

Vrijwilligersmanagement in het kwadraat: omgaan met ‘home’ en ‘host’ organisaties

Inleiding

Maatschappelijke organisaties weten het al lang: Vrijwillige energie komt steeds meer uit nieuwe bronnen zoals bedrijven, scholen en sociale diensten. Deze nieuwe bronnen kenmerken zich vooral door een koppeling met

- andere bezigheden in de agenda (koppeltaken-vrijwilligers, zoals werknemers-vrijwilligerswerk, maatschappelijke stage-vrijwilligerswerk, familie-vrijwilligerswerk, vrijgezelle-vrijwilligerswerk of volun-tourism)
- andere organisaties in de samenleving ([derde partij betrokkenheid](#) omdat er naast de vrijwilliger en de maatschappelijke organisatie ook een andere organisatie betrokken is).

Vooral de vormen waarbij derde-partijen echt tijd beschikbaar kunnen stellen door hun leden, leerlingen, uitkeringsgerechtigden te ‘dwingen’ vrijwillige energie te produceren worden steeds relevanter. Dit is wat Hustinx, Meijs en Ten Hoorn in de SCP studie ‘Vrijwilligerswerk in Meervoud’ [‘Geleid Vrijwilligerswerk’](#) hebben genoemd.

De grote uitdaging van de nieuwe bronnen is dat de vrijwillige energie door een vrijwilligersmanager bij een andere organisatie wordt gerekruteerd dan waar deze wordt ingezet. Er is dus sprake van een *home*-organisatie met werknemers, leerlingen, mensen die op vakantie willen of die willen daten (een achterban) en van een *host*-organisatie waar al deze energie wordt omgezet in bijvoorbeeld uitje-vrijwilligerswerk, klus-vrijwilligerswerk of penningsmeester-vrijwilligerswerk. En omdat er twee organisaties bij betrokken zijn, zijn er ook twee vrijwilligersmanagers die zich tegen de vrijwilliger aan bemoeien. Twee vrijwilligersmanagers die met elkaar een relatie (zouden moeten) hebben. Die relatie staat centraal in deze bijdrage.

Vier vormen van vrijwilligersmanagement

Jeff Brudney van de University of North Carolina (Wilmington) en ik werken al een tijdje aan een [conceptualisering van vrijwillige energie](#) als de ruwe grondstof die door vrijwilligersmanagers wordt omgezet in vrijwilligerswerk. Dat betekent dat er twee te onderscheiden processen zijn van 1) rekrutering van vrijwillige energie en 2) plaatsing in vrijwilligerswerk.

Traditioneel vallen deze twee processen samen in één vrijwilligerscoördinator van een vrijwilligersorganisatie. Deze vrijwilligerscoördinator rekruteert vrijwillige energie ofwel intern bij ‘bekende’ mensen die bij de eigen organisatie actief zijn (achterban), zoals bijvoorbeeld in sportverenigingen of patiëntenorganisaties, ofwel extern bij ‘onbekende’ mensen die uit de bredere samenleving kunnen komen (zie de bovenste twee matrix-cellen van figuur 1). Voor deze uitdagingen van “leden-management” en “programma-management” hebben meerdere auteurs modellen ontwikkeld (zie bv dit [overzicht](#)).

Nieuw is dus het idee van een dubbele management positie waarbij vrijwilligers te maken hebben met een ‘home’- en een ‘host’-vrijwilligersmanager. Wederom is er een ‘home’-manager die de te rekruteren vrijwillige energie intern kan aanboren bij de ‘achterban’ van zijn organisatie (het ‘uitzend’-model) en een ‘home’-manager en organisatie die meer werkt met een concept om daarmee extern en breed in de samenleving energie te rekruteren (het ‘bemiddeling’-model). Mooie

Nederlandse voorbeelden zijn NLDoet, Present, Laluz, Nederland care maar er zijn ook meer algemene vormen zoals familie-vrijwilligerswerk, voluntourism en vrijgezelle-vrijwilligerswerk die iedere vrijwilligersorganisatie kan inzetten.

PLAATSING (vrijwilligerswerk)	Rekruterings (vrijwillige energie)		
		Intern (in de eigen organisatie)	Extern (uit de brede gemeenschap)
	Intern (in de eigen organisatie)	“leden-model” zoals in sportverenigingen	“programma- model” zoals in dienstverlenende organisaties
Extern (in een andere organisatie)	“Uitzend-model” zoals bij werknemersvrijwilligerswerk of maatschappelijke stage	“bemiddeling-model” zoals bij Present, Vrijwilligerscentrales of voluntoursim	

(Meijs en Brudney, in ontwikkeling)

