

VRIJWILLIGERS

Vinden en binden van betrokken medewerkers



Nog beter worden in het managen van vrijwilligers?

Volg een training van MOVISIE, passend bij uw specifieke vraag en toegesneden op uw organisatie. Kijk op www.movisie.nl/training voor het volledige trainingsaanbod en meer informatie.

Coaching

Vrijwilligersmanagement

In een kleine groep gaat u, begeleid door een ervaren coach, aan de slag met uw vragen rondom het vinden en binden van vrijwilligers. Voor vrijwilligerscoördinatoren.

Training

Aansturen van vrijwilligers

Hoe spreekt u vrijwilligers aan en zorgt u dat ze hun motivatie inzetten en behouden? Volg deze tweedaagse training en u kunt het. Voor iedereen die vrijwilligers begeleidt en coördineert.

Training

Bestuursvaardigheden

Bestuurders van moderne vrijwilligersorganisaties zijn tegelijk netwerker, leider, manager, teamlid en uitvoerder. Hoe u al deze rollen effectief combineert, leert u in deze tweedaagse training. Voor vrijwillige bestuurders.

Clinic Vrijwilligerswerk en jongerenmarketing

Maak uw eigen jongerenmarketingplan in een halve dag. Voor vrijwilligersorganisaties die met jongeren (willen) werken.

Advies op maat

Ervaren adviseurs helpen u graag om uw ambities te bereiken. Neem contact op met MOVISIE Training en Advies voor een vrijblijvend kennismakingsgesprek.

Meer informatie

MOVISIE Training & Advies

Telefoon 030 789 22 22

E-mail training-advies@movisie.nl



Kennis en advies voor maatschappelijke ontwikkeling

Vrijwilligers

Vinden en binden van betrokken medewerkers

CIP-gegevens Koninklijke Bibliotheek, Den Haag • ISBN/EAN: 978-90-78586-25-8 • NUR 780 • Copyright © SBP BV, Haarlem. 2011 • Tekst: Willem-Jan de Gast en David Wijnperle • Niets van deze uitgave mag worden veeelvuldigd en/of openbaar gemaakt worden door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. • Druk: Koninklijke Wohrmann, Zutphen • Ondanks dat bij deze uitgave veel aandacht is besteed aan het voorkomen van fouten en onvolkomenheden, kan voor de afwezigheid daarvan niet worden ingestaan en aanvaarden auteur(s) en uitgever derhalve geen aansprakelijkheid.

INHOUD

Inleiding	5
DEEL 1 – DE VERLEIDING	7
Binnenhalen van vrijwilligers	7
Hoofdstuk 1 – <i>Laat zien wat u doet</i>	9
Hoofdstuk 2 – <i>Betrokkenheid is de sleutel</i>	11
Wie zit er in uw achterban?	11
Betrokken waarbij?	12
Van betrokkenheid naar actie	15
Hoofdstuk 3 – <i>Waarom mensen vrijwilligerswerk doen</i>	17
De motivatiemix	17
Het vrijwilligerskwadrant	18
Hoofdstuk 4 – <i>Op zoek naar de optimale ruil</i>	21
De vrijwilliger als klant.....	21
Hoe bepaalt u de ruilrelatie?	23
Hoofdstuk 5 – <i>Gericht en persoonlijk verleiden</i>	25
Op zoek naar de doelgroep.....	25
Aan de slag: de wervingscirkel	27
Hoofdstuk 6 – <i>De juiste vrijwilliger op de juiste plek</i>	31
Matchen	31
Selecteren	32
Algemeen overzicht	34
Type werkzaamheden	34
Vastleggen	35
DEEL 2 – ALTIJD OP MAAT	37
Begeleiden en behouden van vrijwilligers	37
Hoofdstuk 1 – <i>Knippen en plakken</i>	39
Verlichten	39
Knippen en plakken in praktijk: een voorbeeld	40
Hoofdstuk 2 – <i>Herinrichten</i>	43
Hoofdstuk 3 – <i>Omgaan met vrijwilligers</i>	47
Leiden	47
Begeleiden	48

Hoofdstuk 4 – Gesprekken met vrijwilligers	49
Voortgangsgesprek.....	49
Fasen in het voortgangs/functioneringsgesprek	50
Slechtnieuwsgesprek.....	51
Fasen in het correctiegesprek	52
Hoofdstuk 5 – Conflicten	55
Hoofdstuk 6 – Opleiden	57
Hoofdstuk 7 – Van schouderklop tot onkostenvergoeding	59
Herkennen.....	59
Erkennen.....	60
Waarden.....	61
Belonen	62
Hoofdstuk 8 – Regels en wetten	65
Arbeidsomstandigheden	65
Verzekeringen.....	66
DEEL 3 – AFSCHIED NEMEN BESTAAT NIET	69
Beëindigen van vrijwilligerswerk.....	69
Hoofdstuk 1 – Ze gaan weg	71
Het exitgesprek	71
Van vrijwilliger naar ambassadeur.....	73
De opstap	74
De draaideurvrijwilliger	75
Hoofdstuk 2 – Ze willen weg	77
Waarom vrijwilligers weg willen	77
Hoe u de schade beperkt	79
Hoofdstuk 3 – Ze moeten weg	81
Niet functioneren.....	81
Ontslaan van vrijwilligers	82
Hoofdstuk 4 – Ze willen niet weg	83
Epiloog – Een opwaartse spiraal.....	85
Over de Auteurs	86
V&S maakt besturen makkelijker	86

Inleiding

VRIJWILLIGERS IN DE 21^{STE} EEUW

“Niemand wil meer vrijwilligerswerk doen”, verzuchten deelnemers in onze trainingen regelmatig. “En als ze komen, zijn ze zo weer weg”, voegen anderen eraan toe. We vertellen dan dat uit allerlei onderzoek blijkt dat er eerder meer dan minder mensen bereid zijn zich vrijwillig in te zetten dan pakweg dertig jaar geleden. En dat dus niet het aantal vrijwilligers vermindert, maar wel de manier waarop ze zich inzetten.

Diezelfde deelnemers knikken dan begripvol, zuchten eens diep en stellen de vraag die de leidraad vormt voor dit boek: *Hoe kom ik aan die nieuwe vrijwilligers en hoe zorg ik dat ze lang genoeg blijven om al het werk gedaan te krijgen?*

In deze pocket gaan we praktisch aan de slag met het vinden en binden van vrijwilligers. Dit noemen we ook wel vrijwilligersmanagement. We geven u handvatten waarmee u zelf aan de slag kunt. Deze pocket is dan ook bedoeld voor al die bestuurders, coördinatoren en begeleiders die zich in verenigingen en stichtingen bezighouden met het werven en begeleiden van vrijwilligers.



NIEUWE VERSUS OUDE VRIJWILLIGERS

Uit onderzoek in de Verenigde Staten en Nederland blijkt dat intussen al meer dan 30% van alle vrijwilligers onder de noemer ‘nieuwe vrijwilliger’ gevat kan worden. Wat betekent dat? Eén op de drie vrijwilligers is minder snel gebonden aan de organisatie, is eerder op zoek naar kortdurend en projectmatig vrijwilligerswerk, switcht makkelijker tussen organisaties en ziet het vrijwilligerswerk als een manier om iets leuks te doen en er wat van te leren. En dat aandeel zal de komende jaren verder groeien. Maar het belangrijkste nieuws is misschien wel dat dus nog bijna 70% van de vrijwilligers zich volgens het ‘oude’ model inzet: voor langere tijd en een redelijk aantal uren, trouw aan de organisatie, doen ze het werk vooral omdat ze vinden dat het hoort. Goed vrijwilligersmanagement betekent dat u met beide soorten vrijwilligers rekening houdt en hen waardeert voor de bijdrage die ze leveren.

Deze pocket is opgebouwd rond drie thema’s:

- De Verleiding: Binnenhalen van vrijwilligers
- Altijd op Maat: Begeleiden en behouden van vrijwilligers
- Afscheid nemen bestaat niet: Beëindigen van vrijwilligerswerk

Bij elk van deze thema's stellen we concrete vraagstukken aan de orde. Bijvoorbeeld: waarom zouden mensen vrijwilliger willen worden, hoe krijgt u de juiste vrijwilliger op de juiste plek, hoe kunt u vrijwilligers waarderen en belonen en hoe zorgt u dat vrijwilligers blijven? Steeds leggen we kort uit hoe het zit en waar u rekening mee moet houden. Aan de hand van praktijkvoorbeelden, instrumenten en tips laten we zien hoe u zelf aan de slag gaat.



KUN JE VRIJWILLIGERS EIGENLIJK WEL MANAGEN?

Management van vrijwilligers gaat eigenlijk altijd over het managen van motivatie. De meeste vrijwilligers hebben een vrije keuze: zij bepalen zelf waar, wanneer en hoe lang ze vrijwilligerswerk willen doen. Uw taak is om op zoek te gaan naar de motivatie van vrijwilligers en te zorgen dat ze vanuit hun betrokkenheid in actie komen.

Als u het managen van vrijwilligers dan doet door zoveel mogelijk te commanderen en controleren, is de kans dat mensen weggrennen vrij groot. Vat u daarentegen vrijwilligersmanagement op als het geven van vertrouwen en het ondersteunen en begeleiden van mensen, dan zullen de meeste vrijwilligers u daarvoor waarderen.

Niet alle vrijwilligers hebben behoefte aan veel vrijheid en weinig sturing. Dat maakt het managen van vrijwilligers tot maatwerk: hier wat sturing, daar wat vrijheid, soms controle, soms juist loslaten. Maar altijd: een duidelijke richting en veel ruimte om al die vrijwilligers dat te laten doen waar ze goed in zijn. Hoe u dat voor elkaar krijgt, daar gaat de rest van deze pocket over.

Steeds als we instrumenten en aanpakken bespreken, verwijzen we naar de digitale gereedschapskist bij deze pocket. Die *toolkit* kunt u vinden op deze beide sites: www.verenigingen.nl en www.movisie.nl. Ten slotte nodigen we u graag uit om uw ervaringen, tips en ideeën met ons te delen. Dat kan door een e-mail te sturen naar vrijwilligers@verenigingen.nl. Wij hopen dat deze pocket u helpt om nog beter dan voorheen vrijwilligers te vinden en binden!

Willem-Jan de Gast
David Wijnperle
MOVISIE

Deel 1

DE VERLEIDING

BINNENHALEN VAN VRIJWILLIGERS

Hoe komt u aan vrijwilligers? Dat is de vraag waar het om draait in dit deel. Tien jaar geleden zouden we misschien gezegd hebben: Dan moet u gaan werven! Intussen hebben we ontdekt dat dit maar een deel van het antwoord is. Het vinden van vrijwilligers start bij een goed inzicht in uw eigen organisatie: waar staan wij voor, wat willen we bereiken en hoe *laten* we dat *zien*? Verenigingen en stichtingen die hun drijfveren en passie delen, zijn aantrekkelijk voor potentiële leden en vrijwilligers.

Om die vrijwilligers ook echt in huis te krijgen, moet u weten wat hen drijft. Daar kijken we op twee manieren naar:

- Waarom en hoe zijn mensen bij uw vereniging *betrokken*?
- Welke *motivatie* kunnen ze hebben om zich actief in te zetten?

Als u een goed antwoord heeft op deze twee vragen, kunt u vervolgens gaan werken aan de juiste *ruilrelatie*: wat wilt u van de vrijwilliger en wat heeft u de vrijwilliger te bieden? Daarna kunt u, als dat nog nodig is, mensen gericht en persoonlijk gaan *verleiden* om zich als vrijwilliger in te zetten. Ten slotte besteden we aandacht aan de *selectie* van vrijwilligers.



MEER VRIJWILLIGERS IN KORTERE TIJD

Meer Vrijwilligers in Kortere Tijd (MVKT) is een vernieuwende methode ontwikkeld door Sportservice Noord-Holland. Kern is een belactie waarin alle leden en ouders van jeugdleden worden benaderd. De belactie wordt gestructureerd voorbereid en ondersteund met een campagne. “Iedereen heeft het druk, maar iets doen voor je vereniging hoort erbij. De vraag aan de leden is dan ook niet óf zij iets willen doen, maar wát zij willen doen”, aldus Niels van Weert van Sportservice Noord-Holland. Meer dan tachtig procent van de mensen die zijn benaderd, blijkt met deze methode bereid tot vrijwillige inzet. Betekent dit u alleen maar hoeft te bellen naar uw achterban en klaar is Kees? Zo makkelijk is het helaas niet. Deze methode laat zien dat gerichte en persoonlijke werving zeer succesvol kan zijn. Niet wat de organisatie wil staat centraal, maar wat de vrijwilliger te bieden heeft.

Hoofdstuk 1

LAAT ZIEN WAT U DOET

Niemand gaat zich inzetten voor een organisatie die niet duidelijk kan maken wat zij voor elkaar wil krijgen en hoe ze dat wil doen. Uw missie en ambities én de manier waarop u die uitdraagt, bepalen of en hoe mensen zich aan uw organisatie willen verbinden.

Om te kunnen laten zien wat u doet, zet u vijf stappen:

1. *Bepaal uw visie en missie:* wat is uw droom en wat gaat u eraan doen om die te verwezenlijken? Belangrijk is om dit met zoveel mogelijk betrokkenen te doen. Een gedeelde droom is krachtiger.
2. *Bedenk wat u onderscheidend maakt* ten opzichte van andere organisaties. Welke nieuwe of andere manieren van werken zet u in, hoe organiseert u de boel, wie zijn er al betrokken? Moderne vrijwilligers kunnen kiezen uit honderden interessante organisaties – waarom zouden ze voor die van u kiezen?
3. *Onderzoek wat uw imago is:* hoe kijkt de buitenwereld tegen u aan en klopt dat met uw eigen beelden van uw organisatie?
4. *Geloof in uw organisatie en straal dit uit:* Als het goed is, is dit een open deur. Maar toch: we komen best vaak vertegenwoordigers van organisaties tegen die niet direct uitstralen dat hun organisatie de mooiste, leukste en beste ter wereld is. Anders gezegd: denk goed na wie u als ambassadeurs van de organisatie inzet. Wie heeft het eerste contact met mogelijke vrijwilligers?
5. *Verkoop uw organisatie:* Het verhaal over uw organisatie moet op orde zijn. De essentie moet u in twee minuten kunnen vertellen. En zoals elke goede verkoper verplaatst u zich in de klant: wat heeft die nodig?

In de toolbox op www.verenigingen.nl vindt u een aantal hulpmiddelen om u op weg te helpen:

- Oefeningen om missie en visie te bepalen
- Aan de hand van de vijf P's van marketing uw unieke kwaliteiten bepalen
- Uw imago onderzoeken
- Presenteren van uw organisatie aan de hand van de 'liftpitch'

Hoofdstuk 2

BETROKKENHEID IS DE SLEUTEL

Iemand die niet op de een of andere manier betrokken is bij wat u doet, zal nooit verleid kunnen worden om zich vrijwillig in te zetten. Voordat we inzoomen op de motivaties om vrijwilligerswerk te doen, richten we ons daarom op betrokkenheid. We kijken eerst naar de brede achterban van uw organisatie, dan naar vormen van betrokkenheid en we eindigen met de randvoorwaarden om betrokkenheid in actie om te zetten.

