kosten staan naast bovengenoemde, ook nog andere baten. De Bronmethodiek:

- versterkt betrokkenheid en bevordert vrijwillige inzet;
- is geen tijdelijk project, maar een werkwijze met een duurzaam karakter;

- gaat uit van individuele mogelijkheden, wensen en behoeften van mensen;
- vervult een signaleringsfunctie;
- geeft mensen persoonlijke aandacht en verbetert onderlinge contacten;
- bevordert (bij meervoudige trajecten) samenwerking tussen organisaties;
- geeft richting aan en enthousiasmeert het handelen van beroepskrachten die vraaggericht willen werken.

Aan de Bronmethodiek en de WMO ligt hetzelfde motto 'iedereen doet mee' ten grondslag. Het 'WMO-tijdperk' stelt nieuwe eisen (Werkconferentie MO-Groep/Spectrum Gelderland, april 2006) aan professionele organisaties. De bronmethodiek biedt organisaties die activiteiten willen gaan ontplooiën binnen de WMO-prestatievelden '*Verbeteren van leefbaarheid en sociale samenhang in wijken en dorpen*' (1), '*Ondersteunen van mantelzorg en vrijwilligers*' (4) en '*Bevorderen van maatschappelijke participatie en zelfstandig functioneren van mensen met een beperking/probleem*' (5) handvatten om in te spelen op die nieuwe eisen. De kosten die de uitvoering van de Bronmethodiek met zich meebrengt zullen in de koers liggen van de kosten die een organisatie moet maken om WMO-bestendig te worden. Duidelijk is dat zowel bij Bronmethodiek als bij de WMO, de kosten voor de baat uit gaan. De vraag of de kosten van de Bronmethodiek tegen de baten opwegen, is positief beantwoord op 19 september 2006, tijdens een door DSP-groep georganiseerde expertmeeting met mensen die sinds 2003 bij de ontwikkeling en uitvoering van de Bronmethodiek betrokken zijn. Tijdens deze expertmeeting presenteerde DSP-groep de resultaten van het haalbaarheidsonderzoek, dat het afgelopen jaar is uitgevoerd.

6. Vervolgonderzoek

In zijn onderzoek (Pach en Kolner, 2005, 39) vergelijkt DSP-groep de Bronmethodiek met vier andere in Nederland ontwikkelde of toegepaste methodieken, die door hun vraaggerichte en persoonlijke aanpak overeenkomsten vertonen:

De Bijspringer (www.tsvproject.nl/projectenbank)

1. Een buurtgerichte aanpak, gericht op het vergroten van betrokkenheid van bewoners in Ooststellingwerf, Friesland.
2. De ABCD-methode: een uit Amerika afkomstige

aanpak, gericht op *empowerment* en vergroten van betrokkenheid en eigen initiatief van bewoners van achterstandwijken.

3. De methode Berkum (www.sportservicezwolle.nl): ontwikkeld door VV Berkum (voetbalclub) samen met Bureau Landstede in Zwolle. Deze methode werft vrijwilligers uit de achterban van de vereniging.
4. 'Ouders graag gezien' (www.oudersgraaggezien.nl): een methode, ontwikkeld door de Nederlandse Christelijke Sport Unie (NCSU), gericht op het vergroten van betrokkenheid en vrijwillige inzet van ouders van clubleden.

Een vluchtige vergelijking van deze methodieken leidt tot de conclusie dat er kennelijk behoefte bestaat aan methodes, waarmee de achterban betrokken of waarmee op vraaggerichte wijze nieuw vrijwillig potentieel aangesproken kan worden. In tegenstelling tot de Bronmethodiek zijn de vier genoemde methodieken specifiek gericht op één sector: de wijk of sport. Óf alleen gericht op werven van vrijwilligers (Berkum) óf op het bevorderen van betrokkenheid (ABCD). Een gecombineerde vorm die in meer sectoren toepasbaar is en aandacht besteedt aan zowel het betrekken als het activeren van de achterban, zien we alleen bij de Bronmethodiek. Kenmerkend voor deze methodiek is verder de specifieke aandacht voor het creëren van draagvlak bij bestuurders én het borgen van de werkwijze binnen de organisatie. Geen eenmalige weravingsactie, maar een veranderingsproces om de organisatie duurzaam aantrekkelijker te maken voor vrijwilligers en achterban. Vanuit de gedachte dat het er vooral om gaat een breed inzetbare, vraaggerichte methodiek te ontwikkelen die betrokkenheid en vrijwillig inzet vergroot, lijkt het de stuurgroep van de Bronmethodiek interessant om te onderzoeken wat er nog te leren valt van de ervaringen met genoemde vier en mogelijk nog andere vraaggerichte methodieken.

Een stimulans voor nader onderzoek in deze richting geeft tot slot Robert Wuthnow (1998, VII). Hij nuanceert de conclusie van Robert Putnam (1995) dat maatschappelijke betrokkenheid en vrijwillige inzet afneemt: "*My own view is that our involvement in our communities is changing, rather than simply declining. But that raises important questions of how and why it is changing*". Hoewel ook Wuthnow niet ontkent dat de

deelname aan verenigingsleven, serviceclubs en buurtorganisaties in Amerika sinds 1970 afneemt, vindt hij dat dit gegeven ons dwingt om goed na te denken over wat we onder maatschappelijke betrokkenheid verstaan. Mensen die niet participeren in de eerder genoemde maatschappelijke organisaties, kunnen ons vertellen wat hen vervreemdt van deze organisaties en wat voor hen in deze tijd de waarde is van samenlevingsverbanden en maatschappelijke betrokkenheid. Hij bespeurt dat "*they are experimenting with looser, more sporadic, ad hoc connections in place of the long term memberships in hierarchical organizations of the past*" (Wuthnow, 1998, 5) en plaatst dit tegen de achtergrond van een veranderende samenleving en een arbeidsmarkt die steeds hogere eisen stelt. Als je niet weet wanneer en waar je een solide baan vindt, stel je je verantwoordelijkheden ten opzichte van een gezin en de samenleving uit. Het daarmee samenhangende "*always feel rushed*" heeft vanzelfsprekend zijn weerslag op de wijze waarop je je maatschappelijke betrokkenheid omzet in vrijwillige inzet. "*These new loosely confederated structures are better able to adapt to the challenges of uncertain and complex circumstances. These permeable structures also shape the ways in which individual Americans live and relate to one another, dictating greater flexibility and limited commitment. (...) And yet fragmented communities increase the need for people to seek intentional relationships with others, and these relationships can lead to innovative forms of civic participation*" (Wuthnow, 1998, 6). Als je de geschiedenis overziet, heeft maatschappelijke betrokkenheid in elke periode zijn eigen uitdrukkingsvorm. "*Over a period of years, the organizations that manage to carve out a niche for themselves and are able to extract resources from their environment will not only survive but also come to resemble the particular features of their environment*" (Wuthnow, 1998, 7).

7. Terug naar de tragedy

Vooralsnog lijkt er in het vrijwilligersveld geen sprake van een *Tragedy of the Commons*. Volgens Wuthnow (1998), maar ook Putnam en Feldstein (2003) is het niet zozeer de bereidheid van mensen om zich vrijwillig in te zetten die verandert, maar de manier waarop zij die bereidheid tot uitdrukking (willen en kunnen) brengen. Elke periode vraagt daarom om een bij die tijd passend beheersplan van de 'meent'. Nu lijkt het de tijd te zijn voor vraag- en op participatie gerichte

methodes als de Bronmethodiek. Voor de ontwikkeling van dergelijke methodes en plannen zijn expertise- en informatiecentra nodig, die voortdurend inspelen op de veranderde maatschappelijke omstandigheden die de uiting van vrijwillige inzet beïnvloeden. Daarnaast is een landelijk dekkende infrastructuur, die vrijwilligersorganisaties tot op het lokale niveau ondersteuning biedt bij de toepassing van die plannen,

essentieel. In een toenemend aantal Europese landen (Van Hal e.a., 2004, p. 20) zijn overheden de afgelopen dertig jaar met vrijwilligerswerkbeleid verantwoordelijkheid gaan dragen voor deze infrastructuur. Ze zijn daarmee een factor van betekenis geworden voor een verantwoord en gemeenschappelijk beheer van de 'vrijwilligersmeent'.

Referenties

- Bos, C. van den (2002). *TERUG NAAR DE BRON. Maatschappelijke betrokkenheid van burgers beter benutten*. Vrijwilligerscentrale Arnhem.
- Brudney, J., Meijs, L. (2005). "Gambling with the future of volunteering? The tragedy of the commons". Paper presented at the ARNOVA-meeting Washington DC, November 17-19, 2005.
- Ebert, O., Hartnuss, B., Rahn, E., Schaaf-Derichs, C. (2002). *Freiwilligenagenturen in Deutschland*. Verlag: W. Kohlhammer, Stuttgart.
- Enquete-Kommission (2002). "Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements". Deutscher Bundestag. Leske+ Budrich, Opladen.
- Graff, L. (1997). *Policy Development for Volunteer Centres*. Ottawa: Volunteer Canada.
- Hal, T. van, Meijs, L., Steenbergen, M. (2004). *Volunteering and Participation on the agenda. Survey on volunteering policies and partnerships in the European Union*. CIVIQ, Utrecht.
- Hilger, P. (2005). *Reflexive volunteering and activating infrastructures. A case study of Finland, Germany and Estonia*. Paper for the 3rd ECPR Conference Budapest, Sept. 2005: Convergence and Divergence within the Infrastructure of Civil Society in Europe. peter.hilger@helsinki.fi, 27 p.
- Hodgkinson, V.A., Weitzman M.B. et al., (1992). *Giving and volunteering in the United States*. Washington: Independent Sector.
- Hustinx, L., Lammertyn, F. (2003). *Collective and Reflexive Styles of Volunteering: A Sociological Modernization of Perspective*. *Voluntas*, Vol. 14, No. 2 June, p. 167-187.
- Jakob, G. (1993). *Zwischen Dienst und Selbstbezug*. Leske+ Budrich, Opladen. In: Hustinx, L., Lammertyn, F. (2003).
- Keupp, H. (1999). *Visionen einer Zivilgesellschaft - Neue Perspektiven der Freiwilligenarbeit*. In: Wozu Freiwilligen-Agenturen. Visionen und Leitbilder. Brennpunkt-Dokumentation zu Selbsthilfe und Bürgerengagement Nr 34. Stiftung Mitarbeit, Bonn.
- Kolner, C., Verbeek, E., Pach, J. (2005). *Bronmethodiek. Projectplan Tweede Fase*. Gemeente Arnhem, Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling.
- Nederlandse Organisaties Vrijwilligerswerk (1998). *Handboek Kwaliteitszorg voor Steunpunten Vrijwilligerswerk*. NOV Publicaties, Utrecht.
- Olk, T. (1989). *Vom 'alten' zum 'neuen' Ehrenamt. Ehrenamtliches soziales Engagement ausserhalb etablierter Träger*. *Blätter Wohlfahrtspflege* 136: p. 7-10.
- Olk, T. (1999). *Wandlungen des freiwilligen Engagements und neue Förderwege durch die Politik. Fachtagung "Die Zukunft des Ehrenamtes"*. Bürgerhaus Saulheim, 16/01/1999.
- Osborne, S.P. (1999). *Volunteer Bureaux and the promotion of volunteering in local communities in England*. *Voluntary Action*. Vol. 1. no. 3. Autumn 1999, p. 67-84.
- Pach, J., Kolner, C. (2005). *Rapportage Bronmethodiek Arnhem*. DSP-groep Amsterdam.
- Putnam, R. (1993). *Making Democracy Work. Civic traditions in modern Italy*. Princeton University Press, Princeton, New Jersey.
- Putnam, R. (1995). *Bowling Alone: America's Declining Social Capital*. *Journal of Democracy* 6 (Jan. 1995).
- Putnam, R., Feldstein, L. (2003). *Better Together. Restoring the American Community*. Simon&Schuster, New York.
- Verbeek, E., Bos, C. van den, Kolner, C., Pach, J. (2004). *In 5 stappen terug naar de bron. Beschrijving bronmethodiek voor organisaties*. Vrijwilligerscentrale Arnhem.
- Vos, R. de (2002). *Onvoltooid Toekomst, Trendrapport Vrijwilligerswerk 2002*. NOV Publicaties, Utrecht.
- Wuthnow, R. (1998). *Loose Connections. Joining together in America's fragmented Communities*. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts/London, England.

'Certification of Volunteer Energy: Country and industry comparison of opportunities and restrictions of externally accredited volunteer organizations'

6

Johanna Wolfbauer
Esther Ten Hoorn, MS

Introduction

When it comes to certification procedures, one can find two main reasons for externally accredited standards in volunteer organizations: First of all, it represents a governing mechanism on a meta-societal level. Secondly, it can also work as a government instrument. In this paper we would like to concentrate on the general governance perspective of certifications of volunteer energy.

Many theories underlie the concept of certification as a governance tool.¹ On the following pages we try to outline some theoretical aspects of certification procedures by having a closer look at the governance mechanisms and drivers of these instruments in the volunteer world. In this context interesting questions arise: Comparing different countries and industries, how can the governance tool of certification be transferred to volunteer energy in a sustainable way? Which factors make certification of volunteer energy sustainable? And what are the advantages and disadvantages of institutionalizing certification processes in the nonprofit world? By sketching the theoretical background of certifications as governance mechanisms as well as of volunteer energy and giving an overview of the status quo in various industries and areas we try to

find a common basis on which further research can be build upon.

Certifications or Externally accredited standards

Context and theory behind it

The use and importance of quality improvement systems and certification processes have grown steadily over the last two decades, as organizations want to enlarge and secure their market position. In the for-profit-context we see ISO certification, total quality management (TQM) or just-in-time management (JIT) as quality- and reputation-improving tools concerning (process-) management in competitive profit-seeking markets. As the Triple P-spirit (People, Planet, Profit) becomes more and more important as well, even some other certification standards have been establishing well when it comes to corporate social responsibility (CSR) matters. In this context the SA8000, carried out by Social Accountability International, or the ecological certification of forest products, introduced by the Forest Stewardship Council, have to be mentioned. Most of these certification procedures are still voluntary, but in some industries or countries it becomes even mandatory to have an organization checked and

¹ A wide range of theories, like traditional management theories, sociological and governance theories, but also more specific principal-agent-theory, resource dependency theory, stakeholder approach and stewardship theory can be seen as the theoretical fundament of the governance role of certification procedures in nonprofit organizations.

audited by a third, objective and independent party. In Australia, for instance, all organizations who want to develop business relations with government agencies or big private companies have to be certified (Love, 2000).

More and more we can find certifications also in the nonprofit world. In the Netherlands the “CBF keurmerk” or in Austria the so called “Spendengütesiegel” are already well-known and publicly respected quality symbols for nonprofit organizations. Getting more specific, we examine in this article certification processes and externally accredited standards in volunteer organizations, dealing with the possibilities, chances and restrictions and industry- and country-related differences on certification of volunteer energy.

What are we actually talking about? In general, a certificate is a written document which explains that a product, process or person fulfils certain requirements and qualities, whereas a certification is a process in which an independent, skilful and trustful body analyses and investigates whether these requirements and qualities are fulfilled.

We can distinguish between public and private certifications, as one can find a lot of mandatory certification procedures in the public sector, like certification in the navigation or certification introduced by the government to ensure accordance with legal regulations (Van Erp, Peters, Verberk, 2004). In the latter case the government formulates targets and/or regulations, but the specific industry is free in finding ways to stick to the rules or in gaining these goals.² By contrast ISO 9000 is a fully private certification system. Industries or companies formulate their own rules and norms to which they want to adhere.

As already mentioned above, a certification represents the quality of a product, service or processes as well as experience and expertise of people. If a certification process is mandatory or voluntary is another characteristic which can distinguish from case to case. As we are talking about certifications, it is necessary to differentiate according to other comparable instruments (Smits and Van Bavel, 2004). A diploma for instance is a possible alternative. However, in contrast to a certifi-

cate, a diploma is the result of a one-time testing phase, whereas a certification implies re-verifying processes on a regular basis. To illustrate, an employee first needs to get many course certificates during his career before receiving a diploma. A plumber first needs to get many diplomas before his business may become certified. Volunteer organizations need to set up proper programs in order to get a certificate. The latter is the within the scope of this research

Another alternative to a certificate is a “seal of approval”, which represents the evidence of an inspection or a quality mark. In comparison to a certificate, the seal of approval is a brand put on a product, whereas the certification displays the documentation of the quality test. The third substitute could be standardization, which is defined as a process in which rules on a voluntary basis become the common denominator of all stakeholders involved. The outcomes of this rule-defining process are common norms and one way of making these norms effective are certifications. Last, but not least we see audits as alternative ways to certification procedures. An audit is an independent and systematic assay which aims to prove whether the quality and connected results are according to rules and regulations implemented. In this respect an audit can be part of a certification process.

The governance functions of certifications

As we have now characterized the certification process and have found distinctions to familiar instruments, it is important to point out various governance mechanisms of certifications. The efficiency of the governance process in nonprofit organizations can therefore be ensured by institutionalizing certification procedures. In the following section we try to line out different governance functions and drivers concerning certifications.

When we look at certification as a legal, regulative and guaranteeing (hard or soft) approach of authority, direction, and control, three issues are important. First, the direction of NPOs to become certified. This can be done by changing the organization through self-correction and learning (lerningfunction). Second,

² Concerning public certifications issued by the government, one can find four different forms of certifications: 1. acceptance - the certification as an instrument to provide acceptance to the market; 2. accreditation - similar function as the acceptance certification, but in combination with an oversight function of the government; 3. inspection - the certification as forming model in the governance process; 4. market regulation - certification as a non-legal regulation instrument.

how to control certification. This can be done by accountability and transparency. NPOs now need to explain what they do. This is the part that can be measured. The third issue is basically 'who is the master' in this process? This is the governance perspective. Often soft ways of exercising authority are used, such as (community) reporting, stimulating consumers, stimulating volunteering, instead of obliging it.

As we look at nonprofit organizations and certifying bodies, we can stipulate that there are various effects on the governance process. In general, trust represents an important governance driver. It can be defined as "the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectations that the other will perform a particular action important to the trustor irrespective of the ability to monitor or control that other party." (Mayer, Davis, Schoorman, 1995, 712). Many claims of individual stakeholder groups are implicit and they need to trust the organization to act in their interest. From a transaction cost economics perspective trust can reduce opportunistic behaviour and therefore also reduces transaction costs. In a nonprofit or volunteer organization, gained trust ensures donations and financial resources given by external stakeholders: "NGOs raise money on the basis of donor trust, a trust shaken to the core by the revelations of improprieties. Long-term implications include difficulties raising money, loss of board members who want to dissociate and save their individual good name, and calls for greater accountability by citizens and government." (Gibelman and Gelman, 2004, 372). It becomes obvious how vulnerable trust is and how easy it can be lost by immoral behaviour of management in nonprofit organizations. An advantage of certification for companies can be found in the fact that the quality of their products and services is audited by a third, independent body, which strengthens external trust and reputation. Consequentially, prices can be advanced, demand rises, and public criticism can be warded off *ex ante*.

However, we should also consider that our trust sometimes could perhaps be based on expectations and hopes that are not necessarily just. Consider for example the trust we have in the home organic brand of one of the largest supermarket chains in the Netherlands, AHbiologisch. Do we really trust Albert

Heijn to provide 100% organic products with the 'AHbiologisch' logo on them?

So, when accreditation is part of the establishment it should become easier to separate between good and bad organizations. In order to receive and maintain the certificate it should be clear how the organization operates. This means that organizations then need to document and communicate what they want and what they stand for.

Another governance driver which has a strong link to trust is the reputation of an organization. Reputation plays an important role if contracts are not explicitly formulated. In reality most of all existing contracts, whether oral or written, formal or informal, are incomplete. In the case of incompleteness of contracts, trust becomes more important. On the basis of signalling reputation can develop and decision-makers decide whether or not a contract will be set up or not. In the long run, a positive reputation can just grow if trust-winning behaviour of management stays ensured. The building up-process of sustainable positive reputation is complex and even time- and cost-consuming. Nevertheless it is easily destroyed: "Restoring a severely damaged reputation is a painful process irrespective of the amount of time and money spent on it. The foundation of trust that underpins reputation takes time to be established but is easily damaged. A reputation is destroyed faster than it is created; it takes one day to earn a bad reputation and years to get rid of it." (Van Tulder, 2006, 214).

One of the more explicitly arranged and "hard" governance factors are incentive contracts. The purpose of incentive contracts is to reduce potential conflict of interests between different stakeholder groups. Incentives make people act according to the interest of others and therefore moral hazard situations can be avoided. The divergence between principal and agent can be reduced. According to the hypothesis of the homo economicus, money is seen as an incentive factor and represents the basis of contracts. Those are linked to incentive salary mechanisms and can be installed for management as well as for board members. The governance function can be *ex ante* ensured effectively as responsible managers or board members are more likely to act according to the mission of the organization. For that reason, the vision and mission have

to be sharp. Both represent another governance driver. From an institutional perspective a sharp, common vision reduces bargaining problems and governance works effectively already inside the organization. External and ex post control becomes redundant as internal stakeholder groups control divergent or opportunistic behaviour. The stronger a vision - and/or mission - is communicated and implemented within the organization, the more people share it and the more can follow and work for it. Consequently we can see vision as a governance driver first from a stakeholder perspective, but also as a precious resource of an organization, which prepares success in respect to fulfilling the mission. Governance becomes easier and preferably less necessary as all interest groups pull together.

Certification can also be used as a realization instrument of government goals. The government can regulate by manipulating criteria for certification. A last governance function of certification is its legal, guaranteeing and regulative function. An example of the regulative function could be to stimulate customers to book their vacation at a certified traveling agency, that guarantees money-return in case of bankruptcy. In this case not having the certificate within 5 years could imply that the traveling agency would be out of business.

All these governance functions and their effects can be accredited to certifications of nonprofit organizations. They reduce the governance investments and simplify the whole governance process. Recapitulating governance becomes more effective by certifying NPOs or volunteer organizations. However, externally accredited standards also imply disadvantages. The following section summarizes advantages and drawbacks of certifications in the nonprofit context.

Discussion of advantages and drawbacks

Certifications of nonprofit organizations bring along positive and negative side effects. We already mentioned some positive effects from a governance perspective, but one can also find advantages concerning other angles. One major advantage can be found in the own perception of the organization which wants to be certified. As already mentioned concerning the vision, the NPO has to be quite conscious and aware of organizational culture, norms, processes and all types of

other characteristics which shape the entire organization. It is forced to take a close look at everything which is going on inside the organization. The outlook of getting certified functions as a powerful tool as it makes internal stakeholders sensible to what is going on within their organization. Besides that, being finally certified represents an award for all the costs the organization has to face in the preceding phase. The organization gets a better market position and a more positive reputation. There is also the possibility of subsidies granted by the government for certified organizations, which gives another incentive (Verberk, Peters, Van Erp, 2002, 3). Another positive side effect of getting involved in a certification process is the fact that with opening the door to a third, externally independent party, who is actually certifying, other parties become more aware and conscious as well. For instance, besides the government the board of directors gets more involved. The rising informal attention within the organization was already mentioned earlier.

Theoretically, by introducing certificates the threat of sanctions or negative effects on the organization becomes bigger. The danger and fear of losing or not getting the certification and therefore forfeiting an important position and reputation in the market will shape the behaviour of management.

Said all that, we can find also some negative sides and risks concerning certifications of nonprofit organizations in practice. A case in point: Even if the industry is actively supporting certification processes of NPOs, it does not mean that rules, norms and based regulations are known and generally accepted. Also a better market position cannot be assumed and taken for granted in all cases. As soon as the certification procedures are more common, the positive effects on the position in the market, e.g. as to winning donors, are lost or at least weakened up again. By letting an external party standardize and audit the organization the management is supposed to at least become supportive and in line with the relevant norms. This might not be guaranteed. Thus, it is essential to recheck the commitment of involved stakeholder parties on a regular basis and evaluate lived norms and values within the NPO. Another disadvantage of certifications can become effective if managers just use this instrument as a marketing and reputation benefit and act opportunistically directly after being certified.

To avoid this situation, it is obvious how indispensable a rechecking procedure on a regular basis becomes. Furthermore, having emphasized the governance effects of certifications earlier, there is always the likelihood of having minor control and monitoring in practice.

Summarizing, certifications work as trust-ensuring mechanisms. The target groups of nonprofit organizations, donors or other stakeholder groups gain trust and confidence in the qualities of the management and the board of directors regarding carrying out the mission. Unfortunately, due to the risks mentioned above not all organizations are able to implement certification processes in a way that supports this goal.

There are several considerations to make when investigating the possibilities of certification for the volunteer sector: what would be the selection criteria, what purpose does the certificate serve, should it have a private or a public character and should hard or soft control measures be used? The next section will go deeper into the context of volunteering.

Volunteer energy and certification procedures

Status quo in the volunteer context

“Volunteers are the cornerstones on which the voluntary sector is based.” (Meijs et al. 2003:20). And Drucker announced that the 21st century is the “volunteers’ century” (Van Tulder, 2006, 149). Both statements show the importance of volunteer energy within our society and the nonprofit sector in general. Without volunteers the third sector would have to face a lack of workforce and therefore lowering the ability of carrying out its abilities and “duties” properly.

There are some important issues around certification in the volunteer sector. First, free will and choice are preconditioned. Second, to volunteer organizations, the mission is most important. When certifying mission driven NPOs the mission should be the incentive mechanism and object of control and not the results. Third, there is the high danger of hold-up because of specific investments. Volunteers make transaction costs, because they need to determine whether they want to work for an NPO or not. Certification could reduce those costs. Last, there should be less control mechanisms for volunteers. Volunteers, especially in

health care, have few possibilities to exercise power and control other than with their hands (in an association) and feet (leave).

Some possible reasons for certification of volunteer energy could be to improve trust in organizations for volunteers, who are crucial for the success and who bring in many assets.

Also, a believable ‘hedging’ of specific investments ensures an efficient level of investments - external hedging by certification bodies. Value can just be generated by combining resources - by making specific investments an organization can create inimitable bundles of resources.

Next to this the power position of volunteers is strengthened (“bills of rights of volunteers”) and power is causative connected to the ownership of valuable resources (time, energy, et cetera.).

Certification is not entirely new to the volunteer sector. In several countries, volunteer centres and volunteer institutes have been introducing standards, awards and hallmarks for volunteer organizations.³ For example in 1998, the U.K. began an initiative for “Investing in Volunteers”. During the pilot phase of the program from 1998 to 2002, more than 60 organizations achieved the “Investing in Volunteers Standard”, which provided a range of practical benefits. Among the reasons in favour of this standard we can find the motivation to encourage more people to volunteer as people will feel more encouraged to volunteer for an organization. Another factor is to sustain the motivation of existing volunteers and to enhance their experience of volunteering. Furthermore, improving their organization’s reputation in the local community, reassuring donors that the organization is professional and that their money is spent in an effective manner and drawing the attention to the organization’s decision makers, are important advantages of this certification process.

The British “Investing in Volunteers Standard” is based on four main areas of volunteer management: Planning for volunteer involvement, recruiting volunteers, selecting and matching volunteers, and supporting and retaining volunteers. To become accredited, the organization should comply with ten indicators,

³ The following text is based on Brudney, J.L./Meijs, L.C.P.M. (2005): Gambling with the future of volunteering? The tragedy of the commons. Paper presented at the Annual Meeting of the Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action, Washington, DC, November 17-19, 2005.

the selection criteria. It may be feasible for any organization to meet these requirements. However, the indicators cover many areas ranging from showing commitment to volunteers, to supporting their needs for money, management, staff time and materials, to protecting them from harm and having introductory procedures for new volunteers. An applicant is assigned an approved assessor to assist and guide the organization through the certification process. By going through the ten steps of the process, the organization can finally achieve the standard. Upon approval by the awarding body, the organization receives an official "Investing in Volunteers"-plaque and is entitled to use the "Investing in Volunteers"-logo on stationery, branding and website.

In the USA, the Points of Light Foundation & Volunteer Center National Network "engages and mobilizes millions of volunteers who are helping to solve serious social problems in thousands of communities. Through a variety of programs and services, the Foundation encourages people from all walks of life - businesses, nonprofits, faith-based organizations, low-income communities, families, youth, and older adults - to volunteer." (<http://www.pointsoflight.org/about/>; see also Brudney and Willis 1995). The organization gives several awards to volunteers, for example the "Daily Points of Light Awards" that "honors individuals and volunteer groups that have made a commitment to connect Americans through service to help meet critical needs in their communities" (<http://www.pointsoflight.org/awards/dpol/>). Every day one volunteer or volunteer effort in the country receives a "Daily Point of Light Award".

In the Netherlands, CIVIQ and NOV have developed the certificate "Vrijwillige inzet GOED GEREgeld!" (in English: "Volunteer effort, well organized!"). Organizations that receive this certificate can keep it for three years, to show to the outside world that they arranged their volunteer work properly. The certificate can lead to more volunteers and more motivation of current volunteers. Thus, the target group may also benefit from the certification. Furthermore, being certified may show financial partners and other stakeholders that their money is spent efficiently and effectively. NOV thinks that organizations that invest in managing volunteers should be rewarded. This is also

why the certificate can only be obtained by organizations that comply with the criteria set by NOV. The first step implies a self-evaluation phase which leads to a score, on the basis of which advisors of NOV will decide if the NPO may proceed with the accreditation process. The NOV certificate needs to be evaluated every three years. In this way the organization is continuously motivated to keep on improving itself.

Merrill Associates have developed a "VOLUNTEER BILL OF RIGHTS" (www.merrillassociates.net/documents/bill_of_rights.php). These 'rights' can be used to set up criteria for a certification process. These rights read as follows:

1. Right to be treated as a co-worker, not as "just free help" or a "prima donna",
2. Right to a suitable assignment with consideration for personal preference, temperament, life experience, and education,
3. Right to receive a thoroughly planned and effectively presented job training,
4. Right to know as much about the organization as possible, including its policies, staff and programs,
5. Right to continuous education and information about new developments and opportunities,
6. Right to obtain profound guidance and direction by someone who is experienced, well-informed, patient and thoughtful,
7. Right to get an orderly, designated place to work,
8. Right to acquire a variety of experience,
9. Right to be heard, to have a part in planning, to feel free to make suggestions and to have respect shown for an honest opinion,
10. Right to be given recognition and expressions of appreciation.

Certification procedures in other industries

Besides the volunteer sector one can also find certification procedures in other industries as well. In the fisheries sector for instance, several certificates exist. For example the Marine Stewardship Council, founded by Unilever and WWF in 1997, has the mission "to safeguard the world's seafood supply by promoting the best environmental choice". The MSC certificate guarantees that the fish is caught in a sustainable way. The first principle e.g. says that "a fishery must be conducted in a manner that does not lead to over-fishing or depletion of the exploited populations and, for those populations that are depleted, the fishery

must be conducted in a manner that demonstrably leads to their recovery". Secondly, "fishing operations should allow for the maintenance of the structure, productivity, function and diversity of the ecosystem (including habitat and associated dependent and ecologically related species) on which the fishery depends". The third principle demands that "the fishery is subject to an effective management system that respects local, national and international laws and standards and incorporates institutional and operational frameworks that require use of the resource to be responsible and sustainable".⁴

The MSC's accreditation program is accessible to all organizations at a fixed fee. In order to obtain MSC accreditation, specified requirements as stated in the MSC Accreditation Manual must be met. A technical advisory board conducts the assessment. Once accredited, the organization will be subject to at least annual surveillance audits to ensure ongoing compliance with the MSC accreditation criteria. A re-assessment is conducted every four years. The MSC seeks compliance with ISO/IEC 17011. In 2005 fourteen fisheries have been certified to the MSC environmental standard and over 300 seafood products bear the MSC's blue eco-label and are available in supermarkets around the world.

Another symbol that can be found on seafood, especially on tuna cans, is the "dolphin friendly" logo. This logo indicates little by-catch of dolphins or turtles during fishing. However, this logo looks like a certificate, but in fact it can be used by any producer and is not audited or controlled by an accreditation agency.

Another sector which has already implemented certification processes is the forestry sector. In 1993 the Forest Stewardship Council was created as an international network to promote responsible management of the world's forests. Unsustainable use of woods manifests itself by deforestation, illegal exploitation, over-exploitation and agricultural plantations dominating over woodlands. Over the past 10 years, over 73 million hectares in more than 72 countries have been certified according to FSC standards while several thousand products are produced using FSC certified wood and carrying the FSC trademark. FSC operates through its network of national initiatives in more

than 34 countries. To become certified, producers of timber, paper and other forest products must meet ten principles and 57 criteria that address legal issues, indigenous rights, labour rights, multiple benefits, and environmental impacts surrounding forest management. This certificate can only be obtained if many criteria are met. FSC certification is carried out by FSC accredited certification bodies which are monitored by FSC accreditation on a regular basis.

In the air traffic sector certificates are implemented in a different way. GreenSeat is an organization that promotes the compensation of CO₂, released by airplanes. The main goal is to protect the natural resource air. Besides that stopping the global warming is another aim of the organization. It offers planting trees to compensate carbon-dioxide-pollution, paid by consumers who donor money to the organization. This is not a real certificate, but the organization does offer a 'certificate' to the customer who was travelling by plane and has invested in planting trees. From this point of view, any consumer can obtain the 'certificate'. There are no fixed criteria that need to be met upfront. The organization is now exploring the possibilities to offer CO₂-compensation in a standard procedure on the booking-websites.

What we see from the described certificates and awards is that a certificate can be obtained either by only the best organization or by almost all organizations. Another choice involves the dynamics of the certificate. Examples of certificates that are meant for only the top 10% in the sector are the MCS and FSC certificates. Other hallmarks, such as Green-Seat consumer 'certificates' and the "dolphine friendly" logo, are easier to obtain by a large part of the sector, but if uncontrolled, less trustworthy.

Conclusion and empirical outlook

The topic of certification procedures and institutions concerning volunteer organizations or volunteer energy is obviously beyond controversy. Various aspects make the discussion on the one hand fruitful and interesting, but on the other hand complex; stakeholder issues, human resources as centre of attention and qualitative factors like trust or reputation make it difficult to find one generally accepted solution.

⁴ These quotes were found on the website of the Marine Stewardship Council www.msc.nl

Volunteers, 'competing' volunteer organizations and society asks the question whether volunteer organizations are trustworthy. As with other 'tragedy of the commons' situations, every party experiences negative effects when one party misuses the common good, in this case the volunteers. Certification can help answer the question of trustworthiness.