Het uitzend-model en het bemiddeling-model hebben een paar kenmerkende verschillen. Als eerste de relatie tussen organisatie en vrijwilliger. In het uitzend-model heeft de home-vrijwilligersmanager een doorgaande relatie met de vrijwilliger. Bij de rekrutering is dat een groot voordeel omdat de vrijwilligersmanager simpel de hele achterban kan bereiken en goed kan inschatten wat ze willen en kunnen. Om het simpel te zeggen, de oproep kan op een gecontroleerd intranet. Nadeel van de doorgaande relatie is natuurlijk wel dat de home-manager er echt mee geconfronteerd zal worden als de vrijwilliger een vervelende ervaring heeft. In het bemiddeling-model is er juist sprake van een bijna eenmalig contact tussen de home-vrijwilligersmanager en de vrijwilliger. Daar is juist de rekrutering een grote uitdaging omdat de vrijwilligersmanager niet weet waar te beginnen met het benaderen van mensen. Om het simpel te zeggen, de oproep moet op het ongecontroleerde internet. Voordeel is natuurlijk wel dat de bemiddelaar de vrijwilliger waarschijnlijk nooit meer zal zien en dus minder last heeft van slechte ervaringen.

Het tweede kenmerk gaat om de gewenste ‘opbrengst’ aan de kant van de vrijwilliger. In het uitzend-model wordt de gewenste opbrengst voor de vrijwilliger door het vrijwilligerswerk mede bepaald door de home-organisatie. De middelbare school of universiteit zal willen dat de leerling er iets van leert en het bedrijf zal een verbetering willen het imago van het bedrijf of dat medewerkers beter gemotiveerd zijn. Deze gewenste opbrengsten komen nog eens naast of bovenop die van de vrijwilliger zelf. Het zal duidelijk zijn dat deze extra complexiteit niet speelt in het bemiddeling-model. Maar daar speelt dan soms weer dat de home-vrijwilligersmanager bij het rekruteren van de energie niet realistische beelden schetst van het vrijwilligerswerk. Zo zijn er rondom voluntourism voldoende verhalen, zeker bij commerciële bemiddelaars, over vrijwilligers die op pad gestuurd worden met [verwachtingen](#) en een functieomschrijving gekregen van de home-organisatie (de commerciële bemiddelaar) die de host-organisatie (de organisatie in het andere land) niet waar kan maken.

Deze spannende nieuwe ontwikkeling geeft nieuwe additionele werkzaamheden voor zowel de ‘home’- als ‘host’-vrijwilligersmanager en vraagt natuurlijk ook om andere competenties. Daarom staan de home- en host-manager en hun onderlinge relatie in verschillende contexten op onze onderzoekagenda voor de komende 5 jaren met bijvoorbeeld vragen zoals:

	Home-manager	Host-manager
Algemeen	Wat zijn de kosten en baten van de investeringen van de home-organisatie met betrekking tot de opbrengsten van de home-vrijwilligers voor de home-context?	Wat zijn de kosten en baten van de investeringen van de host-organisatie met betrekking tot input van vrijwillige energie die home-vrijwilligers komen leveren?

		<p>Hoe kan een host-manager omgaan met ‘ongewenste’ eisen van de home-organisatie indien er sprake is van een tekort aan vrijwilligers?</p> <p>Hoe kan de host-manager draagvlak creëren in de eigen organisatie (ook bij de traditionele vrijwilligers) voor deze nieuwe vrijwilligers?</p>
Uitzend-model	<p>Wat zijn de beperkingen die de home-organisatie oplegt aan het vrijwilligerswerk dat gedaan mag worden naar bijvoorbeeld het type medewerker of student?</p> <p>Wat zijn de beperkingen die de home-organisatie oplegt aan het vrijwilligerswerk dat gedaan mag worden naar bijvoorbeeld de ontvangende organisatie?</p> <p>Wat is de druk die de home-organisatie legt op de ‘leden’ om vrijwillige energie te leveren?</p> <p>Wat is het instrumentele doel van de home-organisatie?</p>	<p>Hoever moet de host-manager meegaan in de beperkingen en eisen van de host-organisatie?</p> <p>Hoe moet de host-manager omgaan met het machtsverschil met bijvoorbeeld een bedrijf als home-organisatie?</p>
Bemiddeling-model	<p>Wat is het ‘koppelteken’ waarmee de bemiddeling wordt gedefinieerd?</p>	<p>Hoe kan een host-organisatie zelf een bemiddeling-model ontwikkelen zonder daarvoor een tweede manager nodig te hebben?</p> <p>Hoe ga je om met home-vrijwilligers die irreële verwachtingen, cq een slechte voorbereiding, hebben meegekregen van de host-organisatie?</p>

Najaar 2017 doen we in samenwerking met PEP Den Haag een verkennend onderzoek naar de relatie tussen de home- en host-manager in het werknemersvrijwilligerswerk door beide managers in gezamenlijke focusgroepen bij elkaar te brengen. Voor de resultaten daarvan, blijf ons kennislabs ‘maatschappelijke betrokkenheid’ volgen.

Lucas Meijs