WIE ZIT ER IN UW ACHTERBAN?

Voordat iemand kiest om zich vrijwillig in te zetten, is er eerst al iets anders gebeurd: mensen zijn of worden betrokken. Al die betrokkenen zijn onderdeel van de brede achterban van uw organisatie. Het gevaar is dat we vooral oog hebben voor dat deel van de achterban dat zichtbaar bijdraagt: bestuursleden, vrijwilligers en donateurs. Maar mensen zijn op zoveel meer manieren verbonden met uw vereniging of stichting: ze geven tijd, waarde en netwerk. Het inzetten van tijd is wat we in het algemeen vrijwillige inzet noemen: mensen doen en denken mee. Bij het inzetten van waarde kunt u denken aan het geven van geld, goederen, diensten en voordeel. Ten slotte kunnen mensen hun netwerk inzetten. Twee manieren zijn het maken van reclame en het leggen van verbindingen. Al deze manieren om betrokkenheid te uiten, leveren waarde op voor uw organisatie. Niet onderkennen of waarderen van die brede betrokkenheid leidt ertoe dat mensen snel afhaken, ook als vrijwilliger.

Hoe brengt u uw achterban in kaart?

Weet u wie er in uw achterban zitten? En hoe ze over de organisatie denken? Maak een netwerkanalyse voor uw eigen organisatie.

- Inventariseer alle mogelijke partijen die iets (kunnen) betekenen voor uw organisatie. Kijk daarbij breder dan de directe achterban: ook de partners van leden, andere verenigingen en stichtingen en financiers zijn betrokken bij uw organisatie
- Maak een inschatting voor al die partijen van drie zaken: in hoeverre bent u het eens met elkaar, in hoeverre vertrouwt u elkaar en hoeveel invloed heeft de partij op uw organisatie?
- Plaats alle partijen in een netwerkkaart en bedenk wat u kunt doen om zoveel

mogelijk bondgenoten om u heen te verzamelen: dat zijn de betrokkenen waar u op kunt rekenen. Bedenk ook op welke manier andere partijen, zoals opposanten en twijfelaars betrokken zijn bij uw organisatie en hoe u daarop kunt inspelen.

In de toolkit op www.verenigingen.nl vindt u een instrument om uw eigen netwerkanalyse te maken.

BETROKKEN WAARBIJ?

Waarbij kunnen mensen betrokken zijn? We onderscheiden vijf niveaus. De ene vorm van betrokkenheid is niet beter of slechter dan de andere, maar heeft wel gevolgen voor de (vrijwillige) inzet van mensen.

- bij de *missie*: Waarom zijn we er en doen we wat we doen?
- bij de *organisatie*: Hoe zijn we aan het werk? En waar vindt het werk plaats?
- bij de *uitvoering*: de projecten en de activiteiten: Wat doen we?
- bij de *mensen*: Wie ken ik, wie doen het en voor wie doe ik het?
- bij de *opbrengsten*: de producten en diensten: Wat levert het op en wat heb ik eraan?

Mensen die zich verbinden aan de *missie* van de vereniging of stichting en/of aan andere *mensen*, zijn het meest betrokken. Ze zetten zich vaak langere tijd en op meerdere manieren in. Ook bij tegenslagen. Het hoe en wat is voor hen minder belangrijk, het gaat erom 'dat we er samen iets aan doen' of 'het samen voor een ander doen'.

Mensen die iets hebben met de *organisatorische* taken binnen de organisatie kunnen sterk betrokken zijn zolang er iets op te bouwen of te regelen is. Daarna zullen zij lichtere vormen van betrokkenheid laten zien. Het gaat er bij hen om dat het werkt en dat iedereen op de goede plek zit. Een tweede manier om ernaar te kijken is dat mensen verbonden zijn met een specifieke organisatie omdat de werkwijze en presentatie hen aanspreken.

Mensen die zich richten op de *uitvoering* kunnen sterk betrokken zijn op het moment dat er een taak of activiteit is, die precies past bij wat zij belangrijk vinden. Dan zetten ze zich volledig in om het werk tot een goed einde te brengen. Daaromheen zie en hoor je ze nauwelijks. De lichtste vorm van betrokkenheid is er bij mensen die in eerste instantie richten op de *opbrengsten* van de organisatie. Zij zijn minder geïnteresseerd in het waarom, hoe of wat, maar kopen producten en diensten.

AANSPREKEN VAN BETROKKENHEID – HET VOORBEELD VAN AMNESTY INTERNATIONAL

Word collectant!

Jaarlijks vindt in februari de landelijke collecteweek van Amnesty plaats. Wij zijn op zoek naar collectanten die van 6 t/m 12 februari 2011 langs de deur willen gaan.

Heeft u iets te vieren? Denk eens aan Amnesty

Organiseert u binnenkort een feest zoals bijvoorbeeld een jubileum, verjaardag of bruiloft en draagt u Amnesty een warm hart toe? Dan hebben wij als suggestie het Geef om Vrijheid-pakket. Als cadeau kunt u een bijdrage vragen voor Amnesty International.

Start uw eigen project

Heeft u altijd al een goed idee gehad om bijvoorbeeld nieuwe leden voor Amnesty te werven? Alleen of samen met anderen? Laat het ons dan weten en start uw eigen project voor de mensenrechten. We zijn benieuwd.

Kijk wat bij u past en meld u meteen aan

Wilt u iets voor Amnesty International doen, maar weet u nog niet wat? Doe dan de test op onze speciale website en bepaal welke vorm van activisme bij u past. Actief worden kan al als u enkele minuten in de maand vrij kunt maken!

Lid van een actienetwerk

U kunt ook gewoon vanuit huis actievoeren. Als u zich opgeeft voor een actienetwerk ontvangt u regelmatig informatie waarmee u een protestbrief naar de autoriteiten of een solidariteitsbrief naar slachtoffers kunt sturen. Traditionele schrijfacties maar ook supersnelle sms- en e-mailacties.

Flex-vrijwilliger

Veel mensen willen zich vrijwillig inzetten voor Amnesty, maar kunnen moeilijk van tevoren bepalen wanneer of hoe lang. Als flex-vrijwilliger wordt u op de hoogte gehouden van projecten en klussen waarvoor Amnesty - tijdelijk - extra capaciteit zoekt.

>>> lees verder

Lid van een lokale Amnestygroep

Samen strijden tegen mensenrechtenschendingen? Sluit u dan aan bij een Amnestygroep in uw buurt! Er zijn in Nederland zo'n 300 groepen actief, waaronder diverse jongeren en negen studentengroepen.

Als (vaste) vrijwilliger

Amnesty heeft regelmatig vacatures op regionaal niveau of op het secretariaat in Amsterdam. Deze functies vragen om specifieke kennis en/of vaardigheden.

Landenmedewerker

Landenmedewerkers beschikken over kennis van een bepaalde regio of land. Vanuit huis zetten zij zich een aantal uren per week in voor Amnesty International.

Bron: www.amnesty.nl, juni 2011

Hoe herkent u betrokkenheid?

Of en hoe mensen betrokken zijn, blijkt allereerst uit hun acties: als mensen tijd, geld of netwerk inzetten, is duidelijk dat er betrokkenheid is. Maar dat zegt nog lang niet alles over het niveau en dat wilt u wel weten om daar gericht op in te kunnen spelen. De manier om betrokkenheid in kaart te brengen, is op te merken wat mensen zeggen en nog meer doen:

- Hoe praat u zelf over uw vereniging of stichting tegen uw partner of op een feestje?
- Wat zijn typerende uitspraken van de huidige bestuurders van uw organisatie?
- Wat zeggen anderen als ze het over hun vrijwilligerswerk hebben? Wat kunt u daaruit afleiden?
- Welke activiteiten van uw organisatie worden het beste bezocht? Wat zegt dat over de betrokkenheid die uw achterban toont?
- Zijn er binnen uw organisatie mensen die spontaan en ongevraagd ideeën spuien, kritiek geven of activiteiten starten? Hoe gaat u met die vormen van betrokkenheid om?

In de toolkit op www.verenigingen.nl vindt u een oefening om de niveaus van betrokkenheid te leren herkennen.

VAN BETROKKENHEID NAAR ACTIE

Er zijn vier factoren die de stap van betrokkenheid naar actie vergemakkelijken

of juist verhinderen: eenvoud, prioriteit, toegankelijkheid en tijd. Beantwoord onderstaande vragen voor uw eigen organisatie, en u heeft een goed beeld hoe simpel of lastig het voor mensen is om hun betrokkenheid in actie om te zetten:

- *Eenvoud:*
Hoe makkelijk is het om betrokkenheid in actie om te zetten? Worden mensen uitgenodigd om mee te doen, of moeten ze veel moeite doen?
- *Prioriteit:*
Word aan de betrokkenheid van mensen prioriteit gegeven, worden ze serieus genomen of moeten ze het allemaal zelf uitzoeken?
- *Toegankelijkheid:*
Is duidelijk waar en wanneer mensen in actie kunnen komen; kunnen ze gewoon beginnen of zijn er cursussen, tests en gesprekken? Is er een 'helpdesk' die hen op weg helpt en die vragen beantwoordt? En ook: hoe zit het met de fysieke, sociale en digitale toegankelijkheid? Is het makkelijk om contact te maken?
- *Tijd:*
Hoeveel tijd kost het in actie komen eigenlijk, en hebben mensen die tijd echt beschikbaar? Hoe flexibel kan de activiteit ingepast worden in alle andere zaken die ook tijd en aandacht vergen?

In de toolkit op www.verenigingen.nl vindt u de Checklist Van Betrokkenheid naar Actie.

Hoofdstuk 3

WAAROM MENSEN VRIJWILLIGERSWERK DOEN

Als mensen hun betrokkenheid uiten door het inzetten van hun tijd, spreken we van vrijwilligerswerk. Maar wat zijn de redenen dat iemand zich vrijwillig gaat inzetten?



ZOVEEL VRIJWILLIGERS, ZOVEEL MOTIEVEN

Joop is nog van de generatie waarin vrijwilligerswerk er gewoon bij hoorde. Via de kerk, de school van de kinderen en de sportvereniging droeg je je steentje bij. Dat heette niet eens vrijwilligerswerk, het was je morele plicht. Deze grondhouding kan samengevat worden door: het is juist. Ook nu bepaalt dit nog Joops visie op vrijwilligerswerk. Daarnaast is het voor hem belangrijker geworden dat het vrijwilligerswerk hem plezier oplevert: het is leuk.

Dat laatste zou ook moeten gelden voor mbo-leerlinge Sacha. Als vrijwilligerswerk fun zou zijn of een experience, zou ze zich wellicht laten verleiden om het ook te gaan doen. Voorlopig associeert ze vrijwilligerswerk echter met saaiere werkzaamheden. De maatschappelijke stage is voor haar een manier om studiepunten te verzamelen: het loont. Als het haar iets oplevert, is ze nog wel bereid zich in te zetten.

Voor vluchteling Fatima speelt ook dat het vrijwilligerswerk moet lonen, maar op een hele andere manier: zij ziet het als een kans om kennis en vaardigheden op te doen en wellicht een carrière te starten. Daarnaast is het voor haar van belang dat ze door het vrijwilligerswerk andere mensen kan ontmoeten en uit haar isolement kan komen.

DE MOTIVATIEMIX

Fatima, Joop en Sacha laten zien dat vrijwilligers verschillende soorten motieven kunnen hebben om vrijwilligerswerk te doen. Motivaties van vrijwilligers kunnen onderverdeeld worden in drie hoofdcategorieën:

- *Het is juist*: de belangrijkste drijfveer is plichtsbefes, omdat u vindt dat het hoort.

- *Het is leuk en uitdagend*: de belangrijkste drijfveer is het plezier en de spanning die u eraan beleeft, in uw werk of met anderen.
 - *Het loont*: de belangrijkste drijfveer is wat het u persoonlijk oplevert.
- Bij alle vrijwilligers spelen deze hoofdmotieven mee. Joop zou zijn vrijwilligerswerk immers niet uitvoeren als het niet gezellig was (het is leuk) of als hij er niets voor terug zou krijgen (het loont). Iedereen heeft altijd een zekere mix van motivatiefactoren. Bij sommige mensen staat 'juist' bovenaan, bij andere 'leuk' en bij andere 'loont'. Een jaar later kan de motivatiemix er voor sommige vrijwilligers weer helemaal anders uitzien. En ze verwachten dat de organisatie daarmee rekening houdt!

HET VRIJWILLIGERSKWADRANT: SOORTEN VRIJWILLIGERS IN BEELD

Een uitgewerkte indeling van vrijwilligersmotieven biedt het Vrijwilligerskwadrant. Daarin onderscheiden we vier typen vrijwilligers:

- *Ondernemers* zien het vrijwilligerswerk als een uitdaging en een manier om zichzelf te ontwikkelen. Zij doen het vrijwilligerswerk in eerste instantie voor zichzelf en minder direct om anderen te helpen. Zij hebben een actieve en initiatiefrijke houding. Openheid, ruimte om te groeien en om invloed uit te oefenen zijn voor hen van belang. Hun belangrijkste motivatie: omdat het wat oplevert en persoonlijk leuk en uitdagend is.
- *Stimulatoren* zien vrijwilligerswerk eveneens als een omgeving vol kansen en uitdagingen, maar daarbij hebben zij behoefte aan acceptatie en erkenning van hun omgeving. Het werk dat zij doen moet duidelijk zichtbare resultaten opleveren. Samenwerking, begeleiding en feedback vinden zij belangrijk. Hun motivatiemix: omdat het sociaal leuk en uitdagend is en omdat het juist is.
- *Dienstverleners* zoeken in het vrijwilligerswerk rust en zekerheid. Hierbij zijn zij, evenals stimulators, gericht op sociale acceptatie. Zorg voor anderen en waardering zijn voor hen van belang. Gemakkelijk haalbare doelen, een heldere structuur en een duidelijke taakafbakening bieden hen de zekerheid en veiligheid waar zij behoefte aan hebben. Hun motivatiemix: omdat het juist is en omdat het sociaal leuk en uitdagend is.
- *Regelaars* zoeken, net als dienstverleners, rust en zekerheid in het vrijwilligerswerk. Zij zijn erg betrokken bij de organisatie en trekken graag verantwoordelijkheid en controle naar zich toe, waarbij zij meer gericht zijn op zichzelf dan op de sociale omgeving. Duidelijke afspraken, regels, en het uitoefenen van invloed zijn voor hen van belang. Hun belangrijkste motivatie: omdat het juist is en omdat het iets oplevert.

