
Zorg voor vrijwilligers

*Een onderzoek naar de
recruitment- en
bindingsstrategieën met
betrekking tot vrijwilligers
binnen 11
ouderenzorgorganisaties*

Titel

Zorg voor vrijwilligers
*Een onderzoek naar de recruitment- en bindingsstrategieën met betrekking tot
vrijwilligers binnen 11 ouderenzorgorganisaties*

Student

Lisanne Maria Meeuwsen – 3465330
l.m.meeuwsen@gmail.com
Hilversum

Opleiding

Master Strategisch Human Resource Management
Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap
Utrecht

Begeleider

Dr. Rik van Berkel

Voorwoord

Na maandenlang gewerkt te hebben aan deze masterscriptie kan ik eindelijk zeggen: het is af! Voor u ligt de masterscriptie ter afsluiting van de master Strategisch Human Resource Management aan de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap.

Dit onderzoek is tot stand gekomen na de aanhoudende discussies over de bezuiniging van de zorg in Nederland. Het onderwerp zorg en voornamelijk de zorg van de ‘zwakkeren’ in de samenleving heeft me namelijk altijd al geïnteresseerd. Dit, samen met het feit dat de overheid begin 2014 bekend maakte dat er meer bezuinigd moet worden op de zorgkosten en vrijwilligers hierin mogelijk een oplossing kunnen bieden, heeft mij doen besluiten mijn scriptie over vrijwilligers in de ouderenzorg te schrijven. Mijn interesse gaat uit naar hoe deze vrijwilligers geworven, geselecteerd en vervolgens gebonden worden aan een ouderenzorgorganisatie. Het was niet altijd even makkelijk het hoofd boven water te houden tussen al die veranderingen, ontwikkelingen, regelingen en literatuur, maar toch hoop ik dat ik de kern goed geraakt heb en dat de organisaties die mee hebben gewerkt aan dit onderzoek er enige praktische toepasbaarheid uit kunnen halen.

Mijn eerste dankbetuiging gaat dan ook uit naar alle 15 respondenten uit de 11 ouderenzorgorganisaties die mee hebben willen werken aan dit onderzoek. Zonder jullie medewerking had ik niet af kunnen studeren! Speciale dank gaat uit naar mijn begeleider Rik van Berkel. Tijdens de feedbackmomenten heeft hij me voorzien van uitgebreide feedback, welke ik iedere keer als zeer waardevol voor mijn onderzoek heb beschouwd. Ik wil hem bedanken voor zijn betrokken en ondersteunende houding. Daarbij heb ik de samenwerking als heel positief ervaren. Tot slot wil ik mijn vader Hank en mijn moeder Anneke, mijn vriend Dajo en mijn vriendinnen Rivka, Bernadet, Marloes, Lianne en Tessa bedanken voor de ondersteuning. Jullie positieve instelling heeft me ontzettend geholpen! Allen bedankt!

Tot slot wil ik u veel plezier wensen met het lezen van deze masterscriptie!

Lisanne Meeuwsen
Hilversum, november 2014

Abstract

Bezuinigingen in de zorg en de overheveling van zorgtaken naar de gemeenten gaat naar verwachting een verschuiving van intra- naar extramurale zorg en het beogen van een meer betrokken samenleving betekenen. De inzet van vrijwilligers moet hierin uitkomst bieden. Maar hoe worden die vrijwilligers nu eigenlijk geworven en geselecteerd en hoe zorgen organisaties er voor dat zij voor langere termijn aan de organisatie gebonden blijven? Welke recruitment- en bindingsstrategieën worden in de praktijk nu als effectief beoordeeld? En hoe ligt dit vraagstuk precies binnen het Strategisch Human Resource Management? Voor dit onderzoek zullen 15 respondenten uit 11 verschillende (groten)deels extramurale ouderenzorgorganisaties binnen Nederland inzicht bieden.

Het blijkt dat organisaties van tegenwoordig voornamelijk gericht zijn op het zo goedkoop mogelijk rekruteren van vrijwilligers. De van oudsher bekende mond tot mond reclame strategie, maar ook de relatief nieuwe strategie van het gebruiken van digitale media worden hiervoor als effectief beoordeeld. Daarnaast gaan vrijwilligers door een steeds meer uitgebreide selectieprocedure, zodat wederzijdse wensen, verwachtingen en motieven overeengestemd worden en daarmee gestreefd wordt naar een langere duur van de werkrelatie. Wat betreft de binding van vrijwilligers wordt onderscheid gemaakt tussen materiële en immateriële binding. Wederzijds commitment en zekerheid, door het aanbieden van een overeenkomst en bieden van materiële voordelen, zorgen er voor dat deze materiële bindingsstrategie als effectief beoordeeld wordt. Deze strategie kan versterkt worden door ook immateriële strategieën van binding toe te passen, zoals de behandeling van de vrijwilliger, begeleiding en ondersteuning, training en opleiding, communicatie van en naar de vrijwilliger en het merk en reputatie van de organisatie. Uit dit onderzoek blijkt dat een combinatie van strategieën leidt tot de meest effectieve binding.

Vervolgonderzoek zou moeten uitdiepen wat het effect is van de strategie van een organisatie op hun vrijwilligersbeleid. Een ander voorstel voor vervolgonderzoek is dat er meer gericht moet worden op het onderzoeken van recruitment- en bindingsstrategieën binnen één organisatie of binnen meerdere en vooral gelijke organisaties qua het aanbieden van zorg. Ook is het interessant bij vervolgonderzoek meer de nadruk te leggen op de effectiviteit van bepaalde strategieën.

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Abstract	7
Inleiding	10
1.1 – Probleem-, doel- en vraagstelling	12
1.2 – Relevantie van het onderzoek	14
1.2.1 – Wetenschappelijke relevantie	14
1.2.2 – Maatschappelijke en praktische relevantie	15
1.3 – Leeswijzer	16
Theoretisch kader	17
2.1 – Conceptualisering en begrippen	17
2.2 – Vrijwilligerswerk en Strategisch Human Resource Management	19
2.3 – Recruitement en binding	21
2.3.1 – Recruitement	21
2.3.1.1 – Waarden en motieven	22
2.3.1.2 – Sociale netwerken en andere bronnen	26
2.3.2 – Binding	28
2.3.2.1 – Betrokkenheid	28
2.3.2.2 – HR praktijken	29
2.4 – Conclusie en verwachtingen	34
Methoden	39
3.1 – Onderzoeksopvatting	49
3.2 – Methode van dataverzameling	40
3.3 – Respondenten	42
3.4 – Methode van analyse	46
3.4.1 – Verhouding empirie en theorie	46
3.4.2 – Uiteenrafelen: open en axiaal coderen	46
3.4.3 – Structureren: selectief coderen	47
3.5 – Kwaliteit van het onderzoek	48
3.5.1 – Betrouwbaarheid	48
3.5.2 – Validiteit	50
3.5.3 – Reflectie op de rol van de onderzoeker	50

Resultaten	52
4.1 – De organisatie en de zorg voor ouderen	53
4.2 – Vrijwilligers en beleid	55
4.2.1 – Regelingen vanuit de overheid	55
4.2.2 – Strategie	56
4.2.3 – HR- en vrijwilligersbeleid	59
4.3 – Recruitement	62
4.3.1 – Werving	63
4.3.2 – Selectie	65
4.3.3 – Plaatsing	68
4.3.4 – Innovatief recruitment	70
4.4 – Binding	71
4.4.1 – Materiële binding	72
4.4.2 – Immateriële binding	73
4.4.3 – Innovatieve binding	77
Conclusie en discussie	80
5.1 – Conclusie	80
5.1.1 – Vrijwilligers en beleid	80
5.1.2 – Recruitement strategieën	82
5.1.3 – Bindingsstrategieën	88
5.2 – Discussie	92
5.2.1 – Theoretische implicaties	93
5.2.2 – Praktische implicaties	94
5.2.3 – Reflectie op het onderzoek	95
5.2.4 – Reflectie op de onderzoeker	96
Literatuurlijst	98
Bijlagen	103
Bijlage 1: topiclijst	104
Bijlage 2: codeboom	106
Bijlage 3: paper Publieke Dimensie	107

Inleiding

‘Ouderenmishandeling door miljardenbezuinigingen in de zorg’ (Zembla, 2014).

In januari 2014 laaide het debat over de zorg in Nederland flink op. De media berichtte veelvuldig over het voornemen van de Nederlandse overheid om te bezuinigen op de zorg. Maar wat is hier de aanleiding van en wat houden deze bezuinigingen nu precies in? Voordat er dieper ingegaan kan worden op het wetenschappelijke onderzoeksgebied, zal eerst de situatie in Nederland geschetst moeten worden.

Allereerst de aanleiding. In Nederland zijn de zorgkosten de afgelopen 60 jaar sterk gestegen, onder andere doordat er steeds meer en betere zorg gekomen is, doordat er hogere verwachtingen ontstaan zijn wat betreft de medische zorg, daarnaast steeds meer geïnvesteerd wordt in de begeleiding van mensen die moeilijk mee kunnen komen in de maatschappij en doordat de Nederlandse samenleving sterk vergrijsst (Rijksoverheid, 2012). Het Begrotingsakkoord met cijfers uit de Voorjaarsnota van 2012 toont dat er 1,4 miljard euro bezuinigd gaat worden op de zorg, wat voornamelijk uit het verhogen van het eigen risico zou moeten komen. De bedoeling is dat dit totaalbedrag oploopt naar een structurele bezuiniging van 1,6 miljard (Rijksbegroting, 2013). Om deze structurele bezuiniging in perspectief te kunnen plaatsen: de overheid wil in Nederland in totaal 4,3 miljard bezuinigen, wat dus inhoudt dat 37,2% daarvan vanuit de zorg moet komen. Intussen blijft het aandeel ouderen in de samenleving stijgen en wordt de bevolking als geheel steeds ouder. Mannen werden in 1960 gemiddeld 64,4 jaar en vrouwen gemiddeld 68 jaar. Bevolkingsstatistieken van 2012 tonen dat de gemiddelde leeftijd van mannen opgelopen is naar 79,1 jaar en die van vrouwen is opgelopen naar een gemiddelde van 82,8 jaar (CBS, 2013). De verwachting is dat in 2060 het aantal 65-plussers in de Nederlandse samenleving gestegen zal zijn naar 4,7 miljoen. Ter vergelijking: in 2012 is het aantal 65-plussers gemeten op 2,7 miljoen (Nationaal Kompas Volksgezondheid, 2013).

Nu de aanleiding van de bezuinigingen wat meer duidelijk is, kan gekeken worden naar wat dit nu in de praktijk inhoudt. Volgens de Rijksoverheid zijn er mogelijkheden om de kosten in de zorg te beheersen. Zo is er de mogelijkheid om de samenleving meer premies en belastingen te laten betalen of is er de mogelijkheid om het verzekerde basispakket uit minder zorg te laten bestaan, zodat de consument zelf

meer geld moet betalen wanneer deze persoon meer zorg nodig heeft (Rijksoverheid, 2012). Een derde mogelijkheid om de zorgkosten te drukken, is het overhevelen van zorgtaken naar gemeenten. Ruim 800.000 Nederlanders maken momenteel gebruik van langdurige zorg op grond van de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ). Wanneer zij moeite hebben om mee te komen in de maatschappij, kunnen gemeenten ondersteuning bieden vanuit de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo). Vanaf 2015 zal de AWBZ ondergebracht worden bij de Wmo, wat betekent dat gemeenten verantwoordelijk worden voor het overgrote deel van de zorgtaken voor onder andere ouderen. Het idee is dat gemeenten dichterbij de mensen staan dan de overheid en op die manier maatwerk kunnen leveren wat past bij de individuele behoeften. Echter krijgen gemeenten een aanzienlijk lager budget om deze zorgtaken uit te voeren dan wat de overheid voorgaande jaren besteed heeft, wat betekent dat een aantal zaken anders geregeld moeten gaan worden (Rijksoverheid, 2013).

Allereerst staat de ontwikkeling naar een meer betrokken samenleving centraal. Hierbij wordt voor iedereen de vraag gesteld wat diegene zelf nog kan, wat diegene zelf kan betalen en of er een sociaal netwerk is die voor ondersteuning ingezet kan worden. Zelfstandigheid en zelfredzaamheid worden dan ook als de kernwoorden voor de toekomst gezien. De overheid acht daarbij een verschuiving van intramurale- naar meer extramurale ouderenzorg noodzakelijk (Rijksoverheid, 2013). Intramurale ouderenzorg houdt letterlijk in dat er zorg gegeven wordt binnen de muren. Een zorgbehoevende oudere verblijft 24 uur per dag in een zorginstelling, zoals een ziekenhuis, verpleeghuis of verzorgingshuis. De geboden zorg kan bestaan uit begeleiding, verzorging en/of behandeling en wordt vaak gedaan door een professionele zorgverlener. Extramurale ouderenzorg houdt daarentegen in dat ouderen vanuit hun huis de zorg krijgen die zij nodig hebben, welke voornamelijk opgepakt zal moeten worden door het sociale netwerk van de zorgbehoevende oudere zelf (Nederlandse Patiënten Consumenten Federatie, 2012). Het is de bedoeling dat alleen mensen die hun eigen zorg binnen hun eigen sociale netwerk niet meer kunnen organiseren, beroep mogen doen op de zorg vanuit de gemeenten en vanuit de overheid. In de andere gevallen zullen ouderen moeten rekenen op familie en vrijwilligers.

Voorgaande hervormingen zouden mogelijk een aantal negatieve gevolgen in de hand kunnen werken. De overheid wil namelijk de kwaliteit van de langdurige zorg verbeteren, terwijl men in eerste instantie zou verwachten dat de kwaliteit door de

inzet van familie en vrijwilligers zal verslechteren. Dit omdat familie en vrijwilligers vaak niet de opleiding, kennis en ervaring in huis hebben om voldoende medische zorg te kunnen bieden. Daarnaast zullen zorginstellingen, in het geval dat ouderen echt langer zelfredzaam moeten blijven en ze daardoor minder snel worden opgenomen, naar verloop van tijd steeds leger worden. De vraag kan gesteld worden wat er dan met de professionals in de zorginstellingen gebeurt en of zij vervangen gaan worden door familie en vrijwilligers. De genoemde negatieve gevolgen worden echter in de literatuur weerlegd. De literatuur betwist het verlies van kwaliteit in de zorg, omdat er eerst gekeken moet worden naar het takenpakket van deze onbetaalde krachten. Wanneer familie en vrijwilligers dezelfde taken zouden krijgen als professionals, missen zij inderdaad de kwaliteit door gebrek aan achtergrond. Echter zijn de taken van familie en vrijwilligers gericht op het bieden van ondersteuning aan ouderen, waarbij de taken verschillende vormen kunnen aannemen en veelal gebaseerd zijn op de keuzes van de desbetreffende ouderenzorgorganisatie. De basis voor deze taken ligt in het bieden van sociale, psychische en/of praktische steun (Struijs, 2006). Uit de literatuur kan geïnterpreteerd worden dat de zorgtaken die professionals leveren niet overgenomen worden door familie en vrijwilligers, maar dat familie en vrijwilligers juist extra ondersteuning kunnen bieden voor taken waarvoor geen relevante opleiding, kennis of ervaring vereist is. Daarbij wordt vanuit de overheid gesteld dat familie en vrijwilligers niet alleen in financieel opzicht een uitweg bieden, maar dat zij ook in ethisch opzicht een voordeel zijn. Zo is er met behulp van familie en vrijwilligers meer tijd en aandacht voor de zorgbehoevende ouderen en zal de Nederlandse samenleving door de inzet van familie en vrijwilligers leven in een meer betrokken samenleving (Vilans & MOVISIE, 2012). De vraag is natuurlijk of dit in de praktijk ook zo werkt en hoe ouderenzorgorganisaties nu eigenlijk omgaan met bezuinigingen vanuit de overheid en de veranderingen die dat teweeg zouden moeten brengen.

1.1 – Probleem-, doel- en vraagstelling.

Dit onderzoek is opgezet vanuit de veronderstelling dat de overheid de de-institutionalisering en dus de verschuiving van intra- naar extramurale ouderenzorg zal willen verwezenlijken. Daarbij zal het nastreven van een solidaire samenleving en betrokkenheid naar de medemens centraal staan. De realisatie hiervan zal in de context van de bezuinigingen alleen mogelijk zijn wanneer taken die nu door professionals

gedaan worden en die geen specifieke achtergrond of kennis vereisen, overgenomen gaan worden door familie en vrijwilligers. Voor dit onderzoek zal alleen worden gefocust op vrijwilligers, en zal de vrijwillige zorg van eigen familie, vrienden en/of kennissen buiten beschouwing worden gelaten. Dit omdat het juist interessant is om er achter te komen wat de motieven zijn om vrijwilligerswerk te gaan doen bij iemand waarmee de vrijwilliger geen persoonlijke relatie heeft. De verwachting is dat het voor ouderenzorgorganisaties steeds belangrijker gaat worden om zich te richten op een juiste benadering van vrijwilligers, waar de termen werving en selectie om de hoek komen kijken. Ook zullen de organisaties zich moeten bezighouden met hoe zij de vrijwilligers kunnen behouden, dus hoe zij de vrijwilligers aan de organisatie kunnen binden. Het gegeven dat hierover nog relatief weinig wetenschappelijk onderzoek is gedaan, is een reden om dit onderzoek specifiek te richten op de werving, selectie en binding van vrijwilligers in de context van Nederlandse ouderenzorgorganisaties.

De eerdergenoemde hervormingen en gevolgen zullen voor dit onderzoek vertaald worden naar een wetenschappelijk interessant onderzoeksgebied, waarbij gefocust wordt op termen als werven, selecteren, plaatsen (voortaan ook wel recruitment) en binden. Uit bestaande literatuur kan gesteld worden dat het recruitment en de binding van vrijwilligers overeenkomsten toont met dat van betaalde werknemers. Dit is de reden dat voor dit gehele onderzoek recruitment- en bindingstheorieën met betrekking tot betaalde werknemers geprobeerd zijn te vertalen en toe te passen op vrijwilligers. In het vervolg zal dus alleen gesproken worden over theorieën aangaande vrijwilligers. Literatuur van Nickson et al. uit 2008 en Bekkers uit 2005 wordt met name gebruikt om recruitment strategieën in kaart te brengen. Motieven, sociale netwerken en bronnen van vrijwilligers komen hierbij aan bod. De binding van vrijwilligers wordt voornamelijk beïnvloed door normatieve betrokkenheid, waar het model van Meyer en Allen uit 1991 de basis voor vormt. Andere literatuur stelt ervaring (Caldwell et al., 1990; Nickson et al., 2008), ontwikkelingsmogelijkheden (Tajfel & Turner, 1979; in Boezeman & Ellemers, 2008; Harel & Tzafrir, 1999; Agarwala, 2003), communicatie (Caldwell et al., 1990; Cumming, 1992; Rodgers, 1995; Hiltrop, 1999) en beloning (Zimmeck, 1998; in Parry, 2005; Karl et al., 2008) als invloedrijke factoren op de binding van vrijwilligers. Echter zal in dit onderzoek niet alleen gekeken worden naar welke vormen van recruitment en binding er zijn, maar ook naar welke strategieën in de praktijk gehanteerd worden en welke strategieën als effectief worden gezien. Er is gekozen om

voor dit onderzoek met name extramurale ouderenzorgorganisaties te onderzoeken en intramurale ouderenzorgorganisaties zo veel mogelijk buiten beschouwing te laten. De reden hiervoor ligt in het feit dat de verschuiving van intra- naar meer extramuraal gerichte ouderenzorg maakt dat organisaties in de toekomst meer en meer afhankelijk zullen worden van de inzet van vrijwilligers.

Al met al kan voorgaand onderzoeksgebied samengevat worden in de volgende hoofdvraag:

“Welke recruitment- en bindingstrategieën met betrekking tot vrijwilligers worden volgens medewerkers in (grotendeels) extramurale ouderenzorgorganisaties gehanteerd en welke strategieën worden als effectief beschouwd om in te spelen op de toenemende behoefte aan vrijwilligers?”

1.2 – Relevantie van het onderzoek.

Er is sprake van zowel wetenschappelijke als maatschappelijke en praktische relevantie.

1.2.1 – Wetenschappelijke relevantie.

Wat dit onderzoek wetenschappelijk relevant maakt is dat er al een redelijke mate aan niet-wetenschappelijke literatuur, maar duidelijk minder wetenschappelijke literatuur te vinden is over het recruitment en de binding van vrijwilligers. De niet-wetenschappelijke literatuur over vrijwilligers is te gebruiken wanneer het gaat over een meer praktische toepassing. Echter wordt in de niet-wetenschappelijke literatuur nagenoeg niet gesproken over wetenschappelijke theorieën. Daarom is besloten dat het recruitment en binding van vrijwilligers een meer wetenschappelijke basis dient te krijgen. Aangezien over betaalde medewerkers wel vaker wetenschappelijke onderzoeken gedaan zijn, is dat de reden dat deze onderzoeken als basis zullen dienen voor dit huidige onderzoek naar vrijwilligers. De meer algemene recruitment- en bindingsstrategieën zullen behandeld worden en waar mogelijk worden deze aangepast naar en toegepast op het recruitment en de binding van vrijwilligers. Bovendien zal geprobeerd worden om voort te borduren op eerdere onderzoeken, maar daarbij gaten op te vullen door vragen toe te voegen zoals hoe recruitment- en bindingsstrategieën

van toepassing kunnen zijn op een specifieke context, zoals voornamelijk extramurale ouderenzorgorganisaties in Nederland.

1.2.2 – Maatschappelijke en praktische relevantie.

Wat dit onderzoek maatschappelijk relevant maakt is dat het een debat rond het zorgvraagstuk raakt. Zoals eerder vermeld zijn de zorgkosten in Nederland de afgelopen jaren flink gestegen, wat bezuinigingen als gevolg heeft gehad en hoogstwaarschijnlijk zal hebben. Intussen blijft het aandeel ouderen in de samenleving stijgen en wordt de bevolking als geheel steeds ouder. Dit betekent dat het kleiner wordende budget voor zorg vanuit de overheid verdeeld moet worden over een groter wordende groep zorgbehoevende ouderen. Om dit te kunnen realiseren heeft de overheid moeten denken in mogelijkheden, waar het overhevelen van zorgtaken naar gemeenten er één van is. Gemeenten zullen vanaf 2015 grotendeels verantwoordelijk worden voor het leveren van zorg aan hun inwoners. Aangezien gemeenten hiervoor een steeds kleiner budget krijgen, moeten hervormingen zorgen voor het kunnen blijven bieden van kwalitatief goede zorg. Een eerste hervorming is het streven naar een betrokken samenleving en een tweede is de verschuiving van intra- naar extramurale ouderenzorg. Beide hervormingen zijn alleen uit te voeren wanneer er meer gedaan gaat worden met goedkope krachten zoals vrijwilligers. De praktische inslag is dus dat wanneer organisaties nu al beginnen met het aantrekken van vrijwilligers in de ouderenzorg, zij kunnen inspelen op de toekomst waarin deze veranderingen verwacht worden. Wel zal eerst duidelijk moeten worden welke manieren er voor organisaties zijn om deze vrijwilligers te werven, te selecteren en te plaatsen. Naast het recruitment van de potentiële vrijwilligers, is het ook belangrijk aandacht te besteden aan het binden van de vrijwilligers aan de organisatie. Het zal voor ouderenzorgorganisaties namelijk steeds belangrijker worden dat zij zich richten op effectieve manieren om vrijwilligers te binden, juist door de toekomst waar het belang van vrijwilligers binnen ouderenzorgorganisaties groter wordt.

1.3 – Leeswijzer.

In hoofdstuk 2 zal theoretisch en empirisch relevante literatuur omschreven worden. Allereerst zullen conceptualiseringen en begrippen nader worden verklaard. Ook zal er aandacht besteed worden aan hoe het onderwerp vrijwilligerswerk in het Strategisch HRM ligt. Vervolgens zal er in paragraaf 2.3 ingegaan worden op algemene strategieën met betrekking tot recruitment en binding. Bij de bespreking hiervan zal continu een vertaalslag geprobeerd worden te maken naar recruitment- en bindingsstrategieën met betrekking tot vrijwilligers. Het hoofdstuk zal met name dienen om in kaart te brengen welke strategieën nu eigenlijk bestaan op het gebied van recruitment en binding van vrijwilligers. Hoofdstuk 3 bevat de methodologische verantwoording, waarna in hoofdstuk 4 de resultaten en de analyse van de resultaten besproken zullen worden. Eerst zal in kaart gebracht worden of organisaties rekening houden met de geplande veranderingen vanuit de overheid en of zij hierin strategische keuzes maken. Vervolgens zal geanalyseerd worden of organisaties vrijwilligersbeleid hebben en zo ja, in hoeverre dit ingebed is in de strategie die zij volgen. Ook zal moeten blijken of de strategie doorwerkt in HR management met betrekking tot vrijwilligers. Na deze analyse zal een basis gelegd worden voor de beantwoording van de hoofdvraag. Er zal geïnventariseerd worden welke strategieën eigenlijk in de praktijk gebruikt worden. Ook zal aandacht geschonken worden aan welke strategieën in de praktijk nu als effectief beschouwd worden. In hoofdstuk 5 komen de conclusies aan bod welke zullen moeten leiden tot een antwoord op de hoofdvraag. Ook zal een discussie gehouden worden, waarin theoretische en praktische implicaties besproken worden, mogelijkheden voor vervolgonderzoek aan het licht komen en een reflectie wordt gegeven op het onderzoek en op de onderzoeker. De referenties en de bijlagen zullen het slot vormen van deze masterthesis.

Theoretisch kader

Om de hoofdvraag in theorie te kunnen beantwoorden, zal er in dit hoofdstuk theoretisch en empirisch relevante literatuur besproken worden over de verschillende strategieën die er bestaan op het gebied van recruitment en binding van vrijwilligers. Ter inleiding zal beschreven worden wat de definitie is van een vrijwilliger, vrijwilligerswerk, recruitment en binding. Vervolgens zal in paragraaf 2.2 aandacht geschonken worden aan de aandachtspunten of criteria die binnen Strategisch Human Resource Management relevant zijn. De vraag wordt gesteld in welke mate organisaties zich bezighouden met vrijwilligersbeleid als strategisch aspect van HR. Ook worden verwachtingen uitgesproken over in hoeverre het vrijwilligersbeleid van organisaties ingebed zal zijn in de strategie die zij volgen. In paragraaf 2.3 zal de daadwerkelijke theoretische beantwoording van een deel van de hoofdvraag aan bod komen en zullen algemene theorieën en strategieën met betrekking tot recruitment besproken worden, waarbij er continu een vertaalslag zal worden gemaakt naar recruitment strategieën met betrekking tot vrijwilligers. De praktische toepassing om nieuwe vrijwilligers te werven, te selecteren en te plaatsen, die bij veel niet-wetenschappelijke literatuur gegeven wordt, zal gekoppeld worden aan wetenschappelijke theorieën. Belangrijk is dat er naast recruitment strategieën, ook gekeken wordt naar manieren van binding. Geconstateerd is dat het commitment, of ook wel de betrokkenheid, van de vrijwilligers het kernelement is van elke bindingsstrategie. In subparagraaf 2.3.2.1 zal de betrokkenheid er dan ook kort uitgelicht worden, waarna deze in de rest van het onderzoek verwerkt zal zijn binnen de bindingsstrategieën. Net zoals bij het recruitment, zullen ook hier de wetenschappelijke theorieën een basis vormen voor een meer praktische toepasbaarheid. Tot slot zal voorgaande informatie samengevat worden in paragraaf 2.4, de conclusie, en zullen er verwachtingen uitgesproken worden.

2.1 – Conceptualisering en begrippen.

Voordat er dieper ingegaan kan worden op welke recruitment- en bindingsstrategieën in de literatuur beschreven worden met betrekking tot vrijwilligers, zullen de begrippen vrijwilliger en vrijwilligerswerk eerst gedefinieerd moeten worden. Het Van

Dale woordenboek definieert een vrijwilliger als ‘uit eigen beweging’, ‘niet gedwongen’ en als ‘iemand die zich vrijwillig meldt voor iets’ (Van Dale online, 2014). Daarnaast zijn er in de literatuur verscheidene conceptualisering van het begrip te vinden, maar doorgaans wordt de definitie opgehangen aan vier belangrijke kernpunten, namelijk de vorm, het motief, wat ze er voor terugkrijgen en de relatie. De samengestelde definitie luidt dan als volgt: *‘Vrijwilligers zijn mensen die in georganiseerd verband zorg en ondersteuning aanbieden aan hen die dit nodig hebben. Zij doen dit zonder ervoor betaald te worden of ertoe verplicht te zijn ten behoeve van anderen of de samenleving. Ook wordt er vanuit gegaan dat vrijwilligers in beginsel geen directe persoonlijke band hebben met de mensen aan wie zorg aangeboden wordt’* (Spiereburg & Van Houten, 2005, p. 9-10). Vrijwilligerswerk ligt in het verlengde van voorgaande begrip en wordt gedefinieerd als volgt: *‘Onbetaald, onverplicht werk dat men in georganiseerd verband verricht ten behoeve van anderen of de samenleving, waarbij men de andere vaak vooraf niet kent’* (Ministerie van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur, 1991; Brown, 1999, p. 18; Wilson, 2000, p. 216).

Met recruitment worden alle praktijken en activiteiten gericht op het identificeren, selecteren en aantrekken van potentiële werknemers bedoeld (Barber, 1998: in Breaugh & Starke, 2000). Doorewaard en De Nijs gebruiken in hun artikel uit 2004 een meer uitgebreide definitie, waarbij in eerste instantie gefocust wordt op het proces van instroom van potentiële werknemers, waaronder het werven, selecteren en de plaatsing van werknemers valt. Ten tweede stellen zij dat deze activiteiten zijn bedoeld om de menselijke hulpbronnen en kwaliteiten naar de vraag en de taken van de organisatie in te delen. Wat bij deze definities ontbreekt is dat er niet verwezen wordt naar het willen identificeren, selecteren en aantrekken van de meest gekwalificeerde en beschikbare kandidaat. Ook wordt er niet gerefereerd naar waar die kandidaat dan vandaan moet komen: ofwel binnen ofwel buiten de organisatie. Voor deze masterthesis zal een samenstelling van voorgaande definities aangehouden worden en zijn daarbij enkele elementen toegevoegd. Er wordt aangenomen dat niet alleen voor werknemers, maar ook voor vrijwilligers geldt dat er gekeken moet worden naar het selecteren van de meest gekwalificeerde kandidaat. Daarnaast kunnen ook vrijwilligers zowel binnen als buiten de organisaties gerekruteerd worden. Dit is de reden dat er enkele elementen toegevoegd zijn aan reeds bestaande definities en hiermee wordt getracht een zo compleet mogelijk beeld te geven van de definitie van

recruitment. De definitie luidt dan als volgt: *'Het gehele proces van instroom van de best gekwalificeerde en beschikbare kandidaat van binnen en/of buiten de organisatie, waaronder het werven, selecteren en de plaatsing van kandidaat valt'*. Ook de binding van werknemers wordt als belangrijk onderdeel gezien van HR management. Onder het binden van potentiële werknemers wordt het behouden, het juist inzetten, het onderhouden en mobiliseren van werknemers verstaan (Gastelaars, 2006).

2.2 – Vrijwilligerswerk en Strategisch Human Resource Management.

Om dieper in te kunnen gaan op de vraag of en in hoeverre vrijwilligerswerk en vrijwilligersbeleid ingebed is in Strategisch Human Resource Management, zal eerst stilgestaan moeten worden bij wat HRM en Strategisch HRM inhoudt.

Theorieën over Human Resource Management zouden enig inzicht moeten kunnen bieden in Strategisch HRM, omdat deze theorieën volgens het artikel van Boxall en Purcell uit 2011 te maken hebben met alle praktijken die gericht zijn op het organiseren van werk en werknemers. Wat dit HRM strategisch maakt is dat er strategische keuzes gemaakt moeten worden op het gebied van het organiseren van werk en werknemers. Boxall en Purcell doen dit aan de hand van een drietal sets aan vragen, waaronder 1) welke sterktes en zwaktes kent het HRM, 2) welke competitieve risico's en potenties kent het HRM en 3) hoe worden de strategische HRM processen toegepast binnen de organisatie (Boxall & Purcell, 2011, p. 66). Met name de tweede vraag wordt als belangrijk gezien, omdat hierbij twee stromingen onderscheiden kunnen worden. De eerste betreft de 'best practice' strategie en betekent dat er gezocht wordt naar universeel toepasbare theorieën die het presteren van iedere organisatie zouden moeten verbeteren. Een tweede strategie betreft de 'best fit', wat inhoudt dat HR strategieën gebaseerd kunnen en zouden moeten zijn op contextuele factoren en dat organisaties daarop een relatief consistente 'business strategy' zouden moeten ontwikkelen (Beer et al., 1984: in Boxall & Purcell, 2011). In het model van Baron en Kreps uit 1999 worden vijf krachten onderscheiden die van invloed kunnen zijn op strategische keuzes met betrekking tot HR, namelijk de externe omgeving, het personeelsbestand, de cultuur van de organisatie, de strategie en de technologie (Baron & Kreps, 1999: in Boxall & Purcell, 2011). Ook Boselie behandelt deze vijf krachten, maar deelt ze in onder een interne en externe context. De interne context van de organisatie bestaat uit de geschiedenis, de cultuur, het eigenaarschap, de technologie

en het personeelsbestand (Boselie, 2010). Naar aanleiding van de HR theorie van Paauwe wordt de externe context ingedeeld in een externe context waarin competitieve mechanismen de overhand hebben en een externe context waarin institutionele mechanismen spelen. De eerste externe context, of ook wel de ‘Product/Market/Technology’ dimensie (PMT), is voornamelijk gericht op de economische rationaliteit zoals efficiëntie en effectiviteit. De tweede externe context, of ook wel de ‘Social/Cultural/Legal’ dimensie (SCL), is juist gericht op de relationele rationaliteit waar culturele waarden in de maatschappij centraal staan (Paauwe, 2004; Boselie, 2010). Paauwe stelt dat het willen nastreven van enerzijds de economische rationaliteit (kostenbesparing en efficiëntie) en anderzijds de relationele rationaliteit (aandacht voor kwaliteit en maatschappelijke belangen) voor spanningen kan zorgen (Paauwe, 2004). Het vinden van een juiste balans tussen de twee rationaliteiten zou dan ook leiden tot de beste resultaten (voor de organisatie) op het gebied van HR management (Paauwe, 2009). Dat HR management bestaat volgens Boselie uit een aantal praktijken, waaronder werving en selectie, beloning, beoordeling en performance management, HR development en participatie (Boselie, 2010).

