



Vrije Universiteit Brussel

Bedrijven en non-profitorganisaties vinden elkaar in werknemersvrijwilligerswerk. Een exploratief onderzoek naar de praktijk van werknemersvrijwilligerswerk, en de eventuele samenwerkings- en ondersteuningsbehoeften hierbij.

Soort: Eindwerk in de Agogische Wetenschappen
Student: An Dils
Promotor: Prof. Dr. D. Verté
Organisatie: Het Punt vzw

Academiejaar 2005-2006

WETENSCHAPSwinkel
Brussel



Bedrijven en non-profit organisaties vinden elkaar in werknemersvrijwilligerswerk. Een exploratief onderzoek naar de praktijk van werknemersvrijwilligerswerk, en de eventuele samenwerkings- en ondersteuningsbehoeften hierbij

Eindwerk voorgelegd voor het behalen van de graad van licentiaat in de sociale en culturele agogiek, optie culturele agogiek door

Dils An

Academiejaar 2005-2006

Promotor: Prof. Dr. Verté



Samenvatting

De doelstelling van dit onderzoek was drieledig. We wilden te weten komen wat bedrijven en non-profit organisaties reeds doen inzake werknemersvrijwilligerswerk. Aansluitend wilden we nagaan wat de samenwerkingsbehoeften tussen bedrijven en non-profit organisaties zijn. Vervolgens wilden we weten wat de eventuele ondersteuningsbehoeften zijn.

Deze vragen hebben we eerst in de literatuur geëxploreerd. Op basis van de literatuurstudie werden de concrete onderzoeksvragen geformuleerd. Die vragen werden vervolgens empirisch getoetst aan de hand van halfgestructureerde interviews met verantwoordelijken uit bedrijven en non-profit organisaties. De onderzoeksmethode laat niet toe algemene uitspraken te doen over werknemersvrijwilligerswerk. De onderzoeksresultaten zijn dus niet generaliseerbaar naar andere situaties.

In de literatuur werd maatschappelijk verantwoord ondernemen voorop gesteld als overkoepelende doelstelling voor maatschappelijk betrokken ondernemen, dat op zijn beurt weer als overkoepelende doelstelling voor werknemersvrijwilligerswerk geldt. Werknemersvrijwilligerswerk is een relatief nieuw concept waarnaar nog weinig onderzoek werd verricht.

Uit de verzamelde onderzoeksdata blijkt dat zowel bedrijven als non-profit organisaties in een beginnende fase zitten wat betreft werknemersvrijwilligerswerk. De contacten tussen bedrijven en non-profit organisaties worden bijna altijd door het bedrijfsleven geïnitieerd. Dit gebeurt vaak via persoonlijke relaties. Werknemersvrijwilligerswerk wordt verder op verscheidene manieren ingevuld. Men ziet vooral het organiseren van vrijwilligerswerkactiviteiten voor werknemers als vorm van werknemersvrijwilligerswerk. Toch zijn er meerdere manieren om vorm te geven aan het concept. Begeleiding kan interessant zijn om werknemersvrijwilligerswerk en zijn verschillende invullingen verder te verspreiden. Toch blijkt dat, hoewel men wijst op een grote behoefte aan informatie omtrent de implementatie van werknemersvrijwilligerswerk, de nood aan externe begeleiding niet bijzonder groot is. Ook de behoefte aan andere samenwerkingsvormen tussen bedrijven en non-profit organisaties is beperkt. Begeleiding kan hier de interesse aanwakkeren door de voordelen van werknemersvrijwilligerswerk en duurzame partnerschappen bekend te maken en goede voorbeelden ter beschikking te stellen.

Inhoudsopgave

INHOUDSOPGAVE	1
DANKWOORD	3
1. INLEIDING	4
1.1. PROBLEEMSTELLING	4
1.2. STRUCTUUR	6
1.3. MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN	6
1.3.1. Situering en omschrijving van het concept	6
1.4. MAATSCHAPPELIJK BETROKKEN ONDERNEMEN	8
1.4.1. Situering en omschrijving van het concept	8
1.4.2. Toenemende aandacht voor maatschappelijk betrokken ondernemen	8
1.4.3. Motieven voor maatschappelijk betrokken ondernemen	10
1.5. WERKNEMERSVRIJWILLIGERSWERK	10
1.5.1. Situering en omschrijving van het concept	10
1.5.2. Voordelen van werknemersvrijwilligerswerk	12
1.5.2.1.VOORDELEN VAN WERKNEMERSVRIJWILLIGERSWERK VOOR BEDRIJVEN	12
1.5.2.2.VOORDELEN VAN WERKNEMERSVRIJWILLIGERSWERK VOOR WERKNEMERS	12
1.5.2.3.VOORDELEN VAN WERKNEMERSVRIJWILLIGERSWERK VOOR NON-PROFIT ORGANISATIES	13
1.5.3. Vormen van werknemersvrijwilligerswerk	13
1.5.4. Kritieken	15
1.6. IMPLEMENTATIE VAN WERKNEMERSVRIJWILLIGERSWERK	16
1.6.1. Voorwaarden voor werknemersvrijwilligerswerk	16
1.6.2. Stappenplan voor non-profit organisaties	18
1.7. DUURZAME PARTNERSCHAPPEN	19
1.7.1. Evolutie van een partnerschap	20
1.7.2. Synergetische waardecreatie	20
1.7.3. Drempels aan duurzame partnerschappen	21
1.8. BEGELEIDING EN ONDERSTEUNING	23

2. METHODE	26
2.1. DOELSTELLING EN VRAAGSTELLING	26
2.2. BESCHRIJVING VAN DE RESPONDENTEN	26
2.3. ALGEMENE ONDERZOEKSOPZET	27
2.3.1. Gebruikte onderzoeksmethodologie	27
2.3.2. Materiaal	28
2.3.3. Verwerking van de interviews	29
3. RESULTATEN	31
3.1. WERKNEMERSVRIJWILLIGERSWERK	31
3.1.1. Omschrijving van het begrip 'werknemersvrijwilligerswerk'	31
3.1.2. Concrete invulling van werknemersvrijwilligerswerk	33
3.1.3. Ervaringen bij de implementatie van werknemersvrijwilligerswerk	36
3.1.3.1. MOTIEVEN VOOR WERKNEMERSVRIJWILLIGERSWERK	36
3.1.3.2. CONFLICTERENDE ELEMENTEN EN ONDERVONDEN MOEILIKHEDEN	38
3.1.3.3. SUCCESFACTOREN	40
3.1.3.4. FAALFACTOREN	41
3.2. SAMENWERKINGSBEHOEFTE INZAKE WERKNEMERSVRIJWILLIGERSWERK	42
3.2.1. Nood aan gewijzigde samenwerking	42
3.3. FOCUS OP DE GEWENSTE SAMENWERKING	43
3.3.1. Inhoud en vorm van de samenwerking	43
3.4. ONDERSTEUNINGSBEHOEFTE INZAKE WERKNEMERSVRIJWILLIGERSWERK	44
3.4.1. Bestaande ondersteuning of begeleiding	44
3.4.2. Nood aan ondersteuning en begeleiding	44
3.4.2.1. IS ONDERSTEUNING EN BEGELEIDING NODIG?	44
3.4.2.2. VOORDELEN VAN EXTERNE ONDERSTEUNING EN BEGELEIDING	45
3.4.2.3. NADELEN VAN EXTERNE ONDERSTEUNING EN BEGELEIDING	46
3.5. FOCUS OP DE GEWENSTE ONDERSTEUNING EN BEGELEIDING	46
3.5.1. Inhoud en vorm van de ondersteuning en begeleiding	47
4. CONCLUSIE	50
4.1. ANTWOORD OP DE PROBLEEMSTELLING	50
4.2. AANBEVELINGEN VOOR VERDER ONDERZOEK	56
REFERENTIELIJST	57

Dankwoord

Deze eindverhandeling had niet tot stand kunnen komen zonder het advies, de steun en hulp van een heleboel mensen.

Graag wil ik mijn promotor Professor D. Verté bedanken voor de methodologische begeleiding.

De Wetenschapswinkel en Het Punt die mij geholpen hebben bij het bepalen van het onderwerp. Ik bedank Veerle Leroy voor haar begeleiding bij de aanvang van het traject en haar tips omtrent interessante theoretische bronnen en contactpersonen. Dankzij haar kon ik aanwezig zijn op een conferentie en vakbeurs over vrijwillige inzet en maatschappelijk betrokken ondernemen waardoor ik een beter zicht kreeg op het werkveld en mijn onderzoek én ook interessante contacten kon leggen die later zeer nuttig bleken. Ils de Bal wil ik bedanken voor de coördinatie van de vergaderingen tussen Het Punt en mezelf en haar motiverende mails. En verder wil ik professor Verté, Veerle Leroy en Ils de Bal alle drie bedanken om me de ruimte en tijd te geven om deze eindverhandeling af te werken.

Ik ben ook de mensen die op de één of andere manier betrokken zijn geweest bij mijn empirisch onderzoek, zeer dankbaar. Ik wil hierbij alle respondenten hartelijk bedanken omdat ze ondanks hun vaak drukke agenda tijd maakten voor een gesprek.

Marina Gijbels wil ik bedanken voor het nalezen op spellings- en stijlfouten.

Bedankt ook, An, Lien en Leen, het zijn soms kleine dingen die belangrijk zijn op moeilijke momenten. En Hans, dankjewel om er te zijn, ook op de momenten dat je ver weg was.

1. Inleiding

1.1. PROBLEEMSTELLING

'Het bedrijfsleven is, deze laatste halve eeuw, het machtigste instituut op aarde geworden. De meest dominante partij in een samenleving is gehouden belangrijke verantwoordelijkheid te nemen voor het geheel.'

Willis W. Harman (1990, geciteerd in Coymans & Hintzen, 2000)

Er is hoe langer hoe meer aandacht voor de rol die ondernemingen hebben binnen onze samenleving. De traditionele opvatting, die stelde dat de enige verantwoordelijkheid van ondernemingen was om winst te maken, moet langzamerhand plaats maken voor een meer complexe opvatting. De tijd dat de suggestie van Milton Friedman (1970) dat *'the only business of business is business'* als waarheid gold, lijkt definitief voorbij (geciteerd in Coymans, & Hintzen, 2000, p.13). De onderneming wordt steeds vaker door de omgeving aangesproken op haar gedrag en moet ook vaker openheid van zaken geven. Kritiek op de wijze waarop ondernemingen hun economische functie vervullen ligt (mede) aan de basis van het ontstaan en de evolutie van het concept 'maatschappelijk verantwoord ondernemen' [MVO].

Minimaal dienen ondernemingen zich te houden aan de bestaande wet- en regelgeving, maar ook afweging van de belangen van verschillende betrokken partijen, zoals aandeelhouders, leveranciers, afnemers, actiegroepen, overheden en personeel, maar ook toekomstige generaties, kortom alle stakeholders, wordt een essentieel onderdeel van ondernemen geacht (Coymans & Hintzen, 2000).

De overheid heeft de laatste jaren de neiging terug te treden uit het maatschappelijke leven. Met haar terugtrekking nemen ook de subsidiestromen naar non-profit organisaties sterk af. Binnen de maatschappelijke sfeer groeit de behoefte om voor haar financiële behoeften het bedrijfsleven aan te spreken. Het bedrijfsleven op haar beurt lijkt een gewillige partner omdat ze door een samenwerking met deze organisaties haar maatschappelijk verantwoord beleid vorm kan geven. (Cramer, van der Heijden, & Jonker, 2005).

Duidelijk mag zijn dat maatschappelijk verantwoord ondernemen de laatste jaren meer en meer aandacht krijgt en vanuit verschillende disciplines wordt bestudeerd. Vanuit een agogische achtergrond benaderen we maatschappelijk verantwoord ondernemen als een proces van continue verbetering. MVO is dus nooit af. Het is een voortdurend streven naar verbeteren.

De maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondernemingen kan in twee sporen opgedeeld worden. In-company investment of duurzaam ondernemen heeft betrekking op de inrichting van bedrijfsprocessen gericht op een zo sociaal bewust en ecologisch verantwoorde manier van handelen. Het ontwikkelen van een gedragscode, een goed personeelsbeleid, schone en energiezuinige productie zijn hier voorbeelden van. Het betreft handelen met een langetermijnvisie. Community investment of maatschappelijk betrokken ondernemen [MBO] kan omschreven worden als het ontplooiën van activiteiten of doen van investeringen in de (lokale) omgeving. Deze maatschappelijke betrokkenheid kan onder meer de vorm aannemen van sponsoring, kennis en inzet door werknemers, giften of het ter beschikking stellen van faciliteiten. Community investment staat los van de bedrijfsactiviteiten (Coymans & Hintzen, 2000).

Dit onderzoek heeft betrekking op community investment. Een voorbeeld hiervan is het investeren in achterstandswijken. Ook werkgelegenheidsprojecten voor kansloze jongeren vallen onder dit begrip. Een ander specifiek onderdeel van community investment is werknemersvrijwilligerswerk (ook wel corporate volunteering, employee volunteering of employee involvement genoemd). Werknemersvrijwilligerswerk gaat in het algemeen om de inzet van medewerkers van ondernemingen voor maatschappelijke doelen en projecten, al dan niet in de tijd van het bedrijf maar altijd gefaciliteerd door het bedrijf (Meijs, 2001a).

De doelstelling van het onderzoek is drieledig. We willen te weten komen wat ondernemingen en non-profit organisaties reeds doen inzake werknemersvrijwilligerswerk. Het betreft hier ondernemingen en non-profit organisaties die reeds een affiniteit hebben met werknemersvrijwilligerswerk. Aansluitend willen we nagaan wat de samenwerkingsbehoeften tussen ondernemingen en non-profit organisaties zijn. Vervolgens willen we weten komen of er bij zowel ondernemingen als non-profit organisaties behoefte is aan ondersteuning om werknemersvrijwilligerswerk te realiseren.

Deze vragen zullen we eerst in de literatuur exploreren. Vanuit de literatuurstudie worden de concrete onderzoeksvragen geformuleerd, die we vervolgens trachten te beantwoorden door het onderzoek. Contactpersonen zullen via halfgestructureerde interviews bevroegd worden over de onderzoeksvragen. Daarna zoeken we weer aanknopingspunten bij de literatuur.

1.2. STRUCTUUR

De indeling van deze verhandeling kan als volgt worden samengevat. Eerst geven we overzicht van wat er in de literatuur reeds te vinden is omtrent maatschappelijk verantwoord ondernemen, maatschappelijk betrokken ondernemen en werknemersvrijwilligerswerk. Waarna we aandacht besteden aan de implementatie van werknemersvrijwilligerswerk. Vervolgens bespreken we duurzame partnerschappen als samenwerkingsvorm tussen bedrijven en non-profit organisaties. Daarna staan we nog even stil bij de eventuele ondersteuningsbehoeften en mogelijkheden. In een tweede deel volgt de opzet van dit onderzoek. De onderzoeksvragen, de respondenten en de algemene onderzoeksopzet worden hier besproken. In het derde deel vatten we de onderzoeksresultaten samen. Daarbij trachten we de relatie te leggen met de bevindingen uit het literatuuronderzoek. Tenslotte geven we een synthetisch beeld van het onderzoeksmateriaal en enkele aanbevelingen voor verder onderzoek.

1.3. MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN

1.3.1. Situering en omschrijving van het concept

'Maatschappelijk verantwoord ondernemen is net als sport zonder doping.'

Maurice Lippens (geciteerd in Business & Society Belgium, z.d.)

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is een complex, multi-dimensioneel begrip. Sinds de tweede helft van de 20^{ste} eeuw is er een debat gaande over dit concept. Dit lange en intensieve debat tussen academici, consultants en bedrijfsleiders resulteerde in vele uiteenlopende definities en concepten. Er bestaat een veelheid aan termen die hetzelfde fenomeen dat in het Engels *corporate social responsibility* genoemd wordt, beschrijven. Dit scheidt verwarring. In de Nederlandse taal is er ondermeer sprake van duurzaam ondernemen, maatschappelijk verantwoord ondernemen, ethisch ondernemen en sociaal ondernemen. Toch zijn deze termen niet zomaar uitwisselbaar.

In het rapport 'De Winst van Waarden' (2000) verklaart de Sociaal Economische Raad [SER] dat maatschappelijk ondernemen een containerbegrip geworden is. De grote verscheidenheid aan ondernemingen, stakeholders, maatschappelijke omgevingen en maatschappelijke doelstellingen maakt het maatschappelijk verantwoord ondernemen als verschijnsel gevarieerd en complex. Het is lastig om er een eenduidige, algemeen toepasselijke en geaccepteerde definitie voor te vinden.

Wat wordt nu precies onder MVO verstaan? De term duidt op de interactie tussen de economische actoren en hun globale omgeving. De SER (2000) verwijst met de term verantwoord ondernemerschap naar die bedrijven die een duidelijk zichtbare rol in de samenleving op zich nemen die verder gaat dan de core business en datgene waar de wet hen toe verplicht. MVO gaat dus niet over het simpelweg voldoen aan de wettelijke eisen, maar juist over initiatieven en acties van ondernemingen die de geldende wetgeving overstijgen. Bovendien behoort MVO tot de kern van de onderneming. Dit wil zeggen dat de zorg voor de effecten van het functioneren van de onderneming tot de core business ervan behoort. Een maatschappelijk verantwoorde onderneming voert activiteiten of investeringen uit ten behoeve van specifieke doelgroepen of maatschappelijke doelen, welke direct te maken hebben met de bedrijfsactiviteiten. In alle definities is de onderliggende gedachte dezelfde: bedrijven zouden naast het scheppen van winst ook verantwoording op sociaal-ethische en ecologische terreinen moeten nemen tegenover alle stakeholders in de maatschappij, aldus Van Tulder en Van der Zwart (2003).

Hoewel er dus veel verschillende definities en invullingen van het begrip maatschappelijk verantwoord ondernemen bestaan, opteren we voor volgende definitie van de Interdepartementale Commissie Duurzame Ontwikkeling [ICDO]: *'Maatschappelijk verantwoord ondernemen is een continu verbeteringsproces waarbij ondernemingen vrijwillig en op systematische wijze economische, milieu- en sociale overwegingen op een geïntegreerde manier in de gehele bedrijfsvoering opnemen, waarbij overleg met stakeholders, of belanghebbenden, van de onderneming deel uitmaakt van dit proces'* (ICDO, 2005).

Deze definitie houdt in dat een maatschappelijk verantwoord ondernemer zich niet alleen richt op de economische dimensie, maar ook aandacht besteedt aan de ecologische en sociale dimensie. Het concept overkoepelt dus grotendeels dat van 'duurzame ontwikkeling', met zijn drie onderling verbonden pijlers: profit, people en planet. Dit wordt ook wel de *triple bottom line* genoemd, een concept dat geïntroduceerd werd door John Elkington (1998). Onder *people* wordt de aandacht voor zowel de eigen mensen (intern) als voor derden (extern) die betrokken zijn of beïnvloed kunnen worden door de bedrijfsactiviteiten verstaan. Met de term *planet* wordt de aandacht voor de effecten op natuur en milieu aangeduid. Onder *profit* wordt de aandacht voor de continuïteit van de onderneming verstaan. De drie p's zijn onderling sterk afhankelijk en voortdurend in beweging. Dit impliceert dat men telkens opnieuw moet zoeken naar een evenwicht tussen economie, milieu en samenleving (Van Luijk, 2000).

1.4. MAATSCHAPPELIJK BETROKKEN ONDERNEMEN

1.4.1. Situering en omschrijving van het concept

Net als MVO valt ook de term maatschappelijk betrokken ondernemen moeilijk te definiëren. MBO is volgens Good Company (1998) het bewust en structureel inhoud geven aan de maatschappelijke rol van een onderneming, op een wijze die verder gaat dan de wet verplicht en die leidt tot toegevoegde waarde voor onderneming en maatschappij. Lucas Meijs (2004) ziet maatschappelijk betrokken ondernemen als *'alle activiteiten die door het bedrijfsleven worden ondernomen om de kwaliteit van de (lokale) leefomgeving te verbeteren'*. Hieronder valt bijvoorbeeld een financiële donatie aan een buurthuis, het beschikbaar stellen van faciliteiten als een vergaderzaal of computers aan een lokale vereniging of het stimuleren van werknemersvrijwilligerswerk.

MBO is een investering in de (lokale) omgeving: een actieve bijdrage aan de oplossing van maatschappelijke vraagstukken en uitdagingen. Dit in de vorm van munten, mensen, middelen, media en massa (Meijs & van der Voort, 2004a). Munten is duidelijk. Mensen verwijst naar werknemersvrijwilligerswerk. Het doneren of ter beschikking stellen van bijvoorbeeld computers en faciliteiten is een vorm van middelen. Media verwijst naar de mogelijkheid om mee te liften op de communicatiemiddelen van de partner. Massa tenslotte, duidt op de mogelijkheden die ontstaan wanneer organisaties samenwerken om meer aandacht te trekken van overheid, media of andere belangenorganisaties en deuren te open die anders dicht zouden blijven.

MBO is een praktische invulling, meestal lokaal gericht, van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Opgemerkt moet worden dat het hier activiteiten betreft welke niet direct te maken hebben met de bedrijfsactiviteiten van een onderneming

1.4.2. Toenemende aandacht voor maatschappelijk betrokken ondernemen

Het feit dat ondernemingen actief zijn in hun lokale omgeving is geen nieuw verschijnsel. Zonder de pretentie van een precieze verklaring en beschrijving van de ontwikkelingen te geven, gaat het om het bij elkaar komen van verschillende trends. Tijdens de industriële revolutie ontstonden er vakbonden en gingen ondernemers zich bekommeren om de gezondheid, de huisvesting en de scholing van hun werknemers (Dentchev, Heene & Langenberg, 2005). Het paternalisme van deze ondernemingen op hun sociale omgeving werd door twee factoren bepaald. De eerste was het bedrijfsbelang. Om dit belang te dienen was investering in de infrastructuur van wezenlijk belang.

Bovendien kwamen ondernemingen onder druk te staan doordat de publieke opinie van mening was dat zij te groot, te machtig en bovenal schuldig waren aan niet-sociale arbeidsverhoudingen en concurrentiebeperkende activiteiten. Geconfronteerd met sociale protesten, wendden ondernemingen hun macht en invloed aan voor sociale doelen. Deze benaderingswijze werd niet alleen ingegeven door filantropische motieven, maar eveneens door de wens een stringentere regelgeving te voorkomen. De tweede factor was het sociaal belang. Bedrijven zagen steeds meer in dat een positief welbehagen van de medewerkers en hun familie ten goede kwam aan de inzet en resultaten op het werk. Bedrijfseconomisch en sociaal belang liepen parallel. Ondernemingen en hun omgeving maakten als het ware samen een organische groei door. Bedrijven zorgden zo bijvoorbeeld voor huisvesting, scholen, de bouw van kerken en hadden bedrijfsartsen en maatschappelijk werkers in dienst. De verwevenheid tussen bedrijf en omgeving was aanzienlijk (CIVIQ Maatschap in Betrokkenheid, z.d.).

De verzorgende rol van de werkgever die ontstond in de 19^{de} eeuw kwam mede door de beperkte rol die de overheid innam in het maatschappelijke leven. De overheid hield zich enkel bezig met het handhaven van orde en veiligheid. Deze rol is te kenschetsen als nachtwakersstaat (van Gent, 1991). Bedrijven waren als het ware gedwongen veel in de sociale omgeving te investeren om tot goede bedrijfsresultaten te komen. Naarmate de nachtwakersstaat zich omvormde tot een verzorgingsstaat, konden ondernemingen zich steeds meer beperken tot hun kernfuncties en eerdere functies als scholing, huisvesting, etc. overdragen aan andere maatschappelijke instellingen. De bijdrage van bedrijven blijft dan beperkt tot financiële donaties aan goede doelen.

Dit tijt keert echter eind jaren '80 wanneer de verzorgingsstaat begon af te brokkelen (Boudhan, Nelissen, & Vonk, 1996). De hoge belastings- en regeldruk ging belemmerend werken op de nationale economie. Er ontstond een herschikking van verantwoordelijkheden, waarbij vooral uitvoerende taken weer zoveel mogelijk gedecentraliseerd en verzelfstandigd moesten worden naar burgers, buurten en bedrijven. Men erkent dat de overheid niet alleen verantwoordelijk kan zijn voor de kwaliteit van de samenleving. Van het bedrijfsleven wordt verwacht dat zij haar verantwoordelijkheid neemt en bijdraagt aan de oplossing van maatschappelijke vraagstukken. De maatschappij verleent immers bestaansrecht aan de ondernemingen en daar mogen ze best iets voor terug doen. Er heeft een grote herschikking plaats in de relatie tussen staat, civil society en markt.

Bijna alle non-profit organisaties hebben te maken met dalende subsidiestromen door de terugtrekkende overheid. Dat is niet alleen het gevolg van een neergaande economie. Het is ook wat burgers willen. Mondige burgers geven de voorkeur aan directe solidariteit (zelf kiezen welke organisatie hun tijd en geld krijgt) boven indirecte solidariteit (gedwongen belasting betalen en de overheid die kiest waarnaar dit geld gaat). Voor non-profit organisaties is de consequentie van deze trends dat ze veel actiever zelf resources zullen moeten zien te verkrijgen. Ook dit is een

achtergrond van maatschappelijk betrokken ondernemen. Het zorgt voor een potentiële link tussen bedrijven en non-profit organisaties (Meijs & van der Voort, 2003).

1.4.3. Motieven voor maatschappelijk betrokken ondernemen

De laatste jaren is bij bedrijven het besef gegroeid dat een actieve rol in de samenleving naast sociaal gewin ook economisch gewin kan opleveren.

