

Volontairs en vrijwillige politieambtenaren binnen de politie: waar liggen de blokkades voor een vrijwilligersvriendelijke cultuur?

Hoe te verwijzen naar deze publicatie?:

Meijs, L.C.P.M., Roza, L. (2010). *ECSP webpublicatie: Volontairs en vrijwillige politieambtenaren binnen de politie: waar liggen de blokkades voor een vrijwilligersvriendelijke cultuur?*. Verkregen op [DATUM] van [http://www.irim.eur.nl/ERIM/Research/Centres/Erasmus_Centre_for_Strategic_Philanthropy/Research/Publications/Volontairs_en_vrijwillige_politieambtenaren.pdf]

Prof.dr. Lucas C.P.M. Meijs

Lonneke Roza, MSc

RSM Erasmus University

juni 2010

Inhoud

Aanleiding	3
Introductie	6
1. Literatuur: Oorzaken	9
1.1 De relatie tussen betaalde krachten en vrijwilligers	10
1.2 Kosten en baten van vrijwilligers en de bereidheid van de organisatie om hier middelen voor vrij te maken.....	12
1.3 Fundamentele verschillen beroepsmatig en vrijwillig werken.....	14
1.4 Specifieke kenmerken van de organisatiecultuur	16
1.5 De angst van burgers om zich aan te melden.....	16
2. Literatuur: plannen voor actie.....	18
2.1 Aantrekken van vrijwilligers.....	18
2.2 Het nader tot elkaar komen van culturen; inbedding van vrijwilligers	19
Conclusie	22
Aanbevelingen	23
Discussie.....	26
Aanpalend en vervolgonderzoek	28
Referentielijst.....	30
Bijlage 1:Vrijwilligerswerk bij de Politiekorpsen.....	33
1 Begripsbepaling.....	33
2 Voorgaand onderzoek vrijwilligerswerk bij de politiekorpsen	33
3 Parallellen met diversiteit: Openstellen voor nieuwe groepen binnen de korpsen.	36
Bijlage 2: Handreiking vanuit Politiekorps Limburg-Noord	40

Aanleiding

Veiligheid in de publieke ruimte is voor veel burgers een belangrijk onderwerp. In het algemeen blijken burgers zich dan ook graag in te willen zetten voor die veiligheid. Ook beleidsmatig heeft burgerparticipatie op het dossier veiligheid een hoge prioriteit. Er zijn (gelukkig) legio voorbeelden van burgerparticipatie, vrijwillige inzet en langdurig vrijwilligerswerk op dit terrein. Onderdeel van dit brede veld van burgerparticipatie in de veiligheid is de inzet van burgers bij het werk van de politie, zowel als burgerparticipatie, volontair en vrijwillige politieambtenaar.

Binnen de politiekorpsen wordt al decennia met vrijwilligers gewerkt. De voormalige reservepolitie werd in 1948 opgericht, waarna de naam in 1994 is veranderd in vrijwillige politie. Politievrijwilligers zijn tegenwoordig in twee profielen te onderscheiden, namelijk de vrijwillige politieambtenaren en de volontairs. In zijn algemeenheid kan gesteld worden dat deze twee groepen vrijwilligers bijdragen aan het functioneren van de politiekorpsen in Nederland. Allereerst natuurlijk doordat extra medewerkers ook extra en andere dienstverlening mogelijk maakt. Ten tweede omdat de aanwezigheid van vrijwilligers binnen de korpsen bijvoorbeeld kan bijdragen aan meer begrip voor de diversiteit in de Nederlandse samenleving bij de medewerkers en voor een misschien gewenste verandering van de organisatiecultuur. Ten derde kunnen de vrijwilligers juist in hun positie als burger zonder financiële relatie met de politie een stevige brug bouwen vanuit de politie naar de samenleving en daarmee zorgen voor een betere reputatie en legitimiteit. Legitimiteit verkrijgen de politiekorpsen niet alleen door hun objectieve performance maar ook, en misschien wel vooral, uit de representativiteit naar de samenleving toe. Burgers moeten de politie erkennen en herkennen als een organisatie die hen vertegenwoordigt, die voor hun belang bestaat. Veel burgers als vrijwilligers betrekken bij de korpsen zal dit gevoel zeker versterken. Direct bij de vrijwilligers zelf en indirect bij de bredere samenleving.

De vrijwillige inzet van burgers bij de politie is beleidsmatig belangrijk. De politiekorpsen hebben een streefnorm afgesproken van 10% voor het aantal vrijwilligers per korps. Echter, het gemiddelde percentage van vrijwilligers ligt rond de 3%¹ met duidelijke uitschieters naar boven. Het is duidelijk en opvallend dat niet alle korpsen vrijwillige politieambtenaren en volontairs even goed betrekken. Terwijl het juist voor de toegevoegde waarde van vrijwilligers voor de legitimiteit van de politie wel belangrijk is

¹ <http://www.pp24.nl/legpenning-vrijwillige-politie.htm>

dat zij juist op dit dossier eenheid uitstralen met betrekking tot het uitvoeren van beleid.

In juni 2009 is er een onderzoek verricht door een expertgroep naar de mogelijkheden van burgerparticipatie in de breedte met betrekking tot veiligheid in de maatschappij (Expertgroep Burgerparticipatie, 2009). Zij concludeert dat de samenwerking tussen politie en burgers meer dan ooit noodzakelijk is. Hierbij benadrukt de expertgroep dat burgerparticipatie (in brede zin) een van de uitgangspunten moet zijn van ieder korps. Vrijwilligerswerk binnen de organisatie is één manier van burgerparticipatie.

Bovendien blijkt uit de reactie op de kadernota Politie Vrijwilligers van 14 april 2010² dat vanuit het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties dat het gewent is dat de politiekorpsen een duidelijke verbinding hebben met de samenleving. Er wordt duidelijk onderschreven dat betrokkenheid en burgerparticipatie het maatschappelijk belang dienen. Vanuit verschillende perspectieven wordt burgerparticipatie in de breedte en meer specifiek vrijwilligerswerk bij de politiekorpsen dus als essentieel beschouwd.

Om het algemene punt van de vrijwillige inzet bij de politie en de grote kwantitatieve en kwalitatieve verschillen tussen de korpsen te adresseren, vond er op 29 oktober 2008 een brainstorm plaats over de toekomst van vrijwilligers en burgerparticipatie binnen de politiekorpsen in Paleis Het Loo te Apeldoorn. Centraal in het overall traject staat de vraag: "Wat moeten politiekorpsen doen om burgers te betrekken en te laten functioneren binnen de organisatie?"

Naar aanleiding van de eerste bijeenkomst is besloten om input te verzamelen voor de volgende stappen in het proces. Aan de Rotterdam School of Management (RSM) Erasmus University (Lucas Meijs en Lonneke Roza) is gevraagd om een literatuuronderzoek te doen naar de (algemene) vrijwilligersliteratuur en de uitgeschreven praktijkervaringen van de politie. In de voorbereidingen voor het onderzoek is geconstateerd dat de algemene vraagstelling uiteenvalt in enerzijds een vraagstelling over het aanbod vanuit de politie aan burgers en anderzijds een vraagstelling over de noodzakelijke aanpassingen in de eigen organisatie van de politie om te kunnen werken met vrijwillige politieambtenaren en volontairs. Omdat enkele korpsen al succesvol zijn in hun aanbod aan burgers, is besloten dit literatuuronderzoek

² Correspondentie Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Betreft: reactie Kadernotitie Politie Vrijwilligers. Kenmerk: 2010-0000258013, 14 april 2010.

te concentreren op de tweede vraag. Concreet behandelt dit rapport de volgende twee vraagstellingen:

- Waarom materialiseert, volgens de algemene literatuur over vrijwilligersmanagement, de betrokkenheid van burgers bij veiligheid zich niet bij alle korpsen in burgerparticipatie, volontairs en vrijwillige politie?
- Hoe kan dit probleem volgens de algemene literatuur over vrijwilligersmanagement worden aangepakt?

Dit onderzoek werd mogelijk gemaakt door een bijdrage van het programma: "Ontwikkeling Gebiedsgebonden Politie". De begeleidingscommissie bestond uit:

- Prof. dr. Lucas Meijs (RSM Erasmus University, Rotterdam)
- MSc Lonneke Roza (RSM Erasmus University, Rotterdam)
- Mr. Pieter Deelman (directeur SMVP, Dordrecht)
- Drs. Ernest Vermathen (regiopolitie Limburg-Noord, Venlo)

Introductie

Zoals aangegeven, is de aanleiding voor dit literatuuronderzoek de verschillen in de inzet van vrijwilligers (vrijwillige politieambtenaren en volontairs) bij de verschillende politiekorpsen. Er blijken duidelijke verschillen te zijn tussen de korpsen. Een aantal korpsen blijkt volontairs ruimhartig in te zetten, vooral bij activiteiten die niet in de directe taakomschrijving staan van de betaalde krachten van de politiekorpsen. Tegelijkertijd blijkt dat niet alle korpsen deze inzet van vrijwillige politieambtenaren en volontairs willen of kunnen inzetten.

In het algemeen geldt dat de betrokkenheid van burgers bij een issue zoals veiligheid zich niet eenvoudig vertaalt naar daadwerkelijke actie in termen van vrijwilligerswerk. Er zijn gewoon veel praktische bezwaren en belemmeringen, zowel aan de kant van de burger die wat wil gaan doen, als aan de kant van de maatschappelijke (vrijwilligers)organisatie die deze energie aangeboden krijgt.

Eenzijds komt dit door factoren in de structuur van de match en onderhandeling tussen de burger en de organisatie (de beschikbaarheid en bekwaamheid sluiten niet aan). De organisatie biedt werk aan wanneer burgers niet beschikbaar zijn en andersom. Of, de organisatie biedt werk aan waarvoor burgers zich niet bekwaam achten omdat ze de vaardigheden missen of omdat het direct met een te ingewikkelde doelgroep is. Een standaard oplossing binnen vrijwilligersmanagement is dan een brede strategie van flexibiliseren (gedefinieerd als het aanpassen van de vraag vanuit de organisatie aan het aanbod van de vrijwilliger). Bij de politie is dit onder andere gedaan door de introductie van volontairs en burgerparticipatie met instrumenten als burgernet. Hiermee is vooral ingespeeld op de schaarste van beschikbaarheid van burgers. Inspelen op de knellende schaarste van bekwaamheid vraagt om een strategie van het trainen van burgers in noodzakelijke basisvaardigheden. Bijvoorbeeld wat mensen moeten zien te onthouden als ze een delict zien. De oorzaak (de mismatch) en de daarbij horende oplossingen zijn structuurbelemmeringen. Zoals eerder aangegeven is dit niet het onderwerp van het voorliggende literatuuronderzoek, onder andere omdat meerdere korpsen al ver zijn in dit flexibiliseren.

Anderzijds materialiseert de betrokkenheid van burgers zich niet doordat er barrières zijn aan de kant van het proces en de cultuur van de match of de onderhandeling. Dat wil zeggen dat ondanks een optimale flexibilisering (dus in structuur) burgers toch niet als vrijwilligers welkom worden geheten. Hier is eerder sprake van een intern proces en

cultuurprobleem bij de maatschappelijke organisatie die met vrijwilligers wil (of moet) werken.