Voor dit onderzoek zal de ‘best fit’ benadering het meest van toepassing zijn, omdat allereerst externe factoren, waaronder dus de economische en relationele rationaliteiten vallen, van groot belang zijn. Regelingen vanuit de overheid en de daarmee gepaarde economische en maatschappelijke veranderingen kunnen van invloed zijn op de strategie van de onderzochte organisaties. Zo zullen zij aan de ene kant moeten voldoen aan het nastreven van kostenbesparing en efficiëntie, maar zullen zij wel de kwaliteit voor de zorg van mensen in het oog moeten houden. Daarnaast wordt verwacht dat niet alleen deze externe veranderingen van invloed zullen zijn, maar dat ook interne factoren de HR praktijken van organisaties kunnen beïnvloeden. Zoals hierboven beschreven is, voldoet een organisatie aan het voeren van strategisch HR wanneer zij zich bezig houdt met zowel de externe als de interne context en de balans hiertussen. Alleen dan zal de organisatie in staat zijn de beste resultaten te behalen op het gebied van HR management. Een belangrijke noot die gemaakt moet worden is dat voorgaande informatie betrekking heeft op betaalde medewerkers. Voor dit onderzoek is het de vraag of en in hoeverre HR management met betrekking tot vrijwilligers nu eigenlijk ingebed is in Strategisch HRM. En gelden voor vrijwilligers dezelfde standaarden in HRM als voor betaalde medewerkers? Aangezien dit onderzoek focust op het recruitment en de binding van vrijwilligers, wordt het

interessant geacht met name te kijken naar HR praktijken die hierop betrekking hebben en worden praktijken zoals beloning, beoordeling en performance management zo veel mogelijk buiten beschouwing gelaten. Er zal onderzocht worden of en hoe organisaties strategisch omgaan met het recruitment en de binding van vrijwilligers en hoe het beleid wat hieruit voortvloeit als belangrijk onderdeel gezien wordt van de doelen van de organisatie. Middels een analyse van de meest bekende recruitment- en bindingsstrategieën, kan vervolgens gekeken worden welke strategieën in de praktijk gehanteerd worden en welke strategieën in de praktijk als effectief beschouwd worden. Hiermee kan de HR strategie van organisaties aangepast worden, waardoor het recruitment en de binding van vrijwilligers in de toekomst gemakkelijker zou kunnen verlopen. Interessant is om tijdens dit kwalitatieve onderzoek te achterhalen of de organisaties die binnen dit onderzoek betrokken worden een bepaalde strategie volgen. Deze strategie kan betrekking hebben op de externe context, de interne context of op beide. Vervolgens is het interessant om te weten te komen of de organisaties vrijwilligersbeleid hebben opgesteld. Wanneer een organisatie zowel een strategie als vrijwilligersbeleid heeft, is het interessant om te kijken in hoeverre dit beleid is ingebed in de strategie die zij voeren. Een volgende vraag is dan in hoeverre de strategie doorwerkt in HR management met betrekking tot vrijwilligers.

2.3 – Recruitment en binding.

Dit onderzoek is gericht op welke vormen van recruitment en binding van vrijwilligers er bestaan, welke strategieën in de praktijk gehanteerd worden en welke strategieën als effectief beschouwd worden. Het tweede en derde deel van de vraag zijn meer praktisch van aard en zullen behandeld worden in hoofdstuk 4, waar de resultaten uit de interviews besproken worden. In deze paragraaf zullen algemene recruitment- en bindingsstrategieën behandeld worden die relevant geacht worden voor het recruitment en de binding van vrijwilligers. Dit kunnen zowel strategieën zijn die in eerste instantie gericht zijn op betaalde krachten, als strategieën die specifiek gericht zijn op vrijwilligers.

2.3.1 – Recruitment.

In deze paragraaf zullen waarden en motieven en sociale netwerken en andere bronnen besproken worden als onderdeel van een recruitment strategie die organisaties kunnen

gebruiken. Allereerst worden waarden en motieven volgens de functionele benadering van Snyder et al. als onderdeel gezien van een recruitment strategie, omdat organisaties al bij het werven van vrijwilligers rekening zouden moeten houden met hun waarden en motieven (Snyder et al., 1992). Aan de hand van literatuur zal beschreven worden welke theorieën hieraan ten grondslag liggen en hoe waarden en motieven bij de werving en selectie in de praktijk gebruikt kunnen worden. Ook zal aandacht besteed worden aan de sociale netwerken van vrijwilligers en andere bronnen die organisaties in de praktijk zouden kunnen gebruiken om vrijwilligers te rekruteren.

2.3.1.1 – Waarden en motieven.

Volgens Wilding et al. wordt het recruitment van vrijwilligers als een ingewikkelde zaak gezien. Dit omdat organisaties de vrijwilligers geen baan zekerheid, baanperspectief en salaris kunnen bieden (Wilding et al., 2004: in Nickson et al., 2008). Deze veronderstelling wordt door Clary et al. en Nickson et al. in twijfel getrokken. Zij stellen namelijk dat de grootste reden om vrijwilligerswerk te gaan doen niet in instrumentele motieven ligt, maar voornamelijk gedaan wordt in navolging van persoonlijke en sociale motieven, behoeften, doelen en functies (Clary et al., 1998; Nickson et al., 2008). Hiermee wordt bedoeld dat mensen zich opgeven voor vrijwilligerswerk door de behoefte die zij hebben om een hoger doel te vervullen. Volgens Cunningham zorgt deze behoefte er voor dat vrijwilligers over het algemeen geen lonen accepteren, zij voornamelijk intrinsiek gemotiveerd worden en zij kunnen leven met een groter gevoel van baanonzekerheid (Cunningham, 2005: in Nickson et al., 2008). Een belangrijke noot die hierbij gemaakt moet worden is dat Clary et al. en Nickson et al. erkennen dat er zowel instrumentele als niet-instrumentele motieven bestaan, maar dat zij zelf veronderstellen dat de niet-instrumentele motieven de grootste reden vormen voor het doen van vrijwilligerswerk (Clary et al., 1998; Nickson et al., 2008).

Wat Snyder in een artikel met collega's in 1992 al veronderstelde is dat de functie die het vrijwilligerswerk heeft voor de vrijwilligers zélf bepalend is voor de motivatie om vrijwilligerswerk te gaan doen. Om de motieven van vrijwilligers te kunnen verklaren en te kunnen aangeven hoe organisaties vrijwilligers kunnen werven, is een instrument ontwikkeld wat de Volunteer Functions Inventory (VFI) genoemd is (Snyder et al., 1992). Dit instrument bevat zes primaire motieven, namelijk waarden, begrip, sociaal, carrière, bescherming en gevoel van eigenwaarde (Clary et al., 1998).

Nogmaals: er wordt erkend dat zowel instrumentele als niet-instrumentele motieven een reden kunnen zijn van het doen van vrijwilligerswerk, maar er wordt door Clary et al. in 1998 en Nickson et al. in 2008 verondersteld dat niet-instrumentele motieven zoals behoeften, doelen en functies de grootste reden vormen. Omdat volgens de functionele benadering de motieven van vrijwilligers de basis vormen van mogelijke recruitment strategieën, is het van groot belang de motieven stap voor stap te doorlopen. Het eerste motief, waarden, houdt in dat vrijwilligerswerk gezien wordt als werk wat gedaan wordt in het belang van anderen. De vrijwilliger uit zijn of haar altruïstische en humanitaire waarden door middel van het verrichten van vrijwillig en onbetaald werk. Begrip is het tweede motief wat uitgelicht wordt en houdt in dat de nadruk ligt op het begrijpen van anderen, jezelf en de organisatie. Het wordt belangrijk gevonden dat kwaliteiten die anders onbenut zouden blijven, tot hun recht komen in het vrijwilligerswerk. Sociaal is het derde motief, wat inhoudt dat vrijwilligers gemotiveerd zijn doordat zij willen voldoen aan sociale verwachtingen. Bij het vierde motief, carrière, staat leren en ontwikkeling centraal. Hierbij wordt gevonden dat vrijwilligerswerk de mogelijkheid biedt om nieuwe kennis, vaardigheden en kwaliteiten te ontwikkelen en zal dit een opstap kunnen zijn naar nieuwe banenkansen en potentiële carrièrenetwerken. Het vijfde motief heeft betrekking op bescherming en stelt dat het gevoel van de vrijwilliger zelf centraal staat, waarbij de vrijwilliger voornamelijk probeert te vluchten voor eigen onaangename gevoelens. Als laatste is er het motief gevoel van eigenwaarde, waarbij ook het gevoel van vrijwilliger zelf centraal staat en de vrijwilliger onbetaald werk verricht om zichzelf belangrijker en beter te voelen (Clary et al., 1998).

Ook andere wetenschappers bieden inzichten in de motieven van vrijwilligers, alhoewel zij dit niet doen in het licht van een functionele benadering. Allereerst Tschirhart et al. met hun onderzoek uit 2001. Zij stellen dat er twee basis motieven zijn om vrijwilligerswerk te gaan doen, waaronder ten eerste het vervullen van eigen interesses en belangen en ten tweede het vervullen van altruïstische interesses en belangen vallen (Tschirhart et al., 2001). Met deze twee motieven als kapstok worden vervolgens vijf typen motieven van vrijwilligerswerk onderscheiden, welke in grote mate overeenkomen met het model van Clary et al. uit 1998. Altruïsme is de eerste en houdt in dat het motief om vrijwilligerswerk te gaan doen puur ligt het bij het willen helpen van anderen. Het instrumentele motief gaat er van uit dat iemand vrijwilligerswerk doet om zichzelf te helpen vaardigheden te ontwikkelen en daarmee

de vooruitzichten op betaald werk te vergroten (Tschirhart et al., 2001). Ander onderzoek, van Bussel en Forbes uit 2002, noemt deze motivatie ook wel 'Human Capital' (Bussel & Forbes, 2002). Ten derde is er het sociale motief wat gericht is op het verwerven van sociaal contact waarmee vriendschappen gesloten worden en positieve waardering verkregen wordt. Het motief eigenwaarde weerspiegelt het vermogen van de vrijwilliger om het zelfbeeld te verbeteren. Tot slot is er het vermijdende motief, waarmee vrijwilligerswerk zou moeten helpen om vervreemding, verveling en persoonlijke problemen te ontwijken (Tschirhart et al., 2001). Ook Wilson heeft in zijn artikel uit 2000 een idee over de motieven van vrijwilligers. Hij stelt dat de motieven van vrijwilligers in drie overkoepelende categorieën ingedeeld kunnen worden, waaronder het motief zelfontwikkeling, het motief rationeel handelen en het motief sociale binding (Wilson, 2000). Het eerste en derde motief komen overeen met hetgeen Tschirhart et al. in 2001 beweren. Het tweede motief, rationeel handelen, kan als onderdeel gezien worden van de instrumentele motieven die eerder genoemd zijn, waaronder baanzekerheid, baanperspectief en salaris. Rationeel handelen betekent namelijk dat mensen van nature rationeel handelende wezens zijn. Zij maken constant een kosten-baten afweging, en zullen alleen actie ondernemen wanneer de baten voor hen hoger zijn dan de kosten (Wilson, 2000). Zo geldt dit volgens Wilson ook bij vrijwilligerswerk. Gezien vrijwilligerswerk in de basis onbetaald werk betreft, zullen vrijwilligers hun baten uit niet-monetaire zaken moeten halen (Wilson, 2000). Deze niet-monetaire zaken zijn volgens Bussel en Forbes voornamelijk van altruïstische en intrinsieke aard, maar kunnen ook liggen in meer egoïstische sociale en psychologische redenen (Bussel & Forbes, 2002).

Een manier die organisaties zouden kunnen hanteren om het recruitment in goede banen te leiden, is door de motieven van vrijwilligers als basis te gebruiken voor recruitment strategieën. Zoals Herzberg in 1966 al stelde is het voor organisaties belangrijk dat zij rekening houden met de overwegingen en motieven die individuen ertoe zetten vrijwilligerswerk te gaan doen (Herzberg, 1966). Daarbij moeten de motieven, volgens de functionele benadering van Clary et al. uit 1998, overeenkomen met de mogelijkheden van de omgeving (Clary et al., 1998). Om een voorbeeld te noemen hoeven organisaties die zich bezig houden met het verschaffen van vrijwilligerswerk aan werklozen niet te verwachten dat deze mensen altijd het motief hebben om iets goeds te doen voor de wereld. De kans is groter dat zij nu eenmaal

vanuit de overheid de opdracht hebben gekregen om zichzelf nuttig te maken door vrijwilligerswerk te gaan doen. De organisatie moet hiermee rekening houden en bijvoorbeeld niet de eis stellen dat alleen vrijwilligers aangenomen worden die het motief van iets goeds doen nastreven. De verwachting is dat er dan weinig ‘geschikte’ vrijwilligers zouden overblijven. Dit maakt dus dat bij het succesvol werven en selecteren van vrijwilligers vastgesteld moet worden in welke omgeving en bij welke doelgroep de werving eigenlijk gaat plaatsvinden. Vervolgens moet er gemeten worden welk motief er bij welke doelgroepen in welke omgeving het meest aanwezig is. Wanneer hier meer duidelijkheid in verkregen is, moet er door de organisatie actief ingespeeld worden op de motieven van deze potentiële vrijwilligers en moet het wervingsproces daarop aangesloten worden (Snyder, Clary & Ridge, 1992). Het ‘Social Process Model of Recruitment’ van Nickson et al. sluit hier op aan. Hun model houdt namelijk in dat organisaties het recruitment moeten afstemmen op hun eigen waarden en op de waarden van de vrijwilliger. Wederzijdse selectie staat hierbij centraal, wat enerzijds betekent dat de organisatie duidelijk uitdraagt wat haar waarden zijn en daarop een vrijwilliger selecteert, en de vrijwilliger bepaalde altruïstische waarden wil vervullen en daarop een bepaalde organisatie selecteert. Ook kan dit betekenen dat een organisatie haar waarden kan aanpassen wanneer zij op zoek is naar vrijwilligers met specifieke waarden. Idem dito geldt voor de vrijwilligers: wanneer een vrijwilliger bij een organisatie wil horen met bepaalde waarden, kunnen de eigen waarden daarop aangepast worden. Zo komen alleen de organisaties en vrijwilligers samen die dezelfde waarden willen uitdragen (Nickson et al., 2008).

Een uitdaging die organisaties hierin moeten aangaan is het feit dat de vrijwilliger van jaren geleden niet meer dezelfde is als de vrijwilliger van nu (Nederlandse Organisatie Vrijwilligerswerk, 2002). Door de individualisering en modernisering zijn de vrijwilligers van tegenwoordig veel meer berekenend en zakelijk ingesteld en hebben zij andere gedragskenmerken dan vroeger. Al in 2002 wordt deze ‘nieuwe vrijwilliger’ ook wel aangeduid als flexvrijwilliger of zapvrijwilliger, wat aangeeft dat de moderne en snelle samenleving en de veranderende keuzes die dat met zich meebrengt voor veranderende behoeften zorgen (NOV, 2002). Echter veranderen niet alleen de behoeften van vrijwilligers, maar lijkt het er op dat hun motieven diverser worden. Organisaties zouden in de omgeving waar vrijwilligers geworven gaan worden moeten meten welke doelgroepen er zich in de omgeving bevinden en welk motief bij welke doelgroep het meest aanwezig is.

Vervolgens zou een organisatie een strategie moeten vinden die aansluit op deze (veranderende) motieven van de vrijwilliger en zijn/haar bronnen of persoonskenmerken (Bekkers, 2002).

2.3.1.2 – Sociale netwerken en andere bronnen.

Een ander aspect van recruitment ligt volgens het onderzoek van Bekkers uit 2005 meer op het gebied van sociale netwerken binnen de organisatie. Zo kunnen vrienden en familie van huidige vrijwilligers gevraagd worden, wat in zijn artikel ook wel de ‘Selective Mobilisation Theory’ genoemd wordt. Door Bekkers wordt deze strategie ook wel de indirecte, of de via-via, strategie genoemd (Bekkers, 2005). De strategie om bekenden te vragen heeft een aantal voordelen in vergelijking met het aantrekken van vrijwilligers uit onbekende sociale netwerken. Allereerst beperkt het de kosten die anders nodig zijn om het recruitment op gang te brengen. Daarnaast hebben vrienden en familie van huidige vrijwilligers vaak dezelfde normen en waarden en is de kans daardoor groter dat een nieuwe vrijwilliger bij de organisatie past. Ook zorgen deze ‘bekende’ nieuwe vrijwilligers voor het vergroten van het saamhorigheidsgevoel binnen de organisatie en het gevoel dat men deel uitmaakt van een gemeenschap. Dit gevoel bindt de vrijwilliger aan de organisatie, waardoor de kans dat hij of zij de organisatie verlaat kleiner wordt (Bekkers, 2005). Vervolgens geldt dat hoe groter het sociale netwerk wordt, hoe groter de kans dat er weer nieuwe vrijwilligers gevraagd kunnen worden waarmee de positieve vicieuze cirkel rond is. Wel moet er een kritische kanttekening gemaakt worden. Een organisatie loopt namelijk wel het risico dat er een te homogene groep ontstaat, waardoor er geen optimaal selectieproces meer mogelijk is waar gezocht wordt naar de beste potentiële vrijwilliger (Bekkers, 2005). In een artikel van Thiessen uit 2004 wordt ook kritisch gekeken naar een overmaat aan sociale binding. Volgens Thiessen worden vrijwilligers gezien als het sociaal kapitaal van een organisatie en hij stelt dat wanneer dit sociaal kapitaal goed zit, het wel degelijk voor een zeer sterke binding kan zorgen. Wel moet een organisatie oppassen dat er geen vaste ‘schil’ ontstaat van vrijwilligers, waarbij er een gesloten structuur en cultuur ontstaat waardoor nieuwe vrijwilligers niet gemakkelijk toegelaten worden (Thiessen, 2004). Een andere kritische kanttekening die Bekkers zelf nog maakt is dat het zou kunnen zijn dat wanneer één vrijwilliger de organisatie verlaat, daardoor ook een groot deel van zijn of haar sociale netwerk de organisatie wil verlaten (Bekkers, 2005). Een uitdaging voor de organisatie zou dus zijn om de vrijwilligers tevreden te

houden en te binden aan de organisatie. In subparagraaf 2.3.2 wordt hier meer aandacht aan besteed.

Een laatste punt van kritiek dat Bekkers in zijn onderzoek maakt, is dat niet alleen het sociale netwerk van de huidige vrijwilligers maar ook de bronnen van toekomstige vrijwilligers van belang zijn bij het recruitment. Deze theorie wordt ook wel de ‘Resources Theory’ genoemd. Deze theorie maakt onderscheid tussen drie vormen van bronnen, waaronder ‘financial-’, ‘human-’ en ‘social capital’ vallen. Er wordt gesteld dat een hogere mate aan deze drie bronnen een hogere kans op het doen van vrijwilligerswerk betekent (Bekkers, 2005). Organisaties zouden hun strategie hierop kunnen aanpassen, door voornamelijk vrijwilligers te werven uit milieus waar een hoge mate aan financieel, menselijk én sociaal kapitaal is. Een voorbeeld van een dergelijke groep zijn hoog opgeleiden. Bij hen is de kans groter dat zij een betere financiële situatie hebben dan bijvoorbeeld lager opgeleiden, omdat zij door hun opleidingsniveau vaak een beter economisch toekomstperspectief hebben. Daarnaast hebben hoger opgeleiden over het algemeen een hoge mate aan menselijk kapitaal, waaronder competenties, kennis, en sociale en persoonlijke vaardigheden vallen (Becker, 2009). Ook is de kans waarschijnlijk dat hoger opgeleiden een hogere mate aan sociaal kapitaal hebben, omdat zij vaker deelnemen aan extra-curriculaire activiteiten waardoor meer sociale netwerken gegenereerd worden. In overeenkomst met wat Bekkers in zijn onderzoek van 2005 stelt, veronderstelt ook niet-wetenschappelijke literatuur van het Instituut Vrijwillige Inzet (Civiq) dat mensen met een hogere mate aan financiële, menselijke en sociale bronnen een hogere kans hebben op het doen van vrijwilligerswerk. Echter voegt het instituut daar aan toe dat niet alleen mensen met een hoge mate, maar juist ook mensen met een lage mate aan bronnen aangespoord moeten worden in het doen van vrijwilligerswerk om zo de recruitment strategie van een organisatie uit te breiden (Civiq, 2005). Potentiële doelgroepen die naast de ‘gebruikelijke’ doelgroepen volgens het Civiq meegenomen dienen te worden in de werving zijn de jongere ouderen, de scholieren en studenten, de WAO’ers, de bijstandsmoeders- en vaders, mensen met een lichamelijke functiebeperking, asielzoekers, inburgeraars, ex-gedetineerden, (ex-)psychiatrische patiënten, werknemersvrijwilligers en de taakcombineerders. Deze laatste groep, de taakcombineerders, zijn mensen die betaald werk combineren met zorgtaken (Civiq, 2005). Of het nu gaat om groepen met een hoge of lage mate aan bronnen, Haesli en Boxall benoemen in hun onderzoek uit 2005 een aantal mogelijke wervingsmanieren.

Zij achten de inschakeling van wervingsbureaus, het uitzetten van advertenties en het doen van campagnes bruikbaar (Haesli & Boxall, 2005). Hoewel hun onderzoek in principe niet is bedoeld voor de vrijwilligerssector, zouden de wervingsmiddelen die zij voorstellen wel een toepasbare optie kunnen zijn voor het werven van vrijwilligers. Wel is het nadeel dat deze manieren geld kosten, en ze daardoor voor veel organisaties niet in het plaatje passen van kostenbesparing en efficiëntie.

2.3.2 – *Binding.*

Het binden en daarmee behouden van vrijwilligers wordt als zeer belangrijk ervaren, juist in deze tijd waarin er verwacht wordt dat organisaties meer te maken gaan krijgen met vrijwilligers. Gastelaars verstaat onder het binden van potentiële werknemers het behouden, het juist inzetten, het onderhouden en mobiliseren (Gastelaars, 2006). Hoewel er in de definitie gesproken wordt over potentiële werknemers, zal voor dit onderzoek aangenomen worden dat dezelfde definitie ook opgaat voor vrijwilligers. In het vervolg van de paragraaf zullen theorieën die in eerste instantie van toepassing zijn op betaalde werknemers, zo vertaald worden dat ze mogelijk ook op vrijwilligers betrekking hebben. Vervolgens wordt een meer praktische toepasbaarheid van de theorieën gegeven.

2.3.2.1 – *Betrokkenheid.*

Om de vrijwilligers tevreden te houden en daarmee aan de organisatie te binden wordt in de literatuur commitment (voortaan betrokkenheid) vaak als kernelement gezien. Meyer en Allen stellen in hun onderzoek uit 1991 dat er meerdere vormen van betrokkenheid bestaan, waaronder ‘normative-’, ‘continuance-’ en ‘affective commitment’. Het eerste bevat een sterk moreel element en houdt in dat een individu het gevoel heeft dat hij of zij gecommitteerd zou moeten zijn aan de organisatie, of ze nu in de waarden van de organisatie geloven of niet. De tweede vorm van betrokkenheid is instrumenteel en heeft betrekking op de voortzetting van een bepaald gedrag of een bepaalde actie. Wanneer het individu de kosten om de organisatie te verlaten hoger inschat dan de kosten om te blijven, zal het individu zijn of haar ‘gewone’ gedrag voortzetten en dus blijven. Tot slot de affectieve betrokkenheid. Deze vorm houdt in dat het individu emotioneel of affectief betrokken is bij de organisatie (Meyer & Allen, 1991). Er wordt aangenomen dat het grootste gedeelte van de vrijwilligers tot deze laatste vorm behoren, omdat zij oprecht bij een organisatie willen

horen, zij daar bewust voor kiezen en ook graag betrokken willen zijn. Wat opvalt is dat binnen deze vorm van betrokkenheid enkele eerder genoemde motieven te herkennen zijn. Zo lijkt het er op dat het ‘waarden’ motief van Clary et al. uit 1998 en het ‘altruïsme’ motief van Tschirhart et al. uit 2001 onderdeel uitmaken van de affectieve betrokkenheid van een vrijwilliger.

Betrokkenheid moet volgens Caldwell et al. al bij het begin van het samenwerkingsverband van een vrijwilliger gewaarborgd worden. Dat betekent dat een organisatie al bij het eerste contact, dus bij het recruitment, betrokkenheid moet creëren (Caldwell et al., 1990). Wat hieruit te interpreteren valt is dat de binding van vrijwilligers door Caldwell et al. over het algemeen als een minder grote uitdaging wordt gezien dan het recruitment, omdat het recruitmentproces al achter de rug is en daarbij bewust is gekozen voor de desbetreffende organisatie. Zij hebben volgens het onderzoek van Parry et al. al eerder morele afwegingen gemaakt, waardoor de kans kleiner geacht wordt dat zij de organisatie weer zullen verlaten (Parry et al., 2004). Aanvullend hierop kan het onderzoek van Nickson et al. uit 2008 gebruikt worden. Zij stellen ook dat een organisatie betrokkenheid kan creëren door middel van haar recruitment. Als de organisatie haar waarden en de kern van de baan namelijk expliciet vermeldt in het recruitmentproces, zouden alleen werknemers (en aangenomen wordt dat dit dus ook voor vrijwilligers geldt) zich aanmelden die zich kunnen committeren met de waarden van de organisatie (Nickson et al., 2008). Ook hier kan teruggegrepen worden naar de waarden en motieven uit subparagraaf 2.3.1.1, waar gesteld werd dat organisaties bij de werving van vrijwilligers rekening kunnen houden met wederzijdse selectie. Door een bepaalde mate van congruentie tussen de waarden van de organisatie en de waarden van de vrijwilliger, zal de vrijwilliger zich direct meer gepast en betrokken voelen. De verwachting bestaat dat de mate van congruentie in waarden ook een hechtere binding en een meer langdurige werkrelatie tot gevolg zal hebben (Nickson et al., 2008).

2.3.2.2 – *HR praktijken.*

Door de groeiende interesse en behoefte aan vrijwilligers is de arbeidsmarkt voor vrijwilligers zich steeds meer aan het professionaliseren, wat inhoudt dat vakmanschap systematisch bijgehouden moet worden en daarbij continu ingespeeld moet worden op nieuwe veranderingen om zo de kwaliteit van het werk hoog te houden (MOVISIE, 2014). De verwachting is dat door deze professionalisering, en dus het nastreven van

hogere kwaliteit, de vrijwilligers hogere verwachtingen krijgen over wat zij terugkrijgen voor hun vrijwillige inzet (Cunningham, 1999). Waar betaalde medewerkers een beloning verwachten voor hun inzet en zij met name door deze strategie gebonden worden aan de organisatie (Harel & Tzafrir, 1999; Wimalasiri, 1995; in Paul & Anantharaman, 2004), hebben vrijwilligers naast het krijgen van een beloning ook andere verwachtingen. Echter moet gezegd worden dat op vrijwilligers wel een andere vorm van beloning van toepassing is. Uit onderzoek van Karl et al. uit 2008 blijkt namelijk dat niet-monetaire vormen van beloning, zoals herkenning, erkenning en waardering voor de geleverde prestaties, tijd en moeite een gepaste vorm van beloning voor vrijwilligers is (Karl et al., 2008). Andere verwachtingen die vrijwilligers hebben met betrekking tot wat zij terugkrijgen voor hun vrijwillige inzet, hebben te maken met ontwikkelingsmogelijkheden, evaluatie en communicatie. Voordat verdergegaan kan worden met de bespreking van deze HR praktijken, is het eerst belangrijk te vermelden dat het onderzoek van Hiltrop uit 1999 hierin ondersteuning biedt. Uit dit onderzoek wordt namelijk gesteld dat het inzetten van HR praktijken niet alleen voor binding van betaalde medewerkers kunnen zorgen, maar dat deze praktijken ook van invloed kunnen zijn op de binding van andere doelgroepen (Hiltrop, 1999). Vrijwilligers worden voor dit onderzoek onder die andere doelgroepen gerekend, wat betekent dat aangenomen wordt dat voor vrijwilligers dezelfde bindingsstrategieën van toepassing zijn als voor betaalde medewerkers. De mogelijkheid om zich te ontwikkelen is een eerste HR praktijk die van invloed kan zijn op de binding van vrijwilligers. Wanneer organisaties de vrijwilligers ontwikkelingsmogelijkheden bieden, wordt een proces van psychologische gehechtheid op gang gebracht (Harel & Tzafrir, 1999; Agarwala, 2003). Deze psychologische gehechtheid wordt volgens Tajfel en Turner gecreëerd door middel van sociale identificatie aan de organisatie. Een vrijwilliger gaat een zelfcategoriserend en socialiserend proces door en voelt zichzelf deel van de groep en van de organisatie (Tajfel & Turner, 1979; in Boezeman & Ellemers, 2008). De binding die hiermee verwezenlijkt wordt, wordt ook wel psychologisch contract genoemd en zorgt er voor dat vrijwilligers gemotiveerd en daarmee gebonden worden aan de organisatie (Harel & Tzafrir, 1999; Agarwala, 2003). Cumming en Rodgers stellen in hun onderzoeken dat naast ontwikkelingsmogelijkheden ook HR praktijken als het bieden van voordelen en een goede communicatie moeten bijdragen aan de binding van vrijwilligers (Cumming, 1992; Rodgers, 1995). Onder het bieden van

voordelen kan wederom verstaan worden dat vrijwilligers de mogelijkheid krijgen zich te ontwikkelen, maar ook dat er ruimte is voor evaluatie en promotie. Onderzoek van Meyer en Smith uit 2000 toont dan ook dat wanneer vrijwilligers zich kunnen ontwikkelen, zij hierin geëvalueerd en gestimuleerd worden en zij mogelijkheden krijgen tot promotie, dit een positieve relatie vertoont met de binding van de vrijwilliger (Meyer & Smith, 2000).

Voorgaande HR praktijken komen samen in een interne marketing methode welke er voor moet zorgen dat vrijwilligers voor een lange termijn aan de organisatie gebonden worden (Mitchell & Taylor, 2004; Karl et al., 2008). De eerste stap van de methode wordt 'product' genoemd. Dit houdt in dat de organisatie zich bewust moet zijn van de ervaringen die de vrijwilliger opdoet, en met name ook dat deze ervaringen positief blijven. Een organisatie kan de ervaringen van de vrijwilliger positief beïnvloeden door rekening te houden met de behoefte aan uitdaging en stimulatie van de vrijwilliger. Ook wordt de ervaring van de vrijwilliger positief beïnvloed door de omgeving waarin hij of zij werkt en de mate waarin de organisatie voldoet aan de sociale wensen van de vrijwilliger (Karl et al., 2008). Een tweede stap in de methode is 'prijs', waarmee monetaire en niet-monetaire HR instrumenten van vrijwilligerswerk bedoeld worden (Mitchell & Taylor, 2004). Gezien monetaire instrumenten van vrijwilligerswerk nagenoeg niet van toepassing zijn, zullen organisaties vrijwilligers moeten binden met behulp van niet-monetaire instrumenten. Een eerder genoemd voorbeeld van een niet-monetair instrument is het bieden van ontwikkelingsmogelijkheden. 'Plaats' is de derde stap en heeft betrekking op de tijd en moeite die een vrijwilliger moet doneren aan vrijwilligerswerk (Mitchell & Taylor, 2004). Natuurlijk ligt dit initiatief bij de vrijwilliger zelf: een vrijwilliger bepaalt voor zichzelf hoeveel tijd en moeite degene er in steekt. Een organisatie zou dit wel kunnen ondersteunen door afstemming en flexibiliteit. Wanneer een vrijwilliger aangeeft een x-aantal vrije uren te hebben, zou een organisatie kunnen afstemmen dat op die uren een activiteit gedaan kan worden. De laatste stap in de methode gaat over 'promotie', waarmee communicatie tussen de organisatie en de vrijwilliger bedoeld wordt (Mitchell & Taylor, 2004). Er wordt verwacht dat hoe meer een organisatie rechtlijnig en duidelijk is in de communicatie naar vrijwilligers toe en hoe meer zij vrijwilligers de mogelijkheid biedt suggesties in te brengen, hoe meer een vrijwilliger zich gebonden zal voelen aan de organisatie.

Voorgaande literatuur kan samengevat worden in vier HR praktijken die het grootste effect hebben op de binding van vrijwilligers. Allereerst is er de ervaring van de vrijwilligers, waarin de organisatie moet zorgen dat de vrijwilligers positieve ervaringen opdoen. Deze positieve ervaringen zullen leiden tot een grotere betrokkenheid en daarmee tot een sterkere binding (Caldwell et al., 1990; Nickson et al., 2008). Als tweede volgen ontwikkelingsmogelijkheden. Een organisatie moet de vrijwilligers kansen bieden om zich te ontwikkelen in bijvoorbeeld de vorm van training en opleiding (Harel & Tzafrir, 1999; Agarwala, 2003). Door het bieden van ontwikkelingsmogelijkheden zoals training en opleiding, zullen vrijwilligers zich psychologisch kunnen binden aan de organisatie waarmee een proces van zelf-categorisering en socialisatie op gang gebracht wordt. Dit heeft een versterkende invloed op het psychologisch contract, waarbij betrokkenheid en binding gewaarborgd worden (Tajfel & Turner, 1979: in Boezeman & Ellemers, 2008). Ten derde is er de communicatie. Om vrijwilligers te binden en te behouden is het nodig duidelijk te stellen wat de normen en waarden van de organisatie zijn, wat de werkzaamheden zijn en wat er wel en niet verwacht wordt. Een belangrijk element dat het Vilans en Verwey-Jonker Instituut in hun rapportage van 2008 toevoegen is dat zowel de communicatie naar als de communicatie van de vrijwilligers belangrijk is. De vrijwilligers moeten namelijk ook de ruimte krijgen om eigen ideeën in te brengen (Caldwell et al., 1990; Cumming, 1992; Rodgers, 1995; Hiltrop, 1999; NOV, 2002). Ook Haesli en Boxall stellen dat een innovatieve omgeving, waar ruimte voor inspraak en autonomie centraal staat een manier is om werknemers te binden (Haesli & Boxall, 2005). Tot slot kan de beloning de binding van vrijwilligers vergroten. Voor de meeste literatuur heeft deze beloning betrekking op monetaire gelden, waaronder niet alleen het salaris valt, maar ook de instrumentele motieven baanzekerheid en baanperspectief. Gezien over het algemeen geldt dat vrijwilligers door morele betrokkenheid bereid zijn te werken voor lagere extrinsieke beloningen omdat de focus bij hen meer ligt op de aanwezigheid van intrinsieke punten, zijn daarbij ook andere mechanismen van belang (Zimmeck, 1998: in Parry et al., 2004). Herkenning, erkenning en waardering voor de geleverde prestaties, tijd en moeite zouden gepaste niet-instrumentele vormen van beloning zijn voor vrijwilligers (Karl et al., 2008). Ook volgens een rapportage van het Vilans en Verwey-Jonker Instituut uit 2008 zorgt het herkennen en erkennen van de prestaties van vrijwilligers voor een positieve sfeer en vervolgens tot binding aan de organisatie. Wel wordt volgens het onderzoek van het

Instituut Vrijwillige Inzet (Civiq) belang gehecht aan het achterhalen van de motieven van de vrijwilligers. Aan de hand daarvan kan gekeken worden welke vorm van beloning daarop het beste aansluit (Civiq, 2005).