When looking at the selection criteria of a possible certificate for volunteer organizations, it should be clear that not the output or results should be the object of control, but the achievement of the organizational goals. The purpose that the certificate would serve is to give an incentive to arrange volunteer management well and it should be possible to obtain the certificate only for the top, for the best organizations, and not for 90% of the sector, because then it would be hard to distinguish between organizations that manage volunteer energy well and those that hardly even think about their 'use' of volunteer energy. In the volunteer sector only a private certificate would be possible to introduce, because it should not be a judicially obliged certificate, but more comparable to e.g. product certification. Because of the non obligatory nature of the certificate, it should also be a voluntary certificate (as opposite to compelled) and soft control measures should be used to regulate. Besides this rough indication of how a certificate for the volunteer sector would need to look like there is little known on how such a certificate would work in practice. A few examples from the Netherlands, UK, Switzerland and the USA were described in this article.

The discussion is mainly on what to do if an uncertified volunteer organization is not trustworthy and

how can government react to that? The reaction to organizations that have not received a certificate due to e.g. ill volunteer management will be different from each stakeholder. Volunteers will simply stop volunteering for the organization and the government (and society) should wonder if this organization still has its 'licence to operate'. Other volunteer organizations, that can suffer from reputational damage due to the ill performance of other volunteer organizations, should wonder if this 'shame and blame' is also partly their fault. So the question remains how one can change the bad behaviour of volunteer organizations after certification. Punishment by volunteers in a sense of not volunteering for those organizations could work, but would not solve the problem of properly maintaining the common good (volunteers). Voluntary certification creates the problem of collective action, because as long as there is no severe punishment for not being certified, certification will have little effects. We do see potential for certification in the volunteer sector, but it is unclear how to implement this the best way. For that reason we suggest further and deeper research. Especially an empirical analysis seems to be inevitable as so many different opinions come together. A stakeholder analysis on the basis of qualitative interviews or case studies would be an appropriate way of finding out best practice methods and processes. First steps into this direction are provided in this paper by showing various certifications in various industries, and also in the nonprofit world. Furthermore, the differences concerning countries represent a wide range of research possibilities. A comparative case study would be enlightening. Finally, we see a lot of opportunities in broadening the discussion from the governance aspects to legal or political perspectives.

References

- Brudney, J.L. and Meijs, L.C.P.M. (2005). *Gambling with the future of volunteering? The tragedy of the commons*. Paper presented at the Annual Meeting of the Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action, Washington D.C., November 17-19, 2005.
- Brudney, J.L. and Willis, K.L. (1995). *The daily point of light awards: an analysis of recipients and effects*. In: The Journal of Volunteer Administration, Vol. 13, No. 4, p. 1-9.
- Erp, J. van, Peters, K., Verberk, S. (2004). *Het kabinetsstandpunt Certificatie en Accreditatie en de beleidspraktijk - Opbrengsten van een rondetafelgesprek*. In: Bestuurskunde, Vol. 13, No. 5, p. 242-246.
- Gibelman, M. and Gelman, S.R. (2004). *A loss of credibility: Patterns of wrongdoing among nongovernmental organizations*. In: Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, Vol. 15, No. 4, p. 355-381.
- Love, P.E.D. (2000). *Overcoming the problems associated with quality certification*. Construction Management & Economics, Vol. 18, No. 2, p. 139-149.
- Mayer, R.C., Davis, J.H., Schoorman, F.D. (1995). *An integrative model of organizational trust*. In: Academy of Management Review, Vol. 2, No. 3, p. 709-734.
- 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 Countries*. In: Paul Dekker en Loek Halman (red.), (2003) The value of volunteering: Cross-cultural perspectives. New York: Kluwer/Plenum, (p. 19-34).
- Smits, M.J.W. and Bavel, M.A.H.J. van (2004). *Mogelijkheden en beperkingen van certificering van natuurbeheer - Een inventarisatie van ideeën en meningen*. LEI, Den Haag.
- Tulder, R. van, (2006): *International business-society management: Linking corporate responsibility and globalization*. In cooperation with Zwart, A. van der. Routledge, London/New York.

Internet references

- www.merrillassociates.net/documents/bill_of_rights.php, accessed 28 September 2006.
- www.nov.nl/emc.asp?pageId=1004, accessed 28 September 2006.
- www.pointsoflight.org, accessed 28 September 2006.
- www.investinginvolunteers.org.uk/, accessed 28 September 2006.
- www.voedingscentrum.nl/voedingscentrum/Public/Dynamisch/productinformatie/keurmerken/dolfijnvriendelijk+gevangen+tonijn.htm, accessed 28 September 2006.
- www.fscus.org/, accessed 28 September 2006.
- www.greenseat.nl/, accessed 28 September 2006.
- www.msc.org, accessed 28 September 2006.

Het kind en het badwater



Marjet van Houten
Aletta Winsemius

Inleiding

Het creëren van duurzaamheid in het vrijwilligerswerk is de centrale these in de zoektocht van het project “Is the future of voluntary work a tragedy of the commons?”. Om deze tragedie te voorkomen is het optimaliseren van de voorwaarden, waaronder het vrijwilligerswerk functioneert een belangrijke invalshoek. Het geven van erkenning, waardering en beloning is één van die voorwaardenscheppende omstandigheden. In dit artikel richten wij ons op de vraag welke bijdrage verschillende vormen van (h)erkenning, waardering en beloning kunnen leveren om de duurzaamheid van het vrijwilligerswerk te behouden of bevorderen.

We richten ons in dit paper op erkenning en waardering, niet op promotie. Promotie, erkenning en waardering worden veelal in één adem genoemd, maar vertegenwoordigen wezenlijk verschillende doelen. Promotie heeft te maken met het gezicht van het vrijwilligerswerk van binnen naar buiten: hoe kun je de wereld laten zien wat vrijwilligerswerk behelst en hoe fijn is het om vrijwilliger te zijn? Doel is om te bewerkstelligen dat mensen buiten de organisatie tot actie overgaan, bijvoorbeeld dat ze mee willen gaan doen, geld ter beschikking willen stellen of een beleid gaan maken dat het vrijwilligerswerk ondersteunt. Erkenning, waardering en beloning hebben een andere richting; ze zijn veel meer van buiten naar binnen gericht. Het gaat om erkenning en waardering van de overheid voor de vrijwilligerssector, of om erkenning en waardering binnen de vrijwilligerssector of binnen de organisatie zelf. Dat er wellicht ook een promotioneel effect uitgaat, of dat er promotionele motieven ten grondslag liggen aan het geven van erkenning en waardering, is in feite een neveneffect.

Toegenomen aandacht

De laatste tijd is er een groeiende aandacht voor erkenning en waardering van vrijwilligerswerk, met name bij gemeenten en in de vrijwilligerssector. De aandacht van onderzoekers blijft hierbij achter. Mogelijke oorzaken voor de toegenomen aandacht voor erkenning en waardering zijn de stimuleringsmaatregelen die de rijksoverheid enige jaren geleden heeft genomen (commissie Lokaal vrijwilligersbeleid en de stimuleringsregeling). Deze maatregelen richten zich op gemeenten. Veel gemeenten hebben sinds die tijd bijvoorbeeld een vrijwilligersprijs. Een tweede oorzaak is de ontdekking van de waarde van het vrijwilligerswerk in het kader van reïntegratie en inburgering. Steeds meer sociale activeringsprogramma's en banentrajecten maken gebruik van de krachtige oefen- en leeromgeving die het vrijwilligerswerk biedt. Een derde belangrijke oorzaak ligt in de sector zelf. Het wordt moeilijker vrijwilligers te werven, in ieder geval in bepaalde sectoren (Devilee, 2005). De centrale vooronderstelling is dat expliciete aandacht voor beloning in een organisatie de aantrekkelijkheid van de organisatie voor potentiële vrijwilligers vergroot. En dat daarmee ook de duurzaamheid van het vrijwilligerswerk groter wordt.

De toegenomen aandacht voor erkenning en waardering heeft niet alleen oorzaken, maar ook gevolgen. Vormen van erkenning en waardering beogen vaak een kwaliteitsverbetering. Echter, deze vormen kunnen ook een keerzijde hebben voor de organisatie en de vrijwilligers. Kwaliteitsverbetering brengt vaak standaardisering en bureaucrativering met zich mee. Als casus lichten we dat toe aan de hand van invoering van de erkenning van verworven competenties in het vrijwilligerswerk.

Ontwikkeling van EVC

Erkenning van Verworven Competenties (EVC) is een methode om op een systematische wijze competenties, opgedaan in andere leeromgevingen dan in het onderwijs, in kaart te brengen, te toetsen aan van tevoren vastgestelde maatstaven en te voorzien van een formele erkenning. De methode wordt in verschillende Europese landen ingezet, niet alleen in het vrijwilligerswerk, maar ook, juist, in de betaald-werk sector. De Angelsaksische landen hebben al een lange traditie als het gaat om het uitreiken van certificaten en awards en de erkenning van niet formeel leren (non formal education). Er zijn vele mogelijkheden voor het erkend krijgen van (elders of eerder) verworven competenties. De keerzijde is dat het leidde tot een wirwar van systemen die elkaar deels aanvullen, deels overlappen, deels beconcurreren.

In Nederland staat de ontwikkeling van EVC nog in de kinderschoenen, er is een minder gedifferentieerd aanbod en een meer uniforme werkwijze. NIZW en CIVIQ¹ ontwikkelen een EVC systematiek voor de vrijwilligerssector (Vvan Houten, 2004). In dat kader is onderzoek gedaan naar de wenselijkheid en haalbaarheid van de systematiek. De methode geeft zowel vrijwilligers zelf als organisaties meer zicht en ook meer greep op hun functioneren (Nafzger, 2002). De invoering van een instrument dat ook in de betaalde werkweld wordt toegepast, roept echter ook grote vragen en weerstanden op. Vrijwilligers en hun organisaties formuleerden een tiental randvoorwaarden waaraan de EVC-methodiek moet voldoen om een kans te maken in het vrijwilligerswerk. De eerste drie hebben betrekking op het behouden van de toegankelijkheid en het egalitaire karakter van het vrijwilligerswerk (Van Houten, 2004). Daaruit spreekt een zekere mate van angst en een gehechtheid aan de vrijwilligerseigen cultuur.

Plaatsbepaling

In dit artikel spreken we van vrijwilligers, maar uiteraard vormen de drie miljoen vrijwilligers in Nederland geen homogene groep. Zij verschillen in leeftijd, geslacht, opleiding, motivatie en tal van andere aspecten. Met name de motivatie is in het licht van dit artikel relevant. De wensen en motieven die aan

hun participatie ten grondslag liggen, bepalen in sterke mate de behoeftes van vrijwilligers aan vormen van erkenning en beloning. Variatie is er ook in de organisaties waar vrijwilligers voor werken. We vinden in de vrijwillige sector een grote verscheidenheid, variërend van licht georganiseerde verbanden zonder formele structuren, tot professionele instellingen die op een zeer gestructureerde wijze met grote groepen vrijwilligers werken.

Voor organisaties zijn erkennings- en kwaliteitssystemen een manier om meer greep en zicht te krijgen op het werk van vrijwilligers. Dat lijkt nodig om de kwaliteit van hun handelen beter te kunnen sturen en reguleren. Erkennings- en kwaliteitssystemen brengen met zich mee dat er meer vastgelegd moet worden, richtlijnen worden aangelegd, uitdrukkelijker eisen worden gesteld en soms ook dat er meer hiërarchie ontstaat. Bijvoorbeeld in situaties waar beoordeling van iemands functioneren aan de orde is. Het streven naar een hogere of andere kwaliteit brengt, met andere woorden, meer bureaucratie met zich mee. Standaardisering en bureaucrativering verhouden zich slecht tot de flexibiliteit en informele sfeer die veel vrijwilligerswerk kenmerkt. Het vrijwilligerswerk vaart wel bij het feit dat het informeel is, enigszins ongeregeld, flexibel, dat er een cultuur is waarin verschillen mogen bestaan en waar ook mensen terecht kunnen die het op de reguliere arbeidsmarkt niet redden. Kortom, de vrijwillige sector als geheel is erg toegankelijk voor een grote diversiteit aan mensen, ook voor kwetsbare groepen. Regels, procedures en richtlijnen zetten de aantrekkelijkheid voor bepaalde groepen onder druk en daarmee de brede toegankelijkheid van het vrijwilligerswerk. Erkenning en waardering, in wezen bedoeld om positieve effecten te bewerkstelligen, kunnen zo verworpen tot een slang die in zijn eigen staart bijt.

Toegenomen eisen

Overigens is dit een vraagstuk dat niet alleen bij erkenning en waardering speelt. De afgelopen jaren zijn de eisen en wetten waaraan bedrijven en organisaties moeten voldoen sterk toegenomen. Hoewel vrijwilligersorganisaties en vrijwilligers in organisaties vaak niet de primaire doelgroep zijn van deze wetten

¹ Per 1 januari 2007 zijn de partners in dit project, CIVIQ en NIZW Sociaal Beleid, opgegaan in MOVISIE. Omdat het project waaraan in dit artikel wordt gerefereerd, is uitgevoerd voor deze datum, worden de oude namen gehanteerd.

en regels, moeten ook zij zich hieraan houden. Arboretgeving, kwaliteitsprotocollen, brandveiligheid, horecawetgeving en allerlei veiligheidseisen aan speeltoestellen zijn hiervan een voorbeeld. De overheid erkent dat het een reëel probleem is voor de sector om met deze toenemende druk om te gaan, dat blijkt ook uit het feit dat dit een van de vier hoofdthema's is in de Beleidsbrief vrijwillige inzet 2005-2007 (VWS, 2005). De afgelopen jaren heeft CIVIQ veel aandacht besteed aan de gevolgen van de toenemende wet- en regeldruk op de vrijwilligerssector.

Dilemma in een notendop

Eenzijds leiden erkennings- en beloningsinstrumenten dus tot kwaliteitsverbetering, zowel van de dienstverlening door de organisatie als geheel als van de individuele werkers. Ook beogen ze de organisatie aantrekkelijker te maken voor individuele vrijwilligers. Anderzijds brengen deze instrumenten bepaalde vormen van bureaucrativering met zich mee en tasten ze de toegankelijkheid en flexibiliteit van het vrijwilligerswerk aan. Er is sprake van een dilemma.

In dit artikel verkennen we dit dilemma. Bij deze verkenning is de volgende vraag onze leidraad:

Op welke wijze kunnen systemen van beloning en erkenning bijdragen aan het bevorderen van de duurzaamheid van het vrijwilligerswerk zonder de toegankelijkheid en flexibiliteit nadelig te beïnvloeden?

We beginnen de beantwoording van deze vraag met een verheldering van begrippen en een inventarisatie van vormen van waardering, erkenning en beloning in het vrijwilligerswerk. We richten ons met name op de wat formelere vormen van erkenning en beloning. Vervolgens bekijken we welke consequenties instrumenten van waardering, erkenning en beloning hebben voor de organisaties waar vrijwilligers werken en voor vrijwilligers zelf. Vervolgens beantwoorden we de vraag of deze consequenties een bedreiging vormen voor de toegankelijkheid en flexibiliteit van het vrijwilligerswerk. Daarna schetsen we wegen uit het dilemma. We vermoeden dat te kunnen doen door de belangen in kaart te brengen die verschillende partijen hebben om met bepaalde waarderings- en erkenningsystemen te werken. Zoals gezegd, de hoeveelheid onderzoeksmateriaal op dit terrein is zeer beperkt.

Het artikel heeft dan ook een verkennend en tentatief karakter. We sluiten af met suggesties voor verder onderzoek.

Verheldering van begrippen

Allereerst definiëren we de begrippen herkenning, erkenning, waardering, beloning en duurzaamheid.

(H)erkennen, waarderen en belonen

In het kader van de onderzoeksprogrammering van VWS in 2005 heeft het Verwey-Jonker Instituut samen met CIVIQ onderzocht welke vormen van erkenning en waardering in het vrijwilligerswerk te onderscheiden zijn (Plemper et al., 2005). In het rapport onderscheiden zij vier begrippen die als het ware een glijdende schaal vormen, namelijk herkenning, erkenning, waardering en beloning.

Aan *erkennen en waarderen* gaat het kennen en herkennen vooraf. Voordat men vrijwilligers kan erkennen of waarderen, moet men bekend zijn met het verschijnsel vrijwilligerswerk en weten wat vrijwillige inzet behelst.

Erkennen geeft aan dat het belang van vrijwilligerswerk wordt ingezien. Wettelijke maatregelen zijn een vorm van erkenning, maar erkenning komt ook tot uiting in een vrijwilligersbeleid, de formele positie van de vrijwilliger in de organisatie en de aandacht voor individuele wensen van de vrijwilliger.

Waarderen is een activiteit die gericht is op het laten zien dat inzet van de vrijwilliger op prijs wordt gesteld. Voorbeelden zijn uitstapjes, kleine presentjes, het verstrekken van lintjes of insignes: het publiekelijk uitspreken van de waardering die bestaat voor de inzet van de vrijwilliger.

Belonen is een specifieke vorm van waarderen. Er is een stoffelijke vergoeding voor de diensten van de vrijwilliger of organisatie, in de vorm van korting, een financiële vergoeding of toegang tot bepaalde faciliteiten.

Het onderscheid tussen waarderen, erkennen en belonen is niet altijd scherp te trekken. Een cursus is voor vrijwilligers een vorm van waardering, maar kost de organisatie wel degelijk geld.

Verschijningsvormen

Erkenning, waardering en beloning in de vrijwilliger-

Tabel 1: Vormen van erkenning, waardering en beloning

	Gericht op organisaties	Gericht op individuele vrijwilligers
Herkenning	<ul style="list-style-type: none"> • Publiciteit • PR door ambassadeurs • Kennis en onderzoek 	<ul style="list-style-type: none"> • Voorlichting over de mogelijkheden • Oefening, bijvoorbeeld maatschappelijke stage • Herkenbaarheid, door logo's badges, kleding • Definiëring
Erkenning	<ul style="list-style-type: none"> • Subsidie en sponsoring • Steunpunten • Landelijk en lokaal vrijwilligersbeleid • Extra ondersteuning van organisaties • Invloed op politieke besluitvorming door deelname aan bijeenkomsten • Bemiddeling en matching maatschappelijke organisaties en bedrijfsleven • Publiciteit • Ambassadeurs (bekende Nederlanders) 	<ul style="list-style-type: none"> • Begeleiding • Flexibele tijdsindeling • Aandacht voor individuele kwaliteiten • Werksfeer creëren die past bij vrijwillige karakter van het werk • Informeren van vrijwilligers • Formele positie binnen de organisatie • Deskundigheidsbevordering, scholing • Regelingen, zoals verzekeringen en arboreglement • Onkostenvergoeding • Werkplek • Aandacht voor competentieontwikkeling • Vrijwaring van sollicitatieplicht • Certificering en competentiebeloning • Erkenning van verworven competenties (EVC) • Vrijwilligersbeleid • Wet- en regelgeving toegespitst op vrijwilligers • Getuigschrift • Mogelijkheid bieden tot kinderopvang gedurende het vrijwilligerswerk
Waardering	<ul style="list-style-type: none"> • Vrijwilligersorganisatie van het jaar (lokaal of landelijk) 	<ul style="list-style-type: none"> • Schouderklopje, privaat of publiek benoemen van waardering voor bijdrage • Attentie, klein presentje of aardigheidje • Vrijwilliger van de week, maand, jaar (binnen organisatie, lokaal of landelijk) • Koninklijke onderscheiding of lintje • Persoonlijke media-aandacht • Werkbezoek van VIP's • Vrijwilligersuitje of feest • Geven van referenties bij sollicitaties
Beloning	<ul style="list-style-type: none"> • Nationaal Compliment • Nationaal ondernemerscompliment • Lokaal ondernemerscompliment • Prijzen van fondsen • Keurmerk voor goed vrijwilligersmanagement • Financiering naar prestatie • Sponsoring 	<ul style="list-style-type: none"> • Lokaal of Gemeenten Compliment • Korting op producten of diensten van de eigen organisatie • Korting of vrije toegang op andere diensten of producten • Kleine vergoeding, vacatiegeld

Bronnen: Vrijwillig beloond (Plempers et al., 2005); Onbetaalde binding (Broenink, 2001)

sector kennen vele verschijningsvormen. Van zachte, onnadrukkelijke vormen, zoals het gebruik van de algemene faciliteiten van een organisatie, tot nadrukkelijke en geformaliseerde vormen, zoals het bieden van scholing, het vastleggen van de positie van vrijwilligers in een vrijwilligersstatuut of het uitreiken van prijzen aan personen of organisaties. Om meer inzicht te krijgen op mogelijke vormen, hebben we een tweetal studies samengebracht. Plemper et al (2005) maakt een onderscheid tussen verschillende richtingen in erkenning, waardering en beloning: voor organisaties als geheel en voor de individuele vrijwilligers. Broenink (2002) exploreert de niet-financiële beloningsaspecten in relatie tot de binding van medewerkers aan een organisatie. In beide studies is onderzocht welke vormen van niet-financiële beloning c.q. erkenning en waardering er zijn. De resultaten van de beide studies zijn hiernaast in tabel 1 samengevat.

De verschijningsvormen kunnen worden onderverdeeld in informele en formele vormen van erkenning en waardering. Voorbeelden van informele vormen zijn het schouderklopje, de toespraak bij een afscheid of andere bijzondere gebeurtenis, de dagelijkse aandacht voor het werk dat vrijwilligers verrichten. Voorbeelden van formele vormen zijn prijzen, vergoedingen en certificaten. De indeling in formeel en informeel is niet strikt. Ook hier is sprake van een glijdende schaal. De warmere informele vormen van waardering en erkenning zijn voor vrijwel alle vrijwilligers van belang. Meer formele vormen zijn voor een beperktere groep relevant en hangen nauw samen met de motieven van de vrijwilliger. Zo is de mogelijkheid om zich te ontwikkelen en daar ook een formele erkenning voor te krijgen vooral van belang voor hen die op zoek zijn naar aansluiting bij arbeidsmarkt en/of opleiding.

Duurzaamheid

Ook duurzaamheid heeft een nadere omschrijving. Unesco heeft 2004-2015 uitgeroepen als het decennium voor de duurzame ontwikkeling. Unesco definieert duurzaamheid op drie domeinen: de fysieke omgeving, de economie en de samenleving. Dit laatste domein is relevant voor dit artikel. In het sociaal-culturele perspectief van de samenleving heeft duurzaamheid betrekking op het begrijpen van sociale en democratische instituties en het kunnen participeren

in deze instituties (Van Esch, 2006). Duurzaamheid is in deze definitie verbonden aan de mate waarin burgers in staat zijn maatschappelijk te participeren. Het is in die zin feitelijk een resultante van maatschappelijk gedrag.

Vrijwilligerswerk is één vorm van maatschappelijke participatie, een vorm die door vele Nederlanders wordt gekozen. In relatie tot vrijwilligerswerk vatten we duurzaamheid op twee niveaus op. In de eerste plaats heeft duurzaamheid betrekking op de toegankelijkheid en aantrekkelijkheid van vrijwilligersorganisaties. Immers, het ligt in de verwachting dat toegankelijke en aantrekkelijke vrijwilligersorganisaties de kans op participatie vergroten. In de tweede plaats heeft duurzaamheid betrekking op de sector als geheel. Hoe kan de sector ervoor zorgen dat voldoende vrijwilligers actief blijven, liefst dat hun aantal groeit?

De relatie tussen duurzaamheid en maatschappelijke participatie

CINOP heeft in haar publicatie *Duurzaam leren en maatschappelijke participatie* de relatie tussen maatschappelijke participatie en duurzaamheid nader uitgewerkt. (Van Esch et al., 2006).

De vorming en het behoud van sociaal kapitaal zijn in hun optiek de verbindende schakel tussen burgerschap en duurzaamheid. Sociaal kapitaal vormt enerzijds de voorwaarde voor maatschappelijke participatie. Alleen degenen die beschikken over een aantal basale vaardigheden en competenties hebben de mogelijkheid om de stap te nemen richting participatie in enig vrijwilligersverband. Anderzijds is de vermeerdering van sociaal kapitaal ook een opbrengst van maatschappelijke participatie. Burgerschap krijgt vorm in het deelnemen en mee vormgeven aan sociale verbanden en verbetert daarmee de eigen leefomgeving, maar vergroot ook de eigen competenties.

Met andere woorden: hoe groter de toegankelijkheid van de vrijwilligersector, hoe meer mensen in staat zijn zich sociaal kapitaal te verwerven. En hoe meer aandacht er in organisaties is voor het functioneren en ontwikkelen van vrijwilligers, hoe meer sociaal kapitaal de participatie zal opleveren

De vrijwilligersector is in deze benaderingswijze zowel consument als producent van sociaal kapitaal. Juist vanwege dit regenerend vermogen is de vrijwilli-

gerssector van groot belang voor het vormgeven van een sociaal duurzame samenleving.

In vier casussen in de vrijwilligerssector - een sportvereniging, een moedercentrum, een voedselvereniging (een soort voedselbank) en een dorpshuis - heeft CINOP de mogelijkheden onderzocht om het sociaal kapitaal van vrijwilligers te vergroten. Ook is gekeken naar de condities waaronder het vergroten van sociaal kapitaal optimaal kan plaatsvinden. Geconcludeerd wordt dat zowel non-formeel leren (niet in een onderwijssetting) als informeel, spontaan leren op continue basis plaats vindt in alle casussen. Deelnemers vergroten zowel hun sociale als vakspecifieke competenties.

Vrijwilligersorganisaties zijn van eminent belang voor het scheppen van de condities voor de vorming van sociaal kapitaal. De mate waarin deelnemers in staat zijn om te werken aan en te reflecteren op hun eigen handelen en functioneren, wordt in sterke mate bepaald door de manier waarop de organisatie de begeleiding organiseert. Dit geldt in sterkere mate voor sociale kapitaalvorming van kwetsbare groepen. Begeleiding als vorm van het geven van erkenning, blijkt een zinvolle investering in duurzaamheid.

Bevorderen van informeel leren

De vraag is vervolgens hoe de vorming van non-formeel leren kan worden bevorderd. In de studie van CINOP is gekeken welke condities organisaties moeten realiseren. Als kritische succesfactoren gelden het scheppen van laagdrempelige toegang tot de organisaties en het creëren van een veilige leeromgeving. De informele sfeer, de gezelligheid, het samen werken aan een gemeenschappelijk doel waren daarbij het belangrijkste. Zodra er sprake was van externe dwang of druk, kwam dit klimaat in gevaar. Met name kwetsbare groepen, zoals sommige groepen allochtonen en uitkeringsgerechtigden, haakten af als de eisen aan hun functioneren te formeel of te expliciet werden. Zij zijn dus gebaat bij losse en onnadrukkelijke vormen van participeren en begeleiden.

Samenvattend is het scheppen van een klimaat waarin mensen sociaal kapitaal kunnen ontwikkelen een belangrijke functie van het vrijwilligerswerk. De studie van CINOP toont aan dat het door ons veronder-

stelde dilemma zich inderdaad voordoet. Als de setting formeler wordt, de werkvormen bureaucratiseren en de toegankelijkheid vermindert, nemen de opbrengsten voor vrijwilligers af, met name voor vrijwilligers die in een kwetsbare situatie verkeren. En daarmee lijken ook de kansen op duurzaam vrijwilligerswerk te verminderen. Vanuit een heel ander perspectief komt de WRR tot een vergelijkbare conclusie. Deze adviesraad richtte zich op de voorwaarden voor de realisatie van kwalitatief goede maatschappelijke dienstverlening.

Bedreiging van de duurzaamheid

Overheden hebben belang bij een goed functionerend maatschappelijk middenveld. Een groot deel van het vrijwilligerswerk speelt zich af in de maatschappelijke dienstverlening: welzijn, gezondheidszorg, volkshuisvesting, onderwijs en arbeidsvoorziening. Je vindt vrijwilligers in grote professionele organisaties zoals ziekenhuizen, verpleeghuizen, onderwijsinstellingen, welzijnsorganisaties, maar ook in volledig zelfvoorzienende vrijwilligersorganisaties zoals hospices, Rode Kruis, Zonnebloem, buurt- en bewonerscomités en cliëntenorganisaties.

Het WRR-rapport *Bewijzen van goede dienstverlening* analyseert de problemen rond kwaliteit toegankelijkheid en doelmatigheid in de maatschappelijke dienstverlening (WRR, 2004). Er is sprake van een toenemende spanning tussen de institutionele regimes waarbinnen de maatschappelijke dienstverlening functioneert, de oriëntatie van de dienstverlenende instellingen en de professionals die daar werken, en de vragen van cliënten. Het garanderen van een recht en doelmatige besteding van overheidsgelden is daarbij het leidend principe. Het gevolg is in de ogen van de WRR dat er een geïnstitutionaliseerd wantrouwen is ontstaan tussen overheden, burgers, instellingen en professionals, met een eenzijdige nadruk op regelen, disciplineren, afrekenen en controleren. Dit heeft geleid tot een groot aantal maatregelen van overheden en financiers, zoals benchmarking en outputfinanciering, die vooral gericht zijn op het meetbaar maken van de resultaten. Managementprocessen worden steeds meer dominant en raken lossier van het primaire proces, de uitvoering is meer naar de achtergrond geraakt.

Meetbaarheid en transparantie

Ook vrijwilligers en hun organisaties worden in toenemende mate geconfronteerd met de gevolgen van dit paradigma. Publiek, overheid en media verwachten ook van hen dat ze openheid van zaken geven, bijvoorbeeld over de besteding van financiële middelen. Maar ook verwachten zij dat organisaties inzicht geven in visie en beleidsvoornemens, en dat zij de uitvoering daarvan kunnen aantonen. Goed en transparant bestuur zijn daarmee essentiële onderwerpen voor maatschappelijke organisaties. Voor groot en klein, landelijk en lokaal. Er zijn inmiddels diverse codes ontwikkeld, waaronder de code 'Goed Bestuur voor Goede Doelen', de '13 Aanbevelingen voor Goed Sportbestuur' en de handleiding Cultural Governance. Deze codes geven houvast om goed bestuur in te voeren, uit te dragen én transparant te werken (Kuipers, 2006).

Veel organisaties zijn volop bezig aan deze professionaliseringsslag. Dit heeft echter wel gevolgen voor de wijze waarop de vrijwilligers hun werk kunnen doen. Vooral binnen de meer geprofessionaliseerde settings krijgen zij te maken met kwaliteitssystemen die soms haaks staan op het vrijwillige karakter van hun inzet. De ISO-normering die in de zorgsector wijd verbreid is, is hiervan een voorbeeld.

Ander perspectief

De WRR pleit in haar rapport voor een ander perspectief, dat de zorg en het engagement van de werkers en de instellingen weer centraal stelt. Als aanbevelingen geeft de raad dat het meetbaar maken van resultaten primair gericht moet zijn op leerprocessen en niet op het afrekenen en controleren. Alleen dan kan er een klimaat ontstaan waar de realisatie van een optimale dienstverlening mogelijk is.

Op grond van de rapporten van de WRR en van CINOP kunnen we stellen dat er aanwijzingen zijn dat het dilemma zich voordoet dat wij in onze vraagstelling hebben verwoord. De frictie tussen enerzijds formalisering en anderzijds het ontoegankelijker of minder flexibeler worden van de vrijwilligerssector, is vanuit verschillende perspectieven zichtbaar geworden. Dit werpt echter nog geen licht op de opvattingen van de vrijwilligers zelf.

Het perspectief van vrijwilligers

Om meer zicht te krijgen op ons dilemma is het belangrijk te weten hoe vrijwilligers zelf tegen waardering en erkenning aankijken. Uiteraard is er niet één antwoord op die vraag. Vrijwilligers zijn er in soorten en maten en hun wensen verschillen. Er is bijzonder weinig literatuur over hoe vrijwilligers zichzelf gewaardeerd en/of erkend voelen. Toch zijn er wel enkele tendensen te benoemen op basis van het beschikbare onderzoeksmateriaal. We plaatsen hier de resultaten van vijf onderzoeken in het perspectief van dit artikel. De eerste twee onderzoeken zijn uitgevoerd ten behoeve van het EVC-project van CIVIQ en NIZW. Het derde onderzoek gaat over de relatie tussen organisatiebinding en niet-financiële beloningsaspecten. Het vierde onderzoek heeft betrekking op vrijwilligerswerk als leerplek. Ten slotte bespreken we een onderzoek dat zijdelings licht werpt op onze vraagstelling, hierin is namelijk gekeken naar de beleving van vrijwilligers over hoe zij werden gewaardeerd.

Erkenning van verworven competenties

Het Kenniscentrum Beroepsontwikkeling en Arbeidsmarkt (KBA) deed onderzoek naar wenselijkheid en haalbaarheid van het erkennen van competenties van vrijwilligers (Van Dam, 2003; Van Dam, 2004). In dit onderzoek stonden de volgende twee onderzoeksvragen centraal:

1. Is erkenning van competenties van vrijwilligers wenselijk voor de vrijwilligerssector, voor vrijwilligersorganisaties en voor individuele vrijwilligers?
2. Wordt de invoering van een methode voor erkenning van competenties van vrijwilligers haalbaar geacht door vrijwilligersorganisaties en eventuele andere uitvoerders?

Om deze vragen te beantwoorden zijn in totaal 11 landelijke organisaties of koepels geïnterviewd, 29 vrijwilligersorganisaties en 58 vrijwilligers.

Wenselijkheid en haalbaarheid

Ongeveer driekwart van de bevraagde vrijwilligersorganisaties op landelijk en lokaal niveau staat positief tegenover de mogelijkheid om competenties van vrijwilligers te erkennen. Zij verwachten dat het bijdraagt aan het aantrekken van nieuwe vrijwilligers, het behoud van zittende vrijwilligers, en de verbetering van de kwaliteit van vrijwilligerswerk. Voor de vrijwilligers verwachten zij positieve effecten op hun pro-

fessionaliteit, hun motivatie, en hun kansen op de arbeidsmarkt.

Van de geïnterviewde vrijwilligers is één op de vijf positief over de mogelijkheid competenties die ze opdoen in hun vrijwilligerswerk, te laten erkennen. Ter vergelijking: op de betaalde arbeidsmarkt heeft slechts een op de tien werknemers belangstelling voor EVC (Van Houten, 2004). De meeste vrijwilligers zijn bereid hierin tijd en energie te steken en vinden erkenning van in vrijwilligerswerk verworven competenties ook belangrijk voor andere vrijwilligers.

Een grote groep ziet echter weinig in de erkenning van verworven competenties. Vanuit hun individuele arbeidsmarktperspectief is dat voor velen niet meer - of nog niet - nodig. In die zin dus geen vreemde uitkomst. Veel vrijwilligers hadden echter vooral meer fundamentele of principiële bezwaren tegen formele erkenning; het strookt niet met de motieven waarmee zij actief zijn in het vrijwilligerswerk. Het druipt in tegen het eigene van het vrijwilligerswerk, althans tegen wat zij als zodanig beschouwen. Zij zijn van mening dat de waardering en erkenning vooral voortkomt uit de dankbaarheid en de waardering van degenen ten behoeve van wie het vrijwilligerswerk gedaan wordt.