Het voorliggende literatuuronderzoek richt zich op de vraag hoe het interne proces en de onderliggende cultuur verklaren waarom er niet met vrijwilligers gewerkt wordt en wat daar eventueel aan te doen is. Wederom, het aandachtspunt binnen de korpsen ligt niet zozeer in de structuur (immers de vormen van vrijwilligerswerk zijn al geflexibiliseerd in termen van volontairs en vrijwillige politie), maar meer in het proces en de cultuur. Het proces zal worden uitgeschreven vanuit de benadering hoe de politiekorpsen burgers kunnen betrekken binnen de organisatie. Hierbij wordt bijvoorbeeld niet burgernet bedoeld waarbij burgers 'buiten' de organisatie actief zijn. Binnen het kader van dit onderzoek zal er gekeken worden hoe de verschillende politiekorpsen vrijwilligers (volontairs en vrijwillige politie) kunnen betrekken binnen de organisatie.

Het literatuuronderzoek beantwoordt daarmee twee vragen:

- Waarom materialiseert, volgens de algemene literatuur over vrijwilligersmanagement, de betrokkenheid van burgers bij veiligheid zich niet bij alle korpsen in burgerparticipatie, volontairs en vrijwillige politie?
- Hoe kan dit probleem volgens de algemene literatuur over vrijwilligersmanagement worden aangepakt?

In de specifieke literatuur over vrijwilligersmanagement is er relatief veel aandacht voor het goed structureren van taken om deze geschikt te maken voor (moderne) vrijwilligers, maar weinig over het proces en de cultuur om de match en onderhandeling te optimaliseren. Wel is er veel literatuur beschikbaar over de spanning die ontstaat binnen organisaties tussen betaalde krachten en vrijwilligers. Maar ook hier is er een gebrek aan literatuur geconstateerd, met name over de oplossingen om de spanning tussen betaalde krachten en vrijwilligers te minimaliseren.

Vooruitlopend op de resultaten van het literatuuronderzoek is het duidelijk dat veel grote, door betaalde krachten gedomineerde, maatschappelijke organisaties het probleem delen van een vrijwilligersonvriendelijke cultuur. Er kunnen vijf oorzaken geïdentificeerd worden:

1. De relatie tussen betaalde krachten (top, operationeel, ondersteunend) en vrijwilligers.
2. Fundamentele verschillen tussen beroepsmatig en vrijwillig werken.

3. De bereidheid van het management om voldoende resources vrij te maken voor vrijwillige inzet gekoppeld aan onvoldoende inzicht in de kosten-baten van vrijwilligers bij de politie.
4. De angst (of onwetendheid) van burgers om zich aan te melden.
5. Specifieke kenmerken van de organisatiecultuur.

Deze vijf oorzaken vormen in het onderzoek de leidraad en worden gebruikt bij het uitschrijven van de literatuur en het aandragen van eventuele oplossingen.

Dit rapport beschrijft in het eerste hoofdstuk oorzaken waarom het lastig is om binnen organisaties die gedomineerd worden door betaalde krachten, vrijwilligers te introduceren. Het tweede hoofdstuk geeft de oplossingen vanuit de literatuur. Tot slot presenteren we in de conclusie enkele aandachtspunten om vrijwilligers binnen alle politiekorpsen in te bedden. In de bijlage wordt de achtergrond beschreven van vrijwilligerswerk bij de politiekorpsen en de parallel met het openbreken van de politiecultuur met betrekking tot diversiteitsbeleid.

1. Literatuur: Oorzaken

Net zoals het beroepsmatige werk is ook het vrijwilligerswerk, zeker vanuit het perspectief van vrijwilligers, aan verandering onderhevig. Grofweg zijn er twee soorten vrijwilligers te onderscheiden:

- 1) De traditionele vrijwilliger die op regelmatige basis werkzaamheden verricht voor de organisatie en die langere tijd (meestal meerdere jaren) gecommitteerd blijft aan de organisatie.
- 2) De episodische vrijwilliger die vaak korter bij één organisatie actief blijft of op onregelmatige basis (meer op projectbasis).

De laatste decennia verschuift het perspectief vanuit de vrijwilligers steeds meer naar de tweede vorm van vrijwilligerswerk; episodisch vrijwilligerswerk (Cnaan en Handy, 2005;

Handy et al., 2006; Macduff, 2005). Dit impliceert niet dat de traditionele vrijwilliger uit het beeld verdwijnt. Echter, deze verschuiving heeft wel invloed op de manier waarop non-profitorganisaties om moeten gaan met het aanbod van vrijwilligers en de wensen die deze vrijwilligers hebben. Ondanks dat deze verschuiving vaak als een bedreiging wordt gezien voor non-profitorganisaties, hoeft dit zeker niet zo te zijn. Het vraagt echter wel om een verandering in het management van vrijwilligers.

Vanuit dit perspectief constateren Meijs en Brudney (2007) dat burgers langs drie manieren kunnen binnenkomen in een organisatie:

- 1) Beschikbaarheid van de vrijwilliger.
- 2) Bekwaamheid van de vrijwilliger.
- 3) Opdrachten vanuit de organisatie.

De combinatie van deze drie lijnen sluit vrijwel nooit aan bij de vraag om vrijwilligerswerk vanuit de organisatie, waardoor de matching tussen de vrijwilliger en de organisatie niet plaatsvindt. Een winnend scenario komt tot stand wanneer de concrete invulling van de drie lijnen uitonderhandeld wordt door de organisatie en de vrijwilliger. Hier wordt in het volgende hoofdstuk over eventuele oplossingen vanuit de literatuur verder op ingegaan.

Het is dus duidelijk dat er een verschuiving plaatsvindt binnen het type vrijwilligerswerk dat men bereid is om te doen en dat er een optimale mix is om de match tussen de vrijwilliger en de organisatie te bereiken. Dit is echter complexer wanneer de organisatie een gesloten organisatiecultuur is. Met andere woorden, de matching wordt moeilijker

wanneer de organisatie niet vrijwilligersvriendelijk is. De algemene vrijwilligerswerkliteratuur geeft verklaringen waarom contexten waar vrijwilligers en betaalde krachten samenwerken niet altijd vrijwilligersvriendelijk zijn. Problemen bij het managen van vrijwilligers in combinatie met betaalde krachten ontstaan door de relatie die deze twee groepen met elkaar hebben binnen een organisatie. Dit impliceert dat de organisatie dusdanig moet worden ingericht om de relatie tussen beide groepen/culturen te optimaliseren.

Aan de hand van de vijf speerpunten die aangegeven staan in de introductie, zal er een literatuuroverzicht worden gepresenteerd.

1.1 De relatie tussen betaalde krachten en vrijwilligers

Volgens Handy (1988) zijn er drie typen non-profitorganisaties. Als eerste is er de mutual-supportorganisatie. Deze heeft als missie om waarde te creëren voor haar leden, zoals een sportvereniging. De tweede, de service-delivery-organisatie, biedt diensten aan waar iedereen gebruik van kan maken. Tot slot is er de campagneorganisatie. Deze organisaties richten zich op het opkomen voor bepaalde groepen, zoals Greenpeace. Bij de emotionele lading van vrijwilligerswerk kan er onderscheid gemaakt worden tussen vrijwilligerswerk in termen van actief lidmaatschap, onbetaald werk en actief burgerschap.

Kleidman (1994) identificeert drie scenario's bij professionele non-profitorganisaties (meer specifiek sociale bewegingen) die betaalde krachten hebben en daarnaast met vrijwilligers kunnen/moeten werken.

- 1) Het uitsluiten van vrijwilligers, zodat vrijwilligers worden ontmoedigd om deel te nemen aan de organisatie.
- 2) Betaalde krachten vervangen de vrijwilligers, waarbij er wordt uitgegaan van een grotere pool van vrijwilligers ten opzichte van de betaalde krachten. Echter, de betaalde krachten bieden meer zekerheid, zeker in tijden van minder burgerparticipatie en betrokkenheid. Bovendien hebben zij de mogelijkheid om publieke ondersteuning verder te ontwikkelen en politieke druk op te voeren.
- 3) Het faciliteren van vrijwilligers door betaalde krachten.

Kleidman (1994) geeft aan dat er vier belangrijke instrumenten zijn waarmee betaalde krachten de vrijwilligers beïnvloeden, of dat nu leidt tot uitsluiting, vervanging of facilitatie. Ten eerste is er leiderschap, controle en coördinatie. Ten tweede is er ontwikkeling en implementatie van strategieën en tactieken. Ten derde is er het

aanbrengen van een bepaalde structuur binnen een organisatie en tot slot het mobiliseren en het gebruiken van de middelen binnen de organisatie. Alle vier de componenten kunnen zowel een positieve als negatieve invloed hebben op de inzet van vrijwilligers binnen de organisatie. Bovendien zijn deze factoren belangrijk bij het (de)activeren van vrijwilligers. Een van de conclusies van Kleidman is dat er niet alleen gekeken moet worden naar de organisationele invloeden of de politieke druk die erachter zit, maar ook naar de plannen en activiteiten van de vrijwilligers die aangetrokken worden door dergelijke sociale bewegingsorganisaties. Met andere woorden, geef de vrijwilligers een stem in de organisatie.

Voor de onderlinge werkrelatie tussen betaalde krachten en vrijwilligers is er een groot verschil tussen organisaties die worden gerund door vrijwilligers en waar later betaalde krachten zijn toegevoegd en organisaties die betaalde krachten hebben en waar programma's met vrijwilligers worden opgezet (Netting et al., 2004). Brudney en Gazley (2002) vinden in hun onderzoek in een omgeving waar vrijwilligerswerk binnen de organisatie de normaalste zaak van de wereld is, geen problemen tussen vrijwilligers en de managers (betaalde krachten). Echter, in een context waar vrijwilligers later worden toegevoegd aan de organisaties (bijvoorbeeld door speciale programma's te initiëren uitgevoerd door vrijwilligers), worden wel problemen geconstateerd (Brudney, 1990).

Binnen organisaties waar zowel betaalde als onbetaalde krachten werken, heeft men dus vaak met een spanning te maken tussen beide soorten medewerkers. Wanneer organisaties pas in een later stadium met vrijwilligers gaan werken, blijken de betaalde krachten zich hiertegen te verzetten (Brudney, 1990). In settings waar vrijwilligerswerk van het begin af aan wordt geaccepteerd, accepteren betaalde krachten de vrijwilligers en worden zij gezien als belangrijke input in de organisatie (Brudney en Gazley, 2002). In Amerikaanse ziekenhuizen komt deze vorm vaak voor. Vrijwilligers in ziekenhuizen worden bijna hetzelfde behandeld als werknemers waardoor ze ook zo goed als hetzelfde functioneren als betaalde krachten.³ Verschillen in verwachtingen tussen beide soorten medewerkers zijn er dan bijna niet, waardoor de kans dat deze verschillen gaan botsen klein worden. Met andere woorden, door de soortgelijke functie die betaalde krachten en vrijwilligers hebben en de cultuur binnen Amerikaanse ziekenhuizen, zijn deze dus zeer vrijwilligersvriendelijk. Dit wil echter niet zeggen dat elke context of organisatie geschikt is om (bijna) hetzelfde om te gaan met vrijwilligers als met betaalde krachten. Wel kan hieruit opgemaakt worden dat het in elke context

³ In de Nederlandse context komt dit minder vaak voor, echter zijn binnen de zorg wel goede voorbeelden te vinden waar beroepskrachten en vrijwilligers harmonieus samenwerken.

belangrijk is dat vrijwilligers binnen een organisatie worden geaccepteerd en worden gewaardeerd voor hun vrijwillige inzet.