Hoe kunt u het beste inspelen op deze verschillende soorten vrijwilligers? In het schema staan per type vrijwilliger tips:

<p><i>Ondernemers:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Een uitdagende functie bieden • Aanspreken op ondernemingszin • Doorgroeimogelijkheden bieden • Ruimte laten om te netwerken • Nieuwe dingen laten ontwikkelen • Laten samenwerken met professionals • Training, publieke erkenning 	<p><i>Stimulatoren:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Een beginnersfunctie bieden • Doorgroeimogelijkheden bieden • Ondersteunen • Ervaring en expertise erkennen • Ruimte geven voor overleg en sociaal contact • Certificaat, coaching
<p><i>Regelaars:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Een overkoepelende functie geven • Informeren en betrekken • Formele inspraak geven • Beslissingsbevoegdheid geven • Duidelijke en mooie functieprofielen maken • Veel taken bij ze neerleggen • Procedures/regels vastleggen en communiceren • Jaarlijks uitje, fles wijn, toespraak 	<p><i>Dienstverleners:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Een vaststaande functie geven • Niet te veel verantwoordelijkheid geven • Een plek in de luwte geven • Afgebakend takenpakket geven • Ruimte geven voor sociale contacten • Schouderklopje, uitje

In de toolkit op www.verenigingen.nl vindt u meer uitleg en de Vragenlijst Vrijwilligerskwadrant. Die kunt u gebruiken om zelf te bepalen wat voor soort vrijwilliger u bent, wat voor soorten vrijwilligers u in huis heeft en aan wat voor soort vrijwilligers u behoefte heeft. Ook staat daar een Checklist Vrijwilligerskwadrant: Binden en Vinden op basis waarvan u uw strategie kunt vormgeven.

Hoofdstuk 4

OP ZOEK NAAR DE OPTIMALE RUIL

U heeft zicht op uw achterban, u weet wie op welke manier betrokken is en u begrijpt op welke motivaties u moet inspelen om mensen te verleiden tot vrijwilligerswerk. Dan wordt het nu tijd om de ruil te bepalen: wat heeft u te bieden en wat verwacht u daarvoor terug?



ONE NIGHT STANDS EN LAT-RELATIES

Een belangrijk onderdeel van de kunst van het verleiden is om af te tasten wat de ander wil. Is de man of vrouw die tegenover u zit bij de speeddate op zoek naar een vaste relatie, een one night stand of iets ertussenin? En wat wilt u eigenlijk zelf? Is het prima als er eenmalige vrijwilligers tussenzitten, mogen er vrijwilligers bij zijn die u maar af en toe ziet, of bent u toch vooral op zoek naar vastigheid: reguliere vrijwilligers die zich voor een tijdje aan uw organisatie binden?

DE VRIJWILLIGER ALS KLANT

Een manier om de ruilrelatie vorm te geven, is om vrijwilligers als klant te beschouwen. Het voordeel daarvan is dat in één klap duidelijk is dat deze vrijwilligers iets komen ‘kopen’ en dat je als organisatie dus iets te ‘verkopen’ moet hebben. Vrijwilligers willen een leuke tijd hebben, resultaat van hun werk zien, iets nieuws meemaken, contacten opdoen, iets leren en zich ontwikkelen en direct waardering krijgen voor hun inzet. Dat is wat ze komen kopen. In ruil daarvoor zetten zij zich in.

Een vrijwilligersorganisatie die dan ‘vrijwilligerswerk’ in de aanbieding heeft, op zoek is naar ‘bestuursleden’ of ‘extra handen’ nodig heeft, heeft voor deze vrijwilligers mogelijk geen interessante producten in de aanbieding. De truc is om je als organisatie eerst te verplaatsen in de wensen én de competenties van de klant: wie zijn je potentiële vrijwilligers en wat willen en kunnen ze? Als je dat weet, kun je de ‘producten’ (activiteiten of klussen) van de organisatie daarop aanpassen. Niet langer is de organisatie dan op zoek naar bestuursleden maar biedt zij mensen de kans om hun netwerk uit te bouwen, leiderschaps- en

gespreksvaardigheden op te doen, mee te beslissen over de koers van de organisatie én bij te dragen aan de doelstelling van de organisatie. Dat je daar gemiddeld vier uur per week mee kwijt bent, is een logische investering.

GEEN SUPERMARKT...

“Maar,” aarzelde de voorzitter van een lokale afdeling van de Zonnebloem tijdens een workshop, “het gaat er bij ons gewoon om dat de vrijwilligers zich inzetten voor eenzame en zieke mensen. Wij zijn geen supermarkt.” “Heel goed,” was ons antwoord. “U heeft uw core business helder. Maar wat levert het vrijwilligers op om dat vrijwilligerswerk te doen?” De voorzitter hoefde nauwelijks na te denken: “Allereerst natuurlijk de voldoening van het helpen van uw medemens. Dat is onbetaalbaar. Verder hebben wij regelmatig cursussen, bijvoorbeeld over gespreksvoering. Daaraan kunt u gratis deelnemen. Ook organiseren wij jaarlijks een uitje voor alle vrijwilligers. En natuurlijk krijgt u alle onkosten vergoed en een kerstgeschenk.”

Dit voorbeeld laat zien dat het vaak niet eens zo moeilijk is om producten te benoemen, maar dat veel organisaties in eerste instantie denken vanuit hun eigen missie en doelgroep. Hoe waardevol en noodzakelijk dat ook is, om vrijwilligers te werven en behouden is meer nodig. Alleen het feit dat de wereld een stukje mooier of beter wordt door wat de organisatie doet, is vaak niet meer voldoende.



... OF TOCH?

De vrijwilliger als klant centraal zetten kan nog verder worden doorgevoerd. Vergelijk het met de bonuskaart van Albert Heijn: de supermarkt weet precies wat uw behoeften zijn en stemt desgewenst zijn aanbod hier op af. Vergezocht voor vrijwilligersorganisaties? Helemaal niet. Volunteering Ireland heeft een online wervingsstelsel ontwikkeld waar vrijwilligers aangeven wat ze kunnen. Organisaties zoeken hier vervolgens de juiste vrijwilligers bij een specifieke taak. Niet het klussenaanbod van organisaties vormt het uitgangspunt van de database, maar het aanbod aan vaardigheden van de vrijwilligers.

HOE BEPAALT U DE RUILRELATIE?

Het bepalen van de ruilrelatie lijkt op het maken van een boodschappenlijstje:

- Zet op een rijtje wat u op dit moment allemaal te bieden heeft aan vrijwilligers. Maak daarbij gebruik van de kennis en ervaring van bestaande vrijwilligers. Let op: uw aanbod gaat niet alleen over tastbare zaken zoals een kerstgeschenk, een uitje en een onkostenvergoeding, maar zeker ook over immateriële zaken zoals scholing, de kans om nieuwe mensen te leren kennen en nieuwe vaardigheden op te doen, en zelfs het bieden van een goed gevoel.
- Bedenk wat u nog meer zou kunnen bieden, vooral als uw eerste lijstje voornamelijk bestaat uit aanbod dat voor één bepaald type betrokkenen of vrijwilligers geschikt is. Vraag ook eens aan bekenden die geen vrijwilliger zijn bij uw organisatie wat zij zouden willen als tegenprestatie voor de inzet van hun tijd.
- Maak nog een lijstje, maar nu van alles wat u van vrijwilligers wilt:
 - naar wat voor motivatie bent u op zoek
 - welke kwaliteiten en competenties moeten ze hebben
 - welke kennis en ervaring moeten ze meenemen
 - is een bepaalde vooropleiding vereist
 - hoeveel uur moeten ze beschikbaar zijn
 - met welke frequentie moeten ze vrijwilligerswerk doen
 - bent u op zoek naar vaste of flexibele vrijwilligers
 - welke vrijheid hebben ze om hun werk uit te voeren
 - moeten ze rapporteren en gesprekken voeren...?
- Leg die twee lijstjes naast elkaar: zit er een match tussen wat u te bieden heeft en wat u daarvoor terugverwacht? Kunt u ‘pakketten’ maken die aansprekend zijn voor een bepaald soort vrijwilligers? Als er geen match is, kunt u twee dingen doen: meer bieden of minder vragen.
- Als u eruit bent wat de kern van uw vraag en aanbod is en er evenwicht is tussen wat u zoekt en biedt, is het tenslotte zaak om dit kenbaar te maken. Op uw website, in uw nieuwsbrief, bij bijeenkomsten, in advertenties en op uw Facebook-pagina laat u zien wat uw organisatie te bieden heeft en wat u verwacht van nieuwe vrijwilligers.



IN SPELEN OP DE FLEXVRIJWILLIGER

We zeiden het al eerder: steeds meer vrijwilligers willen korte klussen of projectmatig werken. Met name 'drukke taakcombineerders'; mensen met kinderen, een drukke baan en een druk sociaal leven zijn eerder tot vrijwilligerswerk te prikkelen als je inspeelt op de flexvrijwilliger.

Die flexvrijwilliger komt in drie varianten voor:

- *De eenmalige vrijwilliger*: mensen die best een keer willen helpen, bijvoorbeeld bij een evenement of een opknapbeurt, en die je daarna nooit meer ziet.
- *De af-en-toe vrijwilliger*: mensen die zich op gezette tijden inzetten zodat het past in hun drukke leven. Ze collecteren bijvoorbeeld, of staan eens in de zoveel weken achter de bar.
- *De tijdelijke vrijwilliger*: mensen die zich gedurende een bepaalde periode stevig inzetten, en voor de rest van de tijd helemaal niet. Niet omdat ze niet willen, maar gewoon omdat er andere bezigheden zijn die hen dan opslokken. Ze organiseren wel het festival of het grote toernooi, maar zitten 's winters in Spanje of zijn druk met hun werk.

Uw taak is om bij alles waarvan u vindt dat het binnen uw organisatie moet gebeuren, steeds te kijken of het opgeknipt kan worden. Kan het werk (ook) gedaan worden door eenmalige, af-en-toe of tijdelijke vrijwilligers? Niet denken in functies, maar in taken, klussen en projecten. Hoe u dat doet, komt in deel 2 aan de orde.

Hoofdstuk 5

GERICHT EN PERSOONLIJK VERLEIDEN

Als u de stappen uit het vorige hoofdstuk gezet heeft, zal het in veel gevallen helemaal niet meer nodig zijn om actief vrijwilligers te werven. Mensen horen over uw organisatie en raken geïnteresseerd. Een deel van hen zal zich betrokken voelen en onder de juiste omstandigheden in actie willen komen.

Maar soms werkt het niet zo. Want stel, u bent nog maar pas begonnen en heeft dus nog geen duidelijk profiel. Uw organisatie heeft recent de boel omgegooid, en dat weet de buitenwereld nog niet. U wilt een nieuwe activiteit starten en uw huidige vrijwilligers willen of kunnen daar niets in doen. Of u bent op zoek naar een specifiek soort vrijwilligers en kunt niet afwachten tot ze zich misschien melden. Dan wordt het zaak om gericht en persoonlijk te gaan werven.

OP ZOEK NAAR DE DOELGROEP

Veel vrijwilligersorganisaties willen vooral het type vrijwilligers in huis halen dat ze nog niet hebben. Maar telkens weer lukt dat niet. Hoe komt dat toch? Het simpele antwoord hierop is: soort zoekt soort. Als u een organisatie bent waar vooral jonge werkende autochtone vrouwen actief zijn als vrijwilliger, dan is de kans kleiner dat u aantrekkelijk bent voor gepensioneerde allochtone mannen. En andersom!

Wat u zich eerst dient af te vragen is of het erg is dat er vooral gelijkgestemde vrijwilligers in uw organisatie actief zijn:

- Is het belangrijk of zelfs noodzakelijk dat uw vrijwilligers een afspiegeling zijn van de maatschappij? Waarom dan precies?
- Bent u gebaat bij veel diversiteit in levenshouding, meningen, sociaal-culturele achtergrond en levenswijze? Of bent u er juist voor een duidelijk gedefinieerde doelgroep met een aantal gemeenschappelijke kenmerken (zoals belangenverenigingen)?

Een slechte reden om op zoek te gaan naar meer jongeren, ouderen, vrouwen, migranten etc. is omdat u denkt dat dat nu eenmaal hoort. Een goede reden om meer diversiteit onder uw vrijwilligers te krijgen, is omdat het beter is voor de doelgroep waar u voor werkt en omdat het positief bijdraagt aan het halen van uw missie: het maakt uw organisatie sterker.

Hoe verleidt u speciale doelgroepen?

- ✓ Kijk nog eens naar uw missie, ambities en imago. Zijn die aansprekend voor de doelgroep die u wilt bereiken? En hoe zit dat met degenen die uw organisatie representeren? Passen uw taalgebruik, boodschap en de communicatiekanalen die u gebruikt bij de belevingswereld van bijvoorbeeld jongeren of allochtonen?
- ✓ Hoe zit het met de ruilrelatie? Sluit uw aanbod aan op de wensen en behoeften van de doelgroep, vraagt u iets van hen dat ze ook kunnen waarmaken? Is de match tussen aanbod en vraag voldoende interessant?
- ✓ Kunt u bovenstaande twee vragen eigenlijk niet goed beantwoorden? Ga dan eerst eens in gesprek met vertegenwoordigers van de doelgroep die u graag (meer) in huis zou halen: waar hebben ze het over, wat boeit en inspireert hen, wat verwachten ze van het vrijwilligerswerk en van uw organisatie, hoe kijken ze tegen uw organisatie en uw werkveld aan?
- ✓ Betrek (vertegenwoordigers van) de doelgroep bij de werving. Wilt u meer allochtone vrijwilligers, zoek dan samenwerking met allochtone vrijwilligersorganisaties. Bent u op zoek naar jongeren, zorg dan dat u een aantal maatschappelijke stagiairs in huis haalt waarmee u samen een campagne opzet. Heeft u juist een gebrek aan oudere vrijwilligers, ga dan eens praten met de stichting welzijn ouderen in uw gemeente of met de ouderenbonden.
- ✓ Zorg dat uw organisatie echt klaar is voor de nieuwe doelgroep. Jongeren verwachten bijvoorbeeld veel flexibele klussen, snel resultaat en veel inspraak. Ook hebben ze begeleiding nodig. Als u dat niet kunt of wilt bieden, zal werving van jonge vrijwilligers averechtse effecten hebben.

In de toolkit op www.verenigingen.nl vindt u de sneltest 'Klaar voor jongeren'. Meer informatie, tips en instrumenten over het verleiden van jongere en oudere vrijwilligers vindt u hier:

- www.movisie.nl/jongerenparticipatie
- www.zilverenkracht.nl



ONVRIJWILLIGE VRIJWILLIGERS

Steeds meer organisaties krijgen te maken met een speciale doelgroep: mensen waarvoor het doen van vrijwilligerswerk niet echt een vrije keuze is. Het gaat dan bijvoorbeeld om mensen die in het kader van reïntegratie via vrijwilligerswerk naar betaald werk worden geleid. Of om sociale activering: zorgen dat kwetsbare mensen weer sociale vaardigheden en contacten opdoen.