De relatie tussen de (lokale) samenleving en een onderneming wordt door Carroll (1993) omschreven als een sociaal contract. Inwoners van een gemeenschap stellen hun kennis en arbeidsuren ter beschikking en in ruil daarvoor verwachten ze dat een onderneming investeert in de kwaliteit van de leefgemeenschap. Deze relatie kenmerkt zich door de mogelijkheid van sancties en beloningen zoals het afnemen van de *license to operate*. Een gezonde leefomgeving levert op haar beurt een kwalitatief hoogstaand arbeidspotentieel en hoge verkopen op.

Boudhan et al. (1996) maken een indeling in vier categorieën van redenen waarom ondernemingen maatschappelijk betrokken ondernemen. Deze zijn (1) aantrekken en motiveren van arbeidskrachten, (2) verbeteren van het imago, (3) onderscheiden van concurrenten en (4) voorkomen van verdere regelgeving.

1.5. WERKNEMERSVRIJWILLIGERSWERK

1.5.1. Situering en omschrijving van het concept

Over de jaren heen is het potentieel van vrijwilligerswerk om een belangrijke rol te spelen in het vinden van oplossingen voor problemen in de samenleving steeds duidelijker geworden. De bijdrage die vrijwilligers leveren aan de sociale en economische ontwikkeling wordt steeds meer erkend. Vrijwilligerswerk heeft invloed op alle beleidsgebieden en biedt voordelen voor zowel staat en markt als voor individuen. Vrijwilligerswerk versterkt individuen, creëert solidariteit, stimuleert participatie en beschermt kwetsbare groepen tegen economische, sociale en politieke marginalisatie. Daarenboven heeft vrijwilligerswerk potentieel om de sociale cohesie in de samenleving te versterken (van Hal, Meijs, & Steenbergen, 2004).

Vrijwilligerswerk is een vorm van actief burgerschap. De Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (1997) omschrijft burgerschap als *'de bereidheid en het vermogen zich in te zetten voor de samenleving'*. Stroobants (2003) hanteert een brede, procesmatige en waardengeladen definitie van actief burgerschap. Zij ziet actief burgerschap als een verscheidenheid aan manieren om maatschappelijke verantwoordelijkheid en engagement op te nemen met de bedoeling actief bij te dragen aan de democratische uitbouw van de samenleving. Burgerschap zegt iets over de bijdrage die de mensen willen leveren aan de samenleving, de mate waarin zij zich verantwoordelijk voelen voor die samenleving.

Ook werknemersvrijwilligerswerk kan gezien worden als een vorm van actief burgerschap. Het kan verder gekaderd worden in het concept *corporate citizenship*. De Sociaal Economische Raad (2001) omschrijft dit begrip als volgt: *'A company should behave like a good citizen in business. The law does not (and cannot) contain or prescribe the whole duty of a citizen. A good citizen takes account of the interests of others besides himself, and tries to exercise informed and imaginative ethical judgement in deciding what he should and should not do. This, it is suggested, is how companies should seek to behave.'*

Werknemersvrijwilligerswerk is in België nog een vrij onbekend begrip. Het is een relatief nieuw concept waarnaar nog slechts weinig onderzoek verricht is. De meeste literatuur die we terug vinden over werknemersvrijwilligerswerk is belicht vanuit het perspectief van ondernemingen. Reden hiervoor is dat werknemersvrijwilligerswerk in onze contreien voornamelijk ontstaan is vanuit het bedrijfsleven (Hanter, 2002). De term is een vertaling uit het Engels. Vooral in de Angelsaksische bedrijfscultuur is er immers sprake van een sterke traditie van *'employee involvement'*. Uit onderzoek blijkt dat een derde van de Engelse bedrijven en 90% van de Amerikaanse bedrijven aan werknemersvrijwilligerswerk doet (Tuffrey, 1995, geciteerd in Kerhof & Meijs, 2001). In het buitenland ondermeer nog gesproken over *'workplace volunteering'* en *'corporate volunteering'*. Iedere term heeft een ietwat andere invulling. Lautenschlager (1993) omschrijft het concept als de strategie van een werkgever om zijn werknemers aan te moedigen om meer betrokken te zijn in hun omgeving en om hen hierin te ondersteunen. Meijs (2001a) stelt dat werknemersvrijwilligerswerk gaat om de inzet van medewerkers van bedrijven voor maatschappelijke doelen en projecten, al dan niet in de tijd van het bedrijf, maar altijd gefaciliteerd door het bedrijf.

Werknemersvrijwilligerswerk maakt onderdeel uit van maatschappelijk betrokken ondernemen. Sponsoring en bedrijfsmecenaat worden meer en meer beschouwd als te makkelijke en daarmee ook te vrijblijvende wegen (Kerkhof & Meijs, 2001). Bedrijven willen nu via hun medewerkers zeer concreet gestalte geven aan hun lokale betrokkenheid. Lokale betrokkenheid maakt op haar beurt weer onderdeel uit van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

1.5.2. Voordelen van werknemersvrijwilligerswerk

Werknemersvrijwilligerswerk biedt voordelen voor zowel de bedrijven, de werknemers als de non-profit organisaties. Men kan spreken van een win-win-win-situatie.

1.5.2.1. VOORDELEN VAN WERKNEMERSVRIJWILLIGERSWERK VOOR BEDRIJVEN

De meerwaarde van werknemersvrijwilligerswerk voor bedrijven situeert zich voornamelijk op twee terreinen. Het sociaal engagement dat bedrijven tonen met de inzet van menselijk kapitaal kadert binnen een beleid van goed nabuurschap en is een beproefd instrument binnen het personeelsbeleid.

Zo stelt Meijs (2002) dat werknemersvrijwilligerswerk ten eerste goed is voor de motivatie van werknemers én voor hun ontwikkeling. Er is nood aan werknemers die zelfstandig kunnen werken en zich snel aanpassen aan nieuwe situaties. In vrijwilligerswerk kunnen medewerkers nieuwe vaardigheden zoals leiderschap, het nemen van beslissingen en het opbouwen van klantenrelaties verder ontwikkelen. Daar profiteren ook de bedrijven. Bovendien zou het cursuskosten kunnen besparen. Verder kan het vrijwilligerswerk goed zijn voor de onderlinge verhoudingen, de teamgeest en de loyaliteit. Werknemersvrijwilligerswerkprogramma's hebben tevens een positieve invloed op de interne communicatie binnen het bedrijf. Ze brengen mensen van verschillende afdelingen en functies samen. Ze werken dan los van de bedrijfshiërarchie, op een positieve en constructieve manier samen. Verwacht wordt dat hooggekwalificeerde arbeidskrachten, waar veel vraag naar is en die derhalve schaars zijn, deze factoren steeds vaker laten meewegen in hun keuze van werkgever (Boudhan et al., 1996). Werknemersvrijwilligerswerk kan dus beschouwd worden als human resources instrument. Het kan ook ingezet worden als marketing instrument. Bedrijven waarderen de positieve invloed van werknemersvrijwilligerswerk op het imago van het bedrijf en op de relaties in de gemeenschap waarbinnen zij opereren. Het kan ook een manier zijn om zich te differentiëren van andere bedrijven. Verder creëert het nieuwe informatiekkanalen over de samenleving en de uitdagingen die daar in liggen (Meijs, 2002).

1.5.2.2. VOORDELEN VAN WERKNEMERSVRIJWILLIGERSWERK VOOR WERKNEMERS

Om meer inzicht te krijgen in de waarde en betekenis van werknemersvrijwilligerswerk voor werknemers kan gekeken worden naar de functies van vrijwilligerswerk als zodanig. Willems (1993) onderscheidt vier functies:

1. *waarde-expressieve functie*: met vrijwilligerswerk kan iemand zijn waarden uiten en zijn maatschappelijke betrokkenheid vorm geven.
2. *aanpassende functie*: door vrijwilligerswerk worden sociale contacten opgedaan.

3. *kennisfunctie*: vrijwilligerswerk kan een mogelijkheid zijn om vaardigheden aan te leren en in praktijk te brengen.
4. *ego-defensieve functie*: vrijwilligerswerk kan een compensatie zijn voor dingen die men met andere bezigheden mist.

Overeenkomstig en aanvullend stelt Business & Society Belgium (2002) dat werknemersvrijwilligerswerk (1) werknemers voldoening en motivatie biedt omdat het ten dienste staat van waardevolle doelstellingen, (2) toe laat vaardigheden te ontwikkelen in een levensechte context, (3) het blikveld verbreedt, (4) werknemers helpt om hun plaats in een groep te ontdekken en om teamgericht te werken, (5) werknemers duidelijk maakt dat ze tot meer in staat zijn dan ze dachten en het zelfvertrouwen stimuleert, (6) werknemers aan het einde van hun loopbaan de kans geeft om de overstap te maken naar vrijwilligerswerk.

Duidelijk is dat werknemersvrijwilligerswerk bruikbaar is bij de ontwikkeling van een stimulerend personeelsbeleid.

1.5.2.3. VOORDELEN VAN WERKNEMERSVRIJWILLIGERSWERK VOOR NON-PROFIT ORGANISATIES

Business & Society (2002) wijst op volgende voordelen voor non-profit organisaties : (1) werknemersvrijwilligerswerk draagt bij tot deskundigheidsbevordering. Werknemers beschikken immers specifieke kennis en vaardigheden die men vaak mist binnen non-profit organisaties. (2) Het helpt om het vertrouwen en begrip voor non-profit organisaties te versterken. (3) Het stimuleert vrijwilligerswerk en breidt het vrijwilligersbestand uit. (4) Het maakt de uitvoering van maatschappelijk relevante projecten mogelijk.

Volgens Volunteer Development Scotland (z.d.) kan werknemersvrijwilligerswerk ook toegang creëren tot gratis of gesubsidieerde bronnen en tot grotere vrijwilligersteams die tengevolge grotere taken kunnen uitvoeren. Verder zorgt het voor de mogelijkheid tot meer promotie voor de doelen van de non-profit organisatie en het opbouwen van een relatie met lokale werkgevers.

1.5.3. Vormen van werknemersvrijwilligerswerk

Om van werknemersvrijwilligerswerk te spreken, moet het bedrijf betrokkenheid tonen bij het vrijwilligerswerk dat de werknemers doen. Deze betrokkenheid kan volgens ter Linden & Meijs (2001) op verschillende manieren vorm krijgen, namelijk via *erkenning*, *ondersteuning*, *organisatie* en *sponsoring*. Bij *erkenning* laat een bedrijf zien dat ze het doen van vrijwilligerswerk waardeert.

Dit kan bijvoorbeeld door bij sollicitaties rekening te houden met vrijwilligerswerk. Ook in bedrijfspublicaties kan aandacht worden besteed aan vrijwilligerswerk door werknemers. Door *ondersteuning* maken bedrijven het vrijwilligerswerk van hun werknemers makkelijker. Bijvoorbeeld door flexibele werktijden of onbetaald verlof en gebruik van bedrijfsvoorzieningen zoals kopieermachines en vergaderruimten. Een derde vorm is het zelf *organiseren* van vrijwilligerswerk. Bedrijven kunnen een actief vrijwilligerswerkbeleid opzetten en werknemers aldus aanmoedigen om vrijwilligerswerk te gaan doen. Hierbij kan bemiddeling en begeleiding worden geboden. *Sponsoring* is de meest vergaande vorm van werknemersvrijwilligerswerk. Werknemers kunnen onder de werktijd vrijwilligerswerk doen en/of krijgen ondersteuning met bijvoorbeeld geld of bedrijfsmiddelen.

Erkenning en ondersteuning zijn relatief passieve vormen van werknemersvrijwilligerswerk. Beide vormen sluiten dikwijls aan op het al bestaande vrijwilligerswerk dat werknemers in hun vrije tijd doen. Bij organisatie en sponsoring speelt het bedrijf een meer actieve rol om werknemers aan te zetten tot vrijwilligerswerk. Meestal gaat het dan om nieuw vrijwilligerswerk. Werknemersvrijwilligerswerk dat zich richt op organisatie en sponsoring wordt in de praktijk op drie manieren ingevuld, namelijk via teamprojecten, detachering en mentoring. Bij 'teamprojecten' voert een groep werknemers in één of enkele dagen een bepaalde opdracht uit. Bij 'detachering' wordt een werknemer voor enkele uren per week aan een non-profit organisatie 'uitgeleend'. Bij 'mentoring' adviseert en begeleidt een medewerker een non-profit organisatie, een startende onderneming of begeleidt bijvoorbeeld een kind uit een achterstandsbuurt bij zijn huiswerk.

De verschillende vormen van werknemersvrijwilligerswerk worden door ter Linden en Meijs voorgesteld in een matrix (Illustratie 1)

Illustratie 1: 'vormen van werknemersvrijwilligerswerk'

Vormen van werknemers-vrijwilligerswerk	Tijd van de werknemer	Tijd van de werkgever
Werknemer kiest het vrijwilligerswerk	Erkenning Ondersteuning Organiseren	Sponsoring
Werkgever kiest het vrijwilligerswerk	Detachering	Teamprojecten Mentoring

bron: Linden, J. ter, & Meijs, L. (2001)

1.5.4. Kritieken

Ter Linden & Meijs (2001) stellen dat werknemersvrijwilligerswerk vaak met scepsis wordt bekeken, zowel door werknemers, non-profit organisaties als 'gewone' burgers. Men vraagt zich af wat bedrijven te maken hebben met vrijwilligerswerk, en dan vooral als dit in de eigen tijd van de werknemers gebeurt. Wat is er vrijwillig aan een teamproject of een detachering? Waarom wil 'de baas' weten wat zijn medewerkers in hun eigen tijd doen? Deze perceptie van werknemersvrijwilligerswerk kan worden ingevuld in de matrix die onder vormen van vrijwilligerwerk werd besproken (zie Illustratie 1).

Activiteiten in het kwadrant linksboven zullen meestal wel als vrijwilligerswerk worden gezien. Maar velen zullen zich afvragen wat het bedrijf daarmee te maken heeft. Het is juist dit negatieve gevoel over een goede indruk maken met vrijwilligerswerk dat voor veel mensen werknemersvrijwilligerswerk in een kwaad daglicht zet. Het kwadrant rechtsboven lost dit op en is daarmee in de ogen van veel mensen de meest zuivere vorm van werknemersvrijwilligerswerk. Het kwadrant rechtsonder gaat om activiteiten waarvan duidelijk is wat het bedrijf ermee te maken heeft. Het bedrijf kiest de activiteit en stelt tijd ter beschikking. Maar hierbij kan men zich afvragen waarom dit vrijwilligerswerk wordt genoemd. De algemeen gangbare definitie van vrijwilligerswerk is immers *'werk dat in enig georganiseerd verband onverplicht en onbetaald wordt verricht ten behoeve van anderen of van de samenleving'* (Molemans, 2001). En hier is niets onbetaalds en vrijwilligs aan. Het is geen vrijwilligerswerk in de traditionele betekenis. Als men de vraag een niveau hoger tilt, dan blijkt er wel sprake te zijn van vrijwilligerswerk. Het is dan niet de werknemer die vrijwilligerswerk doet, maar wel de onderneming. De onderneming stelt onbetaald en onverplicht tijd, middelen en kennis ter beschikking. De werknemer vertegenwoordigt de onderneming wanneer hij in werktijd vrijwilligerswerk verricht. Het kwadrant linksonder (eigen tijd, maar het bedrijf beslist wat er gedaan moet worden) is waarschijnlijk het meest onaanvaarde. Toch komt ook dit voor in bedrijven, bijvoorbeeld om netwerken op te bouwen. Ook non-profit organisaties doen hier soms aan mee wanneer zij een bedrijf benaderen om bijvoorbeeld een penningmeester te leveren.

Duidelijk is dat werknemersvrijwilligerswerk helemaal niet eenduidig is. Verschillende partijen verstaan verschillende dingen onder hetzelfde woord. Bovendien is de term nog tamelijk onbekend waardoor kansen onvoldoende worden benut. Werknemersvrijwilligerswerk is momenteel voor zowel bedrijven als non-profit organisaties nog te vaak een eenmalige actie die weinig effect heeft.

1.6. IMPLEMENTATIE VAN WERKNEMERSVRIJWILLIGERSWERK

1.6.1. Voorwaarden voor werknemersvrijwilligerswerk

Men probeert werknemersvrijwilligerswerk van de grond te krijgen, maar de ontwikkelingen gaan zeer langzaam. Een mogelijke verklaring kan zijn dat er niet aan de vier voorwaarden voldaan wordt die volgens Westerman (2000) noodzakelijk zijn voor een relatie tussen een non-profit organisatie en een onderneming. Deze zijn: wederkerigheid, het overbruggen van elkaars vooroordelen, neutraliteit en openheid, en het hebben van een overzichtelijke en duidelijk afgebakende taak.

1. WEDERKERIGHEID

Een eerste voorwaarde voor werknemersvrijwilligerswerk is dat beide partijen baat hebben bij de overeenkomst. Er moet sprake zijn van een win-win situatie. Werknemersvrijwilligerswerk wordt door een onderneming niet enkel gedaan om goed te doen of om er economisch voordeel uit te halen. Het is een mix van beiden. Een mix van altruïsme en egoïsme. Men geeft, maar verwacht er ook iets voor terug. Elke partij moet voor zichzelf duidelijk maken wat ze met een samenwerking wil bereiken, wat haar sterktes en zwaktes zijn en wat haar bijdrage is aan de samenwerking en over welke competenties en middelen een partner moet beschikken om eigen zwakke punten te compenseren. Non-profit organisaties moeten onder woorden brengen wat hun toegevoegde waarde is. Niet alleen omdat bedrijven daar geen goed zicht op hebben, maar ook omdat ze zich anders tekort zullen doen. Beide partners dragen immers een toegevoegde waarde bij tot de samenwerking.

2. OVERBRUGGEN VAN VOOROORDELEN

Een tweede voorwaarde is dat men respect moet hebben voor elkaars cultuur en manier van werken. Beide partijen, zowel ondernemingen als non-profit organisaties, hebben nog vaak beelden van elkaar die niet altijd correct zijn. Het bedrijfsleven ziet non-profit organisaties als softe, amateuristische organisaties. Terwijl non-profit organisaties het bedrijfsleven zien als geldwolven. Hierdoor ontstaat een drempel die een goede samenwerking bemoeilijkt. Daarbij komt dat het bedrijfsleven niet paternalistisch of betweterig wil overkomen, maar vaak zelf niet weet waar het heen kan. Non-profit organisaties hebben dan weer een soort minderwaardigheidscomplex ten aanzien van het bedrijfsleven en zijn soms te trots om hulp te vragen. Het ontbreekt bij beide partijen bovendien vaak aan kennis over de mogelijkheden van werknemersvrijwilligerswerk. De non-profit sector en bedrijven kunnen zich onvoldoende inleven in wat samenwerking kan betekenen en opleveren. Consequentie is dat een adequaat begrippenkader om

werknemersvrijwilligerswerk te duiden, ontbreekt. Belangrijk is dat ondernemingen en non-profit organisaties tijd vrijmaken voor kennismaking en het overbruggen van vooroordelen.

3. NEUTRALITEIT EN OPENHEID

Het is voor ondernemingen vaak belangrijk dat de non-profit organisatie waarmee ze samenwerken een bepaalde mate van neutraliteit en openheid heeft. Slechts weinig ondernemingen willen zich binden met bijvoorbeeld religieuze organisaties en politieke bewegingen. Het zijn meestal enkel ondernemingen met een uitgesproken filosofie en cultuur die met hen een samenwerking willen aangaan. De keuze voor een non-profit organisatie heeft namelijk invloed op de organisatiecultuur en het imago van de onderneming. Werknemers en andere stakeholders kunnen de onderneming identificeren met de gekozen non-profit organisatie. Anderzijds zoekt ook een non-profit organisatie voor een samenwerking naar een onderneming waarvan de waarden aanleunen bij hun eigen waarden. Zo zal een hartstichting geen samenwerking aangaan met een drank- of tabaksfabrikant.

Werknemersvrijwilligers stellen zich over het algemeen meer vragen over het functioneren van bepaalde zaken en hebben ook vaak verzoeken ten aanzien van verbeteringen in de bedrijfsvoering. Een non-profit organisatie dient flexibel te zijn en open te staan voor de vragen en eisen van werknemers. Een organisatie kan hier veel van opsteken. Er is vaak nood aan een doordacht vrijwilligersbeleid. Indien ze hun vrijwilligerswerk niet flexibiliseren en afstemmen op de uit het bedrijfsleven geworven vrijwilligers zullen deze weer snel verdwijnen.

4. AFGEBAKENDE EN OVERZICHTELIJKE TAAK

Werknemersvrijwilligerswerk is enkel mogelijk wanneer het een niet te zware belasting qua tijd en geld is voor de onderneming en de non-profit organisatie. Bewaking van het tijdsbudget en een duidelijke afbakening van de doelstellingen en taken zijn noodzakelijk. Men moet weten wat men van elkaar mag verwachten en mag vooral niet vergeten om klein te beginnen.

Volgens van der Voort en Meijs (2004) is ook sociaal kapitaal een belangrijke voorwaarde voor het implementeren van werknemersvrijwilligerswerk. Persoonlijke relaties zijn immers van belang omdat het niet de organisaties maar de mensen in deze organisaties zijn die samenwerkingen aangaan. Als de direct betrokkenen niet enthousiast zijn en geen positieve attitude hebben tegenover de partner en de samenwerking, dan zal deze niet tot stand komen. Men moet over goede interpersoonlijke kwaliteiten beschikken, vertrouwen en zekerheid uitstralen en in staat zijn de achterban te motiveren en enthousiast te maken. De emotionele connectie tussen de twee organisaties start op het niveau van het topmanagement. Zij spelen een voortrekkersrol. Zij moeten voldoende tijd nemen om wederzijds vertrouwen te kweken, om de achterban te overtuigen en betrokkenheid te stimuleren.

Om al deze voorwaarden te kunnen vervullen is communicatie uitermate belangrijk (Meijs & van der Voort, 2004b). Tussen de partners om elkaar te leren kennen, elkaar te begrijpen, om overlap te zoeken, verschillen te bespreken, om een vertrouwensrelatie op te bouwen en om de samenwerking te evalueren. Maar ook interne communicatie met de achterban. De steun van werknemers en andere betrokkenen is noodzakelijk om tot een goede samenwerking te komen. Diverse communicatiekanalen, zowel formeel als informeel dienen te worden ingezet.

1.6.2. Stappenplan voor non-profit organisaties

In België is op dit moment vooral het bedrijfsleven vragende partij voor een samenwerking. Zij willen zo vorm geven aan hun maatschappelijk verantwoord beleid (Hanter, 2002). Voor non-profit organisaties, die voor hun financiën lange tijd voornamelijk afhankelijk waren van de overheid, is het niet zo vanzelfsprekend om op bedrijven af te stappen. Om werknemersvrijwilligerswerk verder op gang te krijgen moeten non-profit organisaties veel meer aan *outreach* doen. Dit is laten zien dat je er bent, wat je bijdrage is aan de samenleving en hoe anderen hierin kunnen helpen in plaats van te wachten tot een onderneming op je af stapt met een concreet voorstel (Meijs, 2001b). In plaats van de hand op te houden, vanuit eigen kracht en visie zelf de samenwerking met het bedrijfsleven te zoeken.

Lucas Meijs (2001c) stelde een stappenplan op dat een leidraad kan zijn voor non-profit organisaties bij het toepassen van werknemersvrijwilligerswerk.

STAP 1: FLEXIBILISEER HET VRIJWILLIGERSWERK

Veel vrijwilligerswerk wordt niet leuk en niet passend aangeboden door non-profit organisaties. Het sluit niet aan bij de vraag van de bedrijven die meestal op zoek zijn naar eenmalige taken. Om gebruik te maken van de nieuwe vormen van *gifts in time* moet men vanuit doelen en taken zoeken naar mensen of bedrijven die deze op zich willen nemen. Onderdelen van het vrijwilligerswerk moeten geflexibiliseerd worden naar vorm, tijd en plaats. Hierbij kan gedacht worden aan lunchpauze-vrijwilligerswerk, waarbij vrijwilligers gewoon kunnen binnenlopen voor bijvoorbeeld het opruimen van een lokaal, virtueel vrijwilligerswerk of eenmalige groepsbijdragen die zonder verdere voorbereiding kunnen gegeven worden.

STAP 2: OMSCHRIJF HET VOORDEEL VAN WERKNEMERSVRIJWILLIGERSWERK VOOR HET BEDRIJF

Zoals eerder aangegeven doen bedrijven vanuit verschillende motieven aan werknemersvrijwilligerswerk. Het belangrijkste motief hangt samen met het motiveren en ontwikkelen van de eigen medewerkers. Het is verstandig om na te gaan welke vaardigheden ontwikkeld kunnen worden door het uitvoeren van het vrijwilligerswerk. Zo kan je sociale

vaardigheden met moeilijke klanten ontwikkelen door deel te nemen aan een mentoringprogramma voor probleemjongeren. Een slimme organisatie profileert deze mogelijkheden!

STAP 3: LEG CONTACTEN MET BEDRIJVEN DIE MOGELIJK GEÏNTERESSEERD ZIJN

Werknemersvrijwilligerswerk is vooral een kwestie van doen en een lange adem hebben. Een eerste stap is het inventariseren van reeds bestaande contacten. Veel van de eigen vrijwilligers, leden en andere betrokkenen werken bij bedrijven. Een tweede stap is deelnemen aan activiteiten waar veel verschillende mensen komen. De derde stap is bij bedrijven langs gaan en uitleggen wat de organisatie doet. Belangrijk bij de eerste gesprekken met bedrijven omtrent werknemersvrijwilligerswerk is om niet direct te veel te vragen. De grote valkuil is te snel resultaat verwachten.

