

Bezoekadres

Riviermarkt 2
2513 AM Den Haag
info@pepdenhaag.nl
www.pepdenhaag.nl

Omgaan met derde partijen

Competenties voor vrijwilligerscoördinatoren



PEP heeft in samenwerking met prof. dr. Lucas Meijs (Hoogleraar Strategische Filantropie en Vrijwilligerswerk) focusgroepen georganiseerd om nieuwe managementcompetenties van vrijwilligerscoördinatoren in kaart te brengen. Dit naar aanleiding van de ontwikkeling dat zogenaamde derde partijen steeds vaker een rol spelen in het vrijwilligerswerk. Het 'traditionele' vrijwilligerswerk waarbij het belang van de vrijwilliger en de ontvangende organisatie centraal staat, gaat veranderen doordat er tegenwoordig steeds meer wordt gewerkt met een derde belanghebbende partij die vrijwilligers werft en 'zendt'. Een zendende partij kan bijvoorbeeld het UWV zijn of een school die maatschappelijke stages (MaS) verricht, maar eveneens SZW in het kader van de tegenprestatie.

In de oude situatie ging het om boeien van vrijwilligers in termen van bereidheid, het binden van vrijwilligers in termen van bekwaamheid en het behouden van vrijwilligers in termen van beschikbaarheid. Daarbij is het aan de vrijwilligerscoördinator om op zoek te gaan naar de juiste match tussen deze organisatorische dieldeling en de wensen van de vrijwilliger. Met andere woorden; de vrijwilligerscoördinator staat hierbij alleen aan het stuur en is de matchmaker.

Voorwoord



Echter, in de nieuwe situatie zien we andere vormen van vrijwilligerswerk waarbij de relatie tussen de vrijwilligerscoördinator en de vrijwilliger niet langer lineair van aard is. Dit wil zeggen dat er derde partijen betrokken worden, waarbij in de praktijk de inbreng van de vrijwilligerscoördinator en de inbreng van de vrijwilliger beïnvloed worden door een zogenaamde zendende partij. De implicatie hiervan is dat de derde partij een instrumentele doelstelling hanteert: scholing van jongeren via de MaS, van bijstand naar vrijwilligerswerk voor de SZW, etc. Het idee dat inzet vanuit een derde partij kan leiden tot structurele inzet vanuit het individu lijkt (vaak) niet op te gaan. Immers, de vrijwilliger wordt vanuit de derde partij gestuurd en krijgt binnen die functionele inzet een taak toebedeeld, bijvoorbeeld schilderen tijdens NLdoet. Na deze eenmalige inzet is de vrijwilliger minder geneigd terug te komen, want de eenmalige taak hoort niet bij de structurele functies van de organisatie. Of de vrijwilliger is relatief moeilijk te binden omdat deze zelf ergens anders voor gekozen heeft. In die zin kan vermoed worden dat de inzet van derde partijen niet leidt naar meer structurele vrijwillige inzet door dezelfde vrijwilligers (misschien wel andere vrijwilligers van de zendende organisatie bijvoorbeeld als een lint-inzet), maar wel problemen met zich meebrengt voor de taakindeling van de vrijwilligerscoördinator en als dusdanig de ontvangende partijen onder druk kan zetten.

De vraag die binnen het onderzoek aan bod kwam, was die naar de ervaringen van de deelnemende vrijwilligerscoördinatoren met het werken met derde partijen. Hoe gaan zij om met de veranderingen van de lineaire relatie, welke kansen en valkuilen zien zij voor het vrijwilligerswerk en hoe geven zij daar vorm aan binnen hun organisatie? Kortom, wat heeft een vrijwilligerscoördinator nodig aan managementcompetenties om de opkomst van derde partijen optimaal te gebruiken ten behoeve van de vrijwillige inzet in het algemeen en de organisatiedoelstellingen in het bijzonder?