Een HR praktijk die niet eerder genoemd is in de vier samengevatte HR praktijken maar wel terug komt in de literatuur, is het merk en reputatie van een organisatie. Volgens Haesli en Boxall is dit namelijk ook een manier om nieuwe werknemers te werven en te binden (Haesli & Boxall, 2005). Een bekende merknaam met goede reputatie en daaraan verbonden positieve associaties trekt over het algemeen meer werknemers dan een organisatie waarvan de naam, reputatie en associaties er niet toe doen (Boselie, 2010). Volgens Tyler en Blader ligt hieraan de sociale identiteitstheorie ten grondslag. Zij stellen dat werknemers sneller psychologisch gebonden zullen worden aan een organisatie, wanneer zij zich kunnen identificeren met de identiteit van de organisatie. De identiteit van de organisatie wordt grotendeels uitgedragen door het merk en de reputatie. Een positief merk en een positieve reputatie hebben als gevolg dat een werknemer zich sneller identificeert en trots is om deel uit te maken van de organisatie. Dit heeft uiteindelijk binding als gevolg (Tyler & Blader, 2000; Boezeman & Ellemers, 2008). Wel zou een organisatie moeten zorgen dat het merk en de reputatie positief zijn en blijven, zodat werknemers zich positief kunnen identificeren en trots zijn. Boezeman en Ellemers stellen in hun artikel uit 2008 dat binding door merk en reputatie niet alleen geldt voor werknemers, maar ook voor vrijwilligers. Daarnaast stellen zij dat organisaties de trots van vrijwilligers ook kunnen stimuleren door vergaderingen te organiseren tussen vrijwilligers en hun cliëntèle, zodat vrijwilligers kunnen horen welke positieve bijdrage zij leveren aan de organisatie en wat hun inzet betekent voor de cliënten (Boezeman & Ellemers, 2008).

Een laatste HR praktijk die nog niet eerder genoemd is en voornamelijk in de niet-wetenschappelijke literatuur genoemd wordt, zijn de randvoorwaarden. De rapportage van het Vilans en Verwey-Jonker Instituut uit 2008 schaaft hier contracten/overeenkomsten, onkostenvergoedingen en verzekeringen onder. Aangezien deze randvoorwaarden tussen alle andere HR praktijken als enige van materiële aard zijn en dus betrekking hebben op materie en geld, worden zij in het vervolg van dit onderzoek onder de noemer materiële binding ingedeeld. De andere HR praktijken zullen gegroepeerd worden onder de noemer immateriële binding.

2.4 – Conclusie en verwachtingen.

Al met al kan opgemerkt worden dat het recruitment van vrijwilligers steeds meer gelijk wordt aan het recruitment van betaalde werknemers. Er wordt verwacht dat een steeds grotere groep aan vrijwilligers een meer gestructureerde en vastgelegde, of ook wel geprofessionaliseerde, organisatie vraagt en dat daarom strategieën met betrekking tot vrijwilligers steeds meer gelijk worden aan die van betaalde medewerkers. Wel toont onderzoek dat vrijwilligers relatief vaker uit altruïstische redenen beginnen met vrijwilligerswerk en dat instrumentele motieven als baan zekerheid, baanperspectief en salaris wel degelijk aanwezig zijn, maar een minder grote rol spelen (Clary et al., 1998; Cunningham, 2005: in Nickson et al., 2008). Door de altruïstische aard van vrijwilligers, voelen zij zich vaak sterker aangetrokken tot een organisatie die dezelfde waarden aanhangt als zijzelf. Bij het recruitment van vrijwilligers zou een organisatie daar dus op in kunnen spelen, door de waarden van organisatie direct in het recruitmentproces mee te nemen. Zo weet de vrijwilliger waar hij of zij zich aan committeert en wordt de kans op een langdurige werkrelatie groter. Ook kunnen vrijwilligers gemakkelijker een organisatie uitkiezen waarvoor zij willen werken, als de kernwaarden van de organisatie duidelijk vermeld zijn. Wederzijdse selectie wordt dit ook wel genoemd (Nickson et al., 2008). De verwachting is dat organisaties actief proberen uit te dragen wat hun kernwaarden zijn, zodat zij vrijwilligers aantrekken die bij de organisatie passen. Omdat op deze manier de kans groter is dat al bij het eerste moment een overeenstemming in waarden gevonden kan worden, wordt verwacht dat het een effectieve strategie betreft.

Een andere strategie om als organisatie vrijwilligers te werven wordt gegeven met behulp van de ‘Resources Theory’ van Bekkers uit 2005. Deze strategie houdt in dat individuen met een hogere mate aan financiële, menselijke én sociale bronnen sneller bereid lijken te zijn om vrijwilligerswerk te gaan doen dan individuen met een lagere mate aan bronnen (Bekkers, 2005). Hoger opgeleiden worden gezien als een groep waar de financiële, menselijke en sociale bronnen in hogere mate aanwezig zijn, wat zou betekenen dat individuen met een hoger opleidingsniveau eerder bereid zullen zijn om vrijwilligerswerk te gaan doen dan lager opgeleiden. Het idee dan is dat organisaties hun recruitment richten op groepen met een hogere mate aan bronnen, waaronder dus bijvoorbeeld hoogopgeleiden. Organisaties kunnen er ook voor kiezen hun recruitment te richten op groepen met een lagere mate aan bronnen, echter zijn

deze groepen volgens de theorie vaak minder snel bereid daadwerkelijk als vrijwilliger aan de slag te gaan. Of het nu gaat om groepen met een hoge of lage mate aan bronnen: de verwachting is dat organisaties daar niet zo nauwlettend mee bezig zijn. Er wordt verwacht dat organisaties in zekere zin wel degelijk vrijwilligers werven in groepen waar bronnen in hogere of lagere mate aanwezig zijn, maar dat zij daar niet hun gehele werving op baseren. Dit omdat deze vorm van werven zeer specifiek gericht is, daarmee het doel om in korte tijd zo veel mogelijk vrijwilligers te werven niet gerealiseerd kan worden en daarom de strategie als niet efficiënt en als niet effectief gezien kan worden.

Hoe organisaties er ook voor kiezen hun vrijwilligers te werven, het uitzetten van acties kan hierin ondersteuning bieden. Het inschakelen van een wervingsbureau, het uitzetten van advertenties en doen van campagnes zijn hier voorbeelden van (Haesli & Boxall, 2005). Aangezien voornoemde acties niet alleen veel tijd maar ook veel geld kosten, wordt verwacht dat organisaties inmiddels meer moderne manieren van werving zijn gaan aanspreken. Door de technologische ontwikkelingen van de afgelopen decennia wordt verwacht dat organisaties tegenwoordig bijvoorbeeld vaker digitale kanalen aanboren om vrijwilligers te werven, zoals websites en sociale media. De verwachting is dat de werving via digitale kanalen in korte tijd een groot aantal potentiële vrijwilligers kan bereiken, wat het een effectieve strategie maakt. Een laatste manier van werven die in de literatuur genoemd wordt, is het werven via het sociale netwerk van de organisatie en de huidige vrijwilligers (Bekkers, 2005). Mond tot mond reclame is een andere benaming voor de strategie. Onderzoek toont aan dat de kans om vrijwilligerswerk te gaan doen groter is wanneer het individu persoonlijk gevraagd wordt. Aangezien deze strategie weinig tijd en geen geld kost, wordt verwacht dat deze strategie in de praktijk als zeer effectief wordt beschouwd.

Tot slot blijkt dat bij het plaatsen van vrijwilligers rekening gehouden moet worden met dezelfde factoren als bij het werven en selecteren van de vrijwilligers. Het is belangrijk dat de vrijwilliger geplaatst wordt op een taak die aansluit bij zijn of haar waarden (Clary, Snyder & Ridge, 1992). Net zoals bij de werving en selectie, wordt ook hier verwacht dat organisaties rekening houden met de waarden van vrijwilligers en dat zij hen dus plaatsen op taken die daarbij aansluiten. Alleen op deze manier wordt verwacht dat vrijwilligers zich op hun plek gaan voelen en daarmee voor langere tijd werkzaam blijven bij de organisatie. Omdat organisaties gebaat zijn bij een

langdurige werkrelatie met vrijwilligers, wordt verwacht dat de strategie als effectief beoordeeld wordt.

Wat betreft de binding van vrijwilligers moeten organisaties zich tegenwoordig meer en meer conformeren aan de hogere verwachtingen en wensen van de nieuwe vrijwilliger. Om de vrijwilligers tevreden te houden en daarmee aan de organisatie te binden, wordt in de literatuur betrokkenheid als kernelement gezien. Betrokken vrijwilligers leveren namelijk beter werk en blijven langer gebonden aan de organisatie (Caldwell et al., 1990). Om in de basis de betrokkenheid, maar later ook een langdurige binding, te vergroten kunnen HR praktijken ingezet worden als bindingsstrategie. De verwachting is dat elke praktijk op zich niet heel effectief is, maar dat een combinatie van praktijken er voor moet zorgen dat vrijwilligers voor een langere tijd gebonden zijn en blijven aan de organisatie. De verklaring hiervoor kan gezocht worden in de eerder genoemde theorie van Wilson uit 2000. Hij stelt dat mensen van nature rationeel handelende wezens zijn en constant een kosten-baten afweging maken (Wilson, 2000). Vrijwilligerswerk is in de basis onbetaald werk, wat betekent dat vrijwilligers hun baten uit andere dingen moeten halen. Hetgeen organisaties hen bieden aan HR praktijken, wat voor hen de werkomstandigheden beter maakt, is daarom des te meer belangrijk. De verwachting is dan ook dat wanneer de ene organisatie meer praktijken toepast dan de andere organisatie, de kans groter zal zijn dat de vrijwilliger kiest voor de organisatie waar hem of haar het meest geboden wordt. Als vervolg op voorgaande verwachting, wordt ook verwacht dat een combinatie van HR praktijken voor organisaties voor een meer effectieve bindingsstrategie zal zorgen dan het toepassen van slechts één praktijk. Dit is dan ook de reden dat voor onderstaande HR praktijken niet afzonderlijk besproken wordt wat hun effectiviteit is. Nogmaals: er wordt van uit gegaan dat elke praktijk op zich niet heel effectief is, maar dat een combinatie van praktijken moet leiden tot een effectieve bindingsstrategie.

Een eerste praktijk die doorgaans ingezet wordt, is het faciliteren van positieve ervaringen met het werk en de organisatie (Mitchell & Taylor, 2004; Karl et al., 2008). Doordat vrijwilligers tevreden zijn met hun werkzaamheden en de organisatie het voor hen mogelijk maakt positieve ervaring met het vrijwilligerswerk op te doen, kan dit leiden tot een hogere mate aan betrokkenheid bij de organisatie. Zoals eerder vermeld leidt deze betrokkenheid tot het leveren van beter werk en daarmee tot een sterkere

binding (Caldwell et al., 1990). De verwachting is dan ook wanneer organisaties rekening houden met de behoefte aan uitdaging en stimulatie van de vrijwilligers en daarmee ervaringen van de vrijwilligers positief beïnvloeden, hierdoor vrijwilligers meer aan de organisatie gebonden worden.

Een tweede HR praktijk is het bieden van ontwikkelingsmogelijkheden, waarin vrijwilligers de mogelijkheid krijgen zich te trainen en op te leiden, zij het gevoel hebben vooruitgang te boeken en zij daarmee terecht komen in een proces van zelf-categorisering en socialisatie (Harel & Tzafrir, 1999; Agarwala, 2003). Dit proces heeft een verhoging van het psychologisch contract als gevolg, wat vervolgens zorgt voor een hogere betrokkenheid en dus een grotere binding aan de organisatie (Tajfel & Turner, 1979; in Boezeman & Ellemers, 2008). De verwachting is dat organisaties zich meer zullen bezig houden met het bieden van ontwikkelingsmogelijkheden dan vroeger, omdat verwacht wordt dat de vrijwilligers van tegenwoordig een meer ontwikkelingsgerichte mentaliteit hebben.

Naast een hogere mate aan binding, kan een hoog psychologisch contract tevens leiden tot identificatie met de identiteit van de organisatie. Dit betekent dat het voor de organisatie niet alleen belangrijk is te focussen op de vrijwilliger, maar ook op de organisatie zelf. Op hoe het merk en met welke associaties de organisatie bekend staat in de maatschappij bijvoorbeeld. Tyler en Blader, Haesli en Boxall en ook Boezeman en Ellemers stellen namelijk dat wanneer het merk en de associaties positief zijn, vrijwilligers zich sneller identificeren, daarom trots zijn om deel uit te maken en als gevolg zich sterker en langer aan de organisatie binden (Tyler & Blader, 2000; Haesli & Boxall, 2005; Boezeman & Ellemers, 2008). Er wordt verwacht dat in de praktijk meer en meer aandacht wordt besteed aan het imago van de organisatie, omdat de kans dat niet alleen positieve maar ook negatieve publiciteit wereldwijd verspreid wordt door technische ontwikkelingen die elkaar steeds sneller opvolgen. Organisaties zouden tegenwoordig dus meer met hun imago, en dus met het merk en positieve associaties, bezig moeten zijn. Het gevolg van een positief imago van de organisatie kan naar verwachting namelijk leiden tot betrokken vrijwilligers die hun positieve ervaringen uitdragen naar hun sociale netwerk. Een sterkere binding van de huidige vrijwilligers en wellicht een aanwas in nieuwe vrijwilligers kan hiervan het gevolg zijn.

Een volgende praktijk die als bindingsstrategie genoemd wordt is communicatie, waar zowel de communicatie van als de communicatie naar de

vrijwilliger bedoeld wordt (Vilans & Verwey-Jonker Instituut, 2008). Organisaties zouden er goed aan doen om vrijwilligers te betrekken in de besluitvorming, hen inspraak te geven en hen op de hoogte te houden van ontwikkelingen binnen de organisatie (Caldwell et al., 1990; Cumming, 1992; Rodgers, 1995; Hiltrop, 1999; NOV, 2002; Haesli & Boxall, 2005). Er wordt verwacht dat organisaties zich momenteel wel bezig houden met het optimaliseren van de communicatie van de vrijwilliger, maar dat de communicatie naar de vrijwilliger in vergelijking achterblijft. Er wordt aangenomen dat de communicatie van de vrijwilliger steeds belangrijker wordt, omdat organisaties in de toekomst meer afhankelijk zullen worden van vrijwilligers en zich daarom meer moeten zullen schikken naar de wensen van die vrijwilligers. De communicatie naar vrijwilligers is naar verwachting achtergebleven in ontwikkeling, omdat het voor organisaties nog niet duidelijk is hoe de vrijwilligers van tegenwoordig bejegend dienen te worden en wat nu eigenlijk hun wensen en verwachtingen met betrekking tot communicatie zijn. Organisaties dienen hierin een juiste weg te vinden en dienen hun communicatieproces naar de vrijwilliger hierop aan te passen. Aangezien hier naar verwachting nog geen sprake van is, is dus ook het communicatieproces nog niet waar het zou moeten zijn.

Een van de laatste HR praktijken om vrijwilligers aan de organisatie te binden, betreft de beloning. Aangezien monetaire beloningen bij vrijwilligers normaliter niet van toepassing zijn, hebben niet-monetaire vormen zoals herkenning, erkenning en waardering des te meer invloed (Karl et al., 2008). De verwachting is dan ook dat organisaties alleen zullen focussen op het aanbieden van niet-monetaire vormen van beloning en dat met monetaire vormen niet gewerkt wordt. Omdat vrijwilligers intrinsiek gemotiveerd zijn om zich vrijwillig in te zetten voor de medemens, is de verwachting dat de niet-monetaire vormen van beloning dan ook sterk van invloed zullen zijn op de binding van vrijwilligers.

Overige zaken waarmee vrijwilligers gebonden kunnen worden zijn van materiële aard en worden ook wel randvoorwaarden genoemd. Deze hebben betrekking op zaken als contracten/overeenkomsten, vergoedingen en verzekeringen (Vilans & Verwey-Jonker Instituut, 2008). Zoals ook al eerder is vermeld, hebben organisaties zich door de groei in vrijwilligers moeten professionaliseren. De verwachting is dat deze professionalisering ook terug te vinden is in wat zojuist de randvoorwaarden genoemd zijn. Het zou daarom aannemelijk zijn dat organisaties overeenkomsten sluiten met vrijwilligers en hen vergoeden en verzekeren.

Methoden

Dit hoofdstuk biedt ruimte voor de methoden en technieken die voor dit onderzoek gebruikt zijn. Eerst zal de onderzoeksopvatting aan bod komen, waarin besproken wordt vanuit welk perspectief dit onderzoek is opgezet. Vervolgens zal beschreven worden hoe de data is verzameld en welke organisaties en respondenten uiteindelijk hebben meegewerkt aan dit onderzoek. Paragraaf 3.4 toont hoe de verzamelde data geanalyseerd is en de laatste paragraaf gaat dieper in op de kwaliteit van het onderzoek. De literatuur van Boeije uit 2012 zal voor het gehele hoofdstuk ondersteuning bieden.

3.1 – Onderzoeksopvatting.

In dit onderzoek wordt gekeken naar verschillende recruitment- en bindingsstrategieën gericht op vrijwilligers die door medewerkers in voornamelijk extramurale ouderenzorgorganisaties gehanteerd worden en als effectief worden gezien. Het criterium waarop de medewerkers geselecteerd zijn, is het feit dat zij zich moeten bezighouden met vrijwilligers en het bijbehorende beleid. Het primaire doel is het exploreren van en het inzicht geven in dit specifieke onderwerp, waarbij meningen en interpretaties van de medewerkers centraal staan. Deze meningen zullen worden achterhaald door middel van semigestructureerde interviews. In dit onderzoek wordt de interpretatieve kant van kwalitatief onderzoek aangehouden, wat betekent dat er geen objectieve waarheid is. Het onderzoek rust op interpretaties, op verschijnselen waaraan betekenissen worden gegeven en op een geconstrueerde werkelijkheid (Boeije, 2012). Hoewel kwalitatief onderzoek niet gericht is op statistische generaliseerbaarheid van de resultaten, wordt toch geprobeerd een overkoepelend beeld te geven over welke recruitment- en bindingsstrategieën binnen ouderenzorgorganisaties gehanteerd worden en als effectief beschouwd worden. Bij de interviews is geprobeerd respondenten te verzamelen uit zo veel mogelijk verschillende ouderenzorgorganisaties, omdat de strategieën van verschillende organisaties voor een zo compleet mogelijk beeld zouden kunnen zorgen. Echter is het belangrijk om te benadrukken dat op deze manier alleen regelmatigigheden onder de verschillende organisaties vastgesteld kunnen worden (Boeije, 2012).

3.2 – Methode van dataverzameling.

Om specifieke gaten in de wetenschappelijke literatuur op te vullen is het van belang onderzoek te doen waarmee niet alleen de mening van respondenten gevraagd wordt, maar ook aandacht besteed wordt aan achterliggende gedachten, gevoelens en ervaringen. Literatuur van onder andere Bekkers uit 2005 en Haesli en Boxall uit 2005 tonen theorieën met betrekking tot het recruitment van werknemers, waarbij er voor dit onderzoek geprobeerd is een vertaalslag te maken naar vrijwilligers. Literatuur die daarbij ondersteuning heeft geboden is van Clary et al. uit 1998 en Nickson et al. uit 2008, welke wel specifiek gericht zijn op vrijwilligers. Ook literatuur met betrekking tot de binding is voor dit onderzoek toegepast op vrijwilligers, waaronder literatuur van Caldwell et al. uit 1990, Meyer en Allen uit 1991 en Karl et al. uit 2008 gebruikt zijn. Hoewel eerdergenoemde literatuur in eerste instantie gericht is op betaalde medewerkers, zijn deze met behulp van literatuur van Hiltrop uit 1999 en Mitchell en Taylor uit 2004 vertaald naar strategieën met betrekking tot vrijwilligers. Wat er met dit onderzoek geprobeerd wordt, is voorgaand onderzoek voort te zetten en daarbij gaten op te vullen door vragen toe te voegen zoals hoe recruitment- en bindingsstrategieën van toepassing kunnen zijn op voornamelijk extramurale ouderenzorgorganisaties in Nederland. Daarnaast is geprobeerd de vele niet-wetenschappelijke literatuur in een meer wetenschappelijk licht te zetten. Om erachter te komen wat de meningen en wat de achterliggende gedachten, gevoelens en ervaringen van de medewerkers zijn, wordt het houden van interviews als belangrijk gezien. Alleen op deze manier wordt verwacht bruikbare informatie te verkrijgen over welke recruitment- en bindingsstrategieën in de praktijk nu eigenlijk gebruikt worden en welke strategieën in de praktijk effectief geacht worden.

Er is gekozen om semigestructureerde interviews af te nemen, omdat deze methodiek het mogelijk maakt om veel informatie te verkrijgen van de doelgroep maar het interview toch binnen de hoofdlijnen van het onderzoek te houden. Om zo veel mogelijk relevante informatie te kunnen verkrijgen is voorafgaand een topiclijst opgesteld. De topiclijst is gemaakt aan de hand van de belangrijkste kernconcepten die genoemd worden in voorgaand theoretisch kader. De topiclijst bestaat uit een introductie en twee hoofdtopics, die beide subtopics onder zich hebben. Bij de introductie is kort gevraagd naar demografische kenmerken van de geïnterviewde, zijn/haar baan en naar de functie die hij of zij vervult. Ook is gevraagd naar

strategische keuzes die de organisatie maakt met betrekking tot vrijwilligers. Zoals eerder genoemd handelt een organisatie strategisch wanneer zij zich bezig houdt met zowel de interne als de externe context en de balans hiertussen. Daarom is gevraagd in hoeverre de organisatie rekening houdt met interne factoren, zoals onder andere de cultuur binnen de organisatie en haar personeelsbestand, en is gevraagd naar de externe factoren, zoals bijvoorbeeld kostenbesparing aan de ene kant en het nastreven van kwaliteit aan de andere kant. Afhankelijk van het gegeven antwoord is doorgevraagd op strategische keuzes die de organisatie maakt met betrekking tot vrijwilligersbeleid. Het is interessant om te kijken of het vrijwilligersbeleid ingebed is in de strategie van de organisatie en ook of deze strategie dan doorwerkt in HR management met betrekking tot vrijwilligers. De HR praktijken binnen het HR management waar dit onderzoek speciale aandacht aan zal besteden zijn verdeeld over twee hoofdtopics waaronder recruitment en binding. De twee hoofdtopics zijn opgesteld nadat de onderzoeker zich door de wetenschappelijke literatuur heeft laten inspireren. Bij het hoofdtopic recruitment wordt gevraagd naar hoe het recruitment met betrekking tot vrijwilligers er binnen de organisatie uit ziet. Ook wordt gevraagd naar welke verschillende strategieën er in de praktijk gebruikt worden wat betreft het recruitment van vrijwilligers en of er strategieën zijn die als effectief beschouwd worden. Gedurende het gehele interview zullen deze vragen de hoofdlijn vormen. Het hoofdtopic recruitment is daarna onderverdeeld in drie subtopics, waaronder werving, selectie en plaatsing. Voor de subtopics zijn voor de zekerheid vragen opgesteld, zodat er niet afgedwaald kan worden naar niet-relevante onderwerpen. Het tweede hoofdtopic heeft betrekking op de binding van vrijwilligers, waarbij vragen centraal staan als hoe vrijwilligers aan de organisatie gebonden kunnen worden, welke verschillende strategieën er te onderscheiden zijn en welke strategieën als effectief beoordeeld worden. Net zoals bij het eerste hoofdtopic zullen deze vragen de hoofdlijn vormen. De drie subtopics materiële binding, immateriële binding en betrokkenheid zijn uitgewerkt ter ondersteuning van het interview. Met materiële binding worden strategieën bedoeld die betrekking hebben op materie en geld, zoals een vrijwilligersovereenkomst, vergoedingen, tegemoetkomingen, verzekeringen en geldelijke beloningssystemen. Immateriële binding heeft betrekking op de niet-monetaire beloningen, zoals erkenning, herkenning en waardering, en op de HR praktijken die in het theoretisch kader genoemd zijn. Deze immateriële strategieën zijn er op gericht vrijwilligers geestelijk, en dus immaterieel, te binden aan de organisatie.

Door vragen te stellen over de betrokkenheid van vrijwilligers is getracht te controleren en te beoordelen welke eerder genoemde strategieën als effectief beoordeeld worden. De topiclijst is te vinden in bijlage 1. Een belangrijke noot is dat tijdens de interviews de mening en interpretatie van de geïnterviewde centraal staat. Om deze zo goed mogelijk in kaart te brengen, is actief geprobeerd door te vragen, samen te vatten, te controleren of de onderzoeker het op de juiste manier begrepen heeft, en is gevraagd naar de werkelijke situatie, ideaalsituatie en de beleving van de geïnterviewde.

3.3 – Respondenten.

Dit onderzoek heeft plaatsgevonden bij ouderenzorgorganisaties. De organisaties zijn geselecteerd op basis van één belangrijke eis. Het moet een organisatie betreffen waarbij (groten)deels op extramurale zorg gefocust wordt. Om de respondenten te verzamelen zijn eerst introducerende mails gestuurd naar ouderenzorgorganisaties in de provincies Utrecht, Noord-Holland en Zuid-Holland. Wanneer er binnen één week nog geen reactie is verkregen, is het algemene telefoonnummer van de organisatie nagebeld. Deze tactiek heeft 8 respondenten opgeleverd. Na een maand is een tweede lichting mails gestuurd, waarbij naast de vorige drie provincies ook organisaties uit de provincie Overijssel gemaïld zijn. Hieruit zijn 5 respondenten gekomen. De laatste twee interviews zijn verkregen vanuit eerder gemaakte netwerken en connecties. Zo heeft respondent 5 geholpen aan het verkrijgen van het 14^e interview en heeft het netwerk van familie van de onderzoeker geholpen aan het verkrijgen van het 15^e interview. Al met al hebben er aan dit onderzoek 11 verschillende organisaties meegewerkt. Zoals eerder vermeld is er in dit onderzoek voornamelijk gefocust op extramurale ouderenzorgorganisaties. Echter is er gebleken dat het verzamelen van voldoende respondenten uit desbetreffende organisaties niet geheel mogelijk was, waardoor is gekozen ook organisaties te betrekken die (groten)deels extramuraal gefocust zijn. Zo zijn de meeste respondenten werkzaam bij organisaties die naast thuiszorg en activiteiten ook verzorgingshuizen en verpleeghuizen hebben. De extramurale taken worden voornamelijk opgepakt door vrijwilligers, maar ook bieden vrijwilligers steeds meer ondersteuning aan professionals binnen de muren. Bij dit onderzoek is tevens een vrijwilligerscentrale betrokken. Deze centrale bestaat uit een vacaturebank waarop zowel cliënten als organisaties hun aanvraag kunnen plaatsen.

De doelgroep waarvoor zij ondersteuning bieden zijn de ouderen in regio X, waarbij gedacht moet worden aan mensen die alleen wonen en nauwelijks tot geen medische verzorging krijgen. De centrale biedt dus extramuraal thuiszorg, wat opgepakt wordt door vrijwilligers. Twee organisaties die betrokken zijn bij het onderzoek zijn niet gericht op de medische zorg van ouderen, maar juist het vermaken en amuseren van de ouderen. Het organiseren van activiteiten voor ouderen valt onder de extramuraal tak, en wordt georganiseerd door vrijwilligers. Met medische zorgtaken hebben deze twee organisaties niet te maken. Een laatste ‘afwijkende’ organisatie die in het onderzoek meegenomen is, is een bond voor de belangenbehartiging van ouderen. Alles wat te maken heeft met het ouder worden, wordt door deze bond door vrijwilligers georganiseerd. Dit betreft niet alleen activiteiten gericht op amusement, maar ook op informatieve activiteiten.

In tabel 3.1 is een overzicht te zien van de 15 respondenten die hebben meegewerkt aan dit onderzoek. De variabelen sekse, leeftijd en provincie zijn weergegeven, omdat dit een perspectief biedt van de demografische kenmerken van de respondent. Er zal hier verder niet naar gekeken worden, omdat deze kenmerken in dit kwalitatieve onderzoek niet relevant zijn om te benadrukken. Ook is de type organisatie verwerkt in het overzicht, omdat dit inzicht biedt in de verdeling van de organisaties die hebben meegewerkt. Tot slot is de functie van de respondent belangrijk om nader te verklaren, omdat dit een idee biedt van waar een respondent nu zoal verantwoordelijk voor is en wat dat nu te maken heeft met de werving, selectie en binding van vrijwilligers. De functie coördinator Vrijwilligerswerk komt het meeste voor en houdt in dat de respondent met name verantwoordelijk is voor het reilen en zeilen van de vrijwilligers binnen de organisatie. Niet alleen de werving en selectie van de vrijwilligers, maar ook het contact, de communicatie en het onderhouden er van. Het grootste deel van de coördinatoren Vrijwilligerswerk zijn ook deels verantwoordelijk voor het maken, samenstellen en aanpassen van vrijwilligersbeleid. De functie projectmanager Vrijwilligerswerk houdt in principe hetzelfde in als de functie coördinator Vrijwilligerswerk, maar onderscheidt zich in het aantal projecten waarvoor hij of zij verantwoordelijk is. Als projectmanager ben je verantwoordelijk voor meerdere projecten en is het taak overzicht te houden en de projecten in goede banen te leiden. De functie coördinator Welzijn houdt in dat er ten eerste coördinatie wordt gegeven over de vrijwilligers binnen de organisatie en ten tweede leiding wordt gegeven aan de activiteitenbegeleiders welke ook op vrijwillige basis werkzaam zijn

voor de organisatie. Wederom valt hieronder alles wat te maken heeft met vrijwilligers en vrijwilligerswerk, maar wordt er meer gefocust op het welzijn van de ouderen in de zin van het organiseren van amusement en vermaak. Tot slot zijn er een drietal functies die niet in het ‘algemene profiel’ vallen van de respondenten, namelijk ten eerste de functie regio manager, ten tweede de functie hoofd Communicatie en ten derde de functie coördinator X Academie. De eerste functie houdt in dat de respondent samen met het Management Team verantwoordelijk is voor het vrijwilligersbeleid. Indirect is zij dus verantwoordelijk voor het recruitment en de binding van vrijwilligers, maar zij heeft geen direct contact met de vrijwilligers. Wel geeft zij leiding aan de coördinatoren binnen de organisatie die wel dat persoonlijk contact hebben en bij dat contact het beleid dienen uit te dragen. Het hoofd Communicatie heeft aangegeven verantwoordelijk te zijn voor alle interne en externe communicatie van en naar de vrijwilligers, waaronder ook taken vallen die betrekking hebben op het vrijwilligersbeleid. Ook hier kan opgemerkt worden dat de respondent indirect verantwoordelijk is voor het optimaliseren van processen rondom het recruitment en de binding van vrijwilligers, maar zij niet direct zelf in aanraking komt met de vrijwilligers. Als laatste heeft een respondent aangegeven de functienaam coördinator X Academie te dragen, wat betekent dat zij verantwoordelijk is voor alle projecten op het gebied van scholing van de vrijwilligers. Zij houdt zich bezig om processen met betrekking tot scholing van vrijwilligers in goede banen te leiden en waar mogelijk te verbeteren, maar is niet zelf betrokken bij het recruitment en de binding van vrijwilligers.

Tabel 3.1: Overzichtstabel respondenten.

Respondent	Organisatie	Type organisatie	Sekse	Leeftijd	Functie	Provincie
1	1	Voornamelijk intramurale ouderenzorgorganisatie	Man	61-70	Coördinator Vrijwilligerswerk	Utrecht
2	2	Deels extramurale ouderenzorgorganisatie	Vrouw	51-60	Regio manager	Utrecht
3	3	Extramurale ouderenzorgorganisatie - thuiszorg	Man	51-60	Coördinator Vrijwilligerswerk	Noord-Holland
4	4	Deels extramurale ouderenzorgorganisatie	Vrouw	51-60	Coördinator Vrijwilligerswerk	Noord-Holland
5	2	Deels extramurale ouderenzorgorganisatie	Vrouw	31-40	Coördinator Welzijn	Utrecht
6	5	Extramurale ouderenzorgorganisatie - activiteiten	Vrouw	31-40	Projectmanager Vrijwilligerswerk	Noord-Holland
7	6	Grotendeels extramurale ouderenzorgorganisatie	Vrouw	41-50	Projectmanager Vrijwilligerswerk	Zuid-Holland
8	6	Grotendeels extramurale ouderenzorgorganisatie	Vrouw	41-50	Hoofd Communicatie	Zuid-Holland
9	7	Extramurale ouderenzorgorganisatie - activiteiten	Vrouw	41-50	Coördinator X Academie	Utrecht
10	8	Voornamelijk intramurale ouderenzorgorganisatie	Vrouw	41-50	Coördinator Vrijwilligerswerk	Utrecht
11	9	Deels extramurale ouderenzorgorganisatie	Vrouw	41-50	Coördinator Welzijn	Noord-Holland
12	10	Deels extramurale ouderenzorgorganisatie	Vrouw	61-70	Coördinator Vrijwilligerswerk	Utrecht
13	10	Deels extramurale ouderenzorgorganisatie	Vrouw	41-50	Coördinator Vrijwilligerswerk	Utrecht
14	2	Deels extramurale ouderenzorgorganisatie	Vrouw	41-50	Coördinator Vrijwilligerswerk	Utrecht
15	11	Extramurale ouderenzorgorganisatie - activiteiten	Vrouw	51-60	Coördinator Vrijwilligerswerk	Overijssel

Bron: eigen overzicht.