STAP 4: ORGANISEER EN INCASSEER

Doe! Nu moet de organisatie in staat zijn om het werknemersvrijwilligerswerk ook daadwerkelijk uit te voeren. Wanneer een bedrijf wil meewerken, moet de non-profit organisatie in staat zijn om de projecten omtrent werknemersvrijwilligerswerk in gang te zetten. Vaak betekent dit onderhandelen over de precieze invulling en de randvoorwaarden. Als non-profit organisatie hoef je niet alles te pikken, maar flexibiliteit is geboden.

STAP 5: BEDANK DE VRIJWILLIGERS EN DE BEDRIJVEN

Belangrijk voor het continueren en verder uitbouwen van werknemersvrijwilligerswerk is het bedanken van de vrijwilligers en de bedrijven die het project mogelijk hebben gemaakt. Bedrijven komen vaak terug als ze weten dat hun bijdrage gewaardeerd werd.

1.7. DUURZAME PARTNERSCHAPPEN

Een onderneming kan op verschillende manieren vorm geven aan haar maatschappelijke betrokkenheid. MBO is momenteel nog vaak een eenmalige actie die weinig zoden aan de dijk zet. Naast incidentele activiteiten kan een onderneming er voor kiezen om een meer structureel en duurzaam beleid te ontwikkelen en een langdurige partnerschap aan te gaan met een non-profit organisatie om zodoende maximaal rendement voor de maatschappij en de onderneming zelf te behalen (Meijs & van der Voort, 2002).

1.7.1. Evolutie van een partnerschap

James E. Austin (2000) maakt een onderscheid tussen drie fasen waarin een relatie tussen bedrijven en non-profit organisaties zich kan bevinden:

1. *Filantropisch*: Filantropische samenwerkingsrelaties ontstaan vanuit een goed-doen gedachte. Bedrijven willen iets goed doen voor de maatschappij en besluiten tot een (eenmalige) donatie aan bijvoorbeeld Unicef. De transactie beperkt zich tot het overhandigen van de cheque en een bedankje achteraf. Het gaat dan om een eenzijdige relatie waarbij het bedrijf een donerende en de non-profit organisatie een ontvangende rol inneemt.
2. *Transactioneel*: Met de term transactie wordt benadrukt dat het gaat om specifieke projecten met een specifieke duur en waarin specifieke resources van beide partijen 'geruild' worden. In deze samenwerking wordt het tweezijdige karakter van de partnerschap benadrukt. Er wordt gestreefd naar een win-win situatie. De non-profit organisatie is niet meer de ontvangende partij maar een zakelijke partner. Het gaat om concrete activiteiten met wederzijds profijt. Een voorbeeld hiervan is het organiseren van een 'zinvolle' teambuildingsactiviteit in ruil voor helpende handen.
3. *Integratief*: Naarmate de samenwerking intenser wordt, de partners een gezamenlijk beleid bepalen, gezamenlijke activiteiten verrichten en zich bekommeren om het welzijn en de continuïteit van de ander, evolueert de samenwerking naar het integratieve, duurzame stadium. Er is sprake van een gezamenlijke waardecreatie.

1.7.2. Synergetische waardecreatie

Zowel ondernemingen als non-profit organisaties hebben belang bij een duurzame samenwerking. Synergie is het sleutelwoord; meer samen bereiken dan dat de individuele partners ieder voor zich hadden kunnen bereiken. Huxham (1996) spreekt van 'collaborative advantage'. Huxham stelt dat door middel van een partnerschap elke partij haar eigen doelen kan realiseren en dat daarnaast ook een hoger maatschappelijk doel kan gediend worden. Ondernemingen en non-profit organisaties hebben elkaar nodig om een daadwerkelijke bijdrage te kunnen leveren aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Non-profit organisaties hebben de kennis van het maatschappelijke probleem. Anderzijds beschikken ondernemingen over de financiële middelen, de mankracht en de kennis om de non-profit organisaties te helpen bij het realiseren van de missie. Dit alles vormt een uitstekende basis voor een duurzaam partnerschap. Om er alles uit te halen wat er in zit, moet een dergelijke relatie wel duurzaam zijn. Het gaat om het delen van een visie op de toekomst van de samenleving.

1.7.3. Drempels aan duurzame partnerschappen

Uit bovenstaande is gebleken dat een duurzame partnerschap een aantrekkelijke optie is. Hoe komt het dan dat er in België nauwelijks zulke partnerschappen te vinden zijn? Waarom evolueren filantropische en transactionele relaties niet tot integratieve partnerschappen? Van der Voort (2003) wijst op acht factoren die deze evolutie belemmeren.

1. CULTURELE EN ORGANISATIONELE VERSCHILLEN

Ondernemingen en non-profit organisaties verschillen onder andere op basis van prestatie maatstaven, dynamiek, cultuur, besluitvormingsprocedures, persoonlijke competenties, professionele taal en motivatie- en beloningsaspecten. Een belangrijk verschil is het winststreven versus het missiestreven. In ondernemingen worden alle activiteiten geëvalueerd in termen van winstpotentieel. Voor non-profit organisaties speelt geld ook wel een belangrijke rol, maar dan vooral omdat ze er altijd te weinig van hebben. Ze zijn voor hun continuïteit afhankelijk van externe financieringsbronnen. In ondernemingen worden alle belangrijke besluiten genomen door het hoger management. In non-profit organisaties bestaat een dergelijke hiërarchie meestal niet en neemt het besluitvormingsproces beduidend meer tijd in beslag dan in ondernemingen het geval is. Communicatieproblemen zorgen voor een grote barrière. Partners begrijpen elkaars professionele taal niet. Dit maakt samenwerking ineffectief, tijdrovend en duur.

2. VERSCHILLEN IN PERSPECTIEF

Met verschillen in perspectief wordt gewezen op het feit dat beide partijen vanuit hun verschillende professionele achtergrond anders kijken naar problemen en naar mogelijke oplossingen daarvan. Het bedrijfsleven ziet investeringen in en partnerschappen met non-profit organisaties als een kans. Zij benaderen de samenwerking vanuit een positief perspectief, namelijk de mogelijkheid om samen meer te bereiken dan ze afzonderlijk kunnen bereiken. De non-profit sector vindt haar bestaansrecht juist in de maatschappelijke problematiek. Samenwerkingen worden vanuit een negatief perspectief gezien, namelijk om een tekort aan resources op te vullen.

3. TURFMENTALITEIT: DE 'WIJ'-'ZIJ' CULTUUR

Het bedrijfsleven en de non-profit sector zijn twee aparte maatschappelijke sferen. Tussen beide sferen is er slechts infrequent contact. De potentiële partners kunnen zich uit onwil en/of onervarenheid niet inleven in de positie van de ander. Voor een transactionele relatie vormt dit weinig problemen. In het geval van een duurzame partnerschap speelt een gezamenlijke waardecreatie echter een belangrijke rol.

4. ONKUNDE

Een belangrijk obstakel om tot een duurzame samenwerking te komen, is gelegen in een slechte voorbereiding. Onkunde wordt veroorzaakt door een gebrek aan ervaring zowel met partnerschappen in het algemeen, als met de samenwerking tussen de partners in kwestie. Dit gebrek aan ervaring zorgt ervoor dat de verwachtingen van beide partijen sterk uiteenlopen. Daarnaast zijn er slechts weinig goede voorbeelden voorhanden. Er is een gebrek aan contacten tussen de beide sferen. Ook het potentieel aan contacten wordt niet goed benut. Zowel non-profit organisaties als ondernemingen hebben moeite om goede en duidelijke informatie te vinden over partnerschappen en programma's die succesvol gebleken zijn, over potentiële partners en over de wijze waarop deze informatie ingezet kan worden om tot een wederzijds voordeel te komen.

5. KORTE TERMIJN VISIE

Volgens Finn (1996, geciteerd in van der Voort, 2003) zullen bedrijven niet snel overgaan tot het helpen oplossen van maatschappelijke vraagstukken, omdat een dergelijke problematiek te complex is en niet binnen een korte termijn aanzienlijke resultaten zal hebben. Vanwege de wil om tot snelle resultaten te komen, wordt aan de opstartfase van de samenwerking geen of weinig tijd besteed. Terwijl deze fase van groot belang is om een beduidende connectie tussen de partijen te ontdekken, om interpersoonlijke relaties te ontwikkelen en afspraken te maken omtrent doelen, strategie en inbreng. Partners gaan voorbij aan de ontwikkeling van vertrouwen. Met als gevolg frustraties en teleurstellingen. De lat wordt te snel te hoog gelegd.

6. GEBREK AAN STRATEGISCHE RELEVANTIE

Een duurzaam partnerschap gaat verder dan filantropie. Het is een strategische investering. Non-profit organisaties en ondernemingen hebben echter last van het charitas syndroom. Non-profit organisaties houden slechts hun hand op en ondernemingen beschouwen maatschappelijk betrokken ondernemen als filantropie. Non-profit organisaties dichten zichzelf al te vaak een zwakke en afhankelijke positie toe. Voor een duurzame partnerschap is het echter noodzakelijk dat beide partijen als evenwaardig beschouwd worden. Beiden kunnen elkaar nut opleveren. Volgens Steckel et al. (1999, geciteerd in van der Voort, 2003) blijkt de beperkte strategische visie van ondernemingen ook uit de keuze van samenwerkingspartner, die meer gebaseerd is op deikbaarheid van het imago, dan op een mogelijke afstemming op strategisch gebied.

7. GEPERCIPIEERDE RISICO'S

Een partnerschap kost veel resources en stafftijd. Het gevaar bestaat dat de lopende taken in het gedrang komen. Daarnaast bestaat het risico dat de non-profit organisatie financieel afhankelijk wordt van haar bedrijfspartner, omdat andere financiers zich terugtrekken. Ook bestaat de angst dat het non-profit karakter van de organisatie in de perceptie van het publiek aan kracht inboet doordat ze met een commerciële onderneming in zee gaat. Een ander risico is dat enkel non-profit organisaties met doelen met een hoge aibaarheidsgraad in aanmerking zullen komen voor een

samenwerking. Verder bestaat de angst dat kleine ondernemingen en non-profit organisaties geen toegang zullen hebben tot partnerschappen omdat ze niet over voldoende middelen beschikken en dat non-profit organisaties, om hun toewijding aan de bedrijfspartners te tonen, hun eigen missie ondermijnen door zich te gaan richten op meer 'populaire' problemen en projecten.

8. CONTEXT: DE INVLOED VAN STAKEHOLDERS OP HET SUCCES VAN EEN PARTNERSCHAP

De noodzaak om verantwoording af te leggen aan bepaalde stakeholders, zorgt er voor dat de samenwerking niet autonoom is. De omgeving kan een belangrijke barrière zijn om tot een duurzame samenwerking te komen. Non-profit organisaties dienen veel meer dan ondernemingen rekening te houden met de behoeften van een groot aantal stakeholders. De partnerschap moet formeel dan wel informeel goedgekeurd worden door de omgeving.

1.8. BEGELEIDING EN ONDERSTEUNING

Uit onderzoek van de CERFE Group (2001) komen zes aandachtspunten naar voor inzake behoefte aan begeleiding en ondersteuning van KMO's bij duurzame ontwikkeling. Vijf van deze aandachtspunten kunnen ook betrekking hebben op werknemersvrijwilligerswerk. (1) Om te beginnen is er nood aan het verhogen van kennis omtrent de thematiek. (2) Bedrijven en non-profit organisaties hebben ook behoefte aan succesvolle voorbeelden van werknemersvrijwilligerswerk. (3) Verder moet de beslissing om werknemersvrijwilligerswerk toe te passen aangemoedigd worden. (4) Ook is er nood aan het vergroten van het sociaal kapitaal van bedrijven en non-profit organisaties en aan het verhogen van de mogelijkheden tot netwerking. (5) Tenslotte moeten bedrijven en non-profit organisaties geholpen worden bij het communiceren over werknemersvrijwilligerswerk en het hanteren van een geschikte taal.

Zowel in ondernemingen als in non-profit organisaties ontbreekt het ook aan praktijkkennis omtrent werknemersvrijwilligerswerk. Aansluitend bij theoretische vorming en opleiding omtrent MVO en MBO dient werknemersvrijwilligerswerk te worden toegepast zodat men kan leren uit ervaring. Een pad ontstaat immers door het te bewandelen.

Voor de verdere ontwikkeling van werknemersvrijwilligerswerk is het volgens Olde Hanter (2002) ook noodzakelijk dat er veel verschillende kant en klare scenario's voor concrete samenwerking worden gemaakt en er een adequaat begrippenkader ontwikkeld wordt om werknemersvrijwilligerswerk aan te duiden.

Externe bemiddelaars of brokers kunnen interessant zijn om bedrijven en non-profit organisaties op het goede spoor te zetten. Redmond (2003) ziet bemiddelaars als een belangrijke succesfactor in het toepassen van werknemersvrijwilligerswerk. Bemiddelaars hebben een belangrijke rol te spelen in de voorbereidings- en onderhandelingsfase. Zij kunnen non-profit organisaties en ondernemingen helpen bij het formuleren van hun sterke en zwakte punten, bij het zoeken naar partners en bij het opstellen van een samenwerkingsovereenkomst (Austin, 2000).

De Belgische steunpunten voor vrijwilligerswerk houden zich momenteel al bezig met het koppelen van potentiële vrijwilligers aan non-profit organisaties. Zij kunnen tevens een belangrijke rol spelen in de verdere ontwikkeling van werknemersvrijwilligerswerk. De bestaande rol en functies en de diensten waarin de steunpunten voorzien, maken van hen de perfecte bemiddelaars (Volunteer Development Scotland, z.d.). Wanneer de functie van het rekruteren en koppelen van individuen aan non-profit organisaties aangepast wordt, kan deze tevens geschikt zijn voor het koppelen van werknemers aan non-profit organisaties. Naast het gebruik van haar eigen kanalen zoals een vacaturebank kan een steunpunt dan ook gebruik maken van het intranet van bedrijven om vrijwilligersplaatsen aan te bieden. Werkplaatsen zijn een ideaal wervingsgebied, men kan er grote groepen mensen bereiken die misschien nog weinig afweten van vrijwilligerswerk. Werknemersvrijwilligerswerk kan zo een nieuwe pool aan potentiële vrijwilligers openen. De bemiddelingsfunctie tussen bedrijven en non-profit organisaties kan verder uitgebreid worden met advies, workshops of trainingen over de mogelijkheden van maatschappelijk betrokken ondernemen. Het concept verder verspreiden, motiveren en inspireren zijn taken die de steunpunten op zich kunnen nemen. De informatie over dit onderwerp is momenteel immers nog danig onvolledig en versnipperd. Ook lobbyen bij de overheid dient op de agenda te staan.

Internationale, nationale en regionale netwerken zoals Business & Society Belgium en Cecile Network waar managers uit het bedrijfsleven samenkomen en ideeën en ervaringen kunnen uitwisselen zijn een andere bron van ondersteuning. Men wil ook de dialoog tussen bedrijven, non-profit organisaties, vrijwilligerscentrales en de (lokale) overheid bevorderen. Dergelijke platforms kunnen een belangrijke rol spelen in het ter beschikking stellen van kennis en als ingang om deel te kunnen nemen aan bestaande en nieuwe initiatieven op het gebied van samenwerkingen. Zo kunnen zij het integratie- en veranderingsproces stimuleren en ondersteunen (Business & Society, z.d.). In dit verband zou men kunnen spreken van sociaal leren in *learning communities*, *communities of practice* of sociale praktijken. Sociaal leren gaat over samen leren om een verschil te maken (Cockx & Stroobants, 2005). Deze netwerken kunnen baat hebben bij agogische ondersteuning in de vorm van methodische activering en sturing van het leerproces. Agogisch handelen is hier het samen zoeken naar oplossingen voor nieuwsoortige problemen, waarbij nog geen routinematige antwoorden voorhanden zijn, en waarbij maximaal gebruik moet worden gemaakt van het creatieve potentieel van groepen, netwerken en samenlevingsverbanden (Wildemeersch, 2001).

Van de (lokale) overheid wordt verwacht dat ze de zaken niet op haar beloop laat en 'good practices' ondersteunt, bijvoorbeeld door het stimuleren van pioniers, netwerken en de verdere uitzaaiing van positieve ervaringen. Verder kan ze haar wetgeving- en subsidie-instrumentarium inzetten om partnerschappen tussen non-profit organisaties en het bedrijfsleven te stimuleren. Door bijvoorbeeld de bemiddeling van zulke samenwerkingen te subsidiëren levert de (lokale) overheid immers een directe bijdrage aan de leefbaarheid en de sociale cohesie van de samenleving.

Verder kan ICT een belangrijke functie vervullen in het verspreiden van goede voorbeelden. Ook vacaturedatabanken, trainingsmaterialen, lezingen, nieuwsbrieven en brochures bieden soelaas, evenals aandacht vanuit de media (Nonprofit Sector Strategy Group, 2001).

2. Methode

2.1. DOELSTELLING EN VRAAGSTELLING

De doelstelling van het onderzoek is drieledig.

We willen te weten komen wat bedrijven en non-profit organisaties reeds doen inzake werknemersvrijwilligerswerk. Het gaat hier over bedrijven en non-profit organisaties die affiniteit hebben met werknemersvrijwilligerswerk.

Aansluitend willen we nagaan wat de samenwerkingsbehoeften tussen bedrijven en non-profit organisaties zijn.

Vervolgens willen we te weten komen wat de eventuele ondersteuningsbehoeften zijn.

De doelstelling vertaalt zich in volgende onderzoeksvragen:

- Op welke manier wordt aan werknemersvrijwilligerswerk concreet vorm gegeven?
- Is er vanuit de bedrijven nood aan een gewijzigde samenwerking met de non-profit organisaties en omgekeerd?
- Hoe ziet die samenwerking er bij voorkeur uit?
- Is er nood aan ondersteuning en begeleiding bij het operationaliseren van werknemersvrijwilligerswerk?
- Hoe ziet die ondersteuning/begeleiding er bij voorkeur uit?

2.2. BESCHRIJVING VAN DE RESPONDENTEN

Het geheel van onderzoekselementen is te groot om helemaal te bevragen, daarom werden slechts van een beperkt aantal elementen gegevens verzameld. In totaal werden negentien respondenten geïnterviewd. Binnen deze groep kan een onderscheid gemaakt worden tussen twee categorieën.

In een eerste categorie werden negen respondenten geïnterviewd. Het betreft hier verantwoordelijken binnen de bedrijfswereld die werknemersvrijwilligerswerk operationaliseren of hierin interesse tonen. Het gaat dus om bedrijven die aan werknemersvrijwilligerswerk doen of willen doen. De respondenten uit de eerste categorie zullen verder aangeduid worden als verantwoordelijken binnen de bedrijfswereld B1 tot B9.

In een tweede categorie werden tien respondenten geïnterviewd. In deze categorie bevinden zich verantwoordelijken uit non-profit organisaties die werknemersvrijwilligerswerk operationaliseren of hierin interesse tonen. Het gaat dus om non-profit organisaties die aan werknemersvrijwilligerswerk doen of willen doen. Om het onderscheid met de eerste categorie duidelijk te maken, zullen de respondenten uit de tweede categorie verder aangeduid worden als verantwoordelijken binnen de non-profit organisaties NP1 tot NP10.

Het enige selectiecriteria dat gehanteerd werd bij de keuze van deze respondenten is dat zij reeds ervaring hebben met werknemersvrijwilligerswerk of reeds interesse getoond hebben om dit in de toekomst te doen. Er werd geen verder onderscheid gemaakt qua grootte, ligging en/of nationaliteit van de organisatie.

De onderzoekspopulatie is samengesteld via de sneeuwbalmethode. Aan enkele personen werd gevraagd of zij een of meerdere mensen kennen die beantwoorden aan de criteria die voorop gesteld werden om de respondenten te selecteren (Baarda & De Goede, 2001). Zo werd een selectie steekproef van negentien respondenten bekomen. De keuze voor deze selectiemethode vloeit voort uit het feit dat het moeilijk te achterhalen is welke bedrijven en non-profit organisaties bezig zijn met werknemersvrijwilligerswerk.

Het spreekt voor zich dat de respondenten vrijwillig meewerkten aan het onderzoek.

Gezien de grootte van de onderzoekspopulatie en de wijze van samenstelling, blijven de resultaten beperkt tot de onderzochte groep. Zij zijn dus niet generaliseerbaar naar andere gelijkaardige situaties.

2.3. ALGEMENE ONDERZOEKSOPZET

2.3.1. Gebruikte onderzoeksmethodologie

Er bestaat geen perfecte maatstaf voor het 'meten' van werknemersvrijwilligerswerk in de praktijk. Er is tot op heden nog zeer weinig onderzoek verricht omtrent dit onderwerp.

Voor dit exploratief onderzoek werd gekozen voor een kwalitatieve dataverzamelmethode aan de hand van halfgestructureerde interviews. Op basis van de literatuurstudie en verkennende open interviews werden onderwerpen afgebakend die de leidraad vormden voor de interviews. De antwoordcategorieën lagen niet op voorhand vast, maar het gesprek wordt toch gestructureerd via vastgelegde subthema's (Baarda, De Goede, & Teunissen, 2001).

De keuze voor dit onderzoeksinstrument komt voort uit het feit dat de aandacht voor werknemersvrijwilligerswerk bij bedrijven en non-profit organisaties nog betrekkelijk jong is. We beschikken dus over weinig voorkennis over het onderwerp. Bovendien verwachten we niet dat er aan het einde van het onderzoek een sluitend antwoord geformuleerd kan worden op de onderzoeksvraag. Hoogstens kan een oriënterend besluit geformuleerd worden, aangevuld met suggesties voor verder onderzoek. Verder is het de bedoeling de beleving van de respondenten te achterhalen en hen er toe aan te zetten na te denken over hun organisatiecultuur en werking. Het moet duidelijk zijn dat op basis van deze methodologie geen volledig beeld kan geschetst worden van werknemersvrijwilligerswerk.

2.3.2. Materiaal

Op basis van de literatuurstudie werden thema's en subthema's afgebakend, die de basis vormen voor het interviewschema. Voor de lijst met thema's en het interviewschema verwijzen we naar bijlage 1 en 2.

De eerste onderzoeksvraag, *Op welke manier wordt werknemersvrijwilligerswerk concreet vorm gegeven?*, werd opgesplitst in drie thema's. Aan de hand van deze drie thema's willen we een duidelijk beeld geven van de situatie in het werkveld van de verantwoordelijken binnen de bedrijfswereld en de non-profit organisaties.

- (1) Een eerste thema peilt naar de omschrijving van het begrip 'werknemersvrijwilligerswerk' vanuit de perceptie van de respondenten. Dit thema werd ingegeven door de veelheid aan termen en invullingen van het concept die we in de literatuur terugvinden. Het is van belang te weten wat de respondenten onder 'werknemersvrijwilligerswerk' verstaan.
- (2) Het tweede thema betreft de operationalisering van werknemersvrijwilligerswerk.
- (3) Een derde thema gaat dieper in op de praktische implementatie van werknemersvrijwilligerswerk. Hier zijn vragen over de motieven voor werknemersvrijwilligerswerk en de ervaringen bij de implementatie op hun plaats.

Vanuit de tweede onderzoeksvraag, *Is er vanuit de bedrijven nood aan een gewijzigde samenwerking met de non-profit organisaties en omgekeerd?*, willen we een beeld schetsen van de perceptie van de respondenten op een eventuele nood aan andere samenwerkingsvormen.

Aan de hand van de derde onderzoeksvraag, *Hoe ziet die samenwerking er bij voorkeur uit?*, gaan we in op hoe de eventuele gewijzigde samenwerking er volgens de respondenten bij voorkeur uit ziet. We peilen hier naar de inhoud en de vorm van de eventueel gewijzigde samenwerking.

De vierde onderzoeksvraag, *Is er nood aan ondersteuning en begeleiding bij het operationaliseren van werknemersvrijwilligerswerk?*, werd onderverdeeld in twee thema's. Met behulp van deze twee thema's willen we een beeld schetsen van de perceptie van de respondenten op de eventuele ondersteuningsbehoeften van bedrijven en non-profit organisaties bij het toepassen van werknemersvrijwilligerswerk.

- (1) Het eerste thema gaat over bestaande en reeds gekregen ondersteuning of begeleiding.
- (2) Het tweede thema peilt naar de nood aan ondersteuning en begeleiding van bedrijven en non-profit organisaties bij het implementeren van werknemersvrijwilligerswerk. Dit wordt bevraagd aan de hand van drie subthema's: is begeleiding nodig, voordelen en nadelen van begeleiding.

De vijfde onderzoeksvraag, *Hoe ziet die ondersteuning er bij voorkeur uit?*, gaat dieper in op hoe de eventuele ondersteuning of begeleiding er volgens de respondenten bij voorkeur uit ziet. Er wordt gepeild naar de gewenste inhoud en vorm van de eventuele ondersteuning of begeleiding.

2.3.3. Verwerking van de interviews

De interviews werden allemaal afgenomen in de werkomgeving van de respondenten. De gesprekken werden geregistreerd met een digitale recorder.

Voor de verwerking van de interviews baseren we ons op de methode die door Baarde et al. (2001) beschreven wordt. De verwerking gebeurde met behulp van een tekstverwerker. Om de verzamelde data per subthema te structureren, maakten we gebruik van het computerprogramma 'MindManager', een programma dat helpt bij het snel en overzichtelijk structureren van gegevens.

