

2. *Het organiseren van werknemersvrijwilligerswerk in non-profit-organisaties: een praktische benadering*

Nu bedrijven zich steeds meer aangemoedigd voelen om hun tijd en expertise te doneren in plaats van geld, en het geefgedrag hiermee verschuift, moeten non-profitorganisaties hierop inspelen en effectieve programma's ontwikkelen.

Zeker voor grote bedrijven geldt dat het niet meer de vraag is of ze aan MBO doen, maar wat ze doen. Door dit toenemend aanbod vanuit bedrijven en de veranderde rol van de overheid in onze samenleving, gaan steeds meer non-profitorganisaties (NPO's) zich bezighouden met het inbedden van MBO-activiteiten vanuit bedrijven in hun organisatie. Gezien de variëteit en complexiteit van het aanbod van MBO, zeker als het gaat om werknemersvrijwilligerswerk door bedrijven, is het belangrijk dat NPO's goed nadenken over wat zij met het inzetten van de resources vanuit het bedrijf willen bereiken. Effectieve programma's bij NPO's zijn belangrijk, juist om ervoor te zorgen dat de bijdragen vanuit bedrijven ook hun onderliggende missie dienen en niet alleen het uitgesproken of vermeende belang van het bedrijf. Rondom het vraagstuk over het organiseren van MBO door NPO's is nog maar weinig (wetenschappelijk) onderzoek gedaan. Gebaseerd op eigen onderzoek geeft deze bijdrage kort weer wat drie overwegingen kunnen zijn bij het ontwikkelen van dergelijke MBO-programma's binnen NPO's.

Selecteren van partners

SELECTIE VAN PARTNERS

Met welk bedrijf ga ik wel samenwerken, en met wie niet?
 Hoe zorg ik dat er een goede balans is tussen de belangen van het bedrijf en de belangen van mijn organisatie?
 Wat is de fit van mijn organisatie met het bedrijf?
 Wat zijn de gevolgen van het kiezen voor deze partner en voor het uitsluiten van andere partners?

De eerste overweging is het selecteren van samenwerkingspartners. Met andere woorden: met wie ga ik als NPO wel samenwerken en met wie niet? Ten eerste zijn er de kansen en uitdagingen met betrekking tot associatie. Oftewel; potentiële effecten die voortvloeien uit het feit dat de NPO zal worden geassocieerd met de partner (het bedrijf). Uit onderzoek blijkt dat het belangrijk is dat er op een of andere manier een *fit* is tussen de partners.

Met andere woorden, er moet een logische connectie zijn tussen wat de NPO doet en wat het bedrijf doet (*business fit*), de activiteit die samen uitgevoerd wordt, moet logisch worden gevonden (*activity fit*) of er moet een logische connectie zijn op bekendheid (*familiarity fit*). Als dat zo is, kan de samenwerking met het bedrijf ten goede komen aan de reputatie van de NPO, doordat de consument (of donor) een versterking van het 'merk' ziet door de samenwerking. Dit geeft bovendien het signaal af dat de NPO blijkbaar goed werk doet, want waarom zou een bedrijf met een sterk merk anders met hen samenwerken? Dus de organisatie krijgt een grotere legitimiteit en dit kan tot gevolg hebben dat er ook andere (nieuwe) donoren worden aangetrokken.

In de praktijk blijkt dat de meeste NPO's worden benaderd door bedrijven en niet andersom. Enerzijds heeft dit tot gevolg dat er niet altijd bewust wordt nagedacht over de voor- en nadelen van deze specifieke partner.

Anderzijds neemt het bedrijf veelal een dominante rol aan in de samenwerking. Zo blijkt dat het bedrijf vaak veel invloed uitoefent op wat voor vrijwilligersactiviteiten ze ontplooiën bij een NPO, wanneer dat gebeurt en op welke voorwaarden. Activiteiten die wellicht niet altijd effectief zijn voor de NPO. Zo zijn er voorbeelden van

NPO's die de kamers van hun cliënten 3 keer per jaar hebben laten verven, omdat bedrijven verven 'leuk' vinden en het gemakkelijk te organiseren is. Uiteraard is er altijd een donorafhankelijkheid die invloed heeft op wat NPO's wel en niet kunnen doen met de bronnen die zij krijgen. Maar belangrijk bij het selecteren van de partner is dat men duidelijk aangeeft wat de NPO nodig heeft. Immers, elk bedrijf met een actief MBO-beleid wil (maatschappelijke) impact hebben. Dus een 'nutteloze' dag is niet de bedoeling. Daarnaast blijken NPO's zich niet altijd bewust te zijn van de mogelijke gevolgen van het kiezen van de ene partner boven de andere: de keuze voor een bedrijf kan de reputatie aantasten van de NPO of kan een ander bedrijf uitsluiten. De kans blijkt namelijk relatief klein dat concurrerende bedrijven dezelfde NPO's ondersteunen. NPO's die zich wel bewust zijn van dergelijke gevolgen, kiezen vaker voor een proactieve aanpak waarin ze actief zoeken naar partners die passen bij hun eigen doelen en behoeftes, zoals tijd of specifieke vaardigheden.