3.4 – Methode van analyse.

Voor dit onderzoek zijn 15 interviews gehouden verspreid over de maanden mei, juni en begin juli. De eerste 14 interviews zijn opgenomen met behulp van de smartphone van de onderzoeker. Direct na het interview is de opname geupload op de laptop van de onderzoeker en is het interview getranscribeerd. De respondent van het 15^e interview wilde niet opgenomen worden, waardoor besloten is mee te schrijven tijdens het interview en direct na het interview de belangrijkste informatie uit te typen. Een volgende stap in het proces van informatieverwerking is het digitale programma QSR Nvivo 10. Direct na het transcriberen is het document verwerkt in Nvivo en is deze geclassificeerd. Met classificeren wordt het toewijzen van demografische kenmerken als sekse, leeftijd, type organisatie en functie bedoeld. Vervolgens is in september begonnen met het coderen van alle informatie.

3.4.1 – Verhouding empirie en theorie.

Hoewel het theoretisch kader voorafgaand aan de interviews is opgesteld, is er voor gekozen deze verkregen informatie tijdens de interviews los te laten. Tijdens de interviews is geprobeerd een zo open mogelijke houding aan te houden, zodat de verkregen antwoorden niet direct ingevuld zouden worden door de interpretatie van de onderzoeker. In de maanden mei, juni en juli is er dan ook niet meer gewerkt aan theoretisch kader. Ook bij het uitwerken en analyseren van de interviews is geprobeerd een open houding aan te houden en zo min mogelijk in te vullen door eigen interpretaties. Op het moment dat de interviews volledig uitgewerkt, gecodeerd en verwerkt zijn tot een resultaten sectie is pas weer gekeken naar de theorieën op het gebied van vrijwilligers.

3.4.2 – Uiteenrafelen: open en axiaal coderen.

Omdat er tijdens de interviews bewust semigestructureerd te werk is gegaan en voor elk interview dezelfde opbouw is gebruikt, ging het uiteenrafelen van de informatie redelijk gemakkelijk. Zo is er eerst gekeken naar welke fragmenten over een specifiek onderwerp gaan. Deze bepaalde onderwerpen hebben in Nvivo een code gekregen, waarbij geen rekening is gehouden met hoe deze in de theorie genoemd worden. De begrippen zijn puur gebaseerd op hoe de respondenten deze gebruikten. Elk interview is op deze manier uiteengehaald, waardoor voor elk interview een lijst met codes is

ontstaan. Deze lijsten zijn verenigd en waar mogelijk zijn codes samengevoegd. Een iets beknoptere lijst met codes is hierdoor ontstaan, maar nog steeds was er geen samenhangend geheel uit voortgekomen. Om deze reden heeft de onderzoeker de eerder opgestelde hoofdvraag er bij gepakt en gekeken welke informatie wel en niet relevant was om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden. Dat betekent dat de informatie die door de onderzoeker als niet relevant beoordeeld werd, uit de data voor de analyse is gehaald. Vervolgens zijn de codes onderverdeeld in hoofd- en subcodes en is hierdoor een codeboom ontstaan. De codeboom is voor een groot deel vergelijkbaar met de eerder opgestelde topiclijst, maar is aangevuld met enkele onderwerpen. Na het houden van de interviews is bijvoorbeeld duidelijk geworden dat hoewel organisaties nog niet precies weten hoe de toekomst er uit komt te zien na het overhevelen van zorgtaken naar gemeenten, zij wel bezig zijn met het optimaliseren van processen met betrekking tot vrijwilligers. Er zijn een aantal nieuwe en creatieve ideeën voorbij gekomen die de onderzoeker ‘Innovatie’ heeft genoemd. Deze hoofdcode is dus niet bewust ontwikkeld, maar is gaandeweg het onderzoek aan het licht gekomen en is door de onderzoeker als interessant en relevant bestempeld. De nieuwe en creatieve ideeën die onder deze hoofdcode zijn toegevoegd, zijn in het hoofdstuk ‘Resultaten’ onder de paragrafen 4.3.4 en 4.4.3 verwerkt.

3.4.3 – Structureren: selectief coderen.

In deze fase van het onderzoek zijn allereerst de belangrijkste categorieën vastgesteld, welke voor dit onderzoek de strategie van een organisatie, strategische keuzes met betrekking tot vrijwilligersbeleid, het recruitment en de binding zijn. Vervolgens zullen relaties gezien moeten worden en moeten deze mogelijke relaties geverifieerd worden (Boeije, 2012). Een van de mogelijke relaties die aanwezig is, is de relatie tussen de strategie van een organisatie en de strategische keuzes met betrekking tot vrijwilligersbeleid. Wanneer een organisatie haar strategie bijvoorbeeld richt op de externe context waarin competitieve mechanismen de overhand hebben, is deze keuze dan ook van invloed op het vrijwilligersbeleid van een organisatie? En als een organisatie meer gefocust is op de externe context waarin institutionele mechanismen spelen, wat betekent dat dan voor de strategische keuzes die gemaakt worden met betrekking tot het vrijwilligersbeleid? Ook is het voor dit onderzoek interessant aandacht te besteden aan de relatie tussen vrijwilligersbeleid en de recruitment- en bindingsstrategieën. Is het bijvoorbeeld zo dat in meer geprofessionaliseerde

organisaties qua vrijwilligersbeleid ook andere of meer recruitment- en bindingsstrategieën gebruikt worden? Deze verwachtingen zullen aan bod komen in de resultaten van dit onderzoek. Andere verwachtingen, welke gevormd zijn in het theoretisch kader, zullen in de conclusie besproken worden.

3.5 – Kwaliteit van het onderzoek.

In het boek ‘Analyseren in kwalitatief onderzoek’ van Boeije wordt beschreven dat er in de loop van de tijd drie visies op de kwaliteit van kwalitatief onderzoek zijn ontstaan. Zo houdt de eerste visie in dat objectiviteit gewaarborgd moet worden, wat inhoudt dat de onderzoeker neutraal, onpartijdig en afstandelijk in een onderzoek moet staan. Een tweede visie heeft betrekking op representativiteit, waarbij kernwoorden als overtuigingskracht, afhankelijkheid, overdraagbaarheid en geloofwaardigheid centraal staan. De derde visie bouwt haar standpunt voornamelijk op uit kritiek op voorgaande visie. Zo wordt er gesteld dat door het stellen van andere eisen aan kwalitatief onderzoek het zich losmaakt van de gebruikelijke wetenschap. Daarnaast is de kritiek dat de voorgaande kernwoorden zijn afgeleid van de traditionele criteria objectiviteit, betrouwbaarheid, interne validiteit en externe validiteit. De derde visie streeft betrouwbaarheid en validiteit na, maar dan wel aangepast aan de eigen aard van het kwalitatieve onderzoek (Boeije, 2012).

Aan de hand van voorgaande criteria met betrekking tot de kwaliteit van kwalitatief onderzoek, wordt dit onderzoek over recruitment en binding van vrijwilligers in ouderenzorgorganisaties geanalyseerd.

3.5.1 – Betrouwbaarheid.

Om kwaliteit in het onderzoek te bieden is het allereerst belangrijk aandacht te besteden aan de betrouwbaarheid van het onderzoek. De praktische invulling die Boeije geeft om betrouwbaarheid in het onderzoek te waarborgen is het beperken van toevallige en onsystematische meetfouten (Boeije, 2012). Om toeval in het onderzoek te voorkomen, zijn er door de onderzoeker een aantal hulpbronnen ingezet. Een eerste is het inzetten van gestandaardiseerde onderzoeksinstrumenten. Voor dit onderzoek is gekozen gebruik te maken van semigestructureerde interviews, waardoor volledige standaardisatie niet mogelijk is. Om eventuele fouten al van begin af aan te kunnen uitsluiten is eerst een proefinterview gehouden. Deze manier heeft het mogelijk

gemaakt dat er verbeterpunten aangebracht konden worden in de topiclijst, waarmee een zo hoog mogelijke validiteit nagestreefd kon worden. Het proefinterview is eind april gehouden, waarna de topiclijst direct onder de loep is genomen en is aangepast. Omdat het proefinterview anderhalf uur duurde en de onderzoeker er achter kwam dat een aantal vragen niet relevant waren voor dit onderzoek, is zeker een kwart van de vragen geschrapt. De nieuwe topiclijst werd daardoor beknopter en meer gestructureerd. Er is besloten dat de focus van de interviews moest komen te liggen op 1) de strategie van een organisatie, 2) strategische keuzes met betrekking tot vrijwilligersbeleid, 3) het recruitment van vrijwilligers en 4) de binding van vrijwilligers. Met deze nieuwe topiclijst zijn de eerste 8 interviews afgenomen. Dankzij een tussentijdse analyse van de begeleider van de onderzoeker is besloten dat bij de rest van de interviews iets dieper ingegaan moest worden op de verschillen tussen HR- en vrijwilligersbeleid. De reden hiervoor was dat er opgemerkt werd dat er wel erg veel overeenkomsten tussen de twee vormen van beleid genoemd werden. Met deze aanvulling zijn de rest van de interviews afgenomen. Tijdens de interviews zijn er geluidsopnames gemaakt, omdat deze manier van gegevensverzameling volgens Boeije grote voordelen heeft. Zo komt het onder andere de kwaliteit van de gegevens ten goede, levert het meer inzicht in het onderwerp van het onderzoek, worden opnamen en transcripties gezien als belangrijke kwaliteitwaarborgen en kunnen delen van de getranscribeerde tekst in de eindrapportage verwerkt worden (Boeije, 2012). Vervolgens zijn de interviews getranscribeerd in het digitale softwareprogramma QSR Nvivo 10 en is er een duidelijke beschrijving gegeven van alle genomen stappen. De aangepaste topiclijst is toegevoegd aan de bijlage, zodat voor ieder inzichtelijk is welke vragen aan de respondenten gesteld zijn.

Bij het houden van de interviews is er rekening gehouden met omstandigheden, zoals de gemoedstoestand van de respondent en de ruimte waarin de interviews zijn afgenomen. Voorafgaand aan elk interview is een korte introductie gegeven, waarin benadrukt werd dat er vertrouwelijk met de gegevens omgegaan zou worden en de respondent en de organisatie in anonimiteit verwerkt zouden worden in het onderzoek. Hiermee is getracht bij de respondenten een gevoel van vertrouwen en rust te wekken. Gezien deze hulpbron bij alle respondenten is ingezet, heeft dat hopelijk tot een relatief grotere gelijkheid in gemoedstoestand van de onderzochte personen geleid dan wanneer dit niet ingezet zou zijn. Daarnaast is er gestreefd elk interview af te nemen in een rustige ruimte, waarbij zowel de respondent als de onderzoeker in staat zijn

geweest zich te concentreren. Ook hier weer om de interviews zo veel mogelijk gelijk te laten verlopen. Tot slot is, om de betrouwbaarheid van dit onderzoek te vergroten, een reflectie van de onderzoeker bijgevoegd. Door de persoonlijke kenmerken van de onderzoeker in het onderzoek te benoemen, is getracht een vertekening van de resultaten te voorkomen.

3.5.2 – Validiteit.

De definitie van validiteit is dat men meet wat men wil meten en dat systematische fouten beperkt worden. Deze validiteit kan onderverdeeld worden in interne en externe validiteit. Met het eerste wordt het behouden van kwaliteit van de dataverzameling en data-analyse bedoeld. Het tweede heeft betrekking op de mate waarin de groep respondenten voldoende representatief is (Boeije, 2012). Interne validiteit wordt in dit onderzoek nagestreefd door tijdens de interviews door te vragen, samen te vatten en te controleren of hetgeen de onderzoeker begrepen heeft ook klopt met de visie van de respondent. Daarbij is er door te wijzen op anonimiteit, discretie en vertrouwelijkheid getracht sociaal wenselijke antwoorden te voorkomen. Wanneer de onderzoeker merkte dat de respondent wantrouwig was, is geprobeerd nogmaals te benadrukken dat er anoniem en vertrouwelijk omgegaan wordt met de verkregen informatie. Ook is er na de eerste 8 interviews een analyse vanuit de begeleider geweest, wat tot nieuwe inzichten heeft geleid. Deze nieuwe inzichten, voornamelijk op het gebied van de verschillen tussen HR- en vrijwilligersbeleid, zijn verwerkt in de rest van de interviews. Met externe validiteit is geen rekening gehouden, omdat dit kwalitatief ingestoken onderzoek niet als voornaamste doel heeft resultaten te kunnen generaliseren maar als doel heeft het probleem te kunnen exploreren.

3.5.3 – Reflectie op de rol van de onderzoeker.

Een factor die van invloed kan zijn op de kwaliteit van het onderzoek, dus op zowel de betrouwbaarheid als de validiteit, is de rol van de onderzoeker. Er bestaat een mogelijkheid dat de respondent niet volledig op zijn of haar gemak was door de aanwezigheid van de onderzoeker. Natuurlijk is geprobeerd dit zo veel mogelijk te beperken door een korte introductie en de vraag of de respondent zichzelf kan voorstellen. Er is bewust gekozen ongeveer 5 minuten te besteden aan dit ‘voorstelrondje’, zodat in de rest van het interview de respondent zich vrij en open voelt om informatie te verstrekken. Aan de andere kant bestaat ook de mogelijkheid

dat het onderzoek ietwat vertekend is door de onderzoeker zelf. Door zo ‘standaard’ mogelijk te verschijnen bij het interview is geprobeerd een zo min mogelijk vooroordeel te scheppen bij de respondent. De onderzoeker heeft bijvoorbeeld geprobeerd niet in het bijzonder op te vallen door uiterlijkheden. Niet alleen uiterlijke kenmerken, maar ook vooroordelen en interpretaties kunnen van invloed zijn op de manier waarop invulling wordt gegeven aan een onderzoek. Geprobeerd is om hier zoveel mogelijk controle over te houden door niets als vanzelfsprekend aan te nemen en door te vragen wanneer er onduidelijkheden waren. Wat door de onderzoeker als moeilijk werd ervaren, is het feit dat er met de ene respondent wel en met de andere respondent geen klik was. Het vormde een uitdaging om met de respondenten waar geen klik was, het gesprek op gang te houden en de wat moeilijkere vragen te stellen. Zo wilde een respondent bijvoorbeeld geen antwoord geven op de vraag waarmee hij of zij ontevreden was binnen de organisatie, omdat hij of zij dacht dat met die informatie onjuist omgegaan zou kunnen worden. Helaas is het niet gelukt om deze respondent te overtuigen van vertrouwelijkheid. Tot slot moet vermeld worden dat er op verschillende manieren gepoogd is een zo objectief mogelijke houding aan te nemen in het onderzoek, maar dat er altijd een aantal facetten zullen zijn en blijven waar de stempel van de onderzoeker op te zien is.

Resultaten

Middels de methoden die in hoofdstuk 3 uitgewerkt zijn, zullen in dit hoofdstuk de resultaten van de interviews geanalyseerd worden. De resultaten zullen worden gepresenteerd aan de hand van de onderwerpen die naar voren kwamen tijdens de interviews, welke grotendeels overeen komen met de vooropgestelde topiclijst. De weergave van de resultaten zal worden ondersteund met quotes, welke geanonimiseerd zijn ten behoeve van eventuele vertrouwelijke informatie. Gedurende dit hoofdstuk zal de hoofdvraag geprobeerd worden te beantwoorden met behulp van de resultaten die uit de interviews verkregen zijn. De hoofdvraag is als volgt: *“Welke recruitment- en bindingstrategieën met betrekking tot vrijwilligers worden volgens medewerkers in grotendeels extramurale ouderenzorgorganisaties gehanteerd en welke strategieën worden als effectief beschouwd om in te spelen op de toenemende behoefte aan vrijwilligers?”*.

Het eerste onderwerp dat besproken zal gaan worden, is de wat meer algemene informatie over het type organisaties, de kernwaarden van de organisaties en de gemiddelde verhouding tussen vaste medewerkers en vrijwilligers. Een tweede onderwerp is gericht op de vrijwilligers en het daarbij behorende beleid. Dit onderwerp zal ten eerste gaan over het nieuwe overheidsbeleid wat gepaard zal gaan met ontwikkelingen binnen ouderenzorgorganisaties. De vraag is of organisaties al rekening houden met de geplande veranderingen vanuit de overheid en of zij hierin strategische keuzes maken. Vervolgens zal gekeken worden of de organisaties vrijwilligersbeleid hebben opgesteld. Wanneer dit het geval is, is het interessant te analyseren in hoeverre dit vrijwilligersbeleid dan ingebed is in de strategie die ze volgen. Ook zal moeten blijken of de strategie doorwerkt in HR management met betrekking tot vrijwilligers. Nadat deze twee onderwerpen een basis hebben gelegd voor het verdere onderzoek, zal de beantwoording van de hoofdvraag aan bod komen. Het derde onderwerp is namelijk het recruitment van vrijwilligers, waarmee de werving, de selectie en de plaatsing worden bedoeld. Eerst zal worden geanalyseerd welke recruitment strategieën er in de praktijk gebruikt worden, waarna zal moeten blijken welke strategieën nu eigenlijk als effectief beoordeeld worden. Om structuur te houden in deze analyse zijn er vier subparagrafen gemaakt, namelijk ‘Werving’, ‘Selectie’ en ‘Plaatsing’. Een laatste subparagraaf is ‘Innovatief recruitment’ genoemd,

waarin de nieuwste ideeën besproken worden met betrekking tot de recruitment strategieën van de onderzochte organisaties. De binding van vrijwilligers vormt een vierde onderwerp en ook hier zal geanalyseerd worden welke strategieën gebruikt worden en welke strategieën als effectief beschouwd worden in de praktijk. Dit zal beschreven worden middels de subparagrafen ‘Materiële binding’ en ‘Immateriële binding’. Ter afsluiting zullen in de subparagraaf ‘Innovatieve binding’ innovaties besproken worden met betrekking tot de bindingsstrategieën van organisaties.

Belangrijk om te vermelden is dat de genoemde informatie alleen uit de interviews gehaald is en dat de literatuur uit het theoretisch kader nog buiten beschouwing is gelaten. Pas in het volgende hoofdstuk zullen de resultaten gekoppeld worden aan de theorieën uit de literatuur.

4.1 – De organisatie en de zorg voor ouderen.

Zoals in het hoofdstuk ‘Methoden’ vermeld is, is het overgrote deel van de onderzochte organisaties (groten)deels gericht op extramurale zorg. Vier organisaties focussen zich uitsluitend op extramurale zorg, waaronder drie organisaties op het organiseren van (informatieve) activiteiten en één organisatie op het bieden van thuiszorg. Twee organisaties die in dit onderzoek verwerkt zijn, richten zich tot op heden meer op intramurale zorg, maar zijn wel bezig met een transitie naar extramurale taken. In tabel 3.1 is te zien dat één organisatie geclassificeerd is als een ‘grotendeels’ extramurale ouderenzorgorganisatie. Dit omdat de organisatie relatief weinig verzorgingshuizen meer heeft en al langere tijd verantwoordelijk is voor de thuiszorg binnen de gemeente. De rest van de organisaties zijn als ‘deels’ extramuraal bestempeld, omdat zij ongeveer een gelijke verdeling tussen intra- en extramurale zorg aanhouden. Wel zijn ook deze organisaties zich bewust van de mogelijke verschuiving naar meer extramuraal gefocuste zorg die de overheid wil nastreven.

Wat betreft de aantallen vaste medewerkers en vrijwilligers zijn er grote verschillen te bemerken. In dit onderzoek hebben organisaties meegewerkt die naar verhouding meer vaste medewerkers hebben dan vrijwilligers, maar ook die meer vrijwilligers hebben dan vaste medewerkers. Er hebben kleine organisaties meegewerkt (onder de 50 vaste medewerkers), maar ook midden- en kleine organisaties (onder de 250 vaste medewerkers) en zelfs grote organisaties (boven de 250 vaste medewerkers) zijn in dit onderzoek opgenomen. Qua vrijwilligers liggen de

aantallen ook ver uiteen. De organisatie met relatief de minste vrijwilligers heeft er 104, maar de organisatie met relatief de meeste vrijwilligers heeft er wel 8000. Om vergelijkingen te kunnen maken, zijn alleen de organisaties met elkaar vergeleken die dezelfde vorm van zorg aanbieden. Allereerst kan er gekeken worden naar de uitsluitend extramuraal gefocuste organisaties. Het valt op dat dit de organisaties zijn met de meeste vrijwilligers, waaronder organisatie 5 met 8000 vrijwilligers en organisatie 7 met 7000 vrijwilligers. Wat betreft vaste werknemers zijn dit juist de organisaties met de laagste cijfers. Voorzichtig kan gesteld worden dat de uitsluitend extramurale ouderenzorgorganisaties relatief de grootste verschillen hebben in de verhouding tussen vaste medewerkers en vrijwilligers. Een ander opvallend gegeven is te bemerken bij de deels extramurale ouderenzorgorganisaties. Met uitzondering van organisatie 2, ligt het aantal vaste medewerkers en het aantal vrijwilligers relatief het dichtst bij elkaar. Bij de voornamelijk intramurale ouderenzorgorganisaties zijn er meer vaste medewerkers in dienst, dan dat er vrijwilligers zijn. Voorgeschetste trends kunnen logisch verklaard worden, wanneer gedacht wordt aan welk type werknemer welke taken uitvoert. De meer extramurale taken worden en moeten in de toekomst nog meer opgepakt gaan worden door vrijwilligers, wat de reden zou kunnen zijn dat deze organisaties de meeste vrijwilligers hebben. De intramurale organisaties hebben in hun verzorgingshuizen juist professionals nodig om medische zorg te kunnen verlenen. Dit zou de reden kunnen zijn dat bij dergelijke organisaties meer vaste medewerkers in dienst zijn.

De kernwaarden die de ouderenzorgorganisaties willen uitdragen komen over het algemeen redelijk overeen. Zo komen het hebben van geduld, het tonen van empathie, werkelijke belangstelling en aandacht voor de ouderen en het nakomen van afspraken meerdere malen voor. Een andere belangrijke waarde is de zelfredzaamheid van ouderen. Het is niet de bedoeling dat vrijwilligers alle taken van de ouderen overnemen en de ouderen daardoor afhankelijk maken. Een aantal ouderenzorgorganisaties geven juist aan dat zij willen dat ouderen blijven leven zoals ze vroeger deden en alleen hulp krijgen bij taken die ze door ouderdom niet meer kunnen. *'Ze moeten een dynamisch onderdeel blijven van de samenleving'* (Respondent 13). Een kernwaarde die niet eerder genoemd werd is die van de respondent van de bond voor belangenbehartiging, namelijk dat men er niet alleen is voor de ouderen van nu, maar dat men ook alvast moet denken aan de ouderen van de toekomst.

4.2 – Vrijwilligers en beleid.

Het tweede onderwerp dat tijdens de interviews is besproken gaat over de vrijwilligers en het daarbij behorende beleid. Aan het begin van dit onderzoek is de situatie geschetst waarmee organisaties te maken krijgen: om de zorgkosten meer te kunnen beheersen heeft de overheid besloten zorgtaken te willen overhevelen naar de gemeenten. De verschuiving van intra- naar extramurale zorg en het beogen van een meer betrokken samenleving, zal naar verwachting een stijging in de vraag naar vrijwilligers veroorzaken. Allereerst omdat de extramurale taken voornamelijk opgepakt moeten gaan worden door goedkope krachten, zoals onder andere vrijwilligers. Ten tweede omdat een meer betrokken samenleving alleen gerealiseerd kan worden, wanneer men zich vrijwillig in wil zetten voor het welzijn van de medemens. Tijdens de interviews is gevraagd of organisaties naar aanleiding van de veranderingen vanuit de overheid al bezig zijn met het vormen van een strategie. Ook is gevraagd of deze strategie meer gericht is op de interne en/of de externe (economische en/of relationele) context. Vervolgens is de vraag gesteld of de organisaties vrijwilligersbeleid hebben opgesteld en in hoeverre dit beleid al dan niet ingebed is in de strategie die zij volgen. Tot slot zal geanalyseerd worden in welke mate de strategie doorwerkt in HR management met betrekking tot vrijwilligers.

4.2.1 – Regelingen vanuit de overheid.

Over het antwoord op de vraag of organisaties al bezig zouden moeten zijn met de veranderingen vanuit de overheid zijn de meningen verdeeld. Een deel van de organisaties geeft aan dat het eigenlijk nog niet duidelijk is wat er nu gaat veranderen en hoe organisaties daar nu alvast op moeten inspelen. Er zijn tot op heden nog geen concrete veranderingen. En niet alleen de organisaties, maar ook de gemeenten lijken niet te weten wat er veranderen gaat:

'We weten nog niet wat er gaat gebeuren, want het hele krachtenspel van de WMO straks.. de vermindering van de persoonlijke verzorging en afbouw van de huishoudelijke verzorging. Wij hebben nauw overleg met de gemeenten, maar die zijn er nog lang niet klaar voor en weten echt niet wat ze moeten doen hoor!' (Respondent 1).

Ook een andere respondent geeft aan dat organisaties in Nederland weten dat ze te maken gaan krijgen met 25% bezuiniging op de zorg en dat het beleid daar zeker op aangepast moet worden, maar dat de invulling er van nog steeds onduidelijk is:

'Per 1 januari 2015 gaat die verandering nu eenmaal een feit zijn. Het is nog wel een beetje vreemd. De WMO 2015 is aangenomen, maar de Wet Langdurige Zorg moet nog door de Tweede en Eerste Kamer. We zijn al bezig nu met allerlei veranderingen of maatregelen nemen op basis van wat we denken dat er gaat komen, terwijl dat feitelijk nog aangenomen moet worden' (Respondent 8).

Door de organisaties die wel enigszins een idee hebben van de veranderingen die gaande zijn, worden een aantal overeenkomstige zaken genoemd. Zo moeten allereerst verzorgingshuizen gaan sluiten (Respondent 2, Respondent 3, Respondent 15).

Aansluitend daarop wordt de verschuiving naar extramurale verzorging herkend.

Alleen mensen met een zwaardere zorgindicatie worden nog opgenomen in verzorgingshuizen en de rest van de zorgbehoevende ouderen moeten thuis verzorgd worden, bij voorkeur door vrijwilligers (Respondent 13, Respondent 14). Ten derde werd gezelligheid, afleiding en ontmoeting betaald vanuit de AWBZ, maar hiervoor is geen geld meer waardoor activiteiten op een goedkopere basis ingeregeld moeten worden. Vrijwilligers zouden hierin uitkomst moeten bieden (Respondent 2, Respondent 5, Respondent 13, Respondent 15). De overschakeling naar een participatiesamenleving is een vierde, wat betekent dat er uiteindelijk met minder professionals gewerkt gaat worden bij taken die ook door vrijwilligers gedaan zouden kunnen worden (Respondent 1, Respondent 8).

4.2.2 – Strategie.

Om in te spelen op de verwachte toenemende vraag naar vrijwilligers, moeten organisaties een strategie ontwikkelen. Wat opvalt is dat in de vier eerdergenoemde punten uit subparagraaf 4.2.1 inderdaad een stijging in de vraag naar vrijwilligers schuilt. Naar aanleiding van wat de organisaties uit dit onderzoek gezegd hebben, zou gesteld kunnen worden dat naar aanleiding van de veranderingen vanuit de overheid de nieuwe strategie van organisaties gericht zal zijn op het aantrekken van meer vrijwilligers. Deze strategie kan merendeels geschaard worden onder de externe

context. Veranderingen met betrekking tot de economische rationaliteit, zoals kostenbesparing en efficiëntie, en veranderingen met betrekking tot de relationele rationaliteit, zoals aandacht voor kwaliteit en maatschappelijke belangen, zorgen er voor dat organisaties strategische keuzes moeten maken over vrijwilligers en het bijbehorende beleid. Zo moeten zij bijvoorbeeld keuzes maken of zij professionals of vrijwilligers willen inzetten en moeten zij bedenken hoe er efficiënt gewerkt kan worden met beide typen werknemers. Ook moet bedacht worden hoe de kwaliteit van de zorg gewaarborgd kan worden wanneer meer taken gedaan gaan worden door vrijwilligers die vaak geen achtergrond hebben in de zorg. Er wordt geconstateerd dat ook de interne context van invloed is op de strategische keuzes van de organisatie, omdat doordat de vrijwilligers veranderen de organisatie mee zal moeten veranderen. De geschiedenis van een organisatie kan niet veranderd worden, maar een organisatie kan wel mee gaan met de tijd door bijvoorbeeld een wat meer moderne bedrijfscultuur te realiseren. Ook heeft de inzet van vrijwilligers invloed op het personeelsbestand van de organisaties. Waar eerst professionals verantwoordelijk waren voor een groot deel van de taken, zullen in de toekomst vrijwilligers meer taken gaan overnemen. Organisaties beseffen zich dat hierdoor onrust onder de professionals kan ontstaan, waardoor sommige organisaties er voor hebben gekozen voorlichtingen te geven om de verschillen tussen professionals en vrijwilligers duidelijk te maken. Ook hier tonen organisaties hun flexibele instelling.

Uit de praktijk blijkt dat de onderzochte organisaties hun strategie inderdaad aanpassen ten gevolge van veranderingen vanuit de overheid. Zo bevestigen de volgende uitspraken de keuze om kostenbesparend te werk te gaan:

‘Als je gaat kijken naar de bezuinigingen van het Rijk. Er wordt voornamelijk bezuinigd op langdurige zorg. (...) Dan zullen er een aantal activiteiten niet meer door kunnen gaan, omdat die niet vanuit de AWBZ betaald kunnen worden. Dus zullen die activiteiten door vrijwilligers gedraaid moeten worden, als wij vinden dat die activiteit er wel zou moeten zijn’ (Respondent 5).

En:

'Al die extra dingen. Als we geen vrijwilligers zouden hebben, dan mogen we daar geen extra medewerkers voor aannemen. Dan gebeurt het gewoon niet meer. Dat geldt ook voor veel activiteiten' (Respondent 13).

De uitspraken tonen dat er bezuinigingen zijn waar de organisaties gedwongen mee moeten omgaan, maar dat de organisaties daar zelf strategische keuzes in maken. Deze organisaties geven bijvoorbeeld aan meer taken en activiteiten door vrijwilligers te laten doen, wat niet alleen een besparing is op de kosten om vaste medewerkers in te zetten maar ook wijst op een behoud van kwaliteit van welzijn. Vrijwilligers zijn dan niet in te zetten op medische zorgtaken, maar zij kunnen daarin wel ondersteuning bieden en extra tijd besteden aan het welzijnsaanbod voor ouderen. Dat betekent dat zij voornamelijk een belangrijke taak hebben in het verhogen van de kwaliteit van leven, door ouderen sociale, psychische en/of praktische steun te bieden. Door een van de organisaties wordt het belang van het behoud van kwaliteit benadrukt door middel van de volgende uitspraak: *'Kwaliteit van zorg gaat voorop komen' (Respondent 5).*

Wanneer er gekeken wordt naar de strategie met betrekking tot de interne context, kan gesteld worden dat organisaties inderdaad proberen mee te gaan met de tijd en flexibel proberen in te spelen op veranderingen. Er wordt opgemerkt dat de houding en mentaliteit van de vrijwilligers van tegenwoordig aan veranderingen onderhevig zijn. Zo wordt een aantal keer genoemd dat de nieuwe generatie vrijwilligers bewuster aan het zoeken is en meer weet wat ze wil in het vrijwilligerswerk (Respondent 1, Respondent 4). Daarnaast waren vrijwilligers vroeger voor het leven betrokken bij de organisatie, maar zijn de vrijwilligers van tegenwoordig voor een kortere tijd werkzaam. Meebewegen is een manier om hier als organisatie mee om te gaan. Waar vrijwilligers nog niet lang geleden moesten voldoen aan een 5-jarige beschikbaarheidseis, hebben organisaties deze aangepast naar een flexibele beschikbaarheid waarin geschikt wordt naar de wensen en verwachtingen van de nieuwe generatie vrijwilligers. Zoals een respondent heeft aangegeven: *'Ik denk dat we op de werkvloer moeten leren om te zorgen dat de vrijwilligers van nu.. dat we daar anders mee omgaan dan een tijd geleden' (Respondent 4).* Een ander aspect waar organisaties rekening mee moeten houden, is het gegeven dat professionals zich bedreigd kunnen voelen door de aanwas van vrijwilligers. Ook zij weten dat steeds meer taken overgenomen moeten worden door vrijwilligers en lopen eventueel gevaar hun baan te verliezen. Organisaties proberen dit te signaleren en hierop in te spelen

door voorlichtingen te geven over wat vrijwilligers nu wel en niet mogen en hoe zij voornamelijk bedoeld zijn om ondersteuning te bieden aan de professionals. Naast dat vrijwilligers meer taken moeten oppakken waar geen relevante opleiding, kennis of achtergrond voor nodig is, zoals de catering en het organiseren en begeleiden van activiteiten, zullen zij dus ook ondersteuning moeten bieden aan de professionals die hun zorgtaken uitvoeren (Respondent 7, Respondent 11, Respondent 14). Organisaties verwachten dat deze ondersteuning alleen gedaan kan worden wanneer vrijwilligers hiervoor intern opgeleid worden, wat de reden is dat sommige organisaties alvast bezig zijn met deskundigheidsbevordering. Wel wordt aangegeven dat, omdat de plannen en veranderingen nog niet concreet zijn, hier nog niet de maximale inspanning in wordt verricht (Respondent 8).

Kort samengevat kan gesteld worden dat de strategie van de onderzochte organisaties tweeledig is. Organisaties spelen in op veranderingen in de externe context, door meer te focussen op het aantrekken van vrijwilligers. Kostenbesparing en behoud van kwaliteit van de zorg zouden hier een gevolg van moeten zijn. De strategie met betrekking tot de interne context betreft het meegaan met veranderingen en het flexibel inspelen op veranderingen. Voor organisaties is het een kwestie van laveren tussen wat de overheid wil, wat vrijwilligers willen en hoe dat het beste toegepast kan worden binnen de organisatie.

4.2.3 – HR- en vrijwilligersbeleid.