Onderzoeksopzet

Er zijn drie focusgroepen georganiseerd met in totaal 15 deelnemers. Voorafgaand aan het gesprek werd door prof. dr. Lucas Meijs een uiteenzetting gegeven over de hierboven beschreven veranderingen in het vrijwilligerswerk. De keuze voor het werken met focusgroepen wordt gerechtvaardigd door de nieuwheid van het thema en het gegeven dat een focusgroep mensen beweegt tot het delen van percepties, ideeën, meningen en ervaringen met betrekking tot het thema. Door de groepsaanpak motiveren en beïnvloeden de deelnemers elkaar, waardoor er diepte ontstaat in de opvattingen en ervaringen. In die zin is het een open gesprek geweest waarbij slechts de eerste vraag vaststond. Van daaruit werd er een uur gedebatteerd en gediscussieerd over het thema.

Uitkomsten

Vanuit de analyse van de focusgroepen kunnen enkele strategieën benoemd worden die vrijwilligerscoördinatoren kunnen inzetten bij het werken met derde partijen.

- **Capaciteit bepalen vanuit vraag, niet vanuit aanbod**

De eenmalige inzet van (groepen) vrijwilligers vergt een organisatie die in principe afstaat van het traditionele lineaire organiseren van vrijwilligerswerk. Wanneer daarbij komt dat de inzet aanbod-gestuurd is door een derde partij, staan door het functionele karakter de mogelijkheden vaak veraf van de dagelijkse bezigheden van de ontvangende organisatie. Dit betekent dat er een taak bijkomt. Hierdoor is het van belang dat u eerst in kaart brengt wat de organisatiecapaciteit is voor het ontvangen van groepen en dat u helder heeft welke taken verricht kunnen worden door de groepen. Onder organisatiecapaciteit verstaan we dan verschillende bronnen van de ontvangende organisatie: mensen voor de begeleiding, tijd voor de begeleiding, voldoende taken om uit te voeren, de mogelijkheden om het werk voor de groepen prettig te maken en de middelen die daartoe nodig zijn. Als deze capaciteiten in beeld zijn gebracht, kan ingeschat worden hoeveel en welke groepen wenselijk zijn voor ontvangst.

Met de bepaling van de vraag kan de vrijwilligerscoördinator een gesprek aangaan met een zendende partij. Wat nodig is, is dat in kaart wordt gebracht wat de zender wil bereiken met het sturen van vrijwilligers. Immers, de zendende partij heeft hier uiteraard al bij stilgestaan voor ze de vrijwilligerscoördinator contacteerden. De wensen en verwachtingen boven tafel krijgen, is dan een mooi startpunt van de

samenwerking. Wanneer de doelen van de zender aansluiten bij de capaciteiten van de ontvanger, is er een match!

• **Het inventariseren van afgebakende klussen**

Om niet overvallen te worden door een vraag die ogenschijnlijk goed voor het imago is en veel extra handen oplevert, doet men er goed aan om van tevoren afgebakende klussen te inventariseren. Welke klussen kunnen door grotere groepen opgepakt worden, welke door mensen met relatief weinig bekwaamheid en welke door mensen met relatief weinig bereidheid? Het afbakenen van de klussen kan inzicht bieden in de ontvangerscapaciteit, de bronnen die daar voor nodig zijn, de verwachtingen over de gezonden vrijwilligers etc. Het uitgangspunt dient te zijn: Goed begonnen is half gewonnen. Ook zorgt dit voor een stevige onderhandelingspositie. Het is aan de zender om te toetsen of de vrijwilligers kunnen voldoen aan de vereisten.

Omgekeerd dient de zender goed helder te hebben wat de doelstellingen zijn. Als het bijvoorbeeld om MaS gaat zijn die duidelijk. Maar gaat het bijvoorbeeld om een bedrijf, dan is dit minder eenduidig. Wil iedere werknemer deze klus wel oppakken? Schrikt de doelgroep van de ontvangende partij niet af? Is het de bedoeling een hele dag te klussen, of dient er ook ruimte te komen voor reflectie? De centrale vragen zijn hier: Wat zijn de verwachtingen van de werknemers en het bedrijf? Hoe moet die dag eruit komen te zien? Is het klusje klaren en naar huis toe of...?