Om te beginnen werd de informatie geselecteerd op relevantie. Informatie die niet gerelateerd kon worden aan de probleemstelling, werd geschrapt. Vervolgens werd de relevante tekst onderverdeeld in tekstfragmenten die telkens informatie geven over één onderwerp. Het fragment moet los van de context te lezen zijn, dus fragmenten kunnen overlappen. Elk fragment werd bij de vraag waarop het antwoord geeft geplaatst. In een volgende fase werden de geselecteerde tekstfragmenten samengevat in één of enkele kernwoorden, die kenmerkend zijn voor het tekstfragment en relevant voor het beantwoorden van de probleemstelling. Daarna werden die woorden geordend en schematisch weergegeven per subthema. Vaak voorkomende elementen werden samen gezet. Bijlage 3 geeft een schematisch overzicht van de antwoorden per subthema.

Voor de interpretatie van de gegevens, werden volgende vragen als leidraad gebruikt:

- Welke antwoorden komen vaak terug? Welke zijn vaak voorkomende elementen?
- Zijn er contrasterende elementen?

- Zijn er uitzonderlijke antwoorden?
- Zijn er opvallende verschillen of gelijkenissen in de antwoorden van de verantwoordelijken binnen de bedrijven vergeleken met de antwoorden van de verantwoordelijken binnen de non-profit organisaties?

De onderzoeksresultaten werden tenslotte teruggekoppeld naar de informatie uit de literatuurstudie. Hierbij werd nagegaan of de resultaten aansluiten bij hetgeen al bekend was, dan wel of ze strijdig zijn met andere onderzoeken.

3. Resultaten

In dit hoofdstuk volgt een samenvatting van de bekomen onderzoeksresultaten. De resultaten van alle respondenten worden globaal besproken. Opvallende verschillen of overeenkomsten in de antwoorden van de verantwoordelijken binnen de bedrijven en de non-profit organisaties worden toegelicht. Eerst bespreken we wat de respondenten verstaan onder werknemersvrijwilligerswerk en hoe dat terug te vinden is in de praktijk. Vervolgens schetsen we de manier waarop werknemersvrijwilligerswerk concreet vorm krijgt. Daarna wordt de nood aan eventuele gewijzigde samenwerkingsbehoeften geschetst. Tenslotte wordt de vraag naar eventuele ondersteuningsbehoeften betreffende werknemersvrijwilligerswerk besproken.

Voor een schematisch overzicht van de onderzoeksresultaten per subthema, verwijzen we naar bijlage 3.

3.1. WERKNEMERSVRIJWILLIGERSWERK

3.1.1. Omschrijving van het begrip 'werknemersvrijwilligerswerk'

In de literatuur vonden we geen sluitende definitie van werknemersvrijwilligerswerk. Het begrip is relatief nieuw en er is tevens nog geen eenduidig begrippenkader voorhanden om dit concept te duiden. Lautenschlager ziet werknemersvrijwilligerswerk als de strategie van een werkgever om zijn werknemers aan te moedigen om meer betrokken te zijn in hun omgeving en om hen hierin te ondersteunen (Lautenschlager, 1993). Volgens Meijs (2001a) gaat werknemersvrijwilligerswerk om de inzet van medewerkers van bedrijven voor maatschappelijke doelen en projecten, al dan niet in de tijd van het bedrijf maar altijd gefaciliteerd door het bedrijf.

Globaal genomen sluiten onze resultaten aan bij de bevindingen in de literatuur. Ook in de verzamelde data is er geen eenduidigheid omtrent termen en invulling van het concept.

Zeven respondenten stellen dat ze de term niet gebruiken.

'Die term gebruiken wij eigenlijk niet, werknemersvrijwilligerswerk, wij doen wel een aantal initiatieven die in die richting gaan maar eigenlijk wordt dat niet als benaming gebruikt. Ook dingen als corporate volunteering en dat soort dingen wordt bij ons niet gebruikt' (B6).

Markant is dat vier van de tien verantwoordelijken binnen de non-profit organisaties het begrip fout definieert hoewel ze toch al ervaring hebben met werknemersvrijwilligerswerk.

'Ik zie daar twee woorden in. Werknemer en vrijwilliger zijn in feite in sé tegengestelden. Dat maakt het moeilijker natuurlijk. Maar wat je eronder zou kunnen verstaan is dat het vrijwilligers zijn die taken opnemen die aan werknemers zouden kunnen gevraagd worden. Dat

betekent dus dat je met onbezoldigde mensen zit voor taken die misschien verantwoordelijkheid vragen of gevolgen kunnen hebben' (NP1).

'Ik zou zeggen dat werknemers die in dienst zijn dat die zich vrijwillig engageren. Nu bij ons, wij zitten eigenlijk zowiezo al met een organisatie waar dat je met vrijwilligers werkt en er wordt ook zelfs naar werknemers gevraagd om toch een aantal dingen vrijwillig te doen. Het blijft moeilijk om in de non-profit zuiver werknemer te zijn' (NP9).

Er is verder een opvallend grote verscheidenheid aan antwoorden. Toch zijn er enkele categorieën te onderscheiden in de antwoorden.

Vijf respondenten leggen de relatie met maatschappelijk betrokken ondernemen en zien werknemersvrijwilligerswerk als een manier om een bijdrage te leveren aan de samenleving. Opmerkelijk is wel dat dit enkel bedrijfsverantwoordelijken betreft. Verklaring hiervoor kan zijn dat het concept MBO niet of minder sterk leeft bij de non-profit sector.

'Giving back to the community, we moeten dat doen want dat is onze plicht, want wij zijn gelukkig met onze job' (B2).

'Not only giving away money to schools and ngo's, but also involving employees in contribution activities' (B9).

Slechts één respondent geeft de link aan met maatschappelijk verantwoord ondernemen en plaatst werknemersvrijwilligerswerk in dit ruimer kader.

'Wij hebben een aantal keer van bedrijven de vraag gehad om in het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen vrijwilligerswerk te doen binnen onze organisatie' (NP7).

Enkele verantwoordelijken binnen de bedrijven en de non-profit organisaties duiden op het aspect van vrijwilligheid.

'Dat een aantal mensen binnen een bedrijf, binnen de profit sector, zich vrijwillig ten dienste stellen van andere sectoren' (NP4).

Twee bedrijfsverantwoordelijken koppelen het begrip werknemersvrijwilligerswerk aan een langetermijnvisie. Zij spreken van langetermijnsamenwerkingen, partners en partnerschappen.

'Wij zoeken naar partners, verenigingen in het kader van welbepaalde thema's' (B1).

De overige antwoordcategorieën betreffen een meer praktische invulling van het concept werknemersvrijwilligerswerk. Een groot aantal respondenten formuleert het begrip eerder concreet, aan de hand van voorbeelden.

Zo zien vier van de respondenten werknemersvrijwilligerswerk als het door bedrijven organiseren of ondersteunen van allerlei activiteiten voor/van de non-profit sector.

'Ik versta daaronder dat zij (bedrijven) een aantal dingen organiseren waar onze mensen zich bij kunnen aansluiten of zaken die wij doen waar dat zij ondersteunend kunnen werken' (NP3).

Enkele respondenten spreken over ondersteuning van en advies geven aan non-profit organisaties door bedrijven.

'Een stukje werknemersvrijwilligerswerk is het adviseren van non-profits' (B2).

'...20 mensen van de ict-afdeling hebben zich geëngageerd om softwareprogramma's mee te helpen screenen om contractinkopen daarrond mee kritisch te bekijken enzovoort. Dus hun ict-knowhow inbrengen in dat soort projecten'(B6).

Andere concrete invullingen van het begrip hebben betrekking op het faciliteren van werknemersvrijwilligerswerk. Zo wordt er door enkele respondenten geduid op erkenning, ondersteuning en bemiddeling van het door werknemers gedane vrijwilligerswerk.

'Wij verstaan daaronder dat werknemers dus binnen een bedrijf gesteund en gemotiveerd worden door de werkgever, zich samen willen zetten aan een project of een taak ofzo die dan uiteindelijk wel een maatschappelijk doel heeft' (NP10).

3.1.2. Concrete invulling van werknemersvrijwilligerswerk

Hier schetsen we een beeld van de visie van de respondenten op de manier waarop werknemersvrijwilligerwerk concreet vorm krijgt binnen hun organisatie.

Om van werknemersvrijwilligerswerk te spreken, moet een bedrijf betrokkenheid tonen bij het vrijwilligerswerk dat werknemers doen. Deze betrokkenheid kan volgens ter Linden & Meijs (2001) op verschillende manieren vorm krijgen, namelijk via erkenning, ondersteuning, organisatie en sponsoring. Deze vier vormen zijn allen terug te vinden in de antwoorden van de respondenten. Opvallend is wel het verschil in aantal keren voorkomen van deze antwoordcategorieën. Zo wordt erkenning door drie bedrijfsverantwoordelijken aangehaald.

'En we communiceren daar ook sterk rond. Dat is de lancering van de actie, aandacht voor anderen, en we komen daar dan ook op terug en we zeggen dan dat is die werknemer en die doet dat enzovoort en op die manier bewijzen we dat we ook aandacht hebben voor de werknemer als geheel, als individu, niet puur als iemand die hier zijn kost komt verdienen' (B6).

Vormen van ondersteuning worden ook drie keer aangegeven.

'Werknemers die op één of ander manier verbonden zijn aan een sociale organisatie en die je dan ja steun verleent. Dat doen wij nu. Dus een werknemer komt die zegt: ik ben naar Kenia geweest en ik heb daar een dorpje gezien met een schooltje en dat trekt op niks en ik wil iets doen. Ik wil daar een aantal initiatieven voor doen. Dan hebben we gezegd van okee je krijgt van ons alle faciliteiten ter beschikking' (B8).

Organisatie is de meest voorkomende antwoordcategorie en wordt door zestien respondenten aangegeven. Deze antwoordcategorie werd volgens de invulling van ter Linden en Meijs (2001) verder opgedeeld onder mentoring, teamprojecten en detachering.

Verschiedende vormen van mentoring worden door negen respondenten, twee non-profit en zeven bedrijfsverantwoordelijken, aangehaald als concretisering van werknemersvrijwilligerswerk.

'Momenteel ben ik bezig met iets met Libanon. Vanuit Libanon/Israël, ons filiaal ginder, heeft men een kleine vzw onder zijn hoede genomen om te helpen bij zijn opstarting. Dus van niets naar een werkend vzw'tje dat zich zal bezig houden met werk te voorzien voor mensen die fysisch gehandicapt zijn. En ik geloof dat je dat ook kan beschouwen als vrijwilligerswerk, want die mensen worden daar niet voor betaald, die worden niet betaald om ondersteuning te geven naar organisaties toe' (B2).

Twaalf respondenten geven vrijwilligersactiviteiten uitgevoerd door een groep werknemers aan als concrete invulling van werknemersvrijwilligerswerk. In beide sectoren worden deze teamprojecten zes keer aangehaald.

'Dat ging dan meestal over een activiteit van een halve dag of een dag waarin er dan een hele groep mensen kwam meewerken' (NP7).

'Solidarity Days, dat zijn klussen die normaal gezien op één dag afgerond kunnen worden, met medewerkers die dat in hun vrije tijd komen doen' (B4).

We merken op dat het hier voornamelijk gaat om eenmalige taken die binnen de tijdspanne van één of enkele dagen uitgevoerd kunnen worden.

Teamprojecten worden door enkele respondenten ook ingevuld als fundraisingacties.

'Another is doing the 20 km run of brussels. We encourage our employees to participate, in cooperation with the flemish NGO Peace islands. We support them, the money from participating goes to them, also, our participating employees can do a fundraising by getting sponsored per kilometer' (B9).

De derde vorm van organiseren, detachering, wordt slechts door één bedrijfsverantwoordelijke vernoemd.

'De bedoeling is dat er per leesles altijd 1 vrijwilliger is. En dan kunnen de anderen gewoon op kantoor werken en als er iemand niet kan, kan iemand anders inspringen. Op school zijn het leesklasjes. En de bedoeling is dat onze mensen daar boeken gaan lezen met de kinderen. Want veel kinderen hebben moeilijkheden om Nederlands of Frans te praten. De leraren of de ouders hebben vaak niet veel tijd om veel inspanning te doen of te controleren wat het kind doet' (B5).

Duidelijk is dat dit voorbeeld ook onder de categorie mentoring valt.

Bij het organiseren van werknemersvrijwilligerswerk kan verder bemiddeling en begeleiding geboden worden door het bedrijf. Dit aspect wordt ook aangehaald door twee bedrijfsverantwoordelijken.

'...databank waar organisaties, n'importe wat uit de sociale sector, n'importe waar, hun behoeften kunnen neerleggen van klussen die langer duren dan één dag of durend zijn en eigenlijk zich toespitsen op een individu. Het is nationaal, we bestrijken volledig het land. We zeggen ook wel 'als je interesse hebt, geef ons dan een seintje', wij brengen u in contact en dan gaat het verder tussen u beide. Want het lijkt ons ook toch wel belangrijk dat diegene die de vrijwilliger ontvangt een goed idee heeft van wat hij binnenkrijgt en omgekeerd dat de diegene die wil gaan een goed idee krijgt van waar hij naar gaat' (B4).

De vierde vorm van werknemersvrijwilligerswerk die ter Linden en Meijs bespreken, sponsoring, wordt door zes bedrijfsverantwoordelijken en twee non-profit verantwoordelijken op verschillende manieren aangeduid.

'...de solidariteitsactie. En die heet... 50x1250 euro. Waarbij we aan werknemers die in hun vrije tijd bezig zijn in een maatschappelijk project, we hebben een aantal criteria, die staan hier ook in, maatschappelijk, niet politiek, niet cultureel, vooral in verband met gehandicapten, sociale aspecten, allochtonen, derde wereld enzovoort, je mag een dossiertje indienen en wij geven dan aan 50 werknemers een cheque van 1250 euro voor de vereniging waarin zij actief zijn als vrijwilliger' (B6).

Opvallend is dat slechts drie van de vier vormen van werknemersvrijwilligerswerk, namelijk ondersteuning, organiseren en sponsoring, expliciet vernoemd worden door verantwoordelijken uit de non-profit organisaties.

De overige manieren om werknemersvrijwilligerswerk te realiseren die aangehaald worden, hebben betrekking op andere manieren om vorm te geven aan maatschappelijke betrokkenheid. Meijs en van der Voort (2004a) gaven hieromtrent naast mensen (werknemersvrijwilligerswerk) nog vier vormen aan, namelijk munten, middelen, media en massa. Deze vormen worden alle vier aangehaald.

'Dus de auto's zijn beletterd geworden. Ze hebben tweehonderd auto's die apothekers bevoorraden, die werden beletterd met ons logo. Dan hebben we ook een stuk bewustmaking gedaan in het bedrijf naar de salesploeg toe. Dan hebben zij een hele mailing opgezet naar de apothekers' (NP2).

Het feit dat de respondenten werknemersvrijwilligerswerk uitbreiden tot andere vormen van MBO kan verklaard worden door het ontbreken van een eenduidig begrippenkader (Westerman, 2000). Elke ondernemer en organisatie vult het concept werknemersvrijwilligerswerk op zijn eigen manier in. Een bijkomende verklaring kan zijn dat, zoals Good Company (1998) stelt, MBO niet door de wet verplicht is. Alle vormen van MBO kunnen dus opgevat worden als vrijwillige activiteiten. Of nog, werknemersvrijwilligerswerk is vaak een opvolging of aanvulling van het bedrijfsmecenaat (Kerkhof & Meijs, 2001). De respondenten willen een zo goed mogelijk beeld schetsen van hun ervaringen betreffende werknemersvrijwilligerswerk, dit kan ook een reden zijn waarom ze de andere elementen van MBO vernoemen.

Verder geven een aantal respondenten nog aan binnen bepaalde maatschappelijke thema's te werken.

Wat betreft de omvang van werknemersvrijwilligerswerk is er een tamelijk grote variatie op te merken. Het valt wel op dat de meerderheid van de verantwoordelijken uit de non-profit organisaties aangeven met slechts één of twee bedrijven samen te werken wat betreft werknemersvrijwilligerswerk. De bedrijfsverantwoordelijken wijzen op meerdere samenwerkingen. Het aantal vrijwilligers varieert ook sterk. Ook hier valt wel weer op te merken dat de verantwoordelijken van de non-profit organisaties melding maken van een kleiner aantal vrijwilligers dan de verantwoordelijken uit de profit sector. Dit kan gezien worden als logisch gevolg

van het vorige. Zowel bedrijfsverantwoordelijken als verantwoordelijken uit de non-profit organisaties geven aan dat het concretiseren van werknemersvrijwilligerswerk een relatief nieuw gegeven is. Dit sluit aan bij het feit dat werknemersvrijwilligerswerk in België nog een vrij onbekend gegeven is. Slechts één bedrijfsverantwoordelijke zegt reeds 10 jaar ervaring te hebben.

3.1.3. Ervaringen bij de implementatie van werknemersvrijwilligerswerk

Hieronder zullen we een beeld schetsen van de ervaringen bij de implementatie van werknemersvrijwilligerswerk. Zowel bedrijven als non-profit organisaties kunnen om verschillende redenen kiezen voor werknemersvrijwilligerswerk. Daarom geven we een beeld van de motieven die volgens de respondenten het meest bepalend zijn voor deze keuze. We vroegen hen ook naar conflicterende elementen en ondervonden moeilijkheden bij de implementatie van werknemersvrijwilligerswerk. Evenals naar succes- en faalfactoren.

3.1.3.1. MOTIEVEN VOOR WERKNEMERSVRIJWILLIGERSWERK

Op de vraag naar de motieven voor werknemersvrijwilligerswerk werd een veelheid aan antwoorden gegeven. Toch blijkt een aantal motieven bij een grotere groep te leven. Er valt een duidelijk verschil op te merken tussen de motieven aangegeven door de verantwoordelijken uit de profit en de non-profit sector. De meeste respondenten uit de bedrijfswereld noemen meerdere motieven voor werknemersvrijwilligerswerk. Het gaat bij hen dus bijna altijd om een combinatie van motieven. Bij de verantwoordelijken uit de non-profit organisaties is dit in minder mate het geval.

Overeenkomstig met de bevindingen uit de literatuur stellen bijna alle verantwoordelijken uit de non-profit organisaties dat de reden om werknemersvrijwilligerswerk toe te passen, aangedreven werd door de bedrijfswereld en dus geen strategische keuze was door henzelf. Dit komt overeen met de bevindingen uit de literatuur. Meijs (2001b) stelt dat momenteel vooral het bedrijfsleven vragende partij is voor een samenwerking. Zij willen zo vorm geven aan hun maatschappelijk verantwoord beleid.

'Die hebben een voorstel gedaan. En in Frankrijk bestond dat al jaren. En dan hebben ze hetzelfde gevraagd van de werknemers hier, maar die cultuur is nog niet zo uitgebouwd zoals in Frankrijk. En wij waren mede via een toevallig contact, mede één van de organisaties hier die het eerst zijn aangezocht om te steunen' (NP6).

Vier non-profit verantwoordelijken duiden intermenselijke contacten aan als reden waarom de relatie met de bedrijfswereld aangaande werknemersvrijwilligerswerk ontstaan is.

'Hoe dat dat begonnen is, is eigenlijk toevallig. Er was iemand die directiesecretariaatswerk deed bij ..., die de zus is van de vrouw van een medewerker hier, dus eigenlijk een familiale band. Die te kennen heeft gegeven dat ... op zoek was naar partners om hun sociaal engagement te kunnen waarmaken. En zo zijn de eerste contacten gelegd.

Slechts zes verantwoordelijken uit de non-profit organisaties noemen motieven die werkelijk ingegeven zijn door henzelf.

Zo wordt door twee non-profit verantwoordelijken (uit de zorgsector) werknemersvrijwilligerswerk beschouwd als een manier om de contacten, de inclusie en de integratie van mensen met een mentale handicap te bevorderen.

'Vooral omdat we het heel belangrijk vinden dat we de contacten met de maatschappij... we doen zoveel mogelijk activiteiten in de maatschappij, we proberen zoveel mogelijk naar integratie of inclusie te werken en dit is een ideale kans om aan bijvoorbeeld werknemers te laten zien dat onze mensen eigenlijk geen 'sukkelaars' zijn, maar volwaardige burgers die weliswaar op intellectueel vlak of op ander vlakken tekorten hebben of beperkingen hebben, maar die evengoed prachtige schilderijen kunnen maken, djembe kunnen spelen...' (NP3).

Andere motieven aangehaald door verantwoordelijken uit de non-profit organisaties zijn het uitbreiden van het vrijwilligersbestand en het feit dat werknemers goede vrijwilligers zijn. Deze motieven werden niet aangehaald door verantwoordelijken uit de bedrijven. Hiervoor valt een verklaring te geven, ze kunnen namelijk gezien worden als voordelen voor de non-profit organisaties.

Het toepassen van werknemersvrijwilligerswerk om een win-win(-win) situatie te creëren en om andere samenwerkingsvormen te exploreren wordt door enkele verantwoordelijken uit zowel de profit als de non-profit sector vernoemd.

Volgende motieven worden in de literatuur voornamelijk gezien als voordelen voor bedrijven. Ze worden dan ook bijna uitsluitend genoemd door de bedrijfsverantwoordelijken.

Een eerste antwoordcategorie, de human resources motieven, worden door zes bedrijfsverantwoordelijken aangeduid. Werknemersvrijwilligerswerk wordt hier, net zoals in de literatuur terug te vinden is, gezien als instrument om de teamgeest te versterken, werknemers te motiveren, te ontwikkelen en aan te trekken.

'... het heeft te maken met imago. Als we ooit terug mensen nodig hebben, dat we dan toch een positief imago hebben hier in de buurt, zodat we de employer of choice worden. Om die redenen willen we toch blijven aan community service doen' (B3).

Ook NP10 geeft human resources motieven aan, maar bekijkt ze weliswaar als voordeel voor de bedrijven.

Een volgende antwoordcategorie betreft marketing motieven.

'... ook voor de publiciteit, reclame van firma. Het is nu bekend. Andere firma's en cliënten zeggen 'ah, doe je vrijwilligerswerk'. Ik zal niet zeggen dat dit echt een criterium is bij de keuze van een cliënt van een advocatenkantoor. Maar ze beseffen wel van 'ah, u doet iets'. Je doet ook iets anders dan gewoon werken om geld te verdienen' (B5).

Slechts één verantwoordelijke uit de non-profit organisaties geeft een marketing motief aan als reden om zelf werknemersvrijwilligers werk toe te passen. Dit kan te wijten zijn aan het feit dat de kennis van marketinginstrumenten binnen non-profit organisaties over het algemeen minder aanwezig is dan in bedrijven.

'Enerzijds is ze gekomen vanuit de constante passie bij ons rond notoriteit, je moet zorgen dat je naam bij het grote publiek blijft hangen, daarvoor moet je je offensief ontplooien, dus zoeken naar nieuwe kanalen. En bedrijven en mensen die met bedrijven bezig zijn, dat is een nieuw kanaal' (NP2).

Drie bedrijfsverantwoordelijken stellen dat het implementeren van werknemersvrijwilligerswerk gestimuleerd werd door de Angelsaksische hoofdzetel van het bedrijf.

'Wij zijn afhankelijk van de onderneming in Groot-Brittannië en daar is het een gewoonte om aan vrijwilligerswerk te doen. En dus heeft men beslist om alle kantoren vrijwilligerswerk te laten doen. Het is geen verplichting, het is een idee. Londen heeft die mentaliteit, die doen dit altijd en graag, en die hebben gezegd we zullen proberen dit ook te doen in andere kantoren. Omdat het interessant is voor iedereen' (B5).

Verder wordt ook het vorm geven aan zijn maatschappelijke betrokkenheid vernoemd als reden om werknemersvrijwilligerswerk te implementeren. En ook intrinsieke drijfveren zoals het teruggeven aan de maatschappij en good corporate citizenship worden aangegeven. Deze motieven kunnen we in de literatuur kaderen binnen een beleid van goed nabuurschap.

3.1.3.2. CONFLICTERENDE ELEMENTEN EN ONDERVONDEN MOEILIKHEDEN

Culturele en organisationele verschillen zijn voor zes respondenten een struikelblok. Er wordt gewezen op verschillende culturen, doelstellingen, snelheid en manier van werken, eisen, taalgebruik en algemeen dat er te weinig kennis is van elkaars sector. Deze verschillen worden ook door Van der Voort (2003) besproken. Zij ziet culturele en organisationele verschillen als een factor die de evolutie tot een duurzame samenwerking kan belemmeren.

Moeilijkheden in verband met werknemers worden ook als belangrijke belemmering genoemd. Zo wordt de bereidheid en de beschikbaarheid van werknemers door vijf verantwoordelijken uit de bedrijven genoemd. Men stuit op weerstand van de werknemers en vindt het moeilijk hen te motiveren.

'Een flink aantal werknemers staan wantrouwig tegenover zulk een initiatief. Ik begrijp dat heel goed, men ziet het als een manier voor de werkgever om positief uit te pakken, om te scoren, om te laten zien hoe dat hij buiten commerciële doeleinden nog andere zaken beoogd. Er is bij een belangrijk deel van de werknemers een zekere aversie tegenover. Men gelooft nog altijd dat het zuiver commercieel bedoeld is' (B1).