Vaak is hier geen sprake van werving door uw organisatie maar van aanbod door een andere partij. Voordat u gelijk ja zegt tegen deze makkelijk binnengehaalde menkracht is het goed om een paar vragen te beantwoorden:

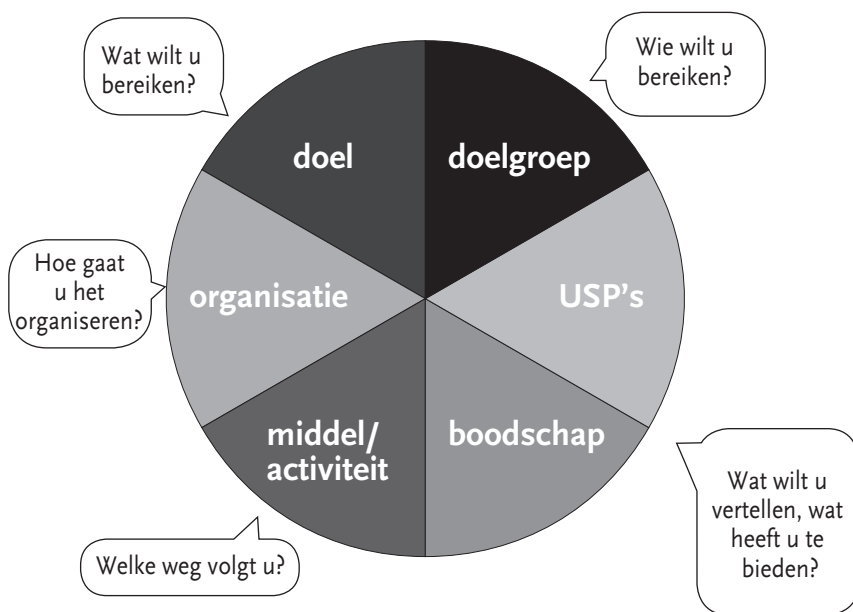
- Past deze doelgroep bij de missie van uw organisatie en het werk dat gedaan wordt?
- Bent u bereid en in staat om extra begeleiding en ondersteuning te bieden – want dat heeft deze doelgroep zeker nodig?
- Kunt u omgaan met mensen die in beginsel geen binding hebben met uw organisatie en die het vrijwilligerswerk vaak doen omdat het moet, niet omdat ze het zelf willen?
- Is uw organisatie erop ingericht dat deze vrijwilligers vaak na enige tijd weer verdwijnen?
- Als u al deze vragen bevestigend kunt beantwoorden, dan kunt u een zeer waardevolle dimensie toevoegen aan uw organisatie.

AAN DE SLAG: DE WERVINGSCIRKEL

Als u aan werving doet, moet u mensen verleiden en overtuigen. U moet ze duidelijk maken dat uw organisatie hen graag als vrijwilliger wil. Werving is daarom een vorm van reclame. De wervingscirkel kan u helpen om uw verleidingscampagne gestructureerd vorm te geven.

U zet de wervingscirkel in als u voor een duidelijk omschreven doel gericht op zoek gaat naar een bepaald soort vrijwilligers: u heeft mensen nodig om bepaalde taken gedaan te krijgen en/of u wilt bepaalde doelgroepen (meer) in huis halen.

Bij de wervingscirkel is het van belang u niet te snel te laten leiden door de kosten. Durf creatief te zijn. Het principe van de cirkel is dat u van doel naar organisatie de cirkel doorloopt. Met die cirkel kunt u stap voor stap een wervingsactie voorbereiden en uitvoeren.



In de toolkit op www.verenigingen.nl vindt u de hele wervingscirkel inclusief instructies voor gebruik.



UW EIGEN ACTIEPLAN

Wilt u een eigen actieplan maken voor het werven van vrijwilligers? Dat kan! Surf naar www.movisie.nl. Daar vindt u de e-learningmodule 'Vinden en binden van vrijwilligers voor vrijwilligersorganisaties'. Stap voor stap kunt u uw eigen wervingsplan en begeleidingsplan opstellen in een online leeromgeving.



VERLEIDEN VAN VRIJWILLIGERS IN 8 TIPS

1. Laat zien dat u gelooft in de vereniging of stichting en haar missie en bied kwaliteit: geen betere reclame dan een tevreden klant.
2. Breng de hele achterban in kaart, dus ook de mensen en organisaties die incidenteel met de organisatie te maken hebben.
3. Onderzoek op welke niveaus verschillende groepen in uw achterban betrokken zijn en hoe deze betrokkenheid zich uit (tijd, waarde en netwerk).
4. Beoordeel in hoeverre u verschillende vormen van betrokkenheid nu al mogelijk maakt en waardeert. Denk daarbij in termen van een ruilrelatie: wat zetten mensen in en wat krijgen ze daarvoor terug?
5. Vraag mensen wat ze (nog meer) zouden willen bijdragen en spreek hen aan op hun motivatie: mensen komen in actie omdat ze het leuk vinden, omdat ze vinden dat het hoort en/of omdat het hen iets oplevert.
6. Maak die verschillende vormen van actieve betrokkenheid mogelijk door het vervullen van de randvoorwaarden.
7. Werf gericht en persoonlijk zodat u kunt inspelen op de voorkeuren van soorten vrijwilligers en specifieke doelgroepen.
8. Doe al deze dingen niet in uw eentje maar betrek de achterban er zoveel mogelijk bij: ook dat stimuleert betrokkenheid.

Hoofdstuk 6

DE JUISTE VRIJWILLIGER OP DE JUISTE PLEK

Zo, het is gelukt: uw organisatie presenteert zich zo aantrekkelijk dat mensen zich spontaan melden om vrijwilliger te worden. En/of u heeft gericht geworven en zo mensen verleid om bij u aan de slag te gaan. Nu snel aan het werk... Dat kan goed gaan, maar toch raden wij u aan aandacht te besteden aan de selectie van vrijwilligers.

MATCHEN

Stelt u zich de volgende situatie eens voor: u bent de voorzitter van een lokale vereniging of stichting. Een nieuw lid meldt zich bij u en zegt: "Wat mij leuk lijkt, is om de website vorm te geven. Dat kan ik namelijk goed." Wat is dan uw reactie, wetend dat u al een redelijk goede site heeft:

- a) We hebben al een website en degene die de site beheert doet dat al tien jaar. Dus helaas kunnen we je niet inzetten.
- b) Ja, leuk joh, ga je gang maar. Altijd goed om nieuwe ideeën te krijgen. Oh ja, zeg wel even tegen Piet dat jij ook aan de site gaat werken.
- c) Jij weet dus veel van digitale toepassingen. Laten we eens gaan onderzoeken hoe we daar gebruik van kunnen maken.

Welk antwoord het beste is, hangt af van hoe u naar de rol en waarde van vrijwilligers in uw organisatie kijkt. Managen van vrijwilligers betekent dat u continu de balans zoekt tussen sturen en loslaten. Doet u een van beide te veel, dan verliest u vrijwilligers. Het vinden van dit evenwicht begint bij de eerste kennismaking met de (potentiële) vrijwilliger: het intake- of selectiegesprek.

In feite gaat het bij een intakegesprek maar om drie vragen:

- Wat heeft de vrijwilliger ons te bieden (waar zijn wij naar op zoek)?
- Wat hebben wij de vrijwilliger te bieden (waar is de vrijwilliger naar op zoek)?
- Kunnen we de uitkomsten van de eerste twee vragen zo matchen dat beide partijen tevreden zijn?

Herkent u dit? Als het goed is, heeft u bij het bepalen van de ruilrelatie al een antwoord op deze vragen gegeven vanuit uw perspectief. Waar de intake over gaat, is om uw ideeën en verwachtingen te toetsen aan die van de vrijwilliger.

U kunt daarbij drie houdingen aannemen:

- Wij weten precies wie en wat we willen; iedereen die niet aan dat profiel voldoet, is voor ons in principe niet interessant (de organisatie bepaalt).
- Wij vinden het geweldig dat iemand zich voor onze zaak wil inzetten; wij zorgen er voor dat deze persoon hoe dan ook iets gaat doen (de vrijwilliger bepaalt).
- We hebben bepaalde kwaliteiten nodig en die zoeken we ook gericht, maar we staan ook open voor wat vrijwilligers ons te bieden zouden kunnen hebben (we bepalen samen).

Welke houding u aanneemt, heeft consequenties voor de mogelijke match. Geboeide vrijwilligers zullen zich bijvoorbeeld minder aangesproken voelen door de eerste houding, terwijl die voor de dienstverleners uit het vrijwilligerskwadrant juist interessant kan zijn. Kijk ook nog eens terug naar het voorbeeld van Amnesty International. Daar ziet u dat alle drie de houdingen terugkomen. Amnesty spreekt zo verschillende soorten betrokkenen aan.

In de toolkit op www.verenigingen.nl vindt u een leidraad voor een intakegesprek.



ELKE VRIJWILLIGER IS ER TOCH ÉÉN...

Een veel voorkomende misvatting is dat u niet kritisch zou mogen zijn over vrijwilligers. De gedachte hierachter is dat vrijwilligers het in hun eigen tijd en vanuit hun hart doen. Dat is zeker waar en verdient waardering, maar het laat onverlet dat uw organisatie bepaalde doelen wil bereiken en bepaalde doelgroepen wil ondersteunen. Niet iedereen heeft de capaciteiten om daaraan bij te dragen. Als iemand iets wil doen dat echt niet past bij wat uw organisatie nodig heeft, is het beter om dat eerlijk te melden. En vervolgens te onderzoeken of die persoon ook nog andere kwaliteiten heeft om zijn betrokkenheid om te zetten in actie. Overigens geldt dit ook voor uw huidige vrijwilligers...

SELECTEREN

Wat ook uw houding is, in alle gevallen let u als het goed is op vier zaken bij het selecteren van vrijwilligers:

- Persoonlijkheid: hoe komt de vrijwilliger over, wat zijn zijn drijfveren?
- Houding/gedrag: hoe stelt de vrijwilliger zich op?
- Vaardigheden/competenties: wat kan de vrijwilliger?
- Kennis: wat weet de vrijwilliger?

Functieprofiel

Uw houding bepaalt echter wel op welke manier u met deze vier zaken omgaat. Weet u precies wie en wat u wilt, dan is het zaak een duidelijk functieprofiel te maken. Daarin beschrijft u in ieder geval welke houding, vaardigheden en kennis van de vrijwilliger gevraagd worden. Ook geeft u aan wat uw organisatie doet om te zorgen dat de vrijwilliger aan het werk kan, bijvoorbeeld in de vorm van opleidingen, begeleiding en beloning. Uw selectie bestaat eruit dat u, net als bij een sollicitatiegesprek, op zoek gaat naar de beste kandidaat: wie voldoet het beste aan het functieprofiel? Vaak zal de nadruk hier liggen op houding en vaardigheden.

Een goed voorbeeld van een uitgewerkt functieprofiel is deze advertentie van het Wereld Natuur Fonds (W.N.F.) voor een Specialist P.R en Communicatie.

Het W.N.F. regioteam is een gezellig team dat de natuur hoog in het vaandel heeft staan. Wij organiseren naar aanleiding van een landelijk thema activiteiten voor kinderen en in de toekomst ook voor volwassenen. Dit kunnen zowel plaatselijke activiteiten zijn als regionale activiteiten samen met andere regioteams.

Wij bieden:

- Een gezellig team waarbij respect, saamhorigheid en daadkracht belangrijk zijn.
- Een algemeen en specifiek scholingsprogramma.
- Een reiskostenvergoeding.

Wij zoeken: Specialist PR & Communicatie

Wij vragen van deze specialisten het volgende:

- Het maken van (pers) berichten over de activiteiten van het W.N.F.
- Het verzenden van persberichten, mailings e.d.
- Het bijhouden van de bijbehorende bestanden.
- Het onderhouden van de bijkomende contacten.
- Het geven van lezingen en presentaties.
- Eventueel het coördineren van de Specialist PR & Communicatie. Bij de functie van coördineren vragen wij dat de desbetreffende persoon 1 keer per maand of 1 keer per 2 maanden de vergadering voor coördinatoren bezoekt.

De gewenste vaardigheden of competenties zijn:

- Communicatief vaardig, zowel mondeling als schriftelijk.
- Netwerken (opbouwen en aanwenden van relaties en netwerken, op het gebied van pers/ media).
- Op de hoogte zijn van gebruik en toepassing van de internetmogelijkheden.

In de toolkit op www.verenigingen.nl vindt u een format voor het maken van een functieprofiel.

ALGEMEEN OVERZICHT

Is uw houding juist dat elke vrijwilliger hoe dan ook een bijdrage kan leveren, dan werkt u niet met functieprofielen maar met een algemeen overzicht waar de organisatie voor staat en zich mee bezighoudt. Ook laat u zien hoe andere vrijwilligers bijdragen aan de missie van de organisatie. Het gesprek dat u met de potentiële vrijwilliger aangaat, is vooral bedoeld om samen uit te vinden of en hoe deze persoon iets kan betekenen voor de organisatie en andersom. De nadruk ligt op persoonlijkheid en houding. Uw enige, maar wel zeer wezenlijke, selectie criterium is of de vrijwilliger echt gaat bijdragen aan de doelen van de organisatie: iemand die schaastrainingen wil gaan verzorgen in een volleybalvereniging, voegt onvoldoende toe.

TYPE WERKZAAMHEDEN

Neemt u ten slotte de middenpositie in, dan helpt het om taken en activiteiten op een rijtje te hebben. U maakt dus geen vaststaande functieprofielen, maar geeft wel aan met welk type werkzaamheden de organisatie zich bezighoudt en waar u behoefte aan heeft. Van daaruit gaat u samen met de vrijwilliger op zoek naar de optimale match. Nadrukkelijk vraagt u daarbij ook naar de ideeën en wensen van de vrijwilliger. In een dergelijk gesprek komen vaak alle vier de selectiecriteria aan de orde.

Voor het opknippen van functies in taken en het benoemen van clusters activiteiten bestaat een methodiek: Schudden-delen-geven. Via de toolkit op www.verenigingen.nl kunt u deze methodiek downloaden.

VASTLEGGEN

De laatste stap in het selectieproces is het vastleggen van de gemaakte afspraken. Zoals bij meer onderdelen van het managen van vrijwilligers geldt ook hier: het maakt niet zoveel uit hoe u het doet, als u het maar doet. Vanzelfsprekend hangt het af van de aard en de duur van het vrijwilligerswerk. Zo kan de overeenkomst met de eenmalige vrijwilliger zijn: “Ik zie je dus volgende week om 9 uur bij de opbouw van de stand.” Met de nieuwe vaste zorgvrijwilliger heeft het echter zeker zin om de gemaakte afspraken minimaal in een mail te zetten, en nog liever een echte overeenkomst te maken die door beide partijen ook ondertekend wordt.