1.2 Kosten en baten van vrijwilligers en de bereidheid van de organisatie om hier middelen voor vrij te maken

Het mag duidelijk zijn dat vrijwilligers niet gedreven worden door de financiële compensatie die zij ervoor krijgen. Vrijwilligerswerk wordt immers niet betaald. Wel kan in Nederland een onkostenvergoeding worden gegeven volgens twee systemen. Ofwel ongelimiteerd de feitelijke onkosten op basis van declaratie met bonnen, ofwel een maximale onkostenvergoeding rond de 1500 euro per jaar zonder bonnen als verantwoording.

Clary en collega's (o.a. 1996) hebben in kaart gebracht wat de functionele motivatie van vrijwilligers is (Voluntary Function Inventory). Deze 6 variabelen (zie tabel 1) representeren de behoeften/redenen van vrijwilligers om vrijwilligerswerk te gaan en te blijven doen. De redenen om vrijwilligerswerk te doen hangen sterk samen met de verwachtingen die een vrijwilliger heeft bij het aanmelden en het uitvoeren van werkzaamheden als vrijwilliger bij een specifieke organisatie. Netting et al. (2004) vertalen dit door te stellen dat deze functionele motivatie ook de verwachtingen van vrijwilligers ten aanzien van hun vrijwilligerswerk representeren. Vrijwilligers verwachten dus geen financiële compensatie van hun vrijwilligerswerk, maar wel intrinsieke of extrinsieke compensatie. Vrijwilligerswerk is een beloningsstructuur, niet een functieomschrijving.

De spanning tussen betaalde krachten en onbetaalde krachten zou dus goed kunnen liggen in het verschil in verwachtingen van hun beloning en waardering. Deze verwachtingen ten aanzien van de organisatie waar je (betaald of onbetaald) werkzaam bent, worden (impliciet) vastgelegd in een psychologisch contract. Een psychologisch contract is namelijk de perceptie van een individu ten aanzien van de voorwaarden van een wederkerige overeenkomst tussen individu en een andere partij (Rousseau, 1989), in deze context een maatschappelijke organisatie. De psychologische contracten zijn grotendeels gebaseerd op vertrouwen.

Tabel 1. Voluntary Function Inventory (Clary et al., 1996)

Motivatie	Betekenis
Waarden	Het uiten van menselijke en prosociale waarden door vrijwilligerswerk
Carrière	Door vrijwilligerswerk carrièremogelijkheden te bekijken en aan je cv te bouwen
Begrip	Het ontwikkelen van begrip voor de wereld om je heen, de diversiteit ervan en uiteindelijk voor jezelf door vrijwilligerswerk
Versterking	Het verhogen van je eigenwaarde, jezelf belangrijk voelen, voelen dat anderen je nodig hebben en het vormen van nieuwe vriendschappen
Bescherming	Het onttrekken van jezelf aan persoonlijke problemen en deze te overkomen in de context van vrijwilligerswerk
Sociaal	Het doen van vrijwilligerswerk omdat je sociale context (vrienden, familie, kennissen) dat van je verwacht

Doordat vrijwilligers niet worden gemotiveerd met financiële factoren en dus niet of nauwelijks financieel worden gecompenseerd, worden zij vaak gezien als een kosteneffectieve bron van arbeid. Maar vrijwilligers zijn zeker niet kosteloos. Een goed voorbeeld van de kosten van een vrijwilliger is het aanstellen van een coördinator om deze vrijwilligers aan te sturen, in te werken en om als klankbord te fungeren voor vrijwilligers. Bovendien hebben vrijwilligers dagelijkse ondersteuning nodig, moeten zij ingewerkt worden en moet hun werk gecontroleerd worden (Graff, 2006). Zeker in omgevingen waar mensen gescreend en getraind moeten worden en naast betaalde krachten gaan werken, kost dit tijd, middelen en geld (Handy en Srinivasan, 2005). Graff (2005) stelt dat hiervoor gestandaardiseerde systemen, zoals planningssystemen, nodig zijn die ook extra geld kosten. Uit een studie van Handy en Srinivasan (2005) blijkt dat door de groei van vrijwilligers binnen Canadese ziekenhuizen deze organisaties meer zijn gaan professionaliseren met betrekking tot hun vrijwilligers. Dat betekent dat de vrijwilligers meer intensieve of complexe taken hebben gekregen (er waren voldoende competente vrijwilligers), maar tegelijkertijd gingen de kosten voor het organiseren van deze vrijwilligers omhoog.

Voorheen waren de kosten van vrijwilligerswerk een stuk lager, omdat vrijwilligerswerk veel meer zelfgeorganiseerd en informeel was. Bovendien bleven vrijwilligers langer geëngageerd aan de organisatie (Graff, 2006). De kosten voor werving en management zijn toegenomen. Het in kaart brengen van de kosten en baten van het inzetten van vrijwilligers kan volgens Graff (2006) organisaties helpen om vrijwilligers op die posities te plaatsen waar hun opbrengsten hoger zijn dan de kosten. Ondanks dat vrijwilligers dus niet kosteloos zijn, hebben veel non-profitorganisaties een maatschappelijke oriëntatie. Binnen deze maatschappelijke oriëntatie valt vaak het versterken of vergroten van de sociale participatie van burgers. Daarom maakt het voor veel non-profitorganisaties vaak niet uit dat vrijwilligers ook geld, tijd en middelen

kosten en soms zelfs dat ze meer kosten dan dat ze opleveren voor de organisatie (Handy en Brudney, 2007).

1.3 Fundamentele verschillen beroepsmatig en vrijwillig werken

Al eerder is gemeld dat er spanningen kunnen ontstaan door het verschil in het psychologisch contract dat de betaalde kracht en de vrijwilliger met de organisatie hebben. Farmer and Fedor (1999) hebben op basis van een literatuurstudie van dit fenomeen een overzichtelijke tabel geconstrueerd (zie tabel 2). De tabel illustreert het verschil in verwachtingen en voorwaarden. Bovendien laat het zien dat er binnen een organisatie twee subculturen zijn voor vrijwilligers en betaalde krachten. Hierdoor is het managen van deze twee groepen medewerkers complex.

Tabel 2: Werkgerelateerde aspecten in psychologisch contract (Farmer en Fedor, 1999)

Werkgerelateerde aspecten in psychologisch contract	Vrijwilligers	Betaalde krachten
<i>Structureel en rol gerelateerd</i>		
Rol onzekerheid	Hoger	Lager
Macht om rol verwachtingen af te dwingen	Lager	Hoger
Intern rol gedrag	Vrijwillig	Verplicht
Extern rol gedrag	Vrijwillig	Vrijwillig
Taakverdeling in toewijzing taken	Lager	Hoger
Status	Zwakker	Sterker
Basis van controle en overeenkomst	Normatief	Calculatief
Informeel sociale invloed	Hoger	Lager
Organisatorisch gecontroleerde sociale invloed	Lager	Hoger
Direct contact	Lager	Hoger
Status als lid van de organisatie	Weinig indicatoren	Duidelijk (salaris)
<i>Attitudes, waarden en motivaties</i>		
Reden van verbondenheid	Symbolisch	Materialistisch
Tevredenheid op en van het werk	Hoger	Lager
Affectieve betrokkenheid	Hoger	Lager
Niveau van altruïsme	Hoger	Lager
Calculatieve betrokkenheid	Weinig tot geen	Een beetje tot hoog
<i>HRM</i>		
Manier van werven	Veelal persoonlijk	Varieert sterk
Strengheid van selectie	Lager	Hoger
Functioneringsbeoordelingen en taakomschrijvingen	Minder vaak	Vaker
Mogelijkheid tot oriëntatie en training	Minder vaak	Vaak
Compensatie en betaling	Symbolisch	Salaris
Prestatiestandaarden	Lager	Hoger
Prestatiebeoordeling	Weinig	Regelmatig
Ontslag door slecht presteren	Zelden	Regelmatig
Voldoende personeel	Zelden	Vaker

Farmer and Fedor (1999) hebben dit gebaseerd op: Blau and Scott (1962); Bonjean et al. (1994); Katz and Kahn (1978); Pearce (1993); Smith and Greeb (1993); Wandersman and Alderman (1993); Watts and Edwards (1983).

McCurley en Lynch (1996) suggereren dat weerstand van betaalde krachten richting vrijwilligers vaak gepaard gaat met en gebaseerd is op de perceptie van de betaalde krachten dat zij worden vervangen door de (goedkopere) vrijwilligers. Zeker in het geval van oudere vrijwilligers, die vaak ervaring en kennis brengen binnen een organisatie en rollen krijgen binnen de organisatie die sterk lijken op die van een betaalde kracht. Daarnaast genieten betaalde krachten vaak een hogere status binnen organisaties met gemixte samenstelling (Karr, 2000), waardoor betaalde krachten de vrijwilligers niet als volwaardig zien (Ashcraft en Kedrowicz, 2002). Hierdoor komt de relatie tussen de vrijwilliger en de betaalde kracht dus onder spanning te staan. Netting en collega's (2004) identificeren acht verschillende redenen waarom betaalde krachten moeite zouden kunnen hebben met vrijwilligers en drie redenen waarom vrijwilligers moeite zouden kunnen hebben met betaalde krachten (zie tabel 3). Deze redenen geven ook een indicatie van de gespannen relatie tussen betaalde krachten en vrijwilligers.

Tabel 3: Redenen voor weerstand tegen vrijwilligers en betaalde krachten (Netting et al., 2004)

Vanuit het perspectief van betaalde krachten	Vanuit het perspectief van vrijwilligers
Betaalde krachten zien niet hoe vrijwilligers bijdragen aan de behoefte van de organisatie.	Betaalde krachten werken alleen voor het geld en vrijwilligers uit goedheid.
Betaalde krachten zien niet hoe vrijwilligers bijdragen aan de visie van de organisatie.	Vrijwilligers denken dat betaalde krachten niet weten wat er werkelijk gebeurt in de buitenwereld en vrijwilligers wel.
Betaalde krachten zien vrijwilligers als tijdrovend.	Betaalde krachten zullen altijd proberen de vrijwilligers onder hun controle te houden.
Betaalde krachten zien vrijwilligers als minder bekwaam.	
Betaalde krachten zien vrijwilligers als minder goed geïnformeerd (minder kennis).	
Betaalde krachten denken dat ze meer waard zijn dan vrijwilligers omdat zij ervoor betaald krijgen.	
Vrijwilligers moeten intensief worden begeleid.	
Betaalde krachten zien vrijwilligers als bedreiging.	

Meijs (2000) stelt dat er verschillende voordelen en nadelen zijn van werken met betaalde krachten en werken met vrijwilligers. Naast dat veel organisaties vaak denken dat betaalde krachten meer kennis en vaardigheden hebben (wat vaak niet het geval is), is de voornaamste reden om betaalde krachten in te zetten dat de organisatie over de agenda kan beschikken van de medewerker. Bij vrijwilligers sta je als organisatie minder sterk om over hun agenda te beschikken dan bij betaalde krachten. Betaalde krachten krijgen namelijk een financiële compensatie om de taken uit te voeren die de organisatie graag wil. Meijs en collega's (2006) spreken van *volunteerability* en

employability wanneer zij het hebben over de match tussen vrijwilligers en organisaties. In essentie komt het erop neer dat 1) de vrijwilliger zich aan moet passen aan de organisatie of 2) de organisatie zich moet gaan aanpassen aan het aanbod van de vrijwilligers. In praktijk kan dit betekenen dat de organisatie taken of opdrachten zoekt bij het aanbod van hun vrijwilligers of dat de vrijwilligers zich aanmelden voor taken die de organisatie te bieden heeft.