Nu duidelijk is wat de veranderingen zijn die de overheid wil realiseren en nu duidelijk is hoe organisaties daarop reageren door middel van een bepaalde strategie, kan gekeken worden of de organisaties beleid hebben opgesteld om de instroom en het behoud van vrijwilligers te structureren. Uit de resultaten blijkt dat alle onderzochte organisaties een vrijwilligersbeleid hebben liggen, waarbij echter wel een onderscheid gemaakt dient te worden tussen de meer en minder geprofessionaliseerde organisaties. Slechts een paar organisaties die bij dit onderzoek betrokken zijn, hebben een in mindere mate geprofessionaliseerd vrijwilligersbeleid. Dit houdt in dat zij wel degelijk gebruik maken van enkele officieel vastgelegde regels, maar het meer moeten hebben van mondelinge afspraken. De meer geprofessionaliseerde organisaties hebben juist wel een uitgebreid vrijwilligersbeleid. Bij hen wordt door middel van gestructureerd en professioneel opgesteld beleid gestreefd naar een hogere kwaliteit van werken,

waarbij HR praktijken ingezet worden om zo veel mogelijk vrijwilligers aan te trekken en hen voor langere tijd te binden aan de organisatie. Voor deze organisaties geldt dat waar het vrijwilligersbeleid eerst een onderdeel was van bestaand HR beleid, het door de jaren heen steeds meer op zichzelf is komen te staan. Aan de hand van dit meer geprofessionaliseerde beleid, hopen zij beter bestand te zijn tegen de toekomst waarin een grotere vraag naar en afhankelijkheid van vrijwilligers verwacht wordt. Voor de organisaties met een uitgebreid vrijwilligersbeleid geldt dat het eerste onderdeel van het beleid het benoemen van de kernwaarden, de missie en de visie betreft. De kernwaarden, die eerder in dit hoofdstuk uitgewerkt zijn, hebben voornamelijk te maken met het hebben van geduld, het tonen van empathie, werkelijke belangstelling, aandacht voor de ouderen en het nakomen van afspraken. Ook staat zelfredzaamheid van de ouderen centraal. De missie en visie van de onderzochte organisaties is over het algemeen een verlengde van de kernwaarden, en gaat vaak over het nastreven van kwalitatief goede zorg door zowel professionals als vrijwilligers, waarbij zelfredzaamheid van ouderen centraal staat. Een tweede onderdeel van het vrijwilligersbeleid is het aangaan van een overeenkomst. Er worden eisen gesteld aan de vrijwilligers en er wordt duidelijk afgesproken wat er van de vrijwilliger verwacht wordt en wat de vrijwilliger van de organisatie mag verlangen. Daarnaast wordt er in de overeenkomst verwerkt wat de gedragscode is van de organisatie en wat de algemene normen en waarden zijn. Een voorbeeld van een gedragscode is afspraken rondom taken en verantwoordelijkheden van de vrijwilliger. Dus met name wat een vrijwilliger wel en niet mag en door wie dit gecontroleerd en aangestuurd wordt. De belangrijkste norm is natuurlijk dat een vrijwilliger geen geld dient te verdienen aan het werk dat hij verricht, hoewel een vrijwilliger ook niets tekort dient te komen. Tijd, energie en randvoorwaarden zoals vergoedingen en verzekeringen zijn tegemoetkomingen vanuit de organisatie. Het derde onderdeel van het vrijwilligersbeleid is de procedure rondom aanname, periode van actief vrijwilligersschap en ontslag. Deze procedure zal in subparagraaf 4.3.2 nader besproken worden.

Nu duidelijk is dat de meeste organisaties een vrijwilligersbeleid hebben, kan de vraag gesteld worden in hoeverre dit beleid al dan niet is ingebed in de strategie die zij volgen. Uit de resultaten blijkt dat het vrijwilligersbeleid van organisaties in hoge mate ingemetseld is in de strategie om vrijwilligers aan te trekken om de verwachte verschuiving van intra- naar extramurale zorg en het beogen van een meer betrokken

samenleving te kunnen realiseren. Met het aantrekken van vrijwilligers zou een kostenbesparing en het behoud van kwaliteit nagestreefd worden. Het opgestelde beleid zou er voor moeten zorgen dat vrijwilligers op een juiste manier geworven en geselecteerd worden, en daarmee wordt gehoopt dat de vrijwilligers voor een langere tijd bij de organisatie blijven. Hoe meer vrijwilligers aangetrokken worden en hoe meer vrijwilligers ook bij de organisatie willen blijven, hoe beter een organisatie bestand is tegen de toekomst waarin meer taken opgepakt moeten gaan worden door vrijwilligers. Ook het flexibel inspelen op veranderingen en het meebewegen met vrijwilligers is een onderdeel van het beleid. Zoals een respondent pakkend heeft gezegd: *'Hebben we vrijwilligersbeleid? Ja. Is het af? Nee. Misschien is het wel nooit helemaal af'* (Respondent 9). Uit deze uitspraak is geïnterpreteerd dat organisaties onderhevig zijn aan veranderingen en dat daarop ingespeeld dient te worden middels haar beleid.

Tot slot is geanalyseerd in welke mate de strategie van organisaties doorwerkt in HR management met betrekking tot vrijwilligers. Volgens Boselie bestaat HR management uit een aantal praktijken, waaronder werving en selectie, beloning, beoordeling en performance management, HR development en participatie (Boselie, 2010). Waar in de volgende paragrafen voornamelijk dieper ingegaan wordt op de HR praktijken die te maken hebben met het recruitment en de binding, zullen in deze subparagraaf de belangrijkste ontwikkelingen genoemd worden op het gebied van de andere HR praktijken binnen het vrijwilligersbeleid. Zoals eerder genoemd heeft het vrijwilligersbeleid de afgelopen jaren flinke ontwikkelingen doorgemaakt. Zo is het beleid niet langer onderdeel van HR beleid, maar is het steeds meer op zichzelf komen te staan. HR instrumenten als jaarevaluaties, beoordelingsgesprekken en functioneringsgesprekken zijn door de professionalisering steeds meer ingebed geraakt in het vrijwilligersbeleid. Deze instrumenten kunnen als onderdeel gezien worden van de HR praktijk beoordeling en performance management. Een verklaring die hiervoor gegeven zou kunnen worden is het gegeven dat wanneer er meer vrijwilligers bij een organisatie gaan horen, er ook meer georganiseerd, afgesproken en geregeld moet worden. Om deze afspraken en regels vast te leggen, kan een beleid hierin structuur geven. De HR praktijken HR development en participatie zijn tevens meer en meer verwerkt in vrijwilligersbeleid, waarover in subparagraaf 4.4.2 meer informatie wordt gegeven. Ook wordt in subparagraaf 4.4.2 meer aandacht geschonken aan de laatste HR praktijk: beloning. Zoals eerder vermeld zijn monetaire beloningen niet op

vrijwilligers van toepassing, maar bieden organisaties wel niet-monetaire vormen van beloning. Erkenning, herkenning en waardering zijn de vormen van niet-monetaire beloning, welke in de praktijk teruggezien kunnen worden in hoe organisaties omgaan met de aanwezigheid van de vrijwilligers.

Concluderend kan gesteld worden dat organisaties weten dat de overheid moet bezuinigen op de zorg en dat daarmee veranderingen gepaard gaan. Hoewel de meeste onderzochte organisaties al bezig zijn met het vormen van een strategie om op de veranderingen in de toekomst te kunnen inspelen, blijft het nog wel een vraagteken welke invloed de veranderingen nu precies gaan hebben. Door vrijwilligersbeleid op te stellen welke ingebed is in de gevormde strategie wordt geprobeerd orde en controle te houden, maar alle organisaties zijn zich er wel degelijk van bewust dat beleid altijd onderhevig is aan beweging en verandering. Wat nu omschreven staat in beleid kan over een aantal maanden, wanneer de veranderingen wel concreet en doorgevoerd zijn, weer totaal anders zijn. Daarnaast wordt geconstateerd dat de strategie die organisaties voeren doorwerkt in HR management met betrekking tot vrijwilligers. Waar het vrijwilligersbeleid eerst een onderdeel was van HR beleid, is het beleid steeds meer op zichzelf komen te staan en worden de meeste HR praktijken inmiddels ook toegepast op vrijwilligers. De volgende paragrafen bieden speciale aandacht aan de HR praktijken die te maken hebben met het recruitment en de binding van vrijwilligers. Getracht wordt om hiermee een volwaardige basis te kunnen leggen voor de beantwoording van de hoofdvraag.

4.3 – Recruitment.

Het recruitment van vrijwilligers in ouderenzorgorganisaties, hoe werkt dat eigenlijk? Om structuur aan te brengen in deze paragraaf is eerst uiteengezet wat organisaties doen op het gebied van het recruitment. Deze informatie is verwerkt met de analyse over ontwikkelingen die zij hierin doorgemaakt hebben. Dus of zij vandaag de dag andere recruitment strategieën gebruiken dan een aantal jaren geleden. Ook is gekeken hoe deze ontwikkelingen samenhangen met de veranderingen vanuit de overheid. Vervolgens is aandacht besteed aan welke strategieën in de praktijk nu als effectief beschouwd worden. Voornoemde analyse zal gedaan worden aan de hand van drie subparagrafen, te weten ‘Werving’, ‘Selectie’ en ‘Plaatsing’. Tot slot zijn

ontwikkelingen besproken waarmee de onderzochte organisaties de huidige recruitment strategieën proberen te optimaliseren. Deze subparagraaf is ‘Innovatief recruitment’ genoemd.

4.3.1 – Werving.

De werving van vrijwilligers wordt door het overgrote deel van de onderzochte organisaties op dezelfde manier gedaan. Vaak wordt een vacature regelrecht naar de vrijwilligerscentrale in de buurt opgestuurd. Bij het plaatsen van de vacature bij de centrale kan gekozen worden of de vacature slechts op de website geplaatst moet worden, of dat er ook meerdere media aangesproken moeten worden. Een manier van werven die steeds minder gebruikt wordt is het verspreiden van de vacature via papieren media. Advertenties in (lokale) kranten, folders, flyers en papieren nieuwsbrieven zijn hier voorbeelden van. Een reden van deze vermindering in werving via papieren media is het feit dat hiermee een relatief kleine doelgroep aangesproken wordt. Het is bekend dat de doelgroep jongeren bijvoorbeeld al nauwelijks meer leest in papieren versies van kranten, folders en flyers. Omdat deze gehele doelgroep hierdoor uitgesloten wordt van de werving, wordt de strategie niet meer als effectief genoeg beschouwd. Daarnaast geven de onderzochte organisaties aan dat de vermindering van papieren media een mogelijke besparing is in de kosten. Door de bezuinigingen krijgen organisaties nu eenmaal minder budget, maar moeten zij wel in staat zijn voldoende vrijwilligers te werven. Nog een reden waarom organisaties een vermindering in werving via papieren media doormaken, is dat zij meegegaan zijn in het tijdperk van modernisering en digitalisering. Werving via papieren media wordt langzaam overgenomen door het werven via internet. Niet alleen wordt op deze manier door het grote bereik van internet een grotere doelgroep aangesproken, maar de kosten van de werving blijven hierdoor ook beperkt. Veel onderzochte organisaties geven aan deze nieuwe strategie te gebruiken bij het werven van vrijwilligers. Echter moet, net zoals bij subparagraaf 4.2.3, ook hier het onderscheid gemaakt worden tussen de meer en minder geprofessionaliseerde organisaties. De minder geprofessionaliseerde organisaties moeten het tot op heden hebben van hun kleinschaligheid en ‘ons kent ons’ cultuur. Voor hen lijkt het dan ook effectiever zich wel te richten op ‘sleutelmensen in de buurt’ (*Respondent 3*) en grootschalige strategieën als het inzetten van digitale media achterwege te laten. Voor de meer geprofessionaliseerde organisaties, dus de organisaties waar meer geregeld en gedaan wordt voor de

vrijwilligers, geldt dat zij veel gebruik maken van digitale media. Alle meer geprofessionaliseerde organisaties geven aan dat niet alleen de website van de (lokale) vrijwilligerscentrale bruikbaar is, maar voornamelijk ook de eigen website van de organisatie. Ook sociale media zoals Facebook en Twitter worden steeds meer aangesproken. Hoewel de strategie van werven via het internet door de geprofessionaliseerde organisaties als effectief beschouwd wordt, is er één strategie die door hen maar ook door minder geprofessionaliseerde organisaties als beste beoordeeld wordt: mond tot mond reclame. Ter illustratie volgt een citaat van een respondent: *'We houden ook zogenaamde VTO's, vrijwilligertevredenheidsonderzoek, door MOVISIE. Daaruit blijkt dat 80% van de vrijwilligers door mond tot mond reclame binnen komt. Dat klopt wel. Daar maak ik veel gebruik van' (Respondent 1).* Wel moet er een kritische noot bij deze manier van werven geplaatst worden, welke gegeven wordt door een andere respondent. Er wordt gesteld dat mond tot mond reclame inderdaad als een van de meest effectieve strategieën aangewezen kan worden, maar dat deze strategie wel heel direct uitgevoerd dient te worden. De strategie werkt alleen optimaal wanneer de huidige vrijwilligers direct aangesproken worden en daarbij concreet geuit wordt wat voor soort vrijwilliger er nodig is voor welke specifieke taak of activiteit.

Zowel de doelgroep waarop organisaties hun werving richten als de doelgroep die zichzelf aanmeldt voor vrijwilligerswerk is de afgelopen jaren aan verandering onderhevig geweest. Zo wordt er steeds minder geworven onder de 65+'ers. Waar deze mensen vroeger na hun werkende leven iets nuttigs wilden doen en daarom openstonden voor vrijwilligerswerk, zijn zij tegenwoordig vaker te vinden als oppas opa's en oma's (Respondent 5, Respondent 13). Een doelgroep waarin wel steeds meer geworven wordt, is de groep uitkeringsgerechtigden. Organisaties geven aan dat zij steeds vaker projecten aan het opzetten zijn om deze mensen, die om wat voor reden dan ook al jaren niet meer meedraaien in de samenleving, een kans te bieden om te reintegreren (Respondent 3, Respondent 7). Twee laatste doelgroepen waarop organisaties steeds vaker hun werving richten zijn de maatschappelijk verantwoorde organisaties en maatschappelijke stages. Door initiatieven vanuit de ouderenzorgorganisaties komen werknemers en scholieren in aanraking met vrijwilligerswerk en wordt vaak geconstateerd dat een aantal van deze vrijwilligers blijven hangen bij de organisatie en het vrijwilligerswerk (Respondent 2, Respondent 8, Respondent 11). Hoewel uitkeringsgerechtigden, maatschappelijke organisaties en

maatschappelijke stagiaires over het algemeen met een andere reden binnenkomen dan de doelgroepen met het altruïstische motief, wordt de strategie door organisaties toch als effectief ervaren. Het gegeven dat de voornoemde doelgroepen een andere motivatie hebben, doet namelijk niet af aan het feit dat zij open staan om de handen uit de mouwen te steken en hun vrije tijd te vullen met nuttige bezigheden. Waar eerdergenoemde doelgroepen door organisaties meer benaderd worden, zijn er ook nog de doelgroepen die zichzelf de afgelopen jaren vaker aanmelden voor vrijwilligerswerk. Een eerste doelgroep zijn de werklozen. Al sinds een aantal jaren is de stroom van mensen die ontslagen zijn en iets nuttigs willen doen met hun vrije tijd toegenomen (Respondent 10, Respondent 15). Naast de groei in aanwas bij de werklozen, worden ook yuppen en hooggeschoolde mensen genoemd als een groeiende categorie (Respondent 1, Respondent 4). De vraag die nu rest is hoe de organisaties omgaan met de aanwas van vrijwilligers uit andere doelgroepen en wat voor invloed dit heeft op het beleid van de organisatie. Over het algemeen staan de organisaties welwillend tegenover vrijwilligers vanuit verschillende doelgroepen, wat blijkt uit de volgende uitspraak: *‘Voor iedereen is geschikt werk te vinden. Voor elk soort mens. Maar er is geen algemene regel’* (Respondent 6). Op het beleid van de organisaties heeft deze toestroom van vrijwilligers uit andere doelgroepen dan ook weinig invloed. Voor organisaties wordt deze toestroom zelfs als zeer effectief ervaren, omdat er meer en ook andere doelgroepen binnenstromen zonder dat de organisatie haar strategie daarop aan hoeft te passen. Wel is de selectieprocedure van organisaties, welke in de volgende subparagraaf besproken wordt, steeds verder uitgebreid. De verwachting is dat dit niet direct te maken heeft met de aanwas van vrijwilligers uit andere doelgroepen, maar dat dit wel te maken kan hebben met de toename van vrijwilligers in het algemeen.

4.3.2 – Selectie.

Gaandeweg is de selectieprocedure van vrijwilligers verder uitgebreid en zijn steeds meer HR instrumenten ingezet om de selectie van vrijwilligers zo goed en uitgebreid mogelijk te laten verlopen. Waar vrijwilligers zich enkele jaren geleden slechts moesten melden voor een korte kennismaking, zijn zij nu bij de meeste organisaties verplicht een gehele procedure te doorlopen. De reden van deze uitbreiding kan gezocht worden in het gegeven dat wanneer er meer vrijwilligers bij een organisatie werkzaam zijn, er ook meer georganiseerd, afgesproken en geregeld moet worden. Net

als bij de werving, moet ook hier gezegd worden dat de meer geprofessionaliseerde organisaties een grotere stap hebben gezet naar een uitgebreide selectieprocedure dan de wat minder geprofessionaliseerde organisaties. Het voordeel van de uitgebreide procedure is dat, bij de organisaties die deze vorm van selectie hanteren, de vrijwilligers en de organisatie beter op de hoogte lijken van de wederzijdse wensen en verwachtingen. Hierdoor wordt, volgens de organisaties, de kans groter dat de selectie succesvol wordt afgerond en wordt de uitgebreide procedure daarom als zeer effectief beoordeeld. Hieronder volgt een schets van de selectieprocedure hoe deze vandaag de dag binnen de onderzochte organisaties gevolgd wordt. Zoals in onderstaande procedure is te lezen, is enkele keren het verschil tussen de meer en minder geprofessionaliseerde organisaties aangegeven. Op de punten waar geen onderscheid is gemaakt, volgen alle onderzochte organisaties dezelfde procedure.

De procedure begint met een proces dat eigenlijk nog voor de eerste fase van de selectie plaatsvindt, namelijk het proces van oriëntatie. Via de werving van een organisatie meldt een persoon zich aan voor een bepaalde vacature. De persoon dient zich te verdiepen in de organisatie, in het werk en in de organisatie. Aan de andere kant is er natuurlijk de organisatie die zich verdiept in degene die zich aangemeld heeft. Er wordt vaak gekeken of de persoon niet te ver uit de buurt woont, of hij of zij mobiel is en of er meer informatie over de persoon op internet te vinden is.

Vervolgens komt de persoon in de eerste fase van de selectie terecht, wat ook wel het intakegesprek genoemd wordt. Aan de hand van een vragenlijst wordt gekeken wie de persoon nu eigenlijk is en worden wederzijdse wensen en verwachtingen uitgesproken. Wat door organisaties aangegeven wordt als een belangrijk selectie criterium is het hebben van bepaalde normen en waarden. Hij of zij moet zich houden aan de gedragscode, moet weten wat wel en niet mag, moet affiniteit hebben met de doelgroep, moet een juiste bejegening hebben naar de ouderen toe en moet bij voorkeur ook een aansluitende motivatie hebben. Het hebben van een aansluitende motivatie kan als onderdeel gezien worden van een recruitment strategie van een organisatie, wat de reden is dat hier dieper op ingegaan wordt. Een eerste motivatie die door de organisaties is genoemd komt voort uit goede bedoelingen vanuit de persoon, wat ook wel intrinsieke motivatie genoemd wordt. De persoon wil iets doen voor een ander en hoopt daarbij een gevoel van dankbaarheid en tevredenheid te verkrijgen. De meeste vrijwilligers doen tot op heden vrijwilligerswerk door deze intrinsieke motivatie, waarbij opgemerkt wordt dat deze vrijwilligers zich het best kunnen vinden

in het vrijwilligerswerk en daardoor langer actief blijven. Voor organisaties zijn dit daarom de vrijwilligers die zij het liefst in willen zetten binnen de organisatie. De motivatie tijdsinvulling komt echter de laatste jaren steeds vaker voor. Voornamelijk in de groep van werklozen is een stijging te zien in het aantal dat zich aanmeldt voor vrijwilligerswerk. Zij hopen door het vrijwilligerswerk in ieder geval iets om handen te hebben, afleiding te hebben en niet stil te hoeven zitten. Ook motivaties als re-integratie en arbeidsongeschiktheid komen meerdere malen voor. Naast mensen zonder een vaste baan, is de groep mensen met een vaste baan een groeiende groep die zich aanmeldt als vrijwilliger. Zij willen naast hun betaalde baan iets doen voor de mensheid en zo iets bijdragen aan de maatschappij. Tot slot zijn er steeds vaker mensen die ‘gewoon’ iets leuks willen ondernemen met een oudere. Binnen deze groep vrijwilligers is voornamelijk het afgelopen jaar een stijging te bemerken, wat te maken kan hebben met het programma Geer en Goor wat in het najaar van 2013 uitgezonden werd op de televisie. Zij hebben geen motivatie wat voortkomt uit altruïsme, maar doen vrijwilligerswerk omdat zij daarmee wellicht het gevoel krijgen belangrijk te zijn. Wanneer het instrument met de zes primaire motieven van Clary et al. uit 1998 er bij gepakt wordt, kan geconstateerd worden dat deze motivatie het meest aansluit bij het motief ‘eigenwaarde’. Terug naar het intakegesprek. Wanneer er een check is gedaan op de motivatie van de vrijwilliger, zijn het spreken van de Nederlandse taal, empathisch vermogen, zelfstandigheid, gastvrijheid en geduld andere criteria waar organisaties tijdens het intakegesprek met de vrijwilliger op letten. Naast het afvinken van de genoemde criteria wordt ook een check gedaan op de achtergrond van de persoon, zoals de gedane opleiding en eerdere werkervaring. Vaak wordt er meer informatie gegeven over de organisatie en haar werkwijze. Zoals door de organisaties wordt aangegeven is elke vrijwilliger anders, waardoor bij elke vrijwilliger opnieuw gekeken moet worden wat de persoon kan en welke mogelijkheden dat biedt binnen de organisatie.

Een volgende fase is de week tijd die de persoon en de organisatie krijgen om er over na te denken. Vaak krijgt de persoon een intake en/of informatiemap mee of wordt bij de meer geprofessionaliseerde organisaties een introductieprogramma aangeboden. Voor organisaties wordt deze fase als effectief beschouwd, omdat hierin de tijd wordt geboden nog even na te denken over eventuele twijfelgevallen. Ook wordt opgemerkt dat vrijwilligers die naar aanleiding van het intakegesprek zelf twijfelen, in de week bedenktijd kunnen overwegen of zij wel of niet het commitment

willen aangaan. Een ontwikkeling die de laatste jaren is ontstaan, is het controleren van referenties en het laten aanvragen van een verklaring omtrent gedrag (VOG). Ook is er gaandeweg de optie ontstaan om bij twijfel nog een tweede gesprek in te plannen. Organisaties proberen hiermee nog voordat de proeftijd ingaat het kaf van het koren te scheiden.

Bij het overgrote deel van de organisaties is na een positief verloop van de vorige fasen de proeftijd de volgende fase. De vrijwilliger wordt meestal gedurende een periode van zes weken ingewerkt. Hij of zij loopt dan mee en kan eventueel trainingen of cursussen volgen. De proeftijd wordt door de organisaties als een effectieve fase gezien, omdat alleen op deze manier bekeken kan worden of de vrijwilliger naar behoren functioneert en of hij of zij wel of niet bij de organisatie past. Bij de minder geprofessionaliseerde organisaties wordt geen gebruik gemaakt van een proeftijd, en mag de vrijwilliger na een positief intakegesprek direct starten.

Na de proeftijd bij de meer geprofessionaliseerde organisaties wordt een fase van evaluatie doorlopen, waarbij gekeken wordt of de vrijwilliger nog steeds aan de verwachtingen voldoet en of hij of zij het naar de zin heeft. Wanneer dit niet het geval is, komt de term maatwerk om de hoek kijken en wordt nogmaals gekeken of bij de vrijwilliger andere werkzaamheden beter zouden aansluiten. Wanneer alles in orde is, wordt bij het overgrote deel van de organisaties een vrijwilligersovereenkomst gesloten. Het bieden van een overeenkomst wordt door hen als een effectieve manier van binding gezien, waar later in dit hoofdstuk nader op zal worden ingegaan. Bij de minder geprofessionaliseerde organisaties is bewust gekozen geen overeenkomst aan te gaan, omdat zij vinden dat mondelinge afspraken net zo veel waard zijn.

4.3.3 – Plaatsing.

In de laatste fase van de selectieprocedure is de vrijwilliger daadwerkelijk op een taak binnen de organisatie geplaatst en volgt een controle op het verdere verloop van de vrijwilliger en de werkzaamheden. Over het algemeen wordt door de organisatie wel de vinger aan de pols gehouden, maar laten ze de vrijwilliger verder zelfstandig zijn of haar werkzaamheden verrichten. De reden hiervan is dat de vrijwilliger al behoorlijk uitgebreide selectieprocedure achter de rug heeft, waardoor verwacht mag worden dat deze vrijwilliger zijn of haar taak goed zal uitvoeren. Deze laatste fase kan dus als een van de minst effectieve fasen van de selectieprocedure beschouwd worden. Een klein deel van de meer geprofessionaliseerde organisaties blijft de vrijwilliger wel nauw in

de gaten houden en organiseert eens in de tijd een functionerings- en/of beoordelingsgesprek en een jaarevaluatie. Het introduceren van deze HR instrumenten kan wederom toegewezen worden aan de toegenomen mate waarin zaken met betrekking tot vrijwilligers georganiseerd, afgesproken en geregeld dienen te worden.

Wanneer een vrijwilliger door de fasen van de selectie heen is gekomen, is het tijd voor het daadwerkelijke vrijwilligerswerk. Veel van de onderzochte organisaties hebben geen concrete eis meer wanneer het op beschikbaarheid aankomt. Er is van alles mogelijk. Wanneer iemand aangeeft slechts eens in de maand beschikbaar te zijn, kan degene geplaatst worden op eenmalige activiteiten of uitjes. Door de organisaties wordt wel aangegeven dat een dagdeel per maand het absolute minimum is. Alles wat een vrijwilliger meer aan beschikbaarheid opgeeft dan een dagdeel in de maand valt in te plannen, hoewel een vrijwilliger ook weer niet te veel beschikbaarheid kan opgeven. Op het moment dat de vrijwilliger om wat voor reden dan ook uitvalt, zou namelijk de hele planning overhoop kunnen raken. Over het algemeen wordt daarom het maximum gesteld op twee dagen vrijwilligerswerk per week.

De taken die vrijwilligers nu, maar ook in de toekomst, zullen krijgen zullen steeds meer uitgebreid worden. De bezuinigingen en de overheveling van zorgtaken naar gemeenten hebben tot gevolg dat ouderen langer thuis dienen te wonen. De transitie van intramurale naar extramurale ouderenzorg en de leegloop van verzorgingstehuizen zullen hier de gevolgen van zijn. Ouderen dienen sociaal, psychisch en/of praktisch ondersteund te worden door hun sociale netwerk. Wanneer zij geen beschikbaar sociaal netwerk hebben, worden vrijwilligers ingezet. De verwachting is dat dit meer en meer het toekomstbeeld zal zijn, wat een uitbreiding van het takenpakket van vrijwilligers zal betekenen. De taken van vrijwilligers kunnen onderverdeeld worden in een aantal categorieën. Allereerst zijn er de individuele taken, zoals wandelen met of het bezoeken van een oudere. De groepstaken vormen de tweede categorie en hebben betrekking op activiteiten en spelletjes. Natuurlijk kunnen de individuele en groepstaken ook gecombineerd worden, waarvoor de brede term welzijnsvrijwilliger gebruikt wordt. Taken die eerst gedaan werden door vast personeel, maar langzaam worden overgenomen door vrijwilligers zijn de technische dienst, kerkvrijwilligers, catering- en facilitaire vrijwilligers en de overigen. Onder deze laatste categorie vallen taken als het begeleiden van ouderen naar het ziekenhuis, het managen van de bibliotheek, receptiewerk en het geven van voorlichtingen en/of cursussen. In deze overige categorie valt ook het ondersteunen van de professionals bij

hun werkzaamheden. Professionals worden geacht zich slechts nog bezig te houden met medische zorgtaken. Belangrijk om te vermelden is dat er in het beleid van de meeste organisaties duidelijk beschreven staat wat een vrijwilliger wel, maar ook vooral niet op zich mag nemen qua zorgtaken en verantwoordelijkheden. Een vrijwilliger dient alleen ingezet te worden als ondersteuning in de zorgtaken, en is niet geacht deze taken zelfstandig uit te voeren.

4.3.4 – *Innovatief recruitment.*

Naast de ontwikkelingen die organisaties al hebben doorgemaakt op het gebied van hun recruitment strategieën, zijn er ook strategieën die nog in ontwikkeling zijn. Zo is er gezegd dat naast de huidige manier van werven de strategie uitgebreid kan worden door in de toekomst ‘*de boer op te gaan*’ (*Respondent 5*). Hiermee wordt bedoeld dat organisaties in de toekomst huis aan huis, bij bedrijven en bij scholen zullen moeten gaan werven. De mensen worden dan niet alleen aangesproken via papieren/digitale media en via de huidige vrijwilligers die door mond tot mond reclame het vrijwilligerswerk promoten, maar ook door de organisatie zelf. Er wordt verwacht dat mensen die direct aangesproken worden een beter beeld kunnen krijgen van het vrijwilligerswerk en zich meer zullen realiseren hoe belangrijk het is om vrijwilligerswerk te doen. De verwachting is dan ook dat deze strategie, net zoals de mond tot mond reclame strategie, als zeer effectief beoordeeld zal worden. De efficiëntie van deze strategie kan daarentegen betwijfeld worden, omdat het veel tijd en daarmee veel geld kost om fysiek langs de deuren te gaan.

Een volgend idee heeft betrekking op de digitalisering, welke ook bij de ouderenzorg niet kan achterblijven. Een eerste respondent geeft aan dat de organisatie bezig is met het ontwikkelen van een soort digitale marktplaats. Deze marktplaats is bedoeld voor de toekomstige vrijwilliger en voor organisaties die op zoek zijn naar vrijwilligers. De toekomstige vrijwilliger maakt op de marktplaats een profiel aan, waarbij diegene zelf kan bijhouden wat voor diploma’s hij of zij behaald heeft, welke werkervaring diegene heeft opgedaan en natuurlijk ook wat hij of zij precies zoekt in vrijwilligerswerk. Ook de organisatie maakt een eigen profiel aan en dient te noteren wat zij aanbiedt qua werk en wat voor soort mensen daarbij gezocht worden. Vraag en aanbod kunnen op deze manier makkelijker bij elkaar komen, waardoor er betere matches gemaakt kunnen worden. Dit zou van positieve invloed zijn op de effectiviteit van de recruitment strategie van een organisatie. Daarnaast werkt het voor de

organisatie efficiënter, omdat een groot deel van de oriënterende fase, welke eerder bij de selectieprocedure beschreven is, digitaal op de marktplaats gedaan kan worden. Het idee is dat door deze innovatie het selectieproces sneller en daardoor efficiënter kan verlopen, zonder dat de kwaliteit van de selectie hieronder lijdt.

Een ander innovatief idee is de online hobbybank. Dit idee werkt nagenoeg hetzelfde als de digitale marktplaats, maar is dan bedoeld voor het samenbrengen van vrijwilligers en cliënten. Een organisatie heeft een database met daarin een hobbybank die ingevuld is door zowel de vrijwilligers als de cliënten. Op het moment dat een oudere behoefte heeft aan een bezoekvrijwilliger met een specifieke interesse, kan heel gemakkelijk gekeken worden of diegene al in de database staat. Andersom biedt het ook perspectieven: wanneer een vrijwilliger zich aanmeldt en diegene heeft een specifieke hobby, kan met behulp van de hobbybank snel een match worden gemaakt met een oudere. Aangezien betere matches sneller gemaakt kunnen worden, wordt de strategie als effectief en als efficiënt beoordeeld.

4.4 – Binding.

Nadat vrijwilligers op een succesvolle manier geworven, geselecteerd en geplaatst zijn, is het de taak van de organisatie om de vrijwilligers zo lang mogelijk binnen te houden. Deze paragraaf zal dieper ingaan op de strategieën die de onderzochte organisaties gebruiken om vrijwilligers te binden aan de organisatie. Belangrijk om te vermelden is dat de betrokkenheid van vrijwilligers schuilt in elke bindingsstrategie en daarom niet als aparte strategie benoemd wordt. Zoals in hoofdstuk 2 vermeld is, zal een betrokken vrijwilliger die zich op zijn plaats voelt binnen de organisatie een hechtere binding hebben met de organisatie wat tot een langduriger werkrelatie kan leiden. Nadat de strategieën uiteengezet zijn, is gekeken of organisaties hierin ontwikkelingen hebben doorgemaakt in vergelijking tot een aantal jaren geleden. Ook is gekeken hoe de ontwikkelingen samenhangen met de veranderingen vanuit de overheid. Vervolgens zijn strategieën besproken welke in de praktijk als effectief ervaren worden. De subparagrafen ‘Materiële binding’ en ‘Immateriële binding’ vormen hierin de structuur. Ter afsluiting zijn in de subparagraaf ‘Innovatieve binding’ innovaties behandeld met betrekking tot de bindingsstrategieën van de onderzochte organisaties.

4.4.1 – Materiële binding.

Binnen dit onderzoek zijn een aantal strategieën uitgelicht welke te maken hebben met materiële binding, waaronder het aangaan van een vrijwilligersovereenkomst, het bieden van vergoedingen, tegemoetkomingen, verzekeringen en geldelijke beloningssystemen. Alle hebben betrekking op materie en/of geld, wat de onderzoeker heeft doen besluiten deze onder de materiële binding te scharen.