• **Investeer in contact, vanaf het begin**

Opvallend is dat de zendende partij relatief weinig contact heeft met de ontvangende partij, en omgekeerd. Er wordt een groep aangeboden en men moet dan als ontvanger aan de slag met die groep. Of men heeft een grote klus liggen en een zendende groep moet deze dan maar oppakken. Dit heeft als gevaar dat de wederzijdse verwachtingen niet goed op elkaar afgestemd worden. Daardoor kan het ook zijn dat de vrijwillige inzet niet optimaal gebeurt door te weinig voorkennis van de te ontvangen groep of van de plek waar het vrijwilligerswerk gebeurt. Aan te raden valt om ook bij groepen met een intake te werken vergelijkbaar met het intakegesprek met een reguliere vrijwilliger. Bij bedrijven of andere partijen met een stap eerder door het te vergelijken met een sollicitatie.

Een intakegesprek voor groepen, of een sollicitatiegesprek voor zendende partijen, kan plaatsvinden volgens een vast format. Hierbij kunnen beide partijen elkaar bevragen over de doelstellingen, de verwachtingen, de gewenste resultaten, wederzijdse afspraken, het profiel van de organisatie en potentiële vrijwilligers etc. Maar ook over de doelgroep van de maatschappelijke organisatie en de winstverwachtingen van de zendende organisatie. Kan iedereen uit het bedrijfsleven zomaar helpen in een daklozencentrum? En is binnen een daklozencentrum teambuilding op zijn plaats? Kortom, bij een intakegesprek en periodiek contact kunnen de eerste twee tips vorm krijgen. Bezint eer ge begint.

• **Het vermijden van dominantie**

Wanneer de capaciteiten in kaart zijn gebracht, kan men overgaan tot gesprekken. Aan te raden is om de vraag op het aanbod af te stellen. Dit kan in twee richtingen. Een maatschappelijke organisatie kan voor een klus een groep nodig hebben, net zoals een bedrijf in het kader van teambuilding werknemers vrijwilligerswerk wil laten doen. Als de doelstellingen van beide partijen helder zijn, kan men kijken hoe deze aan elkaar kunnen worden gekoppeld. Hierbij dient vermeden te worden dat er een machtsverschil ontstaat; beide partijen dienen gelijkwaardig op te treden. Belangrijk is om te vermijden dat een van beide partijen 'blij moet zijn' met de inzet van de ander. Beide partijen moeten er blij van worden. Dan is de kans groot dat de vrijwilligers dat ook worden.

Gezien de mogelijke dominantie van de zendende partij omwille van diens 'goedheid' en in veel gevallen het 'kapitaal', is het van belang de eigenlijke selectie door de ontvangende partij te laten doen. Dit kan eventueel op basis van profielen die werden besproken tijdens de intake. Het is niet wenselijk om blind potentiële vrijwilligers te ontvangen, aangezien deze eventueel extra begeleiding nodig hebben en dus druk op de organisatie kunnen geven. Overigens geldt hier hetzelfde als bij meer traditionele vormen van inzet; ook de vrijwilliger moet er iets aan hebben!

• **Verwachtingsmanagement**

Het is voor vrijwilligerscoördinatoren van belang te investeren in het managen van de verwachtingen. Uiteindelijk moet de inzet beide partijen ten goede komen en