Opvallend is het grote verschil tussen de behoefte aan erkenning van verworven competenties bij vrijwilligers (10-20%) en de interesse hiervoor bij organisaties (75%). Beide groepen voeren hiervoor ook heel verschillende redenen aan. Vrijwilligers benoemen als belangrijkste motieven de vergroting van het zelfvertrouwen en de mogelijkheid om de verworven competenties in te kunnen zetten op andere levensdomeinen. Organisaties benadrukken juist de opbrengsten voor het vrijwilligerswerk zelf. Het bezwaar dat EVC niet vrijwilligerswerk-eigen is, wordt door organisaties niet gedeeld. Zij verwachten juist dat het bijdraagt aan de imagoverbetering van het vrijwilligerswerk. Ook zien zij veel winst in het beter aansturen van de vrijwilligers. Wel wordt huiver uitgesproken voor scenario's waar EVC dwingend zou worden opgelegd aan vrijwilligers.

Zowel vrijwilligers als hun organisaties geven aan een spanning te ervaren tussen enerzijds de opbrengsten van het invoeren van EVC en anderzijds de gevolgen van een dergelijke ontwikkeling voor de organisatie-

cultuur. Veel genoemd wordt het argument dat er op geen enkele wijze een onderscheid mag gaan ontstaan tussen vrijwilligers die wel en die geen EVC-procedure doorlopen hebben. Het egalitaire karakter van het vrijwilligerswerk komt hier opnieuw naar voren.

Voorwaarden voor EVC

In een vervolgonderzoek (KBA, 2004) onder 182 vrijwilligers is nader ingegaan op de voorwaarden van vrijwilligers voor waardering en beloning. Verreweg de meesten (96%) voelen zich gewaardeerd in hun werk. Ze vinden het vooral belangrijk waardering te krijgen van de mensen voor wie zij het vrijwilligerswerk doen en stellen ook waardering van collega-vrijwilligers bijzonder op prijs. Ze krijgen de waardering het liefst informeel: liever een schouderklopje in de wandelgangen dan een bedankje in de vergadering. Op de tweede plaats komt het krijgen van coaching en/of begeleiding en het mogen deelnemen aan scholing. Voor bijna de helft van de vrijwilligers is leren een belangrijk motief om te participeren. Ook een certificaat wordt als waardevolle beloning gezien.

Niet-financiële beloningsaspecten en binding aan een organisatie

Broenink (2001) onderzocht de relatie tussen niet-financiële beloningsaspecten en de mate waarin vrijwilligers zich aan een organisatie gebonden voelen. Hij zoomt in op twee vormen van niet-financiële beloning: het hebben of verkrijgen van een wij-gevoel en de mogelijkheden om werk en privé te combineren, geconcretiseerd in de mogelijkheden voor kinderopvang. Broenink vergeleek een betaald-werk setting met een vrijwilligersorganisatie. Hij concludeert dat niet-financiële beloningsaspecten in beide organisatie-typen een belangrijke rol spelen bij de individuele relatie van de medewerker met de organisatie. Echter, in non-profitorganisaties worden het behoren tot een sociaal verband en het wij-gevoel veel hoger gewaardeerd dan het kunnen combineren van werk en privé. Welke vormen van beloning belangrijk zijn, wordt in sterke mate bepaald door de organisatiecultuur. Voor de vrijwilligerssector in algemene zin concludeert Broenink dat bescheidenheid gewaardeerd wordt. Ook het informele ontmoeten en het opdoen van sociale contacten worden als een belangrijke beloning te zien.

Het vrijwilligerswerk als leerplek voor goed burgerschap
Warburton and Smith (2003) hebben een analyse gemaakt van twee Australische beleidsprogramma's, gericht op het stimuleren van vrijwilligerswerk. Het eerste ging om beleid, gericht op het activeren van jongeren als vrijwilliger via maatschappelijke activiteiten gedurende hun schoolloopbaan. Het tweede voorbeeld betrof een programma, gericht op laaggeschoolde werklozen. Beide programma's hadden een verplicht karakter. De intentie van de overheid was om meer en kwalitatief betere, want blijvender, vormen van maatschappelijke participatie te bewerkstelligen. De vraag die centraal stond was of dergelijke programma's blijvend bijdragen aan actief burgerschap. De auteurs concluderen dat dit in deze programma's niet het geval is, er gaat zelfs een tegenovergesteld effect van uit. Ze constateren dat jongeren en uitkeringsgerechtigden erg gericht zijn op leren en vaardigheden ontwikkelen. In de programma's lag echter de nadruk zo sterk op de maatschappelijke effecten (vermindering van werkeloosheid, creëren van actieve burgers) in plaats van op wat de vrijwilligers zelf wilden, dat ze zich eerder vervreemd voelden dan geactiveerd werden. Deze resultaten geven aan dat de vorming van sociaal kapitaal zich niet laat afdwingen en dat het van belang is aansluiting te zoeken bij de motieven van vrijwilligers.

Pay for performance

Theuvsen (2004) onderzocht de effectiviteit van 'pay for performance'-programma's in de non-profitsector. Deze managementtechniek is overgenomen uit de profitsector en beoogt mensen te stimuleren door individueel of in teamverband een geldelijke beloning in het vooruitzicht te stellen, op basis van te behalen resultaten. De beloning kan zowel het individu als de organisatie ten goede komen. Doel van de techniek is de motivatie van werkers te vergroten. Het onderzoek richt zich weliswaar op betaalde krachten, maar de resultaten werpen wel meer licht op onze vraag. Het onderzoek laat zien dat dit soort systemen niet of nauwelijks motiverend werkt voor werknemers in de non-profitsector. Pay for performance speelt in op de externe motivatie, terwijl werkers in deze daarvoor gekozen hebben omdat zij zich intrinsiek aangetrokken voelen tot bepaalde idealen of doelen.

De non-profitsector heeft een sterk ontwikkelde eigen cultuur, waaraan het geven van beloningen op deze wijze wezensvreemd is. Wel blijken grote belangenorganisaties zoals Greenpeace geneigd zijn mee te gaan in de ontwikkeling van dergelijke moderne managementtechnieken. Niet zozeer omdat ze dat zelf graag willen, maar omdat ze gebonden zijn of geraken aan de meer marktconforme eisen van buitenaf. Hun afhankelijkheid van donateurs en sponsoring noodzaakt deze organisaties tot transparantie. Te verwachten valt dat deze resultaten zich laten vertalen naar vergelijkbare vrijwilligersorganisaties.

Het onderzoek van Theuvsen richt zich op beroepskrachten in de non-profitsector. De resultaten sluiten echter nauw aan bij de andere onderzoeken. De motivatie van beroepskrachten en vrijwilligers in de non-profitsector lijkt sterke overeenkomsten te vertonen.

Afstemming op de motivatie van de vrijwilligers

Op grond van de verschillende studies kan een aantal voorzichtige conclusies worden getrokken. Vormen van dwang hebben een averechts effect op de mate waarin vrijwilligers zich gewaardeerd, dan wel beloond weten. Het lijkt er zelfs op, dat (sommige) vrijwilligers het vrijwilliger zijn zelf definiëren als het ontbreken van een beloning voor de gepleegde inzet. De behoefte zich op die manier te profileren komt in allerlei vormen naar voren. De motieven van vrijwilligers liggen op een ander vlak dan het verkrijgen van erkenning. Dat impliceert overigens niet dat vrijwilligers unaniem afwijzend staan tegenover vormen van erkenning, beloning en waardering. Uit de studies wordt namelijk ook duidelijk dat verschillende vormen van waarderen en erkennen een positief effect hebben op het welbevinden en de leermogelijkheden van vrijwilligers. Leren en ontwikkelen lijken vruchtbare invalshoeken waar organisaties en vrijwilligers elkaar vinden. Vrijwilligers stemmen met de voeten. Als het werk of de werkomgeving hen niet meer bevalt, zijn ze vertrokken. Systemen die aansluiten bij de motivatie van vrijwilligers lijken dan ook de meeste kans van slagen te maken. Gezien de diversiteit in vrijwilligers kunnen dergelijke systemen niet anders dan maatwerk bieden.

Met belangen weg uit het dilemma?

De literatuur, voor zover beschikbaar, ondersteunt onze constatering van een spanningsvolle verhouding tussen de meer formele systemen voor erkenning, waardering en beloning enerzijds en toegankelijkheid en flexibiliteit anderzijds. We hebben geen literatuur gevonden die een uitweg biedt uit dit dilemma. We doen hier een poging tot gedachtenvorming op basis van het inventariseren en benoemen van de verschillende belangen die ten grondslag liggen aan vormen van (h)erkenning, waardering en beloning. De belangen zijn verschillend naar aard en persoon. We onderscheiden drie niveaus: dat van overheid en maatschappij, dat van de organisatie en dat van het individu.

Kijkend vanuit het maatschappelijk belang is het creëren van sociaal kapitaal een belangrijke reden voor erkennen, waarderen en belonen van vrijwilligerswerk. Ook goede en adequate dienstverlening is een motief gebaseerd op het maatschappelijke belang, vooral bij de overheid. In hun rol als financier speelt voor overheden bovendien het belang van transparantie.

Ook vanuit het perspectief van organisaties zijn er verschillende redenen voor de erkenning, waardering en beloning van vrijwilligers. Om te beginnen is er het simpelweg willen uiteten van de waardering voor de tijd en energie die vrijwilligers aanwenden voor de organi-

satie. Hiervoor zijn bij uitstek de warmere, informele vormen van waarderen geschikt. Daarbij hebben organisaties er belang bij dat het werk op de goede manier gedaan wordt en dat de vrijwilligers geëquipeerd zijn hun taken goed uit te voeren. Voor organisaties zijn erkennings- en kwaliteitssystemen ook een manier om meer greep en zicht te krijgen op het werk van vrijwilligers. Vooral bij het werken met kwetsbare klantgroepen is het protocolleren van gedrag van vrijwilligers van belang. Erkenning en waardering is vervolgens een manier om vrijwilligers te motiveren, hun inzet te continueren of te intensiveren. En tot slot kan het de organisatie aantrekkelijk maken voor (potentiële) vrijwilligers.

De belangen van de individuele vrijwilliger zijn even divers. Vormen van waardering, erkenning en beloning vergroten het zelfvertrouwen en zelfinzicht van vrijwilligers. Ze borgen tevens de voorwaarden die het mogelijk maken het vrijwilligerswerk op een prettige, goede en veilige wijze uit te voeren. Tot slot kunnen individuen baat hebben bij het formaliseren van hun ervaringen, omdat het hun mogelijkheden in andere levensdomeinen vergroot.

De verschillende belangen van de diverse actoren zijn samengevat in tabel 2 hieronder.

Tabel 2: Verschillende belangen van diverse actoren

Belang	Vrijwilliger	Organisatie	Overheid & maatschappij
Transparantie van het aanbod		X	X
Input voor organisatie		X	
Controle op handelen van vrijwilligers		X	
Benchmarking	X	X	X
Aantrekkelijker worden voor klanten		X	
Aantrekkelijker worden voor vrijwilligers	X	X	X
Voldoen aan wet- en regelgeving		X	X
Kwaliteitsverbetering		X	X
Vergroten van mogelijkheden tot persoonlijke groei	X		
Betrouwbaarheid garanderen (protocollen)		X	X
Leren mogelijk maken	X	X	X
Versterken van zelfvertrouwen en zelf-inzicht	X		X

Terugkerend naar het begin van dit artikel kunnen we ons afvragen of het onderscheiden van verschillende belangen een uitweg uit het dilemma biedt. De behandelde studies laten vooral een botsing zien tussen de institutionele belangen van organisaties en de belangen van individuele vrijwilligers. In sommige gevallen benadrukt overheidsbeleid de institutionele belangen, met name waar het om verantwoording gaat. In Nederland wordt in de non-profitsector nog minimaal gebruik gemaakt van verantwoordingsmechanismen waarin niet de kwantiteit maar de kwaliteit centraal staat. Voor overheden lijken de opbrengsten van aanpakken gericht op kwaliteit minder aantrekkelijk, want minder hard. Het overheidsbelang zou echter ook kunnen aansluiten bij de motieven van vrijwilligers. Immers, ook sociaal kapitaal, participatie en competentieontwikkeling nemen een belangrijke plaats in op de overheidsagenda, zeker met de komst van de Wet op de maatschappelijke ondersteuning (Wmo) sinds 1 januari 2007.

Ons artikel maakt duidelijk dat van vormen van erkenning, waardering en beloning alleen dan een positief effect kan uitgaan als er een duidelijke relatie is met de intrinsieke motivatie van de vrijwilliger. Anders schiet het zijn doel voorbij. Dan is er het risico dat de effecten averechts zijn. Een uitweg uit het dilemma ligt in het zoeken naar vormen van erkenning en waardering die zowel aansluiten bij de belangen van vrijwilligers als bij de motieven van de andere partijen. Het bieden van maatwerk is dan een eerste vereiste.

De constatering dat niet goed op de vrijwilliger afgestemde vormen van erkenning en waardering demotiverend kunnen werken en zelfs tot afhaken kunnen leiden, kan echter ook leiden tot een scherpere conclusie. Die conclusie zou kunnen leiden tot de keuze het belang van de vrijwilliger voorop te stellen en andere belangen daaraan ondergeschikt te maken. Het perspectief van het leren biedt een vruchtbare invalshoek waar de verschillende belangen elkaar kunnen raken: een lerende organisatie met lerende medewerkers, betaald of onbetaald.

Suggesties voor verder onderzoek

We hebben hier verslag gedaan van een exploratief onderzoek naar de relatie tussen duurzaamheid en vormen van erkenning en waardering in het vrijwilligerswerk. We hebben laten zien dat bepaalde vormen van erkenning en waardering een bedreiging kunnen opleveren voor de toegankelijkheid en flexibiliteit van het vrijwilligerswerk. Er is nog weinig onderzoek gedaan naar deze bedreiging als verschijnsel, laat staan naar manieren om op die bedreigingen te reageren. We hebben één weg uit het dilemma gepresenteerd. Met name overheden en organisaties zouden zich zeer bewust moeten zijn van hun motieven om voor bepaalde instrumenten voor erkenning en waardering te kiezen. Of dit bewustzijn de bedreiging ook daadwerkelijk vermindert, zou nader onderzocht moeten worden.

Op grond van onze bevindingen komen wij tot de volgende aanbevelingen voor nader onderzoek.

- Meer onderzoek naar het dilemma op zich: bestaat het? Hoe kunnen we het in kaart brengen?
- Onderzoek naar motieven om voor bepaalde instrumenten te kiezen.
- Onderzoek naar welke vormen van erkenning en waardering aansluiten bij leren en ontwikkelen.
- Onderzoek naar wegen uit het dilemma (kwalitatief, casusonderzoek, praktijkgericht).

Erkenning en waardering zijn van groot belang, omdat zij een bijdrage leveren aan de vorming van sociaal kapitaal. Sociaal kapitaal is nodig om duurzaamheid van de vrijwilligerssector te bevorderen. Tegelijkertijd zien we dat allerhande institutionele eisen meer grip krijgen op het vrijwilligerswerk. Deels brengt dit positieve effecten teweeg, zoals het vergroten van de zichtbaarheid van het vrijwilligerswerk. Het herbergt echter ook bedreigingen. De geschetste bedreigingen mogen en zullen nooit de reden mogen zijn om dan maar geen aandacht te besteden aan erkenning, waardering en beloning van vrijwilligerswerk. Er zijn wegen uit het dilemma. Deze wegen moeten bewandeld worden, hoe mistig ze nog zijn, om te voorkomen dat we het kind met het badwater weggoien.

Referenties

- Kuipers, C. (2006). *Laat zien wat je doet. Handreiking transparantie en goed bestuur*. CIVIQ, Utrecht, 2006.
- Houten, M. van (2004). *EVC in het vrijwilligerswerk*. In: Het brede perspectief van EVC: jaarboek EVC 2004. Duvekot, R. en J.Brouwer (red). Utrecht: Lemma 2004.
- Warburton, J. and J. Smith (2003). *Out of the generosity of your heart: are we creating active citizens through compulsory Volunteer programmes for young people in Australia?* In Social Policy & Administration volume 37, no 7, december 2003, p 772-786.
- Theuvsen, L. (2004). *Doing better while doing good: motivational aspects of pay-for-performance effectiveness in nonprofit organizations*. Voluntas; International Journal of voluntary and nonprofit organizations. Vol 15, no 2, june 2004 p117-135.
- Broenink, N. (2001). *Onbetaalbare binding. Niet financiële beloningsaspecten en de binding van medewerkers aan een organisatie*. Utrecht, Verwey-Jonker Instituut.
- Reyes, Reint Jan (2005). *Sustained Volunteerism, justification, motivation and management*. Dissertatiereeks Kurt Lewin Instituut. WRR. Bewijzen van goede dienstverlening. Den Haag, 2004.
- Plempers et al. *Vrijwillig beloond. Een onderzoek naar het erkennen en waarderen van vrijwilligers*. Utrecht, Verwey-Jonker Instituut.
- Nafziger, J. (2002). *Vrijwilligers en EVC. Verkenning van het EVC-potentieel in vrijwilligerswerk*. Kenniscentrum EVC.
- VWS (2005). *Beleidsbrief vrijwillige inzet 2005-2007*. Ministerie van VWS, Den Haag.
- Van Esch, W. (2006). *Duurzaam leren en maatschappelijke participatie*. CINOP, 's-Hertogenbosch, juli 2006.
- Van Dam, E. (2003). *Wenselijkheid en haalbaarheid van het erkennen van competenties van vrijwilligers*. KBA, Nijmegen.
- Van Dam, E., A. Klaijnsen en J. Frietman (2004). *EVC in de rondte*. In ViO Wetenschappelijk Tijdschrift voor Onderzoek naar Vrijwilligerswerk jrg. 1, nr 2, p. 36-48.
- Klaijnsen, A. (2004). *Erkenning van competenties van vrijwilligers: potentiële gebruikers in kaart gebracht*. KBA, Nijmegen.
- Devilee, J. (2005). *Vrijwilligersorganisaties onderzocht*. SCP, Den Haag.

When to Use Volunteer Labor Resources?

An Organizational Analysis for Nonprofit Management

8

Femida Handy, Ph.D.
Jeffrey L. Brudney, Ph.D.

Introduction

Volunteer labor is commonly used to produce many goods and services in our economy. Many studies examine the supply of volunteer labor and determine why and how individuals give their time without remuneration (Freeman, 1997; Menchik, & Weisbrod, 1987; Smith, 1994; Vaillancourt & Payette, 1986). Fewer studies examine the demand for and the use of volunteer labor by organizations that receive it (Emanuele, 1996; Handy & Srinivasan, 2005). However, not surprisingly there exists a strong demand for volunteer labor; given it's relatively low cost and individuals willing to supply unpaid labor. For example, 93% of volunteers are engaged by 161,000 nonprofit organizations (NPOs) in Canada (Statistics Canada, 2004 b). In the United States, a national study found 80% of charities use volunteers (Hager, 2004).

Volunteers are an integral part of the labor force for many NPOs, and are regarded as co-producers alongside paid labor (Brudney, 1990, Ferris, 1984). Their importance in the economy has been underscored in a number of national and international studies (Weitzman, et al., 2002; Toppe, et al., 2002; Hall, 2000; Independent Sector, 2001; Salamon & Anheier, 1997).

Why do some organizations rely on this labor? From an organizational perspective, larger NPOs usually

combine volunteer labor with paid labor and capital to produce a desired output. As such, they receive the average unit of labor below market price; this arrangement allows pricing output at lower than market prices. Other kinds of donations, of money and in-kind goods and services, further allow the NPOs to sell their output at below market prices, or give it away free. Examples of NPOs in educational or health services or soup kitchens testify to this pricing.

From the perspective of volunteers, these individuals provide unpaid services and receive non-monetary compensation in return. Volunteering can increase their human and social capital; on-the-job training and social connections made while volunteering can be profitable, augmenting their personal and professional status. For example, a volunteer in a professional association garners prestige and status from serving on the board. Survey research attests to the diversity and value of the benefits received by volunteers (Brudney, 2005; Kirsch, et al., 2000; Toppe, et al., 2002).

Several studies show support for volunteers learning specific job skills as well as finding the opportunity to socialize (Schram and Dunsing, 1981; Vaillancourt and Payette, 1986; Fitch, 1987; Menchik and Weisbrod, 1987; Brown and Zahrly, 1989). Notwithstanding benefits, volunteers incur costs in providing volunteer labor, ranging from the opportunity cost of forgone

wages or leisure time to out of pocket expenses such as childcare and transportation (Handy & Srinivasan, 2004; Chinman & Wandersman, 1999).

From an organizational perspective, successful recruitment of volunteers requires attention to what volunteers get in exchange for their labor. Different organizations use volunteers differently, and thus the non-monetary rewards vary greatly by organization and the type of services it provides, and the nature of the volunteer work offered. Each type of volunteer duty is likely to attract a different kind of volunteer. Hence, recruitment and retention must vary depending on volunteers' incentives and contribution to the organization.

In this article we focus on volunteers and organizations that utilize them. A recruitment strategy would be successful if the volunteer's aspirations were met by the organizational needs; demands of the organization are matched by the volunteer labor supply. Volunteer labor is best used when the net-benefits of using volunteer labor are positive to the organization, and the net-costs to the volunteer are minimized. Although organizations do not produce detailed cost-benefit analyses of using volunteers, studies show the benefit is positive. Similarly, although individuals do not do an analysis of net-costs when deciding to volunteer, volunteering should yield some benefits, albeit non-monetary. For example, hospitals using volunteers in Canada showed an average net return of a million dollars per hospital; volunteers received an average of benefits \$179 annually, while their estimated costs were just under \$1 per hour (Handy & Srinivasan, 2004). Similarly, Brudney and Duncombe (1992) found that the return to using volunteers in New York fire departments was positive when compared to the costs of volunteer administration.

Organizational Perspective

When does it make economic sense for NPOs to use volunteer labor? At the minimum, their governance structure requires an unpaid board of directors, and at the maximum, all their labor can be volunteer, as may be the case for a small grassroots organization. In this article, we focus on larger NPOs that use a mix of paid and volunteer labor in providing goods and services, as well as having a volunteer board of trustees for governance of the organization.

For governance the organization does not have a choice as it does for producing services. NPOs must choose a mix of paid and unpaid labor to produce services, within the constraints of the legal environment. In some cases, services must be supplied by professional staff due to issues of liability or labor unions contracts. Volunteers may supplement but not substitute professional staff and help with tasks not requiring specialized skills (Wheeler, Gorey & Greenblatt, 1998; Handy & Srinivasan, 2004; Menchik and Weisbrod, 1987).

Let us assume for the sake of simplicity that a NPO relies on both voluntary and paid labor in the production of its services. We can specify this function by the Cobb-Douglas production function, $Y = AK^aL^{1-a}$, where $A > 0$ and $1 > a > 0$. K represents capital, L represents labor. This function is linear, homogeneous with constant returns to scale. The parameter A is a scale factor and 'a' is a parameter representing the share of output capital contributes. Diminishing marginal productivity requires the first partial derivatives of Y with respect to K and L to be positive, and the second derivatives to be negative. The Cobb-Douglas function meets these conditions. In this case, the marginal product of L is $MPL = (1-a)(Y/L)$; the marginal product of capital is $MPK = a(Y/K)$

We specify that labor comprises paid [L_p] and volunteer [L_v] labor.

$$L = L_p + mL_v$$

The production function is

$$Y = AK^a(L_p + mL_v)^{1-a}, \text{ where } A > 0 \text{ and } 1 > a,$$

The marginal product of volunteer labor is

$$MPV = (1-a)m[Y/(L_p + mL_v)], \text{ and the marginal product of paid labor is } MPV = (1-a)[Y/(L_p + mL_v)]$$

If volunteer labor is equally productive as paid labor, then $m = 1$; if less productive, $m < 1$; and if more productive, $m > 1$.

The services provided by a volunteer can differ in fundamental ways from services offered by professional staff. In some cases, the productivity of volunteers may increase if the volunteer shares certain characte-

ristics with clients (such as age, race, economic background, or experience). On the one hand, volunteers do not receive wages, and therefore their incentive to put effort into their work may be less than or greater than that of an employee whose livelihood depends on wages received. Volunteers do not face the costs of termination as do employees and, hence, do not face the disincentives of shirking. On the other hand, because the volunteers freely chooses the assignment, they may be driven by passion, work fewer hour at the assignment (hence is less likely to be fatigued or bored) and may, indeed, be more productive than a paid employee. Thus, it is reasonable to assume that the productivity of volunteers and staff differ. As a result, it is difficult to say, a priori, what value 'm' will take; it depends on the assignment and the volunteer. We therefore consider the cases of m less than, equal to, or greater than 1.

Although the wage bill of volunteer labor is zero, the attendant costs can be quite significant. As volunteers work for shorter periods and less frequently as paid labor there are costs of scheduling and supervision. There is ongoing recruitment and training, as volunteers may quit without penalty. Other costs may include screening, for health and security reasons. In the aforementioned study on hospital volunteers, these costs were low but not negligible at \$2.62 per hour, a small fraction of the market wage costs.

Thus the wage bill for an organization using paid and volunteer labor is:

Costs of labor $C_L = wL + bV$ where w = market wage, and $b < w$

The marginal cost of volunteer labor = b and paid labor is = w

Equalizing the marginal cost of labor to its marginal product, we find

For volunteer labor: $b = (1-a) m [Y / (L_p + mL_v)] \dots [1]$

For paid labor: $w = (1-a) [Y / (L_p + mL_v)] \dots [2]$

Substituting equation [2] into equation [1] yields

$b = mw \dots \dots \dots [3]$

In other words, if the marginal cost of volunteer labor $b < mw$, the organization should shift its production to increase the use of volunteer labor. To understand

this inequality, and therefore the choice of whether to use paid or unpaid labor, we need to explore the values of 'm' and 'b' as they relate to various types of volunteering.

Before doing so, we must digress to comment on production externalities of NPOs using volunteer labor. Bowman (2006) has written because volunteering builds social capital, the total benefits "could exceed the sum of its parts from society's point of view, regardless of how they are measured" (p. 1). This perspective suggests that that the productivity of volunteer labor should include the positive externalities generated. Consider how this positive externality occurs. The social capital created by volunteers is an expression civic engagement which has value to society (Putnam, 1995). Volunteers make the work of the nonprofit transparent to the community. They also provide word-of-mouth promotion and publicity and help cultivate a broader base of supporters for the NPO and its mission. Such activity may result in increasing organizations' networks and capacity to attract clients, volunteers and donors (Grantmaker Forum, 2003).

Accordingly, we incorporate externalities into the production function for volunteers and extend our analysis. Let the externality of using volunteer labor be a linear function of the volunteer labor used:

Externality resulting from volunteer labor = nL_v ; where $-1 < n < +1$, thus recognizing that externality may be positive or negative.

$Y = AK^a b (L_p + mL_v + nL_v)^{1-a}$, where $A > 0$ and $1 > a \dots \dots [4]$

For volunteer labor: $b = (1-a)(m+n) [Y / (L_p + mL_v + nL_v)] \dots \dots [5]$

For paid labor: $w = (1-a) [Y / (L_p + mL_v)] \dots \dots [2]$

Substituting equation [2] into equation [1],

$b = (m+n) w \dots \dots \dots [6]$

Thus, by using an objective function with positive externalities of volunteer labor $n > 0$, we allow the NPO to choose its input labor to optimize the externality as part of its mission. This perspective suggests

that the NPO recognizes the positive externality and will use more volunteer labor whenever $m < (m+n)$, even if the costs of volunteer labor and resulting benefits make it rational not to do so in a monetary sense. The public sector may recognize this externality as well, and, accordingly, decide to promote volunteering and subsidize the NPO to help offset the costs associated with volunteer labor.

If there is a negative externality, $n < 0$, of volunteer labor, for example, conflict with labor unions, or paid staff feeling threatened that volunteers may replace them, then organizations may choose not to utilize volunteer labor.¹ Furthermore, if volunteers are accepted due to long standing customs, NPOs may find themselves 'making work' for volunteers, and were they to leave, their work would not be replaced by paid staff even if the NPOs could afford to. In this case, volunteers may represent a deadweight loss, this too can be captured by $n < 0$. Thus, if $m > (m+n)$, then even if volunteers are productive and cost effective in a monetary sense it may be rational for the NPO to cut back on their use.

Examples of positive externalities are common in the voluntary sector. Hospital CEOs note that volunteers promote public health, an outcome they value. Given this positive externality, they prefer to continue to use volunteers even if paid labor is more cost effective (Handy & Srinivasan, 2005). Training programs provided by NPOs using volunteers are not always cost-effective, yet governments recognize the positive externalities and subsidize NPOs for such training. In the United States, government subsidizes placements of volunteers in AmeriCorps in part for the positive externalities that ensue, for instance, the training and socialization of young people, and the exposure to diverse populations (Simon & Wang, 2002).

Other positive externalities include: the role modeling provided by volunteers; children are more likely to volunteer if their parents volunteer, thereby increasing the future pool of volunteers (Toppe, Kirsch & Michel, 2002); and positive health benefits for volunteers, especially among older volunteers (Musick & Wilson, 2003; Greenfield & Marks, 2004). Solberg (2003) reports that one-time volunteering for major

sports events acts as a catalyst that boosts volunteering in the community. Many first time volunteers sought further opportunities to volunteer.

Types of Volunteer Labor Resources

Volunteer labor resources are diverse. Cnaan et al (1995) suggest that volunteering is far from a monolithic experience; rather it takes different meanings as the net-cost of performing a volunteer activity varies. Their findings suggest that volunteer activities represent different costs and benefits to different individuals depending on the status of the individual and the nature of the task involved.

The volunteer labor received by NPOs differs. It may come from few individuals who come in for many hours each week to many who come for short periods and infrequently. This volunteer labor addresses different needs of the NPO and represents differing configurations of costs and benefits to the organization and individual. The costs and benefits for the individual are impacted further by whether the individual is seeking, for example, human capital investment, social contacts or fulfillment of a court-obligated sentence of "community service." These motivations can impinge on the volunteer's decision to participate as well as the depth of her or his commitment, involvement, performance of the work, and, hence, productivity. For example, individuals may feel pressured to participate in an event that requires them to volunteer time if their boss "suggests" that they join co-workers in a team event to clean up the local park. Students may feel compelled to volunteer, or indeed their high school might require "service" to graduate or to present an attractive resume for college (Serow, 1991). More obtrusively, courts may mandate community service for some offenders in lieu of legal sentences or penalties.

Thus, even if volunteer labor is relatively cheap to the NPO, because of the uncertainty of motivation, especially in the presence of coercion, the productivity of the donated labor can be low. In contrast, a volunteer may be more productive than a paid employee: Consider, for example, an individual with high social status who volunteers to fund-raise, and does so for a few hours over several months. If this individual has a high success rate due to her social standing, she may

¹ It is not a forgone conclusion that labor unions inevitably resist volunteers (Brudney & Kellough, 2000)

be more productive than a paid staff person doing the same task in the same time.

Productivity and Volunteer Management

Volunteer management is likely to vary, in both cost and productivity, according to the type of volunteering. We consider four of the many types of volunteering: mandated or service learning, short-term or episodic, “virtual” (that is, through electronic means), and long-term or traditional. We consider the crucial coefficients of b , w , m , and n in this analysis, where:

- b = marginal cost of volunteer labor;
- w = marginal cost of paid labor;
- m = relative productivity of volunteer labor compared to paid labor, where
 - $m = 1$, volunteer labor is equally productive as paid labor;
 - $m < 1$, volunteer labor is less productive than paid labor, and
 - $m > 1$, volunteer labor is more productive than paid labor
- n = the externality from the use of volunteer labor, where
 - $n > 0$, a positive externality of volunteer labor, and
 - $n < 0$, a negative externality of volunteer labor

1. Service Learning or Mandated Volunteering

Of the four types of volunteering, service learning or mandated volunteering is likely the most expensive to the organization - as well as the least productive. Toppe (2005, p.13) defines “high quality” service learning as lasting for at least one semester and involving students in both planning and reflection activities. By this definition, Toppe (2005, p.12) finds, alarmingly, that only 10.6 percent of students enrolled in service-learning in the United States participate in high quality programs.

One explanation for the limited availability of high quality service learning (as defined by Toppe, 2005) is the high cost of this type of “volunteer” labor: that is, b takes on a relatively high value that can surpass the cost of employing paid labor w to carry out the same tasks. Locating organizations amenable to service-learning, placing student workers in assignments, setting and

monitoring learning objectives, evaluating the experience for the participants and organizations, integrating the experience into the larger education of the student, and repeating the process for new students is costly.

In addition to the high volunteer labor cost b of service-learning, the benefits to NPOs are highly uncertain $m < 1$, as we question the productivity of volunteering that has an element of coercion. Furthermore, participants are young and often inexperienced, have little background or readiness for their placements, may not appreciate or enjoy their placement, and be more interested in the “academic” aspects of the experience than in performing the actual jobs NPOs ask them to perform. These considerations raise supervision costs, further lowering labor productivity.

The case of mandated community service workers further illustrates the point. Because they would likely not volunteer without a legal mandate, shirking arises as an issue. Monitoring costs are especially high as the “principal” and “agent” may harbor very different goals for the “volunteer” experience. As a result, paid labor may be more productive ($m < 1$) and, perhaps, less expensive ($w < b$) when the full costs of volunteering are taken into account.

Given that labor costs b are high and productivity $m < 1$ for service learning and mandated volunteer opportunities, why do many NPOs nevertheless incorporate this type of volunteering? We believe that the answer lies in the positive externalities ($n > 0$) that arise. This type of volunteering is intended to benefit the participant and the greater society (building social capital), more so than the NPO (although NPOs typically share these goals as well or receive subsidies to defray costs). Since students are “persuaded” to volunteer, whereas offenders are coerced, the positive externalities are likely greater for students, as they are likely to continue volunteering as adults if their experience is rewarding (Toppe, Kirsch and Michel, 2002).

To achieve these positive externalities, NPOs engaged in service learning should strive to give students a rewarding experience, even if the productivity of their volunteering is low. Furthermore, government might have a role to play in promoting and subsidizing volunteer activities with positive externalities. The non-

profit subsidy might take the form of requiring the third parties desiring volunteer placements, such as schools and the legal system, to share the costs of volunteer administration in the host organization. Similarly, host organizations might consider a placement fee to be paid by the third parties, government, or other interested agencies to offset the costs of volunteer administration.