1.4 Specifieke kenmerken van de organisatiecultuur

De gespannen relatie tussen betaalde krachten en vrijwilligers kan ook worden uitgelegd aan de hand van de cultuur van een organisatie. Als betaalde krachten vrijwilligers moeilijk te managen vinden, vrijwilligers zien als tijdrovend en vrijwilligers een lagere status in de organisatie toekennen, kan dit ongemerkt in de cultuur van de organisatie sluipen (Netting et al., 2004). Doordat de betaalde krachten dit (onbewust) uitstralen zal dit opgemerkt worden door de vrijwilligers en daardoor zal de omgeving om vrijwilligerswerk te doen, zeer onvriendelijk worden. Een gevolg kan zijn dat vrijwilligers zich 1) zullen terugtrekken uit de organisatie en zich 2) niet zullen aanmelden als vrijwilligers. Bovendien stellen Netting en collega's (2004) dat de mate van verzet door betaalde krachten naar vrijwilligers sterk wordt beïnvloed door de culturele normen binnen de organisatie. Deze culturele normen binnen de organisatie worden beïnvloed door het psychologisch contract van de medewerkers (betaald en onbetaald). Eerder is al besproken wat voor invloed het psychologisch contract heeft op de mate van verzet. Nu blijkt dus dat het psychologisch contract wordt beïnvloed door de cultuur(verschillen) binnen de organisatie.

Binnen een cultuur is de sociale identiteit van een organisatie, gevoeld door de medewerkers (betaald of onbetaald) belangrijk. Deze sociale identiteit wordt gevormd door de gedeelde waarden van de medewerkers van de organisatie over de centrale, voortdurende en onderscheidende eigenschappen van de organisatie (Golden-Biddle en Rao, 1997). De sociale identiteit bepaalt mede of een organisatie openstaat voor verandering. In termen van vrijwilligerswerk betekent dit dus dat sociale identiteit mede bepaalt of organisaties openstaan voor het inbedden van vrijwilligers binnen de organisatie.

1.5 De angst van burgers om zich aan te melden

Dat er verschillende percepties zijn van en over vrijwilligers en betaalde krachten is duidelijk. Bovendien is al genoemd dat het managen van deze verschillende groepen

binnen de organisatie complex is. Naast de bovengenoemde redenen waarom in organisaties een niet-vrijwilligerswerkfreundelijke omgeving gecreëerd wordt, is er ook binnen de literatuur (beperkte) aandacht voor de sociaal-psychologische angst als barrière om ergens vrijwilligerswerk te doen. Handy en Cnaan (2007) leggen in hun onderzoek uit dat deze sociaal-psychologische angst voortkomt uit het idee dat mensen zich vaak ongemakkelijk voelen wanneer zij zich in een onbekende omgeving of situatie bevinden. Om als vrijwilliger ergens aan de slag te gaan, heb je bepaalde sociale vaardigheden nodig om deze angst te overwinnen die vaak gepaard gaat met onzekerheid. Mensen vragen zich namelijk vaak af hoe ze worden beoordeeld in de nieuwe omgeving. Wat zullen mensen zeggen over mij? Zal ik aardig gevonden worden? Kan ik mijn taken goed vervullen? Dit kan enerzijds leiden tot het weigeren van een vrijwilligerspositie en anderzijds tot het vroegtijdig verlaten van de organisatie. Een vrijwilligersvriendelijke organisatie is dus noodzakelijk om de sociaal-psychologische angst bij de (potentiële) vrijwilligers en burgerparticipanten te minimaliseren.

2. Literatuur: plannen voor actie

Dit hoofdstuk zal ingaan op mogelijkheden om de vijf aangegeven problemen binnen maatschappelijke organisaties te overkomen. Paragraaf 2.2 zal een praktische handleiding omschrijven hoe een non-profitorganisatie waar betaalde krachten domineren, zich open kan stellen voor vrijwilligers. Hierbij komt duidelijk naar voren dat de manier van implementatie van belang is.

2.1 Aantrekken van vrijwilligers

In het eerste deel van het literatuuroverzicht is getoond dat er grofweg twee verschillende typen vrijwilligers worden onderscheiden: 1) de traditionele vrijwilliger die lang gecommitteerd blijft aan de organisatie en op frequente basis vrijwilligerswerk doet en 2) de episodische vrijwilliger, die zich voor een korte periode aan een organisatie committeert (veelal op projectbasis). Dit wil echter niet zeggen dat het aantal uren dat deze vrijwilligers zich inzetten voor de organisatie veel hoeft te verschillen. Er is een sterke trend merkbaar dat de vrijwilliger van nu zich steeds meer ontwikkelt als een episodische vrijwilliger. Het wordt voor organisaties steeds moeilijker om de traditionele vrijwilliger te vinden en te behouden voor de organisatie.

Meijs en Brudney (2007) komen met een oplossing in de vorm van een fruitmachine (gokkast). Een winnend scenario wordt bereikt als de bekwaamheid en beschikbaarheid van de vrijwilliger matchen met de opdracht van de organisatie ('Jackpot'). Om tot een winnend scenario te komen, stellen zij namelijk dat er onderhandeld moet worden over deze drie componenten. Zowel de organisatie als de vrijwilliger moet bereid zijn om water bij de wijn te doen. Voorheen werd er vaak door de organisatie een oproep geplaatst voor een specifieke vrijwilliger, maar door de verschuiving van de aard van het vrijwilligerswerk, de motivatie van de vrijwilligers en de drie aspecten die tot een winnend scenario kunnen leiden, komt het er steeds vaker op neer dat de non-profitorganisatie flexibeler moet worden om vrijwilligers aan te trekken.

Volgens Hustinx (2008) zijn er twee grote redenen voor de ontevredenheid over het vrijwilligerswerk vanuit het perspectief van de vrijwilligers zelf. Ten eerste is er een mismatch tussen de wensen van de vrijwilligers en de competenties die deze vrijwilligers willen aanbieden. Dit zijn dus de bekwaamheid en de beschikbaarheid van de vrijwilligers, zoals genoemd in het onderzoek van Meijs en Brudney (2007). Hustinx (2008) stelt in haar onderzoek dat veel vrijwilligers lieten weten dat hun werk niet in lijn

was met wat de vrijwilliger aan de organisatie wilde bieden. Dat kan enerzijds de kennis en kunde zijn die zij ook tijdens hun betaalde baan gebruiken (bijvoorbeeld een accountant doet de boekhouding) of anderzijds dat zij andere niet-werkgerelateerde competenties willen gebruiken (een accountant helpt liever mee in de gaarkeuken, want zijn hobby is koken).

Daarnaast geven de vrijwilligers aan dat zij vinden dat het vrijwilligerswerk dat zij doen, interessant en divers moet zijn, omdat zij graag iets willen leren tijdens het vrijwilligerswerk (Hustinx, 2008). Al eerder is de motivatie van vrijwilligers en daardoor de motiverende rol van de non-profitorganisaties besproken (zie 1.2). Doordat vrijwilligers door verschillende redenen worden gemotiveerd, zijn er dus ook verschillende mogelijkheden om vrijwilligers aan te trekken. Uit onderzoek blijkt onder andere dat jongeren veelal gedreven worden door carrièremotieven, waardoor een organisatie hierop in kan spelen door bijvoorbeeld een ontwikkelingstraject voor vrijwilligers op te zetten. Naarmate mensen ouder worden, wordt de motivatie meer gevormd door de waarden. De organisatie kan hierop inspelen door bijvoorbeeld de organisatie zo te profileren dat de waardencomponent wordt getriggerd bij mensen.

Naast de flexibiliteit en de motiverende rol die steeds meer verwacht wordt van non-profitorganisaties, is er ook een sterke behoefte aan ondersteuning aan en toezicht op de vrijwilligers; de faciliterende rol. Het onderzoek van Hustinx (2008) laat zien dat het gebrek aan ondersteuning gerelateerd is aan issues als gebrek aan training, goede materialen, coördinatie en begeleiding. Randvoorwaarden om vrijwilligerswerk te kunnen doen binnen een non-profitorganisatie zijn dus van wezenlijk belang om vrijwilligers tevreden te houden, en uiteindelijk aan te trekken en te behouden.

2.2 Het nader tot elkaar komen van culturen; inbedding van vrijwilligers

Literatuur met betrekking tot de verschillen en de spanning tussen betaalde krachten en vrijwilligers is vrij breed uitgeschreven (zie hoofdstuk 1). Echter, de beschrijving van het nader tot elkaar komen van betaalde krachten en vrijwilligers is zeer schaars. In dit gedeelte van het rapport zal er desondanks een praktische indicatie gegeven worden van een manier om de spanning tussen betaalde krachten en vrijwilligers te minimaliseren.

McFarland (2005) geeft een actieschema waardoor topmanagement een vrijwilligersvriendelijke omgeving kan creëren voor nieuwe vrijwilligersprogramma's. Daarnaast kan dit schema ook gebruikt worden om bestaande vrijwilligersprogramma's binnen organisaties nieuw leven in te blazen.

Allereerst moet een strategisch planningsproces in gang worden gezet waar alle betrokken betaalde krachten bij betrokken worden. Tijdens deze sessies kan er besproken worden wat de doelstellingen van de organisatie zijn en hoe vrijwilligers de betaalde krachten kunnen ondersteunen om deze doelen te bereiken. Dit kan enerzijds betekenen dat vrijwilligers als ondersteuning werken bij lopende projecten, maar vrijwilligers kunnen ook bijdragen aan nieuw op te zetten projecten. Door de betaalde krachten mee te laten denken tijdens dit proces, wordt er 1) meer draagvlak gecreëerd onder de betaalde krachten voor vrijwilligers en 2) bijgedragen aan het accepteren van de nieuwe structuur en regels. Zoals gesteld is dit een proces, dus het zal waarschijnlijk noodzakelijk zijn om meerdere keren bij elkaar te komen en over dit onderwerp te praten en uit te werken. Doordat de betaalde krachten een stem hebben in het proces, wordt er vermeden dat de vrijwilligers aan hen worden opgelegd. Hierdoor wordt er dus vermeden dat er weerstand tegen de vrijwilligers ontstaat.

Als er een overeenstemming is en draagvlak is gecreëerd voor de wijze waarop vrijwilligers gaan bijdragen aan het doel van de organisatie, is het belangrijk dat er (bij elk politiekorps) een persoon wordt aangewezen die 1) verantwoordelijk is voor de vrijwilligers en 2) het programma van de vrijwilligers coördineert en implementeert. Daarnaast moet er een goed gestructureerd plan zijn met duidelijke omschrijvingen dat de vrijwilligers (op papier) begeleidt in de doelstellingen van hun taken. Een goede manier om betaalde krachten en vrijwilligers te koppelen, is het aanstellen van een vrijwilliger die de coördinator van het vrijwilligersprogramma ondersteunt. Dit kan één vrijwilliger zijn voor het hele programma, maar dat kunnen ook meerdere vrijwilligers zijn die bij een specifiek project ondersteunen.