De afspraken tussen u en de vrijwilliger gaan in ieder geval over de volgende zaken:

- Wat gaat de vrijwilliger wanneer met welke tijdsinzet doen?
- Welke resultaten/opbrengsten verwacht u van de vrijwilliger?
- Hoe ondersteunt u de vrijwilliger (begeleiding, opleiding, verzekering, waardering, beloning)?
- Waar kan de vrijwilliger terecht met vragen of klachten?
- Hoe en wanneer bekijkt u samen de voortgang en/of opbrengsten?

In de toolkit op www.verenigingen.nl vindt u een format voor een vrijwilligersovereenkomst.

Deel 2

ALTIJD OP MAAT

BEGELEIDEN EN BEHOUDEN VAN VRIJWILLIGERS

De kern van dit deel kan in één woord worden samengevat: aandacht! In het vorige deel hebben we naar het binnenhalen van vrijwilligers gekeken. Hier gaat het over omgaan met die vrijwilligers. En net als elk mens wil een vrijwilliger aandacht. Die aandacht kan de vorm krijgen van een goed gesprek, een schouderklopje, ruimte voor groei of om iets anders te gaan doen, maar ook een onkostenvergoeding of een taak op maat.

Uw opdracht is om uw vrijwilligers tevreden te krijgen en houden. Niet alleen omdat tevreden vrijwilligers een goed uithangbord voor uw organisatie zijn, maar ook omdat de kans dan groter is dat ze langer blijven en zich willen blijven inzetten. En hoe meer vrijwilligers blijven, hoe kleiner de kans dat u weer moet gaan werven. Investeren in het behoud heeft dus meerdere voordelen.

In dit deel kijken we naar deze opgave op vier manieren:

- Hoe kunt u het werk zo indelen dat het tegemoetkomt aan uw behoeften én die van uw vrijwilligers?
- Hoe kunt u vrijwilligers effectief aansturen en begeleiden?
- Hoe kunt u (de bijdrage van) vrijwilligers erkennen, waarderen en belonen?
- Aan welke randvoorwaarden moet u voldoen?

Hoofdstuk 1

KNIPPEN EN PLAKKEN

In deel 1 hebben we laten zien hoe u een aansprekende functieomschrijving maakt. Vaste functies passen bij organisaties die een duidelijk afgeperkt takenpakket hebben en die vooral vaste vrijwilligers zoeken die op zoek zijn naar zekerheid. Maar zoals we ook hebben aangegeven, is voor een toenemend aantal vrijwilligers een langdurige en vastgelegde functie minder interessant. Ze zijn vooral op zoek naar kort, snel en afgerond.

De nieuwe binding van vrijwilligers vraagt om een organisatiestructuur waarin ruimte is voor een flexibele invulling van taken. Een structuur waarin ruimte is voor bijvoorbeeld 'duobanen' of projectvrijwilligers. Organisaties kunnen op een aantal manieren werk maken van flexibilisering, vooral door het verlichten van vrijwilligerswerk en door het herverdelen van taken.

VERLICHTEN

Vrijwilligerswerk is aantrekkelijker en beter inpasbaar in een druk bestaan als we het 'verlichten'. Zonder zware en/of langdurige verplichtingen aan te gaan, kunnen mensen met een volle agenda en twee kleine kinderen over de vloer toch hun betrokkenheid bij de school, de sportclub of buurtvereniging tonen. Hiermee voorkomen vrijwilligersorganisaties dat het vrijwilligersbestand versmalt en vergrijsd.

Voor drukbezette mensen is het interessant om zich in te zetten op een specifiek tijdstip of voor een afgebakende periode. Het afmaken van een klus is hier geen doel, maar wel het leveren van een bijdrage. Overigens blijkt een deel van deze geboeide vrijwilligers later terug te komen voor een volgende klus.

Het aanbieden van lichtere vormen van vrijwilligerswerk vraagt meer inspanningen van de organisatie. Zo bent u meer bezig met het werven en inwerken van nieuwkomers. Voorwaarden voor het maken en aan de man brengen van aantrekkelijke taken zijn:

- de taken moeten *duidelijk* zijn;
- de *kans op succes* moet groot zijn;
- de hoeveelheid werk moet redelijk van *omvang* zijn

- er moet voldoende *variatie* zijn in de taken;
- er moet ruimte zijn voor *zelfstandigheid* bij het plannen en uitvoeren van taken;
- gegevens over het uitvoeren van de taak moeten *gerapporteerd en geëvalueerd* kunnen worden.

Taken en takenpakketten kunnen vervolgens aan vrijwilligers gekoppeld worden. Het gaat er daarbij om dat u taken als een aantrekkelijk aanbod presenteert, waar de mogelijke vrijwilliger als een klant in kan winkelen.

KNIPPEN EN PLAKKEN IN DE PRAKTIJK: EEN VOORBEELD

Bestaande functie-inhoud	Mogelijke nieuwe takenpakketten
<p><i>Functie: Secretaris Vereniging</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisatie, coördinatie en de (inhoudelijke) voorbereiding van vergaderingen van het bestuur en de ALV. Ziet toe op de bewaking van de strategische- en beleidscyclus. • Informatievoorziening aan het bestuur. Draagt er zorg voor dat de benodigde stukken en documenten tijdig beschikbaar zijn en gereed zijn voor besluitvorming. • Bewaakt de procedurele uitvoering van genomen besluiten en (indien nodig) draagt zorg voor kennisgeving aan derden van genomen besluiten; adequate afhandeling van correspondentie. • Helderheid en informatie over het verenigingskarakter, de verenigingsstructuur, de statuten en het huishoudelijk reglement. • Geeft kaders voor de organisatie van de vereniging, op grond waarvan de besturings- en bedrijfsprocessen tot de gewenste resultaten leiden; houdt toezicht op de doelmatigheid van de organisatie en zorgt dat de condities aanwezig zijn. • Vrijwilligersbeleid van de vereniging; klankbord voor de voorzitter op het gebied van Vrijwilligersbeleid (met bestuurlijke verantwoordelijkheid). 	<p><i>Pakket A: Secretaris</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisatie, coördinatie en voorbereiding van bestuursvergaderingen en ALV • Informatievoorziening aan het bestuur • Bewaking uitvoering besluiten • Bewaking statuten en structuur • Ontwikkeling strategisch beleid <p><i>Pakket B: Vrijwilligersbeleid</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Vormgeving en bewaking vrijwilligersbeleid • Toezicht werving en begeleiding vrijwilligers

Bestaande functie-inhoud	Mogelijke nieuwe takenpakketten
<p><i>Functie: Secretaris Vereniging</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ziet toe dat plannen worden ontwikkeld voor een optimale vrijwilligersbezetting, zowel kwalitatief als kwantitatief, voor de uitvoering van activiteiten (strategische vrijwilligersplanning) en ziet toe op de uitvoering en naleving van de plannen. • Signaleert en beoordeelt externe kansen en ontwikkelingen die relevant zijn voor (de doelstellingen van) de vereniging, en brengt deze in bij leden- en vrijwilligersgroepen. • Houdt voeling met de leden, vrijwilligers (groepen) en donateurs; draagt de missie van de vereniging uit en reageert op signalen uit deze groepen en brengt relevante ontwikkelingen in. • Draagt de visie en strategie van de vereniging extern uit en treedt op als ambassadeur, signaleert kansen en speelt die door naar de geledingen binnen de organisatie. 	<p><i>Pakket C: Interne en Externe Communicatie</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Contact met leden onderhouden • Uitdragen besluiten bestuur intern en visie en strategie extern • Signaleren externe kansen en ontwikkelingen

(bron: www.borstkankervereniging.nl)

Hoofdstuk 2

HERINRICHTEN

Vrijwilligersfuncties ontstaan en groeien in de loop der jaren. Dit betekent dat een functie vaak uit veel en zeer diverse taken bestaat en daarmee veel-eisend is. Er bestaat dan een steeds groter wordend verschil tussen wat er op papier staat aan functies en taken en wat vrijwilligers in de praktijk doen.

Een strategie om het vrijwilligerswerk te flexibiliseren, is het in kaart brengen van alle taken die onder alle functies hangen, om van daaruit taken opnieuw in kleinere ‘taakpakketten’ te verdelen. Het vrijwilligerswerk opknippen van functies naar taken, maakt dit werk laagdrempelig voor mensen met een volle agenda. Let er daarbij wel op dat het herinrichten van functies vooral voor vaste vrijwilligers bedreigend kan zijn. Ze zijn vaak meer betrokken bij de strategie en het beleid van de organisatie.

Belangrijk bij het herinrichten is daarom het vinden van de balans tussen vernieuwing en traditie. Vaak zijn veel trouwe vrijwilligers tevreden met hun huidige functie en ontlenen ze daar zelfs een bepaalde status aan. Herinrichting klinkt in hun oren al snel als achteruitgang. Tegelijk wilt u nieuwe vrijwilligers en andere doelgroepen lokken met moderne, flexibele takenpakketten en losse klussen.

Manieren om met deze tegenstelling om te gaan, zijn ten eerste de vrijwilligers betrekken bij de herinrichting en ten tweede beginnen met een experiment. Als u vrijwilligers een rol geeft bij het bepalen van nieuwe taken en functies zal er eerder draagvlak ontstaan voor verandering. U gaat dus niet voor de vrijwilligers herindelen, maar met de vrijwilligers. En als u niet in één keer alles herinricht, maar bijvoorbeeld begint bij een nieuw project, dan kan iedereen in de praktijk zien wat werkt en wat niet. De daadwerkelijke verandering is zo voor veel vrijwilligers klein, terwijl ze wel kunnen wennen aan het idee dat er ook op een andere manier gewerkt kan worden. Belangrijk is om slim te kiezen waar je de herinrichting gaat doorvoeren: succes moet eigenlijk gegarandeerd zijn, anders gaat het meer behoudende deel van de vrijwilligers nooit mee in een grootschalige herinrichting.

DE LEVENSLLOOP VAN DE VRIJWILLIGER

Mensen veranderen, krijgen andere prioriteiten en willen nieuwe dingen leren. Dit speelt vooral bij zogenaamde transities: afstuderen, andere baan, trouwen, kinderen krijgen of kinderen de deur uit, scheiden en stoppen met werken. Het vrijwilligerswerk waarmee ze ooit begonnen, past misschien niet meer bij hun huidige levensfase en hun ambities. Als ze bij uw organisatie dan niet meer vinden wat ze aankunnen of nodig hebben, raakt u goede vrijwilligers kwijt.

Moderne vrijwilligersorganisaties spelen dan ook op meerdere manieren in op de levensloop van de vrijwilliger. Ze zorgen ervoor dat er voldoende verschillende taken zijn (langdurig en kortdurend, zwaar en licht, veel en weinig inzet). Ze hebben begrip voor vrijwilligers die er even mee ophouden. Ze houden rekening met veranderende gezinsomstandigheden door het aanbieden van speciale kinderactiviteiten of juist ouderenactiviteiten. En ze maken slim gebruik van social media, waardoor drukke vrijwilligers ook online hun bijdrage kunnen leveren. Zo blijven ze interessant tijdens alle fases van de 'carrière' van de vrijwilliger.

Bij het herinrichten van taken en functies gaat het vaak om het 'opschudden' van het bestaande. Niet de activiteiten op zich veranderen, maar de manier waarop ze worden samengevoegd en gepresenteerd. De vrijwilliger wordt niet langer lid van de pr-commissie, maar hij of zij wordt belast met de contacten met de media en is redactiemedewerker van het huisorgaan.

Een handig instrument om vorm te geven aan het opschudden van taken is *Schudden, delen, geven*. In de toolkit op www.verenigingen.nl kunt u dit instrument vinden en downloaden.

DE BRONMETHODIEK

De bereidheid van mensen om zich vrijwillig in te zetten is nog altijd groot, maar de manier waarop mensen zich graag willen inzetten is heel verschillend. Op dit gegeven speelt de Bronmethodiek in. Het kenmerk van de methodiek is dat ze niet de behoeften (vacatures) van organisaties als uitgangspunt kiest, maar de betrokkenheid, interesses en talenten van mensen, en deze probeert te vertalen in vrijwillige inzet. De Bronmethodiek vraagt mensen nadrukkelijk wat hen in hun organisatie, buurt of straat boeit en waarvoor en op welke voorwaarden zij vrijwillig hun tijd, competenties en talenten zouden willen inzetten. De Bronmethodiek leert organisaties om taken te zoeken bij talenten en competenties van mensen.

De Bronmethodiek is in de praktijk ontwikkeld door de Vrijwilligerscentrale Arnhem en brede welzijnsinstelling Rijnstad. Voor meer informatie zie www.bronmethodiek.nl.

UITBESTEDEN

Een vorm van herinrichten kan ook zijn dat de organisatie taken niet langer door vrijwilligers laat doen. Betaalde krachten nemen het dan over, of een groepje 'supervrijwilligers' krijgt een vrijwilligersvergoeding om de werkzaamheden uit te voeren. Met name bij sportclubs is merkbaar dat bijvoorbeeld het draaien van bardiensten of het verzorgen van de velden lastiger is uit te voeren met vrijwilligers. Veel leden voelen zich eerder klant van de tennisbaan dan lid van de tennisvereniging en hebben geen zin in 'gedoe'. Leden kan dan de mogelijkheid geboden worden om tegen een meerprijs bovenop de contributie het vrijwilligerswerk af te kopen.

Als gezegd: het opdelen van functies in kleinere taken kan nieuwe mogelijkheden bieden. Dit geldt ook voor uitbesteden. Neem de taak van penningmeester: de taken die horen bij het op orde houden van de boekhouding zijn uit te besteden aan een betaalde financiële dienstverlener, terwijl de taken die te maken hebben met financieel beleid door de vrijwillige penningmeester worden gedaan. Uitbesteden heeft voor- en nadelen. Zo is het makkelijker om de continuïteit te waarborgen en vrijwilligers hoeven alleen ingezet te worden voor taken die ze echt de moeite waard vinden. Dat zijn duidelijke voordelen. Nadeel is dat het duurder is dan vrijwilligerswerk. Dit zal moeten worden opgebracht, bijvoorbeeld door een hogere contributieprijs of deelnemersbijdrage. En uitbesteden

kan worden ervaren als 'het begin van het einde' voor (de cultuur van) de organisatie. Veel mensen vinden dat het niet hoort bij een vrijwilligersorganisatie om taken betaald te laten uitvoeren.

Als u gaat uitbesteden is het belangrijk om dit zorgvuldig te doen. Denk goed na wat u uitbesteedt en wat 'echt vrijwilligerswerk' moet blijven. Als de organisatie een vrijwilligersorganisatie wil zijn, moet je bijvoorbeeld geen betaald promotieteam op de jaarmarkt zetten. Cruciale functies en taken met uitstraling naar binnen en buiten moeten dan door vrijwilligers gedaan worden. Maar het schoonhouden van de accommodatie of het rondbrengen van het ledenblad kan wel uitbesteed worden.