2. Short-term or Episodic Volunteering

Short-term or episodic volunteering may be the least expensive to integrate into the NPO ($b < w$), but may return the least benefits as well. If volunteers are willing to contribute to NPOs' goals on an episodic, non-continuous basis when they (rather than host organizations) choose, we might rightly question the benefits to the NPO. An apt parallel is to inquire when organizations would be willing to pay employees for such a sporadic contribution: The likely answer is that it is conceivable if labor costs are very low (as with volunteers or the minimum wage), or the task requires minimal orientation, training, or other support. A contrasting model is the "unpaid consultant"; NPOs may seek free professional expertise for specialized tasks not needed continuously but that are significant to organizational productivity (m). Examples include legal advice, risk management assessment, leadership of a fund-raising campaign, et cetera (Brudney, 2006).

Despite the uncertain benefits episodic volunteers might bring, NPOs cannot afford to ignore them. Handy, et al (2006, 31) describe the growing popularity of episodic volunteering: "The interest has grown as inductive assessments showed that volunteer co-ordinators are increasingly faced with people who wish to help only for shorter and very well-defined tasks." NPOs must adjust to their labor supply.

A further reason to involve episodic volunteers relates to its positive externalities ($n > 0$): Episodic and short-term volunteer opportunities build "civil society" within communities with a minimal investment of time. Summer festivals that depend on large numbers of episodic volunteers help integrate the multicultural community, increase tourism, and builds social capital. Handy, et al (2006) posit that in the absence of vol-

unteers the summer festivals in Victoria (Canada) would not be possible.

Even if the positive externalities are significant ($n > 0$), the wavering commitment of episodic volunteers and the generally short time duration of their contribution means that labor productivity may be low ($m < 1$). To make episodic volunteering more productive for the NPO requires the efficient coordination and management. Volunteer tasks should be well-defined and tailored for limited participation. To accommodate drop-in, irregular volunteer contributions efficiently, an organization might develop routinized jobs or tasks that could be performed with little or no training or supervision. Examples consist of mass mailings, filing or shredding documents, packing boxes, et cetera. Job descriptions for typical episodic volunteer jobs might fit on a small (3 x 5) index card and require no additional introduction or explanation.

For positive net benefits of episodic volunteering, NPOs must keep the marginal cost of volunteer labor low (b). Costs for orientation, training, screening, and supervision, should be minimized or nil. In a national sample of NPOs in the U.S., Hager and Brudney (2004) found that NPOs that relied more on episodic volunteers focused on recognition activities for their volunteers and less on training, supervision et cetera. In contrast, NPOs with larger numbers of ongoing volunteers invested more in their management, including training and professional development, screening and matching procedures, and regular supervision and communication.

As mentioned above, some episodic volunteer jobs are analogous to unpaid consulting; they are crucial to the organization, such as chairing an important committee or task force or fund-raising campaign or providing pro bono advice for legal, marketing, or risk management advice (Brudney, 2006). These job assignments call for volunteers with expertise not readily available to the typical NPO to contribute their time for short but intensive periods. Because these jobs feature high volunteer labor productivity ($m > 1$), NPOs should accommodate higher costs (b): Managers of volunteers should be prepared to provide the support necessary to recruit, orient and engage the "unpaid consultant".

3. Virtual Volunteering or Volunteering through Electronic Means

Virtual volunteering consists of donating time and skills to NPOs through electronic technology, such as email and the Internet. This type of volunteering is on the rise due to the increasing penetration of electronic technology into more facets of life, the growing sophistication of NPOs, and the interest of people in volunteering in this manner. NPOs are starting to show commensurate interest (Brudney, 2005). Furthermore, virtual volunteering allows many individuals to participate who would otherwise find it difficult, including shift workers who are not available at hours convenient to the NPO, and physically challenged or socially anxious individuals who avoid traveling to or appearing on site to volunteer due to their limitations or anxiety of meeting new people. Virtual volunteering allows them to participate in ways that do not require them to come to the NPO, and give them the privacy they need to get involved (Handy and Cnaan, in press). Such involvement raises the volunteer's social capital and benefits society by integrating those individuals into society who may have otherwise remained on the margins.

Another reason for the growth of virtual volunteering is that the productivity of this labor (m) can be quite high because the people who prefer to volunteer in this manner are more likely already to possess the requisite skills, and are looking to hone, rather than gain, new skills. In addition, marginal labor costs (b) are relatively low as these volunteers need little screening, training, and orientation since they are not integrated into the ongoing functioning of the NPO. A virtual volunteer can design a web page or web portal for the organization, or a new funding brochure or solicitation, without disrupting organizational operations - or requiring much in the way of screening or oversight. Because it is relatively easy to evaluate the products of virtual volunteering, output monitoring may be all that is required. Because paid labor is expensive for such work, virtual volunteers offer significant net benefits to the NPO and bring productive capacity within the reach (and budget) of NPOs that may otherwise not afford it.

An excellent example that illustrates the points above is the phenomenal growth of "Wikipedia", the electronic on-line free encyclopedia that relies almost entirely on volunteer contributors. Wikipedia may well be one of the fastest growing volunteer organizations whose contributors are engaged in virtual and episodic volunteering. This resource appears to be highly productive as well. Giles (2005) compares error rates and concludes that volunteer productivity is higher at Wikipedia than the Encyclopedia Britannica, which relies on paid contributors.

4. Long-Term or Traditional Volunteering

The final type of volunteering we consider is long-term or traditional volunteers, so called because they make an ongoing commitment of time to the organization on a weekly or monthly (i.e., regular) basis often for a particular volunteer job or task. This volunteer profile resembles a part-time employee, and Brudney (2005) compares them to unpaid part-time staff. If the volunteer-as-unpaid staff analogy has validity, then the organization needs to support the long-term, traditional volunteer in ways comparable to its employee workforce. Accordingly, Stoolmacher (1991) contends that NPOs "should treat volunteers as if they were paid employees".

As a result, in this form of volunteering, the marginal cost of volunteer labor (b) is likely to be highest. From this perspective, standard elements of volunteer management are appropriate, such as recruitment, interviewing, screening, matching, placement, job description, orientation, supervision, training, performance review, maintenance of records, recognition, and fair and professional treatment. Because this type of volunteer work is similar to that of part-time, paid employees, the administrative procedures associated with traditional volunteers are relatively costly to the NPO, as compared to other types of volunteers.

Whether or not this investment proves cost-effective depends on the net benefits the NPO realizes from the traditional volunteers (m). This mode of volunteering is prevalent in many fields, including fire protection, business counseling, first-responders, teacher-aides, docents, library assistants, and medical service

workers (Brudney, 2005, 1990). It is also less expensive than paying employees to provide comparable services (w). Finally, positive externalities are high ($n > 0$) because traditional volunteers are often advocates and ambassadors of the NPOs and the causes they support, as well as role models to potential volunteers. The problem for sustaining, let alone increasing, such productive involvement of traditional volunteering appears to be on the decline (McCurley and Ellis, 2003). Again, NPOs must adapt to the changes in volunteer preferences toward other forms of involvement, such as episodic volunteering.

A negative externality to consider ($n < 0$) is that paid workers may view the participation of traditional volunteers in certain areas, such as education and hospitals, as replacements for paid labor. Any perceived substitution between paid and unpaid labor can lead to friction in unionized environments and is subject to grievance (Macduff, 1997; Zahnd, 1997). In these cases, labor contracts may exist to prevent volunteer labor from substituting for paid labor (Handy & Srinivasan, 2005), and NPOs may be constrained from using volunteer labor directly through labor contracts and indirectly in order to achieve industrial peace.² Volunteer administrators will need to be skilled negotiators to deal with such matters. Some evidence suggests that public employee unions in the U.S. may not resist volunteers reflexively because their introduction offers unions opportunities to firm up labor contracts and protect paid positions (Brudney and Kellough, 2000).

Conclusion

In this article, we have considered why NPOs may choose volunteer labor in lieu of paid labor. Our analysis has concentrated on the economic factors involved in this decision: b the marginal cost of volunteer labor, w the marginal cost of paid labor, and m the relative productivity of volunteer versus paid labor. We have also explored the externalities n generated by volunteering and the organizational response to such externalities, in particular positive externalities.

We argue that if NPOs take into account the positive externalities of using volunteers, then even if b is not

always less than w , and the productivity of some types of volunteering m is questionable, these organizations may still prefer volunteer labor, due to the positive externalities generated, despite the relative cost-efficiency of paid labor (w).

For most NPOs, increasing societal participation falls within their mission. Thus, they may welcome service-learning arrangements even though they are not cost-effective. NPOs recognize that service learning is the gateway for “nontraditional” volunteers, such as students, racial and ethnic minorities, immigrants, and people of low incomes to enter the volunteer workplace. Similarly, it may often be cheaper to pay people to perform the jobs assumed by some episodic volunteers, when their organizational productivity and costs of integrating volunteers are taken into account. Yet, short-term episodic volunteer engagements may entice participants into a lifetime of volunteering. Furthermore, volunteers have been known to act as representatives or advocates for their host organizations in the community, to lobby legislatures on behalf of their NPOs, and to provide a potential pool of experienced employees should the need arise (Brudney, 2005, 1990). In the latter case the employer can vet a volunteer for paid employment at relatively little cost or commitment. Volunteering offers other positive externalities, such as increasing social capital when citizens engage in activities that augment their social and professional connections.

As many have noted, the forms and participants in volunteering are undergoing change. This article has examined four important types of volunteering to determine when it might be advantageous economically for NPOs to incorporate volunteer resources, and what management policies and procedures are best suited in each case. The types of volunteering consist of mandated or service learning, episodic, virtual, and traditional. This analysis shows that the use of volunteers in NPOs depends not only on the relative cost and productivity of volunteer labor compared to paid labor for the various types but also the positive externalities that can derive from volunteer involvement. For each of the types of volunteering, we suggest

² In Ontario, Canada labor contracts had an explicit clause stating that volunteers may not perform work done by paid staff except in those areas that were run by volunteers before 1986 (Canadian Union of Public Employees [CUPE], 2000)

management techniques that are likely to be effective given their respective benefits, costs, productivity, and externalities. In the end, the decision to enlist volun-

teer labor depends on the net benefits to NPOs, and resulting externalities to the larger society.

References

- Andreoni, J. (1990). *Impure altruism and donations to public goods: A warm-glow theory of giving*. *Economic Journal*, 100, 467-477.
- Brown, E. & Zahrl, J. (1989). *Nonmonetary rewards for skilled volunteer labor: A look at crisis intervention volunteers*. *Nonprofit & Voluntary Sector Quarterly*, 16(2), 167-172.
- Bowman, W. (2006). *The Economic Value of Volunteer Time to an Organization*, paper presented at the ARNOVA conference, 2005.
- Bowman, W. (2004) *Confidence in Charitable Institutions and Volunteering* *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33 (2) 247-270.
- Brudney, J.L. (2006). "The Distinctiveness and Efficiency of Pro Bono Volunteering." In Young, D.R. (ed.) *Wise Decision-Making in Uncertain Times: Using Nonprofit Resources Effectively*. New York: Foundation Center, 205-223.
- Brudney, J.L. (2005). *Designing and managing volunteer programs*. In Robert D. Herman (ed.) *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management. Second Edition*. San Francisco: Jossey-Bass, 310-344.
- Brudney, J.L. (1990). *Fostering Volunteer Programs in the Public Sector: Planning, Initiating, and Managing Voluntary Activities*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Brudney, J.L. & Duncombe, W.D. (1992). *An economic evaluation of paid, volunteer, and mixed staffing options for public services*. *Public Administration Review*, 52(5), 474-481.
- Brudney, J.L. & Kellough, J.E. (2000). "Volunteers in State Government: Involvement, Management, and Benefits." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29 (March), 111-130.
- Chinman, M.J. & Wandersman, A. (1999). *The benefits and costs of volunteering in community organizations: Review and practical implications*. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(1), 46-64.
- Clary, E.G., Snyder, M. & Stukas, A.A. (1996). *Volunteers motivations: Findings from a national survey*. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 25(4), 485-505.
- 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.
- Cornes, R. & Sandler, T. (1984). *Easy riders, joint production, and public goods*. *Economic Journal*, 94, 580-598.
- Emanuele, R. (1996). *Is there a (downward sloping) demand curve for volunteer labor?* *Annals of Public and Cooperative Economics*, 67(2), 193-208.
- Fitch, R. T. (1987). *Characteristics and motivations of college students volunteering for community service*. *Journal of College Student Personnel*, 28, 424-431.
- Freeman, R. B. (1997). *Working for nothing: The supply of volunteer labor*. *Journal of Labor Economics*, 15(1), S140-S166.
- Giles, J. (2005). "Internet encyclopedias go head to head," *Nature*, December 15 900-01.
- Govekar, P.L. & Govekar, M.A. (2002). *Using economic theory and research to better understand volunteer behavior*. *Nonprofit Management and Leadership*, 13(1), 33-48.
- Grantmaker Forum on Community and National Service (2003). *The Cost of a Volunteer*. Berkeley, California: Author.
- Greenfield, E.A. & Marks, N.F. (2004). *Formal volunteering as a protective factor for older adults' psychological well-being*. *The Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 59(5), S258-S264.
- Hager, M.A. (2004). *Volunteer Management Capacity in America's Charities and Congregations*. Available at <http://www.urban.org/publications/410963.html>. Accessed August 28, 2006.
- Handy, F., Cnaan, R.A., Brudney, J.L., Meijs, L., Ascoli, U. & S. Ranade (2000). *Public Perception of 'Who is a Volunteer': An Examination of the Net-cost Approach from a Cross-cultural Approach*. *Voluntas*, 11(1), 45- 65.
- Handy, F. & Cnaan, R.A. In press. *To volunteer or not: The role of social anxiety*. *Nonprofit Management and Leadership*.

- Handy, F. & N. Srinivasan (2005). *The demand for volunteer labor: A study of hospital volunteers*. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly 34(4), 491-509.
- Handy, F. & N. Srinivasan (2004). "Improving quality while reducing costs? An economic evaluation of the net benefits of hospital volunteers." Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly 33(1), 28-54.
- Hodgkinson, V.A. & Weitzman, M.S. (1986). *Dimensions of the independent sector (2nd ed.)*. Washington, DC: Independent Sector.
- Macduff, N. (1997). *Solving the hazards of unions and volunteer relations in government organizations*. Journal of Volunteer Administration, 14(1), 34-39.
- Menchik, P.L. & Weisbrod, B.A. (1987). *Volunteer labor supply*. Journal of Public Economics, 32, 159-183.
- McCurley, S. & Ellis, S.J. (2003). *Thinking the unthinkable: Are we using the wrong model for volunteer work?* E-Volunteerism, 3(1). Available at <http://e-volunteerism.com/>.
- Musick, M.A. & Wilson J. (2003). *Volunteering and depression: The role of psychological and social resources in different age groups*. Social Science & Medicine, 56(2): 259-269.
- Putnam, R.D. (1995) 'Bowling Alone: America's Declining Social Capital', The Journal of Democracy, 6:1, pages 65-78.
- Raskoff, S.A. & Sundeen, R.A. (1999). *Community service programs in high schools*. Law and Contemporary Problems, 62(4), 73-111.
- Serow, R.C. (1991). *Students and Voluntarism: Looking into the Motives of Community Service Participants*. American Educational Research Journal, Vol. 28, No. 3. pp. 543-556.
- Simon, C.A. & Wang, C. (2002). *The impact of Americorps service on volunteer participants: Results from a 2-year study in four western states*. Administration & Society, 34 (5), 522-540.
- Stoolmacher, I.S. (1991). *Non-profits should treat volunteers as if they were paid employees*. Chronicle of Philanthropy, July 16, 3(19), 34-35.
- Toppe, C.M., Kirsch, A.D. & Michel, J. (2002). *Giving and Volunteering in the United States 2001: Findings from a National Survey*. Washington, DC: Independent Sector.
- Vaillancourt, F. & Payette, M. (1986). *The supply of volunteer work: The case of Canada*. Journal of Voluntary Action Research, 15, 45-56.
- Weisbrod, B. (1975). *Toward a theory of the voluntary sector in a three-sector economy*. In E.S. Phelps (Ed.), Altruism, morality and economic theory (pp. 171-195). New York: Russell Sage Foundation.
- Weitzman, M.S., Jalandoni, N.T., Lampkin, L.M. & Pollak, T.H. (2002). *The New Nonprofit Almanac and Desk Reference: The Essential Facts and Figures for Managers, Researchers, and Volunteers*. New York: Wiley.
- Wheeler, J.A., Gorey, K.M. & Greenblatt, B. (1998). *The beneficial effects of volunteering for older volunteers and the people they serve: A meta-analysis*. International Journal of Aging and Human Development, 47, 69-79.
- Wilson, J. & Musick, M. (1998). *The contribution of social resources to volunteering*. Social Science Quarterly, 79(4), 799-814.
- Wilson, J. & Musick, M. (1999). *The effects of volunteering on the volunteer*. Journal of Law and Contemporary Problems, 62(4), 141-168.
- Wolff, N., Weisbrod, B. & Bird, E.J. (1993). *The supply of volunteer labor: The case of hospitals*. Nonprofit Management and Leadership, 4(1), 23-45.
- Zahnd, L. (1997). *Volunteer staff relationships in a unionized environment*. Journal of Volunteer Resources Management, 6(1), 8-9.

Kortdurend vrijwilligerswerk: zegen of vloek?

9

Angela Ellis Paine
Gertrud Malmersjo
Wendy Stubbe

Inleiding

De hoeveelheid vrijwilligerswerk in Engeland lijkt over het algemeen een stijgende lijn te vertonen. De beschikbare gegevens wijzen erop dat meer mensen vrijwilligerswerk doen, en nooit eerder is er van de kant van de overheid zoveel directe aandacht en steun voor vrijwilligerswerk geweest. Wat het aantal vrijwilligers in Nederland betreft wijzen de gegevens op een lichte daling. In beide landen is echter sprake van een aantal veranderingen in de samenleving dat twijfel oproept over de duurzaamheid van vrijwilligerswerk.

De toename van kortdurend, eenmalig of onregelmatig vrijwilligerswerk is goed gedocumenteerd in de VS en een aantal andere landen (zie bijvoorbeeld Handy, Brodeur en Cnaan, 2006; Macduff, 2005; Hall, McKeown en Roberts, 2001). Ook in Engeland (Evan en Saxton, 2005) en in Nederland lijkt er op dit vlak sprake te zijn van een toename. Het beperkte materiaal waarover we beschikken, wijst erop dat de manier waarop mensen vrijwilligerswerk willen doen, aan het veranderen is. Zo vragen vrijwilligers om flexibiliteit wat betreft de tijd die zij investeren; veel vrijwilligers vragen om vrijwilligerswerk met een vooraf vastgestelde duur.

In dit artikel wordt stilgestaan bij de tekenen van een stijging in onregelmatig, kortdurend en, meer in het bijzonder, eenmalig vrijwilligerswerk. Vervolgens wordt gekeken naar tekenen die erop wijzen dat organisaties mogelijkheden beginnen te creëren om aan deze groeiende vraag naar flexibiliteit te voldoen. Er wordt aandacht besteed aan de gevolgen van deze ontwikkelingen, zowel voor de organisaties als het individu. En er

wordt gekeken naar de mogelijke voordelen en nadelen van kortdurend en eenmalig vrijwilligerswerk. Daarbij wordt zo mogelijk het bewijsmateriaal uit Engeland telkens vergeleken met het materiaal dat in Nederland is gevonden.

In de conclusie wordt ingegaan op de gevolgen van kortdurend vrijwilligerswerk voor datgene wat door Meijs, Ten Hoorn en Brudney (2006) *volunteerability* wordt genoemd, ofwel de combinatie van factoren die bepalend is voor de mate waarin iemand bereid en in staat is om vrijwilligerswerk te doen. Het artikel eindigt met enkele suggesties voor organisaties, beleidsmakers en onderzoekers met betrekking tot de gevolgen die deze veranderingen in de patronen van vrijwilligerswerk kunnen hebben voor de duurzaamheid van vrijwilligerswerk op de lange termijn.

Het artikel is gebaseerd op een inventarisatie van bestaand onderzoek, aangevuld met drie nieuwe (korte) empirische onderzoeken. De websites van de vijftig grootste vrijwilligersorganisaties van het Verenigd Koninkrijk zijn bekeken om te beoordelen in hoeverre deze organisaties op hun website actief aandacht schenken aan of de nadruk leggen op mogelijkheden tot eenmalig of 'flexibel' vrijwilligerswerk. Daarnaast is een online onderzoek verricht onder managers van vrijwilligers en via een e-mailnieuwsbrief onder leden van *Volunteering England*. Daarop kwamen vijftig reacties binnen, hoofdzakelijk van vrijwilligerscoördinatoren, maar ook van enkele organisaties uit de infrastructuur van vrijwilligerswerk. In het onderzoek is gevraagd naar de mening van deze betrokkenen over wijzigingen in de patronen van vrijwilligerswerk, en de manieren waarop een eventuele

toename van kortdurend vrijwilligerswerk van invloed is (positief of negatief) op organisaties die werken met vrijwilligers. Diepte-interviews zijn vervolgens gehouden met vertegenwoordigers van zes grote organisaties die met vrijwilligers werken en organisaties uit de infrastructuur van vrijwilligerswerk. Dezelfde diepte-interviews zijn in Nederland gehouden, met lokale partners die activiteiten hebben georganiseerd in het kader van *Make A Difference Day*.

Veranderingen bij mensen (de aanbodzijde): toename van kortdurend vrijwillige inzet?

Gegevens uit een aantal bronnen in Engeland doen vermoeden dat er sprake is van een wijziging in de frequentie en intensiteit van vrijwillige inzet door individuen. De afgelopen zes jaar is om het andere jaar een *Citizenship Survey* gehouden door de overheid. De resultaten daarvan vormen de meest consistente gegevensverzameling over trends in het vrijwilligerswerk tot nu toe.

In 2001 bleek uit dit onderzoek dat 39% van de volwassenen de afgelopen 12 maanden minimaal één keer vrijwilligerswerk had verricht. In 2005 was dit percentage aanzienlijk gestegen, tot 44% (Kitchen, Michaelson, Wood en John, 2006). Dit wijst op een stijging van het totale aantal mensen dat vrijwilligerswerk verricht.

Het aantal mensen dat minimaal een keer per maand georganiseerd vrijwilligerswerk verrichtte, is tussen 2001 en 2005 nauwelijks veranderd. De cijfers laten een gestage stijging zien van 27% in 2001, naar 28% in 2003 en naar 29% in 2005. Het gemiddelde aantal uren dat deze vrijwilligers investeren, is evenmin aanzienlijk gewijzigd gedurende deze periode. In 2005 besteedden vrijwilligers - die ten minste eenmaal per maand vrijwilligerswerk verrichtten - gemiddeld 11,9 uur aan vrijwilligerswerk.

In Engeland zijn meer mensen betrokken bij ongeorganiseerd vrijwilligerswerk dan bij georganiseerd vrijwilligerswerk. Ook hier is de tendens groei in het aantal vrijwilligers, maar stagnatie in de tijdsinvestering. Uit het *Citizenship Survey* van 2005 bleek dat 68% in de 12 maanden voorafgaand aan het interview, minimaal één keer ongeorganiseerd vrijwilligerswerk had verricht, terwijl 37% dat minimaal eens per maand had gedaan.

In Nederland blijft de participatie aan vrijwilligerswerk redelijk constant, volgens sommige onderzoeken. Andere onderzoeken zien zelfs een (lichte) afname. Ook het aantal vrijwilligersuren neemt volgens de meeste onderzoeken af. Het percentage organisaties dat een tekort aan vrijwilligers meldt, is aanzienlijk. Anno 2005 doen ruim vier miljoen Nederlanders vrijwilligerswerk, gemiddeld vier tot vijf uur per week. Het meeste vrijwilligerswerk wordt verricht door mensen tussen de 40 en 60 jaar (Kuperus en Steenbergen, 2006).

De recente gegevens lijken er op te wijzen dat het gros van de nieuwe vrijwilligers zich af en toe, maar niet regelmatig, inzet. Met andere woorden, naar analogie van Brudney en Meijs (2005), het aantal 'reguliere' vrijwilligers neemt toe, maar het karakter van deze groep begint langzaam maar zeker te veranderen.

In een rapport van Evans en Saxton (2005) over de vrijwilliger in de 21e eeuw wordt gesteld dat mensen kiezen voor kortstondiger en flexibeler manieren om hun tijd te spenderen. De redenatie hierbij is dat mensen in het Verenigd Koninkrijk, doordat zij over steeds meer geld maar minder tijd beschikken, kieskeuriger worden ten aanzien van de organisaties waaraan zij hun tijd willen aanbieden. Een rapport over de houding van jongeren ten opzichte van vrijwilligerswerk liet zien dat organisaties, om jongeren te bereiken, vooral flexibele activiteiten in groepsverband moeten aanbieden met een vooraf vastgestelde duur. Ook het organiseren van 'proefsessies' bleek een goed middel om nieuwe vrijwilligers te laten uitvinden wat vrijwilligerswerk inhoudt en in welke activiteiten zij geïnteresseerd zijn (Ellis, 2004). Soortgelijke argumenten zijn naar voren gebracht over het aantrekken van andere groepen mensen, met name die welke van oudsher ondervertegenwoordigd zijn als vrijwilliger in Engeland (zie bijvoorbeeld IVR, 2004).

De nieuwe vrijwilliger?

Het bovenstaande heeft ons ertoe gebracht nauwkeuriger te kijken naar degene die vrijwilligerswerk doet. Is de tendens om zich alleen kortdurend vrijwillig in te zetten universeel of is deze alleen op bepaalde groepen vrijwilligers van toepassing?

Uit het *Citizenship Survey* van 2005 (Kitchen, Michaelson, Wood en John, 2006) kwam naar voren

dat mensen in welvarende regio's eerder en regelmatig (georganiseerd) vrijwilligerswerk verrichten dan degenen in achtergestelde gebieden. Vrouwen zijn, eerder dan mannen, bereid om overal en regelmatig vrijwilligerswerk te doen. De gegevens over vrijwilligerswerk door verschillende etnische groeperingen zijn meer divers. Uit recent onderzoek blijkt dat er met betrekking tot regelmatig, georganiseerd vrijwilligerswerk weinig verschillen zijn tussen blanken, zwarten en mensen van een gemengd ras. Maar wat ook blijkt is dat Chinezen en Aziaten minder vaak regelmatig, georganiseerd vrijwilligerswerk verrichten.

Het merendeel van de Nederlandse vrijwilligers is blank en relatief hoog opgeleid, en heeft meestal een betaalde baan. Mannen zijn even vaak vrijwilliger als vrouwen. Opvallend is dat kerkgangers tweemaal zo vaak vrijwilligerswerk doen als buitenkerkelijken. Ook laagopgeleiden en leden van etnische minderheden zijn relatief ondervertegenwoordigd in het vrijwilligerswerk (Kuperus en Steenbergen, 2006).

Hoewel nieuwe vrijwilligers minder regelmatig vrijwilligerswerk lijken te verrichten, is het moeilijk om uit deze nationale gegevens harde conclusies te trekken. Zijn de manieren waarop mensen vrijwilligerswerk verrichten echt aan het veranderen? Welke invloed heeft dat op de organisaties die met vrijwilligers werken? Hoe reageren zij op de veranderende eisen van vrijwilligers? Verandert de vraagzijde in het vrijwilligerswerk met het oog op de veranderingen in de aanbodzijde? Of omgekeerd?

Organisatieveranderingen (de vraagzijde): meer flexibiliteit?

Of er nu feitelijk wel of niet een verschuiving heeft plaatsgevonden in de manier waarop mensen vrijwilligerswerk verrichten, het lijkt erop dat een eventuele verschuiving zowel invloed heeft op de manier waarop organisaties vrijwilligers proberen in te schakelen als op het karakter van de mogelijkheden die zij bieden.

Uit een enquête onder vrijwilligerscoördinatoren in Engeland blijkt dat deze trend onmiskenbaar bestaat. Op de vraag of de door hun organisaties geboden mogelijkheden voor vrijwilligerswerk de afgelopen vijf jaar veranderd zijn als gevolg van een verschui-

ving in de eisen van potentiële vrijwilligers, antwoorden de meeste organisaties bevestigend. De veranderingen die het meest worden genoemd zijn een toename in het aanbod van kortdurend vrijwilligerswerk, en het feit dat organisaties over het algemeen steeds meer flexibiliteit bieden wat betreft de tijdsbesteding die zij van vrijwilligers vragen of verwachten. Een respondent formuleert het als volgt:

“Steeds meer vraag naar eenmalige en flexibele mogelijkheden, waarbij mensen hier en daar een stukje voor hun rekening kunnen nemen.”

Een kleiner aantal respondenten spreekt over een toename van het aantal eenmalige evenementen, vooral gericht op bepaalde groepen vrijwilligers zoals studenten en werknemers. Een van de respondenten formuleert het als volgt:

“Veel vrijwilligers zijn pas afgestudeerden die op zoek zijn naar een kortdurende vrijwilligersfunctie waarin zij betrokken worden bij complexere taken en snel ervaring kunnen opdoen, zodat zij sneller betaald werk kunnen gaan doen. Daarnaast hebben we bij het werken met studenten ondervonden dat we veel meer mensen kunnen interesseren voor vrijwilligerswerk als we eenmalige ‘uitdagingen’ creëren (bijvoorbeeld een schoolbibliotheek schilderen). Het idee om regelmatig beschikbaar te moeten zijn, lijkt bepaalde mensen echt af te schrikken, maar ze zijn graag bereid om op een vrije zaterdag de verfkwest te komen hanteren. Het interessante daarbij is dat deze mogelijkheden contrasteren met de ‘betekenisvolle’ functies waarin men zich persoonlijk kan ontplooiën, en die de tendens zijn geworden in de sector. Veel mensen willen echt zo nu en dan iets praktisch doen, het gevoel hebben dat zij hun handen uit de mouwen steken voor een ander.”

Resultaten van dit onderzoek uit Engeland en Nederland wijzen er echter op dat de verschuiving naar kortdurend vrijwilligerswerk niet inhoudt dat de vrijwilligers zich over het algemeen minder inzetten. Deze kort werkende vrijwilligers kunnen telkens weer naar een organisatie terugkomen, maar ze willen zich gewoon niet vastleggen voor regelmatig werk:

“Wij ondervinden dat vrijwilligers steeds meer op zoek zijn naar kortdurend vrijwilligerswerk, op tijden die

hun het beste uitkomen, maar zich toch regelmatig willen inzetten (wij noemen dat serievrijwilligerswerk)."

Een aantal respondenten meldt dat vrijwilligers steeds vaker vrijwilligerswerk met een vooraf vastgestelde duur willen. Het soort werk dat kan worden verricht op basis van een dag, een week, een maand, of een halve dag per maand gedurende een periode van een half jaar. Daarbij is het voor (potentiële en bestaande) vrijwilligers belangrijk dat het werk een vaste begin- en einddatum heeft.

De helft van de ondervraagden in Engeland heeft kortdurend en/of eenmalig vrijwilligerswerk gestimuleerd. Een aantal respondenten geeft aan dat hun organisaties activiteiten, uitdagingen of evenementen voor één dag stimuleren, terwijl anderen geldinzamelingsacties, sportmanifestaties, festivals of 'vrijwilligersvakanties' organiseren.

Een kijkje op de websites van vijftig grote vrijwilligersorganisaties in Engeland bevestigt deze tendens. Hoewel organisaties wijzen op de mogelijkheid van kortdurend vrijwilligerswerk en werk met een vooraf vastgestelde duur, maakt een substantiële minderheid geen melding van de tijdsbesteding (frequentie of duur) die van de vrijwilligers wordt gevraagd. Wanneer een flexibele tijdsbesteding wordt geboden, is dit vaak functieafhankelijk. Een aantal organisaties propageert op hun website mogelijkheden voor werknemersvrijwilligerswerk, andere promoten eendaagse of eenmalige evenementen met het karakter van een uitdaging.

Evenementen

Een andere indicatie voor deze tendens is het in het leven roepen van de jaarlijkse *Make A Difference Day* van CSV, aantoonbaar een van de grootste promotors van eenmalig vrijwilligerswerk in Engeland. In 2005 deden ongeveer 114.000 mensen mee met MADD, door zich in te zetten voor ruim 4.000 activiteiten.¹ Van degenen die meededen, besteedde 80% een half jaar later nog steeds tijd aan vrijwilligerswerk.² In Nederland werd in 2006 *Make a Difference Day* voor de tweede keer gehouden. Er deden ongeveer 37.000 mensen aan 1.300 activiteiten mee. Een nieuwer ini-

tiatief van CSV in Engeland is *Go London*, dat regelmatig mogelijkheden voor vrijwilligerswerk aanbiedt voor één dag (of eigenlijk vier uur) in het weekend, bij organisaties in heel Londen. Volgens de website worden er door het jaar heen ongeveer vijftig Go-dagen gehouden, door heel Londen, waarbij 'gemakkelijk' vrijwilligerswerk wordt gecombineerd met 'geen verplichtingen', en mensen op verschillende locaties verschillende activiteiten kunnen proberen. In 2005 deden 1.100 mensen op 54 plaatsen mee aan Go, waarvan 728 ten minste één evenement bijwoonden.³

Samenwerking

Eenmalig of kortdurend vrijwilligerswerk maakt het, volgens respondenten in Engeland, mogelijk vrijwilligers te delen. Door kort werkende vrijwilligers over organisaties te verdelen, kan de vrijwilligers een grotere mate van flexibiliteit worden geboden, waardoor zij mogelijkheden kunnen kiezen bij verschillende organisaties en zo beter in staat zijn iets te vinden dat bij hun behoeften en eisen aansluit. In Nederland zijn organisaties nog niet zo ver, vrijwilligerswerk is toch vooral organisatiegebonden.

Een verandering?

Het feit dat het aantal mogelijkheden voor kortdurend vrijwilligerswerk is toegenomen, betekent op zich nog niet dat daarmee ook het langdurende vrijwilligerswerk is afgenomen. Organisaties, zowel in Engeland als in Nederland, geven aan dat het moeilijker is geworden om functies te vervullen waarvoor mensen zich voor een langere periode moeten vastleggen. Maar flexibele en kortdurende soorten van vrijwilligerswerk zijn nog verre van gebruikelijk.

Enkele organisaties voeren aan dat het toegenomen aanbod aan kortdurende taken meer een reactie is op vragen van een nieuwe groep vrijwilligers. Meer in het bijzonder, dat het een poging is een bredere groep vrijwilligers aan te trekken. Met andere woorden, niet de eisen van vrijwilligers veranderden, maar organisaties zijn zich nu beter bewust van het feit dat zij flexibeler moeten zijn in hun aanpak als zij hun vrijwilligersbestand willen diversifiëren. Een van de respondenten formuleert het als volgt:

¹ http://www.do-it.org.uk/magazin/news/make_a_difference_day_2006

² www.byc.org.uk

³ <http://www.csv.org.uk/Volunteer/Part-time/GO/Support+GO.htm>

“Vrijwilligersorganisaties worden zich steeds meer bewust van de diversiteit (of het ontbreken daarvan) van hun vrijwilligersbestand; het creëren van mogelijkheden nieuwe stijl is eerder een reactie daarop, dan een duidelijke ‘vraag’ van potentiële vrijwilligers. In zekere zin creëren wij die vraag, net als bij het verkopen van een nieuw product.”