Een eerste vorm van materiële binding die direct na het doorlopen van een succesvolle selectieprocedure over het algemeen aangeboden wordt, is de vrijwilligersovereenkomst. Het overgrote deel van de onderzochte organisaties maakt vandaag de dag gebruik van een overeenkomst, hoewel gezegd moet worden dat dit een ontwikkeling is van slechts de afgelopen jaren. De reden dat er tegenwoordig over het algemeen gekozen is om een overeenkomst op te stellen, ligt bij de veranderingen en onzekerheden in de zorg. Organisaties zijn tegenwoordig steeds meer afhankelijk geworden van vrijwilligers, waardoor zij als een vrijwilliger eenmaal binnen is zij deze graag zo lang mogelijk willen behouden. De volgende quote illustreert op een mooie manier hoe een overeenkomst voor zowel de organisatie als voor de vrijwilliger voor een gevoel van wederzijds commitment kan zorgen, wat binding als gevolg kan hebben: *'Het is ook om te laten zien: wij vinden het zo belangrijk dat we ook met elkaar afspraken willen maken en we waarderen dat ook hè. Het is natuurlijk ook een stukje serieus nemen. Het is ook niet iemand die je dan zo maar aan de kant zet'* (Respondent 9). Door dit wederzijdse commitment biedt het aangaan van een overeenkomst voor de organisaties een vorm van zekerheid, wat dit voor hen een effectieve bindingsstrategie maakt. De kans is groot dat zij in de toekomst kunnen rekenen op de vrijwilliger, waardoor zij bestand zijn tegen veranderingen vanuit de overheid. Slechts drie van de onderzochte organisaties maken tot op heden geen gebruik van een overeenkomst, met als reden dat het voor veel extra administratieve rompslomp zorgt, zij liever mondelinge afspraken aangaan met de vrijwilliger en het bovendien niet verplicht is om het als organisatie aan te bieden.

Naast dat de overeenkomst op zichzelf symbool staat voor binding, zijn er ook materiële elementen die in de overeenkomst vermeld staan die er voor kunnen zorgen dat een vrijwilliger zich voor de langere termijn wil binden aan de organisatie. Deze elementen, zoals een geheimhoudingsplicht, vergoedingen, tegemoetkomingen, verzekeringen, het bewijs van goed gedrag en een opzegtermijn, moeten naast de overeenkomst tevens bijdragen aan een wederzijds gevoel van zekerheid. De

organisaties houden de vrijwilligers tevreden door hen te verzekeren van werk, vergoedingen en tegemoetkomingen te bieden en te voldoen aan hun wensen en verwachtingen. De vrijwilligers houden de organisaties tevreden door zichzelf beschikbaar te stellen en te voldoen aan bijvoorbeeld de geheimhouding en het bewijs van goed gedrag. Zoals een respondent zegt: *‘Kijk de vrijwilliger investeert in de organisatie met zijn tijd en enthousiasme en inzet, maar de organisatie investeert in haar vrijwilligers door opleiding, ondersteuning en dat soort dingen’* (Respondent 9). Het bieden van zekerheid, vergoedingen en tegemoetkomingen wordt door de onderzochte organisaties als een zeer effectieve strategie gezien. Dit omdat vrijwilligers niet te vleien zijn met geldelijke beloningen, en het daarom des te meer belangrijk wordt hen op andere manieren binnen de organisatie te houden. Hier kunnen de genoemde materiële, maar ook de immateriële strategieën voor ingezet worden. Alle onderzochte organisaties zijn het namelijk roerend eens over het volgende: met geldelijke beloningssystemen wordt niet gewerkt.

4.4.2 – Immateriële binding.

Immateriële binding is er op gericht vrijwilligers geestelijk, en dus immaterieel, te binden aan de organisatie. Voor dit onderzoek zijn strategieën onderzocht welke eraan zouden moeten bijdragen dat vrijwilligers zich op hun plek voelen binnen de organisatie en daar voor langere tijd werkzaam willen zijn en blijven. Voordat verdergegaan kan worden met het stap voor stap bespreken van de immateriële bindingsstrategieën, moet eerst aangegeven worden dat uit het onderzoek blijkt dat aan elke strategie een eigen mate van effectiviteit toegewezen kan worden maar dat de strategieën het meest effectief zijn wanneer zij gecombineerd worden met elkaar.

Een eerste strategie die besproken wordt, is de behandeling van de vrijwilliger. Wat veel organisaties aangeven is dat zij de vrijwilliger hetzelfde behandelen als de betaalde medewerker, wat in de volgende quotes mooi omschreven wordt: *‘Maar de vrijwilligers hebben het idee dat ze iets bijdragen en dat ze als volwaardig worden gezien. Stel dat jij een medewerker bent en naast jou zit een vrijwilliger.. ik zou jullie met gelijkheid behandelen’* (Respondent 7) en *‘Je hoort er gewoon helemaal bij. Ongeacht wie je bent en wat je doet. Iedereen heeft zijn eigen kwaliteiten en iedereen is gelijkwaardig. Dat is een gevoel wat.. het is meer een gevoel dan dat je dat echt meet’* (Respondent 8). De meeste vrijwilligers krijgen naast de gelijke behandeling ook een kaartje of bloemetje bij de verjaardag of bij ziekte en worden eens per jaar

uitgenodigd voor een vrijwilligersfeest. Bij de meer geprofessionaliseerde organisaties mogen vrijwilligers aanwezig zijn bij vergaderingen en bijeenkomsten, kunnen zij in aanmerking komen voor een lintje, kunnen ze als jubilaris gehuldigd worden en hebben ze zelfs een eigen dag wat de ‘Dag van de Vrijwilliger’ heet. Bij alle organisaties wordt er op gelet dat vrijwilligers betrokken worden en waardering krijgen voor wat zij doen. Daarbij is het benoemen van dankbaarheid erg belangrijk. Er is aangegeven dat organisaties steeds meer aandacht zijn gaan geven aan de behandeling van de vrijwilliger. Zoals ook in subparagraaf 4.4.1 aangegeven is, ligt de reden hiervan grotendeels bij het feit dat organisaties steeds afhankelijker zijn geworden van de vrijwilligers. Op het moment dat een vrijwilliger zich niet gewaardeerd voelt binnen de organisatie, is het voor hem of haar een kleine stap om over te stappen naar een andere organisatie. Voor de organisatie zou dat daarentegen betekenen dat er opnieuw gezocht moet worden naar een vrijwilliger en er weer geïnvesteerd moet worden in de gehele selectieprocedure. Dat kost tijd en geld, wat organisaties in deze tijd van bezuinigingen natuurlijk zo veel mogelijk proberen te voorkomen. Dit is de reden dat een goede en gelijke behandeling van vrijwilligers als een effectieve strategie gezien wordt om vrijwilligers aan de organisatie te binden.

Een volgende strategie die de binding van vrijwilligers volgens de onderzochte organisaties versterkt, is het begeleiden en ondersteunen van de vrijwilligers. Door alle onderzochte organisaties wordt het als vanzelfsprekend gezien dat vrijwilligers begeleid dienen te worden. Bij deze organisaties kunnen vrijwilligers direct terecht bij hun contactpersoon, of ook wel vrijwilligerscoördinator. Naast coördinatoren zijn er ook vertrouwenspersonen en aandachtsvelders en bij één organisatie zijn vrijwilligerscoaches ingesteld. Deze vertrouwenspersonen, aandachtsvelders en coaches bespreken niet alleen hoe het op het werk gaat en hoe een vrijwilliger functioneert, maar hebben het juist ook over persoonlijke zaken. Ze houden in de gaten waar rekening mee gehouden moet worden en koppelen dit waar nodig terug naar de eindverantwoordelijke. Door deze vorm van begeleiding en ondersteuning wordt niet alleen een zakelijk band, maar ook een persoonlijke band met de vrijwilliger geschapen, waardoor vrijwilligers zich betrokken, welkom en begrepen voelen. Daarbij wordt opgemerkt dat vrijwilligers met een betrokken kring van directe collega’s langer bij de organisatie werkzaam blijven dan vrijwilligers die geen enkele band hebben met hun collega’s. Zoals een respondent zegt: *‘De positieve dingen, dat is onze voornaamste verantwoordelijkheid. Stimuleren. Dat zorgt er voor dat iemand*

beter functioneert en dat moet uit die persoonlijke begeleiding voort komen. Dat moet bij wijze van spreken elke dag. Dus het is veel meer advisering en begeleiding en ondersteuning' (Respondent 1). De begeleiding en ondersteuning wordt door de organisaties in de praktijk als een van de meest effectieve bindingsstrategieën gezien.

Een andere strategie, welke voornamelijk door vrijwilligers als zeer positief wordt ervaren, is de mogelijkheid tot training en opleiding. Waar de minder geprofessionaliseerde organisaties aangeven hiermee nog in de kinderschoenen te staan, wordt over het algemeen en met name bij de meer geprofessionaliseerde organisaties gekeken naar het aanbieden van trainingen en cursussen. Naast de praktische trainingen zoals hoe men moet omgaan met een rolstoel, welke hulpmiddelen er allemaal zijn voor ouderen en hoe men kan omgaan met blinden of slechtzienden, worden er ook informatieve trainingen gegeven. Een introductie cursus, omgaan met rouw en verlies, communicatietraining, training over dementie, training waarin levensvragen behandeld worden en cursussen om je werkzaamheden beter te kunnen doen, zijn hier voorbeelden van. Deze trainingen en cursussen zijn kort geleden ingesteld ten gevolge van de veranderingen die de overheid wil realiseren. Er moet meer gebruik worden gemaakt van vrijwilligers en er moeten dus ook meer taken opgepakt worden door vrijwilligers. Door vrijwilligers hierin systematisch op te leiden, zullen zij alvast klaargestoomd zijn voor de toekomst waarin zij meer ondersteuning moeten bieden in zorgtaken. Het bieden van deze informatieve trainingen en cursussen kunnen een effectieve strategie zijn om vrijwilligers te binden aan de organisatie. Het biedt vrijwilligers namelijk de kans om zichzelf te ontwikkelen en beter te worden in het werk wat ze doen. Aangezien deze mogelijkheden door de organisatie aangeboden wordt, zullen de vrijwilligers zich aan de organisatie gebonden voelen. Naast de informatieve trainingen en cursussen, wordt ook aandacht besteed aan het doen van de wat 'lossere' cursussen, zoals een workshop cupcakes bakken, haken, tuinieren en omgaan met computers en tablets. Naast dat vrijwilligers zich dus kunnen ontwikkelen in inhoudelijke zaken, krijgen zij ook de mogelijkheid om te ontspannen middels amusement. De effectiviteit van de bindingsstrategie kan met toevoeging van deze meer ontspannen cursussen vergroot worden.

Een vierde strategie waar de onderzochte organisaties nog erg mee bezig zijn, is de communicatie van en naar de vrijwilligers. Allereerst de communicatie van vrijwilligers. Bij de meerderheid van de organisaties krijgen vrijwilligers meer de ruimte om hun inbreng en mening te geven aan de dagelijkse gang van zaken. Bij de

een worden er vergaderingen en bijeenkomsten georganiseerd, en bij de ander kan de vrijwilliger simpelweg binnenlopen bij de coördinator. Mocht er een probleem zijn dat niet besproken kan worden met de coördinator, dan kunnen ze naar hun vertrouwenspersoon, een brief schrijven of anders een officiële klacht indienen via de klachtenprocedure. In vergelijking tot de vrijwilliger van een aantal jaren geleden, zijn de vrijwilligers van nu mondiger. De mentaliteitsverandering die eerder beschreven is, wordt ook opgemerkt in de inbreng die vrijwilligers willen geven: *'Vrijwilligers zijn mondig hoor! En zeker degenen die nu komen. Die laten zich niet alles zeggen. Ik vind altijd dat je moet luisteren, want mensen zeggen niet voor niets de dingen die ze zeggen. Als meerdere mensen wat zeggen dan zul je daar echt wel wat mee moeten doen'* (Respondent 4). Voorgaande quote laat tevens zien hoe de organisaties van tegenwoordig omgaan met deze mentaliteitsverandering. Zij beseffen zich dat we vandaag de dag leven in een samenleving waarin mensen hun stem willen laten horen en waarin ze willen meebeslissen. Als organisatie doe je er verstandig aan daarin mee te gaan, zowel met betrekking tot vaste medewerkers als vrijwilligers, omdat anders de kans bestaat dat zij de organisatie zullen verlaten. De onderzochte organisaties geven aan dat zij proberen te luisteren naar de inbreng van vrijwilligers en waar mogelijk zaken proberen te verbeteren. Alles om de vrijwilligers het gevoel te geven dat zij serieus genomen worden en alles met als doel de vrijwilliger voor langere tijd aan de organisatie te binden. De strategie om het communicatieproces van de vrijwilligers aan te passen aan de mentaliteitsverandering wordt dan ook als een effectieve bindingsstrategie gezien. Echter wordt relatief vaak opgemerkt dat de communicatie naar vrijwilligers nog wat te wensen over laat. Meerdere organisaties hebben aangegeven dat zij vaker te horen krijgen dat vrijwilligers niet tevreden zijn met het communicatieproces naar vrijwilligers. Het wordt door een aantal organisaties als erg lastig ervaren hoe de groep vrijwilligers bereikt kan worden. Er wordt geprobeerd vrijwilligers op de hoogte te houden van veranderingen en ontwikkelingen door middel van digitale nieuwsbrieven en sociale media, maar vaak zijn er dan weer andere manieren waarop vrijwilligers op de hoogte gehouden willen worden zoals meer face-to-face contact. Een van de respondenten geeft hierop een kritische opmerking, namelijk: *'Vrijwilligers zijn bij ons ook gewoon.. we hebben een organisatie en vrijwilligers doen een deel van de uitvoering en zij worden ook gevraagd om mee te denken, maar soms zijn besluiten nu eenmaal genomen. En wij geven de kaders aan. Je bent natuurlijk constant aan het communiceren. En nou.. dat*

is wel eens dat ze zeggen van we vinden het te weinig of te laat' (Respondent 9). Tot op zekere hoogte wordt dus geprobeerd te communiceren naar vrijwilligers en hen te betrekken bij de dagelijkse gang van zaken, maar het is nog zoeken naar een vorm waarin aan de ene kant de organisatie op een efficiënte manier de gehele groep vrijwilligers kan bereiken en aan de andere kant de vrijwilligers tevreden zijn en zich zowel digitaal als fysiek voldoende op de hoogte gesteld voelen. Hoewel het communicatieproces naar de vrijwilligers nog niet geheel geoptimaliseerd is, heeft dit schijnbaar nauwelijks effect op de binding van vrijwilligers. Sommige vrijwilligers zijn dan wel kritisch op het proces, maar dit doet hen de organisatie niet verlaten. De effectiviteit van deze bindingsstrategie wordt dan ook minder beoordeeld dan de andere strategieën.

Een laatste strategie om vrijwilligers te binden aan de organisatie is binding door middel van merk en reputatie van de organisatie. Een van de onderzochte organisaties geeft aan dat deze strategie een effectieve vorm van binding kan betekenen. Wanneer een organisatie namelijk actief bezig is met hoe zij het beste naar buiten kan treden, zou zij naamsbekendheid en een positieve associatie met de merknaam kunnen genereren. Bij de organisatie uit dit onderzoek is daar echter geen sprake van. Zij is niet actief bezig met het vestigen van een positief merk en een positieve reputatie, omdat zij van oudsher bekend staat om haar goede reputatie en daar tot op heden de vruchten van plukt. Hun ervaring leert dat de vrijwilligers van de organisatie trots zijn om er bij te horen en daardoor voor langere tijd aan de organisatie verbonden willen blijven.

4.4.3 – Innovatieve binding.

Een eerste innovatief idee om de bindingsstrategie van een organisatie te verbeteren is door een online scholingsaanbod, of ook wel e-learning, te ontwikkelen. Bij een van de onderzochte organisaties zijn ze bezig met het opstellen van een programma waar face-to-face, maar ook digitale trainingen aangeboden worden. De organisatie tracht op deze manier mee te gaan met veranderingen in de samenleving zoals digitalisering en mentaliteitsverandering. Door trainingen online aan te bieden, kunnen de vrijwilligers zelf bepalen hoe, waar en wanneer zij de training volgen. Op deze manier is geprobeerd in te spelen op het drukke leven van de vrijwilligers van tegenwoordig. Door de flexibiliteit die hierdoor geboden wordt, kan het voor vrijwilligers een strategie van binding betekenen. De onderzochte organisatie acht de kans groot dat

vrijwilligers de organisaties waar zij een gevoel krijgen van mogelijkheden tot ontwikkeling, eigen verantwoordelijkheid en het indelen van de eigen tijd meer zullen waarderen, dan de organisaties waar dit niet het geval is. De verwachting van de organisatie is dat het aanbieden van een online scholingsaanbod zal bijdragen aan de binding. Een andere organisatie gaat nog net een stapje verder en is bezig met het ontwikkelen van een digitaal netwerk aan e-learning. Niet alleen vrijwilligers van de eigen organisatie, maar ook vrijwilligers van andere organisaties kunnen zich aanmelden voor de scholingsprogramma's. Zo ontstaat er een uitwisselingsprogramma van trainingen en cursussen die door vrijwilligers van alle aangesloten organisaties gevolgd kunnen worden. Ook hier wordt door de organisatie verwacht dat de flexibiliteit die geboden wordt door de organisatie positief zal werken op de binding van de vrijwilliger. Beide strategieën worden door de twee organisaties dan ook als een effectieve toevoeging op de bindingsstrategie training en opleiding gezien.

Een volgende innovatie betreft de ontwikkeling van een digitaal platform voor vrijwilligers. Naast dat een organisatie internet en intranet heeft, zou het ook een extranet moeten aanbieden. Dit net is ontwikkeld voor alle vrijwilligers binnen de organisatie. Op basis van de activiteiten die de vrijwilligers binnen de organisatie doen, zullen zij aangepaste informatie verkrijgen op hun extranet. Naast de informatieve functie, zou het mogelijk ook voor een verbetering in de communicatie naar de vrijwilligers kunnen zorgen. Wanneer er nieuws gedeeld moet worden, kunnen alle vrijwilligers gemakkelijk via het extranet bereikt worden. Wat een ideale situatie zou zijn, is dat vrijwilligers via dat extranet ook onderling zouden kunnen communiceren, zodat cohesie ontstaat tussen de vrijwilligers. De verwachting van de organisatie is dat de verbetering in de bindingsstrategie communicatie en een onderlinge cohesie tussen de collega's kan zorgen voor een sterkere binding aan de organisatie. Of deze toevoeging op de strategie effectief is, zal later moeten blijken. Het digitale platform is namelijk nog niet volledig geïmplementeerd.

Een laatste idee wat verandering in het huidige proces van binding, maar ook in het proces van recruitment, kan bewerkstelligen is professionalisering. Met het begrip professionalisering wordt bedoeld dat organisaties systematischer en efficiënter te werk zouden moeten gaan. Het voorbeeld wat een organisatie hierbij geeft is dat er geprofessionaliseerd zou kunnen worden in de deskundigheidsbevordering. Binnen die organisatie wordt genoemd dat zij hun aanbod van training en opleiding systematischer moeten inplannen, waardoor het aanbod efficiënter georganiseerd zou

kunnen worden. Niet alleen werkt dit voor de organisatie zelf overzichtelijker, maar straalt dit ook een bepaalde vakkundigheid uit naar de vrijwilligers. Dit zou kunnen leiden tot meer positieve associaties met de organisatie, wat leidt tot meer trots er bij te horen, wat weer kan leiden tot een sterkere binding aan de organisatie. Naast dit voorbeeld zijn er ook andere voorbeelden van professionalisering genoemd, zoals het ontwikkelen van functieomschrijving. Uit de resultaten blijkt namelijk dat veel van de organisaties hier tot op heden nog niet voldoende gebruik van maken. In de functieomschrijving dient niet alleen vermeld te worden wat een bepaalde functie of taak inhoudt, maar dienen ook wensen en verwachtingen geuit te worden. Door al bij het begin van het gehele proces duidelijk te vermelden wat er van de vrijwilliger verwacht wordt en wat de vrijwilliger van de organisatie mag verwachten, kunnen kwalitatief goede matches gemaakt worden en zou bijvoorbeeld de duur van het intakegesprek verkort kunnen worden. De wederzijdse wensen en verwachtingen zijn immers al op elkaar afgestemd. Niet alleen heeft dit een positieve invloed op de efficiëntie van het proces, maar ook op de effectiviteit. Bij overeenstemming in de wensen en verwachtingen, is de kans namelijk groter dat een vrijwilliger zich gepast voelt bij het werk en de organisatie, waardoor de kans op een meer langdurige werkrelatie groter is. Tot slot is het organiseren van vrijwilligertevredenheidsonderzoeken ook een vorm van professionalisering. Een aantal organisaties geven aan enquêtes te houden om de tevredenheid van vrijwilligers te meten. Ook worden natuurlijk verbeterpunten en kritiekpunten gemeten, waar een organisatie vervolgens actief op zou kunnen inspelen. Naast dat de organisatie hiermee vakkundigheid uitstraalt, hebben vrijwilligers ook het gevoel dat er naar hen geluisterd wordt. Het houden van deze onderzoeken wordt door de onderzochte organisaties dan ook als een effectieve toevoeging gezien aan de bindingsstrategie communicatie.

Conclusie en discussie

In dit hoofdstuk zal antwoord gegeven worden op de hoofdvraag van dit onderzoek. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt: *“Welke recruitment- en bindingstrategieën met betrekking tot vrijwilligers worden volgens medewerkers in (groten)deels extramurale ouderenzorgorganisaties gehanteerd en welke strategieën worden als effectief beschouwd om in te spelen op de toenemende behoefte aan vrijwilligers?”*. Voordat antwoord gegeven zal worden op de vraag, zal eerst kort aandacht besteed worden aan hoe in de praktijk omgegaan wordt met vrijwilligers en het bijbehorende beleid. Daarna zal de beantwoording van de hoofdvraag aan bod komen, waarin recruitment en bindingsstrategieën en hun effectiviteit besproken wordt. Paragraaf 5.2 zal ruimte bieden voor een discussie, waarin theoretische en praktische implicaties van het onderzoek besproken zullen worden. Ook zal in de paragraaf ingegaan worden op een reflectie op het onderzoek en de onderzoeker.

5.1 – Conclusie.

De conclusie van dit onderzoek is opgedeeld in drie subparagrafen. Ten eerste zal aandacht besteed worden aan de strategie van de organisaties met betrekking tot vrijwilligers en hoe deze strategie van invloed is op hun vrijwilligersbeleid. Vervolgens zijn in de subparagrafen 5.1.2 en 5.1.3 recruitment- en bindingsstrategieën uiteengezet om zo een antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag. In subparagraaf 5.1.2 zal aan de hand van de resultaten uit het onderzoek bekeken worden welke recruitment strategieën in de praktijk gebruikt worden en welke strategieën nu als effectief beoordeeld worden. De resultaten van het onderzoek zullen worden geïntegreerd met bestaande theorieën over het onderwerp om te kijken in hoeverre de praktijk en theorie overeenkomen. Vervolgens zal in subparagraaf 5.1.3 ditzelfde proces doorlopen worden voor de bindingsstrategieën.

5.1.1 – Vrijwilligers en beleid.

Hoewel veel organisaties nog niet duidelijk voor ogen hebben wat er vanaf januari 2015 precies gaat veranderen, zijn zij zich wel alvast aan het voorbereiden op hetgeen zij verwachten. Hun verwachting is een toenemende vraag naar vrijwilligers, omdat

zorgtaken overgeheveld gaan worden naar de gemeenten waardoor de verschuiving van intra- naar extramurale ouderenzorg en het beogen van een meer betrokken samenleving bewerkstelligd zullen gaan worden. Ook wordt door de onderzochte organisaties verwacht dat de extramurale taken opgepakt zullen moeten worden door goedkope krachten en ook een meer betrokken samenleving kan naar verwachting alleen gerealiseerd worden wanneer meer mensen zich op vrijwillige basis aanmelden om te werken. Om in te spelen op deze verwachte toenemende vraag naar vrijwilligers zijn organisaties bezig een strategie te ontwikkelen.

Naar aanleiding van het onderzoek kan gesteld worden dat de strategie van de onderzochte organisaties betrekking heeft op een externe en interne context. Allereerst de externe context. Organisaties moeten aan de ene kant rekening houden met competitieve mechanismen, zoals kostenbesparing en efficiëntie, maar aan de andere kant met institutionele mechanismen, zoals aandacht voor kwaliteit en maatschappelijke belangen (Paauwe, 2004). Door organisaties wordt op deze externe context ingespeeld door meer te focussen op het aantrekken van vrijwilligers. Met de inzet van vrijwilligers moet een kostenbesparing gepaard gaan, zal efficiënter gewerkt gaan worden, maar zal ook voldoende aandacht besteed moeten worden aan de kwaliteit van de zorg. Ten tweede de interne context, waar de geschiedenis, de cultuur, het eigenaarschap, de technologie en het personeelsbestand van de organisatie onder vallen (Boselie, 2010). Een voorbeeld is de invloed die de aanwas van vrijwilligers heeft op de organisatiecultuur. Doordat organisaties meer en meer afhankelijk zullen worden van de inzet van vrijwilligers, moeten zij hen tevreden zien te houden. Organisaties doen dit door meer mee te gaan in hun wensen en verwachtingen. Naast invloed op de organisatiecultuur heeft de inzet van vrijwilligers ook invloed op het personeelsbestand. Waar in de toekomst namelijk meer gedaan zal moeten worden door vrijwilligers, zullen professionals steeds op minder taken ingezet kunnen worden. De manier waarop organisaties hiermee omgaan laat hun flexibele instelling zien. Sommige onderzochte organisaties zijn nu al bezig met het geven van voorlichtingen aan professionals om hen te laten zien wat de toegevoegde waarde is van vrijwilligers. Deze voorlichtingen zijn bedoeld om te benadrukken dat zorgtaken nog steeds zo veel mogelijk bedoeld zijn voor professionals en vrijwilligers hierin steeds meer ondersteuning zullen bieden.

Om de grotere aanwas van vrijwilligers in goede banen te leiden hebben de meeste onderzochte organisaties vrijwilligersbeleid, wat door de jaren heen steeds

meer op zichzelf is komen te staan. Er kan gesteld worden dat het vrijwilligersbeleid aangepast wordt aan de veranderingen in de maatschappij. Zo is het huidige vrijwilligersbeleid van organisaties in hoge mate ingebed in de strategie om vrijwilligers aan te trekken om de verwachte verschuiving van intra- naar extramurale zorg en het beogen van een meer betrokken samenleving te kunnen realiseren. Hiermee wordt de kostenbesparing en het behoud van kwaliteit nagestreefd, welke beide onderdeel zijn van de externe context die door Paauwe in 2004 beschreven wordt. Wanneer een organisatie haar strategie bijvoorbeeld richt op de externe context is deze keuze ook van invloed op het vrijwilligersbeleid van de organisatie. Hiermee is de verwachting die in hoofdstuk 3 uitgesproken is bevestigd. Daarnaast kan geconstateerd worden dat de strategie die organisaties voeren doorwerkt in HR management met betrekking tot vrijwilligers. Zoals eerder is gezegd, is het beleid met betrekking tot vrijwilligers steeds meer op zichzelf komen te staan en worden bijvoorbeeld HR instrumenten als jaarevaluaties, beoordelingsgesprekken en functioneringsgesprekken onderdeel van het beleid. Welke ontwikkelingen de HR praktijken hebben doorgemaakt met betrekking tot het recruitment en binding van vrijwilligers, is te lezen in de volgende subparagrafen.

5.1.2 – Recruitment strategieën.

In de praktijk heeft de werving van vrijwilligers een ontwikkeling doorgemaakt. Waar organisaties de potentiële vrijwilligers eerder met papieren media probeerden te bereiken, wordt door modernisering en digitalisering steeds vaker digitale media ingezet. Uit de resultaten blijkt dat de papieren media vooral 65+'ers bereikten die na hun werkzame leven graag nog wat wilden betekenen voor de maatschappij. Organisaties geven aan dat in vergelijking tot vroeger de nieuwe generatie vrijwilligers een geheel andere samenstelling heeft en dat met deze groep op een andere manier gecommuniceerd dient te worden. De literatuur van het Civiq uit 2005 komt hiermee overeen en stelt dat naast de gebruikelijke doelgroepen ook andere potentiële doelgroepen aangesproken dienen te worden, waarmee de strategie van de organisatie uitgebreid kan worden. Er kan gesteld worden dat bijvoorbeeld yuppen, hoog opgeleide mensen en uitkeringsgerechtigden zich vaker inzetten als vrijwilliger. Ook zijn er steeds meer mensen door de economische crisis hun baan kwijt geraakt zijn en door middel van vrijwilligerswerk toch nog iets om handen hopen te hebben.

Naast de veranderende samenstelling, veranderen ook de motieven en de mentaliteit van de vrijwilligers (NOV, 2002). De nieuwe generatie vrijwilligers is bewuster aan het zoeken naar vrijwilligerswerk wat bij hen past en weet meer wat ze wil. De generatie is daarnaast mondiger en niet bang haar wensen en verwachtingen naar de organisatie uit te spreken. Door middel van digitale media proberen de meer geprofessionaliseerde organisaties deze nieuwe generatie aan te spreken. Via websites van vrijwilligerscentrales en eigen websites worden vacatures geplaatst, maar ook bieden sociale media een platform voor het plaatsen van vacatures. Aangezien door middel van digitale media een grotere doelgroep aangesproken kan worden en digitale media tevens een kostenbesparing kan betekenen, wordt de strategie door de onderzochte organisaties als een bruikbare toevoeging ervaren op de huidige recruitment strategie. Echter moet hierbij wel het onderscheid gemaakt worden tussen de meer en minder geprofessionaliseerde organisaties. De verwachting die hierover in hoofdstuk 2 is uitgesproken, namelijk dat organisaties inmiddels meer moderne manieren van werven zijn gaan aanspreken, is hierbij deels bevestigd. Voor de meer geprofessionaliseerde organisaties geldt namelijk dat zij meegaan in het digitale tijdperk, maar voor de minder geprofessionaliseerde organisaties geldt dat het inzetten van grootschalige strategieën weinig effectief is. Bij deze minder geprofessionaliseerde organisaties staat kleinschaligheid en een ‘ons kent ons’ cultuur centraal.

Hoewel de strategie van werven via het internet door de meer geprofessionaliseerde organisaties als effectief beschouwd wordt, is er één strategie die door alle onderzochte organisaties als beste beoordeeld wordt, namelijk mond tot mond reclame. Doordat organisaties weinig tijd en geld hoeven te investeren in mond tot mond reclame, wordt de strategie als effectief beoordeeld. Hiermee kan de verwachting, welke uitgesproken is in hoofdstuk 2, bevestigd worden. De reden dat de strategie als zeer effectief beschouwd wordt ligt in het gegeven dat de eigen vrijwilligers gezien worden als de best mogelijke ambassadeurs. Alleen zij weten over te brengen wat hen beweegt vrijwilligerswerk te doen en alleen zij hebben ervaring met de gang van zaken binnen een dergelijke organisatie. Daarbij wordt door de organisaties ervaren dat wanneer vrijwilligers binnen hun eigen sociale netwerk zoeken naar nieuwe vrijwilligers en zij deze aandragen, dit bevorderlijk is voor de mate van hechtheid van het netwerk binnen de organisatie. De ‘Selective Mobilisation Theory’ van Bekkers uit 2005, welke inhoudt dat vrijwilligers geworven worden via

het sociale netwerk van de huidige vrijwilligers, komt hiermee overeen. Wat echter in de praktijk wel als mogelijke innovatie geopperd wordt, is dat organisaties in de toekomst zelf ‘de boer op’ zullen moeten gaan om potentiële vrijwilligers aan te spreken. Deze directe vorm van werven zou volgens één van onderzochte organisaties een idee zijn om met de verwachte veranderingen mee te gaan. Door deze organisatie wordt de strategie, net zoals de mond tot mond reclame strategie, als zeer effectief beoordeeld. Echter kan de efficiëntie van de strategie betwijfeld worden, omdat het fysiek langs de deuren gaan veel tijd en daarmee veel geld kan kosten.

Een laatste strategie om vrijwilligers te werven is gebaseerd op de ‘Resources Theory’ van Bekkers uit 2005. De theorie stelt dat individuen met een hoge mate aan financieel, menselijk én sociaal kapitaal een grotere kans hebben op het doen van vrijwilligerswerk (Bekkers, 2005). In hoofdstuk 2 is de verwachting uitgesproken dat organisaties in zekere zin wel degelijk bezig zijn met het werven van vrijwilligers in groepen waar bronnen in hogere of lagere mate aanwezig zijn, maar zij hun werving daar niet op baseren. Deze vorm van werven is namelijk zeer specifiek gericht, waarmee het doel om in korte tijd zo veel mogelijk vrijwilligers te werven niet gerealiseerd kan worden. Daarom zou de strategie beoordeeld kunnen worden als niet efficiënt en niet effectief. Wat echter opvalt is dat organisaties in de praktijk hun werving wel richten op doelgroepen met bepaalde bronnen, en wel op mensen die juist weinig bronnen hebben. Voornoemde verwachting moet dus weerlegd worden. Ten eerste omdat in de praktijk dus blijkbaar geen negatieve effecten ondervonden worden van het feit dat de werving specifiek gericht is en daarom niet efficiënt zou zijn. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat de manier van werven in de praktijk misschien niet als efficiënt, maar wel als effectief beoordeeld wordt. Juist omdat de specifieke doelgroep op een specifieke manier aangesproken wordt, kan dit de reden zijn dat zij toch persoonlijk gestimuleerd worden om vrijwilligerswerk te doen. Ten tweede moet de verwachting weerlegd worden, omdat de theorie van Bekkers uit 2005 niet langer bruikbaar blijkt. Uit de praktijk blijkt namelijk dat wanneer de organisatie haar werving richt op een doelgroep met slechts één van de bronnen, bijvoorbeeld de doelgroep uitkeringsgerechtigden met een hoge mate aan de bron tijd, de doelgroep ook een verhoogde kans heeft op het daadwerkelijk doen van vrijwilligerswerk. De niet-wetenschappelijke literatuur van het Civiq uit 2005 komt hiermee overeen en stelt dat juist ook mensen met een lage mate aan bronnen benaderd moeten worden in het

doen van vrijwilligerswerk, omdat het een effectieve toevoeging op de recruitment strategie van een organisatie kan betekenen (Civiq, 2005).