'Dus de helft van de mensen in dit kantoor heeft meegeholpen om eigenlijk 80% van het doel te bereiken. Je ziet dat je een aantal mensen hebt die je er gewoon niet toe kan motiveren, en dit om verschillende redenen heb ik gemerkt. Dus ook omdat ze gewoon vinden dat de staat er

maar voor moet zorgen, dat ze geen tijd hebben, geen goesting en ook dat ze vinden dat de firma hen dat niet moet opleggen zo iets. Want trouwens, al dat vrijwilligerswerk is allemaal tijdens de uren van de firma, maar bij ons betekent dat dat je gewoon een dag kwijt bent en dat je dat dan maar s'avonds moet inhalen. Maar ook veel mensen die zeggen, als ik iets doe voor de non-profits, dan doe ik dat wel in de weekends. Ik wil niet dat mijn firma mij zegt dat ik moet gaan werken bij de non-profit, dat staat niet in het arbeidscontract. Dus er zijn een aantal redenen waarom mensen dat niet doen, vaak gewoon druk en geen goesting' (B2).

Dit sluit aan bij de literatuur. Hierin vinden we terug dat werknemersvrijwilligerswerk door werknemers, non-profit organisaties en 'gewone burgers' vaak met scepsis wordt bekeken (ter Linden, & Meijs, 2001). Ook de kritiek van vakbonden die aangegeven wordt door twee respondenten kan in dit verband bekeken worden.

Een andere ondervonden valkuil die werknemers betreft is het garanderen van het aantal vrijwilligers die aan een vrijwilligersactiviteit zullen deelnemen. Eén bedrijfs- en twee non-profit verantwoordelijken kaarten dit probleem aan.

'... het probleem waar we mee te maken hebben bijvoorbeeld (is) dat we ze kunnen uitnodigen om op een feest te komen tappen, maar dan kunnen zij ons nooit garanderen met hoeveel ze kunnen komen. Dat is natuurlijk een belemmering voor ons, voor de organisatie, dat we nooit tot op het moment van het gebeuren weten met hoeveel ze zullen komen. Zij zijn afhankelijk van wie zich dan vrij kan maken, wie tot hier wil komen die dag. Dat maakt het moeilijk om op hen beroep te kunnen doen, en op hen te kunnen rekenen' (NP4).

Volgens drie verantwoordelijken uit de non-profit sector vormt het tekort aan kennis omtrent het werkmilieu van de non-profit en haar doelgroepen ook een hindernis om aan werknemersvrijwilligerswerk te doen.

Moeilijkheden omtrent de afstemming van de vraag en het aanbod van werknemersvrijwilligerswerk worden door drie respondenten, waaronder twee bedrijfs- en één non-profit verantwoordelijke, genoemd. Zo ondervindt men onder andere moeilijkheden bij het vinden van een geschikte non-profit organisatie, een groepstaak, een eenmalige taak. En hebben non-profit organisaties het moeilijk om een geschikt aanbod te formuleren. Ook dit probleem wordt genoemd in de literatuur. Westerman (2000) geeft aan dat bedrijven vaak niet weten waar ze heen kunnen. Ze stelt dat beide partijen een gebrek hebben aan kennis over de mogelijkheden van werknemersvrijwilligerswerk. Verder stelt Meijs (2001c) dat non-profit organisaties moeten zoeken naar aantrekkelijke manieren om hun vrijwilligersaanbod af te stemmen op de nieuwe vormen van vrijwilligerswerk.

'Ook weer waar komen ze terecht, niet alleen fysisch de omgeving, maar ook wat ze doen. Stel nu dat ge uw mensen gaat inzetten bij Amnesty, of ook bij de kerk, en bij Gaia. Dat zou nogal wat zijn. Gaia, dat is wat greenpeace is voor Amerikanen, dat is extreem activisme. Je moet zorgen dat uw mensen niet bij extreme activisten terechtkomen, niet bij organisaties als Amnesty, die wel eens een politieke slag zouden kunnen hebben, niet bij de kerken of een moslimorganisatie. Je wilt u onafhankelijk opstellen' (B2).

Dit voorbeeld duidt tevens op het feit, dat ook terug te vinden is in de literatuur, dat veel ondernemingen op zoek zijn naar een non-profit organisatie die een bepaalde mate van neutraliteit en openheid heeft (Westerman, 2000).

Het gebrek aan middelen, financieel en tijd, wordt door twee verantwoordelijken uit de non-profit organisaties ook als moeilijkheid genoemd. Werknemersvrijwilligerswerk is enkel mogelijk wanneer het geen te zware belasting qua tijd en geld vormt (Westerman, 2000).

Andere belemmeringen die aangegeven worden zijn onduidelijkheid omtrent verzekeringen en het niet mee krijgen van het management. Van der Voort en Meijs (2004) stellen dat het management een voortrekkersrol te spelen heeft in het contact met non-profit organisaties. Wanneer ze niet betrokken willen worden bij het implementeren van werknemersvrijwilligerswerk kan dit dus inderdaad een obstakel vormen.

Opvallend is verder dat vier non-profit verantwoordelijken en twee bedrijfsverantwoordelijken op deze vraag stellen dat ze geen conflicterende elementen zagen of moeilijkheden ondervonden hadden.

3.1.3.3. SUCCESFACTOREN

Op de vraag naar succesfactoren voor het toepassen van werknemersvrijwilligerswerk kwam een grote verscheidenheid aan antwoorden. We onderscheiden zeven antwoordcategorieën.

Antwoorden die onder de noemer strategie kunnen gegroepeerd worden, worden het vaakst genoemd. Veertien respondenten duiden op strategische succesfactoren. Zo wordt het formuleren van een duidelijke visie en beleid aangaande werknemersvrijwilligerswerk genoemd. Twee bedrijfsverantwoordelijken raden aan kleinschalig te beginnen. Een andere raad die gegeven wordt, is de noden en mogelijkheden van de werknemers te identificeren en samen te werken met organisaties waarin werknemers al actief zijn als vrijwilliger. Het inventariseren van bestaande contacten is ook volgens Meijs (2001c) een goede stap in het operationaliseren van werknemersvrijwilligerswerk. We merken op dat zeven non-profit verantwoordelijken strategische factoren aangeven. Ondanks het feit dat het toepassen van werknemersvrijwilligerswerk voor hen vaak geen strategische keuze was, onderkennen zij toch ook de noodzaak van een strategie hieromtrent.

Eén non-profit verantwoordelijke geeft aan dat het nuttig is om jezelf en je aanbod naar buiten bekend te maken.

'Als vzw moet je altijd op de loer zijn naar dingen die kunnen, die kunnen helpen. Kijken welke bedrijven wat doen. Als je in je zetel gaat blijven zitten en als je niet zelf op zoek gaat ga je nooit weten welke bedrijven eventueel mensen zouden willen sturen. Je moet jezelf dus naar buiten bekend maken en op die manier altijd overal proberen en dan vind je wel iets en als je dan ergens in dat circuit zit, dan geraak je ook wel gemakkelijker aan mensen denk ik' (NP1).

Het opstellen van een flexibel en leuk aanbod wordt vermeld door drie respondenten. Ook in de literatuur vinden we terug dat Meijs (2001b) stelt dat, om werknemersvrijwilligerswerk verder op

gang te krijgen, het nodig is dat non-profit organisaties veel meer aan outreach doen en hun aanbod van vrijwilligerswerk dienen te flexibiliseren.

Een tweede categorie kunnen we onderbrengen onder de noemer contact en communicatie. Op het belang van heldere en open communicatie wordt ook door Meijs en van der Voort (2004b) gewezen. Drie bedrijfsverantwoordelijken spreken van goede, duidelijke communicatie, van transparantie en openheid en het vermijden van verborgen agenda's.

'Om een heel duidelijke doelstelling te hebben, kijk daarom doen we het, we gaan dat zo uitvoeren. En om daar heel transparant over te zijn, en daar heel duidelijk over te communiceren en geen verborgen agenda's' (B1).

Verder raden enkele verantwoordelijken uit zowel de profit als de non-profit sector aan om infovergaderingen te organiseren, elkaars werking te leren kennen, te informeren omtrent de doelgroep en een vertrouwensrelatie uit te bouwen.

Een derde antwoordcategorie is cultuur. Drie respondenten wijzen op het aspect van identificatie met elkaars organisatiecultuur.

'...het moet wel klikken. Ik kan me inbeelden dat een bepaalde non-profit organisatie zich niet of moeilijk kan identificeren... . Dus identificatie is ook wel belangrijk' (B7).

Hierbij wordt door twee respondenten verder nog gewezen op het screenen van elkaars organisatie voordat men een samenwerking aangaat.

'... we moeten zien dat we onze naam, ons imago wel hoog houden. Dus we gaan niet met iedereen samenwerken. We moeten zien dat het bedrijf echt wel ethisch begaan is' (NP10).

Drie respondenten hebben het in dit verband nog over respect tonen voor elkaars cultuur.

Een vierde antwoordcategorie die we kunnen onderscheiden betreft organisatie. Een goede planning en taakverdeling worden door zes respondenten gezien als belangrijke factoren om negatieve ervaringen te vermijden. Men dient verder goede afspraken te maken en duidelijke regels op te stellen.

Een vijfde categorie betreft wederkerigheid. Dit aspect dat aangehaald wordt door drie verantwoordelijken uit de non-profit organisaties, werd ook in de literatuur besproken. Westerman (2000) wijst er op dat er sprake moet zijn van een win-win situatie. Belangrijk hierbij is dat non-profit organisaties onder woorden brengen wat hun meerwaarde is.

Verder stellen twee respondenten uit elke sector dat motivatie en appreciatie de sleutel zijn tot een geslaagde samenwerking en geven twee bedrijfsverantwoordelijken aan dat het betrekken van het management een succesfactor is.

3.1.3.4. FAALFACTOREN

Op deze vraag gaven slecht drie respondenten (NP1, B1 en B4) een antwoord. B1 ziet té eenzijdige acties en het achterwege blijven van het management als faalfactoren. B4 stelt dat grootschaligheid en een commerciële link moeten vermeden worden. Volgens NP1 zijn onkunde en

een te nauwe band met bedrijven nefast voor een goede toepassing van werknemersvrijwilligerswerk.

'Wat ik zou afraden is het principe dat de band tussen het bedrijf en de non-profit zo dicht wordt dat er afhankelijkheid ontstaat. Vooral de non-profit van het bedrijf in dit geval, maar het kan ook omgekeerd. Je kan je niet permitteren dat je je als non-profit identificeert met een bedrijf' (NP1).

In de literatuur vinden we terug dat wanneer er een grote afhankelijkheid bestaat tussen een bedrijf en een non-profit organisatie de kans bestaat dat het non-profit karakter van de organisatie in de perceptie van het publiek aan kracht inboet (van der Voort, 2003).

3.2. SAMENWERKINGSBEHOEFTE INZAKE WERKNEMERS-VRIJWILLIGERSWERK

De vraag is hier of de respondenten vinden dat er nood is aan een gewijzigde samenwerking inzake werknemersvrijwilligerswerk.

3.2.1. Nood aan gewijzigde samenwerking

Drie verantwoordelijken uit de non-profit organisaties en zes uit de bedrijven geven aan dat een gewijzigde samenwerking niet nodig is. NP6 stelt hieromtrent dat men voldoende afstand en zijn onafhankelijkheid moet bewaren. B5 merkt hierbij echter op:

'Ik moet met zoveel mensen samenwerken maar ik vind mij wel onafhankelijk, dat bepaal je zelf. Dus die valse discussies van onze autonomie bewaren en er niet mee meedoen, dan zet je u buiten iets. En als de non-profit zich buiten een deel van de realiteit, wat toch de profit sector is, als je daarbuiten staat, dan verlies je slagkracht. Dat is eenzaam roepen in de woestijn. En daar wordt niemand beter van' (B5).

Dit kan gezien worden in het licht van de stelling van van der Voort (2003) dat non-profit organisaties zichzelf vaak een afhankelijke positie toedichten terwijl ze zichzelf beter als evenwaardige partner zouden moeten beschouwen.

B1 stelt dat men niet krampachtig op zoek moet gaan naar nieuwe samenwerkingsmogelijkheden maar huidige opportuniteiten moet benutten.

Drie non-profit verantwoordelijken vinden dit momenteel niet nodig maar misschien wel in de toekomst. Men heeft meer tijd nodig of ziet een ander samenwerkingsverband pas als nuttig wanneer de organisatie zich uitbreidt.

Vier non-profit en drie bedrijfsverantwoordelijken stellen dat een gewijzigde samenwerking nodig is. Een opmerking die hier gemaakt wordt door twee bedrijfsrespondenten is dat er momenteel nog geen sprake is van enige samenwerking.

'Laat ons eerlijk zijn, er is geen nood aan een gewijzigde samenwerking, er is nood aan een samenwerking. Want hoe schoon dat die termen ook zijn, alé ik heb daar geen onderzoek over natuurlijk hoe intensief dat dat gebeurt, maar ik maak mij niet te veel illusies, dat stelt toch niet veel voor hé' (B7).

Volgens NP3 liggen er veel meer kansen maar is er een tekort aan tijd, middelen en mensen om ze te exploreren.

3.3. FOCUS OP DE GEWENSTE SAMENWERKING

Hier gaan we dieper in op de vraag hoe de eventueel gewijzigde samenwerking er volgens de respondenten best uitziet.

3.3.1. Inhoud en vorm van de samenwerking

Drie verantwoordelijken uit de non-profit en twee uit de profit sector gaven geen antwoord op deze vraag. Zij vonden dat er geen nood is aan een gewijzigde samenwerking en geven derhalve ook niet aan hoe een ideale samenwerking er zou moeten uitzien.

Drie profit en drie non-profit verantwoordelijken pleiten voor een intensievere samenwerking. Men zoekt naar een nauwe, intense samenwerking met slechts één of enkele bedrijven of non-profit organisaties en prefereert dit boven korte, steeds wisselende samenwerkingen.

'Een nauwe samenwerking. Met een duidelijke uitwisseling ook, dat de mensen naar hier kunnen komen, maar dat hun vragen naar ons ook welkom zijn. Bijvoorbeeld uitwisseling van het gebruik van infrastructuur, op het gebied van ondersteuning van activiteiten, uitwisseling van materialen en kennis. Zodat er een hechte samenwerking kan ontstaan' (NP4).

Nauw samenhangend met het vorige uiten non-profit verantwoordelijken de wens naar een meer structurele en ook een duurzame samenwerking. Dit kan gelinkt worden met bevindingen uit de literatuur waarin Huxham (1996) stelt dat zowel ondernemingen als non-profit organisaties baat hebben bij een duurzame samenwerking.

Eén verantwoordelijke uit de non-profit stelt dat er meer behoefte is aan knowhow dan aan mankracht. Ook dit kan wijzen op een nood aan een intensere samenwerking. Het uitwisselen van knowhow vraagt over het algemeen immers meer tijd en contact dan het uitvoeren van een manuele taak. Een andere non-profit verantwoordelijke merkt nog op dat ze in de huidige wetgeving nog steeds vaak beter af zijn met financiële steun.

3.4. ONDERSTEUNINGSBEHOEFTE INZAKE WERKNEMERS-VRIJWILLIGERSWERK

Hier bespreken we de nood aan ondersteuning en begeleiding. We bespreken eerst de eventuele reeds bestaande ondersteuning of begeleiding die de respondenten kregen bij het toepassen van werknemersvrijwilligerswerk. Daarna schetsen we een beeld van de nood aan ondersteuning en begeleiding. We vroegen de respondenten ook naar de voordelen en nadelen van ondersteuning en begeleiding.

3.4.1. Bestaande ondersteuning of begeleiding

Wat meteen opvalt, is dat geen enkele non-profit respondent melding maakt van ondersteuning of begeleiding inzake werknemersvrijwilligerswerk. Dit kan onder meer verklaard worden door het feit dat het toepassen van werknemersvrijwilligerswerk niet ingegeven werd door henzelf maar wel door de bedrijven. Non-profit organisaties gaan in op de vraag van bedrijven en hebben meestal geen uitgewerkte strategie omtrent werknemersvrijwilligerswerk. Dit zou een reden kunnen zijn waarom ze tot nu toe nog geen ondersteuning of begeleiding gezocht hebben.

Slechts vier respondenten uit de bedrijven stellen dat ze ondersteuning of begeleiding gehad hebben. Ze geven alle vier aan dat ze veel hebben aan een gesprek met andere ondernemers, hetzij via een georganiseerd netwerk hetzij via eigen contacten.

'I think it is important when you do something like that for the first time. If you start something up from scratch without having any experience in your own organisation it is helpful to have another organisation to show you the way and basically tell you what the different problems are etcetera etcetera' (B5).

Verder geeft één verantwoordelijke uit de profit sector aan hulp gekregen te hebben van een bemiddelaar en een consultant en kreeg B5 hulp van een steunpunt voor vrijwilligerswerk bij het vinden van een geschikte non-profit organisatie.

3.4.2. Nood aan ondersteuning en begeleiding

3.4.2.1. IS ONDERSTEUNING EN BEGELEIDING NODIG?

De antwoorden op deze vraag zijn tamelijk gelijkmatig verdeeld. Acht respondenten, evenredig verdeeld over beide sectoren, geven aan dat er nood is aan begeleiding. Terwijl negen, zes non-profit en drie bedrijfsverantwoordelijken stellen dat er geen hulp nodig is. Eén

bedrijfsverantwoordelijke weegt zijn antwoord af en stelt dat dit afhankelijk is van de situatie waarin een bedrijf of non-profit organisatie zich bevindt. Hij meent dat begeleiding niet nodig is wanneer je genoeg mensen in huis hebt die de tijd hebben om zich bezig te houden met het operationaliseren van werknemersvrijwilligerswerk. Wanneer dit niet zo is, kan ondersteuning en begeleiding nuttig zijn. B5 geeft aan genoeg ondersteuning te krijgen vanuit het Angelsaksische hoofdkantoor maar dat hulp wel handig kan zijn om iemand op weg te helpen.

De meeste respondenten contra begeleiding spreken uitsluitend vanuit eigen standpunt. Ze halen aan dat ze er momenteel geen nood aan hebben wegens kleinschaligheid of een groot vrijwilligersbestand. Een enkele respondent merkt op dat je het meeste leert uit eigen ervaring. Dit past in het stappenplan van Meijs (2001c): organiseer en incasseer!

De respondenten die aangeven dat begeleiding nodig is, stellen dat er onder meer nood is aan een kader en kennis van de mogelijkheden en dat ondersteuning tijdsbesparend kan zijn.

'Ik denk dat er een kader nodig is met tips en misschien wel wat principes die vanuit de ervaring zeggen van kijk dat helpt' (B7).

3.4.2.2. VOORDELEN VAN EXTERNE ONDERSTEUNING EN BEGELEIDING

Wat meteen opvalt, is dat er weinig variatie is in de antwoorden. Een eerste voordeel van externe begeleiding, deskundigheid, wordt genoemd door drie non-profit en vier profit verantwoordelijken. Hierbij wijst men op het ter beschikking stellen van kennis, informatie, advies en contacten.

'Bekendmaking binnen bedrijven van de mogelijkheden, informatie over de doelgroep enzo. Op die manier kunnen ze wel een non-profit organisatie ondersteunen' ((NP4).

Twee verantwoordelijken uit elke sector zien faciliteren als voordeel. Algemeen het faciliteren van het toepassen van werknemersvrijwilligerswerk en meer specifiek het faciliteren van de contacten, de afstemming van bedrijf en non-profit organisatie en de toegang tot projecten.

'Het faciliteren van de contacten, die zijn nu niet direct moeilijk, maar eer dat je weet dat je op elkaar bent afgestemd, ben je al heel ver, voor dat je de ervaring hebt. Nu beginnen we daar een beetje feeling voor te krijgen, maar ook voor een bedrijf is dat hetzelfde probleem, zij kennen de non-profit ook niet' (NP1).

Verder zien vijf bedrijfsverantwoordelijken externe begeleiding als voordeel omwille van de mogelijkheid tot tijdsbesparing.

'Voordeel is dat niet iedereen hetzelfde werk moet doen. Ik denk dat als je een steunpunt hebt dat die de best practices, de beste ervaringen een stuk kan centraliseren. iets dat de dingen samenbrengt vind ik altijd wel goed, dat je sneller op zoek kunt gaan.'

Door drie bedrijfsverantwoordelijken wordt opgemerkt dat externe ondersteuning vooral voordeel oplevert bij de opstarting van werknemersvrijwilligerswerk. In een later stadium biedt ondersteuning volgens hen nog weinig meerwaarde.

3.4.2.3. NADELEN VAN EXTERNE ONDERSTEUNING EN BEGELEIDING

Slechts vijf respondenten wijzen op mogelijke nadelen van externe ondersteuning. Zij geven alle vijf de inbreng van middelen aan als nadeel: begeleiding kost tijd en geld. Meer specifiek ziet B4 externe begeleiding in de vorm van consultants als verspilling.

'...het klassieke verhaal van de consultant he. Dat is iemand die uw uurwerk vraagt en u dan vertelt hoe laat het is' (B4).

Naast nadelen wordt er vooral gewezen op een aantal gevaren. Meer concreet bestaat bijvoorbeeld de vrees dat externe begeleiding alles te sterk zou professionaliseren, structureren, rationaliseren, mechaniseren en commercialiseren.

'Langs de andere kant dat is juist een voordeel dat ge rechtstreeks communiceert met die mensen. Als ge het echt gaat rationaliseren en er externe verantwoordelijkheden gaat bij halen, ja dan verlies je die contacten. Ik zie het zo dadelijk niet zitten. Ik denk dat het fijn gevoel dat je overhoudt aan de samenwerking dat je dat dan verliest. Dat dan weeral terug het ondernemerschap erin zit, hetgene wat je dan feitelijk niet wilt hebben, dat je dat dan toch terugkrijgt' (B3).

Volgens B7 schuilt in externe begeleiding het gevaar dat bepaalde bedrijven en non-profit organisaties buiten de boot zullen vallen.

'Ik weet niet echt of dat er dan zo een lijst moet zijn of een bemiddeling, dat kan, dat weet ik niet. Alleen vrees ik dan weer van gaan dan genoeg non-profit organisaties daar dan wel deel kunnen van uitmaken, of wordt dat dan ook een gelobby. Want ik zit daar dan in, en als ik daar niet in zit en jij gaat dan naar het bedrijfsleven, ja dan kom ik niet aan bod zo. Dat is zo een gelobby en wie is dan lid van welke club. Dat is altijd een potentieel gevaar' (B7).

Het geringe aantal aangeduide voor- en nadelen zou kunnen verklaard worden door het feit dat geen enkele non-profit en slechts vier profit verantwoordelijken aangeven dat ze ondersteuning of begeleiding gekregen hebben bij het toepassen van werknemersvrijwilligerswerk. Het niet bekend zijn met externe ondersteuning kan een reden zijn waarom men slechts weinig of geen voor- en nadelen kan opsommen.

3.5. FOCUS OP DE GEWENSTE ONDERSTEUNING EN BEGELEIDING

Hier bespreken we de vraag hoe de eventuele ondersteuning of begeleiding bij het toepassen van werknemersvrijwilligerswerk er volgens de respondenten best uitziet.

3.5.1. Inhoud en vorm van de ondersteuning en begeleiding

Op de vraag naar wat bedrijven en non-profit organisaties nodig hebben kwam een grote respons. Elf respondenten uiten de behoefte aan informatie over de implementatie van werknemersvrijwilligerswerk. Meer concreet gaat het bijvoorbeeld om advies, tips en principes, behoefte aan informatie over mogelijkheden, kanalen en valkuilen.

'Welke kanalen zijn er om projecten in de stream te krijgen, op vlak van subsidies losweken en kosten dragen' (NP8).

Vijf respondenten geven verder aan dat er vooral behoefte is aan goede voorbeelden.

'Waar ik nu het meeste nood aan heb dat zijn voorbeelden. En dat kan ook zijn via zo'n knooppunt he. Ik weet nu toevallig van Timberland, ik weet ook hoe dat werkt, maar ik weet niet hoe dat georganiseerd is. Ik weet ook niet of ze dat voorbereid hebben, of dat komt vanuit de werknemers zelf? Ik weet het niet' (B8).

Op de vraag naar de vorm van externe begeleiding stellen twee non-profit verantwoordelijken stellen dat verdere bekendmaking van werknemersvrijwilligerswerk hen zou helpen.

'Ik denk dat dat idee dat bedrijven meewerken, dat nieuw is, dat daar wel promotie rond nodig is' (NP7).

Ook bewustmaking wordt door twee non-profit verantwoordelijken genoemd. Men uit de vraag naar een introductie en vorming betreffende werknemersvrijwilligerswerk.

'Ik denk, één een soort introductie. Ik denk dat er een stuk bewustmaking moet rond gebeuren. Je moet dat op vormingsagenda's krijgen of je moet dat gaan verkopen. Deze beweging, is een goede beweging, van het Punt komt naar de organisatie, ik moet niet naar het Punt gaan' (NP2).

Vier respondenten uit de profit en vijf uit de non-profit sector geven aan dat ze behoefte hebben aan bemiddeling. Meer concreet gaat het om het afstemmen van geschikte bedrijven en non-profit organisaties en het tot stand brengen en begeleiden van de contacten.

'De weg maken, bruggen bouwen, de contacten voorbereiden, de meetings plannen, de inhouden op mekaar afstemmen, de verwachtingen. Dat zal het voornaamste zijn. Het formuleren van heel klare verwachtingen van beide partijen en die afstemmen, ik denk dat het belangrijkste is die af te stemmen' (NP3).

Meer concreet stellen vier verantwoordelijken uit de non-profit organisaties dat databank handig zou zijn. Enerzijds een databank om informatie te verschaffen omtrent werknemersvrijwilligerswerk, anderzijds om aanbod en vraag op elkaar af te stemmen.

'ik heb dat of dat nodig, als dat in een database wordt gestoken en een bedrijf zegt dat ze dat wel willen doen, dan kan men zoeken waar het klikt, dat is de eerste stap' (NP1).