Dit idee van het ‘verkopen van een product’ of de verschuiving naar een verfijndere marketingbenadering van vrijwilligerswerk, wordt ook door andere respondenten genoemd. Er is dus niet zozeer sprake van een veranderende vraag van potentiële vrijwilligers, maar organisaties zijn slimmer geworden wat betreft de manier waarop zij hun mogelijkheden moeten verkopen om nieuwe groepen mensen aan te trekken. De noodzaak voor organisaties om deze overgang te maken, wordt in een aantal rapporten genoemd. Zo voeren Evans en Saxton (2005) in een verslag over het vrijwilligerswerk in de 21e eeuw aan dat organisaties moeten erkennen dat vrijwilligerswerk een product is dat mensen willen kopen - zij roepen op tot een ‘productisering van vrijwilligerswerk’.

Meer in het algemeen opperde een respondent dat de toename van kortdurend en eenmalig vrijwilligerswerk niet alleen simpelweg een reactie is op veranderende eisen van vrijwilligers, maar ook op het veranderende karakter van organisaties:

“Tot op zekere hoogte ...is de verschuiving een reactie op veranderende eisen van vrijwilligers..., hoewel deze ook aansloot op de behoeften van onze organisatie. Voorheen hadden we vrijwilligerswerk ingedeeld in een structuur van sectoren en regio's, maar dit is de afgelopen vijf tot tien jaar ingrijpend veranderd als gevolg van de veranderende behoeften van ons werk en nieuwe werkerreinen. Afgezien daarvan is er beslist een stijging in het aantal vrijwilligers dat wel 's avonds of in het weekend vrijwilligerswerk wil verrichten, maar niet binnen een sectorale of regionale structuur...”

Het lijkt er dus op dat er wel degelijk sprake is van een verschuiving naar kortdurend en eenmalig vrijwilligerswerk, maar dat deze niet zo groot is als verwacht. Welke invloed heeft dat op organisaties die met vrijwilligers werken? Kan de vraagzijde (organisaties) de

uitdaging aan die wordt gesteld door de aanbodzijde (de potentiële vrijwilliger)? En meer nog, wat is de invloed buiten de organisaties op het concept en de duurzaamheid van vrijwilligerswerk zelf?

Zegen?

Organisaties in Engeland en Nederland vinden dat het inschakelen van vrijwilligers voor kortdurend of eenmalig werk zeker voordelen met zich meebrengt. Veel organisaties benadrukten dat zij kortdurende of eenmalige activiteiten moeten aanbieden om de vrijwilligers aan te trekken die ze nodig hebben.

Nieuwe vrijwilligers aantrekken

Het meest genoemde voordeel van kortdurend en eenmalig vrijwilligerswerk is dat het organisaties in staat stelt een andere groep vrijwilligers aan te trekken. De meeste respondenten zijn het erover eens dat kortdurend vrijwilligerswerk (bijvoorbeeld via evenementen als *Make A Difference Day*) het mogelijk maakt meer en meer diverse groepen mensen aan te trekken. In het bijzonder in Engeland lukt het organisaties hierdoor grotere aantallen jongeren aan te trekken. Er is echter zowel in Engeland als Nederland geen sprake van vervanging - waarbij traditionele vrijwilligers onregelmatige vrijwilligers worden - maar van uitbreiding van het vrijwilligersbestand.

Langdurige betrokkenheid creëren

Een veronderstelling die aan de basis van vele gesprekken lag, is dat mensen die eenmaal vrijwilligerswerk hebben gedaan, zelfs als dat slechts voor een eenmalig, eendaags evenement is, in de toekomst sneller geneigd zullen zijn nog eens terug te komen. Deze mogelijkheden worden door de organisaties dan ook gezien als een kans om mensen aan de haak te slaan, hen te laten proeven van het vrijwilligerswerk en vervolgens aan te zetten tot een langduriger betrokkenheid. Een van de respondenten in Engeland formuleert het als volgt:

“Meer vrijwilligers - mensen binnenhalen met een kleiner verzoek en dan gaan ze vervolgens meestal meer tijd aan vrijwilligerswerk besteden.”

In Nederland is echter nog geen bewijs voor deze veronderstelling gevonden.

Natuurlijk is er bewijs dat mensen zonder ervaring in vrijwilligerswerk gewoon niet weten wat ze kunnen verwachten, en dat zij vaak te weinig zelfvertrouwen hebben om zich op te geven voor een functie die regelmatige inzet op lange termijn vergt (IVR, 2004). Er zijn ook tekenen dat een eerdere ervaring met vrijwilligerswerk een van de beste voorspellers is voor vrijwilligerswerk in de toekomst. Mensen via eenmalige evenementen laten kennismaken met vrijwilligerswerk kan daarom een effectieve manier zijn om het toekomstige reguliere vrijwilligersbestand op te bouwen. Het is echter niet duidelijk of mensen onder invloed van deze eerste ervaring terugkeren naar dezelfde organisatie, of dat ze naar een andere organisatie gaan.

Opleving van de organisatie

Door organisaties in Engeland wordt gesteld dat kortdurend en eenmalig vrijwilligerswerk ook een gunstig effect heeft op organisaties. Het biedt een algemene en hernieuwde stimulans voor activiteiten. De ontwikkeling dwingt organisaties creatief te zijn. Onduidelijk is of dit een stimulans is voor alle organisaties of alleen voor organisaties die reeds in bepaalde mate flexibel zijn.

Het imago van het vrijwilligerswerk verbeteren

Het verbeteren van het imago van vrijwilligerswerk wordt alom erkend als mogelijk voordeel van kortdurend - en vooral evenementachtig - vrijwilligerswerk. Vooral bij evenementen is er - in potentie - positieve aandacht vanuit de media. De indruk bestaat dat mensen, die voor het eerst vrijwilligerswerk doen, over het algemeen 'verrast' worden door de flexibiliteit van het aanbod van organisaties. Een aantal organisaties spreekt over een mogelijke 'enorme impact' op het imago van vrijwilligerswerk. Het verschaffen van flexibelere kortdurende mogelijkheden wordt enerzijds gezien als een indicatie dat organisaties hun vrijwilligers waarderen en naar hen luisteren. Anderzijds lijkt het dat organisaties meer 'klantgericht' zijn geworden. De persoonlijke gevolgen van vrijwilligerswerk worden in toenemende mate erkend en onder de aandacht gebracht, waarbij vrijwilligerswerk wordt beschouwd als een middel tot persoonlijke ontplooiing en loopbaanontwikkeling. Dat daagt organisaties uit om na te denken over de wenselijkheid van het langdurig binden van vrijwilligers, omdat individuele ontwikkeling een deel van het doel wordt.

Of vloek?

Welke mogelijke gevaren of problemen brengt het voor de organisaties met zich mee? Wat zijn de nadelen van dit soort vrijwilligerswerk en de inzet van vrijwilligers?

Meer tijd nodig voor het managen van vrijwilligers

De grootste zorg is de extra werklast die deze soort activiteiten met zich meebrengt voor de organisaties. Enkele organisaties ondervinden dat kortdurend vrijwilligerswerk extra werk en uitgaven voor de organisatie met zich meebrengt. De grootste gevolgen liggen op het vlak van personeelstijd voor het opzetten en beheren van de activiteiten:

"Het grootste nadeel is dat er gewoonlijk veel tijd nodig is voor het plannen van deze projecten, en hoewel vrijwilligers er een goed gevoel over hebben dat ze hebben meegedaan, kan het zijn dat deze projecten alleen vrijwilligers aantrekken die zich niet voor de lange termijn willen binden. Hoewel het vaak gemakkelijk is om aan financiering voor deze kortdurende projecten te komen, wordt er nog meer tijd in beslag genomen door de hoeveelheid werk die erbij komt kijken en de evaluatie, monitoring en rapporten achteraf."

Zoals Handy en Brudney (2006) verderop in deze VIO-uitgave opmerken, zullen de motivatie van vrijwilligers en de wervingsmethodes en het rendement verschillen per soort vrijwilligerswerk. Na bestudering van de gevolgen van onregelmatig vrijwilligerswerk (in vergelijking met verplicht en langdurig vrijwilligerswerk) voor de beheerskosten, concluderen zij dat onregelmatig vrijwilligerswerk weliswaar het goedkoopste kan zijn voor de organisatie als het gaat om integratie in de overige activiteiten, maar ook wel eens het minst rendabel zou kunnen zijn. Interessant genoeg lijken de door ons onderzochte organisaties zowel in Engeland als in Nederland te vermoeden dat de kosten (per vrijwilliger) van deze activiteiten wel eens zwaarder zouden kunnen wegen dan de voordelen.

Een onderliggend probleem is het vermogen van de organisaties om vrijwilligers überhaupt in te schakelen en op effectieve wijze te ondersteunen. Om vrijwilligers te werven en te binden, moeten organisaties investeren in hun ondersteuning. Veel organisaties hebben noch voldoende personeelstijd noch de financiële middelen om vrijwilligers passende ondersteu-

ningsniveaus te bieden. Bij het *National Survey of Volunteering* in 1997 in Engeland werd ontdekt dat 71% van de vrijwilligers vond dat hun vrijwilligerswerk veel beter georganiseerd kon worden (Davis Smith, 1998). Er zijn organisaties met een wachtlijst van potentiële vrijwilligers, die niet over de capaciteit (personeelstijd of budget) beschikken om hen in te schakelen, of om hen effectief te ondersteunen en bezig te houden.

Hager en Brudney (2004) stellen dat organisaties met onregelmatig werkende vrijwilligers geneigd zijn zich minder op het managen van de vrijwilligers te richten, minder in hen te investeren en zich meer te richten op erkenning, monitoring en impactbeoordeling dan organisaties met traditionele vrijwilligers.

Behoeften en verwachtingen op elkaar afstemmen

Het feit dat het aanbieden van kortdurend en eenmalig vrijwilligerswerk betekent dat er een nieuwe groep vrijwilligers wordt aangesproken, brengt op zich al moeilijkheden voor bepaalde organisaties met zich mee. De 'nieuwe' vrijwilligers blijken vaak verschillende vragen en verwachtingen te hebben, en het is mogelijk dat de organisaties te weinig ervaring hebben om daaraan tegemoet te komen.

Zo wordt met name ervaren dat de nieuwe vormen van vrijwilligerswerk niet altijd goed passen bij bestaande dienstverbanden binnen organisaties. Personeelsleden zijn over het algemeen niet 's avonds en in de weekenden beschikbaar, en dat zijn nu precies de tijden waarop vrijwilligers toegang willen hebben tot de mogelijkheden. In Nederland bijvoorbeeld, is vrijwilligerswerk in verzorgingshuizen niet in het weekend mogelijk omdat activiteitenbegeleiders (betaalde medewerkers) dan niet aanwezig zijn. Echter, de behoefte aan vrijwilligers die bewoners bijvoorbeeld bezoeken, lijkt er wel te zijn.

Het werk gedaan krijgen

De respondenten wijzen erop dat slechts bepaalde functies in aanmerking komen voor meer flexibiliteit. Niet iedere functie kan worden aangepast, zo is de stelling. Deze beperking in geschikte functies vormt op haar beurt weer een begrenzing van het aantal mensen dat zich door die functies aangesproken zal voelen. Een aantal organisaties vindt het moeilijk

vacatures die een traditionele, langdurige en regelmatige inzet vergen, op te vullen.

Een van de respondenten in Engeland geeft aan dat het toenemende gebruik van kort werkende vrijwilligers niet zozeer bijdraagt tot de opbouw van het vrijwilligersbestand (de 'reguliere' vrijwilligers), maar eerder het bestand aan potentiële vrijwilligers dat beschikbaar is voor langer durend werk, uitput, waardoor de werving in deze traditionelere vormen van vrijwilligerswerk moeilijker werd. Met andere woorden, er is sprake van een vervangingseffect, waarbij korter werkende vrijwilligers niet worden toegevoegd aan het bestand van vrijwilligers, maar het bestaande bestand vervangen.

De duurzaamheid van vrijwilligerswerk op de lange termijn

Het lijkt erop dat de huidige nieuwe generatie vrijwilligers zich wil binden voor de korte termijn of een bepaalde tijd, aan vrijwilligerswerk met een duidelijk begin- en eindpunt. In reactie op die vraag wordt flexibiliteit in termen van de tijdsbesteding die van vrijwilligers wordt verwacht, door steeds meer organisaties benadrukt, en veel organisaties ontwikkelen ook meer kortdurende mogelijkheden of mogelijkheden met een vooraf vastgestelde duur en eenmalig vrijwilligerswerk. Of dit nu wel of niet echt goed is voor de afzonderlijke organisaties die met vrijwilligers werken en voor de toekomst van het vrijwilligerswerk, is minder duidelijk. Wel is duidelijk dat de organisaties op de een of andere manier op deze stijgende vraag moeten reageren, willen zij niet het risico lopen met een tekort aan vrijwilligers te komen zitten doordat zij werken vanuit een model dat niet meer van deze tijd is.

In navolging van de argumenten van Meijs, Ten Hoorn en Brudney (2006) kan de ontwikkeling van kortdurend of eenmalig vrijwilligerswerk worden gezien als een poging om de *volunteerability* te verbeteren; organisaties werken aan een beter evenwicht tussen vraag en aanbod. Deze erkenning van de noodzaak tot verandering van zowel de vraagzijde als de aanbodzijde van het vrijwilligerswerk is een beweging die zich afkeert van een tendens uit het recente verleden om zich bijna uitsluitend op de aanbodzijde te richten. Hoewel de aandacht in het beleid (en in de praktijk) en in de infrastructuur van het vrijwilligerswerk een

lichte verschuiving naar de vraagzijde laat zien, is het evenwicht nog niet helemaal bereikt.

De stijging van kortdurend en eenmalig vrijwilligerswerk kan worden gezien als een reactie van de organisaties op wat zij hebben ervaren als een bedreiging voor de toekomst van het vrijwilligersbestand op de lange termijn (ofwel van de 'reguliere' vrijwilligers, volgens Brudney en Meijs, 2005). Men lijkt van mening te zijn dat kortdurend vrijwilligerswerk (of vrijwilligerswerk met een vooraf vastgestelde duur) en eenmalig vrijwilligerswerk leidt tot een uitbreiding van het vrijwilligersbestand doordat er nieuwe mensen worden aangetrokken die zich anders niet zouden hebben gemeld.

Het idee om mensen op deze manier in het vrijwilligerswerk binnen te halen, werkt overigens alleen als de ervaring positief is en ondersteuning aanwezig. Er zijn organisaties die niet over de capaciteit beschikken om vrijwilligers effectief te ondersteunen. Als dat eenmalig vrijwilligerswerk was, zouden ze dan nog terugkomen?

In het algemeen lijkt het erop dat de toename van kortdurend vrijwilligerswerk bijdraagt tot de *volunteability* en het behoud (of zelfs een groei) van het aantal 'reguliere' vrijwilligers. Om het ronduit te zeggen, zoals Handy en Brudney (2006) benadrukken, organisaties kunnen het zich gewoon niet veroorloven om deze nieuwe vrijwilligers en hun vraag naar onregelmatige mogelijkheden te negeren. Ook al lijkt het rendement voor de organisatie - althans op korte termijn - twijfelachtig, op langere termijn bereiken de organisaties waarschijnlijk gewoonweg niet het niveau van

inzet dat zij nodig hebben als ze de manier waarop zij vrijwilligers inschakelen, niet veranderen. Wij denken echter dat dit slechts één deel van de oplossing zal zijn, dat alleen werkt als het geïntegreerd wordt in een veel bredere strategie die de toekomstige duurzaamheid van het vrijwilligerswerk moet garanderen.

De verschuiving naar meer flexibiliteit in de inzet van vrijwilligers kan het imago van het vrijwilligerswerk moderniseren en verbeteren. Het komt tegemoet aan de behoeften van (potentiële) vrijwilligers om zich voor een beperkte tijd te committeren.

Totdat we een completer beeld hebben van de wijze waarop mensen zich inzetten, is het echter moeilijk om conclusies te trekken. We zijn geneigd vrijwilligerswerk geïsoleerd te bezien, als statische activiteiten in een bepaalde tijd en op een bepaalde plaats, zonder echt te begrijpen hoe het vrijwilligerswerk gedurende het leven van een individu verandert en hoe deelname aan de ene activiteit van invloed is op deelname aan een andere. Alleen wanneer we echt het complete plaatje begrijpen, zullen we in staat zijn een goede voorspelling te doen over de levensvatbaarheid van vrijwilligerswerk op de lange termijn.

Het is belangrijk dat we niet vergeten dat, hoewel meer mensen zich inzetten voor kortdurend vrijwilligerswerk, de kern van het vrijwilligersbestand (nog) steeds bestaat uit reguliere, betrokken individuen. Het is daarom van belang ervoor te zorgen dat bestaande vrijwilligers erkend en goed ondersteund worden, en niet genegeerd worden in de jacht naar nieuwe vrijwilligers.

Referenties

- Brudney, J. en Meijs, L. (2005). *Gambling with the Future of Volunteering: The tragedy of the common*, paper gepresenteerd tijdens de jaarvergadering van ARNOVA, Washington DC, 17-19 november 2005.
- CSV (2006). - Go <http://www.csv.org.uk/Volunteer/Part-time/GO/Support+GO.htm>, bekeken op 30/08/06.
- Davis Smith, J. (1998). *The 1997 National Survey of Volunteering*, Institute for Volunteering Research: Londen.
- Ellis, A. (2004). *Generation V: Young people speak out on volunteering*, Institute for Volunteering Research: Londen.
- Evans, E. and Saxton, J. (2005). *The 21st Century Volunteer: A report on the changing face of volunteering in the 21st Century*, nfpSynergy: Londen.
- Hager, M. en Brudney, J. (2004). *Volunteer Management Practices and Retention of Volunteers*, The Urban Institute: Washington.
- Handy, F., Brodeur, N. en Cnaan, R. (2006). 'Summer on the Island: Episodic volunteering' *Voluntary Action* 7(3) p.31-46.

- Handy, F. en Brudney, J. (2006). *'Types of Volunteer Labour: An organisational analysis for management'*.
- Hall, M., McKeown, L., en Roberts, L. (2001). *Caring Canadians, Involved Canadians: Highlights from the 2000 national survey of giving, volunteering and participation*, Ministry of Industry: Ottawa.
- IVR (2004). *Volunteering for All? Exploring the link between volunteering and social exclusion*, Institute for Volunteering Research: Londen.
- Kitchen, S., Michaelson, J., Wood, N. en John, P. (2006). *2005 Citizenship Survey: Active communities topic report*, Department for Communities and Local Government: Londen.
- Kuperus, M., Steenbergen, M. (2006). *The 'Tragedy of the Commons' en het Nederlandse vrijwilligerswerk*. Utrecht: CIVIQ.
- Macduff, N. (2005). *'Societal changes and the rise of the episodic volunteer'* p.49-61 in Brudney, J. (red.) *Emerging areas of volunteering*, ARNOVA: Indianapolis.
- Meijs, L., Ten Hoorn, E. en Brudney, J. (2006 - forthcoming). *'Improving Societal Use of Human Resources: From employability to volunteerability'*, te publiceren in *Voluntary Action*.

De effecten van werknemersvrijwilligerswerk op volunteerability

10

Lucas C.P.M. Meijs
 Esther M. Ten Hoorn
 Mary Tschirhart
 Jeffrey L. Brudney

Inleiding

Uit recent onderzoek naar vrijwilligerswerk van Meijs en Brudney (2004: 2) blijkt dat de meeste academische en politieke aandacht uitgaat naar abstracte, sociale vraagstukken zoals 1) zal onze samenleving een voldoende voorraad sociaal kapitaal kunnen handhaven en 2) zullen mensen zich als vrijwilliger blijven opwerpen als tijdgeest en omstandigheden veranderen? Praktijkmensen houden zich meer bezig met operationele vragen zoals 1) kan mijn organisatie voldoende vrijwilligers aantrekken en 2) kan mijn organisatie gezien het arbeidsaanbod voldoende kwalitatief hoogwaardige diensten verlenen? De omvang en aard van het toekomstige vrijwilligerswerk is een fundamentele zorg voor iedereen. Deze zorg vormt de basis voor een door de Nederlandse overheid gefinancierd onderzoeksproject naar de mogelijkheden om vrijwilligerswerk duurzaam te maken. Onderdeel van dit project is de vertaling van het concept *employability* voor de betaalde arbeidsmarkt, naar *volunteerability* voor de onbetaalde arbeidsmarkt. Waar *employability* betrekking heeft op mensen die min of meer in staat en bereid zijn betaald werk te verrichten, heeft *volunteerability* betrekking op de capaciteit en bereidheid om vrijwilligerswerk te verrichten (Meijs, Ten Hoorn en Brudney, 2006).

In dit artikel stellen we dat werknemersvrijwilligerswerk-programma's invloed hebben op *volunteerability*. Werknemersvrijwilligerswerk (ook wel door de werk-

gever ondersteund vrijwilligerswerk genoemd) is een voorbeeld van bedrijfsliefdadigheid of maatschappelijke betrokkenheid (Burke et al., 1986), hetgeen een onderdeel is van de maatschappelijke verantwoordelijkheid van bedrijven. Werknemersvrijwilligers verlenen hun diensten via hun werkplek of met hulp van hun werkgever aan non-profitorganisaties. Werknemersvrijwilligerswerk wordt steeds gangbaarder in Nederland (Meijs, 2001a; 2001b) en komt voor bij tal van bedrijven in de Verenigde Staten, Canada en elders (Tschirhart, 2005). Hoewel het moeilijk is om exact aan te geven hoeveel bedrijven programma's hebben ter bevordering van werknemersvrijwilligerswerk en er verscheidenheid bestaat in de mate van ondersteuning van vrijwilligerswerk door bedrijven, zijn wij van oordeel dat het fenomeen werknemersvrijwilligerswerk de nodige aandacht waard is als onderdeel van de volledige beeldvorming rondom toekomstig vrijwilligerswerk.

Een betere conceptualisering en meting van werknemersvrijwilligerswerk kan helpen bij het voorspellen en begrijpen van de effecten op *volunteerability* op de korte en lange termijn. In dit artikel wordt een koppeling gelegd tussen werknemersvrijwilligerswerk en *volunteerability*. In eerste instantie worden *volunteerability* en werknemersvrijwilligerswerk apart besproken, en vervolgens worden de verbanden tussen beide aangetoond. We vervolgen met de belangrijke keuzes betreffende het niveau van betrokkenheid, de beperkingen en de druk die managers van werknemersvrij-

willigerswerk-programma's op hun medewerkers uitoefenen, en gaan na hoe deze keuzes volunteerability kunnen beïnvloeden. We sluiten af met voorstellen voor beleid, praktijk en verder onderzoek.

Volunteerability

Employability wordt bepaald door individuele factoren, persoonlijke omstandigheden en externe factoren (McQuaid en Lindsay, 2005). Het overnemen van deze factoren brengt ons ertoe te focussen op drie niveaus voor het onderzoeken van de dynamiek van volunteerability: het micro-, meso- en macroniveau. Hieronder zetten we in het kort deze drie niveaus uiteen.

Microniveau: Op het micro- of individuele niveau van employability en volunteerability beschikt een persoon over competenties en houdingen die hem of haar in meer of mindere mate geschikt of vatbaar maakt voor het verrichten van vrijwilligerswerk (of betaald werk). Iemands kennis, vaardigheden, fysieke gezondheid, motivatie, andere tijdsbestedingen en interesses kunnen van vrijwilligerswerk (of betaald werk) een meer of minder haalbare en aantrekkelijke keuze maken en bepaalde soorten vrijwilligerswerk (of betaald werk) meer of minder geschikt en aantrekkelijk maken. Onderzoekers hebben lange tijd getracht individuele factoren te koppelen aan het wel of niet doen van vrijwilligerswerk. Zo bestaan er studies naar de verschillen in motivatie, geslacht, familieachtergrond en opleiding bij vrijwilligers en niet-vrijwilligers (Pearce, 1993).

Mesoniveau: Op het meso- of organisatorische niveau heeft een werkplek bepaalde kenmerken die het al dan niet een praktisch haalbare en aantrekkelijke keuze maken voor personen om vrijwilligerswerk (of betaald werk) te verrichten. De aan een potentiële vrijwilliger (of betaalde werknemer) aangeboden functie bevat een reeks elementen die het aanbod in meer of mindere mate haalbaar en aantrekkelijk maken. Bij het besluit of het mogelijk of wenselijk is een bepaalde aangeboden (vrijwilligers)baan aan te nemen, kan iemand een afweging maken van de specifieke functie of baan, de werkomgeving, de locatie van de werkzaamheden en de geboden incentives. Bovendien kunnen de algemene praktijken en het beleid van een organisatie invloed hebben op haar capaciteit om vrijwilligers (of betaalde krachten) te

werven en vast te houden. Onderzoekers hebben richtlijnen voorgeschreven die organisaties helpen vrijwilligers te vinden en vast te houden (Watson en Abzug, 2005). Meijs en Brudney (2004) en Brudney en Meijs (2004) presenteren bijvoorbeeld het concept van 'winnende vrijwilligersscenario's', waarbij rekening wordt gehouden met organisatorische factoren die van invloed zijn op de bereidheid en geschiktheid van mensen om vrijwilligerswerk te verrichten.

Macroniveau: Op het macro- of gemeenschapsniveau wordt volunteerability, net als employability, beïnvloed door algemene vraag- en aanbodfactoren. Overheids campagnes ter bevordering van vrijwilligerswerk en beleid en incentives ten aanzien van de aansprakelijkheid van vrijwilligers en de aftrekbaarheid van de met vrijwilligerswerk gemoeide kosten, kunnen van invloed zijn op vraag en aanbod van vrijwilligers. Professionele normen kunnen bepalend zijn voor welke typen werkzaamheden aan betaalde werknemers worden overgelaten en welke aan vrijwilligers, en kan van invloed zijn op de organisatorische vraag naar vrijwilligers (Brudney, 2005). Economische omstandigheden en culturele voorkeuren zijn van invloed op de vraag naar specifieke diensten, waarvan het publiek of een bepaalde belangengroepering vindt dat deze het beste kunnen worden verricht door vrijwilligers en daarmee dus van invloed op de vraag naar vrijwilligerswerk. Deze en andere macrokrachten zijn van invloed op het aantal mensen dat bereid is vrijwilligerswerk te doen en op de vrijwilligersbanen die voor hen beschikbaar zijn.

Het concept werknemersvrijwilligerswerk

In de afgelopen twintig jaar zijn er enorm veel publicaties verschenen over werknemersvrijwilligerswerk, maar zonder consistente en goede definitie van hetgeen wel of niet onder het begrip werknemersvrijwilligerswerk kan worden gerangschikt. Een van de ruimste definities, door Meijs en Van der Voort (2004: 21) is dat er van werknemersvrijwilligerswerk sprake is wanneer het bedrijf zich inzet voor vrijwilligerswerk door werknemers. Zij stellen het volgende: "Bij werknemersvrijwilligerswerk moedigt een bedrijf zijn werknemers aan om als vrijwilligers tijd en expertise aan non-profitorganisaties aan te bieden. Deze vrijwilligersactiviteiten kunnen worden verricht binnen of buiten de officiële werkzaamheden en werktijd."

Tuffrey (1998a:3) complementeert en vernauwt dit concept door het begrip werkgeversondersteuning voor vrijwilligerswerk toe te voegen. Hij verwijst naar werknemersvrijwilligerswerk als gemeenschapsbetrokkenheid van de werknemer en definieert het als “de door hun werkgevers aangemoedigde en ondersteunde vrijwillige activiteiten van werknemers in hun lokale gemeenschap.” De soort ondersteuning die geboden wordt (bijvoorbeeld vrij van werk om vrijwilligerswerk te doen, coördinatie van vrijwilligersprojecten door het bedrijf en beloning en erkenning van vrijwilligers) loopt per programma uiteen.

De meeste onderzoekers en promotors van werknemersvrijwilligerswerk gaan ervan uit dat werknemersvrijwilligerswerk voordelen biedt voor het bedrijf, de werknemers en de gemeenschap (Tschirhart, 2005). De mate waarin bedrijven prioriteit aan elk van deze mogelijke voordelen verlenen, varieert (Tschirhart en St. Clair, in druk). Er bestaan nuances in de relatie tussen programmaonderdelen en programmaresultaten die van belang zijn voor het denken over de voordelen en uiteindelijk ook volonteerbaarheid en duurzaamheid. Afhankelijk van de programmaonderdelen kan een programma voor werknemersvrijwilligerswerk meer gericht zijn op de inzet van een groot aantal vrijwilligers, dan op het realiseren van een groot totaal aantal vrijwilligersuren of vice versa. Peterson (2004: 371) constateert dat “de meest effectieve strategieën voor het doeltreffend stimuleren van deelname aan vrijwilligersprogramma’s niet per se dezelfde zijn als de strategieën die het meest doeltreffend zijn voor het maximaliseren van het aantal door werknemers bijgedragen vrijwilligersuren.”

De specifieke voordelen die uit werknemersvrijwilligerswerk voortvloeien zijn tamelijk gevarieerd. Een van de vele voordelen van werknemersvrijwilligerswerk die in de literatuur wordt genoemd is dat er een gemeenschapsgevoel kan ontstaan en dat er door de werknemers die werknemersvrijwilligerswerk verrichten nieuwe filantropische bijdragen aan non-profitorganisaties kunnen worden geleverd (Pancer, Baetz en Rog, 2002; Austin, 1997). Gilder et al. (2005) constateren een positieve invloed op de houding van werknemers ten opzichte van de organisatie en de werknemers zelf. Verder kunnen mogelijk de competenties en vaardigheden van werknemers worden ont-

wikkeld, hetgeen door de opbouw van menselijk kapitaal voordelen biedt voor zowel de werknemers als hun werkgevers (zie Tuffrey, 1998b; Benjamin, 2001; Lee, 2001; Tschirhart, 2005). Andere veronderstelde voordelen voor bedrijven zijn een betere reputatie en profilering voor het bedrijf (zie Tuffrey, 1998b; Tschirhart, 2005). Werknemersvrijwilligerswerk kan een gunstige uitwerking hebben op het inzicht in sociale kwesties (Tuffrey, 2003) en in de gemeenschap (Thomas en Christoffer, 1999). De bevindingen wat betreft de relatie tussen de financiële prestaties van een bedrijf en activiteiten op het gebied van werknemersvrijwilligerswerk, lopen uiteen (Tschirhart, 2005).

Gemeenschappen kunnen voordeel trekken uit een groter aantal hulpbronnen in de vorm van vrijwilligers; hierdoor kunnen zij echter ook in toenemende mate afhankelijk worden van privé-ondernemingen voor deze hulpbronnen (Tschirhart, 2005).

Bij het meeste onderzoek naar werknemersvrijwilligerswerk worden gegevens gebruikt van bedrijven in de Verenigde Staten, Canada en het Verenigd Koninkrijk. Uit een van de meer recente studies van een van de auteurs blijkt echter dat Nederland een klein doch actief aantal organisaties telt met programma’s voor werknemersvrijwilligerswerk (zie Meijs en Van der Voort, 2004). Een belangrijke speler in dit veld in Nederland is de door de Fortis Bank opgerichte Fortis Foundation. Sinds de oprichting in 2001 heeft deze foundation meer dan 13.000 werknemers als vrijwilliger aan het werk gezet in honderden gemeenschapsprojecten. De participatiegraad van werknemers aan het programma is van 11,7% in 2001 toegenomen tot 17,8% in 2005 (interview met directeuren van de Fortis Foundation, 06/07/2006). Andere bedrijven, zoals de Rabobank, ING, ABN AMRO, KPMG en IBM, volgen het voorbeeld van Fortis. In 2003 werden de beste Nederlandse voorbeelden van werknemersvrijwilligerswerk en maatschappelijke betrokkenheid van bedrijven door een vertegenwoordiger van de Rabobank beschreven als een overgang van ‘inspiratie’ (het eenvoudige eerste idee en de fase van de eerste activiteiten), naar ‘transpiratie’ (de moeizame fase van programmaherhaling en -ontwikkeling) (Meijs en Van der Voort, 2004). Omdat de meeste bedrijven nog, in Nederland, experimenteren met werknemersvrijwilligerswerk, bestaat er maar weinig onderzoek over

de verschillende elementen van deze projecten en de effecten ervan op vrijwilligers, hun werkgevers en de samenleving in haar geheel.

Bedrijven die programma's voor werknemersvrijwilligerswerk uitvoeren, maken uiteenlopende keuzes met betrekking tot de programmaonderdelen. Gezien vanuit het perspectief van volunteerability bestaan er drie belangrijke keuzes, namelijk de mate van betrokkenheid van het bedrijf, de beperkingen die in het kader van werknemersvrijwilligerswerk worden opgelegd en de druk op werknemers om werknemersvrijwilligerswerk te verrichten. In de rest van dit hoofdstuk beschrijven we elk van deze keuzes in meer detail.

*De mate van **betrokkenheid** van het bedrijf*

Betrokkenheid kan op uiteenlopende manieren tot uiting komen. Een belangrijk aspect van deze betrokkenheid is de mate waarin het bedrijf werknemers tijd geeft voor vrijwilligerswerk. Geringere tot grotere betrokkenheid kan bijvoorbeeld geplaatst worden op een continuüm van 1) het eenvoudig erkennen en prijzen van werknemers die in hun eigen tijd vrijwilligerswerk verrichten, naar 2) het tellen van vrijwilligersuren van werknemers en dienovereenkomstig bedrijfsdonaties maken aan non-profitorganisaties waar de vrijwilligers werken en 3) als relatief hoogste niveau van betrokkenheid, werknemers vrijwilligerswerk laten verrichten in werktijd. Een andere dimensie van betrokkenheid is de kwaliteit en kwantiteit van de door het bedrijf geïnvesteerde middelen ten behoeve van het werknemersvrijwilligerswerk. Een bedrijf toont een hoog niveau van betrokkenheid door betaald personeel te hebben met een toegewezen budget en ruimte voor de bevordering en vergemakkelijking van vrijwilligerswerk door werknemers. Minder formele en uitgebreide structuren ter ondersteuning van vrijwilligerswerk binnen een bedrijf (bijvoorbeeld het simpelweg hebben van een prikbord waar werknemers mededelingen kunnen doen over een vrijwilligersplek) tonen een relatief laag niveau van betrokkenheid.