Om duidelijk te maken vanuit het topmanagement en middenkader dat vrijwilligerswerk bij de organisatie hoort, moet er in de taakomschrijving van betaalde krachten duidelijk worden gemaakt dat werken met vrijwilligers een van de taken van de betaalde krachten is. Daarnaast moet er een inventarisatie worden gemaakt van wat de betaalde krachten zelf aan vrijwilligerswerk doen en dit communiceren naar de medewerkers. Hierdoor zien de betaalde krachten dat vrijwilligerswerk van iedereen is. Ook het gezamenlijk doen van vrijwilligerswerk (zoals gebeurt bij werknemersvrijwilligerswerk) kan het draagvlak van vrijwilligerswerk, burgerparticipatie en diversiteit binnen de organisatie vergroten. Binnen de ontwikkeling van maatschappelijk verantwoord ondernemen zijn ook talloze goede voorbeelden van werknemers die als vrijwilliger optreden en waar dit positieve effecten heeft voor de werknemers en de organisatie. Een grote Nederlandse bank heeft bijvoorbeeld door medewerkers vrijwilligerswerk te laten doen, inzicht gekregen in hoe zij als organisatie ook kunnen bijdragen aan de

belangrijke zaken die spelen in de maatschappij. Zij betrekken nu een grotere diversiteit aan mensen bij de organisatie. Zij geven bijvoorbeeld mensen met een verstandelijke of geestelijke beperking een functie binnen de organisatie.

Een taakomschrijving is ook belangrijk voor vrijwilligers. Te vaak wordt 'vrijwilliger' gehanteerd als functie, terwijl het in essentie natuurlijk de beloningsstructuur is. Ook vrijwilligers zijn 'barkeeper', 'chauffeur' of 'bezoeker'. Tevens geldt ook dat vrijwilligerswerk vrijwillig en onbetaald is, maar zeker niet vrijblijvend. Afspraak blijft afspraak. Een taakomschrijving voor vrijwilligers maakt de focus duidelijk van het vrijwilligerswerk, voor zowel de vrijwilliger als voor de betaalde krachten. Hierdoor wordt de rol van de vrijwilligers ten opzichte van de betaalde krachten en de organisatie duidelijk. Volgens Hudepohl (2004) kan een organisatie kiezen voor het duidelijk onderscheiden van het werk van vrijwilligers en van betaalde krachten. Tot slot moet er worden gezorgd dat vrijwilligers een vaste plaats krijgen in de organisatiestructuur.

Conclusie

In dit literatuuronderzoek zijn twee vragen behandeld:

- Waarom materialiseert, volgens de algemene literatuur over vrijwilligersmanagement, de betrokkenheid van burgers bij veiligheid zich niet bij alle korpsen in burgerparticipatie, volontairs en vrijwillige politie?
- Hoe kan dit probleem volgens de algemene literatuur over vrijwilligersmanagement worden aangepakt?

Burgers kunnen en (in redelijke getallen) willen zich op verschillende manieren inzetten bij de politie. In opvolgende graden van (vooraf bepaalde) betrokkenheid als burgerparticipatie, volontairs en als vrijwillige politieambtenaren. Achter deze patronen van betrokkenheid kunnen drie emoties met betrekking tot vrijwilligerswerk worden geconstrueerd: onbetaalde arbeid, actief lidmaatschap en actief burgerschap. Binnen de politie past onbetaald werk het beste bij de vrijwillige politie, die vergelijkbare taken uitoefent als de betaalde krachten. Het takenpakket van de vrijwillige politie is daarmee duidelijk en relatief eenvoudig te begrenzen door middel van een vrijwilligerscontract dat (formeel en psychologisch) sterk lijkt op dat van de gewone politie. Actief lidmaatschap en actief burgerschap sluiten daarentegen binnen de politie weer beter aan bij wat zij willen met burgerparticipatie en de volontairs. Deze twee vormen van burgerinzet bestaan uit aanvullende activiteiten op de betaalde politiemedewerkers. Dit takenpakket is daarmee vanuit de politie zelf niet goed te definiëren omdat het begint bij de vaardigheden van burgers. Het gebrek aan helderheid maakt de volontairs echter ongrijpbaar. Het vrijwilligerscontract begint bij de vrijwilliger en heeft de functie om vast te leggen wat de vrijwilliger bereid is om te investeren.

Uit de literatuur volgen vijf mogelijke oorzaken voor het gebrek aan inbedding van vrijwilligers binnen de politiekorpsen. Deze zijn in het eerste hoofdstuk uitgewerkt. In het tweede hoofdstuk zijn op basis van deze indeling potentiële oplossingen gepresenteerd. Deze input gecombineerd leidt tot een concluderende tabel (zie tabel 4).

Tabel 4: Conclusies vanuit de literatuur

Oorzaken literatuur	Oplossingen literatuur
De relatie tussen betaalde krachten (top, operationeel, ondersteunend) en vrijwilligers.	Betaalde krachten betrekken bij het planningsproces (McFarland, 2005). Vrijwilliger als ondersteuning in coördinatie vrijwilligers (McFarland, 2005). Geef garanties tegen verdringingsangst.
Fundamentele verschillen beroepsmatig en vrijwillig werken.	Duidelijke taak- en functieomschrijving vrijwilligers (McFarland, 2005; Hudepohl, 2004). Markeer het verschil tussen vrijwillige politieambtenaar en volontair.
De bereidheid van management om voldoende resources vrij te maken voor vrijwillige inzet gekoppeld aan een onvoldoende inzicht in de kosten-baten van vrijwilligers bij de politie.	Match tussen beschikbaarheid, bekwaamheid en opdracht (Meijs en Brudney, 2007). Kosten-baten analyse vrijwilligers → vrijwilligers op strategische plaatsen inzetten (Graff, 2006).
De angst (of onwetendheid) van burgers om zich aan te melden.	Zorg voor een vrijwilligersvriendelijke organisatiecultuur. Flexibiliteit t.o.v. vrijwilligers (volontairs) → Jackpot! (Meijs en Brudney, 2007).
Specifieke kenmerken organisatiecultuur.	Erken dat er een gesloten en daarmee vrijwilligersonvriendelijke cultuur is (Henderikse et al., 2004). Eenheid in beleid t.o.v. vrijwilligers. Vrijwilligerswerk als beloningsstructuur i.p.v. een functieomschrijving. Introduceer vrijwilligersmanagement binnen de korpsen.

Aanbevelingen

Op basis van de algemene vrijwilligersmanagementliteratuur kunnen aanbevelingen op twee terreinen worden gegeven: proces en cultuur/structuur.

Ten eerste zijn er de procesmatige aanbevelingen, waarbij de basis ligt op het actieplan van McFarland (2005). Dit actieplan geeft voor grote beroepsmatige organisaties een aantal stappen die doorlopen moeten worden. Dit is met nadruk een actieplan dat begint bij de politieorganisatie zelf. In tabel 5 wordt het actieschema gegeven en toegepast op de context van de politiekorpsen.

Een alternatieve aanpak is ‘gewoon’ te beginnen door bijvoorbeeld een concrete (lokale) uitdaging centraal te stellen en daar een actieplan voor te ontwikkelen waarin zowel met politieagenten als met burgers (participanten en volontairs) gewerkt wordt. Op basis van het literatuuronderzoek en de moeizame introductie van volontairs bij veel korpsen (ondanks de aansprekende voorbeelden bij enkele korpsen) is er aanleiding om te verwachten dat een dergelijke strategie van ‘gewoon beginnen’ en het succes laten groeien onvoldoende effectief is. Politiekorpsen moeten zichzelf echt goed voorbereiden op de binnenkomst van burgers.

Tabel 5: Proces werken met vrijwilligers

1	Opstellen planningsproces waarbij betaalde krachten betrokken worden (zorgen voor draagvlak binnen de organisatie; weerstand minimaliseren)
2	Introduceren van vrijwilligersmanagement: aanstellen van een verantwoordelijke bij ieder korps
3	Formuleren van taakomschrijving volontairs (taakomschrijving vrijwillige politie is duidelijk)
4	Integreren van werken met vrijwilligerswerk in taakomschrijving betaalde krachten
5	Inventariseren van vrijwilligerswerk door betaalde krachten (laten zien dat vrijwilligerswerk van iedereen is)
6	Geef vrijwilligerswerk een plaats in de organisatiestructuur

Ten tweede zijn er de cultuur- en structuraanbevelingen. De eerste aanbeveling op dit vlak is het scheppen van duidelijkheid of het verminderen van dubbelzinnigheid met betrekking tot de positie van vrijwilligers binnen de organisatie. Dit is de uitwerking van de derde stap.

Allereerst, maar dat is voor de meeste korpsen wel duidelijk, moet de politieorganisatie zich aanpassen aan het aanbod van de burgers als volontairs. Een match tussen de bekwaamheid en beschikbaarheid van de volontair met een (te ontwikkelen) opdracht van de organisatie leidt immers tot een ‘jackpot’. Deze jackpot komt alleen tot stand als er onderhandeld wordt over deze drie componenten. Dit betekent dus ook aanpassing/flexibiliteit vanuit het korps. De eerste stap in dit proces is het ontwikkelen van een zeer gedifferentieerd en uitgebreid aanbod van combinaties van ‘bekwaamheid, beschikbaarheid en opdracht.’

Dat is makkelijker gezegd dan gedaan, laat staan ingevoerd. Want in theorie zijn daarmee de functies van volontairs voortdurend aan het veranderen, omdat iedere nieuwe volontair (en dus ook een opvolger van een vertrekkende volontair) opnieuw gaat onderhandelen over beschikbaarheid, bekwaamheid en inhoud van de taak. Dat is vanuit het dagelijks organiseren echt anders dan onderhandelen over arbeidsvoorwaarden.

Volontairs zijn daarmee voor een politiekorps moeilijk te (be)grijpen medewerkers. Het fundamentele verschil tussen de vrijwillige politieambtenaar (met standaard functieomschrijving en dus grijpbaar) en de volontair (zonder standaard functieomschrijving) maakt de volontair ongrijpbaar voor de betaalde krachten. Duidelijkheid over de functie en taakomschrijving is hiervoor nodig. Deze duidelijkheid moet er individueel zijn per volontair, maar belangrijker ook op collectief niveau. Er moet een gedeeld beeld zijn over de boven- en ondergrenzen van wat (de gezamenlijke) volontairs doen. Als korps moet je ook de volontairs kunnen 'plannen.'

Het enerzijds ontbreken van helderheid over de inzet van volontairs als collectief en anderzijds het missen van vertrouwen om met deze onduidelijkheid te kunnen werken, is waarschijnlijk een belangrijke oorzaak van de vrijwilligersonvriendelijke omgeving die binnen de korpsen heerst. Hiermee ontstaat echter een dilemma vanuit (vrijwilligers)management. Enerzijds moet er een duidelijke functieomschrijving worden gegeven en anderzijds moet de organisatie flexibel tegenover volontairs staan. Als de organisatie te flexibel is ten opzichte van volontairs (waardoor niet duidelijk is voor de betaalde krachten wat deze vrijwilligers komen doen), ontstaat er weerstand. Anderzijds, als men niet flexibel genoeg is om de burger een kans te bieden te participeren binnen de politiekorpsen, zullen er weinig burgers overgaan tot actie (en dus volontair worden).