Hierbij merkt NP2 op dat een database alleen niet werkt, dat het slechts als opstap kan dienen. Dat het noodzakelijk is om daarnaast ook persoonlijke begeleiding te hebben.

'Het wordt allemaal in een grote pot gestoken, met zoekcriteria, en ik heb dat dan nodig en ik ga dat gaan zoeken. Dat werkt ten deels wel natuurlijk. Maar in dit soort dingen moet je werken met spoorwegcommunicatie hé. Je hebt een lijn, ok dat mag op internet staan met een leuke zoekmachine. Maar zet daar aub nog iemand naast die met mij gaat zoeken wat aangepast is en niet. Want weet je, mensen krijgen last van een informatie-indigestie hé. Omdat al die portaalsites, hebben ook hun eigen (manier van werken), de ene zoekt voor iets makkelijk, de andere werken zeer verfijnd. Dus op den duur, zeker als je zeer breed gaat en vooral omdat je met iets nieuws begint. Nee, ik denk dat je heel duidelijk, en je gaat dat wel ontdekken in het vormingswerk gaat men terug gouden jaren tegemoet hé. Ik bedoel daarmee, men heeft even gedacht we kunnen al dat doorgeven van informatie en het zoeken van informatie allemaal door delegeren naar sites, en blijkbaar moet je toegeven dat dat niet 100% zo werkt. Zelfs niet voor mensen die vertrouwd zijn met die site. Dus dat die livepresentatie, iemand die een domein echt kent, en echt die in contact gaat met u en voelt wat u noden zijn en een beetje passie heeft voor uw zaak, uiteindelijk u zal doen beslissen om mee te werken. Een site op zich alleen is maar een opstap. Er moet een tweede lijn naast zijn' (NP2).

Verder worden bemiddelaars genoemd als gewenste externe begeleiding. Ook Redmond (2003) ziet bemiddelaars als een belangrijke succesfactor in het toepassen van werknemersvrijwilligerswerk. Vier respondenten geven een aantal kenmerken aan die deze persoon moet bezitten. Van de bemiddelaar wordt onder meer verwacht dat hij of zij over voldoende kennis en expertise beschikt. Hij of zij moet beide werelden goed kennen. Verder noemt men een aantal agogische basisvaardigheden waarover de bemiddelaar moet beschikken. Zo moet een bemiddelaar empathie tonen en nederig zijn. Van de bemiddelaar wordt ook een bepaalde attitude verwacht. Hij of zij moet bijvoorbeeld gemotiveerd en gedreven zijn, men verwacht ook dat de bemiddelaar objectief is en niet op winst gericht. Tegelijk moet hij of zij zich ook zo veel mogelijk inleven in de situatie van het bedrijf of de non-profit organisatie.

'Ik weet in elk geval dat externe ondersteuners eigenlijk zeer hoge profielen moeten zijn, ze moeten perfect kunnen aanvoelen waar gij staat met uw organisatie' (NP2).

Eén bedrijfsverantwoordelijke ziet begeleiding liefst in de vorm van een organisatie die alles regelt: contacten, verzekering, ondersteuning van de vrijwilligers, omkadering etc. Hij merkt hierbij wel op dat het geen commerciële organisatie mag zijn.

'Het beste is misschien compleet te outsourcen, pak nu een evenementenbureau. dat is waarschijnlijk nog het gemakkelijkste. Dat een directeur van een firma gewoon een chequeboek kan bovenhalen en kan zeggen ik stuur u 20 man, dat kost u als vzw 10 dollar de man, ok zoveel. Dat gebeurde in Engeland, we betalen dan eigenlijk een soort evenementenbureau om die mensen een dag te ondersteunen' (B2).

Een andere manier van externe begeleiding, die door drie verantwoordelijken uit de bedrijven en twee uit de non-profit organisaties wordt aangeduid is netwerken. Netwerken worden hier vooral gezien als mogelijkheid om informatie te delen.

'Of ge sluit u aan bij Business & Society en ge spreekt met de mensen en ge luistert en ge weet het ook. Begrijp je wat ik bedoel. Dat is ook externe ondersteuning' (B4).

In de literatuur vinden we terug dat netwerken een belangrijke rol kunnen spelen in het ter beschikking stellen van kennis en als ingang om deel te kunnen nemen aan bestaande en nieuwe initiatieven op het gebied van samenwerkingen (Business & Society, z.d.)

Een bijkomende rol is, volgens twee verantwoordelijken uit elke sector, weggelegd voor de overheid. Van haar wordt verwacht dat ze het concept werknemersvrijwilligerswerk steunt, faciliteert, stimuleert en subsidieert, een kader schept en wetgeving voorziet omtrent wat kan en niet kan en omtrent verzekeringen.

Van de vijf door de CERFE Group (2001) aangegeven aandachtspunten inzake behoefte aan begeleiding en ondersteuning die volgens ons ook betrekking kunnen hebben op werknemersvrijwilligerswerk, werden hierboven vier aangehaald door de respondenten. Namelijk de behoefte aan kennis omtrent de thematiek, aan succesvolle voorbeelden, aan het verhogen van de mogelijkheden tot netwerking en de behoefte aan aanmoedigingen. Deze laatste behoefte vinden we terug in de behoefte naar bekend- en bewustmaking en ook in de rol die de overheid moet opnemen inzake werknemersvrijwilligerswerk.

4. Conclusie

4.1. ANTWOORD OP DE PROBLEEMSTELLING

De probleemstelling die aan de basis van deze verhandeling ligt, kan als volgt worden samengevat: we willen meer weten over wat ondernemingen en non-profit organisaties reeds doen inzake werknemersvrijwilligerswerk. Het betreft hier ondernemingen en non-profit organisaties die reeds een affiniteit hebben met werknemersvrijwilligerswerk. Ook willen we nagaan wat de samenwerkingsbehoeften tussen ondernemingen en non-profit organisaties zijn. Aansluitend willen we weten hoe een goede samenwerking gezien wordt. Verder zijn we geïnteresseerd in de eventuele ondersteuningsbehoeften bij het toepassen van werknemersvrijwilligerswerk. En willen we nagaan wat verstaan wordt onder een goede begeleiding.

We zijn begonnen met een literatuurstudie waarin een aantal belangrijke concepten gesitueerd en omschreven werden. Maatschappelijk verantwoord ondernemen werd voorop gesteld als overkoepelende doelstelling voor maatschappelijk betrokken ondernemen, dat op zijn beurt weer als overkoepelende doelstelling voor werknemersvrijwilligerswerk geldt. Werknemersvrijwilligerswerk is een relatief nieuw concept waarnaar nog weinig onderzoek werd verricht. We merken op dat er nog onduidelijkheid heerst omtrent de invulling van het begrip. Er zijn verschillende manieren waarop werknemersvrijwilligerswerk vorm kan krijgen, namelijk erkenning, ondersteuning, organisatie en sponsoring. Niet alle vormen blijken echter door iedereen zomaar aanvaard te worden. Toch kan, zoals werd besproken, het implementeren van werknemersvrijwilligerswerk voordelen bieden voor zowel bedrijven, hun werknemers en non-profit organisaties. Werknemersvrijwilligerswerk komt in België slechts langzaam op gang. Redenen die hiervoor aangegeven werden zijn dat non-profit organisaties niet genoeg aan outreach doen en dat er niet voldaan wordt aan een aantal voorwaarden die noodzakelijk zijn voor een relatie tussen een non-profit organisatie en een bedrijf.

In een exploratief kwalitatief onderzoek gingen we na op welke manier bedrijven en non-profit organisaties concreet vorm geven aan werknemersvrijwilligerswerk. Welke samenwerkingsbehoeften ze hebben en welke ondersteuning zij wensen bij het toepassen van werknemersvrijwilligerswerk.

De conclusie van dit onderzoek bestaat uit vijf delen. Eerst bespreken we hoe de respondenten het concept werknemersvrijwilligerswerk invullen. Daarna vatten we samen hoe het concept in de praktijk vorm krijgt. In een derde deel belichten we de ervaringen die de respondenten hebben bij

de implementatie van werknemersvrijwilligerswerk. Vervolgens geven we de samenwerkingsbehoeften van bedrijven en non-profit organisaties weer. In een laatste deel staan we stil bij de ondersteuningsbehoeften van beide partijen.

De gebruikte onderzoeksmethodologie en de selectiemethode van de respondenten laten niet toe algemene uitspraken te doen over werknemersvrijwilligerswerk in bedrijven en non-profit organisaties. Onze bevindingen zijn dus niet generaliseerbaar naar andere situaties.

HET CONCEPT WERKNEMERSVRIJWILLIGERSWERK

Net zoals we in de literatuur geen sluitende definitie voor werknemersvrijwilligerswerk terugvinden, geven ook de respondenten verschillende invullingen aan het concept. Toch kunnen we een aantal centrale categorieën onderscheiden in de antwoorden.

De relatie met de begrippen maatschappelijk verantwoord en maatschappelijk betrokken ondernemen zoals we die in de literatuur terugvonden, wordt in de antwoorden van de respondenten bevestigd. Aansluitend koppelen de respondenten het begrip werknemersvrijwilligerswerk aan een langetermijnvisie, wat wijst op een zekere vorm van duurzaamheid. Ook de link met vrijwilligerswerk, die toch niet vergeten mag worden, wordt gelegd. Opvallend is verder dat het concept door een aantal non-profit verantwoordelijken fout gedefinieerd wordt. Dit duidt op de onbekendheid van het begrip en tevens op het ontbreken van een eenduidig begrippenkader. De meerderheid van de respondenten tracht het concept via praktische voorbeelden te omschrijven wat ook weer wijst op het gebrek aan een begrippenkader.

VERTALING VAN HET CONCEPT IN DE PRAKTIJK

Wat de concrete invulling van werknemersvrijwilligerswerk betreft, kunnen we de vier vormen die aangegeven werden in de literatuur terugvinden in de antwoorden van de respondenten. Erkenning en ondersteuning worden bijna enkel door verantwoordelijken uit de bedrijven vernoemd. Non-profit organisaties hebben dan ook weinig te maken met deze vormen van werknemersvrijwilligerswerk, het zijn de bedrijven die het vrijwilligerswerk van hun werknemers erkennen en ondersteunen. De grote meerderheid van de respondenten maken melding van organisatie. En delen dit, net zoals we zagen in de literatuur, op in drie soorten. Namelijk mentoring, teamprojecten en detachering. Teamprojecten worden het vaakst genoemd, gevolgd door mentoring. Slechts één respondent vermeld detachering. Deze vorm vraagt dan ook een langdurig engagement van een bedrijf en zijn werknemers. Verder vatten verscheidene respondenten werknemersvrijwilligerswerk ruimer op dan de vier hierboven vermelde vormen. Zij breiden het concept uit naar andere manieren om vorm te geven aan maatschappelijk betrokken ondernemen. Deze manieren kunnen gevat worden onder de begrippen munten, middelen, media en massa die ook besproken werden in de literatuur.

Het concretiseren van werknemersvrijwilligerswerk is voor de meerderheid van de respondenten een tamelijk nieuw gegeven. Dit sluit aan bij het feit dat werknemersvrijwilligerswerk in België nog een vrij onbekend begrip is.

ERVARINGEN BIJ DE IMPLEMENTATIE VAN WERKNEMERSVRIJWILLIGERSWERK

In de bespreking van de ervaringen van de respondenten bij de implementatie van werknemersvrijwilligerswerk, hebben we aandacht voor de motieven die de respondenten noemen voor het toepassen van werknemersvrijwilligerswerk, voor conflicterende elementen bij deze toepassing en voor de succes- en faalfactoren voor het toepassen van werknemersvrijwilligerswerk.

Vooraf de respondenten uit de profit sector wijzen op een combinatie van motieven voor duurzaam ondernemen. Bijna alle respondenten uit de non-profit sector geven daarentegen aan dat het implementeren van werknemersvrijwilligerswerk aangedreven werd door de bedrijfswereld en dus geen strategische keuze was. Zij duiden dan ook minder motieven aan. Intermenselijke contacten worden door enkele verantwoordelijken uit de non-profit organisaties aangeduid als reden waarom de relatie met de bedrijfswereld betreffende werknemersvrijwilligerswerk ontstaan is.

Verdere motieven die enkel aangegeven worden door de non-profit verantwoordelijken zijn:

- uitbreiden van het vrijwilligersbestand;
- werknemers zijn goede vrijwilligers;
- contacten, inclusie en integratie bevorderen van de doelgroep.

Motieven die door respondenten uit beide sectoren worden vernoemd zijn:

- win-win(-win) situatie creëren;
- andere samenwerkingsvormen exploreren;
- marketing motieven (hierbij merken we wel op dat dit door slechts één non-profit respondent wordt genoemd).

Motieven die enkel door respondenten uit de bedrijven worden genoemd zijn:

- human resources motieven;
- intrinsieke drijfveren;
- vorm geven aan maatschappelijke betrokkenheid.

Wat conflicterende elementen betreft zijn culturele en organisationele moeilijkheden in verband met werknemers de meest genoemde hindernissen voor werknemersvrijwilligerswerk. De bereidheid en beschikbaarheid van werknemers vormen ook een probleem. Werknemers staan wantrouwig tegenover werknemersvrijwilligerswerk en/of zijn moeilijk te motiveren. Ook krijgt men kritiek van vakbonden. Overeenkomstig met de literatuur kunnen we dus vaststellen dat werknemersvrijwilligerswerk momenteel nog vaak met scepsis bekeken wordt. Andere belemmeringen die aangegeven worden zijn het niet kunnen garanderen van het aantal vrijwilligers die aan een vrijwilligersactiviteit zullen deelnemen, het tekort aan kennis omtrent het werkmilieu van de non-profit sector en haar doelgroepen, onduidelijkheid omtrent verzekeringen, het niet

meekrijgen van het management en moeilijkheden omtrent de afstemming van vraag en aanbod. Bedrijven weten vaak niet waar ze terecht kunnen en non-profit organisaties hebben het moeilijk om een geschikt aanbod te formuleren naar bedrijven toe. Daarnaast wijzen respondenten op het gebrek aan middelen, voornamelijk tijd en geld, om werknemersvrijwilligerswerk toe te passen.

De respondenten gaven een grote verscheidenheid van antwoorden op de vraag naar succesfactoren voor het toepassen van werknemersvrijwilligerswerk. We onderscheiden zeven antwoordcategorieën:

- strategie, onder te verdelen in duidelijke visie en beleid, kleinschaligheid, outreach, aandacht voor de noden en mogelijkheden van werknemers en een flexibel en leuk aanbod opstellen;
- goed contact en heldere en open communicatie;
- identificatie met en respect voor elkaars cultuur;
- organisatie, begrepen als goede planning en taakverdeling;
- wederkerigheid;
- motivatie en appreciatie;
- betrekken van het management.

Er worden slechts door drie respondenten faalfactoren aangegeven. Zij zijn dus niet echt van grote waarde voor ons onderzoek. Toch sommen we ze hier op aangezien zij toch enkele interessante valkuilen aanhalen.

- eenzijdige acties
- achterwege blijven van het management
- commerciële link
- grootschaligheid
- te nauwe band
- onkunde

GEWENSTE SAMENWERKING

Ongeveer de helft van de respondenten stelt dat er nood is aan een gewijzigde samenwerking. Enkelen vinden dit momenteel niet nodig, maar misschien wel in de toekomst. Men heeft meer tijd nodig, of ziet een ander samenwerkingsverband pas als nuttig wanneer de organisatie zich uitbreidt. Omtrent de gewenste vorm kunnen we kort zijn, er is vooral nood aan een intensievere, structurelere en duurzamere samenwerking tussen bedrijven en non-profit organisaties. Men prefereert dit boven korte, steeds wisselende samenwerkingen.

GEWENSTE ONDERSTEUNING EN BEGELEIDING

De grote meerderheid van de respondenten geeft aan geen begeleiding gekregen te hebben bij de implementatie van werknemersvrijwilligerswerk. De helft van de respondenten heeft hier ook geen nood aan. Volgens de andere helft is ondersteuning en begeleiding echter gewenst.

We vroegen de respondenten wat volgens hen de voornaamste voor- en nadelen zijn van externe begeleiding. In de antwoorden kunnen we drie voordelen onderscheiden. Om te beginnen vernoemen de respondenten deskundigheid. Hierbij wijst men op het ter beschikking stellen van kennis, informatie, advies en contacten. Faciliteren is een tweede voordeel. Algemeen het faciliteren van de contacten, de afstemming van bedrijf en non-profit organisatie en de toegang tot projecten. Tenslotte ziet men externe begeleiding als nuttig omwille van de mogelijkheid tot tijdsbesparing. Enkele respondenten merken op dat externe begeleiding vooral voordelen oplevert bij de opstarting van werknemersvrijwilligerswerk. In een later stadium biedt het nog weinig meerwaarde.

Als belangrijkste nadeel noemen de respondenten de inbreng van middelen: begeleiding vraagt veel tijd en geld. Daarnaast wordt op enkele potentiële gevaren van externe begeleiding gewezen. Zo bestaat de vrees dat begeleiding alles te sterk zou professionaliseren, structureren, rationaliseren, mechaniseren en commercialiseren. Dit zou onder meer kunnen leiden tot het verlies van de persoonlijke contacten tussen bedrijven en non-profit organisaties.

Betreffende de gewenste begeleiding kunnen we een onderscheid maken tussen de inhoud en vorm van de begeleiding.

Inhoudelijk is er een grote behoefte aan informatie over de implementatie van werknemersvrijwilligerswerk. Meer concreet gaat het hier om advies, tips en principes, behoefte aan informatie over mogelijkheden, kanalen en valkuilen. Aansluitend is er ook vraag naar goede voorbeelden.

Bij de vraag naar de vorm van de begeleiding, wijzen enkele respondenten op het belang van verdere bekendmaking van het concept werknemersvrijwilligerswerk en bewustmaking hieromtrent. Men uit hierbij de vraag naar vorming. Verder is er ook behoefte aan bemiddeling tussen bedrijven en non-profit organisaties. Dit kan volgens de respondenten gebeuren door een bemiddelaar. Van een bemiddelaar wordt verwacht dat hij of zij over voldoende kennis en expertise beschikt. Hij of zij moet zowel de profit als de non-profit sector goed kennen. Daarnaast moet een bemiddelaar over een aantal agogische vaardigheden beschikken. Tenslotte verwacht men van een bemiddelaar een bepaalde attitude. Hij of zij moet gemotiveerd, gedreven, objectief en niet op winst gericht zijn. Enkele respondenten geven aan dat een databank handig zou zijn. Enerzijds een informatiedatabank, anderzijds een bemiddelingsdatabank. Verder zien sommige respondenten heil in netwerken als mogelijkheid om informatie te delen.

Een bijkomende rol is volgens een aantal respondenten weggelegd voor de overheid. Van haar wordt verwacht dat ze het concept werknemersvrijwilligerswerk steunt, faciliteert, stimuleert en subsidieert, een kader schept en wetgeving voorziet omtrent wat kan en niet kan en omtrent verzekeringen betreffende werknemersvrijwilligerswerk.

We kunnen stellen dat zowel bedrijven als non-profit organisaties in een beginnende fase zitten wat betreft werknemersvrijwilligerswerk. De contacten tussen bedrijven en non-profit organisaties betreffende werknemersvrijwilligerswerk worden bijna altijd door het bedrijfsleven geïnitieerd. Dit gebeurt in vele gevallen via persoonlijke contacten. Non-profit organisaties mogen zichzelf echter niet profileren als ontvangers maar moeten duiden op de meerwaarde die zij te bieden hebben. Dit is een belangrijke voorwaarde voor een (duurzame) samenwerking.

De respondenten vullen het concept op verscheidene manieren in. Zij zien vooral het organiseren van vrijwilligerswerkactiviteiten voor werknemers als vorm van werknemersvrijwilligerswerk. Toch zijn er, zoals we terugvinden in de literatuur, meerdere manieren om vorm te geven aan het concept. Om werknemersvrijwilligerswerk succesvol te maken voor zowel bedrijf, non-profit organisaties als werknemers kan het nuttig zijn voor alle mogelijke combinaties (eigen tijd/eigen keuze, bedrijfstijd/eigen keuze, bedrijfstijd/bedrijfskeuze en eigen tijd/bedrijfskeuze) passende modellen te ontwikkelen. Ondersteuning en begeleiding kunnen verder interessant zijn om het concept en zijn verschillende invullingen verder te verspreiden. Toch blijkt dat, hoewel men wijst op een grote behoefte aan informatie omtrent de implementatie van werknemersvrijwilligerswerk, de nood aan externe begeleiding niet bijzonder groot is. Ook de behoefte aan andere samenwerkingsvormen tussen bedrijven en non-profit organisaties is beperkt. Ondersteuning en begeleiding kunnen een manier zijn om de interesse aan te wakkeren door de voordelen van werknemersvrijwilligerswerk en duurzame partnerschappen bekend te maken bij beide partijen en goede voorbeelden ter beschikking te stellen.

4.2. AANBEVELINGEN VOOR VERDER ONDERZOEK

De opzet van dit onderzoek was eerder exploratief dan conclusief. Bij de bespreking van de onderzoeksresultaten kwamen dan ook een aantal nieuwe vragen naar voor.

Werknemersvrijwilligerswerk is een nieuw fenomeen. Veel bedrijven en non-profit organisaties weten nog niet precies wat het concept inhoudt en wat het voor hen kan betekenen. Verdere theoretische ontwikkeling van het begrip werknemersvrijwilligerswerk kan een bijdrage leveren aan een verdere verspreiding van het concept.

Wat betreft de ondersteuning en begeleiding van non-profit organisaties en bedrijven bij het implementeren van werknemersvrijwilligerswerk is diepgaand onderzoek naar methodieken gewenst. Men dient hierbij aandacht te hebben voor de specifieke noden van bedrijven en non-profit organisaties.

Om de inhoudelijke generalisatie en de reikwijdte van de onderzoeksresultaten te verhogen, zou het interessant zijn om een gelijkaardig onderzoek op te zetten met een groter aantal respondenten. Deze grotere groep kan aan de hand van een kwantitatief verwerkbaar vragenlijst bevestigd worden. Aansluitend kan aan de hand van focusgroepen gepeild worden naar de onderliggende gedachten en waarden bij de resultaten van dat kwantitatief onderzoek: waarom zeggen de respondenten wat ze zeggen? Op die manier zijn de resultaten representatief voor een grotere groep en hebben ze tegelijk voldoende diepgang.

Wij bevroegen in ons onderzoek verantwoordelijken uit de bedrijven en de non-profit organisaties. Maar bij werknemersvrijwilligerswerk zijn er nog spelers betrokken. In de eerste plaats de werknemers. Het zou interessant zijn ook te peilen naar hun opvattingen en ervaringen omtrent werknemersvrijwilligerswerk. Ook de overheid, de lokale omgeving en klanten en leveranciers van bedrijven kunnen bevestigd worden.

Vergelijkend onderzoek op basis van de grootte van de bedrijven en non-profit organisaties lijkt ons ook boeiend. Ook een vergelijking met bedrijven en non-profit organisaties die werknemersvrijwilligerswerk niet toepassen kan nuttig blijken.

Nog een interessant vervolgonderzoek zou zijn om dieper in te gaan op de verschillen tussen de perceptie van verantwoordelijken uit de bedrijven en die van verantwoordelijken uit de non-profit organisaties.

Gezien de multidimensionaliteit van het concept werknemersvrijwilligerswerk, willen we tenslotte pleiten voor onderzoek vanuit verschillende disciplines en voor samenwerking tussen die disciplines.

Referentielijst

Austin, J.E. and The Peter Drucker Foundation. (2000). *The Collaboration Challenge; How Nonprofits and Businesses Succeed Through Strategic Alliances*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.

Baarda, D.B., De Goede, M.P.M. (2001). *Basisboek Methoden en Technieken*. Groningen/Houte: Stenfert Kroese.

Baarda, D.B., De Goede, M.P.M., & Teunissen, J. (2001). *Basisboek kwalitatief onderzoek. Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen/Houte: Stenfert Kroese.

Boudhan, B., Nelissen, F., & Vonk, I. (1996). *Maatschappelijk ondernemen. Dienen en verdienen*. Den Haag: Stichting Maatschappij en Onderneming.

Business & Society Belgium. (2002). *Handleiding voor de uitwerking van employee community involvement programma's in België*. Z.p.: Auteur.

Business & Society Belgium. (z.d.). *Ondernemen met zorg voor mens en milieu*. Z.p.: Auteur.

Caroll, A.B. (1993). *Business & Society Ethics and Stakeholder management*. Cincinnati: South-Western Publishing Company.

CERFE Group. (2001). *Action-Research on Corporate Citizenship among European Small and Medium Enterprises. Final Report*. Geraadpleegd op 14 mei, 2006, op <ftp://ftp.inem.org/pub/Reportcorci.pdf>

CIVIQ Maatschap in Betrokkenheid. (z.d.). *Maatschappelijk betrokken ondernemen vanuit historisch perspectief*. Geraadpleegd op 10 oktober, 2005, op http://www.betrokken.nu/files/historie_mbo.doc

Cockx, F., & Stroobants, V. (2005). Leren in sociale praktijken. In Y. Larock, F. Cockx, G. Gehre, G. Van den Eeckhaut, T. Vanwing, & G. Verschelden (Red.): *Spoor zoeken. Handboek sociaal-cultureel werk met volwassenen*. Gent: Academia Press.

Coymans, M.P.M., & Hintzen, E.F.M. (2000). *Winst en waarden. Maatschappelijk verantwoord ondernemen als onderdeel van kwaliteit*. Deventer/'s-Hertogenbosch: Samsom/INK.