*De mate waarin door het bedrijf **beperkingen** worden opgelegd*

Bedrijven kunnen beperkingen instellen met betrekking tot wat zij erkennen of ondersteunen binnen hun programma voor werknemersvrijwilligerswerk. Om

de mogelijkheden te illustreren, kunnen zij bijvoorbeeld 1) geen beperkingen instellen met betrekking tot de vrijwilligersactiviteiten van werknemers, 2) lichte beperkingen ten aanzien van activiteiten, bijvoorbeeld door een thema te bepalen (bijvoorbeeld activiteiten op het gebied van jongeren of gezondheidszorg) of bepaalde typen non-profitorganisaties uitsluiten als ontvangende organisatie voor werknemersvrijwilligers (bijvoorbeeld door het niet erkennen van vrijwilligersbijdragen aan kerken). En ten slotte 3), bij de hoogste programmabeperking, biedt het bedrijf een beperkt aantal vrijwilligersactiviteiten aan zijn werknemers. Al het vrijwilligerswerk dat als onderdeel van het werknemersvrijwilligerswerk-programma wordt beschouwd, staat onder direct toezicht van het bedrijf of van een selecte groep werknemers met de bevoegdheid om te kiezen waar en wanneer de werknemersvrijwilligers worden ingezet.

*De mate van **druk** die op de werknemers wordt uitgeoefend om vrijwilligerswerk te doen*

Een bedrijf kan in meer of mindere mate agressief zijn bij het aanmoedigen van werknemers om vrijwilligerswerk te doen en geen of een groot aantal incentives voor vrijwilligerswerk geven. Een werknemersvrijwilligerswerk-programma kan gebruik maken van 1) geen druk (individuele impuls), 2) sociale druk en druk van collega's, 3) een hiërarchische verwachting (bijvoorbeeld wanneer van partners van een consultancybureau verwacht wordt dat ze bestuursfuncties bij meerdere organisaties bekleden) of 4) een verplichting (bijvoorbeeld in het geval van een vereiste teambuilding-opdracht, waarbij diensten ten behoeve van de samenleving moeten worden verricht).

De link van werknemersvrijwilligerswerk naar volunteerability

In dit gedeelte vestigen we de aandacht op de integratie van volunteerability met werknemersvrijwilligerswerk. We bespreken de mogelijke effecten van keuzes met betrekking tot betrokkenheid, beperkingen en druk op volunteerability. Ook gaan we na op welke wijze de keuze van prioriteiten wat betreft de voordelen van een werknemersvrijwilligerswerk-programma door een bedrijf, invloed kan hebben op volunteerability.

Bij het bespreken van de koppeling van werknemersvrijwilligerswerk en volunteerability is het van belang

de aard van het vrijwilligerwerk nader toe te lichten. We moeten een onderscheid maken tussen vrijwilligerswerk door een werknemer als persoonlijke handeling die los van het werk staat (bijvoorbeeld buiten het bedrijfsprogramma), en vrijwilligerwerk dat aan het werk gerelateerd is (vrijwilligerswerk door een werknemer dat door het bedrijf wordt erkend als onderdeel van hun werknemersvrijwilligerswerk-programma). In de praktijk kan het wellicht moeilijk zijn dit onderscheid te maken, in het bijzonder bij zeer informele werknemersvrijwilligerswerk-programma's zonder druk of beperkingen. Voor een individu kan het onduidelijk zijn of het vrijwilligerswerk persoonlijk of werkgerelateerd is. Werknemers zouden het kunnen beschouwen als beide, in het bijzonder wanneer ze de vrijwilligersactiviteiten zelf in hun eigen tijd en met hun eigen middelen initiëren en uitvoeren en de activiteiten vervolgens eenvoudigweg aan het bedrijf melden (Tschirhart en St. Clair, in druk). Iemand kan van mening zijn dat hij/zij het vrijwilligerswerk zou verrichten, ongeacht het feit of de werkgever dit al dan niet erkent of ondersteunt. Mensen kunnen zich storen aan het feit dat de werkgever 'de eer opstrijkt' voor hun vrijwilligerswerk (Tschirhart en St. Clair, in druk). In veel gevallen kunnen personen echter een duidelijk onderscheid maken tussen hun vrijwilligerswerk op persoonlijke titel en dat als werknemer.

Naast een onderscheid tussen werknemersvrijwilligerswerk en vrijwilligerswerk op persoonlijke titel, maken we ook een onderscheid tussen korte- en langetermijneffecten op *volunteerability*. Met korte termijn bedoelen we de *volunteerability* gedurende de huidige werknemersvrijwilligerswerk-activiteit. Met lange termijn bedoelen we *volunteerability* na afsluiting van de huidige werknemersvrijwilligerswerk-activiteit.

Er bestaat een reeks van factoren die van invloed zijn op het vrijwilligerswerk van werknemers of dat op persoonlijke titel. Om de *volunteerability* op korte en lange termijn te voorspellen, moeten deze effecten in hun interactie worden bekeken. In dit artikel kijken we in het bijzonder naar vier invloeden op *volunteerability* die door werkgevers worden gecontroleerd via het ontwerp en de uitvoering van hun programma's voor werknemersvrijwilligerswerk. Deze invloeden zijn: de door de werkgevers uitgesproken betrokkenheid bij vrijwilligerswerk, de mate van keuzevrijheid die zij de werknemer laten bij het soort vrijwilligers-

werk en de mate van druk die op werknemers wordt uitgeoefend om vrijwilligerswerk te doen. Daarnaast bestuderen we hoe voordelen voor de werknemer, de werkgever en de gemeenschap *volunteerability* beïnvloeden. Bedrijven kunnen de voordelen die elk van deze partijen ontvangt, beïnvloeden.

Werkgevers zijn in uiteenlopende mate betrokken bij de ondersteuning van vrijwilligerswerk. Dit zien we terug in de verschillende bewoordingen en ondersteuning van vrijwilligersprogramma's en de aanmoediging tot deelname aan deze programma's. Indien de werkgever een grote mate van betrokkenheid toont, zouden werknemers ervan uit kunnen gaan dat zij passende middelen zullen krijgen om vrijwilligerswerk te doen. Zij zouden bijvoorbeeld kunnen veronderstellen dat zij extra tijd krijgen voor vrijwilligerswerk, of dat de werkgever hen op de hoogte houdt over de mogelijkheden op het gebied van vrijwilligerswerk. Een sterke betrokkenheid door de werkgever kan werknemers ook aanmoedigen om vrijwilligerswerk als een legitieme tijdsinvulling te zien. Daarnaast kan het zijn dat, wanneer werknemers denken dat hun werkgever vrijwilligerswerk ondersteunt, zij verwachten dat andere werkgevers ook positief tegenover vrijwilligerswerk zullen staan. Dit kan hen aanmoedigen vrijwilligerswerk te zoeken met ondersteuning van hun werkgever, zelfs als ze van werkgever veranderen.

Een andere factor die van invloed is op *volunteerability* in het kader van programma's voor werknemersvrijwilligerswerk is de mate van keuzevrijheid in een werknemersvrijwilligerswerk-programma. Indien werknemers hun persoonlijke belangen kunnen nastreven via een bedrijfsprogramma, zijn zij eerder geneigd vrijwilligerswerk via het bedrijf te verrichten. Indien zij echter niet geïnteresseerd zijn in de door het bedrijf geboden mogelijkheden voor vrijwilligerswerk en zij de aard van deze mogelijkheden niet kunnen veranderen, kunnen zij deelname aan het programma weigeren en ervoor kiezen vrijwilligerswerk te doen zonder de directe steun van hun werkgever. De kans bestaat dat er substitutie-effecten optreden, waarbij werknemers hun tijd voor vrijwilligerswerk verdelen tussen de activiteiten in het kader van het werknemersvrijwilligerswerk-programma en het vrijwilligerswerk dat zij buiten het bedrijfsprogramma om doen. Programma's voor werknemersvrijwilligers-

werk kunnen werknemers beïnvloeden in wat zij als geschikt vrijwilligerswerk beschouwen, evenals hun normstelling over een passende hoeveelheid vrijwilligerswerk. Mettertijd kunnen persoonlijke keuzes ter ondersteuning van bepaalde sociale behoeften via vrijwilligerswerk zich conformeren aan de keuzes zoals die in het bedrijf gemaakt zijn ten aanzien van de typen vrijwilligerswerk die werknemers worden aangemoedigd te verrichten.

Een andere invloed op volunteerability is de mate van druk die door de werkgevers op de werknemers wordt uitgeoefend om vrijwilligerswerk te doen. Een grote druk om werknemersvrijwilligerswerk te doen kan de intrinsieke beloning van vrijwilligerswerk teniet doen. Indien werknemers vrijwilligerswerk zien als een aan het werk gerelateerde verplichting, kunnen zij het beschouwen als onderdeel van hun betaalde baan en geen interne motivatie voor het verrichten van vrijwilligerswerk ontwikkelen. Werknemersvrijwilligerswerk kan vrijwilligerswerk op persoonlijke titel verdringen indien de tijd beperkt is en de werknemer zich verplicht voelt om aan het verzoek van de werkgever tot het verrichten van vrijwilligerswerk via het bedrijfsprogramma te voldoen. Anderzijds is het mogelijk dat, indien een werkgever geen druk uitoefent om vrijwilligerswerk te verrichten, de werknemer kan denken dat de werkgever vrijwilligerswerk niet belangrijk vindt. De ondervonden druk om vrijwilligerswerk te verrichten kan worden gekoppeld aan de perceptie over de betrokkenheid van het bedrijf bij vrijwilligerswerk.

De ondervonden voordelen van deelname aan een werknemersvrijwilligerswerk-programma hebben waarschijnlijk invloed op de bereidheid en geschiktheid om vrijwilligerswerk op persoonlijke titel of werknemersvrijwilligerswerk te gaan doen. In de regel geldt dat hoe groter het voordeel voor werknemers, bedrijf en gemeenschap, des te groter de bereidheid van werknemers om werknemersvrijwilligerswerk te gaan doen. Er zijn echter belangrijke nuances. Een algemene categorie voordelen zijn de directe voordelen voor de werknemer. Deze voordelen omvatten onder meer de ontwikkeling van de gewenste kennis en vaardigheden, het opdoen van nuttige contacten, plezier en positieve profilering. Indien werknemers vinden dat zij persoonlijk voordeel ondervinden van een ervaring met vrijwilligerswerk, zijn zij eerder bereid om opnieuw op zoek te gaan naar deze of soort-

gelijke ervaringen. De bereidheid om werknemersvrijwilligerswerk te doen als vervanging voor vrijwilligerswerk op persoonlijke titel neemt af, indien werknemers voor henzelf geringer voordeel krijgen uit werknemersvrijwilligerswerk dan uit vrijwilligerswerk op persoonlijke titel. Bedrijven die vrijwilligerswerk willen bevorderen doen er goed aan vrijwilligerswerk te bevorderen waarvan de werknemer bij deelname persoonlijk profijt heeft. Een bedrijf dat vrijwilligersprojecten selecteert die leuk en interessant zijn maar ook een ontwikkelingsperspectief bieden, bevordert waarschijnlijk de complete volunteerability.

Een andere categorie voordelen is die voor de werkgever. De bereidheid om werknemersvrijwilligerswerk te doen neemt af indien een werknemer van mening is dat zijn of haar bedrijf geen programma voor werknemersvrijwilligerswerk hoort te hebben, omdat dit het bedrijf niet direct ten gunste komt. Voor beursgenoteerde ondernemingen strookt dit met het idee dat een bedrijf zich uitsluitend bezig hoort te houden met de vergroting van de financiële opbrengst voor de aandeelhouders. Bij werknemers die van mening zijn dat vrijwilligersprogramma's goed zijn, neemt de bereidheid - wanneer de voordelen van een programma gering zijn - mogelijk niet af, maar is het onwaarschijnlijk dat deze toeneemt. Door de tijd heen kunnen bedrijven hun investeringen in werknemersvrijwilligerswerk-programma's terugschroeven indien zij van oordeel zijn dat de voordelen te gering zijn. De mogelijkheden voor werknemersvrijwilligerswerk nemen dan af. De mogelijkheid om werknemersvrijwilligerswerk te verrichten kan op de lange termijn toenemen, indien de bedrijfstop van oordeel is dat het bedrijf baat heeft bij het werknemersvrijwilligerswerk-programma en daarom de investeringen in het programma opschroeft, waarmee de werknemers uiteindelijk extra ondersteund worden. Indien werknemers zien dat een programma voor werknemersvrijwilligerswerk voordelen voor het bedrijf biedt, neemt hun bereidheid om aan werknemersvrijwilligerswerk deel te nemen waarschijnlijk toe. Dit effect kan echter zo zijn grenzen hebben. Een teveel aan voordelen voor het bedrijf kan werknemers in het verkeerde keelgat schieten. Zij zouden kunnen denken dat het bedrijf om verkeerde redenen werknemersvrijwilligerswerk ondersteunt en hierbij een te grote rol speelt.

Bedrijven moeten daarom goed nadenken op welke wijze zij invloed kunnen uitoefenen op de evaluatie door werknemers van de voordelen voor het bedrijf van werknemersvrijwilligerswerk-programma's.

De derde categorie voordelen behelst de voordelen voor de gemeenschap. Als een individu er niet van overtuigd is dat hij of zij iets positiefs bijdraagt aan iemand anders leven, neemt zijn of haar bereidheid om persoonlijk of werknemersvrijwilligerswerk te verrichten, af. Als de intrinsieke motivatie voor vrijwilligerswerk afneemt, neemt de *volunteerability* af. Bedrijven moeten zorgvuldig afwegen welke non-profitpartners zij kiezen voor hun werknemersvrijwilligerswerk-programma en ervoor zorgen dat de partner ervan overtuigd is dat er waarde besloten ligt in het werken met de werknemers van het bedrijf. De mogelijkheden voor werknemers om werknemersvrijwilligerswerk te doen zouden kunnen verminderen indien non-profitorganisaties menen dat het hun tijd en geld niet waard is om werknemersvrijwilligerswerk te steunen. De non-profitorganisaties zijn dan mogelijk minder bereid om werknemersvrijwilligers te ontvangen, en verminderen mogelijk het aantal voor hen beschikbare plaatsen. Indien non-profitorganisaties, op de lange termijn, een groter voordeel zien in het gebruik van werknemersvrijwilligers dan vrijwilligers op persoonlijke titel, zouden zij het aantal beschikbare plaatsen voor deze (traditionele) vrijwilligers kunnen beperken. Vrijwilligersprogramma's zouden zich meer kunnen gaan richten op het gebruik van werknemersvrijwilligers dan van vrijwilligers die op persoonlijke titel vrijwilligerswerk doen.

Conclusie

In dit artikel hebben we gekeken naar de mogelijke effecten van werknemersvrijwilligerswerk op *volunteerability*. Hiertoe hebben we een onderscheid gemaakt tussen werknemersvrijwilligerswerk, dat onderdeel is van een programma voor werknemersvrijwilligerswerk, en vrijwilligerswerk op persoonlijke titel, wat vrijwilligerswerk is dat wordt verricht door werknemers maar geen deel uitmaakt van het werknemersvrijwilligerswerk-programma. We hebben getracht aan te tonen hoe werknemersvrijwilligerswerk invloed kan hebben, zowel positief als nega-

tief, op de individuele bereidheid en geschiktheid om zowel op persoonlijke titel als via de werkgever vrijwilligerswerk te verrichten. Over het algemeen kunnen werknemersvrijwilligerswerk-programma's ertoe leiden dat personen voor het eerst vrijwilliger worden, of bestaande vrijwilligers meer uren vrijwilligerswerk gaan doen. Deze programma's kunnen er echter ook toe leiden dat het type en de mogelijkheden voor vrijwilligerswerk op persoonlijke titel afneemt. Gelet op de beperkte tijd die mensen ter beschikking staat en de concurrerende vraag, zou het wel eens zo kunnen zijn dat de extra investeringen in werknemersvrijwilligerswerk-programma's ertoe leiden dat de ene vorm van vrijwilligerswerk wordt ingeruild voor de andere. Nog verontrustender is dat werknemersvrijwilligerswerk-programma's kunnen leiden tot een verminderde bereidheid tot vrijwilligerswerk, ongeacht de vorm ervan, bijvoorbeeld omdat het weerstand oplevert.

We hebben onze stellingen nog niet in de praktijk getoetst, maar verder onderzoek zou hier een licht op kunnen werpen en een uitbreiding op vormen. Een mogelijkheid is het afnemen van interviews met bijvoorbeeld werknemersvrijwilligers en deskundigen op het gebied van werknemersvrijwilligerswerk. De geïnterviewde deskundigen zouden vertegenwoordigers van grote ondernemingen kunnen zijn die verantwoordelijk zijn voor de implementatie van werknemersvrijwilligerswerk-programma's, of vertegenwoordigers van overkoepelende organisaties, actief op het gebied van partnerschappen tussen bedrijven en non-profitorganisaties. In Nederland bevinden deze grote ondernemingen zich voornamelijk in het bankwezen. Door specifiek voor banken te kiezen, kunnen gemakkelijker vergelijkingen tussen de organisaties worden gemaakt. Een andere mogelijkheid voor nader onderzoek is een uitgebreide case study bij grote ondernemingen waarin de ondervonden voordelen, niveaus van betrokkenheid, beperkingen en druk in relatie, met betrekking tot hun werknemersvrijwilligerswerk-programma's, in kaart worden gebracht. Dit kan leiden tot een beter inzicht in mogelijke goede en slechte vormen van werknemersvrijwilligerswerk voor *volunteerability*.

Referenties

- Austin, J.A. (1997). *Making business sense of community service* (Working paper, Social Enterprise Series No. 2). Cambridge, MA: Harvard Business School.
- Benjamin, E.J. (2001). 'A look inside corporate employee volunteer programs'. In: *The Journal of Volunteer Administration*. Spring, May, p. 16-31.
- Brudney, Jeffrey L. and Lucas C.P.M. Meijs. (2004). *Creating community pay offs with winning volunteer scenarios*. Paper presented at the 2004 Eurofestation, Maastricht, The Netherlands, November 9-11, 2004.
- Burke, L., Logsdon, L., Mitchel, W., Reiner, M. & Vogel, D. (1986). 'Corporate Community involvement in the San Francisco Bay area'. In: *California Management Review*, Vol. 28, no. 3, p.122-141.
- Burke, E.M. (1999). *Corporate Community Relations, the principle of the neighbor of choice*. Quorum Books, Westport, London, 1999.
- Cnaan, Ram A., Femida Handy, Margaret Wadsworth (1996). 'Defining who is a volunteer: Conceptual and Empirical Considerations'. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. Vol. 25 no. 3, p. 364-383.
- Gazier, B. (1999). *Employability: Concepts and Policies*. Berlin: Institute for Applied Socio-Studies.
- Gilder, D. de, Schuyt, T.N.M. and Breedijk, M. (2005). 'Effects of employee volunteering on the work force: the ABN-AMRO case'. *Journal of Business Ethics*, vol. 61, issue 2, p. 143-152.
- Handy, Femida, Ram A. Cnaan, Jeffrey L. Brudney, Ugo Ascoli, Lucas C.P.M. Meijs and Shree Ranade (2000). 'Public perception of "Who is a volunteer": An examination of the net-cost approach from a cross-cultural perspective.' In: *Voluntas, International journal of voluntary and nonprofit organizations*. Vol. 11, No. 1, p. 45-65.
- Hustinx, L. & Lammertyn, F. (2003). *Collective and reflexive styles of volunteering: A sociological modernization perspective*. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol.14, no 2, p. 167-187.
- Lee, L. (2001). 'Employee Volunteering: More than Good Feelings'. In: *Australian Journal of Volunteering*, vol. 6, no. 1, p. 31-39.
- McQuaid, R.W. and Lindsay, C. (2005). 'The Concept of Employability'. In: *Urban Studies*, vol. 42, no. 2, p. 197-219.
- Meijs, Lucas C.P.M. (1997). *Management van vrijwilligersorganisaties [Management of voluntary organizations]*. NOV Publikaties, Utrecht.
- Meijs, L.C.P.M. (2001a). 'Werknemersvrijwilligerswerk en vrijwilligersorganisaties: niet altijd een makkelijke combinatie [Corporate volunteering and voluntary organizations: not always an easy combination]'. In *Samenleving & Bedrijf. Kwaliteit voor de samenleving [In: Business & Community: Quality for the community]*, Samenleving & Bedrijf, p.10-12.
- Meijs, L.C.P.M. and Kerkhof, M. (2001b). 'Bedrijven als loyaliteitskader [Businesses as loyalty standard]'. In: *Humanistiek*, vol 2, no. 8, p. 18-25.
- Meijs, Lucas C.P.M. and Femida Handy, Ram A. Cnaan, Jeffrey L. Brudney, Ugo Ascoli, Shree Ranade, Lesley Hustinx, Suzanne Weber, Idit Weiss (2003). 'All in the Eyes of the Beholder? Perceptions of Volunteering Across Eight Countries'. In: Paul Dekker and Loek Halman (red.). 2003. *The value of volunteering: Cross-cultural perspectives*. New York: Kluwer/Plenum, p. 19-34.
- Meijs, L.C.P.M. and Brudney, J.L. (2004). *Winning volunteer scenarios: the soul of a new machine*. Paper presented at the 2004 Annual Meeting of the Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action (ARNOVA) Los Angeles, California, November 18-20, 2004.
- Meijs, L.C.P.M., Voort, J.M. van der (2004). 'Corporate volunteering: from charity to profit - non-profit partnerships'. In: *Australian Journal on Volunteering*, vol. 9, no. 1, p 21-32.
- Meijs, L.C.P.M., Ten Hoorn, E.M. and Brudney, J.L. (under review). 'Improving Societal Use of Human Resources: From Employability to Volunteerability'. *Voluntary Action*.
- Pancer, S.M., Baetz, M.C. and Rog, E.J. (2002). *Corporate volunteer programs: Benefits for employees, corporations and the community*. Toronto: Canadian Centre for Philanthropy.
- Pearce, J. (1993). *Volunteers: The Organizational Behavior of Unpaid Workers*. New York: Routledge Press.
- Pelozo, J. and Hassay, D.N. (2006). 'Intra-organizational Volunteerism: Good Soldiers, Good Deeds and Good Politics'. In: *Journal of Business Ethics*, vol. 64, p. 357-379.
- Peterson, D.K. (2004). 'Recruitment Strategies for Encouraging Participation in Corporate Volunteer Programs'. In: *Journal of Business Ethics*, vol. 49, p. 371-386.

- Putnam, Robert D. (2000). *Bowling Alone: the collapse and revival of American community*. Simon & Schuster, New York.
- Thomas, S. and Christoffer, B. (1999). *Corporate volunteerism: Essential tools for excellence in corporate community relations*. Chestnut Hill, MA: Boston College, Center for Corporate Community Relations.
- Tschirhart, M. (2005). 'Employee Volunteer Programs'. In: Brudney, J.L. (edit.) 2005. Emerging Areas of Volunteering. ARNOVA Occasional Paper Series, vol. 1, no. 2, p. 13-30.
- Tschirhart, M. and St. Clair, L. "Fine Lines: Design and Implementation Challenges in Employee Volunteer Programs", in Matthew Liao-Troth (Ed.) *Challenges in Volunteer Management*, a volume in L. R. Jones and N. C. Roberts (Series Eds.) *Research in Public Management*, in press.
- Tuffrey, M. (1998a). *Involving European Employees: How Europe's companies connect corporate citizenship with good human resources management*. London: The Corporate Citizenship Company.
- Tuffrey, M. (1998b). *Valuing Employee Community Involvement: Practical guidance on measuring the business benefits from employee involvement in community activity*. London: The Corporate Citizenship Company.
- Tuffrey, M. (2003). *Good companies, better employees*. London: The Corporate Citizenship Company.
- Watson, M.R. and R. Abzug (2005). "Finding the Ones You Want and Keeping the Ones you Find: recruitment and Retention in Nonprofit Organizations" in R.D. Herman and Associates (Eds) *Nhe Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*, 2nd Edition, 623-659.
- Zadek, S. (2003). *The Civil Corporation: The New Economy of Corporate Citizenship*. Earthscan Publications Ltd.

Verplicht vrijwillig?

Effecten van maatschappelijke stage op de volonteerability van jongeren

11

Hanneke Mateman
Monique van der Meulen

Inleiding

In navolging van landen als de Verenigde Staten, Engeland en Australië zijn maatschappelijke stages voor scholieren in Nederland een snel groeiend fenomeen. De reden daarvoor is allereerst dat deze stages naadloos passen bij onderwijsconcepten als 'Het Nieuwe Leren' waarin gezocht wordt naar andere, veelal buitenschoolse vormen voor kennisoverdracht en competentie leren.

Maar een veel belangrijker oorzaak voor de snelle groei van de maatschappelijke stages in Nederland ligt in de politiek-maatschappelijke aandacht voor actief burgerschap; burgers die een actieve rol spelen in de zorg voor de samenleving. In dit maatschappijbeeld zijn vrijwilligers en vrijwilligersorganisaties onmisbaar. De gebrekkige deelname van jongeren aan vrijwilligerswerk baart overheden en maatschappelijke organisaties daarom zorgen. De verwachting van veel beleidsmakers en bestuurders is dat een verplichte maatschappelijke stage jongeren kan opvoeden tot actieve, verantwoordelijke burgers.

Verplicht vrijwilligerswerk in de vorm van een maatschappelijke stage kan echter ook een averechts effect hebben. Warburton & Smith (2003) beschrijven een aantal experimenten met verplicht vrijwilligerswerk voor jongeren in Australië, geïnitieerd door de overheid in de verwachting dat jongeren op deze wijze meer zouden gaan participeren. Zij komen tot de conclusie dat in deze projecten de verplichting in veel gevallen averechts werkt.

Daarmee komen we op het vraagstuk dat centraal staat in het project *Tragedy of the Commons*; welke ontwikkelingen hebben een positieve, dan wel negatieve invloed op de vrijwillige inzet van burgers en de vitaliteit van vrijwilligersorganisaties? Draagt verplicht vrijwilligerswerk bij aan de participatie van burgers in vrijwilligerswerk op de lange termijn?

Vraagstelling en werkwijze

In dit artikel kijken we specifiek naar de effecten van maatschappelijke stage op de vrijwillige inzet van jongeren. Daarbij zijn drie deelvragen geformuleerd:

- Welke factoren zijn belangrijk voor het effect van maatschappelijke stage?
- Op welke wijze draagt maatschappelijke stage bij aan de toekomstige vrijwillige inzet van jongeren?
- Werkt een verplichte stage positief of negatief op de toekomstige vrijwillige inzet van jongeren?

Het onderzoek is opgesplitst in twee onderdelen. Het eerste onderdeel bestaat uit een literatuuronderzoek naar de effecten van maatschappelijke stage in Nederland. Gezien de recente groei van het fenomeen maatschappelijke stage is ook het beschikbare materiaal over de Nederlandse situatie nog beperkt en van recente datum. Daarom is gebruik gemaakt van aanvullende onderzoeksresultaten uit het buitenland. De uitkomsten van deze terreinverkenning worden weergegeven in de eerste en tweede paragraaf. We gaan daarbij eerst in op de politieke context en de omvang

en aard van de stages. In de derde paragraaf volgt een overzicht van de factoren die volgens de literatuur een rol spelen in het effect van maatschappelijke stage.

In het tweede deel van het onderzoek staat de vraag centraal naar het wel of niet verplicht stellen van maatschappelijke stage. Wat kan hiervan het effect zijn op de toekomstige vrijwillige inzet van jongeren? Hiervoor is gebruik gemaakt van recent onderzoek op diverse middelbare scholen in Nederland naar ervaringen en meningen van scholieren over de maatschappelijke stage (paragraaf 4). Ten slotte eindigen we met een korte reflectie op de resultaten en onze conclusies.

Stand van zaken

De maatschappelijke en politieke context

Het beleid van de Nederlandse overheid kenmerkt zich de afgelopen twee decennia door een verschuiving van verzorgingsstaat naar zelfverantwoordelijkheid van burgers. De overheid trekt zich terug uit allerlei beleidsterreinen en laat meer over aan de markt en de burgers. De rol van de overheid wordt beperkt tot het scheppen van algemene wettelijke kaders en tot een vangnet voor zeer specifieke groepen burgers die aan strenge criteria moeten voldoen voordat zij aanspraak kunnen maken op steun van de overheid. De Wet Maatschappelijke Ondersteuning die op 1 januari 2007 is ingegaan, is daar een duidelijke exponent van. Burgers hebben niet langer een vanzelfsprekend recht op allerlei zorg- en welzijnsvoorzieningen, maar worden eerst aangesproken op hun eigen verantwoordelijkheid.

Tegelijkertijd speelt al sinds 1990 een discussie in de politiek en bij maatschappelijke organisaties over de vermeende geringe maatschappelijke interesse en het ontbrekend plichtsbef van jongeren (Boutellier, 2004). Vanuit verschillende motieven zijn er in de loop der jaren al vele voorstellen gedaan om jongeren meer maatschappelijk verantwoordelijkheidsgevoel bij te brengen, variërend van een maatschappelijk oriëntatiejaar, een sociale dienstplicht tot een (verplichte) maatschappelijke stage.

Ondanks alle onbeantwoorde vragen en verschillende meningen gaf in 2002 het ministerie van OCV opdracht aan CIVIQ en CPS om tien pilotprojecten maatschappelijke stage te volgen en de effecten te beschrijven. De uitkomsten van deze pilots waren der-

mate positief dat er in 2005 een tweejarige stimuleringsregeling van kracht werd voor het voortgezet onderwijs, waarmee nieuwe maatschappelijke stages gestart konden worden. Het doel van de overheid is dat in 2007 25% van de scholen in het voortgezet onderwijs een vorm van maatschappelijke stage aanbiedt aan haar leerlingen. Scholen zijn daarbij vrij in de keuze voor duur, invulling en wel/niet verplicht stellen van deze stages.

De praktijk van maatschappelijke stages

Het doel van de maatschappelijke stages ligt vooral in de brede kennismaking van jongeren met de samenleving en de ontwikkeling van waarden en normen en in de kennismaking met vrijwilligerswerk (Verwey-Jonker Instituut, 2006). Leerlingen voeren vanuit de school een vrijwillige activiteit uit, waardoor ze kennismaken met het nemen van verantwoordelijkheid voor een gemeenschapsbelang.

Naar de huidige praktijk van maatschappelijke stages in het voortgezet onderwijs in Nederland heeft CIVIQ in 2006 onderzoek laten uitvoeren, (Alblas, 2006). Uit door de scholen verstrekte gegevens bleek dat in het voorjaar van het schooljaar 2005-2006 51% van de middelbare scholen maatschappelijke stage aanbiedt. Daarnaast bereidt nog eens 16% zich voor op uitvoering in latere schooljaren. Voor 60% van de deelnemende scholen is dit hun eerste ervaring met maatschappelijke stage. Het schooljaar 2005-2006 kan daarom gezien worden als een pioniersjaar.

De grootste doelgroep bestaat uit leerlingen van 15 en 16 jaar, afkomstig uit zowel vmbo-, havo- als vwo-onderwijsinstellingen (Alblas, 2006). Een stage duurt gemiddeld drie tot tien dagdelen, waarbij de leerlingen meerdere contactmomenten hebben met de maatschappelijke organisaties. De leerlingen zijn actief bij maatschappelijke organisaties in verschillende sectoren, maar vooral in de zorg, welzijn en sport. Dit is opvallend, aangezien de twee eerstgenoemde sectoren ook verantwoordelijk zijn voor veel beroepsmatige stageplaatsen. Een groot en gevarieerd netwerk aan maatschappelijke organisaties ontbreekt nog bij veel scholen. Opmerkelijk is verder dat 75 tot 80% van de scholen de stage als een verplicht onderdeel in het curriculum heeft opgenomen. Driekwart van de ondervraagde scholen maakt gebruik van ondersteuning door een lokaal steunpunt vrijwilligerswerk (Alblas, 2006). Deze ondersteuning kan bestaan uit

advies, procesbegeleiding of bemiddeling naar het netwerk aan maatschappelijke organisaties van het steunpunt. Met betrokkenheid van het steunpunt in de voorbereidingen en het vinden van stageplaatsen blijken de minder vertegenwoordigde sectoren meer aandacht te krijgen. Er is rond de stages nog weinig samenwerking tussen scholen onderling of met gemeenten en provincies.

Buitenlands onderzoek (Eley, 2001) suggereert dat blootstelling aan vrijwilligerswerk van vitaal belang is om bij jongeren het gemeenschapsgevoel en maatschappelijke verantwoordelijkheidsbesef te ontwikkelen. Helaas geeft het huidige Nederlandse onderzoek nog geen antwoord op de vraag of dit doel ook behaald wordt. Wat is het effect van de opname van maatschappelijke stage in het lesprogramma op scholieren? Leiden deze stages tot een zichtbaar verhoogde inzet van scholieren in het vrijwilligerswerk of is het belangrijkste effect misschien een veranderde beeldvorming over vrijwillige inzet?

Welke factoren spelen een rol?

Om zicht te krijgen op de factoren die een rol spelen in het effect van maatschappelijke stage, is het belangrijk om ook te kijken naar de opbrengsten van maatschappelijke stage voor de betrokken partijen. Wat levert deze stagevorm de verschillende partijen op? En aan welke criteria moet vervolgens voldaan worden om dat rendement ook daadwerkelijk te bereiken?

Rendement voor de verschillende partijen

Abblas (2006) heeft in een combinatie van kwalitatieve en kwantitatieve methoden onderzoek gedaan naar de opbrengst van maatschappelijke stages bij 164 jongeren en 150 scholen, maatschappelijke organisaties en ondersteunende organisaties. Aangezien de ervaring van de scholen met maatschappelijke stage op het moment van onderzoek nog gering was, kan slechts voorzichtig uitspraak worden gedaan over het nut van deze stagevorm. Hieronder worden de belangrijkste opbrengsten per betrokken groepering weergegeven.

Leerlingen

- Kennismaken met belangeloze inzet;
- Kennismaken met vrijwilligersorganisaties;
- Ontwikkelen van de competenties samenwerken en organiseren.

- Zichzelf beter leren kennen;
 - Verbetering imago van de jeugd van tegenwoordig.
- Dit laatste punt is vooral van belang voor vmbo-scholen waarvan de leerlingen geen onverdeeld gunstige reputatie hadden bij maatschappelijke organisaties. Naast een positieve bijstelling van het imago, blijkt dat organisaties ook minder huiverig zijn om deze jongeren later voor een beroepsgerichte stage te ontvangen.