Gerelateerd aan de perceptie over volontairs is het feit dat er binnen de organisatie angst voor verdringing is. Als volontairs worden gezien als kostenbesparende resources, is het niet gek dat men binnen de organisatie bang is voor verdringing van arbeidsplaatsen. Dit is echter niet het doel van de volontairs. Volontairs worden aangesteld om de taken uit te voeren die niet in de (kern)functieomschrijving van de betaalde krachten staan. De angst voor verdringing is tevens een roep om garanties. De korpsen zouden de betaalde krachten tegemoet moeten komen om dergelijke garanties te doen. Voor de acceptatie van volontairs binnen de korpsen is dit essentieel. Een belangrijke stap is om volontairs te gaan zien als waardetoevoegend in plaats van kostenbesparend. Volontairs zijn er niet om (klussen van) betaalde krachten te vervangen, maar om de betaalde krachten te ondersteunen in werkzaamheden om de politiekorpsen in hun kerntaken effectiever te laten functioneren. Men moet dus zorgen dat de taken van de volontairs niet conflicteren met de taken van de betaalde krachten. En tegelijkertijd moet er gezorgd worden dat deze taken met een zekere continuïteit worden uitgevoerd.

Angst speelt niet alleen een rol bij de betaalde medewerkers van de politiekorpsen, maar de korpsen moeten zich er ook van bewust zijn dat er een angst kan zijn van burgers om zich aan te melden als vrijwilliger. Iedereen die zich bij een organisatie meldt, loopt het risico afgewezen te worden. Voor sommige mensen (met dit soort angst) is het idee om zelfs voor vrijwilligerswerk afgewezen te worden al voldoende om zich niet te melden. Een open benadering en reputatie waarbij ieder aanbod serieus behandeld wordt, is noodzakelijk. De cultuur binnen de organisatie om open te staan voor verandering - en meer specifiek - andere groepen mensen dan die voorheen in de organisatie aanwezig waren, moet dusdanig zijn dat mensen zich welkom voelen in de organisatie. Daarbij is het belangrijk dat zij zich waardevol voelen, dus gewaardeerd worden.

Met betrekking tot de relatie tussen cultuur en weerstand kan er geconcludeerd worden dat er verschillende aspecten leiden tot een gesloten organisatiecultuur. Een aantal aspecten is specifiek verbonden aan de politie. Echter, ook vanuit het verschil tussen beroepskrachten en vrijwilligers is er aanleiding om te vrezen voor twee gesloten organisatieculturen. Ten eerste is er een psychologisch contract dat voor beide soorten medewerkers anders is. De betaalde krachten worden door dit psychologisch contract dusdanig beïnvloed dat zij weerstand hebben opgebouwd tegen vrijwilligers binnen de korpsen. Bovendien lijkt het dat de sociale identiteit binnen de politie een gesloten organisatiecultuur in de hand werkt. Basaal zou een van de eerste stappen bij het creëren van een vrijwilligersvriendelijke organisatiecultuur het introduceren van vrijwilligersmanagement binnen de organisatie moeten zijn. In paragraaf 2 is een praktische invulling gegeven aan het organiseren van vrijwilligerswerk binnen een organisatie die gedomineerd wordt door beroepskrachten en waar extra aandacht gegeven moet worden aan de onderliggende verhoudingen tussen de betaalde en onbetaalde krachten.

Discussie

Uit de literatuur blijkt dat er weinig kennis is over de aanpak van 'vrijwilligersonvriendelijkheid' van grote beroepsmatige organisaties zoals de politie. Vrijwilligersonvriendelijkheid geeft aan dat bijvoorbeeld de politie niet openstaat voor het inbedden van vrijwilligers binnen de organisatie.

De praktische vraag blijft daarom hoe de korpsen binnen de politie op een dusdanige manier moeten worden ingericht (naar structuur maar vooral naar cultuur) om tot een 'vrijwilligersvriendelijke' organisatie te komen, waarbij betaalde en onbetaalde krachten

samenwerken. Naar aanleiding van de literatuurstudie kunnen de volgende discussiepunten voor praktische actie en nader onderzoek worden vastgesteld:

- 1) Hoe zouden de politiekorpsen om kunnen gaan met de (verdringings)angst voor de vrijwilligers?
- 2) Hoe zouden de politiekorpsen kunnen inspelen op de fundamentele verschillen tussen beroepskrachten en vrijwilligers, met name volontairs?
- 3) Op welke manier kunnen de politiekorpsen mensen, middelen en munten vrijmaken om vrijwilligerswerk (en daarmee burgerparticipatie) te faciliteren?
- 4) Hoe zouden de politiekorpsen kunnen zorgen dat er een winnend vrijwilligersscenario ('jackpot' van bereidheid, beschikbaarheid en opdracht) tot stand komt zonder dat de planbaarheid van de organisatie (totaal) verdwijnt?
- 5) Hoe zouden de politiekorpsen vrijwilligersmanagement kunnen introduceren, zodat de korpsen zich openstellen voor burgers binnen de organisatie?

Aanpalend en vervolgonderzoek

Naast de algemene vrijwilligersmanagementliteratuur, is er ook gekeken naar specifieke politiebronnen. In bijlage 1 is een aantal onderzoeken beschreven over vrijwilligerswerk bij politiekorpsen. Bovendien is er een parallel geschetst over het openstellen van de organisatie voor diversiteit (minderheden, vrouwen, etc.) en vrijwilligers. Uit de gevonden parallel met het openstellen voor diversiteit binnen de korpsen kan geconcludeerd worden dat het niet gemakkelijk is om nieuwe groepen binnen de organisatie te integreren en te accepteren (zie bijlage 1).⁴ Een cultuurverandering die nodig is om volontairs waardetoevoegend te laten zijn, is een proces. Een proces dat een lange adem vereist. In het hoofdstuk over diversiteit is naar voren gekomen dat er twee manieren zijn om een cultuurverandering plaats te laten vinden, namelijk 1) druk van bovenaf en 2) zien als noodzaak. Het toelaten van burgers bij de politiekorpsen in de vorm van vrijwilligerswerk zou voor de politiekorpsen als noodzaak moeten worden gezien. Het kan legitimiteit en draagvlak creëren in de maatschappij en een positieve invloed op de reputatie hebben. Voor deze noodzaak is een bottom-up approach beter geschikt dan een top-down approach, wat niet wil impliceren dat er geen ondersteuning van het topkader nodig is. Daarbij lijken positieve verhalen door middel van storytelling binnen de organisatie een goed middel te zijn om mensen binnen de korpsen te laten wennen aan het idee van volontairs en om uiteindelijk te leiden tot acceptatie van de volontairs.

Naast het onderzoek dat in het kader van burgerparticipatie - en meer specifiek naar vrijwilligerswerk bij de politiekorpsen - is gedaan en de parallel van het introduceren van vrijwilligers en andere nieuwe groepen in de organisatie, is er ook een praktische handleiding bijgevoegd. Een van de politiekorpsen die zich tot nu hebben beziggehouden met volontairs binnen het korps, is het Politiekorps Limburg-Noord. In bijlage 2 staat een basale handreiking van de manier waarop dit korps met volontairs omgaat.

Een eerste vervolgonderzoek kan zich richten op gedetailleerde casebeschrijvingen van de succesvolle introductie van volontairs bij enkele korpsen. Wat zijn de niet-persoonsgebonden instrumenten die daar hebben gewerkt? Als onderdeel daarvan kan binnen de succesvolle korpsen op bureauniveau gekeken worden naar verschillen. Het is waarschijnlijk dat sommige bureaus meer met volontairs werken dan anderen terwijl korps en regionale effecten gelijk zijn.

⁴ De introductie van vrouwen bij de politie lijkt erg top-down verlopen te zijn met veel druk van buiten en relatief weinig interne erkenning van de noodzaak.

Een tweede vervolgonderzoek kan zich richten op de verhalen van de snelle afhakers onder de vrijwilligers, zowel na de eerste kennismaking (introductie) of na enkele weken. Verwacht mag worden dat hierbij de levensloopeffecten op stopgedrag (verhuizen, andere baan, kinderen krijgen, etc.) verwaarloosbaar zijn zodat er verklaringen zijn die te maken hebben met tegenvallende verwachtingen ten aanzien van het vrijwilligers-scenario of de beroepsmatige organisatie waarin het werk is ingebed.

Een derde vervolgonderzoek kan bestaan uit het onderzoeken van de toegevoegde waarde van burgerparticipatie, vrijwillige politieambtenaren en vrijwilligers voor de politie. Daarbij moet gekeken worden naar onderwerpen als performance, inbedding en legitimiteit. Op basis van deze toegevoegde waarde kan wellicht een overall takenpakket worden beschreven van de optelsom van deze drie clusters van commitment.

Meer actiegericht onderzoek bestaat uit het confronteren van enthousiaste vrijwilligers met politiemedewerkers in andere korpsen die vrijwilligers juist niet zien zitten. Het observeren van de reactie van de politieagenten en impactmetingen met betrekking tot eventuele attitudeveranderingen, kan inzicht geven in de effecten van goede voorbeelden binnen de politie.

Referentielijst

Ashcraft, K.L. en Kedrowics, A. (2002). Self-direction or social support? Nonprofit empowerment and the tacit employment contract of organizational communication studies. *Communication Monographs*. Vol. 69 (1), pp. 88-110.

Brudney, J.L. (1990). *Fostering volunteer programs in the public sector*. Jossey-Bass, San Francisco.

Brudney, J.L. en Gazley, B. (2002). Testing the conventional wisdom regarding volunteer programs: A longitudinal analysis of the service corps of retired executives and the U.S. Small business administration. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. Vol. 31 (4), pp. 525-548.

Clary, E.G., Snyder, M. en Stukas, A.A. (1996). Volunteers' motivations: Findings from a national survey. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. Vol. 25 (4), pp. 485-505.

Cnaan, R. en Handy, F. (2005). Toward understanding episodic volunteering. *Vrijwillige Inzet Onderzocht*. Vol. 2 (1), pp. 28- 35.

Expertgroep Burgerparticipatie (2009). *Samenwerking met burgers organiseren. Zonder respect geen samenwerking en zonder samenwerking geen veiligheid*. Rapport expertgroep burgerparticipatie 2009.

Farmer, S.M. en Fedor, D.B. (1999). Volunteer participation and withdrawal. A psychological contract perspective on the role of expectations and organizational support. *Nonprofit Management and Leadership*. Vol. 9 (4), pp. 349-368.

Golden-Biddle, K. en Rao, H. (1997). Breaches in the Boardroom: Organizational Identity and Conflicts of Commitment in a Nonprofit Organization. *Organization Science*. Vol. 8 (6), pp. 593-611.

Graff, L.L. (2005). *Best of all: The quick reference guide to effective volunteer involvement*. Dundas, Ontario: Linda Graff and Associates Inc.

Graff, L.L. (2006). Declining profit margin: When volunteers cost more than they return. *The International Journal of Volunteer Administration*. Vol. 24 (1), pp. 24-32.