Hoofdstuk 3

OMGAAN MET VRIJWILLIGERS

Verschillende typen vrijwilligers vragen niet alleen verschillende taken, maar ook verschillende vormen van leiding en begeleiding. In deel 1 introduceerden we het vrijwilligerskwadrant, waarmee vrijwilligers zijn te onderscheiden in vier verschillende typen: ondernemers, stimulators, dienstverleners en regelaars. Zo heeft een ondernemende vrijwilliger ruimte nodig om te ondernemen, terwijl een dienstverlener waarschijnlijk vooral wil weten wat er van hem verwacht wordt.

LEIDEN

De vraag is: welke stijl van leidinggeven past bij deze vrijwilliger én situatie? Er worden vier stijlen van leidinggeven onderscheiden.

<p><i>Opdragen</i></p> <ul style="list-style-type: none">• eenrichtingsverkeer• toezicht houden• helder/concreet instrueren taken• belang duidelijk maken• weinig tot geen aandacht voor de relatie	<p><i>Overtuigen</i></p> <ul style="list-style-type: none">• stimuleren, begeleiden• versterken van zelfvertrouwen• uitleggen• veel aandacht voor relatie én taakuitvoering• controle van afspraken
<p><i>Ondersteunen</i></p> <ul style="list-style-type: none">• hulp bij vragen/problemen• stimuleren tot zelf zoeken van oplossingen• luisteren, begrip tonen, meedenken• minder aandacht voor taakuitvoering• aandacht voor motivatie en voldoende uitdaging	<p><i>Delegeren</i></p> <ul style="list-style-type: none">• duidelijke opdracht geven + verantwoordelijkheid• randvoorwaarden aangeven• hulp geven op verzoek• alleen grote lijn bewaken: de procedure, tijd etc.• weinig aandacht voor relatie en taken

Belangrijk is te beseffen dat elke stijl meerwaarde heeft in bepaalde situaties. Opdragen is bijvoorbeeld zeer nuttig bij een crisis of als een deadline gehaald moet worden. Overtuigen helpt als u wél ziet waar het heen moet en anderen nog niet. Ondersteunen heeft grote waarde als u ervan uitgaat dat vrijwilligers zelf een

oplossing kunnen vinden. Delegeren ten slotte heeft zin als u erop kunt vertrouwen dat anderen in staat zijn om een bepaalde taak volledig op zich te nemen.

Op www.verenigingen.nl vindt u een test waarmee u inzicht krijgt in uw voorkeursstijlen van leidinggeven.

Als u de stijlen van leidinggeven combineert met het vrijwilligerskwadrant geeft dat richting aan de manier waarop u vrijwilligers op maat kunt begeleiden. De ene stijl past beter bij een ondernemer, de andere stijl beter bij regelaar. Overigens is opdragen een stijl die niet veel gebruikt wordt bij vrijwilligers.

<i>Type vrijwilliger</i>	<i>Wijze van aansturen</i>
Ondernemer: uitdaging + eigen ontwikkeling	<ul style="list-style-type: none">• Ondersteunen• Delegeren
Stimulator: uitdaging + samenwerking	<ul style="list-style-type: none">• Ondersteunen• Delegeren
Regelaar: veiligheid + eigen ontwikkeling	<ul style="list-style-type: none">• Overtuigen• Delegeren
Dienstverlener: veiligheid + samenwerking	<ul style="list-style-type: none">• Opdragen• Overtuigen

BEGELEIDEN

De dagelijkse begeleiding van vrijwilligers bestaat vooral uit het voeren van gesprekken. Dit kan zowel met een hele groep als met individuele vrijwilligers zijn. Bij groepen gaat het vooral om vergaderingen, werkoverleg en projectbijeenkomsten. Vaak is dergelijk overleg taakgericht, hoewel het goed is regelmatig aandacht aan de samenwerking en het functioneren van het team te besteden. Daarbij dient u er rekening mee te houden dat elk team een bepaalde ontwikkeling doormaakt.

Ook is het goed te weten wie welke rol in een groep samenwerkende vrijwilligers inneemt. Dit zegt vaak veel over de onderlinge verhoudingen. De teamrollen die door de Britse wetenschapper Belbin zijn onderscheiden, geven snel inzicht. In de toolkit op www.verenigingen.nl vindt u de Belbin-teamrollentest en de uitleg daarbij.

Hoofstuk 4

GESPREKKEN MET VRIJWILLIGERS

VOORTGANGSGESPREK

Op het niveau van de individuele vrijwilliger is het raadzaam om periodiek een voortgangsgesprek of functioneringsgesprek te voeren met alle vrijwilligers. Deze gesprekken worden geïnitieerd en gevoerd door de vrijwilligerscoördinator of iemand anders van het bestuur. In de gesprekken komt aan de orde wat de vrijwilliger in de voorgaande periode heeft gedaan, wat goed en minder goed ging, welke knelpunten hij/zij is tegengekomen en welke plannen (en eventueel benodigde budgetten) er zijn voor de volgende periode. Bij de gesprekken wordt er indien mogelijk gebruikgemaakt van de taakomschrijving van de vrijwilliger en/of de werkgroep. Ook wordt teruggeblikt op eventuele gevolgde opleidingen en cursussen.

Hoe ‘zwaar’ u het gesprek maakt, hangt van de taak en de vrijwilliger af. Bij een vrijwilliger van het type ‘dienstverlener’ die koffie en thee schenkt op cursusavonden is een informeel voortgangsgesprek voldoende. Een vrijwilliger van het type ‘ondernemer’ die een werkgroep of project coördineert, is weer beter geholpen met een functioneringsgesprek. Bij vrijwilligers die zich meer voor de organisatie willen inzetten gaat het gesprek eerder over het functioneren, de mogelijkheden en de tijdsbesteding. Met vrijwilligers die een klusje opknappen praat u vooral over de opbrengsten en tevredenheid.

Voortgangsgesprek

- Doel: Bespreken hoe uitvoering gaat, wat wederzijds beter kan, en waar vrijwilliger behoefte aan heeft
- Sfeer: Informeel
- Positie: Gelijkwaardig
- Uitkomst: Actiepunten voor beide partijen

Functioneringsgesprek

- Doel: Bespreken hoe uitvoering gaat, wat wederzijds beter kan en moet, en waar de vrijwilliger behoefte aan heeft
- Sfeer: Formeel
- Positie: “Leidinggevende” en “vrijwilliger”, maar zo gelijkwaardig mogelijk
- Uitkomst: Vastgesteld verslag en actiepunten voor beide partijen

In de toolkit op www.verenigingen.nl vindt u een format voor het voeren van een voortgangsgesprek.

FASEN IN HET VOORTGANGS/FUNCTIONERINGSGESPREK

	<i>Inhoud</i>	<i>Vorm</i>
Vorbereiding	<ul style="list-style-type: none"> • gesprekstijd, locatie aangeven • agendapunten voorbereiden 	<ul style="list-style-type: none"> • uitnodigende houding
Opening	<ul style="list-style-type: none"> • doel v/h gesprek duidelijk maken • agendapunten samen vaststellen 	<ul style="list-style-type: none"> • vertrouwenssfeer creëren • op gemak stellen • positief beginnen
Inhoudelijke fase	<ul style="list-style-type: none"> • terugblik vorig gesprek • eigen besprekpunten • inhoud van de functie/ taken • uitvoering van de functie • werkomstandigheden • organisatieontwikkelingen • inspraak 	<ul style="list-style-type: none"> • open vragen stellen • luisteren, samenvatten, doorvragen • stimulerende houding
Ondersteuningsfase	<ul style="list-style-type: none"> • verbeterpunten opvragen • vraag naar ideeën voor verbetering • scholingswensen 	<ul style="list-style-type: none"> • open vragen stellen • luisteren, samenvatten, doorvragen; feedback • stimulerende houding
Afronding	<ul style="list-style-type: none"> • gesprek in hoofdlijnen samenvatten • afspraken maken • procedure bespreken 	<ul style="list-style-type: none"> • duidelijk zijn • positief afsluiten

Slechtnieuwsgesprek

Soms zijn er knelpunten in het functioneren die vragen om een correctie- of slechtnieuwsgesprek. Zorg altijd voor een goede voorbereiding van een correctiegesprek: bedenk wat u wilt zeggen, en hoe u dit op een goede manier onder woorden kan brengen. Tijdens het gesprek is het van belang om na een korte inleiding meteen de boodschap (het slechte nieuws) duidelijk weer te geven. Voor de vrijwilliger is dan helder wat het probleem is en waarom de organisatie echt verbetering wil. Bij het weergeven van de boodschap is het van belang om de vrijwilliger aan te spreken op zijn concrete gedrag. Geef als gespreksleider aan hoe het gedrag van de vrijwilliger bij u overkomt en noemt concrete voorbeelden die zich in de praktijk hebben voorgedaan. Voor het geven van het slechte nieuws is het wel van belang dat de leiding van de organisatie achter het gesprek staat en zich kan vinden in de boodschap die de vrijwilliger te horen krijgt.

De boodschap zal vervolgens bij de vrijwilliger reacties oproepen. Geef de vrijwilliger de tijd om vragen te stellen en/of zijn boosheid te uiten. Neem de reactie van de vrijwilliger serieus, luister goed naar wat de vrijwilliger te zeggen heeft en vraag door wanneer iets niet helder is. Probeer vervolgens samen te zoeken naar oplossingen, maar houd daarbij wel duidelijk de afspraken die binnen de organisatie zijn gemaakt in het oog. Sluit af met het maken van concrete afspraken, bijvoorbeeld op welke termijn het contract wordt beëindigd.

In de toolkit op www.verenigingen.nl vindt u een format voor een slechtnieuwsgesprek.

SLECHTNIUWS-/CORRECTIEGESPREK

Doel:	Zorgen dat iets dat nu niet goed gaat in de toekomst verbetert
Sfeer:	Formeel
Positie:	“Leidinggevende” en “vrijwilliger”, of collega’s
Uitkomst:	Acceptatie van slechte nieuws/correctie en afspraak over vervolgactie

FASEN IN HET CORRECTIEGESPREK

	<i>Inhoud</i>	<i>Vorm</i>
Vorbereiding	<ul style="list-style-type: none"> • gesprekstijd, locatie aangeven • bespreekpunten voorbereiden 	<ul style="list-style-type: none"> • zakelijke houding
Inleiding	<ul style="list-style-type: none"> • reden v/h gesprek duidelijk maken • doel van het gesprek aangeven 	<ul style="list-style-type: none"> • benadruk vertrouwelijkheid • zakelijke houding • zo snel mogelijk ter zake
Inhoudelijke fase	<ul style="list-style-type: none"> • bespreek het functioneren • geef waarnemingen/ signalen aan • maak duidelijk wat het probleem is • ruimte voor reactie geven • vraag of genoemde herkenbaar is 	<ul style="list-style-type: none"> • zakelijke houding • feedback • luisteren, samenvatten, doorvragen • zo min mogelijk discussie
Verwachtingen	<ul style="list-style-type: none"> • geef gewenste situatie aan • geef aan welke verandering nodig is • hoe kan de organisatie helpen? 	<ul style="list-style-type: none"> • duidelijk zijn
Afronding	<ul style="list-style-type: none"> • afspraken samenvatten • tijdspad aangeven • vervolgspraak maken 	<ul style="list-style-type: none"> • duidelijk zijn • positief afsluiten

Feedback

Feedback betekent dat u de ander iets laat weten over gedrag of werkprestaties met als doel invloed uit te oefenen op dat gedrag of die prestaties. Deze terugkoppeling wordt gegeven om bij te sturen in de richting van het gewenste doel. Positieve feedback kan ertoe bijdragen het gewenste gedrag uit te breiden,

negatieve feedback kan het ongewenste gedrag helpen inperken. Er zijn regels om het geven van deze terugkoppeling goed te laten verlopen. Die zorgen ervoor dat u iemand niet ongewenst kwetst doordat u het op de verkeerde manier brengt. Als de ontvanger geen negatieve gevoelens of gevoelens van verdediging krijgt, is de kans groter dat de ontvanger ook echt iets met uw boodschap kan.

Als u op de goede manier terugkoppelt, beschrijft u wat het effect van het gedrag van de ander op u is. U houdt het dus bij uzelf. Hierdoor komt het minder aanvallend over en is de kans dat de ontvanger er iets mee kan, groter dan wanneer u de feedback in algemene termen omschrijft. Een handig hulpmiddel voor het geven van goede feedback is de afkorting GEIN.

- **G**edrag
- **E**ffect
- **I**k
- **N**u

Ofwel: Het effect dat het gedrag van de ander nu op u heeft.

VOORBEELD ZONDER GEIN

'Jij praat altijd zo snel'

VOORBEELD MET GEIN

'Ik vind dat jij tijdens vergaderingen nogal snel praat. Hierdoor heb ik moeite goed naar je te luisteren, en dwalen mijn gedachten af'

Om goed met feedback om te gaan, moet je het ook kunnen ontvangen. Het ontvangen gaat volgens de LSD-methode:

- **L**uisteren naar wat de ander te zeggen heeft.
- **S**amenvatten van het bericht van de ander om na te gaan of u de inhoud goed begrepen hebt.
- **D**oorvragen als de boodschap van de ander u nog niet geheel duidelijk is.

Hoofdstuk 5

CONFLICTEN

Vrijwilligerswerk doe je voor plezier, maar dat betekent niet dat er geen conflicten zijn in vrijwilligersorganisaties. Sterker nog: juist de betrokkenheid van veel vrijwilligers kan een bron zijn van conflicten. Bijvoorbeeld als de ene vrijwilliger de activiteiten wil vernieuwen om nieuwe mensen te trekken terwijl de andere vrijwilliger juist zeer gesteld is op de bestaande activiteiten. Een overzichtelijke aanleiding, die kan leiden tot een hoogoplopend conflict.

Conflicten kunnen ontstaan uit verschillende bronnen. In het bovenstaande voorbeeld over activiteitenvernieuwing lijkt het te gaan over iets simpels als 'nieuwe activiteiten'. Maar is dat wel zo? Misschien gaat het de strijdende partijen eigenlijk over de richting van de organisatie. Nieuwe activiteiten als symbool voor nieuw beleid. Of misschien gaat het conflict eigenlijk over 'wie is hier de baas in de organisatie'? Wie heeft waar iets over te zeggen? Of misschien is de bron van het conflict een verschil in inzicht over de cultuur van de organisatie. Nieuwe activiteiten die voor een van de partijen strijdig zijn aan de kern van de organisatie. Of misschien is het gewoon een conflict tussen karakters en gaat het eigenlijk niet over de activiteiten, maar over de manier waarop 'de ander' zich gedraagt.