bijdragen aan het behalen van de organisatiedoelstellingen aan beide kanten. Het gaat dus verder dan een simpele match tussen vraag en aanbod. Er zitten immers vrijwilligers tussen die vaak niet in het gehele onderhandelingsverhaal tussen zender en ontvanger zijn meegenomen. Dat in zo'n proces ruis kan ontstaan, is te begrijpen. Wees dus realistisch in wat beide partijen kunnen verwachten en wat de mogelijke opbrengsten zijn. Dit kan opgevangen worden door bijvoorbeeld te werken met overeenkomsten of raamwerken waarbinnen gewerkt wordt. Verder is het aan te raden tijdens de vrijwillige inzet evaluatiemomenten in te lassen, zeker wanneer deze een regelmatig patroon vertoont zoals bij MaS of de tegenprestatie. Immers, de kans bestaat dat wanneer het zenden een feit is, de contacten verwateren. Hierdoor is het enerzijds niet mogelijk feedback te geven op de kwaliteit van de inzet, anderzijds kan de zender niet toetsen of de vooropgestelde doelstellingen en bijhorende verwachtingen behaald (kunnen) worden.

Ook intern is verwachtingsmanagement aan te raden. Besturen van maatschappelijke organisaties kunnen de neiging vertonen zich vanwege allerlei voordelen te verbinden aan bedrijven of andere zendende partijen. Het afwegen van de bestuurlijke voordelen tegenover de mogelijke nadelen voor de dagelijkse werking met betrekking tot vrijwilligers, is belangrijk. Indien het opzetten van eenmalige extra taken ten koste zou gaan van de traditionelere vormen van inzet, doet men er goed aan een kostenbatenanalyse te maken die verder gaat dan de voordelen verbonden aan samenwerking. Transparant communiceren en het maken van de nodige afwegingen is dan een interne noodzaak.

Als laatste moet ook de vrijwilligerscoördinator zelf de verwachtingen helder hebben. Het is niet zo dat eenmalige klussen door groepen per definitie leiden tot meer structurele inzet op de langere termijn. Wanneer dit idee zou leven – al dan niet op bestuurlijk niveau – kan men hier van tevoren op ingrijpen. Immers, de vrijwilligers die gezonden worden of zich zoals in het geval van NLdoet vrijwillig aanbieden, doen die klus waarschijnlijk vanuit een motivatie op een activiteitsniveau dat weinig tot niets van doen heeft met de dagelijkse vrijwillige inzet die door de ontvangende organisatie wordt aangeboden. Eenmalige inzet voor het schilderen van een gebouw van een organisatie waar mensen met een verstandelijke beperking verzorgd worden, is iets heel anders dan het vervullen

van taken die intensief contact met de doelgroep behoeven. Dit wil niet zeggen dat er binnen gezonden groepen geen potentiële vrijwilligers zitten. Laat deze veronderstelling echter niet leidend zijn in het aanbieden van groepsklussen; focus op de taken.

• Vrijwilligerswerk is niet gratis

Dat vrijwilligerswerk vrijwillig is, wordt wel eens vergeten. Voor mensen die gestuurd worden voor een eenmalige klus is dit minder het geval en de structurele potentie van hun inzet is dan ook minimaal. Voor alle anderen is en blijft vrijwilligerswerk vrijwillig, ook al kan daar enige dwang op zitten. De keuze voor de organisatie kent minder tot geen dwang tegenover het verleid worden tot. Naast dat vrijwilligerswerk vrijwillig is, lijkt men te vergeten dat het ook vrijblijvend is. Dat men zich aan afspraken dient te houden is wenselijk en zelfs logisch: the show must go on. Echter, het is aan de organisatie om de vrijwilliger op dusdanige wijze te motiveren dat vrijwilligers zich aan de afspraken willen houden. Dit kan tijd en geld kosten, want vrijwilligerswerk is niet gratis. Als ontvangende partij doet u er goed aan dit niet alleen van tevoren helder te hebben, maar hierover ook te communiceren met de zendende partij. Dit ligt in het verlengde van het verwachtingsmanagement, maar kan ook meer inzichten opleveren met betrekking tot de kosten van de inzet. Waarom zou de zendende partij daar geen (financiële) verantwoordelijkheid voor dragen?