- Handy, C. (1988). *Understanding voluntary organizations, how to make them function effectively from the author of understanding organizations*. Penguin Books, London.
- Handy, F., Brodeur, N. en Cnaan, R.A. (2006). Summer on the island: Episodic volunteering. *Voluntary Action*. Vol. 7 (3), pp. 31-46.
- Handy, F. en Brudney, J.L. (2007). An organizational analysis for nonprofitmanagement: When to Use Volunteer Labor Resources. *Vrijwillige inzet onderzocht*. Vol. 4 (suppl.), pp. 91-100.
- Handy, F. en Cnaan, R. (2007). The role of social anxiety in volunteering. *Nonprofit Management and Leadership*. Vol. 18 (1), pp. 41-58.
- Handy, F. en Srinivasan, N. (2005). The Demand for Volunteer Labor: A Study of Hospital Volunteers. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. Vol. 34 (4), pp. 491-509.
- Henderikse, W., Van Doorne-Huiskes, A. en Van der Valk, S. (2004). *Sleutels tot succes; Hoe organisaties de deur naar de top voor vrouwen kunnen openen*. Onderzoek in opdracht van Emancipatiebeleid / Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Kan gedownload worden via <http://www.politietopdivers.nl/article/sleutels-tot-succes> bekeken op 7 april 2010.
- Hudepohl, A. (2004). *“Een dak repareer je als het nog droog is.” Een onderzoek naar de besturingsrelatie tussen vereniging en werkorganisatie bij Humanitas*. Master thesis Master of Arts in Management & Innovation. Enschede: Humanitas District Oost.
- Hustinx, L. (2008). I Quit, Therefore I Am? Volunteer Turnover and the politics of Self-Actualization. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. Online First.
- Karr, L.B. (2000). *Status and the volunteer: Employment standing as a status characteristic in organized associations*. Southern Sociological Society.
- Kleidman, R. (1994). Volunteer Activism and Professionalism in Social Movement Organizations. *Social Problems*. Vol. 41, pp. 257-276.
- LECD (2005). *LECD Beleidsplan diversiteit Nederlandse Politie 2005-2007*, Apeldoorn, 2005, pp. 37-41.

Macduff, N. (2005). Societal Changes and the rise of the episodic volunteer, pp. 49- 61, in J.L. Brudney (Ed.), *Emerging areas of volunteering*. Indianapolis, Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action (ARNOVA).

McCurley, S. en Lynch, R. (1996) *Volunteer management*. Heritage Art, Downers Grove, IL.

McFarland (2005). *Volunteer Management for Animal Care Organizations*; HSP Shelter Management Series Humane Society Press.

Meijs, L.C.P.M. (2000). Wie doet wat: Beroepskracht of vrijwilliger? *Goed bestuur*. Stichting en vereniging: financieel, fiscaal en juridisch nieuws en advies. Jrg. 3 (4), p. 12.

Meijs, L.C.P.M. en Brudney, J. L. (2007). Winning volunteer scenarios: The soul of a new machine. *The International Journal of Volunteer Administration*. Vol. 24 (6), pp. 68-79.

Meijs, L.C.P.M., Ten Hoorn, E.M. en Brudney, J.L. (2006). Improving societal use of human resources: From employability to volunteerability. *Voluntary Action*. Vol. 8 (2), pp. 35-51.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2000). *Werkplan diversiteit politie 2001-2005*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2006). *Samenwerken van vrijwilligers in de veiligheid*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Netting, F.E., Nelson, H.W. en Border, R.H. (2004). Volunteer and paid staff relationships. *Administration of Social Work*. Vol. 28 (3/4), pp. 69-89.

Rousseau, D.M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. Vol. 2 (2), pp. 121-139.

Bijlage 1: Vrijwilligerswerk bij de Politiekorpsen

1. Begripsbepaling

Er zijn twee soorten (potentiële) vrijwilligers bij de politie.

- 1) Vrijwillige politieambtenaar: deze vrijwilliger is ingebed in artikel 3, lid 1 onder C in de Politiewet 1993. Deze vrijwilligers voeren gelijke taken uit als de betaalde krachten. De vrijwillige politieambtenaar heeft recht op een vaste vergoeding per jaar en een uurvergoeding.⁵
- 2) Volontairs: een burger bij de politie die niet-betaalde arbeid verricht binnen een politiekorps. Deze niet betaalde arbeid kan variëren van het uitvoeren van ondersteunde taken tot het verrichten van bepaalde executieve taken (bijvoorbeeld voor de Volontair BOA opsporingstaken).⁶ Een volontair zonder opsporingsbevoegdheid heeft niet of nauwelijks aanvullende opleiding nodig aangezien hij of zij wordt ingezet op basis van zijn bestaande kennis en kunde.⁷ De volontairs hebben geen recht op een vrijwilligersvergoeding, maar er wordt wel voor onkostenvergoeding (zoals reiskosten) gezorgd.

Volgens het rapport van de Expertgroep Burgerparticipatie (2009) zijn het meest opvallende verschillen tussen de twee typen vrijwilligers binnen de politiekorpsen de opleiding, de inzetbaarheid en de taak.

2. Voorgaand onderzoek vrijwilligerswerk bij de politiekorpsen

Uit een externe opdracht van de Hogeschool van Amsterdam (2007) over de binding van volontairs blijkt uit 97 enquêtes van volontairs uit Amsterdam Amstelland dat een groot gedeelte eerder bij de politie werkzaam is geweest. Verreweg de meeste vrijwilligers werken tussen de 31 en 40 uur per maand en 71% geeft aan geen ander werk te doen naast het vrijwilligerswerk bij de politie. Bovendien geeft 71% van de mensen aan dat zij tussen de 51 en 80 jaar zijn. Hoewel niet expliciet vermeld, zou deze laatste groep goed kunnen bestaan uit gepensioneerden, daar de percentages overeenkomen. De meeste volontairs kunnen dus omschreven worden als gepensioneerd, mensen die veel tijd besteden als vrijwilligers en vaak oudgedienden zijn.

⁵ Tweede Kamer, vergaderjaar 2004-2005, 29 628, nr. 22

⁶ Tweede Kamer, vergaderjaar 2004-2005, 29 628, nr. 22

⁷ Correspondentie M. Teunissen (MINBZK) aan de voorzitter van de Tweede Kamer der Staten Generaal. Kenmerk: EA 2004/66408, 7 juni 2004.

Uit het onderzoek blijkt dat de meest genoemde reden om vrijwilligerswerk te gaan doen onder de volontairs zelfontplooiing is (47%). Daarnaast is iets bijdragen aan de maatschappij een belangrijke reden (29,5%). De reden waarom de vrijwilligers zich als volontair hebben aangemeld, heeft iets meer diversiteit. De spanning en diversiteit die verwacht wordt bij het volontair zijn is de grootste reden (21,2%). Zelfontplooiing is de tweede reden die het meest wordt genoemd (19,2%) en gevraagd door anderen is de derde meest voorkomende reden (15,2%). Opvallend is dat de er een groot verschil zit tussen de motivatie om vrijwilligerswerk in algemene zin te gaan doen en de motivatie om bij de politie als volontair aan de slag te gaan met betrekking tot een bijdrage aan de maatschappij. Bij vrijwilligerswerk in algemene zin is dit percentage de tweede meest genoemde reden (29,5%), terwijl bij de reden om volontair te worden dit maar 1,9% is.

De studenten van de Hogeschool van Amsterdam hebben bovendien gevraagd wat redenen voor vertrek zouden kunnen zijn. Het meest voorkomende antwoord is gezondheidsredenen/ouderdom (35%) wat in lijn is met de leeftijd van de meeste volontairs. Daarnaast geeft 22% aan dat ontevredenheid op het werk een reden zou zijn om te stoppen. Onder de respondenten die daadwerkelijk gestopt zijn als volontair is dit de meest voorkomende reden (33%). De meerderheid van de volontairs geeft aan (54%) dat de verwachtingen die zij hadden helemaal voldoen, 35% geeft aan dat dit redelijk voldoet en slechts 11% geeft aan dat dit matig tot niet voldoet. Dit interessante gegeven geeft aan dat de reden van vertrek en dus ontevredenheid over het werk van de volontairs weinig te maken heeft met de verwachtingen die de volontairs hebben ten aanzien van hun werkzaamheden. Andere opties zouden daarom onderzocht moeten worden. Het onderzoek geeft daar een kleine indicatie voor omdat er is gevraagd naar de redenen waarom men niet tevreden is. De grootste reden voor ontevredenheid ligt in de communicatie en informatie voor volontairs, daarnaast is training en opleiding (13,9%) en inhoud van het werk (12,7%) veel genoemd. De laatste twee redenen voor ontevredenheid liggen in de lijn van de wens tot zelfontplooiing.

Tot slot is er gevraagd naar wat de volontairs graag anders zouden willen zien, waarbij training en opleiding (19,5%), loopbaanmogelijkheden (16,1%) en communicatie en informatie (12,6%) de hoogste percentages hebben. De eerste twee liggen hier ook weer in lijn met de wens tot zelfontplooiing.

De studenten van de Hogeschool van Amsterdam hebben gekeken op het niveau van vrijwilligers, dus wat Politie Amsterdam Amstelland kan doen om vrijwilligers te behouden.

Het rapport van de studenten van de Universiteit van Amsterdam geeft enkele praktische indicaties van wat vrijwilligers graag zouden willen zien bij de politie. Bovendien geeft het een goede indicatie van de randvoorwaarden voor vrijwilligers om zich te committeren aan een politiekorps.

Al de factoren die genoemd zijn in het onderzoek van de studenten van de Universiteit van Amsterdam hebben te maken met het werven en behouden van vrijwilligers. In opdracht van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties is er in dit kader ook een onderzoek gedaan naar de mogelijkheden van het werven van vrijwilligers in de Veiligheid. Daarin stelt het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2006) dat de werving voor de politiekorpsen vooral een lokale aangelegenheid is. Dat komt enerzijds door de vraag vanuit vrijwilligers en anderzijds vanuit de organisatiestructuur van de korpsen. Vrijwilligers blijken graag in hun eigen omgeving vrijwilligerswerk te doen, om zo lokaal betrokken te zijn bij de plaatselijke gemeenschap. Dit beïnvloedt ook hun keus om al dan niet vrijwilligerswerk te gaan doen.

Bovendien blijkt dat er nog andere factoren van belang zijn om te kiezen voor vrijwilligerswerk bij de politie:

1. De nadruk op serieus werk waar je ook nog een opleiding voor krijgt (Rijksdiploma's die voor beroeps en vrijwilligers hetzelfde zijn.)
2. De samenwerking met betaalde krachten.
3. Veelzijdig werkterrein (en interessant oefenaanbod).
4. Samenwerking met anderen (teamspirit). (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2006, p.13)

Er worden ook twee redenen aangegeven waarom vrijwilligerswerk bij de politiekorpsen minder aantrekkelijk worden:

1. De gezelligheid verschuift steeds meer naar de achtergrond.
2. Er komen meer verplichtingen bij voor de vrijwilligers. (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2006, p.13)

Voor het werven van vrijwilligers binnen de veiligheid stelt het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2006) dat verschillende organisaties ook zouden kunnen samenwerken. De organisaties, zoals de brandweer en politie, tonen veel overeenkomsten met betrekking tot de doelgroep die zij aantrekken als vrijwilliger. Ten eerste hebben deze organisaties een sterke verbondenheid met de lokale

samenleving. Daarnaast trekken zij veelal mensen aan die een gezonde nieuwsgierigheid hebben, ideologisch zijn ingesteld, actiegericht zijn, een goede fysieke gesteldheid hebben en van afwisseling houden (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2006). Echter, uit de interviews blijkt ook dat men een gezamenlijke wervingscampagne niet ziet zitten, ondanks de overeenkomsten die de doelgroep heeft. Daarentegen stellen de geïnterviewden wel dat er samenwerking kan plaatsvinden specifiek voor het proces voor de werving om het maatschappelijk gevoel aan te boren en een bewustwordingsproces op gang te brengen. (Ministerie van Binnenlandse zaken en Koninkrijksrelaties, p.17)

3. Parallellen met diversiteit: Openstellen voor nieuwe groepen binnen de korpsen

Gerelateerd aan het openstellen van de organisatiecultuur voor vrijwilligers (volontairs en vrijwillige politie) binnen de korpsen, is het openstellen van de organisatie voor groepen die voorheen niet tot nauwelijks binnen de organisatie werkzaam waren. In de vorige paragraaf is er naar voren gekomen dat het lastig is om vrijwilligers toe te laten in een organisatie die door betaalde krachten wordt gedomineerd. Soortgelijke barrières zijn te identificeren met betrekking tot het toelaten van vrouwen/allochtonen en minder validen. Politiekorpsen werden tot 20 jaar geleden gedomineerd door blanke mannen, zodat de openstelling voor nieuwe groepen bij hen ook weerstand heeft opgeroepen. In deze paragraaf zal nader worden ingegaan op deze parallellen en welke lessen er geleerd kunnen worden van deze ervaringen.