Als u conflicten wilt oplossen, dan is het zaak oog te hebben voor de onderliggende bronnen van het conflict. Hiermee wordt duidelijk waarvoor de strijdende partijen een oplossing moeten zien te vinden. Dit kan een begin van een oplossing zijn. Erkenning geven voor de bron van het conflict zorgt er bovendien voor dat de partijen zich erkend voelen door u als bemiddelaar. Dit schept vertrouwen en vormt een basis voor het goed kunnen invullen van uw bemiddelaarsrol.

Een oplossing van een conflict vraagt meer dan wegpoetsen. Alleen als de conflictpartners een streep onder hun conflict kunnen zetten, is het een werkelijke oplossing. Voor het oplossen kunt u twee verschillende strategieën inzetten: escaleren en minimaliseren.

- Bij escaleren maakt u het conflict groter of laat u het groter groeien door niet te grijpen. Er komen dan een winnaar en een verliezer uit de bus. In de meeste gevallen zal de verliezer de organisatie verlaten. Dit kan de meest gewenste

oplossing zijn. Bedenk wel dat niet iedereen zich een goed verliezer toont. Het komt voor dat de verliezer voor slechte publiciteit zorgt in de plaatselijke pers, of probeert andere vrijwilligers negatief te beïnvloeden. Wees u ervan bewust dat een conflict laten escaleren zonder dat u ingrijpt, als nadeel kan hebben dat u te laat bent om uit de hand lopen te voorkomen.

- Minimaliseren betekent dat het uitgangspunt is dat u met beide partijen verder wilt. U stelt zich dan op als ‘neutrale’ bemiddelaar. Of als u zelf een van de partijen bent, schakelt u een derde, onafhankelijke partij in. Overigens kunt u bij deze variant twee tactieken hanteren: actief de strijdende partijen bij elkaar brengen en zorgen dat ze eruit komen, of het aan de partijen zelf overlaten. Veel conflicten blijken door de partijen zelf opgelost te worden zonder dat ze verder escaleren of mensen de organisatie verlaten, als u de ruimte of gelegenheid biedt.



OMGAAN MET CONFLICTEN

- De organisatie kan een procedure ontwikkelen over ‘wat te doen bij conflicten’. Een procedure kan een preventieve werking hebben, omdat mensen weten wat wel en niet door de beugel kan. Nadeel is dat een te procedurele aanpak van conflicten de werkelijke reden van het conflict onzichtbaar kan maken.
- Maak organisatiebreed duidelijke afspraken over waar de organisatie voor staat, wie waar verantwoordelijk voor is, hoe zaken gecommuniceerd worden, hoe inbreng en inspraak is geregeld, welke randvoorwaarden de organisatie heeft geregeld. Met duidelijke afspraken voorkomt u veel problemen.
- Organiseer het werk zo, dat mensen die met elkaar in conflict zijn niet hoeven samen te werken. Ook kunt u contacten via anderen laten verlopen, bijvoorbeeld via een coördinator, zodat die een bemiddelende rol vervult.
- Verbeter de sfeer en communicatie door veel informele ontmoetingsmogelijkheden te organiseren. Dit kan tijdens activiteiten, kerstviering of een barbecue, maar ook via digitale middelen.
- Laat indien mogelijk de strijdende partijen zelf een oplossing voor hun conflict bedenken. Zelf ontworpen oplossingen kunnen rekenen op draagvlak en zijn daarom vaak effectiever dan oplossingen van buitenaf. Het bestuur heeft dan als taak om de strijdende partijen weer in gesprek met elkaar te brengen en ze te helpen met het zelf vinden van oplossingen.
- Vraag iemand van buiten de organisatie om als bemiddelaar op te treden als u als bestuurder betrokken bent bij een conflict.

Hoofdstuk 6

OPLEIDEN

Zorgen dat vrijwilligers hun taken naar behoren kunnen uitvoeren, is zowel de taak van de vrijwilliger als van de organisatie. Wellicht heeft u nieuwe vrijwilligers vooral geselecteerd op basis van hun enthousiaste houding en omdat ze goed in de groep passen. Of zijn er bestaande vrijwilligers die wel eens wat anders willen. Hoe dan ook, ze kunnen of weten nog niet alles dat nodig is om het vrijwilligerswerk goed te kunnen uitvoeren.

In beide gevallen loont het de moeite te investeren in hun deskundigheidsbevordering. Maar houden is hierbij van belang. Veel vrijwilligers willen niet te veel tijd kwijt zijn naast hun eigenlijke vrijwilligerswerk. Dat betekent dat opleidingen kort, gericht en direct toepasbaar moeten zijn. Een uitzondering hierop kan zijn als u een opleiding als beloning aanbiedt: de vrijwilliger mag dan iets leren waar hij/zij ook buiten het vrijwilligerswerk wat aan heeft.

Kernvragen bij het opleiden van vrijwilligers zijn:

- Wat heeft de vrijwilliger nodig om het werk zo goed mogelijk te kunnen doen?
- Wat kan en weet de vrijwilliger al?
- Hoe kan het gat tussen de eerste en tweede vraag het beste ingevuld worden?
- Welke investering vraagt dat van de organisatie en van de vrijwilliger?
- Zijn beiden bereid om die investering te doen?
- Hoe kan de deskundigheidsbevordering het beste georganiseerd worden (op maat of standaard, individueel of collectief, in huis of extern)?
- Wie doet de deskundigheidsbevordering?
- Hoe zorgen we dat de resultaten toegepast (kunnen) worden?

Een effectieve manier om te zorgen dat (nieuwe) vrijwilligers kennis en vaardigheden opdoen én tegelijk aan het werk zijn, is om hen te laten meelopen met meer ervaren vrijwilligers. De ervaren vrijwilliger treedt dan op als mentor. Niet alleen zorgt dit ervoor dat nieuwe en onervaren vrijwilligers snel in de organisatie ingeburgerd raken, ook is het een vorm van erkenning voor de ervaren vrijwilliger.

ZELF DOEN OF UITBESTEDEN?

Specifieke kennis van uw organisatie kunt u alleen zelf overbrengen. Dat geldt ook voor kennis van de doelgroep, de werkwijze en de afspraken. Maar vooral als het gaat over meer algemene vaardigheden, zoals gespreksvaardigheden, fondsenwerving, bestuursvaardigheden, marketing & pr en werving & management van vrijwilligers, kan het zinvol zijn om gebruik te maken van algemeen aanbod. Veel steunpunten vrijwilligerswerk bieden regelmatig cursussen aan (kijk op www.vrijwilligerswerk.nl voor een overzicht). Ook veel grote vrijwilligersorganisaties hebben vaak een aanbod voor de lokale afdelingen. Heeft u een grotere groep vrijwilligers die geschoold moeten worden? Dan zijn er allerlei lokale en landelijke aanbieders van trainingen op maat. Kijk ook daarvoor op www.vrijwilligerswerk.nl of op www.movisie.nl.

Hoofdstuk 7

VAN SCHOUDERKLOP TOT ONKOSTENVERGOEDING

Zorgen dat de juiste vrijwilliger op de juiste plek zit en op maat begeleiden zijn noodzakelijke vormen van aandacht. Een volgend element om te zorgen voor tevreden vrijwilligers, is erkennen, waarderen en belonen.

Herkenning en erkenning zijn de basis voor tevredenheid. Voor de motivatie van vrijwilligers is het belangrijk aandacht te geven aan hun prestaties. Dit kan door een compliment te geven voor het geleverde werk, het tonen van interesse in de ander, maar ook door successen te vieren.

Herkenning en erkenning zijn voor vrijwilligers belangrijke voorwaarden om vrijwilligerswerk te doen. Het gaat om de intrinsieke beloning van het vrijwilligerswerk zelf én om de waardering door de organisatie. Vrijwilligers stellen het op prijs dat anderen de waarde van hun inzet inzien en dat laten blijken op een manier die past bij de vrijwilligers en organisatiecultuur.



EEN TEVREDEN VRIJWILLIGER...

Weet u of uw vrijwilligers tevreden zijn? Of ze nog wensen en ideeën hebben? Wat ze missen in de begeleiding? Hoe ze over uw organisatie praten met vrienden?

Een handig hulpmiddel is het Vrijwilligerstevredenheidsonderzoek (VTO). Op eenvoudige, snelle én goedkope manier krijgt u een beeld van de tevredenheid van uw vrijwilligers. Het digitale onderzoek geeft inzicht in de tevredenheid van uw vrijwilligers over de begeleiding, samenwerking en voorzieningen. Daarnaast krijgt u een goed beeld van hun motivatie. Meer informatie: www.movisie.nl/vto

HERKENNEN

Onder 'herkennen' verstaan we dat uw organisatie weet wat vrijwilligerswerk inhoudt en welke 'offers' vrijwilligers brengen door het vrijwilligerswerk te doen. Maar 'herkennen' betekent ook dat vrijwilligers zich herkennen in wat de organi-

satie doet en welke bijdrage zij daaraan leveren. Vrijwilligers die zich herkennen in de organisatie voelen zich betrokken bij 'hun club'.

Een eerste valkuil is om te verwachten dat iedere vrijwilliger zich hetzelfde gedraagt. U herkent dan niet dat er verschillende motivaties zijn om je vrijwillig in te zetten. Het gevolg daarvan kan zijn dat vrijwilligers die minder tijd inzetten en moeite doen denigrerend behandeld worden. Zonde, want dat is het recept om welwillende mensen weg te jagen. De remedie is om nog eens terug te keren naar deel 1, en te kijken naar de motivaties van mensen en het vrijwilligerskwadrant: ieders bijdrage is waardevol ongeacht hun motivatiemix.

Een tweede valkuil is dat er nauwelijks ruimte is voor eigen inbreng. Zo worden vrijwilligers werknemers in een hiërarchisch geleid bedrijf. En dat is niet wat de meeste vrijwilligers willen. Ons uitgangspunt is dat de organisatie zich altijd net iets meer moet aanpassen aan de vrijwilliger dan andersom.



DE VRIJWILLIGERSDATABASE

Een handig hulpmiddel bij erkenning en herkenning is een vrijwilligersdatabase waarin je allerlei gegevens van de vrijwilligers bijhoudt: verjaardagen (voor een verjaarskaart), datum van indiensttreding (denk aan jubilea), maar ook speciale hobby's, competenties, gevolgde cursussen en verdere scholings- en ontwikkelingswensen en data van voortgangsgesprekken.

ERKENNEN

Erkennen houdt in dat u het belang van vrijwilligerswerk inziet en dat de organisatie ernaar handelt. Vrijwilligers krijgen de ruimte in de organisatie, hun inbreng wordt serieus genomen en er is duidelijkheid over rechten, plichten en positie. Aandacht voor erkenning is niet alleen stimulerend voor vrijwilligers, maar ook voor de organisatie. Binnen een cultuur van erkenning ontstaat meer aandacht en ruimte voor kwaliteiten en competenties van een vrijwilliger. Als u daar oog voor krijgt, bent u ook beter in staat vrijwilligers te werven op persoonlijke kwaliteiten en te werken aan competentieprofielen. Het mes snijdt daarmee aan twee kanten: kwaliteitsverbetering voor de vrijwilliger en voor de organisatie.



INSPRAAK

Een zichtbare vorm van erkenning van (de inbreng van) vrijwilligers is om hen inspraak te geven. Het gaat dan niet om de formele inspraak die leden binnen een vereniging hebben. Inspraak van vrijwilligers kan gaan over de uitvoering van het werk, de inrichting van het werk en de organisatie, en over het beleid en de strategie. Om te zorgen dat het werkt, zijn twee zaken cruciaal: maak duidelijke afspraken wanneer vrijwilligers inspraak hebben en wat ermee gebeurt, en neem de ideeën en wensen van vrijwilligers altijd serieus. Vormen van inspraak zijn werkoverleg, brainstorm- en ontwikkelsessies, een vrijwilligersvertegenwoordiger in het bestuur en een vrijwilligersraad.

WAARDEREN

Veel vrijwilligers gaat het om de beloning van het vrijwilligerswerk zelf. Wel stellen zij het op prijs dat anderen daar ook de waarde van inzien en dat laten blijken op een manier die past bij de vrijwilligers en organisatiecultuur. Een andere motiverende randvoorwaarde voor vrijwilligers is het vergoeden van de onkosten: het vrijwilligerswerk mag geen extra kosten met zich meebrengen.

Erkenning gaat over in waardering zodra de erkenning wordt geuit. Er zijn veel manieren waarop je vrijwilligers kunt waarderen. Van een simpel compliment in de wandelgangen tot lovende artikelen, een vrijwilligersfeest of een koninklijke onderscheiding.

Manieren om te waarderen, zijn:

- Een compliment geven door iemands inzet publiekelijk te benoemen, bijvoorbeeld tijdens vergaderingen.
- Een figuurlijk schouderklopje door aandacht te besteden aan de prestaties van de vrijwilliger.
- Training: vrijwilligers hebben de mogelijkheid om cursussen en trainingen te volgen.
- Attentie: vrijwilligers krijgen een kaartje of een persoonlijke brief bijvoorbeeld bij verjaardagen en jubilea of belangrijke gebeurtenissen in hun privéleven.
- De 'Vrijwilliger van de maand/het jaar': de organisatie kiest elke maand of elk jaar de beste vrijwilliger en zet de winnaar intern en/of extern in de schijnwerpers.
- Voordracht voor een onderscheiding: verdienstelijke vrijwilligers worden voorgedragen voor een 'lintje', een gemeentepenning of vrijwilligersprijs.

- Vrijwilligersuitje, brunch of feest: een speciaal vrijwilligersuitje is een belangrijke vorm om waardering te tonen en de werksfeer te bevorderen.
- Publiciteit: in ledenbladen of speciale uitgaven voor vrijwilligers wordt regelmatig geschreven over de inzet van vrijwilligers.

BELONEN

Waarderen gaat over in belonen, zodra het vergezeld gaat van een stoffelijk bewijs van waardering, in de vorm van een kerstpakket of cadeaubon, maar ook symbolisch in de vorm van een getuigschrift of certificaat.

Manieren om te belonen, zijn:

- Cadeau: vrijwilligers krijgen een cadeau bij hun verjaardag of op een speciaal moment in het jaar, bijvoorbeeld Kerst.
- Speciale privileges: vrijwilligers kunnen gebruik maken van ruimtes, gereedschap en materiaal voor privégebruik (zoals een ehbo-kit).
- Vrijwilligerskorting: vrijwilligers krijgen kortingen op het lidmaatschap van de vereniging of club, op (club)artikelen, korting op evenementen of het gebruik van accommodaties.
- Vrijwilligersvoordeelkaart: vrijwilligers ontvangen een *vrijwilligerskaart*, waarmee zij toegang krijgen tot een pakket van diensten en privileges, zoals kortingen bij winkels, bedrijven en opleidingen (zie www.vrijwilligerswerk.nl).