• Win-win-win

Wanneer een ontvangende organisatie zendingsverzoeken ontvangt, mag deze daar best voorwaarden aan verbinden. Immers, de zendende partij zou niet zenden als dit geen doel diende en dus bepaalde voordelen met zich meebrengt. U mag daar als ontvangende organisatie ook gerust profijt aan hebben, los van het geschilderde gebouw. Voor kwetsbare mensen die verleid worden tot vrijwilligerswerk ligt dit moeilijk, maar bij groepen is dat anders. Als u met bedrijven gaat samenwerken, of met scholen, mag u meer voordelen hebben dan simpelweg de geklaarde klus. Denk aan materialen, middelen, munten en mensen. Binnen het kader van maatschappelijke betrokkenheid is dat een mooie wederkerigheid. Uiteindelijk moet de inzet leiden tot een win-win-winsituatie.



• Rugzakvrijwilligers

Mensen die vanuit een kwetsbare positie worden doorverwezen naar de organisatie om vrijwilligerswerk te doen hebben vaak een rugzakje. Om hen een geschikte plaats te bieden is er behoefte aan begeleiding, waarschijnlijk intensiever dan bij andere vrijwilligers. De eerste stap is natuurlijk bepalen of er taken zijn die gedaan kunnen worden door rugzakvrijwilligers, net zoals bij iedere andere potentiële vrijwilliger de vraag gesteld moet worden naar bereidheid (wat wil je doen) en bekwaamheid (wat kan je doen). Vervolgens kan men er aan denken om iemand af te vaardigen – een medewerker of getrainde vrijwilliger – die binnen de organisatie met deze doelgroep aan de slag gaat. Maar denk er ook aan om dat gewoon te vragen van de zendende organisatie. Door begeleiding apart te benoemen vermijdt men druk op de dagelijkse werkzaamheden. Ook is het handig de klussen voor deze doelgroep van tevoren in kaart te brengen, want rugzakvrijwilligers inzetten zoals reguliere vrijwilligers (vaak met minder afgebakende taken) is in eerste instantie waarschijnlijk nog een brug te ver. Als laatste kan men groeistrategieën bedenken. Deze groep gaat waarschijnlijk voor langere tijd als vrijwilliger aan de slag. Indien u hen gedegen meeneemt, oog hebt voor de (on)mogelijkheden van competentieontwikkeling en geschikte begeleiding biedt kunt u daar mogelijks structurele inzet uit putten. Niet alleen helpt u zo de organisatie verder op de langere termijn, u draagt ook nog eens bij aan de ontwikkeling van een kwetsbare medeburger. In termen van het nemen van maatschappelijke verantwoordelijkheid een zeer grote opbrengst!

• Werk samen met andere organisaties

Het kan gebeuren dat gezonden vrijwilligers niet aan het juiste adres zijn. Laat u als organisatie daar niet door ontmoedigen. Sterker nog, zoek ook daar naar een win-win-winsituatie. Er zijn waarschijnlijk voldoende redenen te bedenken waarom u bepaalde (groepen) vrijwilligers systematisch geen taak kunt aanbieden. Ga op zoek naar een organisatie die de tegengestelde behoefte heeft. Dit wil zeggen, vrijwilligers die u niet kunt ontvangen, kunnen misschien net de doelgroep zijn waar andere organisaties naar op zoek zijn en vice versa. Zo'n samenwerkingsverband bewaart en faciliteert de vrijwillige energie en kan daardoor zeer waardevol zijn.

Tot slot

Ook met deze adviezen blijft het besturen van een vrijwilligersorganisatie een uitdaging. Naar aanleiding van gesprekken die PEP voert met bestuurders, zijn er verschillende kennisproducten ontwikkeld die u verder kunnen helpen. Voor organisaties in Den Haag zijn deze gratis.

www.pep-ebook.nl/vitaliteitsscan

Doe de vitaliteitsscan, en de voor u relevante paragrafen komen te voorschijn.

www.pep-scan.nl

Doe de scan en kom erachter of u in aanmerking komt voor persoonlijke bestuurscoaching.

www.pepdenhaag.nl/e-learning

Voor uzelf, of de vrijwilligers in uw organisatie.