Dentchev, N., Heene, A., & Langenberg, S. (2005). Belgium. A Hot Topic in Contemporary Management. In A. Habish, J. Jonker, M. Wegner, & R. Schmidpeter (Eds.), *Corporate Social Responsibility Across Europe* (pp. 77-86). Berlin/Heidelberg: Springer.

Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks. The Triple Botto Line of 21st century business*. Oxford: Capstone Publishing Ltd.

Gent, B. van. (1991). *Basisboek Andragologie*. Amsterdam: Boom.

Good Company. (1998). *Wereldwinst; maatschappelijk betrokken ondernemen in de praktijk*. Velp: Lenthe.

Hal, T. van, Meijs, L., & Steenbergen, M. (2004). *Volunteering and participation on the agenda. Survey on volunteering policies and partnerships in the European Union*. Utrecht: CIVIQ.

Hanter, O. (2002). Werknemersvrijwilligerswerk onder de loep. *Vakwerk*, jrg 12, 6, 22-23.

Huxham, C. (1996). *Creating Collaborative Advantage*. Londen: Sage Publications.

Kerkhof, M., & Meijs, L. (2002). Bedrijven als loyaliteitskader. *Humanistiek*, jrg 2, 8, 18-25.

Lautenschlager, J. (1993). *Volunteering in the workplace; how to promote employee volunteerism*. Ottawa: Voluntary Action Directorate, Department of Canadian Heritage.

Linden, J. ter, & Meijs, L. (2001). Werknemersvrijwilligerswerk nader beschouwd. *Vakwerk*, jrg 11, 2, 18-19.

Meijs, L. (2001a). Werknemersvrijwilligerswerk en vrijwilligersorganisaties: niet altijd een makkelijke combinatie. In *Samenleving & Bedrijf, Kwaliteit voor de samenleving* (10-12). Z.p.: Samenleving & Bedrijf.

Meijs, L. (2001b). Bedrijfsbetrokkenheid: een kans op extra middelen. *Goed Bestuur*, juli/augustus, 8-9.

Meijs, L. (2001c). Stappenplan voor werknemersvrijwilligerswerk. *Goed Bestuur*, september/oktober, 5-7.

Meijs, L. (2002). Bedrijfsleven kan tekorten aan vrijwilligers helpen verkleinen. Sportverenigingen moeten profiteren van fenomeen 'werknemersvrijwilligerswerk'. *Sport, Bestuur & Management*, jrg 5, 1, 14-15.

Meijs, L. (2004). *De veerkrachtige samenleving: over Vrijwilligerswerk, Civil Society en Maatschappelijk Betrokken Ondernemen in beweging* (Rede). Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam, Erasmus Research Institute of Management.

Meijs, L., & Voort, J.M. van der. (2002). *Duurzaam betrokken ondernemen: duurzame thema's, projecten en partnerschappen*. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam, Faculteit Bedrijfskunde, Business Society Management.

Meijs, L., & Voort, J.M. van der. (2003). Er zit veel méér in MBO. Maatschappelijk betrokken ondernemen werkt voor beide partijen. *Vakwerk*, jrg 13, 2, 19-20.

Meijs, L., & Voort, J.M. van der. (2004a). Corporate volunteering. From Charity to profit – non-profit partnerships. *Australian Journal on Volunteering*. 9, nr 1, 21-31.

Meijs, L., & Voort, J.M. van der. (2004b). Partnerships in perspective: about sustainable relationships between companies and voluntary organizations. *The nonprofit Review; The Journal of the Japan NPO research Association*. 4(1), 9-18.

Molemans, K. (2001). *Vrijwilligerswerk. Wat kan, mag en moet. Een concrete stand van zaken*. Brussel: Koning Boudewijnstichting.

Nonprofit Sector Strategy Group. (2001). *The Nonprofit Sector and Business: New Visions, New Opportunities, New Challenges*. Washington: The Aspen Institute.

Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling. (1997). *Uitsluitend vrijwillig!? Maatschappelijk actief in vrijwilligerswerk*. Rijswijk: Auteur.

Redmond, A. (2003). From good intentions to good results: employee volunteering in action. *Australian Journal on Volunteering*. 8(1), 63-68.

Sociaal Economische Raad. (2000). *Winst van waarden*. Den Haag: Auteur.

Sociaal Economische Raad . (2001). *Corporate Social Responsibility: a Dutch approach*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.

Stroobants, V. (2003). Actief burgerschap in beeld. In E. Hambach, I. Hatse, G. Redig, & E. Tijskens: *Niet zomaar. Over vrijwilligers[werk] in Vlaanderen*. Brussel: Koning Boudewijnstichting.

Tulder, R. van, & Zwart, A. van der. (2003). *Reputaties op het spel; Maatschappelijk verantwoord ondernemen in een onderhandelingsamenleving*. Utrecht: Het Spectrum.

Van Luijk, H. (2000). *Integer en verantwoord in beroep en bedrijf*. Amsterdam: Boom.

Volunteer Development Scotland. (z.d.) *Guidelines on employer supported volunteering for volunteer centres*. Z.p.: Auteur.

Voort, J.M. van der. (2003). *Partnerschappen in perspectief. Over duurzame relaties tussen bedrijven en vrijwilligersorganisaties*. Niet gepubliceerde Licentiaatsverhandeling, Erasmus Universiteit Rotterdam, Rotterdam.

Westerman, W. (2000). *Werknemersvrijwilligerswerk. De mogelijkheden voor landelijke vrijwilligersorganisaties*. Niet gepubliceerde Licentiaatsverhandeling, Erasmus Universiteit Rotterdam, Rotterdam.

Wildemeersch, D. (2001). *Sociaal leren voor duurzaamheid in de risicomaatschappij*. Geraadpleegd op 6 april, 2006 op <http://www.stoutenburg.nl/Publicaties/Wildemeersch.htm>

Willems, L. (1993). Vrijwilligerswerk tussen altruïsme, eigenbelang en burgerzin. *Sociale Interventie*, 2, 9-16.

Bijlagen

1. Themalijst
2. Interviewschema's
3. Schematische voorstelling van de verzamelde data

BIJLAGE 1: Themalijst

1. Op welke manier wordt werknemersvrijwilligerswerk concreet vorm gegeven?

- 1.1. Invulling van het concept 'werknemersvrijwilligerswerk'
- 1.2. Operationalisering van werknemersvrijwilligerswerk
- 1.3. Implementatie van werknemersvrijwilligerswerk in de praktijk
 - 1.3.1. Motieven voor werknemersvrijwilligerswerk
 - 1.3.2. Ervaringen bij de implementatie van werknemersvrijwilligerswerk
 - Conflicterende elementen/ondervonden moeilijkheden
 - Goede voorbeelden: wat opnieuw doen (succesfactoren)
 - Slechte voorbeelden: wat niet meer doen (faalfactoren)

2. Is er nood aan een gewijzigde samenwerking tussen bedrijven en non-profit organisaties betreffende werknemersvrijwilligerswerk?

- 2.1. Nood aan een gewijzigde samenwerking

3. Hoe ziet de samenwerking tussen bedrijven en non-profit organisaties betreffende werknemersvrijwilligerswerk er bij voorkeur uit?

- 3.1. Inhoud en vorm van de vorm samenwerking

4. Is er nood aan externe ondersteuning/begeleiding om de samenwerking tussen non-profit organisaties en bedrijven betreffende werknemersvrijwilligerswerk te vergemakkelijken?

- 4.1. Bestaande en reeds gekregen ondersteuning/begeleiding
- 4.2. Nood aan ondersteuning/begeleiding
 - Is ondersteuning/begeleiding nodig
 - Voordelen van externe ondersteuning/begeleiding
 - Nadelen van externe ondersteuning/begeleiding

5. Hoe ziet de externe ondersteuning/begeleiding van bedrijven/non-profit organisaties bij het toepassen van werknemersvrijwilligerswerk er bij voorkeur uit?

- 5.1. Inhoud en vorm van de ondersteuning/begeleiding. Wat hebben bedrijven/non-profit organisaties nodig

BIJLAGE 2: Interviewschema's

INTERVIEWSHEMA VERANTWOORDELIJKE BEDRIJVEN

1. Op welke manier wordt werknemersvrijwilligerswerk binnen het bedrijf concreet vorm gegeven?

1.1. 'Werknemersvrijwilligerswerk': wat verstaat u daaronder?

1.2. Op welke manier werkt uw bedrijf aan werknemersvrijwilligerswerk? Wat is de omvang hiervan?

1.3. Hoe werd dit alles gerealiseerd binnen uw bedrijf?

- Waarom werknemersvrijwilligerwerk?
 - Hoe is het idee om in uw bedrijf werknemersvrijwilligerswerk uit te bouwen gegroeid?
 - Waarom heeft uw bedrijf gekozen voor werknemersvrijwilligerswerk?
- Welke ervaringen hebt u opgedaan tijdens het toepassen van werknemersvrijwilligerswerk?
 - Was er sprake van conflicterende elementen?
 - Wat zou u opnieuw doen?
 - Wat zijn de succesfactoren in uw aanpak van werknemersvrijwilligerswerk?
 - Wat zou u anders doen?
 - Wat zou u niet meer doen?
 - Wat zijn de faalfactoren in uw aanpak van werknemersvrijwilligerswerk?
 - Wat zou u een collega uit een ander bedrijf aanraden en afraden?

2. Is er nood aan een gewijzigde samenwerking tussen bedrijven en non-profit organisaties betreffende werknemersvrijwilligerswerk?

2.1. Is er volgens u nood aan een gewijzigde samenwerking tussen bedrijven en non-profit organisaties betreffende werknemersvrijwilligerswerk?

3. Hoe ziet de samenwerking tussen bedrijven en non-profit organisaties betreffende werknemersvrijwilligerswerk er bij voorkeur uit?

3.1. Hoe ziet de samenwerking tussen non-profit organisaties en uw bedrijf betreffende werknemersvrijwilligerswerk er volgens u bij voorkeur uit?

- Wat zou deze samenwerking volgens u moeten inhouden? Waarom?

4. Is er nood aan externe ondersteuning/begeleiding om de samenwerking tussen non-profit organisaties en uw bedrijf betreffende werknemersvrijwilligerswerk te vergemakkelijken?

4.1. Hebt u externe ondersteuning/begeleiding gehad? Van wie? Welke ondersteuning/begeleiding was dat?

4.2. Is er volgens u nood aan externe ondersteuning/begeleiding?

- Vindt u dat ondersteuning/begeleiding nodig is om als bedrijf aan werknemersvrijwilligerswerk te werken? Waarom (niet)?
- Wat zijn volgens u de voordelen van externe ondersteuning/begeleiding?
- Wat zijn volgens u de nadelen van externe ondersteuning/begeleiding?

5. Hoe ziet de externe ondersteuning/begeleiding van bedrijven bij het toepassen van werknemersvrijwilligerswerk er bij voorkeur uit?

5.1. Indien bedrijven ondersteund/begeleid zouden worden bij het toepassen van werknemersvrijwilligerswerk, hoe ziet deze ondersteuning/begeleiding er dan bij voorkeur uit?

- Wat zou deze ondersteuning/begeleiding moeten inhouden? Waarom?
- Wat hebben bedrijven nodig? Wat kan bedrijven helpen bij het toepassen van werknemersvrijwilligerswerk?

INTERVIEWSCHEMA VERANTWOORDELIJKE NON-PROFIT ORGANISATIES

1. Op welke manier wordt werknemersvrijwilligerswerk binnen de non-profit organisatie concreet vorm gegeven?

1.1. 'Werknemersvrijwilligerswerk': wat verstaat u daaronder?

1.2. Op welke manier werkt uw organisatie aan werknemersvrijwilligerswerk? Wat is de omvang hiervan?

1.3. Hoe werd dit alles gerealiseerd binnen uw organisatie?

- Waarom werknemersvrijwilligerwerk?
 - Hoe is het idee om in u organisatie werknemersvrijwilligerswerk uit te bouwen gegroeid?
 - Waarom heeft uw organisatie gekozen voor werknemersvrijwilligerswerk?
- Welke ervaringen hebt u opgedaan tijdens het toepassen van werknemersvrijwilligerswerk?
 - Was er sprake van conflicterende elementen?
 - Wat zou u opnieuw doen?
 - Wat zijn de succesfactoren in uw aanpak van werknemersvrijwilligerswerk?
 - Wat zou u anders doen?
 - Wat zou u niet meer doen?
 - Wat zijn de faalfactoren in uw aanpak van werknemersvrijwilligerswerk?
 - Wat zou u een collega uit een ander(e) organisatie aanraden en afraden?

2. Is er nood aan een gewijzigde samenwerking tussen bedrijven en non-profit organisaties betreffende werknemersvrijwilligerswerk?

2.1. Is er volgens u nood aan een gewijzigde samenwerking tussen bedrijven en non-profit organisaties betreffende werknemersvrijwilligerswerk?

3. Hoe ziet de samenwerking tussen bedrijven en non-profit organisaties betreffende werknemersvrijwilligerswerk er bij voorkeur uit?

3.1. Hoe ziet de samenwerking tussen bedrijven en uw non-profit organisatie betreffende werknemersvrijwilligerswerk er volgens u bij voorkeur uit?

- Wat zou deze samenwerking volgens u moeten inhouden? Waarom?

4. Is er nood aan externe ondersteuning/begeleiding om de samenwerking tussen bedrijven en uw organisatie betreffende werknemersvrijwilligerswerk te vergemakkelijken?

4.1. Hebt u externe ondersteuning/begeleiding gehad? Van wie? Welke ondersteuning/begeleiding was dat?

4.2. Is er volgens u nood aan externe ondersteuning/begeleiding?

- Vindt u dat ondersteuning/begeleiding nodig is om als non-profit organisatie aan werknemersvrijwilligerswerk te werken? Waarom (niet)?
- Wat zijn volgens u de voordelen van externe ondersteuning/begeleiding?
- Wat zijn volgens u de nadelen van externe ondersteuning/begeleiding?

5. Hoe ziet de externe ondersteuning/begeleiding van non-profit organisaties bij het toepassen van werknemersvrijwilligerswerk er bij voorkeur uit?

5.1. Indien non-profit organisaties ondersteund/begeleid zouden worden bij het toepassen van werknemersvrijwilligerswerk, hoe ziet deze ondersteuning/begeleiding er dan bij voorkeur uit?

- Wat zou deze ondersteuning/begeleiding moeten inhouden? Waarom?
- Wat hebben non-profit organisaties nodig? Wat kan non-profit organisaties helpen bij het toepassen van werknemersvrijwilligerswerk?

BIJLAGE 3: Schematische voorstelling van de verzamelde data

1. Op welke manier wordt werknemersvrijwilligerswerk concreet vorm gegeven?

- 1.1. Invulling van het concept 'werknemersvrijwilligerswerk'
- 1.2. Operationalisering van werknemersvrijwilligerswerk
- 1.3. Implementatie van werknemersvrijwilligerswerk in de praktijk
 - 1.3.1. Motieven voor werknemersvrijwilligerswerk
 - 1.3.2. Ervaringen bij de implementatie van werknemersvrijwilligerswerk
 - Conflicterende elementen/ondervonden moeilijkheden
 - Succesfactoren: wat opnieuw doen
 - Faalfactoren: wat niet meer doen

2. Is er nood aan een gewijzigde samenwerking tussen bedrijven en non-profit organisaties betreffende werknemersvrijwilligerswerk?

- 2.1. Nood aan een gewijzigde samenwerking

3. Hoe ziet de samenwerking tussen bedrijven en non-profit organisaties betreffende werknemersvrijwilligerswerk er bij voorkeur uit?

- 3.1. Voorkeur inhoud en vorm van de vorm samenwerking

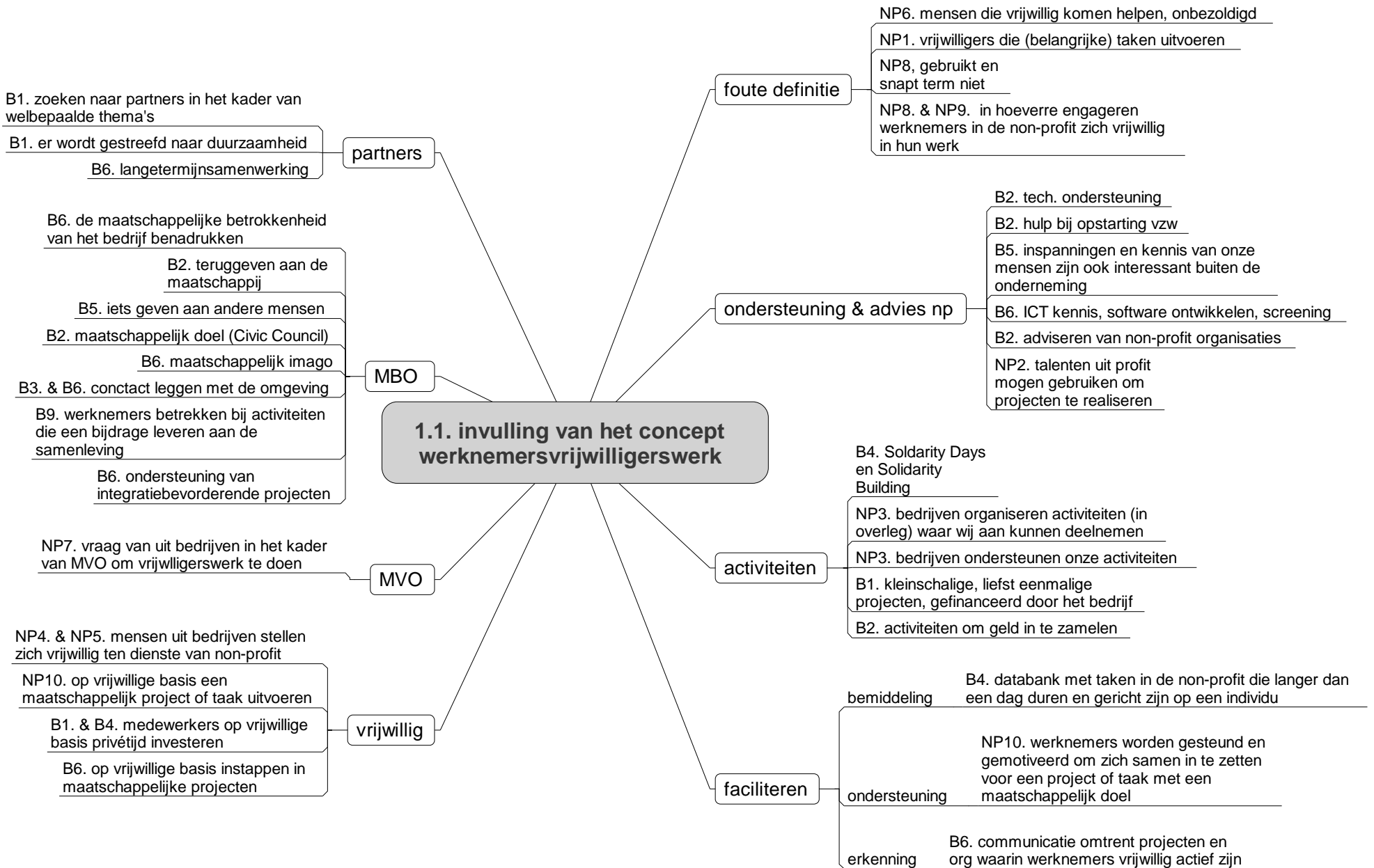
4. Is er nood aan externe ondersteuning/begeleiding om de samenwerking tussen non-profit organisaties en bedrijven betreffende werknemersvrijwilligerswerk te vergemakkelijken?

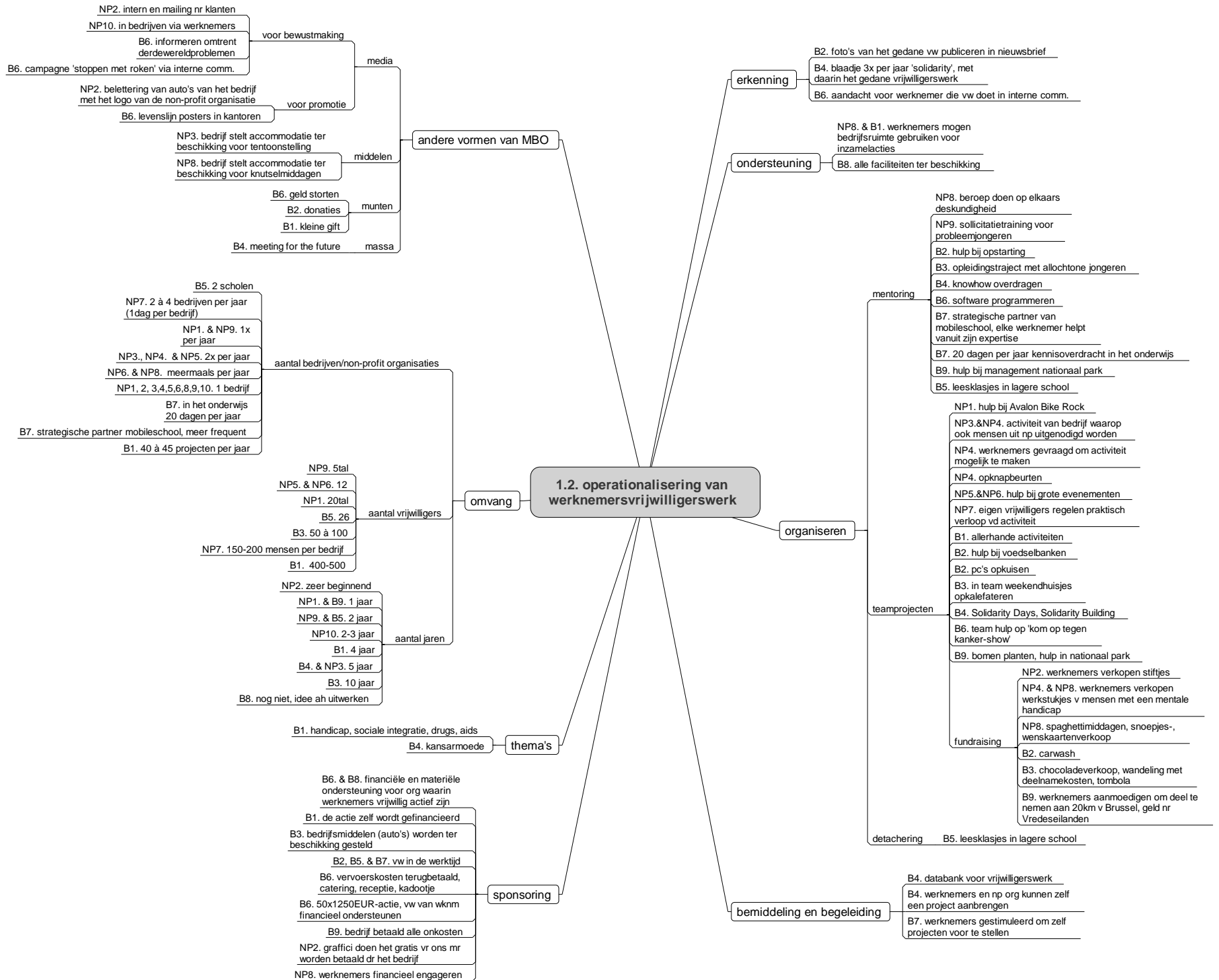
- 4.1. Bestaande en reeds gekregen ondersteuning/begeleiding
- 4.2. Nood aan ondersteuning/begeleiding
 - Is ondersteuning/begeleiding nodig
 - Voordelen van externe ondersteuning/begeleiding
 - Nadelen van externe ondersteuning/begeleiding

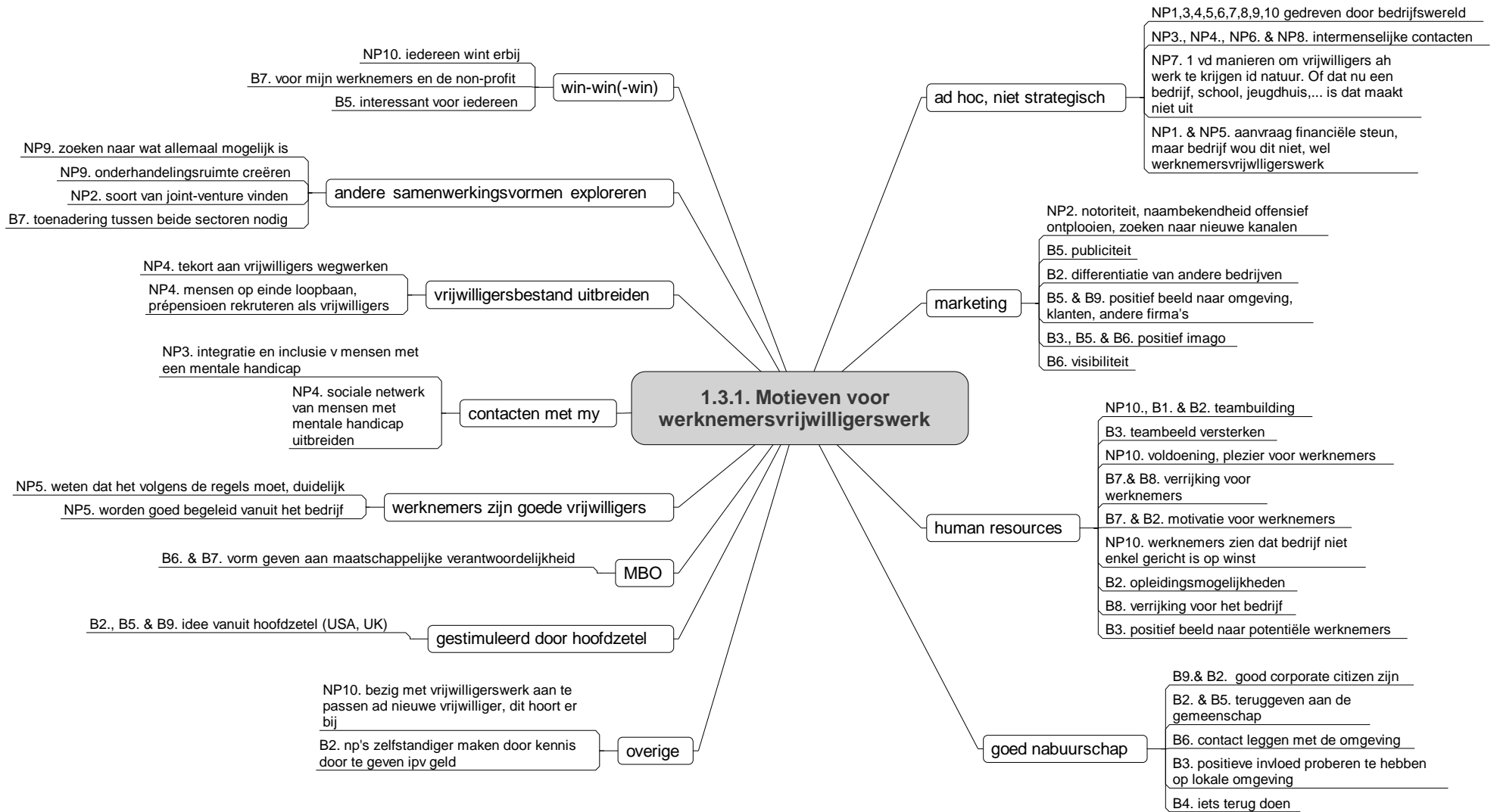
5. Hoe ziet de externe ondersteuning/begeleiding van bedrijven/non-profit organisaties bij het toepassen van werknemersvrijwilligerswerk er bij voorkeur uit?