Vervolgens is belangrijk dat er nagedacht wordt op welke termijn er wordt samengewerkt. Is het voor de NPO effectief om bijvoorbeeld veel korte projecten te doen of is het nodig om naar meer langdurige samenwerkingsverbanden te zoeken? Zou de NPO met één bedrijf samen moeten

Langetermijn- versus kortetermijnprojecten

► CONCRETE OVERWEGINGEN

Bestaat onze samenwerking uit kortetermijnprojecten of langetermijnprojecten? Zouden we met één bedrijf samen moeten werken voor de langere termijn, of juist met veel verschillende bedrijven samenwerken om ons te richten op de korte termijn?

werken of met veel verschillende bedrijven? Of juist een combinatie van een intensief traject op langere termijn met een of twee bedrijven, of juist allemaal kortdurende projecten met veel verschillende bedrijven? Dit is natuurlijk afhankelijk van wat een NPO wil bereiken met de samenwerking met het bedrijf. Het organiseren van veel korte/kleinere projecten kan bijvoorbeeld goed werken om de kwantiteit van de diensten uit te breiden of veel (nieuwe) mensen binnen een korte tijd kennis te laten maken met de doelgroep, de achterliggende sociale problematiek of de organisatie. Bovendien is het ‘snel’ geld verdienen, gemakkelijk op korte termijn een aantal middelen verzamelen of lokale media-aandacht door een simpele actie met de bakker, zoals “koop een brood, doneer een brood.”

Zo kan kortetermijnsamenwerking ook uitermate geschikt zijn om bijvoorbeeld uitjes te organiseren met de doelgroep, leuke spelletjesmiddagen of kleine onderhoudsklassen. In praktijk zijn veruit de meeste projecten gericht op de korte termijn en gebaseerd op eenmalige kleine activiteiten, terwijl de meeste organisaties aangeven toch een meer langetermijnbetrokkenheid te wensen. Langetermijnprojecten zijn meer geschikt voor doelstellingen die een langdurige relatie tussen de vrijwilliger en de organisatie, de medewerker of de doelgroep vereisen. Het is bijvoorbeeld uitermate geschikt voor kennisintensieve activiteiten (adviseren, bouwen van een website), voor het uitbreiden van netwerken en misschien wel het meest interessant voor NPO's: het combineren van de 5 M's. Een mogelijke derde variant is een lint- of estafettevorm van werknemersvrijwilligerswerk, waarbij het bedrijf voor een bepaalde (middel)lange periode afsprekt dat ze vrijwilligers leveren aan de NPO. Een voorbeeld hiervan is dat een bedrijf elke woensdagmiddag vijf spelbegeleiders ter beschikking stelt aan de organisatie. Dit kunnen elke week dezelfde vrijwilligers zijn, maar de aard van de activiteit laat het zeker toe om dit elke week door anderen te laten doen, zolang het bedrijf er maar voor zorgt dat er vijf begeleiders zijn.

Ondanks dat NPO's langetermijnprojecten idealiter zouden verkiezen boven de korte, kleinere projecten, wordt hier niet altijd op aangestuurd vanuit de NPO en zijn programma's gebaseerd op bijvoorbeeld coaching (nog) relatief zeldzaam. Wel is het duidelijk dat het binnenbrengen van voornamelijk werknemersvrijwilligerswerk vaak ook leidt tot het aantrekken van andere *resources*.

Makelaar inschakelen?

INSCHAKELING VAN EEN MAKELAAR

Wil ik bij de selectie van een samenwerkingspartner gebruikmaken van een makelaar?

Heb ik de tijd, het geld en de energie om zelf een programma te ontwikkelen?

Heb ik voldoende bedrijven in mijn netwerk die interesse hebben, en waarmee ik samen zou kunnen werken?

Wat zijn de consequenties (positief en negatief) van het inschakelen van een makelaar?