Organisaties

- Praktische hulp en verlichting op korte termijn;
- Jongeren brengen vernieuwende ideeën en nieuwe vaardigheden binnen;
- Organisaties zijn meer ingericht op de jongeren;
- Het imago van de eigen organisatie wordt verbeterd;
- Positieve aanvulling door contact met jongeren voor cliënten in de organisatie;
- Goede afspiegeling van de samenleving in het vrijwilligersbestand en betrokkenheid bij het onderwijs zorgt voor goodwill bij overheden en fondsen.

Scholen

- Een aantrekkelijke en goede vorm van buitenschools leren voor de jongeren;
- Maatschappelijke stage draagt bij aan een positieve profilering van de school.

Samenleving

De resultaten voor de samenleving zijn in dit stadium voor Nederland nog niet te achterhalen. Het gaat hier immers om ontwikkelingen op de lange termijn.

Vanuit dit inzicht in het rendement van maatschappelijke stages voor de verschillende partijen, wordt in deze paragraaf gekeken naar factoren die van invloed zijn op dat rendement. Welke kenmerken zijn van invloed op het verloop en de resultaten van de maatschappelijke stage?

Factoren voor scholen, maatschappelijke organisaties en ondersteunende organisaties

Abblas (2006) onderscheidt in haar onderzoek vijf factoren die duidelijk van invloed zijn op het verloop en de uitwerking van de maatschappelijke stage van haar respondenten (n= 150). Daarnaast hebben De Gruijter en Dekker (2006) in een behoefteonderzoek gevraagd naar de randvoorwaarden van lokale coördinatoren en betrokken organisaties (scholen en maatschappelijke

organisaties) voor een succesvolle maatschappelijke stage. Dit resulteerde in acht randvoorwaarden of behoeften. Gezien de overlap tussen beide studies, volgt hieronder een samenvatting van de factoren uit beide onderzoeken:

1. Ruime voorbereiding

De voorbereiding van leerlingen op de stage bij 64% kan worden verbeterd (Alblas, 2006). Daarnaast is het belangrijk om maatschappelijke organisaties vroegtijdig te betrekken bij de voorbereiding. Het kost tijd om te werken aan communicatie en een uitgebreide voorlichting van verschillende partijen, aan draagvlak en enthousiasme (zeker bij een verplichte stage). Vooral het werken aan draagvlak bij leerlingen en ouders is volgens meer dan de helft van de respondenten voor verbetering vatbaar.

2. Duidelijke communicatie

Zowel bij Alblas als bij De Gruijter en Dekker komt een tijdige, structurele en heldere communicatie tussen verschillende betrokkenen (school, vrijwilligersorganisaties, en dergelijke) als belangrijke factor naar voren. De nadruk ligt hierbij op afstemming over doelstellingen, verdeling van taken en verantwoordelijkheden en vastlegging in een projectplan. Daarnaast is communicatie van wezenlijk belang in de voorbereiding, uitvoering en evaluatie. Elke partij brengt zijn eigen kennis, ervaring, vaardigheden en creativiteit mee, ook de leerlingen. Goede communicatie met ouders, gemeente en lokale bevolking is eveneens belangrijk. Promotie via verschillende mediavormen kan ook een breed netwerk van mogelijke samenwerkingspartners versterken.

Tot slot blijkt uit het onderzoek van Alblas (2006) dat scholen elkaar vaak zien als concurrenten. Hierdoor vissen ze in de dezelfde vijver aan stageplekken, wat voor verwarring zorgt bij maatschappelijke organisaties. Dit pleit voor een centrale coördinatie (bijvoorbeeld door een steunpunt vrijwilligerswerk) om samenwerking en afstemming te realiseren.

3. Waarborging van kwaliteit

67% van de scholen heeft kleine of grotere problemen met het vinden van structurele stageplaatsen (Alblas, 2006). Aan de kwaliteit van de stages worden soms concessies gedaan vanwege capaciteitsproblemen. Een maatschappelijke stage heeft echter pas kans van

slagen wanneer de kwaliteit van de voorbereiding, begeleiding en stageplaatsen goed is en blijft. De Gruijter en Dekker (2006) vullen dit aan door vooraf en binnen het samenwerkingsverband continu aandacht te houden voor kwaliteitscriteria.

Maatschappelijke organisaties moeten op hun beurt het belang beseffen van het aanbieden van leuke en geschikte klussen. Het imago van de organisatie, de sector en het vrijwilligerswerk bij jongeren is immers grotendeels afhankelijk van die klussen.

4. Flexibiliteit

Een andere succesfactor vormt de mate waarin de betrokken partijen zich flexibel opstellen. Zowel Alblas als De Gruijter en Dekker benadrukken dat de samenwerkingspartners niet alleen vanuit hun eigen perspectief moeten kijken, maar een gezamenlijk doel voor ogen moeten houden. Voor scholen betekent dit een blik buiten hun onderwijskaders, buiten hun les-tijd en onderwijsroosters. Voor organisaties geldt dat ze meer moeten proberen in te spelen op de wensen en beperkingen van onderwijsinstellingen. Alblas stelt dat een goede samenwerking tussen samenwerkingspartners bemoeilijkt wordt door de verschillende regels en structuren.

5. Coördinatie

Beide onderzoeken noemen een goede coördinatie vanuit een centraal punt van cruciaal belang, zeker bij een groot project. Een docent doet de coördinatie vaak naast zijn andere werkzaamheden en mist bovendien kennis van het vrijwilligerswerk. Een coördinator van buitenaf, zoals een steunpunt vrijwilligerswerk met een coördinerende en adviserende rol, lijkt een succesfactor. 70% van de scholen uit het onderzoek van Alblas had behoefte aan ondersteuning bij:

- het vinden van geschikte stageplaatsen;
- coördineren van het project;
- begeleiden van leerlingen;
- inbedding van de maatschappelijke stage in het onderwijs.

6. Voldoende financiering

In het onderzoek van De Gruijter en Dekker noemen de respondenten financiering een belangrijke voorwaarde om ook in de toekomst maatschappelijke stage te kunnen aanbieden en uitvoeren. Dit geldt vooral voor de ondersteunende rol van de steunpunten. Zoals

eerder genoemd is het in dit kader belangrijk dat de partijen hier zelf een actieve rol spelen naar mogelijke financiers. Steunpunten zouden hiervoor de samenwerking kunnen zoeken met andere steunpunten.

7. Groot netwerk maatschappelijke organisaties

Uit het onderzoek van Alblas blijkt dat een groot netwerk met maatschappelijke organisaties uit alle sectoren met een grote variatie in typen organisaties en klussen, erg belangrijk is voor scholen. Steunpunten vrijwilligerswerk kunnen hierin een belangrijke ondersteunende rol spelen. Hierbij is promotie erg belangrijk. Uit hetzelfde onderzoek blijkt namelijk dat veel maatschappelijke organisaties onbekend zijn met het concept maatschappelijke stage, weinig ervaring hebben met jongeren, beschikken over onvoldoende begeleidingscapaciteiten en naar hun idee geen geschikte klussen hebben voor jongeren. Steunpunten hebben een belangrijke functie in het wegnemen van deze belemmeringen bij organisaties.

Factoren voor scholieren

In Nederland is weinig onderzoek beschikbaar over factoren die van invloed zouden zijn op het effect van maatschappelijke stage op jongeren. In Amerika kent *service learning* een veel langere traditie, waardoor ook meer onderzoeksresultaten beschikbaar zijn. In de praktijk is *service learning* breder dan maatschappelijke stage in Nederland, maar gezien de overlap kunnen de Amerikaanse onderzoeksresultaten wel concrete aanknopingspunten bieden voor onderzoek in Nederland. Billig et al (2005) definiëren *service learning* als een lesstrategie waar studenten belangrijke doelen van het curriculum leren door diensten te bieden die voldoen aan behoeften van de samenleving. In 1988 heeft de National Service-Learning Cooperative de volgende lijst van essentiële elementen voor *service learning* opgesteld:

1. Duidelijke opleidingsdoelen

Het gaat hier om doelen die het toepassen van concepten vereisen, qua inhoud en vaardigheden aansluiten bij school en studenten betrekken om hun eigen kennis te ontwikkelen.

2. Uitdagende taken

Taken die studenten cognitief en qua ontwikkeling moeite kosten of prikkelen.

3. Beoordeling

De beoordeling is erop gericht om de leerervaring te vergroten, vast te leggen en te evalueren hoe goed studenten aan de eisen qua inhoud en vaardigheden hebben voldaan.

4. Taken met een duidelijk doel en aansluiten bij een bestaande behoefte

Studenten doen activiteiten of taken die tegemoet komen aan een echte behoefte van de school of de samenleving.

5. Goede evaluatie

De inspanning van de student en de resultaten van die inspanning worden systematisch geëvalueerd.

6. Inspraak studenten

De studenten hebben inspraak in de keuze, ontwikkeling, uitvoering en evaluatie van het serviceproject.

7. Diversiteit

Er wordt waarde gehecht aan diversiteit in deelnemers, praktijk en resultaten.

8. Directe communicatie en interactie met de samenleving

De stage staat niet los van de maatschappelijke context.

9. Voorbereiding van de studenten

De studenten worden goed voorbereid op alle aspecten van hun taak (inclusief de inhoud van de taak, hun rol, vereiste vaardigheden en informatie, veiligheidsvoorschriften en kennis over en respect voor de mensen met wie ze gaan werken)

10. Studentenreflectie

Vooraf, tijdens en na afloop wordt samen met de student gereflecteerd met behulp van verschillende methodes, die kritisch denken aanmoedigen en bijdragen aan de ontwikkeling en vervulling van de doelen in het curriculum.

11. Waardering en erkenning

Met behulp van verschillende methodes wordt het werk van de studenten erkend, gevierd en gewaardeerd.

Uit het onderzoek van Billig et al (2005) bleek dat sommige van deze elementen verbonden waren met positieve resultaten van studenten. De elementen met de grootste positieve correlatie waren de factoren 2, 3, 4, 7, 8 en 9. Een goede evaluatie en waardering (5) en erkenning (11) hadden geen invloed op de uitkomsten. Voor de Nederlandse situatie is het de moeite waard

om te kijken welke elementen van invloed zijn op de resultaten van maatschappelijke stage bij studenten in Nederland.

Bijdrage aan toekomstige vrijwillige inzet

In deze paragraaf verleggen we de focus naar de mogelijke bijdrage die maatschappelijke stages leveren aan de latere vrijwillige inzet van leerlingen. In de eerste paragraaf wordt gekeken naar de relatie tussen middelbare scholieren en vrijwilligerswerk om vervolgens de stap te maken naar maatschappelijke stage. Hierbij wordt gebruik gemaakt van onderzoek uit Nederland en van studies uit Amerika en Australië.

Middelbare scholieren en vrijwilligerswerk

De Gruijter en Dekker hebben in 2006 in een online-enquête de wensen, behoeften en meningen van scholieren met betrekking tot vrijwilligerswerk en maatschappelijke stage gepeild (n= 482). De respondenten waren voornamelijk 15 en 16 jaar (74%), autochtoon (86%) en hadden werkende ouders met een hoog opleidingsniveau. De conclusies zijn van toepassing op leerlingen van vmbo (40%), vwo (33%) en havo (20%). In de vragenlijst is onderscheid aangebracht in de beeldvorming en deelname van vrijwilligerswerk en de maatschappelijke stage in het bijzonder. Ook is er een gedeeltelijke vergelijking gemaakt tussen leerlingen die al hebben deelgenomen aan maatschappelijke stage, en leerlingen waarbij dit niet het geval is. Uit de resultaten blijkt dat de scholieren vrijwilligerswerk van belang achten voor de samenleving. De daadwerkelijke participatie van jongeren wordt gehinderd door het verwachte tijdsbeslag. Meer dan de helft van de leerlingen verwacht dat vrijwilligerswerk veel tijd kost. De bereidheid om vrijwilligerswerk te verrichten is doorgaans hoog (49% en met studiepunten zelfs 66%).

In Vlaardingingen werd door leerlingen een onderzoek gedaan onder 677 scholieren (Bravenboer, 2003). Ook hieruit blijkt dat 38% van de leerlingen bereid is om vrijwilligerswerk te doen, maar dat ze er weinig tijd voor hebben. Vrijwilligerswerk onder schooltijd zien ze als een oplossing voor dit probleem, mits ze zelf mogen kiezen welk vrijwilligerswerk ze gaan doen.

Deze uitkomsten worden bevestigd door de eerste resultaten uit een nog lopend onderzoek onder middelbare scholieren van voornamelijk 13 tot 17 jaar van vmbo, vwo en havo. De belangrijkste reden om geen

vrijwilligerswerk te doen voor jongeren is ook hier het verwachte tijdsbeslag. Verder vond de meerderheid van de jongeren uit dit onderzoek vrijwilligerswerk leerzaam en iets om trots op te zijn. Hierbij waren geen grote verschillen zichtbaar tussen jongeren uit verschillende opleidingen. Opvallend in dit onderzoek is de significante samenhang tussen het hebben van ouders die vrijwilligerswerk doen of gedaan hebben, en de eigen participatie van de respondent.

Metz en Youniss (2005) leggen deze relatie eveneens. In hun Amerikaanse onderzoek onder 486 High School-leerlingen bestaat er een significante relatie tussen de bereidheid van de leerling om service learning te doen als de ouders ook vrijwilligerswerk doen. Daarnaast waren vrouw zijn, kerkelijk zijn en het hebben van moeders met een universitaire opleiding ook significant verbonden met een grote wil om service learning te doen. Daarbij moet wel de kanttekening gemaakt worden dat service learning in Amerika breder is dan maatschappelijke stage in Nederland.

Middelbare scholieren en maatschappelijke stage

Vanuit Nederlandse en buitenlandse literatuur beantwoorden gaan we hieronder in op een aantal aspecten van de maatschappelijke stage.

1. Verplichtend karakter

In het onderzoek van De Gruijter en Dekker heeft een kleine groep leerlingen (n= 46) eerder deelgenomen aan maatschappelijke stage. Ze deden dit voornamelijk omdat het verplicht was, maar het opdoen van nieuwe vaardigheden wordt eveneens genoemd. De groep heeft een opvallend positieve houding tegenover maatschappelijke stage; 61% van de leerlingen zou opnieuw deelnemen. Bij leerlingen die nog geen ervaring hebben, is de houding neutraler. Dit kan een eerste indicatie zijn van een meer bij de maatschappij betrokken leerling. Een verplichting is niet erg, mits leerlingen het gevoel hebben dat de maatschappelijke stage hun iets oplevert.

Metz en Youniss (2005) hebben in een eerdere studie laten zien dat High School-studenten die verplicht waren om maatschappelijke stage te doen, na hun stage ook enthousiast bleven. Zo bleef meer dan 80% van de studenten vrijwilligerswerk doen zonder dat ze daarvoor vanuit de school beloond werden. Ander onderzoek suggereert echter dat een verplichte maatschappelijke stage averechtse effecten zou hebben.

Longitudinaal onderzoek in de Verenigde Staten (Planty, M., et al., 2004) wijst uit dat scholieren die verplicht vrijwilligerswerk moesten doen tijdens hun schooltijd, acht jaar na hun afstuderen juist minder actief waren in het vrijwilligerswerk (28%), dan scholieren die op vrijwillige basis tijdens hun schooltijd aan vrijwilligerswerk hadden deelgenomen (43%).

Clary, Snyder en Stukas (1998) beargumenteren op basis van motivatietheorie dat externe controle of dwang bij service learning-programma's of maatschappelijke stages de intrinsieke motivatie van scholieren tot het doen van vrijwilligerswerk verzwakt. Omdat een sterke intrinsieke motivatie van belang is voor vrijwillige inzet van mensen, zou een verplichte maatschappelijke stage dus averechts werken. Zij pleiten ervoor om bij de vormgeving van de maatschappelijke stage rekening te houden met de eigen motivatie van jongeren, en op basis daarvan een stageprogramma aan te bieden.

Ook het onderzoek van Karr (2006) wijst in die richting. Zij komt tot de conclusie dat een zekere mate van verplichting een groep scholieren met een neutrale houding ten opzichte van vrijwilligerswerk over de streep kan trekken om zich vrijwillig in te zetten, maar dat er terughoudend moet worden omgegaan met al te sterke dwang.

In Best werden 283 leerlingen van twee schooljaren havo en vwo geïnterviewd over hun ervaringen met maatschappelijke stage (Roden, 2006). Bijna de helft van deze groep had een neutrale houding ten opzichte van vrijwilligerswerk. Voor deze groep zou een zekere mate van verplichting dus mogelijk effectief kunnen zijn, omdat ze niet zo snel zelf de stap zouden zetten om vrijwilligerswerk te gaan doen. Uit de resultaten blijkt dat de sociale en fysieke context van de maatschappelijke stage van invloed zijn op de beleving van de maatschappelijke stage door scholieren. Stages in (klein) groepsverband en/of bij organisaties waarmee de leerling al enigszins bekend was, worden minder als 'verplicht' beleefd dan individuele stages bij onbekende organisaties.

2. Positieve en negatieve verwachtingen

De Gruijter en Dekker (2006) hebben de leerlingen zonder ervaring met maatschappelijke stage gevraagd naar hun verwachtingen met betrekking tot de stage. Wat het doel betreft denken leerlingen dat ze door de stage andere mensen kunnen helpen, sociale contac-

ten opdoen en nieuwe vaardigheden leren. Ook bij de maatschappelijke stage verwachten leerlingen dat het hen veel tijd gaat kosten. Maatschappelijke stage is aantrekkelijk voor leerlingen tot een maximale tijdsbesteding en als ze keuzevrijheid hebben bij het invullen van de stage. Het is minder van belang dat de stage goed aansluit op een schoolvak.

In het onderzoek van Van Roden (2006) blijkt dat bijna 90% van de leerlingen na afloop van de stage positief is over het vrijwilligerswerk; ruim 25% vond het leuker dan ze verwacht hadden.

Volgens Alblas (2006) bestaat een goede invulling uit een activiteit die:

- aansluit bij de interesse van de scholier;
- is afgebakend;
- scholieren zelfstandig kunnen uitvoeren;
- snel resultaat laat zien.

3. Vormen van waardering en beloning

De Gruijter en Dekker laten zien dat waardering in de vorm van studiepunten of een certificaat voor ruim de helft (54%) van de leerlingen van belang is. Ze vinden dit niet alleen omdat het een verplicht onderdeel is op school, maar ook omdat dit van belang kan zijn voor later. Overigens betekent dit niet dat leerlingen het 'goede gevoel' en het opdoen van nieuwe ervaringen onderwaarderen.

Alblas (2006) bevestigt dit beeld. Uit haar onderzoek blijkt dat voor scholieren het krijgen van waardering van groter belang is dan het soort werkzaamheden. De waardering kan bestaan uit studiepunten, beoordeling, een certificaat of een schouderklopje.

In Nederland is weinig tot geen onderzoek beschikbaar over de bijdrage van maatschappelijke stage aan de toekomstige vrijwillige inzet van jongeren. In Amerika vormen community service en service learning al decennia een vanzelfsprekend onderdeel van het lesprogramma van scholen, en is er ook uitgebreid onderzoek gedaan naar de effecten. Ook hier kunnen de resultaten zorgen voor aanknopingspunten voor de Nederlandse situatie. Metz en Youniss (2005) hebben bijvoorbeeld een onderzoek gedaan onder bijna 500 leerlingen van een High School. De school wilde een 40-uur verplichte service-learning invoeren met als doel studenten voor te bereiden op maatschappelijk burgerschap. Metz en Youniss onderscheiden vier kenmerken van maatschappelijke burgerschap:

- toekomstig stemmen
- vrijwilligerswerk
- onconventionele maatschappelijke betrokkenheid (actievoeren, demonstreren)
- interesse en begrip voor de politiek.

In dit natuurlijke experiment hebben de onderzoekers drie klassen gevolgd. Twee klassen waren verplicht om de service learning uit te voeren, voor de derde klas gold die verplichting niet. Daarnaast hebben de onderzoekers gekeken naar het onderscheid in jongeren die wel en niet vrijwillig actief waren. De resultaten lieten zien dat studenten die al actief waren vooraf hoog scoorden op de kenmerken van maatschappelijk burgerschap. De verplichte service learning bracht hier geen verandering in. Voor de niet actieve groep was dit anders. Hun lagere score steeg nadat ze de verplichte stage hadden gedaan, terwijl de jongeren die geen stage deden dezelfde lage score behielden. Hieruit concluderen Metz en Youniss dat een service-programma dat zich bewust richt op maatschappelijk burgerschap en maatschappelijke betrokkenheid en studenten de kans biedt om aan service learning te doen die de moeite waard is, ervoor zorgt dat studenten hun verplichting serieus nemen en hun interesses in de verschillende aspecten van maatschappelijk burgerschap stimuleert. De onderzoekers kunnen echter niet zeggen wat precies in die 40 uur service verantwoordelijk is voor de verbeterde scores op die indicatoren. Er zijn geen patronen gevonden in type services.

Een andere Amerikaanse studie van Billig et al (2005) keek ook naar de impact van service learning op de maatschappelijke betrokkenheid van High School-studenten. Zij laten zien dat verschillende Amerikaanse onderzoeken bewijs hebben gevonden voor een positief effect van deelname aan service learning op maatschappelijke betrokkenheid. Door service learning zouden studenten:

- meer kennis ontwikkelen van de behoeften van de maatschappij
- vrijwillige diensten willen bieden
- meer begrip krijgen van politiek en normen en waarden
- een groter gevoel van maatschappelijke verantwoordelijkheid ontwikkelen
- meer behoefte krijgen om actief iets aan de samenleving bij te dragen.

De onderzoekers maken wel de kanttekening dat de grote verscheidenheid in type service learning-programma's ook zorgen voor verschillen in de mate waarin ze succesvol zijn in het promoten van maatschappelijke identiteit. Wat wij in Nederland verstaan onder vrijwilligerswerk, zorgde voor de meeste verbondenheid met de samenleving.

Conclusies

Vanuit de literatuurverkenning keren we terug naar de vragen die aan het begin zijn geformuleerd: Wat zijn de effecten van maatschappelijke stage? Wat zijn succesfactoren? In hoeverre dragen de stages bij aan de toekomstige vrijwillige inzet van scholieren en wat is daarbij het effect van het verplicht stellen van een dergelijke stage?

Succesfactoren

Uit de literatuur blijkt dat maatschappelijke stage op dit moment in Nederland al duidelijk voordelen en opbrengsten heeft voor verschillende betrokken partijen. Dit is bijzonder, gezien de korte geschiedenis van maatschappelijke stage in Nederland. De verwachtingen van maatschappelijke stage zijn hoog, maar om de precieze effecten te achterhalen is effectmeting op lange termijn nodig. De stage lijkt nu vooral iets op te leveren voor de leerlingen en de ontvangende organisaties. Van deze groepen wordt ook de grootste totale inzet verwacht. De opbrengst voor scholen en de samenleving is iets minder concreet. Hier kan in de toekomst, als er meer ervaring is met deze stagevorm, verder onderzoek naar gedaan worden.

Voordat het daadwerkelijke effect van maatschappelijke stage gemeten kan worden, is het belangrijk dat de stage zelf goed verloopt. In de literatuur worden verschillende factoren genoemd die een belangrijke rol spelen in het succes van de maatschappelijke stage. Hierbij is een onderscheid gemaakt tussen enerzijds factoren voor de betrokken organisaties, die vooral liggen op het vlak van de samenwerking en randvoorwaarden in de uitvoering, en anderzijds factoren voor jongeren. De lijst van essentiële elementen van de National Service-Learning Cooperative roept de vraag op in hoeverre deze elementen ook verbonden zijn met positieve resultaten van Nederlandse scholieren. Hierbij kan vooral gekeken worden naar de correlatie met (kenmerken van) latere vrijwillige inzet of maatschappelijke betrokkenheid van de jongeren.

Bijdrage aan toekomstige vrijwillige inzet

De resultaten van Nederlands en Amerikaans onderzoek lijken een eerste voorzichtige indicatie te geven dat scholieren na het doen van een maatschappelijke stage meer open staan voor vrijwillige inzet. Zij worden aan het denken gezet over het belang van hulp bieden aan anderen en blijken enthousiast voor vrijwilligerswerk. Op termijn zou daarom eerder een stijging van het aandeel van jonge mensen in het vrijwilligerswerk te verwachten zijn dan een daling. Maar de vraag is of deze hypothese zich in de praktijk zal bewijzen. Leidt maatschappelijke stage tot een zichtbaar verhoogde inzet van scholieren in het vrijwilligerswerk, of is het belangrijkste effect misschien een veranderde beeldvorming over vrijwillige inzet?

Tegelijkertijd lijkt waakzaamheid geboden als het gaat om het verplicht stellen van maatschappelijke stages. Het kan wel een verplicht onderdeel van het curriculum zijn, maar keuzevrijheid van scholieren (binnen dit verplichte lesonderdeel) lijkt een belangrijke factor voor succes te zijn.

Onderzoeksaanbevelingen

Uit bovenstaande verkenning van de huidige kennis over de effecten van maatschappelijke stages in Nederland op de volunteerability van jongeren moge duidelijk zijn dat er nog veel nader onderzoek nodig is. Met name over de lange-termijneffecten van de maatschappelijke stages is nog onvoldoende bekend.

In vervolgonderzoek is het interessant om de vragen

die hier zijn geformuleerd over de bijdrage aan toekomstige vrijwillige inzet, verder uit te diepen en ook te kijken naar een eventuele relatie tussen veranderde beeldvorming en maatschappelijke inzet. Het is aan te bevelen om in het onderzoek een onderscheid te maken tussen scholieren die al eerder vrijwilligerswerk hebben gedaan en zij die nog nooit met vrijwillige inzet in aanraking zijn gekomen. Andere aspecten die in vervolgonderzoek nadere aandacht verdienen zijn onder meer:

1. De verwachte samenhang van de eigen participatie met elementen als opleidingsniveau van de ouders en hun participatie in vrijwilligerswerk, geslacht, religieuze binding.
2. De invloed van verschillende vormen van waardering en beloning.
3. Het effect van de stage op elementen van maatschappelijke betrokkenheid, zoals kennis van maatschappelijke behoeften, bereidheid tot het bieden van vrijwillige diensten, begrip van politiek en normen en waarden, gevoel van maatschappelijke verantwoordelijkheid, de behoefte om actief aan de samenleving bij te dragen.

In 2007 zal het Verwey-Jonker instituut een vervolgonderzoek doen onder de scholieren die in 2005 geïnterviewd zijn om de situatie na afloop van de maatschappelijke stages te vergelijken met de aanvangssituatie. De resultaten zullen hopelijk meer licht werpen op de Nederlandse situatie en de vraag of het wenselijk is om maatschappelijke stages verplicht te stellen.

Referenties

- Alblas, M. (2006). *Maatschappelijke stage; een MaSterlijke actie*. Utrecht: CIVIQ.
- Billig, S., Roo S. & Jesse, D. (2005). *The impact of participation in Service-learning on High School Students' CIVIC engagement*. Denver: RMC Research Corporation.
- Boutellier, H. & N. Broenink & M. Steketee (2004). *Een sociaal jaar voor jongeren in Nederland*. Utrecht: Verweij Jonker Instituut.
- Bravenboer, S. (red). (2003). *Onderzoek Vrijwilligerswerk onder jongeren*. Vlaardingen: Vlaardingse Openbare Scholengemeenschap. Uitgave op CD-ROM.
- Clary, E.G., Snyder, M. & Stukas, A.A. (1998). *Service learning and psychology: lessons from the psychology of volunteers' motivations*. In: R.G. Bringel & D.K. Duffy (red.) *With Service in Mind*, Washington DC: American Association for Higher Education.
- Eley, D. (2001). *The impact of volunteering on citizenship qualities in young people*, *Voluntary Action*, 4, I: 65-82.
- Eley, D. (2003). *Perceptions and reflections on volunteering: the impact of community service on citizenship in students*, *Voluntary Action*, 5, III:

Gruijter de, M. & Dekker, F. (2006). Monitor en evaluatie van het project Vliegende Brigade Maatschappelijke Stage - nulmeting. Utrecht: CIVIQ.

Karr, L.B. (2006). I'll do it because I want to, not because I have to: an exploration of the implications of obligation for volunteerability. Utrecht: CIVIQ (zie verderop in deze VIO).

Metz, E.C & Youniss, J. (2005). Longitudinal gains in civic development through school-based required service. Oxford: Blackwell Publishing Inc.

Planty, M. Regnier M. & Owings, J. (2004). Statistics in Brief: Volunteerservice by young people from high school through early adulthood - NCES 2004365. Washington DC: National Center of Education Statistics. Download van <http://nces.ed.gov/ssbr/pages/volunteer.asp>.

Roden, N. van (2006). Van Beter naar Best: onderzoek naar de communicatie en beleving van maatschappelijke stage in Best. Best: MoBest.

Warburton J. & J. Smith (2003). Out of the generosity of your heart: are we creating active citizens through compulsory volunteer programmes for young people in Australia? *Social Policy & Administration* 37 (7) 772-786.

'I'll do it because I want to, not because I have to'

An exploration of the implications of obligation for volunteerability

12

Linda Bridges Karr

Introduction

While not a new phenomenon, certain obligatory forms of volunteering are becoming more common, and they are often considered (at least partial) answers to the problems of individualization and alienation that are so prevalent in advancing societies. By definition, such initiatives do bring particular target groups in touch with taking action on behalf of others with minimal prospects of economic reward. The long-term consequences (value?) of these programs, however, and the extent to which they achieve the (sometimes lofty) goals that they are expected to achieve, remain unclear. Scholars have offered a wide array of arguments both for and against the use of varying degrees of coercion to encourage people to volunteer. Empirical evidence is sparse and contradictory.

This paper explores the issue of mandatory volunteering, focusing on the circumstances under which obligation may cultivate and enhance "volunteerability" (see Meijs, this volume) and those under which it may serve as an impediment. In keeping with the theme of this series - the future of volunteering as a tragedy of the commons - this paper focuses on the question of whether and how obligatory forms of volunteering affect the long-term supply of volunteer effort. This issue is highly relevant, as governments and societies are relying increasingly on volunteers to provide services for which there would otherwise be insufficient resources. At the same, processes of individualization, social isolation, and alienation are continuing to advance, leading some to sound the alarm that society as we know it is disintegrating before our eyes.

Volunteering is therefore seen as a means of providing services while creating and strengthening the interpersonal bonds from which the fabric of society is woven (social capital).

Recent years have seen an increase in initiatives that require a certain level of volunteer effort, particularly among young people, with the goal of instilling a number of civic virtues, including tolerance, involvement, and a willingness to help others. While current research does suggest that early experiences with volunteering do seem to contribute to volunteering behavior in adulthood, less attention has been paid to the mechanisms that underlie this relationship. Some research even suggests that the association is somewhat spurious, having more to do with social and cultural environments that emphasize volunteering rather than with the actual experience of volunteering. Emerging studies of service learning, social internships, and other forms of social learning experiences within and parallel to formal curricula suggest that the quality and nature of these experiences can have enduring effects - positive or negative - on the perspectives that the young people who participate in them develop concerning social participation and volunteering. The challenge is to identify conditions under which a certain degree of obligation enhances the chances of future volunteering (volunteerability) and integrate them into the debate concerning programs of mandatory volunteering.

Because young people constitute one of the most important target groups of such initiatives, this article

focuses on programs that are intended to introduce young people to volunteering through projects that take place within (and are in various degrees required) formal educational settings. Although the arguments in this paper are supported and illustrated by research and evidence that focuses primarily on young people and volunteering, the concepts should be equally applicable to other obligatory volunteer settings (e.g., corporate volunteering, national service, court-ordered community service, *pro bono* legal representation).

The paper begins with a general discussion of theoretical concepts related to the interplay between intrinsic and extrinsic motivation. Existing social scientific theories imply a number of conditions that could be expected to enhance (or impede) the chances that coercion will actually foster a particular (voluntary) behavior in the future. In the second section of this paper, I use an elementary schema as a bridge to apply the general concepts of motivation to specific contextual questions related to volunteering and volunteering experiences. The article ends with a number of propositions that could be tested in future research and taken into consideration by organizations that are (or are thinking about becoming) involved in social learning projects (or other forms of obligatory volunteering).

Obligation and volition

Coercion can dampen the perception of self-determination, which is an important ingredient of the ability of individuals to view themselves as competent and valued (Deci & Ryan, 1985). Consider a child who has been told for the last time to clean up her room or face the consequences (e.g., no playing outside until the job is done). In an effort to avoid the undesirable consequences while preserving her own perception of self-determination, the child is likely to turn purposively toward the task at hand while assuring her father, "I'm only doing this because I want to, not because I have to."

Obligation (coercion) is the polar opposite of volition. Obligation is imposed from without; volition arises from within. The issue of mandatory volunteering the-

refore centers on the interaction between extrinsic and intrinsic motivation. Many theories of motivation refer to a "crowding-out effect," whereby external incentives (e.g., monetary payment) tend to dilute or even destroy the intrinsic desire to engage in a particular activity. In their well-known conception, Deci and Ryan (1985), activities are intrinsically motivated if they provide a sense of autonomy, relatedness, and competence. In this view, external rewards need not be detrimental to intrinsic motivation, as long as they do not impinge upon these three goals.

Note that intrinsic and extrinsic motivation are not mutually exclusive; individuals pursue multiple goals with their behavior. The connection between extrinsic and intrinsic motivation through the feeling of autonomy can explain decreasingly intrinsic motivation for activities to the extent that they come to be perceived as expected.¹ The perception of autonomy, however, is not the only factor that determines motivation and behavior. This approach does not include a mechanism for addressing differences in the extent to which individuals focus on certain characteristics of situations while ignoring others or the effects of such selective attention on motivation and behavior within a given context. A recent theoretical advance in sociology with regard to the explanation of pro-social behavior offers a means of exploring these effects.

Sociological goal-framing theory (see Lindenberg, 2006) is based on the assumption that, in their interactions with others, the behavioral choices that people make are affected by the goals they seek to achieve through their behavior (i.e., a goal frame) and their perception of the relationship within which the interaction occurs (i.e., a mental model). Attention is selective, however, as it is impossible to focus on all goals equally at the same time. A key proposition of sociological goal-framing theory is that the details that take center stage in a particular context tend to obscure other choices.²

Lindenberg (2006) describes three "master frames" (i.e., overarching sets of goals that influence behavior and serve as core motivations), which individuals use

¹ The author wishes to thank René Bekkers for raising this point in a discussion during the Invitational Conference in Rotterdam on 7 September 2006.

² For a more detailed application of goal-framing theory to the context of volunteering, see Karr (2003) and Karr and Meijis (2006).

to evaluate social situations and plan their behavior accordingly. Behavioral choices that are made within the hedonic frame are guided by goals that are directed toward immediate gratification. The goal of maximizing tangible resources steers behavior within an instrumental gain frame. Action choices that are guided by a normative frame are oriented toward acting appropriately. In any given situation, an individual may be guided by several frames simultaneously, but one will tend to take precedence over the others. Characteristics of the situation determine the relative salience of each of these master frames, which is subject to change.