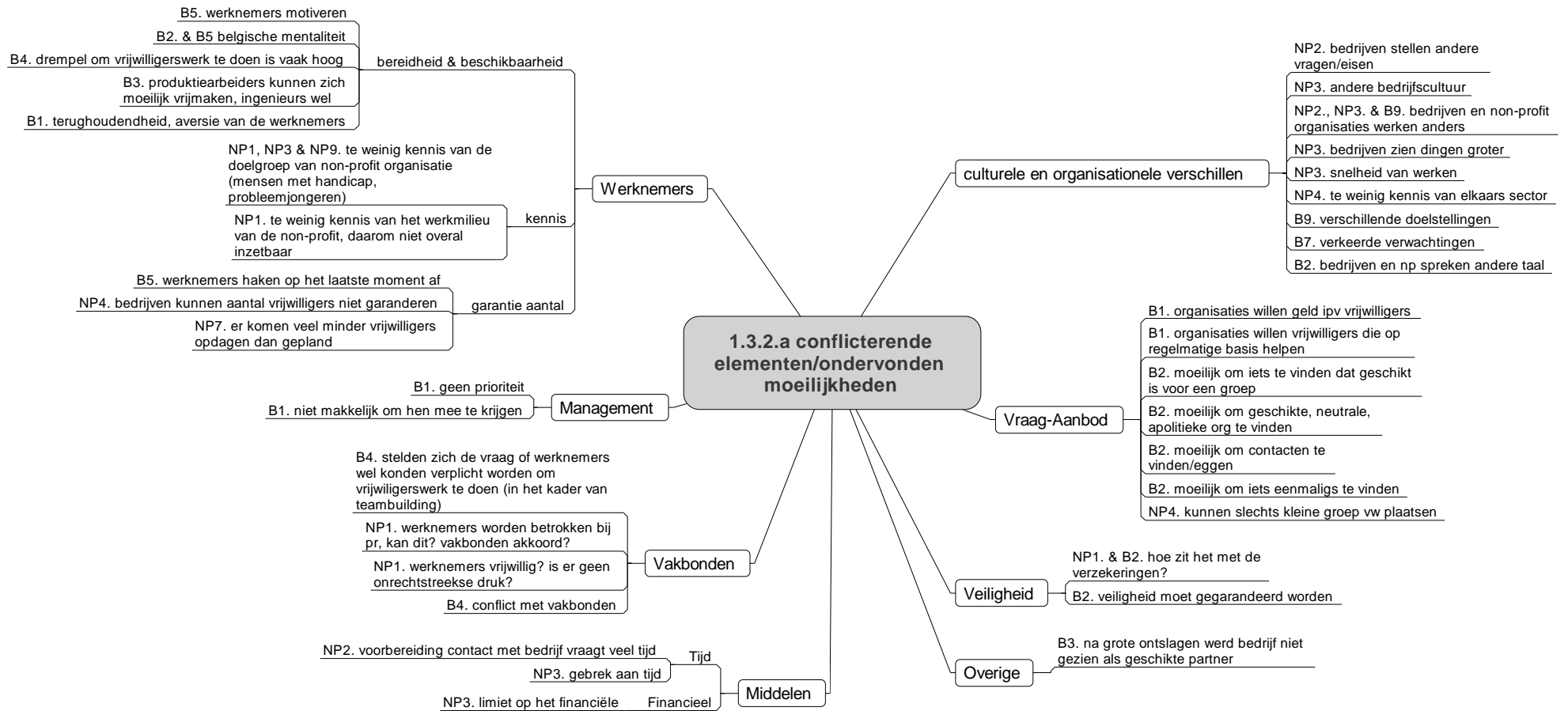
- 5.1. Inhoud en vorm van de ondersteuning/begeleiding. Wat hebben bedrijven/non-profit organisaties nodig

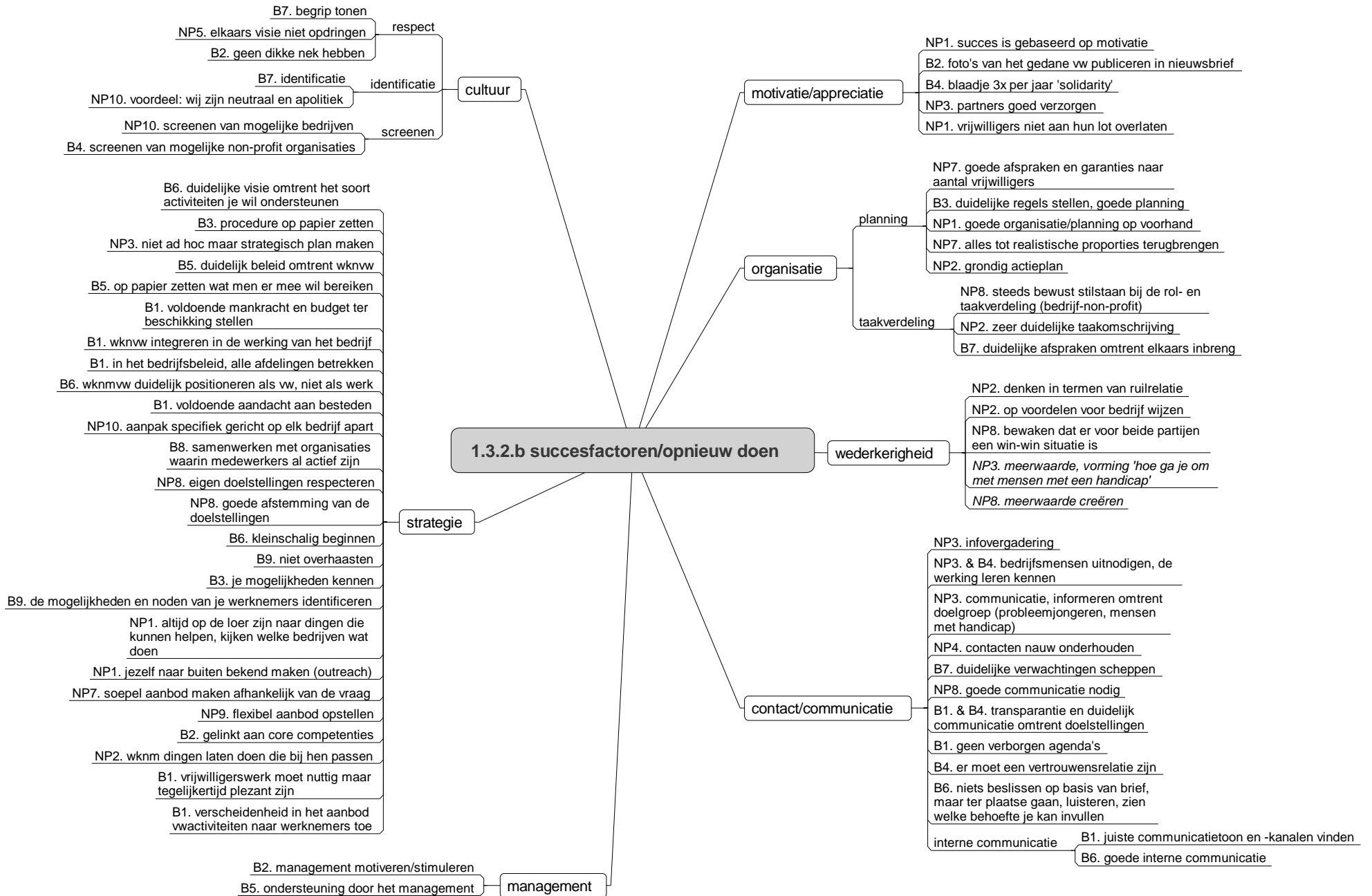
1.1. invulling van het concept werknemersvrijwilligerswerk

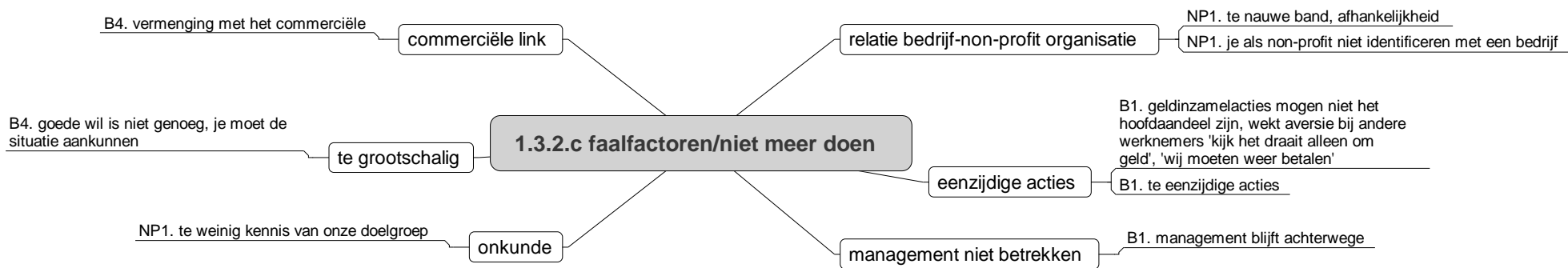


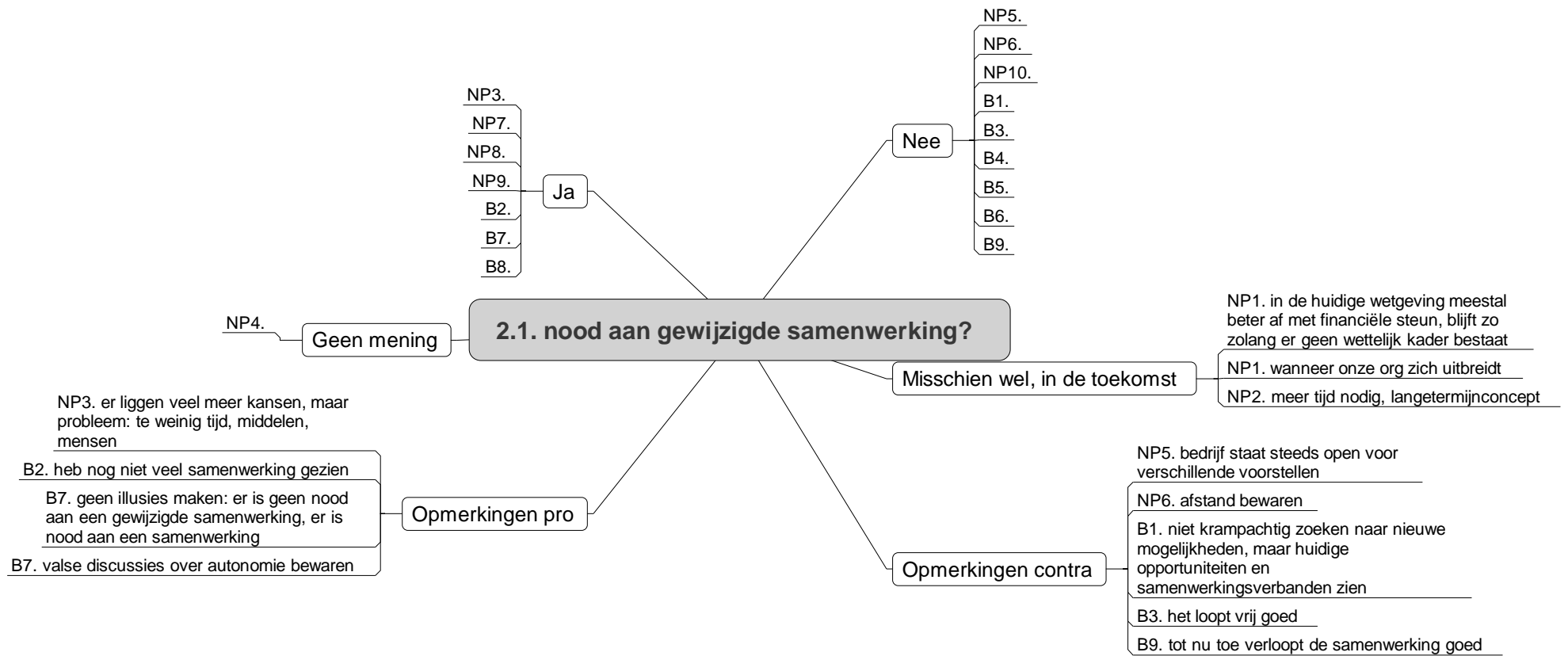


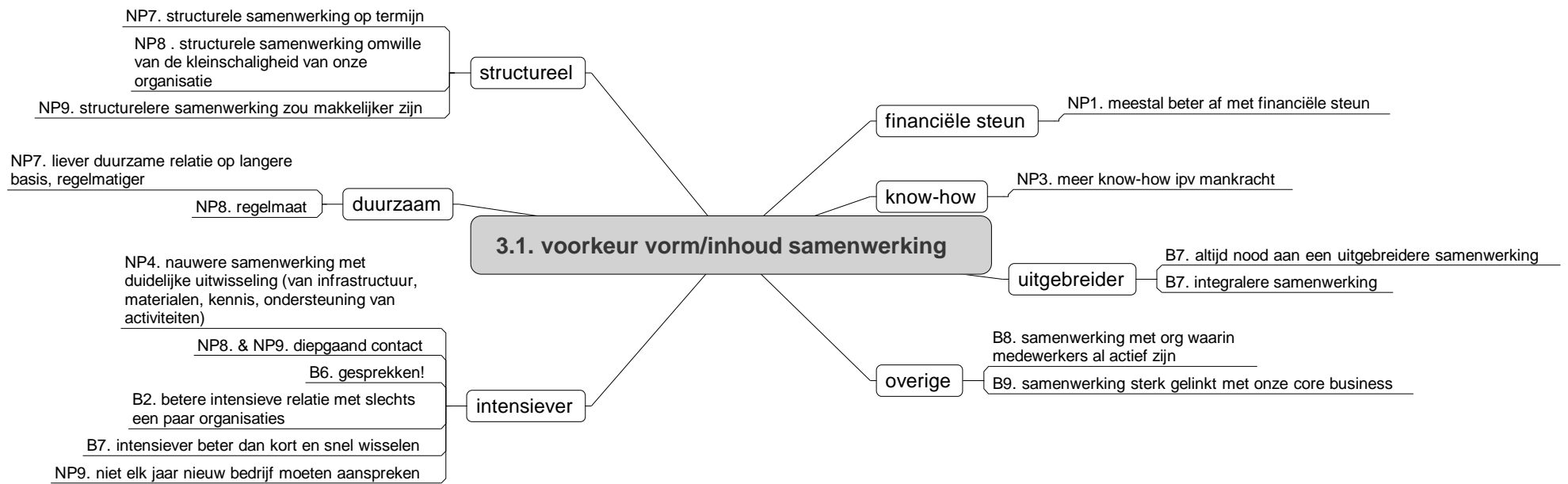


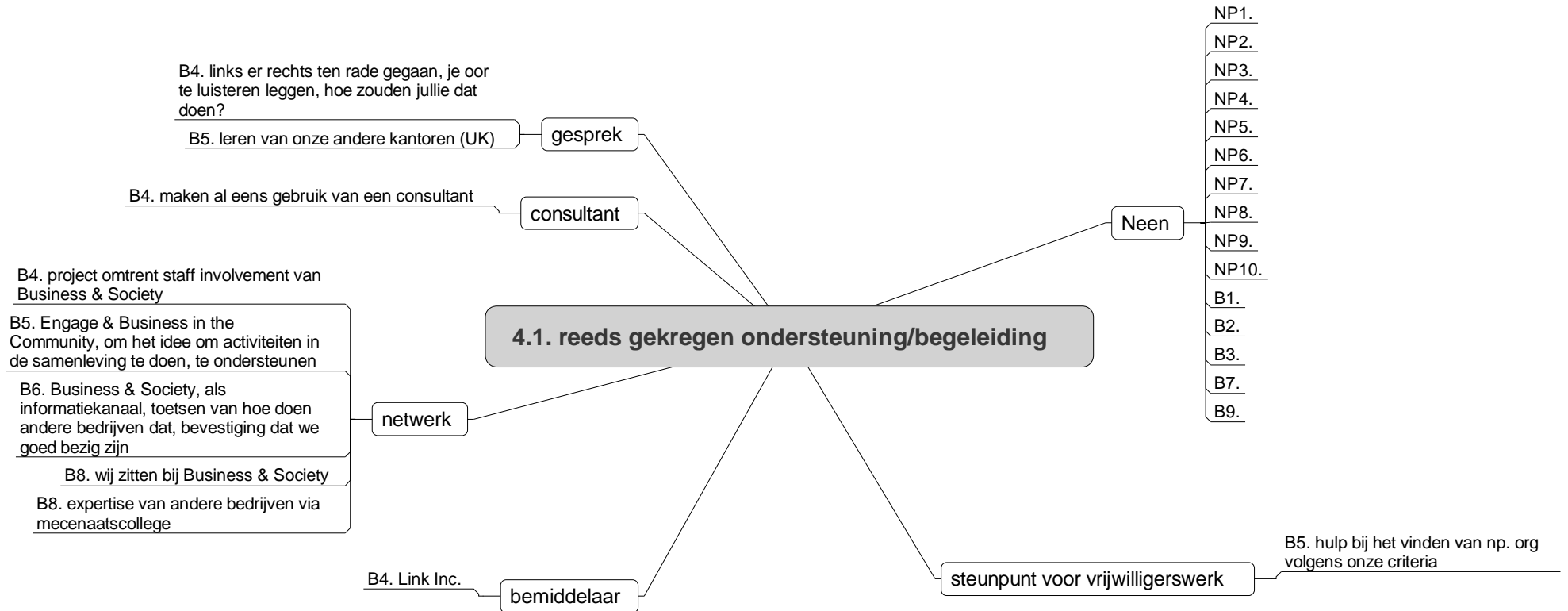


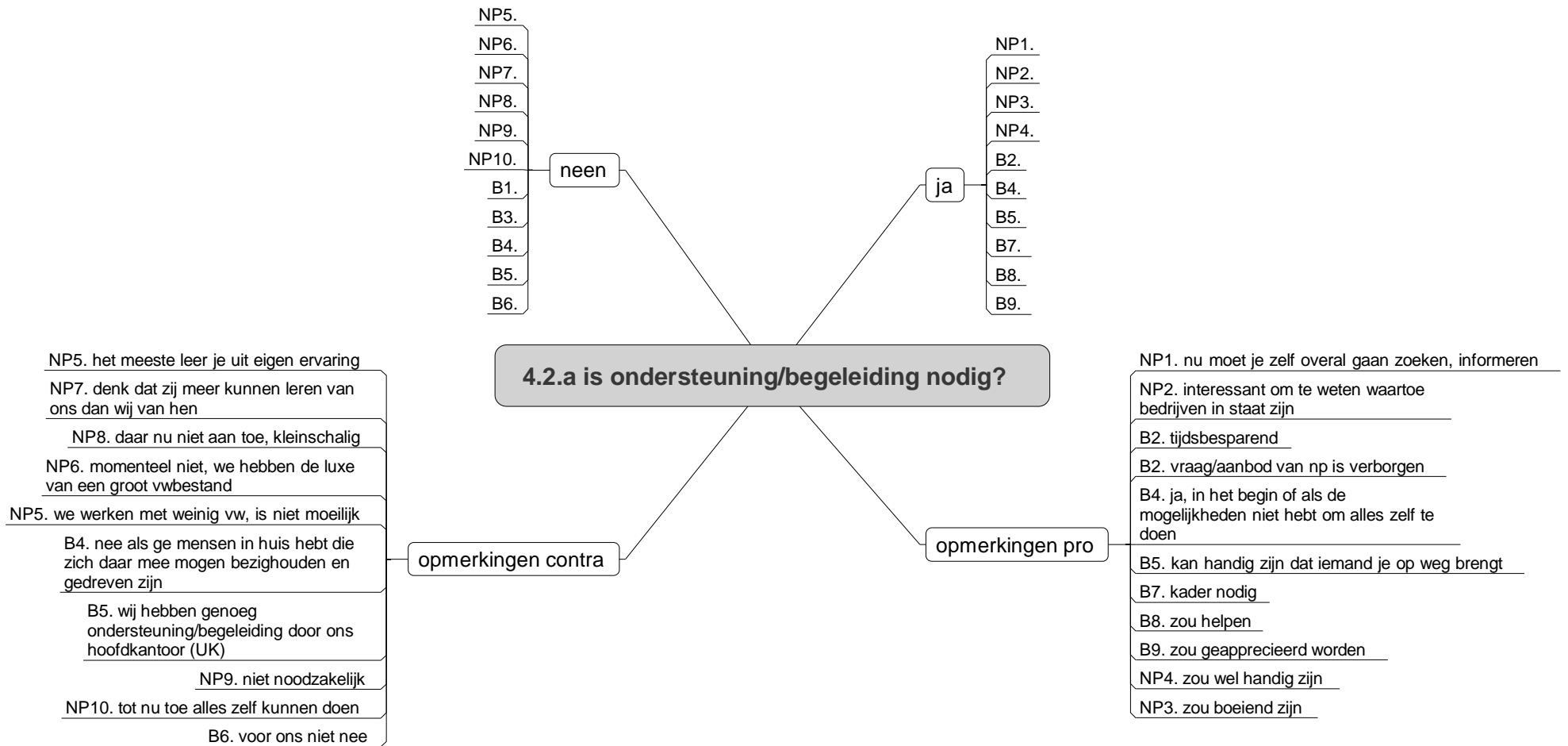












4.2.b voordelen van externe ondersteuning/begeleiding

opmerkingen

- B4. meerwaarde tot op zeker niveau
- B5. voordeel bij opstarting
- B6. vooral voor starters, die weinig interne competentie met communicatie, maatschappelijke sponsoring enzo hebben

tijd

- B3. communicatie naar np vraagt minder tijd
- B4. tijdsbesparend wanneer iemand alles van je overneemt
- B5. minder administratieve rompslomp
- B7. leren van elkaar, dus niet allemaal van nul moeten beginnen
- B8. contacten veel sneller gelegd

faciliteren

- NP1. vd contacten
- NP1. vd afstemming van np en bedrijf
- NP2. mogelijkheden op maat van uw organisatie
- B4. niet verloren lopen, misstappen maken
- B5. makkelijker toegang tot projecten

deskundigheid

- NP3. de verruiming, mentaliteit, knowhow
- NP4. meer info over de mogelijkheden
- NP3. veel contacten
- NP9. algemene informatie
- B2. kennis
- B4. kennis uit netwerken
- B8. advies
- B9. mogelijkheid tot netwerking
- B9. informatie-uitwisseling

4.2.c nadelen van externe ondersteuning/begeleiding

gevaren

NP6. dat het ineens te sterk geprofessionaliseerd wordt (het blijft vw, geen job)

B7. overstructurering

NP1. mechanisering, menselijke opportuniteiten verdwijnen

B2. commercialisering van het gegeven

B4. te commercieel, gedrevenheid ontbreekt

NP8. te weinig voeling met de organisatie

B3. verlies van persoonlijke contacten

B8. rechtstreeks contact verliezen

B3. verlies van het fijne gevoel dat je overhoudt aan een samenwerking

B5. dat je niet krijgt waarop je hoopte

B9. begeleiders missen soms de juiste expertise

NP5. foute koppeling bedrijf en non-profit org

B5. activiteit wordt uit handen genomen van het bedrijf en de non-profit organisatie

B7. gelobby, wie is lid van welke club en heeft zo meer toegang tot mogelijkheden

middelen

financieel

NP8. duur

B4. mij stoort het dat je moet betalen om vrijwilliger te zijn

B6. kost geld natuurlijk

NP7. externe vraagt dubbel werk, beter rechtstreeks contact

tijd

B4. verspilling

B9. vraagt meer tijd dan het tijdsbesparend is