Tegenwoordig zijn er veel zogenaamde MBO-makelaars actief die de match proberen te maken tussen NPO's en bedrijven. Deze intermediairs spelen een centrale rol in het samenbrengen van de NPO en het bedrijf, in het overeenstemmen van hun wensen en in het opzetten en overzien van het hele project. Het inschakelen van een dergelijke organisatie biedt de NPO vele voordelen, maar kan voor andere organisaties juist een belemmering betekenen.

Het aangaan van indirecte relaties door het aanstellen of gebruikmaken van deze makelaars heeft vooral voordeel vanwege de netwerkcompetenties van de makelaar. Het netwerk kan effectief en efficiënt ingezet worden, waardoor de tijd die het organiseren van het programma en het onderhouden van de relatie kost, aanzienlijk verminderd kan worden. In dit geval hebben NPO's toegang tot het netwerk van hun makelaar en is het mogelijk om hun eigen netwerk uit te breiden en om te leren hoe ze kunnen organiseren en (financieel) profiteren van de samenwerking met bedrijven. Een mogelijk nadeel van het inzetten van een makelaar, is dat de makelaar een vergoeding krijgt van het bedrijf om het te organiseren, een vergoeding die wellicht anders bij de NPO's terecht had kunnen komen.

Het alternatief, een directe relatie tussen een NPO en een bedrijf (dus zonder makelaar), kan zorgen voor een sterke betrokkenheid, zoals door extra (financiële) middelen of legitimiteit. De NPO kan ook om een vergoeding vragen voor zijn diensten. Het kan echter zijn dat de NPO een uitgebreid netwerk of accountmanager nodig heeft om het hele proces te faciliteren. Het kost dus veel tijd en energie om het programma zelf te ontwikkelen.

Tot slot

Het vragen om geld of middelen verschilt inherent van het vragen om de tijd van vrijwilligers. NPO's moeten niet alleen kunnen uitleggen wat zij willen met deze input in hun organisatie, maar dat ook vertalen in een concreet plan voor die vrijwilligers. Wat hierbij wellicht nog belangrijker is, is dat het inbedden van werknemersvrijwilligerswerk betekent dat NPO's gedwongen worden er goed over na te denken hoe programma's worden ontwikkeld om resources aan te trekken, in te zetten én te behouden voor hun organisatie. Kort gezegd heeft MBO de potentie om een positieve bijdrage te leveren aan NPO's, maar het is niet kosteloos en makkelijk. Het blijft belangrijk om kritische vragen te stellen als NPO, zoals: "Wat willen we bereiken met deze input?", "Hebben we deze input

wel nodig?", "Op welke manier bereiken we wat we willen bereiken?", "Hoe zouden we het dus moeten organiseren?", "Hoe kunnen we een goede balans vinden tussen wat de bedrijven willen bereiken en wat wij als organisatie nodig hebben?" Maar ook "Willen wij wel met deze specifieke organisatie samenwerken?" In de praktijk worden deze vragen te weinig gesteld, waardoor de NPO niet optimaal gebruikmaakt van MBO. Sterker nog, veel NPO's nemen teveel de positie in van de ontvangende, onderliggende kant en vergeten dat bedrijven het belangrijk vinden dat wat ze doen, ook impact heeft. Bovendien halen bedrijven ook echt voordeel uit de samenwerking met NPO's. Zo creëren ze door middel van MBO bijvoorbeeld meer betrokkenheid onder hun werknemers en zijn deze meer tevreden over en loyaal aan hun werk(gever).

Tot slot zou een NPO alleen met bedrijven aan de slag moeten gaan als dat op een of andere manier (op de korte of lange termijn) bijdraagt aan het vervullen van de missie.



Blijf als non-profitorganisatie kritische vragen stellen over je samenwerking met bedrijven. De samenwerking moet immers niet alleen voordelig zijn voor het bedrijf, maar ook voor jouw organisatie! Houd daarbij in het oog of de samenwerking bijdraagt aan het vervullen van je missie.

Gebaseerd op:

Deze bijdrage is gebaseerd op lopend onderzoek in het kader van het promotieonderzoek van Lonneke Roza samenwerking met Prof. Dr. Lucas Meijs, Itamar Shachar en Dr. Lesley Hustinx naar het inbedden van werknemersvrijwilligerswerk in non-profitorganisaties.



Rotterdam School of Management

Erasmus University

Burgemeester Oudlaan 50

3062 PA Rotterdam

T +31 10 408 2585

E info@rsm.nl

WWW.RSM.NL

Accredited by



Printed by

RICOH
imagine. change.



© Rotterdam School of Management, Erasmus University. The information in this publication is correct as of April 2014, but RSM reserves the right to make changes affecting policies, fees, curricula, or any other matter announced in this publication without further notice. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise without written permission from RSM."