Na het werven van vrijwilligers is het de taak van organisaties de juiste vrijwilliger voor de juiste taak op de juiste plek in de organisatie te selecteren. Bij de uitgebreide selectieprocedure wordt al tijdens de eerste fase onder andere aandacht besteed aan de motivatie. Dit omdat het hebben van een aansluitende motivatie als onderdeel gezien kan worden van een recruitment strategie van een organisatie (Clary et al., 1998). De grootste groep vrijwilligers participeert in vrijwilligerswerk, omdat zij vanuit intrinsieke motivatie iets willen betekenen voor de maatschappij. Zij hopen met hun inzet iets goeds te bewerkstelligen. Hoewel deze motivatie tot op heden nog steeds het meest voorkomt, leert dit onderzoek dat de motivatie ‘tijdsinvulling’ ook steeds vaker genoemd wordt. Een groeiende groep werklozen meldt zich aan voor vrijwilligerswerk, omdat zij iets om handen wil hebben en de overvloed aan tijd die ze heeft in wil vullen. Ook is na de uitzending van het programma Geer en Goor in het najaar van 2013 een piek ervaren in het aantal mensen dat zich heeft aangemeld om simpelweg iets leuks te ondernemen met een oudere. Er kan worden aangenomen dat hun motivatie niet voortkomt uit altruïsme, maar dat zij vrijwilligerswerk doen omdat zij daarmee wellicht het gevoel krijgen belangrijk te zijn. Het motief ‘eigenwaarde’ sluit hierbij het meest aan, welke omschreven wordt in het instrument met de zes primaire motieven van Clary et al. uit 1998. Vrijwilligers met de motieven ‘tijdsinvulling’ en ‘eigenwaarde’ worden door organisaties met open armen ontvangen, maar daarbij wordt wel gerealiseerd dat dit de mensen zijn die het snelst de organisatie weer zullen verlaten. Door de organisaties wordt opgemerkt dat mensen met een intrinsieke motivatie zich vaak het meest kunnen vinden in het werk en daardoor langer actief blijven als vrijwilliger. Door organisaties wordt dan ook de voorkeur gegeven aan vrijwilligers die vanuit een intrinsieke motivatie het werk willen doen. Niet alleen omdat de kans groter is dat zij voor een langere tijd zullen blijven, maar ook omdat zij beter aansluiten bij de waarden van de organisatie. De verwachting die hierover in hoofdstuk 2 is uitgesproken, namelijk dat organisaties proberen uit te dragen wat hun kernwaarden zijn om zo vrijwilligers aan te trekken die bij de organisatie passen, is dus bevestigd. Wel moet de verwachting genuanceerd worden met het gegeven dat organisaties dan misschien wel de voorkeur geven aan vrijwilligers met altruïstische motieven, maar zij ook zeker open staan voor vrijwilligers met andere motieven. Het valt op dat het ‘Social Process Model of

Recruitment' van Nickson et al. uit 2008 niet met de praktijk overeen komt. Het model stelt dat organisaties hun gehele recruitment strategie moeten afstemmen op overeenstemming tussen de waarden van de organisatie en de waarden van de vrijwilligers (Nickson et al., 2008). Alleen op deze manier kan volgens het model wederzijdse selectie plaatsvinden en alleen op deze manier komen de organisaties en vrijwilligers samen die dezelfde waarden willen uitdragen. Uit de praktijk blijkt echter dat het selecteren van vrijwilligers met een aansluitende motivatie slechts een onderdeel is van de gehele recruitment strategie. Ook blijkt uit de praktijk dat de strategie die door Bekkers in 2002 genoemd is anders wordt ervaren. Bekkers stelt namelijk in zijn onderzoek uit 2002 dat organisaties in de omgeving waar vrijwilligers geworven gaan worden, moeten meten welke doelgroepen er zich in de omgeving bevinden en welk motief bij welke doelgroep het meest aanwezig is. Vervolgens zou een organisatie haar strategie moeten aanpassen op deze (veranderende) motieven van de vrijwilligers (Bekkers, 2002). Ook hier blijkt uit de praktijk dat organisaties de veranderende motieven en mentaliteit zeker ervaren en daar in zekere zin op inspelen, maar dat zij niet hun gehele recruitment strategie hierop baseren.

Naast overeenstemming in motivaties, wordt in de eerste fase van de selectieprocedure ook overeenstemming gezocht in wederzijdse wensen en verwachtingen. Naar aanleiding van deze uitkomsten wordt gekeken wat een organisatie voor de vrijwilliger kan betekenen en wat de vrijwilliger voor de organisatie kan betekenen. De verschuiving van de 5-jarige beschikbaarheidseis naar een flexibele beschikbaarheid van de vrijwilligers is één van de voorbeelden waarin organisaties zich aanpassen aan de wensen en verwachtingen van de nieuwe generatie vrijwilligers. Tot slot wordt door organisaties de achtergrond van de vrijwilligers geverifieerd, zoals opleiding en werkervaring. Het vervolg van de selectieprocedure bestaat uit de bedenktijd, de proeftijd, de evaluatie en de controle. De procedure als geheel wordt door organisaties als zeer effectief gezien, omdat gedurende het proces het kaf op een zo efficiënt mogelijke manier van het koren gescheiden wordt. Een laatste aanvulling welke gedaan kan worden naar aanleiding van resultaten uit de praktijk, is dat de onderzochte organisaties zelf aan het meedenken zijn over hoe de recruitment strategie effectiever en waar mogelijk efficiënter gemaakt kan worden. De digitale marktplaats en de digitale hobbybank zijn hier voorbeelden van. Met behulp van deze initiatieven zouden vraag en aanbod makkelijker bij elkaar kunnen komen, waardoor sneller, betere matches gemaakt kunnen worden.

De nieuwe generatie vrijwilligers, voornamelijk bestaande uit werklozen, uitkeringsgerechtigden, yuppen en hoog opgeleiden, hebben zo hun eigen motieven om vrijwilligerswerk te willen doen en hopen hetgeen zij zoeken terug te vinden in een organisatie. Hoewel het motief ‘waarden’ en het motief ‘altruïsme’ tot op heden nog steeds veel voorkomt, kan een toename van mensen met het motief ‘tijdsinvulling’ en ‘eigenwaarde’ opgemerkt worden. Van de organisatie wordt gevraagd mee te gaan met de veranderingen en hun recruitment hierop aan te passen. Uit dit onderzoek komt naar voren dat organisaties zich waarlijk beseffen dat zij door veranderingen in de maatschappij hun beleid met betrekking tot vrijwilligers moeten aanpassen. De organisaties zijn immers afhankelijk van vrijwilligers om bestand te zijn tegen een toekomst waarin door bezuinigingen en hervormingen meer taken opgepakt zullen moeten gaan worden door vrijwilligers. Echter kan uit dit onderzoek geconstateerd worden dat niet de gehele recruitment strategie van een organisatie aangepast hoeft te worden naar de veranderende motieven van de nieuwe vrijwilligers, wat het ‘Social Process Model of Recruitment’ van Nickson et al. uit 2008 doet tegenspreken. Wat ook uit dit onderzoek geconstateerd kan worden is dat de ‘Resources Theory’ van Bekkers uit 2005 weerlegd moet worden. Het blijkt namelijk dat organisaties in de praktijk hun werving wel richten op doelgroepen met bepaalde bronnen, en wel op mensen die juist weinig bronnen hebben zoals bijvoorbeeld uitkeringsgerechtigden. Het feit dat deze strategie van werven op een specifieke doelgroep gericht is, maakt het voor organisaties juist een effectieve strategie. Daarnaast blijkt tevens dat niet alleen mensen met financiële, menselijke én sociale bronnen een grotere kans hebben op het doen van vrijwilligerswerk, maar dat ook mensen met slechts één van de bronnen sneller vrijwilligerswerk doen. Deze bevinding is in lijn met de niet-wetenschappelijke literatuur van het Civiq uit 2005. Een andere interessante bevinding is dat er een verschil opgemerkt kan worden tussen de strategie van de meer en minder geprofessionaliseerde organisaties. Waar de meer geprofessionaliseerde organisaties meegaan met de modernisering en digitalisering en in hun recruitment strategie meer moderne vormen van werving en selectie proberen aan te spreken, blijven de minder geprofessionaliseerde organisaties gefocust op kleinschaligheid en een ‘ons kent ons’ cultuur. Echter kan wel geconcludeerd worden dat bij alle organisaties in de praktijk naar voren komt dat de mond tot mond strategie tot op heden als zeer effectief beschouwd wordt en dat bij de verder uitgebreide selectieprocedure wederzijdse afstemming en maatwerk geleverd dient te worden.

5.1.3 – Bindingsstrategieën.

Door veranderingen in de Nederlandse maatschappij, zijn organisaties steeds meer afhankelijk geworden van vrijwilligers. De verwachting is dat deze afhankelijkheid in de toekomst alleen maar zal toenemen. De afhankelijkheid van de organisaties maakt dat zij zijn gaan professionaliseren en meer aandacht zijn gaan besteden aan het behoud van de vrijwilligers. Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat dit op een materiële of immateriële manier gerealiseerd kan worden, maar dat een combinatie van strategieën zal leiden tot de meest effectieve bindingsstrategie. De materiële bindingsstrategie heeft betrekking op randvoorwaarden, waaronder zowel het aangaan van een vrijwilligersovereenkomst als het bieden van vergoedingen en verzekeringen vallen (Vilans & Verwey-Jonker Instituut, 2008). De professionalisering van organisaties is terug te vinden in deze randvoorwaarden, waarmee de verwachting uit hoofdstuk 2 bevestigd kan worden. Uit de praktijk blijkt namelijk dat nagenoeg alle onderzochte organisaties een overeenkomst aanbieden. Het aangaan van dit wederzijdse commitment biedt organisaties zekerheid dat zij kunnen rekenen op de vrijwilligers en daarmee voorbereid zijn op een toegenomen vraag aan vrijwilligers in de toekomst. Deze zekerheid maakt het aanbieden van een overeenkomst tot een zeer effectieve bindingsstrategie. Echter is het niet alleen belangrijk te kijken naar wat een overeenkomst aan voordelen biedt voor organisaties, maar moet er ook gekeken worden vanuit het perspectief van vrijwilligers. Aan hun wensen en verwachtingen wordt voldaan door hen zekerheid te bieden middels een overeenkomst, maar ook door hen te verzekeren van werk en hen vergoedingen en tegemoetkomingen te bieden.

Betrokkenheid wordt gezien als het kernelement om vrijwilligers te binden aan de organisatie. Door organisaties wordt het belangrijk gevonden te werken met betrokken vrijwilligers, omdat zij beter werk leveren en langer gebonden blijven aan de organisatie. Deze vorm van betrokkenheid wordt door Meyer en Allen affectieve betrokkenheid genoemd (Meyer & Allen, 1991). Om deze betrokken vrijwilligers te verkrijgen is het allereerst belangrijk te zoeken naar overeenstemming in normen en waarden, waar al vanaf het eerste contact rekening mee gehouden moet worden (Caldwell et al., 1990). Door bijvoorbeeld de waarden van de organisatie en de kern van het werk expliciet te vermelden tijdens de werving, is de kans groter dat overeenstemming gevonden zal worden tussen de organisatie en de vrijwilliger. Hiermee is de kans groter dat de vrijwilligers zich gepast en zich daarmee betrokken voelen bij de organisatie, wat weer kan leiden tot een grotere kans op een langdurige

werkrelatie (Caldwell et al., 1990). Wat opvalt is dat binnen deze vorm van betrokkenheid enkele eerder genoemde motieven te herkennen zijn. Zo lijkt het er op dat het ‘waarden’ motief van Clary et al. uit 1998 en het ‘altruïsme’ motief van Tschirhart et al. uit 2001 onderdeel uitmaken van de affectieve betrokkenheid van vrijwilligers. Echter blijkt uit de praktijk dat tegenwoordig ook andere motieven genoemd worden in het doen van vrijwilligerswerk. Zo is er een toename te zien in mensen die hun overige tijd willen vullen met het doen van iets nuttigs, wat onder het motief ‘tijdinvulling’ valt. Ook wordt door organisaties een stijging waargenomen in mensen die ‘gewoon’ iets leuks willen ondernemen met ouderen en dat vooral doen om zichzelf daardoor beter te kunnen voelen, welke gecategoriseerd is onder het motief ‘eigenwaarde’.

Zoals eerder genoemd is de betrokkenheid van vrijwilligers een kernelement, welke dan ook in de volgende vijf immateriële bindingsstrategieën schuilt. Immateriële binding betekent dat organisaties er op gericht zijn vrijwilligers geestelijk, en dus immaterieel, te binden aan de organisatie. De eerste immateriële strategie die zou moeten bijdragen aan de binding is de behandeling van de vrijwilliger. Steeds meer is er aandacht voor de juiste bejegening van vrijwilligers en steeds meer wordt door organisaties ondernomen om hen tevreden te stellen. De organisatie moet aandacht hebben voor de vrijwilligers, moet de vrijwilligers bij het reilen en zeilen van de organisatie betrekken en moet regelmatig stilstaan bij de waardering van de vrijwilligers (Karl et al., 2008). Deze waardering moet niet alleen blijken uit mondelinge genegenheid, maar ook uit meer materiële vormen zoals kerstpakketten en kaartjes en/of bloemen bij verjaardagen of bij ziekte. De effectiviteit van deze strategie wordt door de organisaties als groot ervaren, omdat op het moment dat vrijwilligers zich niet gewaardeerd voelen binnen de organisatie zij gemakkelijk kunnen besluiten over te stappen naar een andere organisatie. Voor organisaties is het dus erg belangrijk goed te zorgen voor de vrijwilligers, zodat zij zich op hun plek voelen en daarmee aan de organisatie gebonden zijn en blijven (Vilans & Verwey-Jonker Instituut, 2008). De tweede immateriële bindingsstrategie is het bieden van begeleiding en ondersteuning. Iedere vrijwilliger hoort een vaste contactpersoon te hebben waarmee hij of zij zakelijke, maar ook persoonlijke kwesties kan bespreken. Deze contactpersonen, welke in dit onderzoek hoofdzakelijk vrijwilligerscoördinatoren genoemd worden, dienen de vrijwilliger te begeleiden in de werkzaamheden en te ondersteunen bij leuke en lastige situaties. Ook kunnen vrijwilligers bij de coördinatoren terecht wanneer zij

behoefte hebben aan meer uitdaging en ontwikkeling. Deze uitdaging en ontwikkeling kan gevonden worden in meer verantwoordelijkheden, maar ook in training en opleiding. Een derde immateriële bindingsstrategie is dan ook de mogelijkheid tot training en opleiding, welke door alle organisaties in dit onderzoek in meer of mindere mate wordt aangeboden. De artikelen van Drucker uit 1989 en Meyer en Smith uit 2000 komen hiermee overeen en stellen dat onder andere vooruitgang, verantwoordelijkheid, training en opleiding voorbeelden zijn van wat vrijwilligers verwachten van een organisatie en wat hen aan de organisatie bindt (Drucker, 1989; Meyer & Smith, 2000). Wat niet in de literatuur genoemd wordt maar wat wel uit de praktijk blijkt, is dat een aantal organisaties door middel van hun aanbod aan training en opleiding zelfs proberen mee te gaan met maatschappelijke veranderingen zoals de digitalisering. Een online scholingsaanbod, ofwel e-learning, en een digitaal e-learning netwerk zijn hier voorbeelden van. Door trainingen online aan te bieden, kunnen de vrijwilligers zelf bepalen waar, wanneer en van welke organisatie zij de training volgen. Zo wordt er flexibel ingespeeld op de groeiende behoefte aan ontwikkeling, eigen verantwoordelijkheid en het indelen van de eigen tijd, wat een effectieve strategie van binding kan betekenen. De verwachting wordt bevestigd dat de vrijwilligers van tegenwoordig een meer ontwikkelingsgerichte mentaliteit hebben, welke in hoofdstuk 2 gegeven wordt. De vierde immateriële bindingsstrategie die in dit onderzoek is behandeld, is de communicatie van en naar vrijwilligers. Ook hier geldt dat veranderingen hebben geleid tot ontwikkelingen binnen de organisaties. De vrijwilligers van tegenwoordig willen hun stem laten horen en willen meebeslissen over het doen en laten van de organisatie (Caldwell et al., 1990; Cumming, 1992; Rodgers, 1995; Hiltrop, 1999; NOV, 2002). Dit heeft de meeste organisaties doen besluiten het communicatieproces van vrijwilligers te optimaliseren door hen meer inspraak te geven en te betrekken bij vergaderingen en bijeenkomsten. De strategie om het communicatieproces van vrijwilligers aan te passen aan de mentaliteitsverandering wordt door de onderzochte organisaties dan ook als een effectieve bindingsstrategie gezien. Daarentegen komt uit het onderzoek naar voren dat het communicatieproces naar vrijwilligers nog wat te wensen over laat, wat in overeenstemming is met de verwachting die in hoofdstuk 2 uitgesproken is. Hoewel organisaties de vrijwilligers op de hoogte proberen te houden, ervaren zij wel dat het moeilijk is hen op een juiste manier te bereiken en ervaren zij tevens dat het vinden van een juiste afstemming tussen fysieke- en digitale communicatiemiddelen niet eenvoudig is. Daarom heeft één

van de organisaties uit het onderzoek een innovatief idee bedacht om de communicatie naar vrijwilligers te optimaliseren. Een digitaal platform, of ook wel ‘extranet’ genoemd, zou voor vrijwilligers het platform zijn waarop zij informatie kunnen vinden en op de hoogte gehouden worden van ontwikkelingen. In een ideale situatie zouden de vrijwilligers ook onderling op het extranet kunnen communiceren, waardoor cohesie met de andere vrijwilligers zou kunnen ontstaan. De verbetering van het communicatieproces en de onderlinge cohesie tussen vrijwilligers, zou kunnen bijdragen aan een sterkere binding aan de organisatie. Echter is de effectiviteit van dit initiatief nog niet gebleken. Bovendien blijkt uit het onderzoek dat de tekortkoming in het communicatieproces naar de vrijwilligers weinig effect heeft op de effectiviteit van de bindingsstrategie, waardoor de vraag is ontstaan of het wel nodig is de communicatieprocessen te verbeteren. De vijfde immateriële strategie om vrijwilligers te binden aan de organisatie heeft betrekking op het merk en de reputatie van de organisatie. Wanneer een organisatie actief bezig is met hoe zij het beste naar buiten zou kunnen treden, zou zij naamsbekendheid en een positieve associatie met de merknaam kunnen genereren. Vrijwilligers zijn vervolgens trots om onderdeel te zijn van deze organisatie en willen dan ook langer betrokken blijven (Tyler & Blader, 2000; Haesli & Boxall, 2005; Boezeman & Ellemers, 2008). Uit de praktijk blijkt dat geen van de onderzochte organisaties actief bezig is met hun merk en reputatie. De verwachting uit hoofdstuk 2 dat organisaties meer bezig zijn met hun imago, en dus met hun merk en reputatie, moet hierbij weerlegd worden. Wel geeft één van de organisaties aan dat zij tot op heden de vruchten plukt van een sterke merknaam die lang geleden gevestigd is. Hieruit kan voorzichtig gesteld worden dat een positieve merknaam en reputatie wel degelijk van positieve invloed is op de binding van vrijwilligers.

Opvallend is dat voornoemde strategieën die door organisaties in de praktijk genoemd zijn, allen terug te vinden zijn in het interne marketingmodel van Mitchell en Taylor uit 2004. In dit model is allereerst het waarborgen van positieve ervaringen van de vrijwilligers belangrijk. Ten tweede moeten niet-monetaire gereedschappen aangeboden worden, zoals ontwikkelingsmogelijkheden en trainingen. Een derde aspect is de waardering voor de tijd en moeite die de vrijwilligers doneren aan het doen van vrijwilligerswerk. Tot slot wordt communicatie van en naar de vrijwilligers als bindingsstrategie genoemd (Mitchell & Taylor, 2004).

Het is dus aan de organisaties zich meer en meer te conformeren aan de hogere verwachtingen en wensen van de nieuwe vrijwilligers, omdat organisaties door veranderingen vanuit de overheid nu eenmaal steeds meer aangewezen zijn tot en steeds afhankelijker geworden zijn van vrijwilligers. Door de vrijwilligers tevreden te houden, wordt door organisaties getracht hen voor langere tijd aan de organisatie te binden. Om vrijwilligers te kunnen binden aan de organisatie zijn materiële en immateriële vormen van binding genoemd. Onder materiële binding worden het aanbieden van een overeenkomst en het bieden van materiële voordelen verstaan. Deze strategieën zullen leiden tot wederzijds commitment en zekerheid, wat het effectieve strategieën maakt. Daarnaast zijn vijf immateriële bindingsstrategieën genoemd, waar de betrokkenheid voor elke strategie de basis vormt. Door organisaties in de praktijk wordt ervaren dat de kans dat een vrijwilliger de organisatie verlaat alleen kleiner is wanneer de materiële en immateriële bindingsstrategieën gecombineerd worden, zoals in hoofdstuk 2 verwacht werd. De reden kan gezocht worden in het gegeven dat vrijwilligerswerk in de basis onbetaald werk is, wat betekent dat vrijwilligers hun baten uit niet-monetaire zaken moeten halen. Hetgeen organisaties bieden aan HR praktijken die de werkomstandigheden voor vrijwilligers beter maken is daarom des te meer belangrijk. Met inachtneming van de rationele keuzetheorie van Wilson uit 2000 kan geconstateerd worden dat vrijwilligers zich het meest zullen binden aan een organisatie waar hen het meest geboden wordt, wat betekent dat de bindingsstrategie van een organisatie het meest effectief is wanneer zij meerdere strategieën combineert.

5.2 – Discussie.

Deze laatste paragraaf zal de ruimte bieden voor een discussie over het gedane onderzoek. Eerst zullen theoretische implicaties besproken, waarna ook praktische implicaties aan het licht zullen komen. In deze subparagrafen zullen tevens mogelijkheden voor vervolgonderzoek aan bod komen. Ten slotte zal de laatste subparagraaf een reflectie zijn op de stappen en keuzes die de onderzoeker in dit onderzoek heeft gemaakt.

5.2.1 – Theoretische implicaties.

Toen aan dit onderzoek begonnen werd, is natuurlijk eerst gekeken in hoeverre al literatuur te vinden was over vrijwilligers. In niet wetenschappelijke literatuur, onder andere van MOVISIE, Vilans, het Verwey-Jonker Instituut en het Civiq, is veel te lezen over hoe organisaties in de praktijk moeten omgaan met vrijwilligers. Echter is in de wetenschappelijke literatuur weinig te vinden over de strategieën die er bestaan om vrijwilligers te werven, te selecteren, te plaatsen en te binden en hoe deze strategieën in de praktijk toegepast worden. Dat is de reden dat voor dit onderzoek voornamelijk wetenschappelijke theorieën met betrekking tot betaalde medewerkers de basis vormen. Gezien er juist veel wetenschappelijk onderzoek is gedaan naar het recruitment en de binding van betaalde medewerkers, is hierin geprobeerd een selectie te maken naar relevantie. Vervolgens is getracht de theorieën te vertalen naar theorieën die ook toepasbaar kunnen zijn op vrijwilligers, waarbij literatuur van Hiltrop uit 1999 ondersteuning heeft geboden. Wat dit gedane onderzoek ons daarmee leert is dat er een toenemend belang is om in vervolgonderzoek rond HR praktijken en strategieën ook aandacht te besteden aan vrijwilligers.

Een volgende theoretische implicatie is dat motivaties van vrijwilligers eigenlijk de basis vormen van nagenoeg het gehele onderzoek. Om al die verschillende motivaties van vrijwilligers toe te passen op al die verschillende recruitment- en bindingsstrategieën zou het een te complex geheel maken. Het is namelijk niet gezegd dat een strategie bij ene vrijwilliger met motivatie x net zo effectief is als bij een vrijwilliger met een andere motivatie. Voor dit onderzoek heeft de onderzoeker bewust gekozen niet bij elke strategie alle verschillende motivaties na te lopen en uit te werken. Voor vervolgonderzoek zou het interessant zijn om wel bij elke recruitment- en bindingsstrategie alle verschillende motivaties na te lopen en te kijken wat voor invloed die verschillende motivaties hebben op de strategieën die gehanteerd worden. Zo zou het interessant zijn om niet alleen te focussen op de motieven ‘waarden’ en ‘altruïsme’, welke in hoofdstuk 2 genoemd zijn als redenen dat vrijwilligers zich aanmelden voor vrijwilligerswerk, maar juist ook te kijken naar motieven die uit hoofdstuk 4 naar voren zijn gekomen. Uit de resultaten blijkt namelijk dat vrijwilligers ook hele andere motieven kunnen hebben om vrijwilligerswerk te gaan doen. Een theoretische implicatie van dit onderzoek is dus dat de aanname dat vrijwilligers altijd intrinsiek gemotiveerd zijn kritisch bekeken moet worden. Uit dit onderzoek lijkt

namelijk gesteld te kunnen worden dat deze aanname niet langer zonder meer geldig is.

5.2.2 – *Praktische implicaties.*

Wat dit onderzoek nu voor lessen oplevert over het recruitment van vrijwilligers in de ouderenzorg is dat de strategieën van de onderzochte organisaties in grote mate met elkaar overeen komen. Wel lijkt het er op dat er een verschil bestaat tussen de recruitment strategie van meer en minder geprofessionaliseerde organisaties. Hoewel vervolgonderzoek deze constatering zou moeten uitdiepen, kan uit dit onderzoek gesteld worden dat de meer geprofessionaliseerde organisaties een uitgebreider vrijwilligersbeleid hebben en door middel van gestructureerd en professioneel opgesteld beleid streven naar een hogere kwaliteit van werken. Bij minder geprofessionaliseerde organisaties staat kleinschaligheid en een ‘ons ken ons’ cultuur centraal. Toch blijkt uit dit onderzoek dat zowel de meer als de minder geprofessionaliseerde organisaties bij het werven van grote aantallen vrijwilligers de strategie van mond tot mond reclame als meest effectief beoordelen. Een volgende interessante les die dit onderzoek oplevert is dat blijkt dat organisaties bij het recruitment rekening moeten houden met overeenstemming tussen de waarden van de organisatie en de waarden van vrijwilligers. Er kan geconstateerd worden dat organisaties niet hun gehele recruitment strategie aanpassen aan overeenstemming in waarden en motieven, omdat uit de praktijk blijkt dat ook vrijwilligers met de motieven ‘tijdsinvulling’ en ‘eigenwaarde’ door organisaties met open armen ontvangen worden. Bij een deel van de onderzochte organisaties is te zien dat zij hun strategie aan het uitbreiden zijn, omdat zij hun werving niet meer alleen richten op de van origine intrinsiek gemotiveerde vrijwilligers maar ook steeds vaker vrijwilligers aanspreken met ‘afwijkende’ motieven. Ook breiden sommige organisaties hun strategie uit door de werving te richten op mensen met een lagere mate aan financiële, menselijke en sociale bronnen. Dit onderzoek toont namelijk dat mensen met een lagere mate aan bronnen ook een grotere kans hebben op het doen van vrijwilligers als de mensen met een hoge mate aan bronnen.

Wat betreft de binding van vrijwilligers leert dit onderzoek dat een combinatie van materiële en immateriële strategieën leidt tot de meest effectieve bindingsstrategie. Organisaties worden steeds afhankelijker van vrijwilligers, wat betekent dat zij zich steeds meer moeten conformeren aan de hoge wensen en verwachtingen van de

vrijwilligers. De betrokkenheid van vrijwilligers wordt als kernelement gezien in de bindingsstrategie van een organisatie. Om als organisatie te zorgen voor betrokken vrijwilligers, kunnen materiële en immateriële bindingsstrategieën toegepast worden. Het bieden van materiële voordelen leidt tot wederzijds commitment, zekerheid en daarmee tot gebonden vrijwilligers. Daarbij helpt het bieden van immateriële voordelen de werkomstandigheden voor vrijwilligers te verbeteren, wat de kans vergroot hen voor de langere termijn aan de organisatie te binden. Dit onderzoek leert dat het combineren van de materiële en immateriële strategieën leidt tot een meest effectieve binding.

5.2.3 – Reflectie op het onderzoek.

Een beperking van dit onderzoek is dat er slechts 11 organisaties mee hebben gewerkt en deze organisaties niet allemaal precies dezelfde vorm van zorg aanbieden. Ook zijn niet alle organisaties geselecteerd uit dezelfde regio. Dit maakt het moeilijk om generaliserende uitspraken te doen over welke strategieën gebruikt worden en hoe de effectiviteit er van beoordeeld wordt, omdat dit voor de geheel extramurale ouderenzorgorganisaties misschien heel anders in elkaar steekt dan voor de (grotendeels) extramurale ouderenzorgorganisaties. Echter zijn daar naar aanleiding van dit onderzoek geen aanwijzingen voor. Voor dit onderzoek is geprobeerd een zo compleet mogelijk overzicht te maken van de gebruikte recruitment- en bindingsstrategieën, wat de onderzoeker heeft doen besluiten alle verzamelde informatie onder elkaar te zetten en vervolgens te structureren. Er is dus geen rekening gehouden met het feit dat de ene organisatie een bepaalde strategie wel hanteert en de andere juist niet. Er wordt gesteld dat vervolgonderzoek of zou moeten kijken naar de recruitment- en bindingsstrategieën binnen één organisatie of zou moeten kijken naar de strategieën binnen meerdere en vooral gelijke organisaties.

Een volgende beperking is dat er tijdens de interviews relatief te weinig tijd is besteed aan het doorvragen op strategie en relatief te veel aandacht is besteed aan welke vormen van recruitment en binding binnen de organisaties gehanteerd worden. De effectiviteitsvraag is daardoor een enkele keer niet aan bod gekomen in de interviews, waardoor het onderzoek meer beschrijvend is geworden dan in eerste instantie de bedoeling was. Het zou interessant zijn om in vervolgonderzoek dieper in te gaan op de strategie van organisaties en hoe zij hun strategie aanpassen aan maatschappelijke veranderingen. Ook is het interessant meer aandacht te besteden aan

het effect van de strategie van een organisatie op hun vrijwilligersbeleid. Ook zou vervolgonderzoek gericht kunnen worden op de professionalisering in de ouderenzorg, waarmee het meer vakkundig, systematisch en efficiënt werken wordt bedoeld. Er zou een schaal bedacht kunnen worden waarmee de mate van professionalisering van een organisatie aangegeven zou kunnen worden. Vervolgens kan onderzocht worden wat het verband is tussen de mate van professionalisering en de mate waarin organisaties zich bezig houden met recruitment- en bindingsstrategieën. Binnen dit onderzoek zijn een aantal keer voorzichtig uitspraken gedaan over een mogelijk verband, maar hard wetenschappelijk bewijs moet helaas uitblijven. Een laatste mogelijkheid voor vervolgonderzoek zou een grotere focus op de effectiviteit van bepaalde strategieën zijn. Omdat er tijdens dit onderzoek te weinig is doorgevraagd op de effectiviteit, konden er niet altijd even scherpe analyses gedaan worden.

5.2.4 – Reflectie op de onderzoeker.

Een eerste uitdaging voor mij vond ik het houden van overzicht tussen al die verschillende veranderingen en regelingen vanuit de overheid en welke gevolgen daar nu aan vast hangen. Ik merk dat ik daar tot in een van de laatste fases moeite mee heb gehad, en daarom tegen het einde besloten heb nogmaals de gehele structuur uit te schrijven en één lijn aan te houden. Meteen merkte ik dat mijn onderzoek hierdoor direct meer overzichtelijk en rechtlijnig werd. Wat ik ook moeilijk vond is het vertalen van wetenschappelijke theorieën over betaalde medewerkers naar theorieën die ook toepasbaar zouden zijn op vrijwilligers.

Een andere uitdaging was het doen van kwalitatief onderzoek. Gezien mijn sociologische achtergrond, waar ik vier jaar te maken heb gehad met statistieken en kwantitatief onderzoek, heb ik nagenoeg geen eerdere ervaring opgedaan met het doen van kwalitatief onderzoek. Met name het werken zonder hypothesen en het niet kunnen generaliseren van de resultaten was voor mij wennen. Wat me relatief veel tijd heeft gekost, maar waar ik wel erg veel van geleerd heb, was het verzamelen van de juiste respondenten. In eerste instantie was het idee dat ik mijn scriptie bij één organisatie zou schrijven en de respondenten binnen één organisatie zou verzamelen. Omdat dit helaas niet mogelijk bleek, was ik aangewezen op mijn eigen acquisitietechnieken. Gelukkig druppelden de geïnteresseerden na mijn e-mail langzaam binnen en heb ik voldoende respondenten kunnen verzamelen. Ik vind het jammer dat het me niet gelukt is om 15 nagenoeg gelijke organisaties te vinden met

betrekking tot de verdeling intra- en extramurale zorg. Ook had ik graag gezien dat alle organisaties die ik in dit onderzoek betrokken heb in één en dezelfde regio gevestigd waren.

Een andere fase waar ik veel van heb geleerd, is het daadwerkelijk afnemen van de interviews. In het begin was het nog ietwat onwennig om de respondent op zijn of haar gemak te stellen en duidelijk voor ogen te krijgen wat de respondent bedoelde met bepaalde uitspraken. Ook vond ik het moeilijk om structuur in de gesprekken te behouden. Na het doen van een aantal interviews, is hierin naar mijn idee verbetering gekomen. Wel moet ik zeggen dat ik na het verwerken van de interviews heb geconstateerd dat er nieuwe vragen naar boven kwamen. Achteraf is namelijk gebleken dat ik de interviews te beschrijvend heb ingestoken, waardoor verbanden tussen bepaalde factoren niet volledig gelegd konden worden. Bijvoorbeeld het verband tussen een bepaalde strategie die organisaties volgen en hun vrijwilligersbeleid. Ook is de effectiviteitsvraag na verloop van tijd enigszins op de achtergrond geraakt, waardoor mijn analyse wat meer aan de oppervlakte is gebleven dan in eerste instantie de bedoeling was.

Wel kan ik zeggen dat ik veel van het hele proces heb geleerd en dat ik tot het laatste moment gemotiveerd ben geweest om het geheel tot een goed einde te brengen. Ik kan dan ook in alle tevredenheid zeggen dat ik trots ben dat deze masterscriptie uit mijn vingers is gekomen!

Literatuurlijst

Agarwala, T. (2003). Innovative human resource practices and organizational commitment: an empirical investigation. *International Journal of Human Resource Management* 14 (2), p. 175-197.

Barber, A.E. (1998). Recruiting employees, in Breaugh, J. A. & Starke, M. (2000). Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions. *Journal of Management* 26 (3), p. 405-434.