Het LECD (2005) gaat binnen hun adviesnota specifiek in op de omgang met homoseksuelen en gehandicapten binnen de politie. Hun conclusie is dat de acceptatie van homoseksuelen afhangt van de cultuur binnen de politie en vooral de omgangsvormen, de ervaren veiligheid en ruimte binnen de organisatie. Bij gehandicapten moet er worden ingezien dat deze groep een meerwaarde kan creëren en het belangrijk is om maatschappelijke verantwoordelijkheid te nemen als organisatie. Daarom is er een 'referentiekader diversiteit' opgesteld. In het verleden hebben verschillende invalshoeken met betrekking tot diversiteit binnen de politiekorpsen geleid tot een cultuurverandering ten opzichte van bepaalde groepen binnen de organisatie. Dit om op deze manier de organisatie meer vriendelijk te maken voor groepen binnen de organisatie die (tot dan toe) tot een minderheid behoorden. Ook bij vrijwilligers is dit nodig en kan wellicht een variant zijn op het huidige 'referentiekader diversiteit.'

Volgens het adviesrapport van LECD (2005) heeft diversiteit in het personeelsbestand een aantal voordelen. Ten eerste zal dit leiden tot een hogere aantrekkelijkheid van de politie voor een brede groep klanten, doordat mensen zich makkelijker met de politie kunnen identificeren. Daarnaast zal dit het imago van de politie goed doen, waardoor er meer mensen bereid zijn om voor de politie te werken (dit kan zowel betaald als onbetaald zijn). Tot slot zal het de kennis en creativiteit binnen de organisatie verhogen, waardoor er meer innovatieve producten en diensten ontwikkeld kunnen worden. Diversiteit binnen de politiekorpsen is dus noodzakelijk.

In het Werkplan Diversiteit Politie 2001-2005 (2000) is het accepteren van 'nieuwe groepen' een proces van cultuurbeïnvloeding. In het rapport wordt ingegaan op de groepen vrouwen, allochtonen en minder validen, maar deels kunnen de bevindingen ook toegepast worden op de cultuur tegenover vrijwilligers. Ook met betrekking tot diversiteit is het nodig geweest om de cultuur binnen de politiekorpsen te stellen voor een nieuwe groep mensen. In ieder geval een groep die voorheen niet of nauwelijks onderdeel van de organisatie uit heeft gemaakt. In het Werkplan Diversiteit Politie 2001-2005 (2000) noemen zij dit een proces van cultuurbeïnvloeding. Het beleid tot het openstellen van de organisatie voor andere groepen valt of staat volgens hen met de betrokkenheid en de motivatie van de medewerkers en de ondersteuning van het ministerie en korpsleiding. (LECD Beleidsplan diversiteit Nederlandse Politie 2005-2007, 2005) Een dilemma binnen de politie met betrekking tot beleidsvorming is hierbij de centrale sturing van het ministerie en de autonomie van de verschillende korpsen. Deze standpunten kunnen parallel worden getrokken voor het beleid tot openstelling van de organisatie voor vrijwilligers. Ook hier is het belangrijk dat zowel medewerkers, korpschefs en het ministerie deze openstelling steunen. Maar ook hier is het aan de afzonderlijke korpsen zelf om het beleid te implementeren.

Het Werkplan Diversiteit Politie 2001-2005 geeft ook een aantal leerpunten. Het veranderen van een cultuur binnen een organisatie is geen makkelijke opgave. In het verleden zijn er positieve actieplannen opgezet om specifieke doelgroepen in te passen. Deze actieplannen zouden volgens het werkplan uitgebreid moeten worden met de mogelijkheden en talenten van het individu om de organisatie te versterken. Dit geldt zeker voor het aantrekken van vrijwilligers bij de politie. Bovendien stellen zij dat het belangrijk is om een procesmatige benadering te kiezen, waarbij wordt uitgegaan van de taak en plaats van de politiekorpsen binnen de maatschappij. Het betrekken van (een diversiteit aan) burgers (vrijwilligers) bij de politie kan dus leiden tot een vergroting van de herkenbaarheid, legitimiteit en effectiviteit bij de politiekorpsen. Uiteraard moet er

wel zorg worden gedragen dat de vrijwilligers de betaalde krachten niet zullen verdringen. Aanvullende taken (die niet in de taakomschrijving staan van betaalde krachten) passen hier goed bij.

Na een gesprek met de lector Multicultureel vakmanschap en diversiteit blijkt dat er twee manieren zijn om de cultuur binnen de politie te veranderen. Ten eerste kunnen mensen binnen de organisatie een noodzaak voelen om iets binnen de organisatie te veranderen. Bijvoorbeeld bij het aantrekken van meer allochtonen op de werkvloer. Dit was voor de politie echt een noodzaak, omdat zij de betrokkenheid in multiculturele wijken aan het verliezen was. Daardoor hadden de agenten het gevoel dat zij geen/weinig grip meer hadden op wat er in de wijken gebeurde. Zij moesten daarom wel mensen aantrekken die dichterbij de mensen in deze wijken staan.

Ten tweede kan er een organisationele verandering komen door druk van bovenaf of buitenaf. Dit is gebeurd met het aanstellen van vrouwen (aan de top) binnen de korpsen. Maatschappelijke druk heeft ertoe geleid dat het ministerie heeft besloten dat er 25% van de werknemers binnen de politie vrouw moet zijn. Bovendien is er druk opgelegd om meer vrouwen aan de top binnen de politie te krijgen.

De eerste manier om organisationele veranderingen teweeg te brengen, levert beperkte weerstand op. Dit wil echter niet zeggen dat het makkelijk is. Het blijft een lang proces van acceptatie. De tweede manier levert veel weerstand op. Bij het inpassen van vrijwilligers bij de politiekorpsen lijkt het verstandig om mensen de toegevoegde waarde te laten inzien van vrijwilligers binnen het korps. De toegevoegde waarde van deze vrijwilligers is heel divers, van het uitvoeren van aanvullende taken (die niet in de taakomschrijving staan van betaalde krachten) tot het creëren van legitimiteit en een positief imago binnen de maatschappij.

De politiekorpsen erkennen dat het betrekken van burgers in de vorm van vrijwilligers belangrijk is voor de politie. Aan de andere kant lijken er culturele barrières te zijn, waardoor de korpsen zich niet openstellen voor deze groep. In het onderzoek van Henderikse et al. (2004) wordt getoond dat het belangrijk is dat de korpsen erkennen dat de cultuur binnen de organisatie belemmerend kan werken voor het openstellen voor andere/nieuwe groepen (in dat specifieke onderzoek vrouwen). Zij geven daarom aan dat een vergelijking van de huidige cultuur en de gewenste cultuur een goede inventarisatie zal zijn om te kijken waar die belemmeringen dan precies zitten en dit geeft aanknopingspunten voor verandering. Een andere parallel tussen het inpassen van vrouwen en vrijwilligers binnen de korpsen ligt in de stereotypering over deze groepen.

Henderikse et al. (2004) geven aan dat het belangrijk is dat stereotypische onderwerpen openlijk moeten worden besproken. Dit is niet gemakkelijk, aangezien veel mensen denken dat zij geen stereotypische beelden hebben.

Bijlage 2: Handreiking vanuit Politiekorps Limburg-Noord⁸

Aandachtspunten bij het managen van vrijwilligers:

Werving en selectie:

- Lijnchef komt met verzoek voor vrijwilliger.
- Er wordt een duidelijke omschrijving gemaakt van de taken en tijd.
- Kandidaten krijgen een selectiegesprek met lijnchef of gevolmachtigde.
- Afgewezen kandidaten krijgen toelichting.
- Verplichte procedure voor aanname (essentieel is veiligheidsonderzoek). Bij goedkeuring vervolgesprek over werk, rechtspositie en feitelijke start werkzaamheden.

Aanstelling:

- Verwelkomingskoffer (hetzelfde als bij betaalde krachten).
- Ontvangen van badge/naamplaat (hetzelfde als bij betaalde krachten).
- Toegangspas (hetzelfde als bij betaalde krachten).
- Uniform/bedrijfskleding (hetzelfde als bij betaalde krachten).
- Reiskostenvergoeding vaststellen (hetzelfde als bij betaalde krachten).
- Kennismaking collega's (vrijwilligers en betaalde krachten) en rondleiding werkplek/gebouw.
- Vermelding op interne telefoonlijst.
- Vermelding in personeels-registratiesysteem.
- Politie-identiteitsbewijs.
- Benodigde materialen worden aangeschaft.
- Vermelding in personeelsblad.
- Toezending personeelsblad.
- Ongevallen/overlijdensrisicoverzekering afsluiten.
- Indien nodig worden de opleidingen betaald.
- Gebruikmaking van parkeergelegenheid en andere faciliteiten (hetzelfde als bij betaalde krachten).

Gedurende de werkperiode:

- Toegang tot intranet/interne mail.
- Elke maand vinden de betalingen met betrekking tot vergoedingen plaats.

⁸ Dit is dus anders dan bij de meeste korpsen, waar de cultuur nog vrijwilligersvriendelijk is.

- Lunch wordt samen met collega's gebruikt (dus met andere vrijwilligers en betaalde krachten).
- Indien mogelijk, mogen ze gebruik maken van de faciliteiten zoals fitness, gymzaal etc.
- Planning wordt aangepast op baan en/of zorgtaken.
- Functionerings- en beoordelingsgesprekken.
- Solliciteren op interne vacatures.
- Koffie en thee zijn gratis (hetzelfde als bij betaalde krachten).
- Ontvangen ook presentjes van organisatie (b.v jubileumboek).
- Mogen betaalde krachten in taak aanspreken op gedragingen (hetzelfde als bij betaalde krachten).
- Kunnen beroep doen op bedrijfsopvangteam, vertrouwenspersoon, bedrijfsarts en arbo-functionaris (net als betaalde krachten).
- Hebben actief en passief kiesrecht OR (Vrijwillige Politie).
- Eventuele schade tijdens werktijd wordt vergoed.
- Nemen deel aan Medewerkers Tevredenheids Onderzoek (MTO).

Bij vertrek:

- Ontvangst van een getuigschrift.
- Vermelding in personeelsblad.
- Afscheid in aanwezigheid van personeel met toespraak en bloemetje en/of presentje.
- Evaluatie.

Feestdagen/verjaardagen/uitstapjes:

- Hetzelfde kerstpakket als betaalde krachten.
- Sinterklaas: hetzelfde als voor betaalde krachten.
- Bijdrage personeelsvereniging hetzelfde als voor betaalde krachten.
- Viering van wettelijke jubilea.
- Bij ziekte fruitmand of bloemetje.
- Verjaardagskaart.
- Aanwezig bij volontairsdag (inclusief aanwezigheid hoogste baas/korpschef).
- Deelname aan bedrijfsuitjes.