Each of the three master frames reflects a type of motivation. The instrumental frame may be roughly equated with extrinsic motivation. The hedonic and normative frames each represent a particular form of intrinsic motivation (i.e., “enjoyment-based” and “obligation-based” intrinsic motivation, respectively). This distinction highlights an important point: the distinction between extrinsic and intrinsic motivation does not rest solely upon the presence or absence of external behavioral incentives; the extent to which individuals are oriented toward increasing their resources is of at least equal importance (see Lindenberg, 2006).

The child in the previous example does not want to stay inside all day. The prospect of having to do just that is the catalyst that finally motivates her choice to clean her room. As she makes clear in her retort, however, the motivation is not entirely extrinsic. The child is probably also aware that a tidy room is more pleasant (hedonic consideration) and the fact that she did what was expected of her will please her parents (normative consideration). While these considerations were already present, they were probably over-ruled by other - stronger - hedonic considerations (e.g., girls just want to have fun.) The father’s “threat” served to redefine the situation, thus shifting her primary focus into an instrumental frame.

Coercive behavior is arguably directed toward strengthening the instrumental gain frame of another individual.

The dominant “reward” in such a situation is the absence of an undesirable consequence. Although coercion is generally effective in obtaining a particular behavioral response at any given time, the long-term effects of the use of coercion largely depend upon the extent to which the coercion enhances or diminishes the individual’s focus on other types of goals.³ This will depend upon a number of factors, including the severity of the “threat” and the availability (and awareness) of additional rewards. For example, in former Soviet-Bloc countries, “volunteer work” was imposed by the government under threat of unemployment and the loss of other basic necessities. As Bell (2001) observes, “In some countries ... volunteer recruitment is low and remains unpalatable because of the negative images of state-demanded ‘volunteering’” (see also Salamon & Anheier, 1996).⁴ In contrast, Kahane (1975) describes how the egalitarian manner of socialization to which young people in the kibbutz were exposed fostered the development of a “pragmatic commitment” to acting in the common good that persisted well into adulthood, even for those who eventually left the kibbutz. The “coercion” in this context is quite different from that which was exercised under the former Soviet regime. In the latter example, the “coercion” consisted largely of peer pressure among equals.

The issues that have been raised in this (brief) discussion of the interplay of obligation and volition provide a means of extending the original question that this paper seeks to answer (i.e., whether and how obligatory forms of volunteering affect the long-term supply of volunteer effort). The question of whether obligation enhances or impedes the sustainability of this common societal resource has no clear answer. It depends upon contextual characteristics of the situations of which obligatory volunteering is a part. The following section delves deeper into one particular context of obligatory volunteering.

School-based social-learning experiences

The purpose of this paper is not to provide a comprehensive overview of service learning or similar experiences.⁵ These experiences, however, do provide a

³ Including, but not limited to, the need for self-determination.

⁴ Kuti (2004) argues that generalizations the history of volunteering in Eastern Europe and Central Asia are difficult, due to specific cultural and historical developments in each individual country.

⁵ Other authors provide excellent reviews of issues and models specifically related to this topic. For example, see Moon (2004), Meijs and Van der Voort (2005), and Mateman (in this volume).

context within which to explore the effect of obligation on the likelihood that (young) people who engage in volunteering activities that are in some sense obligatory will continue to volunteer in the future. The relevance goes beyond the question of whether requiring volunteering in the school context increases the chance that a non-volunteering student will become a volunteer in the future. Another important question to be asked concerns whether service requirements can potentially decrease the future involvement of students who are already committed to volunteering. As discussed in the previous section, the relationship between obligation and volition is quite complex. The purpose of this section is to illustrate the dynamics between these two processes in concrete application.

To be sure, not all service-learning programs are obligatory. Many schools offer them as optional supplements to the curriculum or as elective courses that can fulfill a general requirement. The fact that they are all in some way connected to the school setting, however, does provide an element of obligation, particularly those that carry some form of academic credit.⁶ Students who begin such a program, even as an elective, are not likely to be able to withdraw at their whim without experiencing some sort of undesirable consequence.⁷ For the purposes of this paper, obligation will be treated as the extent to which specific aspects of service programs are specified externally, as opposed to remaining open to choice.

Because of the decentralized implementation of school-based social-learning initiatives, the extent of obligation in such experiences is obviously subject to variation. The effects of obligation on the future volunteer activity of students are therefore highly dependent upon the ways in which particular programs are structured. According to McLellan and Youniss (2003), "required and voluntary service operate as distinct systems involving separate factors" (p. 49). These authors compare two school-based community-service programs in a major U.S. metropolitan area, one of which was integrated and directed as a part of a set curriculum and the other of which allowed students to

choose the manner in which they would fulfill their required number of service hours. They argue that programs that are more highly structured (i.e., those that involve a higher level of obligation) can serve to bring students into contact with types of service and involvement that they would be unlikely to choose of left to their own devices, and that the experience can contribute to the development of a future affinity for similar forms of involvement. On the other hand, programs in which students are free to choose their own forms of involvement (i.e., those that involve a lower level of obligation) can serve to strengthen the participation of students who are already active through their membership in organizations outside of the school.⁸

A key point in the value of each type of program is that students experience the relevance of the service activities to important aspects of their own realities (e.g., relevance to coursework, as stressed by teachers in the more-structured program, or relevance to valued activities, as expressed by the intensification of existing extra-curricular volunteer activities).

At the university level, service-learning programs that are integrated into the curriculum (and that are therefore obligatory, at least to some extent) have also proven to have positive effects on students' intentions to engage in volunteering or other community-service activities in the future (e.g., see Karr & van Loenen, 2006; Roschelle et al., 2000; Weber & Glyptis, 2000; Kenworthy-U'Ren, 1999; Godfrey, 1999). As with high-school programs, the effectiveness of university service-learning experiences in this regard is largely attributed to the ability of such programs to bring students into contact with volunteering (or other forms of community service) who would otherwise not have had the opportunity (or ability, or even interest).

Discussion

The central question of this paper concerns the effects of obligatory volunteering on the long-term supply of volunteer effort. Although "obligatory volunteering" may seem a contradiction in terms, the concept rests

⁶ Recent experiments with various service-learning experiences in a university business school in the Netherlands bring the requirement of educational credit into question. For further discussion see Meijs and Van der Voort (2005) and Karr and Van Loenen (2006).

⁷ According to Graff (2006) "The denial of an important, valuable, or desired benefit may be as 'coercive' as the exercise of force or the imposition of a penalty by an external source." (p. 15)

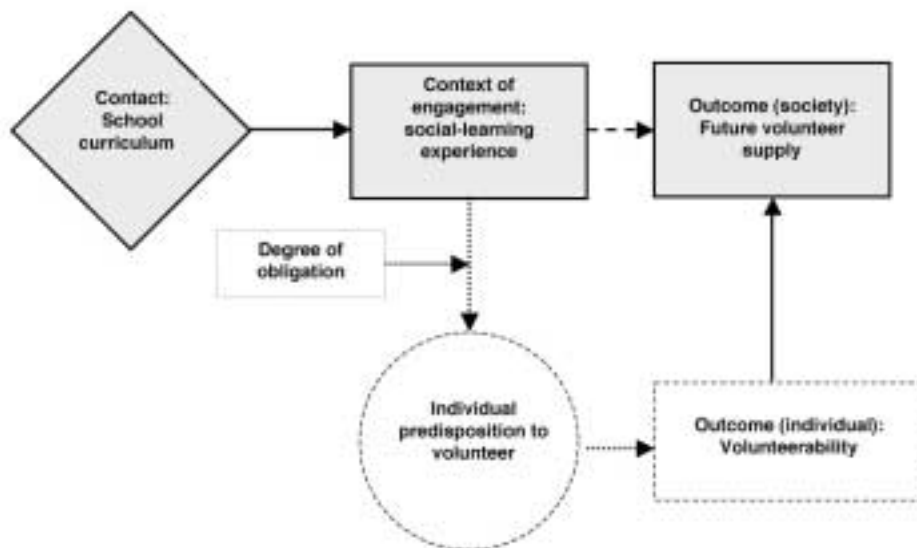
⁸ This result is consistent with findings from Wilson & Musick (1997, 1999) and Bekkers (2004).

along a continuum between obligation and volition. Theoretically, the balance between these two extremes can be expressed in terms of interactions among various forms of motivation. From this perspective, obligation can be helpful in cultivating volition as long as situational factors allow sufficient emphasis on normative or hedonic goals, in addition to those that are purely instrumental.

Because of their prevalence and the important position that they have developed on national governmental agendas, social-learning experiences offer a suitable context within which to explore the relationship between obligatory volunteering and the future sustainability of volunteering. More concretely, we can consider the circumstances under which a certain degree of obligation enhances or diminishes the motivation of young people to volunteer in the future.

As illustrated by the examples that are provided above, existing evaluations of social-learning experiences do not provide clear answers to this question. Because of the difficulties that are inherent in longitudinal research, particularly across widely varying contexts, this situation is unlikely to change. Nonetheless, we can identify a number of conditions that could be expected to increase the likelihood that such initiatives will achieve the goal of safeguarding and enhancing the volunteerability commons. To do so, I will draw on a dynamic schema that I proposed in an earlier article (Karr, 2005). In this schema, the process of volunteering encompasses a number of different elements (e.g., individual predisposition, contact between the individual and the volunteer context, engagement in volunteering, and outcomes at various levels).

Figure 1. Investigating the effects of obligation in school-based social-learning experiences on individual and societal-level volunteerability



The illustration in Figure 1 adapts the elementary schema that is mentioned above to the central question of the paper.

The shaded areas represent the relationships that are assumed in the adoption of school-based social-learning experiences as a means of increasing the volunteer supply. The contact between the individual and

the volunteering context is given; it occurs through the school curriculum, which includes some form of social-learning experience. The context of engagement is also given. The outcome in question concerns the future supply of volunteers, which school-based social-learning experiences are expected to affect positively. The white areas of the figure reflect a more detailed view of the process. Individuals (students)

come into contact with the context of engagement (school-based social-learning experiences). The context of engagement affects the predisposition of individual students toward volunteering, and this relations-

hip is conditioned by the degree of obligation, which is a characteristic of the context. Predisposition to volunteer affects individual volunteerability, which is assumed to affect the future volunteer supply.

An illustration

Teresa and Clara are both sixteen years old and are average students in the same high school. Teresa is outgoing, popular, and enjoys shopping and having fun with her many friends. She is very conscious of how she appears to others, and is always alert to the latest trends. Clara is neither as outgoing nor as outspoken as Teresa is. She has many interests, and is a member of the school's theater club. In describing herself, Clara likes to say that she is still "trying to figure out who she is."

One year, a number of students had planned to help with a toy drive for children in foster care. Both Teresa and Clara were asked to help. Teresa's response was, "Are you kidding? I don't have time to scrounge around for toys on Saturday like all those goody-goodys. I have much better things to do." In fact, Teresa and her friends sometimes make jokes about the "goody-goodys" in their class, who are often involved with fund-raising drives, petitions to save (as Teresa puts it) "the species du jour," or other community activities. Because Clara had already planned to visit relatives that weekend, she did not give the project another thought.

At the end of the school year, it was announced that a new statewide civics curriculum would require each student to participate in a service project of at least ten hours during the coming academic year. Each school could decide for itself how this requirement would be carried out. Because of their positive experiences with the toy drive, the school had decided to work with the local department of social services to arrange a number of volunteer projects to benefit underprivileged and foster children in the community.

Teresa is negatively predisposed to volunteering. When faced with the behavioral choice of volunteering or not, the first thought that comes to her mind is that she does not want to look like a "goody-goody." In other words, the negative considerations concerning the behavior are in the foreground, even though she may also be aware of some reasons why it might be a good idea to volunteer anyway. Teresa views the project in the coming school year with dread; she participates grudgingly, and she and her friends gripe amongst themselves about the "stupid work" they are required to do. At the end of the project, Teresa sighs with relief, "At least I'll never have to do that again!" For Teresa, the obligatory program did ensure that she volunteered, but the resentment that it created reinforced the negative considerations that already played such a strong role in her thoughts. It is unlikely that Teresa will volunteer again in the future.

Clara has few, if any, preconceived notions about volunteering. Unlike Teresa, Clara views the new project simply as "something that I'll have to do for Civics next year." Furthermore, she is actually happy that she will get to leave the school building several times in order to work on the project. While she reads books to children in a shelter, Clara finds that she can use her acting skills to make the children fall on the floor with laughter. In describing her experiences, Clara says, "I've never played to such a fabulous audience before!" In Clara's situation, the original definition of the volunteering experience as "school activity" eventually became supported by perceptions of an "enjoyable experience" and an "artistic challenge." The obligatory program drew her attention to the positive aspects of volunteering. When the children's shelter asked Clara if she would like to work with their summer program as well, Clara response was, "Just try to keep me away!"

The fact that the obligatory experiences that are described above take place within a formal educational context is a crucial point, and any attempt to generalize to other forms of obligatory volunteering should be made with extreme caution. For example, Loder (2001) examines the effects of requiring lawyers to provide a certain number of hours of free legal services to indigent clients. Some argue that pro bono requirements would help lawyers learn to make a habit of giving back to the community in this way, thereby encouraging further donations of time and services (i.e., they would eventually internalize a moral norm of contribution). In contrast, Loder finds that such requirements tend to encourage practicing lawyers to provide only the minimal level of services required, thereby reducing the future contributions of those who were otherwise inclined to make substantial contributions. In the context of law-school, mandatory service requirements did not diminish the future pro bono intentions of those who were already positively inclined to do so. For students who were negatively disposed or neutral toward pro bono work, however, the negative feelings associated with being coerced into providing free legal services dampened their (already slight) intentions to volunteer in the future.

Proposition for research and practice

Future investigations should consider the issues that have been discussed above in a variety of contexts of "obligatory volunteering." In addition to the school-based programs that have been addressed in this article, other contexts could include employee volunteering, "loaned-executive" programs and court-ordered community service. The following are examples of propositions that can be derived from this representa-

tion and that could be tested in future empirical research.

1. Obligatory volunteering experiences can affect the predisposition of individuals toward volunteering.
 - a. The relationship between obligatory volunteer experiences and the predisposition of individuals toward volunteering is affected by the degree of obligation that is involved in these experiences.
 - b. Extremely high levels of obligation are likely to have a negative effect on the relationship between obligatory volunteering experiences and the predisposition of individuals toward volunteering.
 - c. Moderate levels of obligation are likely to have the most positive effect on individuals who have a neutral predisposition toward volunteering or those who are negatively predisposed.
2. The volunteerability of individuals who are positively predisposed to volunteer is higher than that of individuals who are negatively predisposed or of those who have a neutral predisposition to volunteering.
 - a. Volunteerability increases as an individual's predisposition toward volunteering changes from negative to positive.
 - b. Volunteerability decreases as an individual's predisposition toward volunteering changes from positive to negative.
3. Increases in individual volunteerability have a positive effect on the future volunteer supply in society.
4. Decreases in individual volunteerability have a negative effect on the future volunteer supply in society.

References

- Bekkers, R. (2004). *Giving and Volunteering in the Netherlands: Sociological and Psychological Perspectives*. Doctoral Dissertation: Utrecht University (the Netherlands).
- Bell, M. (2001). *Volunteering today and tomorrow. SEAL: The only on-line resources for social economy and law professionals working at the European level*. August 2001. Retrieved 16 Aug 2006 from www.efc.be
- Bringle, R.G. & Hatcher, J.A. (1996). *Implementing service learning in higher education*. *Journal of Higher Education*, 67:2. p. 221-239.
- Corporation for National and Community Service. (2006). *Strategic Plan 2006-2010: Improve lives, strengthen communities, and foster civic engagement through service and volunteering*. Downloaded 22 August 2006 from www.nationalservice.gov.
- De Gruijter, M. & Dekker, F. (2006). *Monitor en evaluatie van het project Vliegende Brigade Maatschappelijke Stage: Deel 1, Behoeftonderzoek*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Ellis, A. (2005). *Active Citizens in Schools: Evaluation of the DFIS Pilot Programme*. London: Institute for Volunteering Research.
- Fetchenhauer, D., Flache, A., Buunk, A.P. & Lindenberg, S. (eds.) (2006). *Solidarity and prosocial behavior: An integration of sociological and psychological perspectives*. New York: Springer.
- Godfrey, P.C. (1999). *Service learning and management education: A call to action*. *Journal of Management Inquiry*. 8:4. p. 363-378.
- Herrmann, J.W. (1999). *Dilemmas of coerced voluntarism: The case of volunteers in hospice*. Paper presented at the 28th Annual Conference of the Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action (ARNOVA). Arlington, Va., 5 November 2005.
- Kahane, R. (1975). *The committed: Preliminary reflections on the impact of the kibbutz socialization pattern on adolescents*. *The British Journal of Sociology*. 26:3. p. 343-353.
- Karr, L.B. (2003). *Keeping an eye on the goals*. *Vrijwillige Inzet Onderzocht*. 1:1, p. 55-62.
- Karr, L.B. & Meijs, L.C.P.M. (2006). *Sustaining the motivation to volunteer*. 2006. p. 157-172 in Fetchenhauer, D., A. Flache, A.P. Buunk, & S. Lindenberg (eds.). 2006. *Solidarity and prosocial behavior: An integration of sociological and psychological perspectives*. New York: Springer.
- Karr, L.B. (2005). *Jongeren en vrijwilligerswerk: een verhaal over motivatie*. *Vrijwillige Inzet Onderzocht*. 2:2, p. 47-56.
- Karr, L.B. & Loenen, M. van., (2006). *Een school voor betrokkenheid; reflectieve en maatschappelijke betekenis van een experimentele sociale leerervaring*. *Vrijwillige Inzet Onderzocht*. 3:1, p. 63-71.
- Kenworthy-U'Ren, A.L. (1999). *Management students as consultants: An alternative perspective on the service-learning "call to action."* *Journal of Management Inquiry*. 8:4. p. 379-387.
- Kuti, E. (2004). *Civic service in eastern Europe and Central Asia: From mandatory public work toward civic service?* *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 33:4, p. 79S-97S.
- Lindenberg, S., Fetchenhauer, D., Flache, A. & Buunk, B. (2006). *Solidarity and Prosocial Behavior: A framing approach*. p. 3-19 in Fetchenhauer, D., A. Flache, A.P. Buunk, & S. Lindenberg (eds.). 2006. *Solidarity and prosocial behavior: An integration of sociological and psychological perspectives*. New York: Springer.
- Lindenberg, S. (2006). *Prosocial behavior, solidarity and framing processes*. p. 23-44 in Fetchenhauer, D., A. Flache, A.P. Buunk, & S. Lindenberg (eds.). 2006. *Solidarity and prosocial behavior: An integration of sociological and psychological perspectives*. New York: Springer.
- Loder, R.E. (2001). *Tending the generous heart: Mandatory pro bono and moral development*. *The Georgetown Journal of Legal Ethics*. 14:2. pp. 459-508.
- McCarthy, A.M. & Tucker, M.L. (2002). *Encouraging community service through service learning*. *Journal of Management Education*. 26:6. p. 629-647.
- McLellan, J.A. & Youniss, J. (2003). *Two systems of youth service: Determinants of voluntary and required youth community service*. *Journal of Youth and Adolescence*. 32:1. p. 47-58.
- Meijs, L.C.P.M. & Voort, J. van der., (2005). *Experimenteren met Service Learning*. *Vrijwillige Inzet Onderzocht*. 2:1. p. 46-55.
- Moon, J. (2004). *A Handbook of Reflective and Experiential Learning: Theory and Practice*. New York: Routledge.
- Roschelle, A.R., Turpin, J. & Elias, R. (2000). *Who learns from service learning?* *American Behavioral Scientist*. 43:5. p. 839-847.
- Russell, I. (2005). *A national framework for youth action and engagement: Report of the Russell Commission*. London: The Stationery Office Limited. Accessed online (21 August 2006) at: www.russellcommission.org/docs/Final_report.pdf
- Salamon, L.M. & Anheier, H.K. (1996). *The Emerging Sector Revisited*. Manchester, UK: Manchester University Press.
- Weber, J. & Glyptis, S.M. (2000). *Measuring the impact of a business ethics course and community service experience on students' values and opinions*. *Teaching Business Ethics*. 4:4. p. 341-358.
- Wilson, J. & Musick, M. (1999). *The effects of volunteering on the volunteer*. *Law and Contemporary Problems*. 62:4. p. 141-167.
- Wilson, J. & Musick, M. (1997). *Who cares?: Toward an integrated theory of volunteer work*. *American Sociological Review*. 62:5. p. 694-713.

Over de auteurs

Cees van den Bos

Cees van den Bos studeerde Opbouwwerk aan de Katholieke Sociale Academie Den Haag, waar hij in 1973 afstudeerde. Van 1974-1977 werkte hij als projectleider bij een Open Jongeren Centrum in Alkmaar. Sinds 1977 is hij directeur van de Vrijwilligerscentrale Arnhem. Tussen 1977-2000 heeft hij zich beziggehouden met de landelijke infrastructuur van het vrijwilligerswerk, eerst als bestuurslid van de Landelijke Vereniging Vrijwilligerscentrales en later van NOV. In 2005 is hij begonnen met promoveren aan de Erasmus Universiteit Rotterdam op 'Vrijwilligerscentrales in internationaal vergelijkend perspectief'.

Dr. Linda Bridges Karr

Linda Bridges Karr is in 2001 op de University of South Carolina (VS) gepromoveerd met haar proefschrift *Association and Organization: An Examination of Issues Relating to Cooperation in the Context of a National Volunteer-Run Membership Organization*. Daarna kwam ze naar Nederland toe in verband met een onderzoeksproject over motivaties en solidariteit, op de Rijksuniversiteit Groningen. Zij is directeur van Bridges-Karr Consultancy, en voert allerlei projecten op het gebied van vrijwilligers en vrijwilligersorganisaties uit, onder andere met CIVIQ (&JOY) en de Rotterdam School of Management.

Dr. Jeffrey Brudney

Jeffrey Brudney is the Albert A. Levin Chair of Urban Studies and Public Service at Cleveland State University's Maxine Goodman Levin College of Urban Affairs. He frequently publishes on management of volunteers and volunteering policy in the United States.

Drs. Nadia Dajani

Nadia Dajani heeft Bedrijfskunde gestudeerd aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Daarna heeft zij als wetenschappelijk medewerker onderzoek gedaan aan de vakgroep Business-Society Management op het gebied van vrijwilligerswerk en maatschappelijk betrokken ondernemen. Momenteel is zij werkzaam bij het ministerie van Justitie.

Raymond Gradus

Raymond Gradus studeerde algemene en bedrijfseconometrie aan de Universiteit van Tilburg en promoveerde eveneens aan deze universiteit. Hij is werkzaam geweest bij het ministerie van Financiën en het ministerie van EZ. Op dit moment is hij werkzaam als directeur Financieel Economische Zaken is op het ministerie van SZW. Daarnaast is hij universitair docent en hoofddocent geweest op de Universiteit van Tilburg en de Erasmus Universiteit Rotterdam. In 2004 is hij benoemd tot parttime hoogleraar Bestuur en Economie van de Publieke en non-profitsector bij de Postgraduate controlersopleiding voor de publieke en non-profitsector van de Vrije Universiteit Amsterdam.

Femida Handy

Femida Handy is an associate professor at the School of Social Policy and Practice at the University of Pennsylvania and at the Faculty of Environmental Studies, York University, in Toronto. She specializes in the study of nonprofit, volunteers, and international NGOs and has received an award for her research. She serves on the editorial boards of the Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, International Journal of Volunteer Administration and the Journal of Community Practice.

Drs. Esther Ten Hoorn

Esther Ten Hoorn studeerde Bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam met als afstudeerrichting Business-Society management. Zij is sinds september 2005 als onderzoeker verbonden aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, waar zij onderzoek doet naar vrijwilligerswerk en management van vrijwilligers.

Drs. Marjet van Houten

Marjet van Houten werkt als senioradviseur van de afdeling Hulpverlening en Participatie bij MOVISIE (voorheen NIZW Sociaal Beleid). Zij studeerde Algemene Sociale Wetenschappen in de richting Vraagstukken van beleid, management en organisatie. In haar werk houdt zij zich bezig met het bevorderen van maatschappelijke participatie van kwetsbare groepen en het bevorderen en borgen van informeel leren.

Dr. Pierre Koning

Pierre Koning is als programmaleider semi-publieke diensten verbonden aan het Centraal Planbureau (CPB) te Den Haag. Hij is in 1998 gepromoveerd als arbeidsecounoom aan de Vrije Universiteit Amsterdam, op onderzoek naar het zoekgedrag van werklozen en werkenden op de arbeidsmarkt. Zijn huidige onderzoeksterrein richt zich op de uitvoering van de sociale zekerheid, veiligheid, zorg en onderwijs. Zijn interesse en expertise richt zich in het bijzonder op de reïntegratie van werklozen en arbeidsgehandicapten.

Drs. Marike Kuperus

Marike Kuperus is als programmamanager verbonden aan het programma Kwaliteitsbeleid in organisaties van MOVISIE (voorheen CIVIQ). Zij studeerde Letteren. Ze heeft onder andere gewerkt bij het CIV, CMC Communicatiemanagement Consultants, Euroforum en de Katholieke Universiteit Brabant. Als programmamanager bij MOVISIE is ze actief op het gebied van organisatiekunde, verenigingsmanagement en ledenband, en klantenbinding.

Drs. Pallas Lam

Pallas Lam studeerde Maatschappijgeschiedenis aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Daarnaast heeft zij een post-doctorale opleiding organisatieadviseur bij SIOO/PAO en marketing A en B van het NIMA gevolgd. Pallas heeft onder meer gewerkt als consultant bij Palet en als landelijke coördinator bij het Netwerk Chinese Vrijwilligers. Daarna werkte zij als adviseur bij CIVIQ en sinds januari 2006 als adviseur bij het College voor Zorgverzekeringen.

Peter van der Loo

Peter van der Loo werkt als directeur voor Zorgbelang Nederland, een brancheorganisatie van regionale patiëntenplatforms. Eerder was hij werkzaam als directeur bij de Nederlandse Volleybalbond en als directiesecretaris bij het automatiseringscentrum van het ministerie van Defensie.

Gertrud Malmersjo

Gertrud Malmersjo is the Research Administrator of the Institute for Volunteering Research. She is currently supporting the team in a number of IVR research project such as 'Risk and volunteering' and 'Annual Membership Return', libraries and archives'. She has a master degree in Sociology from Complutense University, Madrid, Spain.

Drs. Hanneke Mateman

Hanneke Mateman is werkzaam als senioradviseur bij MOVISIE (voorheen CIVIQ). Zij studeerde Klinische en Orthopedagogiek aan de Rijksuniversiteit Leiden. Zij was werkzaam als onderzoeker bij het Centrum Onderzoek Jeugdhulpverlening, jeugdwerkadviseur in Rotterdam en directeur van een Rotterdams adviesbureau voor vrijwillig jeugd- en jongerenwerk. Bij MOVISIE is zij gespecialiseerd in vrijwilligerswerkbeleid, ondersteuning van de infrastructuur en projectleider maatschappelijke stages.

Drs. Monique van der Meulen

Monique van der Meulen is werkzaam als adviseur bij MOVISIE (voorheen CIVIQ). Zij studeerde Algemene Taalwetenschappen aan de Rijksuniversiteit Groningen met een aanvullende opleiding Logopedie en was enige tijd werkzaam in de zorg. Bij MOVISIE houdt zij zich bezig met kwaliteit van processen in vrijwilligersorganisaties en geeft diverse trainingen over organisatieontwikkeling.

Prof. Dr. Lucas C.P.M. Meijs

Lucas Meijs studeerde Bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam waar hij in 1991 afstudeerde. Hij is sinds 1995 parttime universitair docent bij de vakgroep Business-Society Management en is in 2003 benoemd op de bijzondere *leerstoel Vrijwilligerswerk, civil society en ondernemingen* bij de Rotterdam School of Management. Zijn onderzoek richt zich voornamelijk op organisaties die met vrijwilligers werken en die het vrijwilligerswerk willen bevorderen.

Dr. Joëlle Noailly

Joëlle Noailly werkt als wetenschappelijk medewerker bij de Sector Marktwerking van het Centraal Planbureau (CPB). Ze is in 2003 gepromoveerd aan de Vrije Universiteit Amsterdam op een onderzoek naar theoretische modellen voor duurzame ontwikkeling. Bij het Centraal Planbureau is ze betrokken bij onderzoeksprojecten op het gebied van vrije beroepen, onderwijs en kinderopvang.

Angela Ellis Paine

Angela Ellis Paine is Assistant Director at the Institute for Volunteering Research, UK. She has been involved in various pieces of research on and evaluations of volunteering initiatives, including an evaluation of the Department for Education and Skills' Active Citizens in Schools pilot programme. She is also a Visiting Fellow at Centre for Institutional Studies, in the University of East London.

Drs. Wendy Stubbe

Wendy Stubbe werkt als adviseur bij MOVISIE (voorheen CIVIQ). Zij studeerde Bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Bij MOVISIE is zij gespecialiseerd in vrijwilligerswerkbeleid en de lokale ondersteuningsstructuur voor vrijwilligerswerk. Daarnaast is zij werkzaam als wetenschappelijk onderzoeker aan de RSM Erasmus University bij de afdeling Business-Society Management, waar zij werkt aan haar promotieonderzoek.

Mary Tschirhart

Mary Tschirhart is the Director of the Campbell Public Affairs Institute at the Maxwell School of Citizenship and Public Affairs at Syracuse University in the United States. She is an associate professor in the public administration department of the Maxwell School, and teaches courses on management for public and nonprofit organizations. Her recent publications focus on research on volunteering and career patterns, among other topics.

Dr. Aletta Winsemius

Alette Winsemius is als programmamanager verbonden aan het programma Hulpverlening en Activering van MOVISIE (voorheen NIZW). Zij is gepromoveerd op een onderzoek naar het Nederlandse kunstbeleid en werkte als beleidsmedewerkster en leidinggevende bij een landelijke vrijwilligersorganisatie. Bij het NIZW was zij seniormedewerker binnen het programma Vrijwilligers.

Johanna Wolfbauer

Johanne Wolfbauer just finished her PhD on strategy and governance in nonprofit organizations at the Rotterdam School of Management. Before, she held a position as an assistant at the Vienna University of Economics and Business in Austria, where she specialized in the fields of strategic management and governance. Johanna is currently working for a subsidiary of an Asian group in Rotterdam.

Review proces

1. Indienen van een voorstel

Auteurs kunnen op eigen initiatief of op verzoek van de redactie een voorstel voor een artikel indienen bij de redactie. De redactie bespreekt dit voorstel en antwoordt binnen twee maanden door:

1. een afwijzing of
2. het toewijzen van een contactpersoon vanuit de redactie die de auteurs verder zal informeren over de bevindingen/het oordeel van de redactie.

In onderling overleg wordt een tijdpad afgesproken om te komen tot een concept-artikel.

2. Indienen van een (concept-)artikel

Auteurs kunnen op eigen initiatief of op verzoek van de redactie ook direct een (concept-)artikel indienen bij de redactie. De redactie bespreekt dit (concept-)artikel en antwoordt binnen twee maanden door:

1. een beargumenteerde afwijzing of
2. het toewijzen van een contactpersoon vanuit de redactie die de auteurs verder zal informeren over de bevindingen/het oordeel van de redactie, inclusief een tijdpad tot plaatsing.

De redactie kan verzoeken om een grondige herziening van de tekst, waarbij de volgende versie weer als concept-artikel in behandeling zal worden genomen, of tot kleinere herzieningen. In het laatste geval zal daarna tot publicatie worden overgegaan.

De redactie houdt zich recht voor om extern advies te vragen over voorstellen en (concept-)artikelen. De redactie geeft geen garanties met betrekking tot plaatsing. De plaatsbepaling bij de artikelen is onder verantwoordelijkheid van de redactie en wordt niet eerst besproken met de betreffende auteurs van het artikel.

Richtlijnen voor auteurs

Kopij voor ViO bestaat uit vijf onderdelen (per e-mail aanleveren, in Word; lettergrootte 12 punten, regelafstand 1,5)

1. De tekst van het artikel zelf.
2. Een Engelstalige titel en summary (d.w.z. een pakkende samenvatting van circa 100 woorden).
3. Een alfabetisch gerangschikte lijst van publicaties waarnaar wordt verwezen.
4. Een relevante personalia.
5. Figuren met onderschriften. Geef in uw bijdragen aan waar de figuren moeten komen; verwerk de figuren niet in het artikel.

N.B. Alleen 'volledige' kopij kan worden beoordeeld door de redactie.

Eindversies van de artikelen die voor de publicatie geaccepteerd zijn, dienen ook op diskette of per e-mail te worden aangeleverd.

Aanwijzingen voor het artikel zelf

- De maximale lengte van het artikel is tussen 3000 en 5000 woorden, excl. literatuurlijst.
- De tekst links laten lijnen, dus niet uitvullen.
- Gebruik de officiële spelling (Het Groene Woordenboek, 2002).
- Gebruik geen voetnoten en zo min mogelijk eindnoten. Nootcijfers in de tekst tussen blokhaken zetten. Noottekst niet koppelen aan het nootcijfer, maar als 'platte tekst' na het artikel plaatsen.
- Tabellen niet in de tekst plaatsen, maar apart aanleveren. In de tekst aangeven waar de tabellen moeten worden geplaatst. Tabellen niet opbouwen met kolommen, maar met tabs tussen de cijfers.
- Gebruik geen afkortingen (dus geen 'blz.', maar 'bladzijde').
- Schrijf in tekst getallen t/m tien voluit.
- Laat alinea's inspringen.
- Gebruik dubbele aanhalingstekens bij citaten en in andere gevallen enkele aanhalingstekens.
- Voorzie de tekst van tussenkopjes en gebruik geen witregels zonder tussenkopjes.
- Maak duidelijk onderscheid tussen de verschillende tussenkopjes: tussenkopjes van de eerste orde vet, die van de tweede orde cursief.
- Verwijzing van literatuur in de tekst door middel van auteursnaam en jaartal.
- Verwijzing van citaten: auteur, jaartal en paginanummer.

Titelbeschrijving/literatuurlijst

Gebruik de volgende wijze van titelbeschrijving (conform APA-richtlijnen):

Hollander, S.J. van den (1985). *Verzuiling in de twintigste eeuw*. Utrecht: Uitgever.

Toorts, A.B. (1994). 'Top ten' strategic goals: A new approach to the classification of female occupations. *American Journal of Home Management*, 30, 107-121.