Baron, R. & Kreps, D. (1999). Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers, in Boxall, P. & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management*. London: Palgrave Macmillan.

Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Quinn Mills, D. & Walton, R. (1984). Managing Human Assets, in Boxall, P. & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management*. London: Palgrave Macmillan.

Becker, G. S. (2009). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press. p. 15-25.

Bekkers, R. (2002). Secularisering en veranderende motieven voor vrijwilligerswerk, in Buijs, G.J. & Ploeg, van der T.J. (Eds). *Pro Deo: Geïnspireerd blijven in vrijwilligerswerk*. Zoetermeer: Boekencentrum.

Bekkers, R. (2005). *It's not all in the ask: Effects and effectiveness of recruitment strategies used by non-profits in the Netherlands*. Paper prepared for the 34rd Annual ARNOVA-Conference.

Boeije, H. R. (2012). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Den Haag: Boom onderwijs. p. 11-179.

Boezeman, E. J. & Ellemers, N. (2008). Pride and respect in volunteers' organizational commitment. *European Journal of Social Psychology* 38 (1), p. 159-172.

Boezeman, E. J. & Ellemers, N. (2008). Volunteer recruitment: The role of organizational support and anticipated respect in non-volunteers' attraction to charitable volunteer organizations. *Journal of Applied Psychology* 93 (5), p. 1013.

Boselie, P. (2010). *Strategic Human Resource Management: A Balanced Approach*. McGraw-Hill Higher Education: Berkshire. p. 1-317.

- Boxall, P. & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management*. London: Palgrave Macmillan. p. 1-389.
- Brown, E. (1999). Assessing the value of volunteer activity. *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly* 28 (1), p. 17-42.
- Bussell, H. & Forbes, D. (2002). Understanding the volunteer market: The what, where, who and why of volunteering. *International Journal of Non-profit and Voluntary Sector Marketing* 7 (3), p. 244-257.
- Caldwell, D. F., Chatman, J. A. & O'Reilly, C. A. (1990). Building organizational commitment: A multifirm study. *Journal of Occupational Psychology* 63 (3), p. 245-261.
- Centraal Bureau voor Statistiek. (2013). *Bevolkingsstatistieken 2012*. Geraadpleegd op 18 maart 2014 van www.cbs.nl.
- Civiq. (2005). *5xB! Voor het vinden en binden van (nieuwe) vrijwilligers*. Utrecht: Civiq.
- Clary, E. G., Snyder, M., Ridge, R. D., Copeland, J., Stukas, A. A., Haugen, J. & Miene, P. (1998). Understanding and assessing the motivations of volunteers: A functional approach. *Journal of Personality and Social Psychology* 74 (6), p. 1516-1530.
- Cumming, C. M. (1992). Team Players vs. Hired Guns: Leveraging a Competitive Advantage. *Compensation & Benefits Management* 8 (4), p. 28-33.
- Cunningham, I. (1999). Human resource management in the voluntary sector: Challenges and opportunities. *Public Money and Management* 19 (2), p. 19-25.
- Cunningham, I. (2005). Struggling to care: Employee attitudes to work at the sharp end of service provision in the voluntary sector, in Nickson, D., Warhurst, C., Dutton, E. & Hurrell, S. (2008). A job to believe in: Recruitment in the Scottish voluntary sector. *Human Resource Management Journal* 18 (1), p. 20-35.
- Doorewaard, H. & Nijs, de W. (2004). *Organisatieontwikkeling en Human Resource Management*. Utrecht: Lemma BV.
- Drucker, P. (1989). What business can learn from non-profits, in Cunningham, I. (1999). Human resource management in the voluntary sector: Challenges and opportunities. *Public Money and Management* 19 (2), p. 19-25.
- Gastelaars, M. (2006). *Excuses voor het ongemak: de vele gevolgen van klantgericht organiseren*. Amsterdam: SWP.

- Haesli, A. & Boxall, P. (2005). When knowledge management meets HR strategy: an exploration of personalization-retention and codification-recruitment configurations. *The International Journal of Human Resource Management* 16 (11), p. 1955-1975.
- Harel, G.H. & Tzafrir, S.S. (1999). The effect of Human Resource Management Practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm, in Agarwala, T. (2003). Innovative human resource practices and organizational commitment: an empirical investigation. *International Journal of Human Resource Management* 14 (2), p. 175-197.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*, in Sheard, J. (1995). Chapter 5: From lady bountiful to active citizen, in *An introduction to the voluntary sector*, p. 114-126. London: Routledge.
- Hiltrop, J. M. (1999). The quest for the best: human resource practices to attract and retain talent. *European Management Journal* 17 (4), p. 422-430.
- Karl, K. A., Peluchette, J. V. & Hall, L. M. (2008). Give them something to smile about: a marketing strategy for recruiting and retaining volunteers. *Journal of Non-profit & Public Sector Marketing* 20 (1), p. 71-96.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review* 1 (1), p. 61-89.
- Meyer, J. P. & Smith, C. A. (2000). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences* 17 (4), p. 319-331.
- Ministerie van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur. (1991). *Definitie vrijwilligerswerk*. Geraadpleegd op 18 maart 2014 van www.rijksoverheid.nl.
- Mitchell, M.A. & Taylor, S. (2004). Internal marketing: Key to succesful volunteer programs. *Non-profit World* 22 (1), p. 25-26.
- MOVISIE. (2014). *Kennisdossiers: Professionalisering*. Geraadpleegd op 6 oktober 2014 van www.movisie.nl.
- Nationaal Kompas Volksgezondheid. (2013). *Bevolkingsstatistieken – leeftijdsverwachting*. Geraadpleegd op 18 maart 2014 van www.nationaalkompas.nl.
- Nederlandse Organisatie Vrijwilligerswerk. (2002). *De juiste vrijwilliger op de juiste plek*. Geraadpleegd op 6 oktober 2014 van www.nov.nl.
- Nederlandse Patiënten Consumenten Federatie. (2012). *Definities intra- en extramurale zorg*. Geraadpleegd op 18 maart 2014 van www.npcf.nl.

Nickson, D., Warhurst, C., Dutton, E. & Hurrell, S. (2008). A job to believe in: Recruitment in the Scottish voluntary sector. *Human Resource Management Journal* 18 (1), p. 20-35.

Paauwe, J. (2009). *HRM and Performance: achieving long term viability*. Oxford: Oxford University Press. p. 1-252.

Parry, E., Kelliher, C., Mills, T. & Tyson, S. (2004). Comparing HRM in the voluntary and public sectors. *Personnel Review* 34 (5), p. 588-602.

Paul, A. K. & Anantharaman, R. N. (2004). Influence of HRM practices on organizational commitment. *Human Resource Development Quarterly* 15 (1), p. 77-88.

Rijksbegroting. (2013). *Rijksbegroting 2013: wat is het beleid voor het komende jaar*. Geraadpleegd op 18 maart 2014 van www.rijksbegroting.nl.

Rijksoverheid. (2012). *Betaalbaarheid van de zorg*. Geraadpleegd op 18 maart 2014 van www.rijksoverheid.nl.

Rodgers, F.S. (1995). The new employer-employee relationship. *Human Resources Professional* 8 (1), p. 16-20.

Snyder, M., Clary, E. G. & Ridge, R. (1992). Volunteers' motivations: A functional strategy for the recruitment, placement, and retention of volunteers. *Non-profit Management and Leadership* 2 (4), p. 333-350.

Spierenburg, M. & van Houten, M. (2005). Wederzijds genoeg(en)? Geraadpleegd op 18 maart 2014 van www.vilans.nl.

Struijs, A. J. (2006). *Informeel zorg: het aandeel van mantelzorgers en vrijwilligers in de langdurige zorg*. Zoetermeer: Raad voor de Volksgezondheid en Zorg.

Tajfel, H. & Turner, J.C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict, in Boezeman, E. J. & Ellemers, N. (2008). Pride and respect in volunteers' organizational commitment. *European Journal of Social Psychology* 38 (1), p. 159-172.

Thiessen, J. (2004). *Boeien, Binden en Behouden van vrijwilligers: Een onderzoek naar de beschikbaarheid van vrijwilligers voor hulpverleningsorganisaties in 2015*. Geraadpleegd op 18 maart 2014 van www.infopuntveiligheid.nl.

Tschirhart, M., Mesch, D. J., Perry, J. L., Miller, T. K. & Lee, G. (2001). Stipended volunteers: Their goals, experiences, satisfaction, and likelihood of future service. *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly* 30 (3), p. 422-443.

Van Dale online. (2014). *Definitie vrijwilliger*. Geraadpleegd op 18 maart 2014 van www.vandaeonline.nl.

Vilans & MOVISIE. (2012). *Stevig fundament als basis*. Utrecht: Vilans.

Vilans & Verwey-Jonker Instituut. (2008). *Op zoek naar menselijk kapitaal: Onderzoek naar vrijwilligerswerk in patiënten en gehandicaptenorganisaties*. Utrecht: Vilans.

Wilding, K., Collins, G., Jochum, V. & Wainright, S. (2004). The UK voluntary sector almanac, in Nickson, D., Warhurst, C., Dutton, E. & Hurrell, S. (2008). A job to believe in: Recruitment in the Scottish voluntary sector. *Human Resource Management Journal* 18 (1), p. 20-35.

Wilson, J. (2000). Volunteering. *Annual Review of Sociology* 26, p. 215-240.

Wimalasiri, J.S. (1995). An examination of the influence of human resource practices, organization commitment and job satisfaction on work performance, in Paul, A. K. & Anantharaman, R. N. (2004). Influence of HRM practices on organizational commitment. *Human Resource Development Quarterly* 15 (1), p. 77-88.

Zembla. (2014). *Ouderen mishandeling door miljardenbezuinigingen in de zorg*. Geraadpleegd op 30 september 2014 van www.eunmask.wordpress.com.

Zimmeck, M. (1998). To boldly go: The voluntary sector and voluntary action in the new world of work, in Parry, E., Kelliher, C., Mills, T. & Tyson, S. (2004). Comparing HRM in the voluntary and public sectors. *Personnel Review* 34 (5), p. 588-602.

Bijlagen

Bijlage 1: topiclijst

Strategisch Human Resource Management
Recruitment – waarden en motieven
Recruitment – sociale netwerken en andere bronnen
Binding – betrokkenheid
Binding – HR praktijken

Introductie

Introductie interviewee

- Naam
- Leeftijd / geboortedatum
- Burgerlijke staat
- Opleidingsniveau
- Baan / functie
 - Waarom werkzaam in de (ouderen)zorg?
 - Waarom werkzaam bij deze organisatie?
- Vrijwilligers en HR beleid
 - Is er vrijwilligersbeleid?
 - Wordt er een strategie gevolgd? (denk aan interne/externe context en inspelen op maatschappelijke veranderingen en ontwikkelingen)

Recruitment: *Hoe ziet het recruitment er uit met betrekking tot vrijwilligers? Welke verschillende vormen/manieren zijn er? Is er een meest effectieve manier?*

- Werving: hoe gezocht, direct/indirect, sociale netwerken, nog andere manieren aan te wijzen
- Waarden en motieven vrijwilligers
- Waarden en motieven organisatie
- Selectiecriteria, waar moet aan voldaan worden en wat wordt gevraagd
- Geschikt, en dan – vervolgprocedure
- Niet geschikt, en dan
- Mening interviewee

Binden: *Hoe kunnen vrijwilligers aan de organisatie gebonden worden? Welke verschillende vormen/manieren zijn er? Is er een meest effectieve manier?*

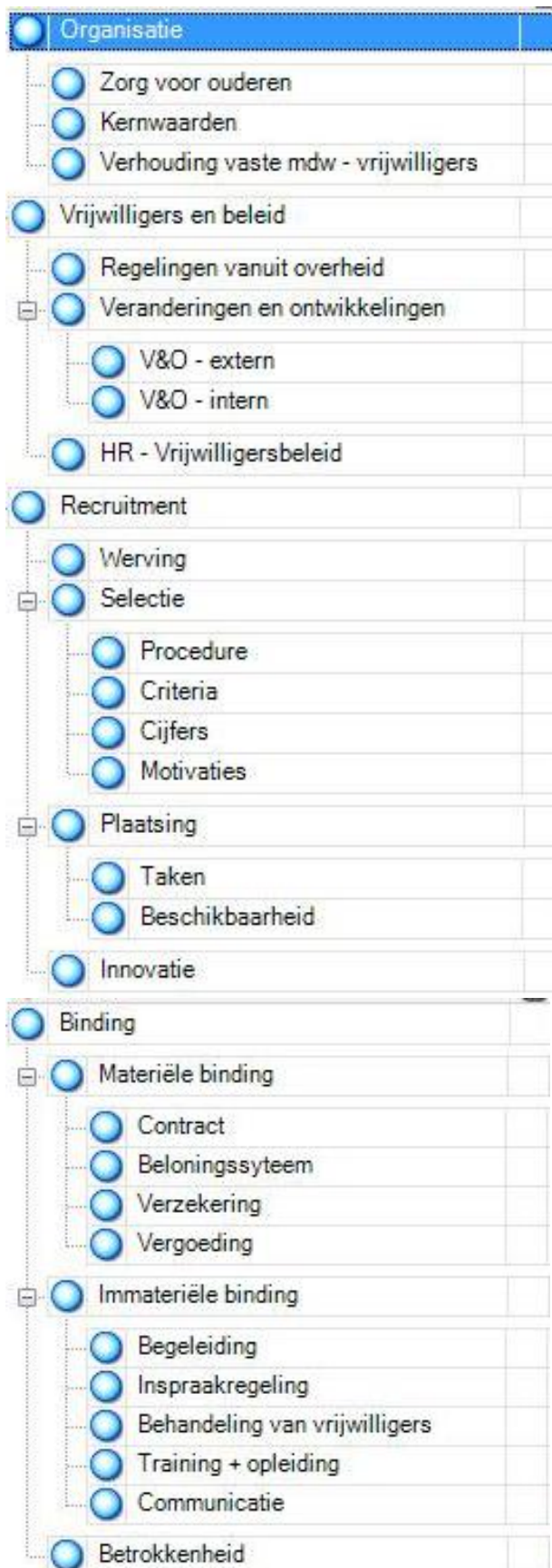
- Binden
- Nog andere manieren aan te wijzen

- Materieel oogpunt
 - Wet- en regelgeving
 - Materiële beloningssystemen
 - Welke onkostenvergoeding/declaratieregeling
- Immaterieel oogpunt
 - Oefenruimte vrijwilliger
 - Trainings- en opleidingsmogelijkheden
 - Communicatieproces
 - Takenpakket
 - Doorgroeimogelijkheden / mogelijkheden om te veranderen van takenpakket
 - Verantwoordelijkheid
 - Inspraakregeling

- Betrokkenheid
- Toepassing
- Zorgen voor betrokkenheid

- Contextuele factoren
- 'The next step'
- Wat mist er voor vrijwilligers
- Redenen vertrek

Bijlage 2: codeboom



Bijlage 3: paper Publieke Dimensie



Universiteit Utrecht

Strategisch Human Resource Management.

**Een bespreking van de publieke dimensie van het
onderzoeksvraagstuk ‘recruitment van vrijwilligers in
ouderenzorgorganisaties’.**

Student: Lisanne Meeuwsen
Studentnummer: 3465330
Aan: Peter Leisink
Datum: 10 maart 2014
Master: Strategisch Human Resource Management 2013-2014
Instelling: Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschappen

Inleiding.

Dit paper zal als onderdeel dienen om de publieke dimensie aan te geven bij het onderzoek naar de verschillende manieren van recruitment van vrijwilligers in ouderenzorgorganisaties, wat gedaan zal worden ter afsluiting van de master Strategisch Human Resource Management. Dit paper zal duidelijk moeten maken wat de publieke dimensie is van ouderenzorgorganisaties en in hoeverre sociale legitimiteit een doelstelling is van het HR beleid van de organisatie. Belangrijk is dat er bij het bepalen van HR beleid niet alleen meer gekeken kan worden naar de organisatie, maar dat ook de context meegenomen moet worden. Paauwe (2004) stelt namelijk dat strategische keuzes op het gebied van human resource management worden beïnvloed door zowel de organisatie zelf, als door de bestuurlijke en de maatschappelijke context. In dit paper zal ook kort aandacht besteed worden aan eventuele spanningen tussen die verschillende contexten.

Zoals eerder in het kort aangegeven zal de scriptie die geschreven wordt voor deze master gaan over welke vormen van recruitment met betrekking tot vrijwilligers volgens HR professionals in extramurale ouderenzorgorganisaties het meest effectief zijn om in te spelen op de toekomst. Er is gekozen voor dit onderwerp omdat ten eerste de Nederlandse overheid sterk op de zorg bezuinigd, terwijl het aandeel ouderen in de samenleving blijft stijgen. Deze twee tendensen zouden in de toekomst kunnen leiden tot een tekort aan professionele medewerkers in de ouderenzorg. Organisaties zouden daar op in kunnen spelen door zich nu al te focussen op het aantrekken van goedkope, maar gemotiveerde krachten, zoals vrijwilligers. Daarnaast is er gekozen om alleen extramurale ouderenzorgorganisaties (ouderen krijgen zorg vanuit huis) te onderzoeken en intramurale ouderenzorgorganisaties (24 uur verpleging per dag vanuit een zorginstelling) buiten beschouwing te laten (Nederlandse Patiënten Consumenten Federatie, 2012). De reden hiervoor ligt in het feit dat de overheid het noodzakelijk acht dat er een verschuiving gemaakt gaat worden van intra- naar extramurale ouderenzorg, maar hier nog niet direct sprake van is. Voor ouderenzorgorganisaties gaat deze verschuiving naar verwachting een uitdaging worden, omdat door vergrijzing van de samenleving en bezuinigingen op de zorg zij in de toekomst steeds meer afhankelijk zullen worden van vrijwilligers.

Allereerst zal geprobeerd worden de publieke dimensie van ouderenzorgorganisaties in kaart te brengen, waarbij allereerst de formele kenmerken volgens Rainey (2003) en daarna de publieke identiteit volgens Noordegraaf en Teeuw (2003) getoond worden. Vervolgens zullen ouderenzorgorganisaties en hun HR beleid in de bredere context geplaatst worden aan de hand van het contextuele HR model van Paauwe (2004). Met behulp van het model kan er gekeken worden of er eventuele spanningen te ontdekken zijn tussen de bestuurlijke (ook wel economische rationaliteit) en de maatschappelijke context (ook wel relationele rationaliteit). Tot slot wordt er kritisch gekeken naar beide voorgaande resultaten en wordt er een eigen oordeel gegeven over de publieke dimensie van ouderenzorgorganisaties in Nederland.

Analyse.

Publieke dimensie van ouderenzorgorganisaties in Nederland.

Rainey (2003) stelt dat het verschil tussen publieke en private organisaties steeds minder gemakkelijk te onderscheiden is. Dit komt volgens hem omdat publieke organisaties steeds meer een verschuiving maken naar bedrijfsmatige doelstellingen en private organisaties steeds meer het maatschappelijk belang in acht nemen. Om toch te ontdekken of een organisatie nu vooral publieke of private wortels heeft, maakt Rainey onderscheid tussen formele kenmerken van een organisatie.

Het eerste formele kenmerk is ‘eigendom’. De zorg, waaronder ouderenzorg, was nog niet heel lang geleden volledig in handen van de overheid, waarbij ze te maken hadden met cao’s, vakbonden en ondernemingsraden. Door maatschappelijke ontwikkelingen, zoals vergrijzing, heeft de overheid er voor moeten kiezen om te bezuinigen in de zorgsector en deze sector steeds meer te privatiseren. Dit betekent allereerst dat er minder geld is voor professionele zorgverleners in de zorg wat tot een x-aantal ontslagen heeft geleid. Toch moet de grotere groep zorgbehoevende ouderen zorg krijgen, waarbij de enige oplossing is dat de zorgbehoevende oudere zorg verkrijgt van goedkopere krachten zoals vrijwilligers. Wel komt hier eventueel de kwaliteit van de zorg mee in het geding, omdat vrijwilligers vaak niet de mate van zorgachtergrond hebben wat professionals wel hebben. Ten tweede moeten zorginstanties door de privatisering van de zorgsector met elkaar concurreren, waarmee getracht wordt de marktwerking van de zorg op gang te brengen. Waar verwacht werd dat deze marktwerking tot een vermindering van de zorgkosten voor de burgers zou leiden, lijkt het juist te leiden tot een stijging van de zorgkosten van de burgers.

Een tweede kenmerk is de ‘bron van inkomsten’, wat voortborduurde op voorgaande beschreven situatie. Ouderenzorgorganisaties kregen voorheen al hun inkomsten vanuit de overheid, maar door bezuinigingen en privatisering zijn zij steeds meer afhankelijk van geld vanuit met name de ‘klant’ zelf en deels vanuit stakeholders, fondsen, beleggingen en activiteiten van derden. Een voorbeeld hierbij is omschakeling van financiering vanuit de AWBZ (Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten), naar financiering vanuit ZZP (Zorgzwaartepakketten) (Rijksoverheid, 2014). Wat dit inhoudelijk betekent is niet direct relevant, maar wel relevant is het feit dat ouderenzorgorganisaties voor een groot deel afhankelijk waren en nog steeds zijn van de overheid en politieke ontwikkelingen, maar dat daarbinnen wel een verschuiving plaatsvindt naar meer zelfverworven bronnen van inkomsten.

Een laatste kenmerk is ‘zeggenschap’, waarmee bedoeld wordt wie er verantwoordelijk is voor het beleid wat gevoerd wordt binnen een organisatie. Ouderenzorgorganisaties hebben te maken met wet- en regelgeving vanuit de overheid, die vaak vorm worden gegeven in eigen cao’s. Zo geldt er in de ouderenzorg de cao Verpleeg- en Verzorgingstehuizen en Thuiszorg (VVT) (Abvakabo, 2012). Maar naast zeggenschap vanuit de overheid, hebben ouderenzorgorganisaties ook te maken met een tal van andere belanghebbende partijen. Zo heeft Humanitas Nederland bijvoorbeeld een Ledenraad bestaande uit 25 personen die toezicht houden op het werk van het hoofdbestuur, wordt het Nationale Ouderenfonds gesteund door een comité van aanbeveling en bestaan er verscheidene organisaties, vakbonden en programma’s die zich richten op problematiek rond

ouderen en ouderenzorg (Humanitas, 2014; Nationale Ouderenfonds; 2014; Nationaal Programma Ouderenzorg; 2014). Naast de overheid en belanghebbende partijen hebben ouderenorganisaties natuurlijk ook hun eigen wet- en regelgeving. Helaas wordt dit onderzoek niet specifiek bij één ouderenzorgorganisatie verricht, dus zijn er geen specifieke documenten wat betreft wet- en regelgeving te gebruiken.

Noordegraaf en Teeuw (2003) hebben, op basis van inzichten van Gawthorp (1984), een model ontwikkelt waarin vier dimensies bepalend zijn voor de publieke identiteit van een organisatie. Allereerst het ‘idee van doelgerichtheid’, waarbij een organisatie zich kan bevinden op het continuüm van ateleologisch naar teleologisch. Het eerste houdt in dat een organisatie zich vooral bezig houdt met doelstellingen op de korte termijn en waarbij een hoger doel ontbreekt. Teleologische organisaties daarentegen richten zich op het verwezenlijken van een hoger doel met doelstellingen op de lange termijn. Ouderenzorgorganisaties zijn hier een voorbeeld van. Zij streven naar het bieden van zorg voor ouderen en het behouden van kwaliteit van het leven, voor nu en in de toekomst.

De tweede dimensie is het ‘idee van oorzakelijkheid’, waarbij een private opvatting van oorzakelijkheid atomistisch is en een publieke opvatting van oorzakelijkheid holistisch is. In het geval van ouderenzorgorganisaties is de oorzakelijkheid met name holistisch, omdat de werkelijkheid wordt gezien als een complex systeem van onderlinge afhankelijkheden (Noordegraaf & Teeuw, 2003). Er is geen eenduidige relatie tussen oorzaak en gevolg, maar handelingen en beslissingen beïnvloeden elkaar. Ouderenzorgorganisaties moeten zich er bijvoorbeeld van bewust zijn de vergrijzing aan de ene kant leidt tot toenemende zorgvraag vanuit een groter wordend aandeel ouderen in de samenleving, en aan de andere kant een afnemend aanbod door een vergrijzende arbeidsmarkt.

Bij de derde dimensie, het ‘idee van tijd’, worden statische en dynamische opvattingen onderscheiden. Het eerste houdt in dat er niet direct rekening gehouden wordt met het verleden en de toekomst en het tweede houdt in dat er wordt geanticipeerd op zaken in het verleden en ontwikkelingen van de toekomst. Het moge duidelijk zijn dat ouderenzorgorganisaties actief proberen in te spelen op veranderingen in de toekomst. Er wordt al tijden nagedacht over hoe er het beste ingespeeld kan worden op de veranderende vraag en het veranderende aanbod in de ouderenzorg.

Binnen de laatste dimensie, het ‘idee van orde’, worden zaken bij private organisaties verticaal geregeld en bij publieke organisaties horizontaal. Dat houdt in dat bij private organisaties relaties aangeduid worden in termen van superieure en ondergeschikte en bij publieke organisaties relaties meer aangeduid worden in termen van wederzijdse afhankelijkheid (Noordegraaf & Teeuw, 2003). Bij deze laatste dimensie is het wat lastiger om ouderenzorgorganisaties te plaatsen, omdat er van oudsher sprake was van een verticale opvatting, maar een verschuiving naar meer horizontale relaties noodzakelijk wordt geacht. Binnen de zorg was er altijd een duidelijke hiërarchie te zien, wat voor een groot deel opgelegd wordt vanuit de overheid: het is wettelijk vastgelegd wie welke verantwoordelijkheden heeft. Met betrekking tot vrijwilligers toont onderzoek van Struijs in 2006 dan ook dat de relatie tussen professionals (formele zorg) en vrijwilligers (informele zorg) vaak nog gebrekkig is. Er zou meer erkenning en aandacht moeten zijn voor de inzet en kwaliteit van de informele zorg. Met andere woorden zou er dus meer wederzijds respect en

afhankelijkheid moeten komen tussen professionals, die hoger in de hiërarchische lijn staan, en vrijwilligers, die vaak nog gezien worden als lager in de hiërarchische lijn. Een meer horizontale opvatting zou nagestreefd moeten worden.

Op basis van voorgaande dimensies kan er geconcludeerd worden dat ouderenzorgorganisaties in Nederland een publieke identiteit hebben, maar dat zij op basis van de formele kenmerken van Rainey toch steeds meer van een in de kern publieke organisatie verschuiven naar een private organisatie.

Contextuele HR model met betrekking tot ouderenzorgorganisaties in Nederland.

Om te bekijken hoe verschillende vormen van recruitment met betrekking tot vrijwilligers in ouderenzorgorganisaties in Nederland zich verhouden tot de maatschappelijke omgeving, kan het ‘contextually based human resource theory’ model van Paauwe als ondersteuning bieden. Deze theorie stelt dat er twee dimensies in de omgeving van een organisatie zijn die invloed hebben op hoe het HR beleid in een organisatie vorm gegeven wordt (Paauwe, 2004).

Allereerst is er de ‘Product/Market/Technology’ dimensie (PMT), die ook wel de bestuurlijke context, of ook wel de economische rationaliteit vertegenwoordigd. Bij deze economische rationaliteit staan zaken als efficiëntie en effectiviteit centraal. In de ouderenzorg is te zien dat er steeds meer op de kosten en uitgaven van organisaties gelet moet worden. Zoals eerder omschreven lopen de zorgkosten omhoog en lijkt de zorg voor ouderen zoals het eerder ingericht was niet langer werkbaar voor de huidige samenleving waar vergrijzing een grote maatschappelijke trend is. Daarom moet er efficiënter gewerkt gaan worden en moet het werk van professionals overgenomen worden door vrijwilligers en mantelzorgers.

De tweede dimensie wordt de ‘Social/Cultural/Legal’ dimensie (SCL) genoemd, wat staat voor de maatschappelijke context, of ook wel de relationele rationaliteit. Bij deze relationele rationaliteit staan culturele waarden in de maatschappij centraal. In de kern is deze dimensie bij ouderenzorgorganisaties het meest dominant aanwezig. In de zorg wordt er constant gekeken hoe de kwaliteit van de zorg gewaarborgd kan blijven, hoe gebruik kan worden gemaakt van de expertise, kennis en ervaring van zorgverleners en hoe de kwaliteit ten opzichte van welzijn van zowel zorgverleners als cliënten/patiënten verbeterd kan worden. Dit is dan ook deels terug te vinden in de acties die zij doen. Om het voorbeeld van Humanitas er weer bij te pakken: zij bieden vrijwillige, maar ook betaalde functies waar voor beide vormen aandacht is voor training, begeleiding en toerusting (Humanitas jaarverslag, 2012). Hier zou een spanning kunnen ontstaan, omdat er aan de ene kant wel de wens is om personeel voor te bereiden en klaar te stomen voor de veranderende omgeving maar er aan de andere kant nauwelijks geld voor is. Ook is het voor de meeste ouderenzorgorganisaties moeilijk om de kwaliteit van de zorg te waarborgen, omdat zij wederom te maken hebben met een verminderde instroom van subsidies en daarnaast te maken hebben met een strengere wetgeving met betrekking tot de behandelingstijd en -mogelijkheden van cliënten/patiënten. Het willen nastreven van zowel de relationele (aandacht voor kwalitatieve zorg en welzijn) als de economische (kostenbesparing en efficiëntie) rationaliteit kunnen zorgen voor de nodige spanningen, waarbij het morele gedachtegoed, namelijk een zo goed mogelijk zorg bieden voor iedereen die dat nodig heeft, in het gedrang kunnen komen.

Oordeel.

In dit paper is geprobeerd de publieke dimensie en context van ouderenzorgorganisaties in beeld te krijgen. Op de vraag of ouderenzorgorganisaties formeel publiek of privaat zijn, is antwoord geprobeerd te geven met behulp van de formele kenmerken van Rainey (2003). Daaruit bleek dat normatief gezien ouderenzorgorganisaties publiek zijn, maar dat er steeds meer een verschuiving gemaakt wordt naar private kenmerken. Daarnaast is de publieke identiteit aan de hand van vier dimensies van Noordegraaf en Teeuw (2003) in kaart gebracht. Op drie van de vier dimensies hebben ouderenzorgorganisaties duidelijk een publieke identiteit, maar op de dimensie 'idee van orde' lijkt het minder eenduidig te zijn. Wel wordt er ook bij deze dimensie een meer publieke identiteit nagestreefd, waarbij wederzijdse afhankelijk belangrijker wordt. Bij mij persoonlijk is er de vraag ontstaan of ouderenzorgorganisaties in de toekomst volledig geprivatiseerd zullen worden. Na enige discussies gevoerd te hebben, denk ik van niet omdat Nederland in haar wortels een solidair land is: 'wie zorg nodig heeft, moet dat krijgen'. In mijn optiek is het bieden van zorg een dusdanig gevoelig en moreel complex onderwerp, dat de politiek het eenvoudigweg niet kan maken om dit volledig uit handen te geven en te privatiseren. Ik denk dus dat ouderenzorgorganisaties altijd publieke organisaties met een publieke identiteit zullen blijven, maar zij wel steeds meer bedrijfsmatige elementen en kenmerken in hun management zullen verwerken.

Naast het publieke domein is ook geprobeerd de context van ouderenzorgorganisaties helder te krijgen. Ouderenzorgorganisaties en haar (HR) beleid wordt in grote mate gereguleerd door de institutionele omgeving, dus door de overheid, vakbonden en ondernemingsraden. Het nastreven van de relationele rationalisatie, of ook wel sociale legitimiteit, wordt als dominant gezien. Wel zijn er spanningen te herkennen tussen wat er van ouderenzorgorganisaties gevraagd wordt en wat de organisatie zelf wil met inachtneming van haar morele waarden met betrekking tot personeel en cliënten/patiënten. Ouderenzorgorganisaties zouden daar op in kunnen spelen door nu al te beginnen met het aantrekken van vrijwilligers, waardoor er zowel effectiever, efficiënter en meer kostenbesparend gewerkt kan worden en er toch voldaan wordt aan de complete zorgvraag. Wel zou er naar mijn mening meer informatie verzameld moeten worden en onderzoek gedaan moeten worden naar hoe de toekomst er voor ouderenzorgorganisaties er nu precies uit gaat zien, wat de mogelijkheden zijn voor ouderenzorgorganisaties om daar op in te spelen met betrekking tot HR beleid, hoe een grote groep vrijwilligers aangetrokken en opgeleid kan worden en hoe de verhouding optimaal kan worden en blijven tussen professionele zorgverleners en vrijwilligers.

Literatuurlijst.

Abvakabo FNV. (2012). *Verpleeg- en Verzorgingshuizen en Thuiszorg (VVT)*. Geraadpleegd op 4 maart 2014 van: www.abvakabofnv.nl.

Humanitas Nederland. (2012). *Jaarverslag 2012*. Geraadpleegd op 4 maart 2014 van: www.humanitasjaarverslag2012.nl.

Humanitas Nederland. (2014). *Over de organisatie*. Geraadpleegd op 4 maart 2014 van: www.humanitas.nl.

Nationaal Ouderenfonds Nederland. (2014). *Wie zijn we?* Geraadpleegd op 4 maart 2014 van: www.ouderenfonds.nl.

Nationale Programma Ouderenzorg. (2014). *Het programma*. Geraadpleegd op 4 maart 2014 van: www.nationaleprogrammaouderenzorg.nl.

Nederlandse Patiënten Consumenten Federatie. (2012). *Toekomst van de ouderenzorg*. Geraadpleegd op 25 februari 2014 van: www.npcf.nl.

Noordegraaf, M. & Teeuw, M.M. (2003). Publieke identiteit: eigentijds organiseren in de publieke sector. *Bestuurskunde*, jrg 12 (1), pp 2-13.

Paauwe, J. (2009). *HRM and Performance: achieving long term viability*. Oxford: Oxford University Press.

Rainey, H.G. (2003). *Understanding and managing public organizations*. San Francisco: Jassay-Bass.

Rijksoverheid. (2014). Algemene Bijzondere Wet Ziektekosten (AWBZ). Geraadpleegd op 4 maart 2014 van: www.rijksoverheid.nl.

Struijs, A. J. (2006). *Informele zorg: het aandeel van mantelzorgers en vrijwilligers in de langdurige zorg*. Raad voor de Volksgezondheid en Zorg: Zoetermeer.