Vrijwilligers kijken eerder naar de immateriële dan naar de materiële kant van het erkennen, waarderen en belonen. De waarde van immateriële beloning is echter erg persoonlijk en vraagt maatwerk. Dit betekent:

- Rekening houden met wensen van bepaalde leeftijdsgroepen of met een specifieke situatie, maar ook inspelen op persoonlijke wensen. De ene vrijwilliger is blij met een kerstpakket, de ander wil liever een schouderklopje.
- Maat houden in beloningen; deze moet ‘passen’ in de context van de organisatie. Vrijwilligers van een patiëntenvereniging stelden bijvoorbeeld geen prijs op een cadeau bij een lustrum. Het budget zien ze liever besteed aan een zinvol project.

De vrijwilligerstypen van het vrijwilligerskwadrant kunnen ook richting geven aan maatwerk in beloning:

- *Ondernemers* blijven gemotiveerd als zij doorgroeimogelijkheden en bewegingsruimte hebben binnen de organisatie om te kunnen handelen. Een vrijwilligersbeleid met uitgebreid opleidingsaanbod en een niet te dichtgetim-

merd functiegebouw is voor hen een blijk van erkenning. Een door de organisatie betaalde opleiding is voor ondernemers een goede vorm van beloning.

- *Stimulatoren* raken en blijven gemotiveerd door doorgroeimogelijkheden, overleg met andere organisatieleden en sociale contacten. Een compliment over hun inzet, één-op-één of tijdens een publieke gelegenheid, is voor hen een goede vorm van waardering. Activiteiten die dienen om te *socializen*, zoals een feest, diner of ander uitje doen het ook altijd goed.
- *Dienstverleners* raken gemotiveerd door een herkenbare en gewaardeerde functie. Functieomschrijvingen zijn voor hen belangrijk, net als heldere en haalbare doelen. Goede begeleiding en regelmatig een schouderklopje zijn een belangrijke vorm van waardering. Dienstverleners houden ook van een jaarlijks terugkerend ritueel: het jaarlijkse uitje naar het theater of het traditionele kerstpakket.
- *Regelaars* gedijen goed in een herkenbare en gewaardeerde functie. Ze voelen zich graag onmisbaar en hechten aan status. Zij nemen veel taken op zich en willen informatie over en inspraak in het beleid van de organisatie. Vrijwilligersbeleid dat hierop inspeelt is een goede vorm van erkenning. Een schouderklopje van de directeur, burgemeester of een bekende Nederlander of plaatsgenoot is een goede vorm van waardering.

Vergoeden van onkosten

Een van de basisvoorwaarden voor erkenning en waardering van het vrijwilligerswerk is dat de vrijwilliger geen extra kosten heeft als gevolg van het vrijwilligerswerk. Vrijwilligerswerk is onbetaald maar niet gratis. Het vergoeden van de gemaakte kosten is het minimale wat een organisatie vrijwilligers kan bieden. Omdat het niet altijd even duidelijk is welke kosten er gemaakt worden of omdat het te omslachtig is om ieder velletje papier te vergoeden, kunnen organisaties besluiten om vrijwilligers een vaste onkostenvergoeding te geven.

De onkostenvergoeding voor vrijwilligers is gebonden aan wettelijke regels. De overheid wil hiermee voorkomen dat onredelijk hoge vergoedingen worden betaald zonder dat daarover belasting wordt afgedragen. Onder bepaalde voorwaarden mogen vrijwilligersorganisaties aan vrijwilligers een vaste onkostenvergoeding geven. Voor de vaste vergoeding staat een uurtarief, een maximaal maandbedrag en een bedrag per jaar. Deze bedragen worden regelmatig geïndexeerd. Kijk op www.belastingdienst.nl voor de actuele bedragen. Hogere bedragen worden door de belastingdienst gezien als loon waarover loonbelasting en premies volksverzekeringen betaald moeten worden. Daadwerkelijk gemaak-

te kosten die aangetoond kunnen worden met rekeningen en bonnetjes mogen ongelimiteerd vergoed worden.

Voor de autovergoeding mag de anwb-norm aangehouden worden. De overheid gaat er van uit dat deze norm de daadwerkelijke kosten zijn die de auto per kilometer maakt. Voor vrijwilligers wordt door de overheid geen vaste belastingvrije kilometervergoeding opgelegd. De kilometervergoeding is afhankelijk van de soort auto.

Belonen in natura

Naast een financiële beloning kunnen organisaties hun vrijwilligers ook belonen met goederen en diensten. Ook hieraan zijn wettelijke grenzen gesteld. Formeel moeten vrijwilligers en organisaties de winkelwaarde van goederen en de marktwaarde van diensten optellen bij de vrijwilligersvergoeding. In het totaal mag dat niet boven de vrijgestelde maand- en jaarbedragen uitkomen. Diensten in de vorm van waardering worden niet gezien als beloning. Het gaat hier bijvoorbeeld om een gezamenlijke lunch of een vrijwilligersuitje. Dit zijn onderdelen die bij het vrijwilligerswerk horen. Opleidingen kunnen daarentegen wel tot een dienst behoren. Dat geldt voornamelijk voor opleidingen die breder inzetbaar zijn dan de vrijwilligersactiviteit zelf en opleiding waar de vrijwilliger privé belang bij heeft, zoals een cursus macramé. Wat wel en wat niet mag, kan nagevraagd worden bij de belastingdienst.

Hoe de vergoeding voor vrijwilligers wordt geregeld, kan per organisatie verschillen. Wel is het belangrijk dat binnen een organisatie de regels eenduidig zijn. Als er ongemotiveerde verschillen bestaan tussen de vergoedingen van vrijwilligers geeft dat scheve ogen. Dit kan een reden zijn met het vrijwilligerswerk te stoppen. Hanteer daarom een duidelijke en inzichtelijke regeling waarmee de vrijwilligers gecompenseerd worden voor de kosten die ze maken.

Voor actuele bedragen en meer informatie over de vergoedingen kijkt u op www.verenigingen.nl.

Hoofdstuk 8

REGELS EN WETTEN

Als vrijwilligersorganisatie heeft u zich te houden aan allerlei wetten en regels. Die hebben vooral te maken met arbeidsomstandigheden, aansprakelijkheid en verzekeringen.

ARBEIDSOMSTANDIGHEDEN

In professionele organisaties is al geruime tijd de Arbo-wet van kracht. Tot 2007 was deze Arbeidsomstandighedenwet ook op vrijwilligerswerk van toepassing. Dit verplichtte organisaties om een risico-inventarisatie en –evaluatie te maken en om bedrijfshulpverleners op te leiden. Omdat dit een onevenredige belasting voor het vrijwilligerswerk met zich meebracht, zijn vrijwilligers uitgezonderd van de arbeidsomstandighedenwetgeving, behalve wanneer het om ernstige risico's gaat en om kwetsbare groepen. Onder kwetsbare groepen vallen jongeren onder de 18 jaar en zwangere vrouwen. Kijk voor de ernstigste risico's op www.vrijwilligerswerk.nl.

Het feit dat vrijwilligers uitgezonderd zijn van de arbeidsomstandighedenwet ontslaat organisaties niet van hun zorgplicht krachtens het Burgerlijk Wetboek. Organisaties hebben de plicht ervoor te zorgen dat medewerkers (ook vrijwilligers) gezond en veilig hun werk kunnen doen.

In de digitale toolbox op www.verenigingen.nl staat een checklist waarmee u uw arbeidsomstandigheden onder de loep kunt nemen.

Naast het bieden van een werkplek die 'Arbo-proof' is, moeten organisaties ook letten op een prettige omgeving met goede faciliteiten. Vrijwilligers vinden het niet leuk afgescheept te worden met 'afdankertjes'. Daarmee kunnen ze het idee krijgen dat ze tweederangs werk doen, wat niet bijdraagt aan de erkenning en waardering van vrijwilligers. Ook het aanpassen van de werkplek aan een fysieke beperking van een vrijwilliger draagt bij aan het zich gewaardeerd voelen.

Wat er verder nog aan arbeidsvoorwaarden te regelen valt, is afhankelijk van de vrijwilligersactiviteit, de organisatie en van de vrijwilliger. Voor het werken in de bossen voor Landschapsbeheer zijn voor vrijwilligers andere voorzieningen

nodig dan voor het werken in een ziekenhuis of bij een sportclub. In de sfeer van concrete voorzieningen kan gedacht worden aan zaken als parkeergefaciliteiten, een plek om spullen veilig op te bergen, voorzieningen om iets te eten en drinken, aanwezigheid van voldoende werkmaterialen, veiligheidsvoorschriften en, indien nodig, beschermende kleding.

VERZEKERINGEN

Met verzekeringen voorkomt u geen ongelukken, maar kunt u wel de financiële schade beperken. Het kan gaan om schade aan de eigendommen van de vrijwilliger zelf maar ook om schade aan bezoekers, cliënten of andere vrijwilligers. Wanneer de schade ontstaat tijdens het vrijwilligerswerk is het onredelijk te verwachten dat de vrijwilliger zelf de schade betaalt. Het is vanzelfsprekend dat vrijwilligers erop kunnen rekenen dat de organisatie voldoende verzekerd is en voor de vrijwilligers een verzekering is afgesloten zodat deze niet voor onverwachte hoge kosten komen te staan.

In Nederland hebben vrijwel alle gemeenten een vrijwilligersverzekering afgesloten. Deze dekt alleen de schade voor de vrijwilligers en niet voor de organisatie. De vereniging of stichting moet zich daarom aanvullend verzekeren.

Een compleet pakket aan vrijwilligersverzekeringen zorgt voor een goede financiële afwikkeling na grote of kleine incidenten waarbij schade aan personen of bezittingen is ontstaan. Een basispakket omvat drie soorten dekkingen:

- *De aansprakelijkheid.* Schade aan personen en bezittingen die vrijwilligers veroorzaken bij bezoekers, cliënten en collega's vallen hieronder evenals de schade aan de geleende of gehuurde spullen. De hoogte van de premie is afhankelijk van het aantal vrijwilligers, het soort vrijwilligerswerk en het gemiddeld aantal uren dat vrijwilligers vrijwilligerswerk doen. Wanneer er geen aansprakelijkheidsverzekering is afgesloten of wanneer er geen rechtspersoon is waar de vrijwilliger onder valt, zal deze persoonlijk worden aangesproken op de schade die hij of zij veroorzaakt
- *Ongevallen.* Hieronder vallen zowel de ongevallen van vrijwilligers tijdens het vrijwilligerswerk als de ongevallen tijdens de reis van en naar huis. Een ongevallenverzekering is een eenmalige uitkering bij invaliditeit en overlijden
- *Persoonlijke eigendommen.* Hieronder valt de materiële schade aan de eigendommen van vrijwilligers die een gevolg zijn van het vrijwilligerswerk of van een calamiteit tijdens het vrijwilligerswerk.

Niet iedere verzekering is hetzelfde. Iedere verzekeraar heeft weer andere voorwaarden. Bij het afsluiten van een verzekering is het belangrijk op de leeftijdsgrenzen te letten. Een aantal verzekeraars sluit personen onder de 16 en boven de 70 jaar uit van de vrijwilligersverzekering. Ook mensen met een handicap of psychiatrische ziekten kunnen uitgesloten zijn.

Autoschade is bij de meeste aansprakelijkheidsverzekeringen niet meegenomen. Voor organisaties waarbij vrijwilligers in de eigen auto rijden kan het verstandig zijn hier een aparte verzekering op afsluiten. Het gaat dan om de schade aan de eigen auto. De schade aan anderen is in Nederland verplicht verzekerd via de wettelijke aansprakelijkheid motorvoertuigen. Hetzelfde geldt voor de inzittendenverzekering. Deze verzekering is niet verplicht dus kan het voorkomen dat de vrijwillige chauffeur aansprakelijk gesteld wordt voor de schade aan passagiers tijdens het vrijwilligerswerk.



OMGAAN MET GRENSOverschrijdend Gedrag

Als vrijwilligersorganisatie moet u ervoor zorgen dat uw organisatie veilig is. Veiligheid is meer dan een stevige trap of een goede verzekering, het gaat ook over (on)gewenst gedrag. Het opstellen van een gedragscode en omgangsregels kan helpen bij de preventie van ongewenst gedrag. Het doel van een gedragscode is ervoor te zorgen dat vrijwilligers weten welke grenzen er zijn en dat ze aangesproken kunnen worden op ongewenst seksueel gedrag, geweld, pesten en discriminatie. De omgangsregels benoemen welke gedragingen binnen de organisatie niet getolereerd worden en van ouders, bezoekers en anderen. Ze zijn gericht op het bevorderen van een goede sfeer. Daarbij gaat het om zaken als wederzijds respect, respect voor andere culturen, collegialiteit en openheid. Ten slotte is een gedragscode bedoeld om mensen te beschermen die het slachtoffer zijn van ongewenst gedrag of discriminatie en een klacht willen indienen. Het benoemen van een adviseur ongewenst gedrag kan daarbij nuttig zijn. Deze vertrouwenspersoon heeft een onafhankelijke positie en geniet daarin bescherming van het bestuur. Als uw organisatie werkt met vertrouwelijke gegevens of kwetsbare personen zoals kinderen, dan kan het verstandig zijn om de vrijwilligers te vragen een Verklaring omtrent gedrag te vragen. Deze verklaring is aan te vragen bij de gemeente.

Deel 3

AFSCHEID NEMEN BESTAAT NIET

BEËINDIGEN VAN VRIJWILLIGERSWERK

Natuurlijk kunnen er vrijwilligers verdwijnen uit uw organisatie. Normale doorstroming is prima. Maar als het goed is, heeft u ervoor gezorgd dat die vertrekkende vrijwilligers wél betrokken blijven bij uw organisatie: als ambassadeur, als werver, als klant, als terugkerende vrijwilliger...

Er kunnen ook veel te snel veel te veel vrijwilligers verdwijnen. Ook dan bent u niet met afscheid nemen bezig, maar met redden wat er te redden valt. Waarschijnlijk is er al iets niet goed gegaan in het begeleiden en behouden van vrijwilligers waardoor ze wegstromen. Terug naar deel 2!

Afscheid nemen bestaat niet kan ook anders uitgelegd worden: wat u ook probeert, sommige vrijwilligers willen maar niet weg. Ook al denkt u dat het voor de organisatie, de cliënt én henzelf beter is als ze zich ergens anders nuttig zouden maken. Hoe gaat u daarmee om?

Dit laatste deel gaat over het beëindigen van het vrijwilligerswerk: vrijwilligers die om normale redenen vertrekken, vrijwilligers die de organisatie willen ontvluchten of die wegmoeten, en vrijwilligers die vastgeroest lijken te zijn.

TER APEL

Diet Wieringa en Boukje Hindriks hebben maandag afscheid genomen als vrijwilliger van de afdeling Welzijn Ouderen van Rzijn. De dames waren respectievelijk bijna 40 en 24 jaar als vrijwilliger betrokken bij het Dienstencentrum in Ter Apel. Elke maandagmiddag verzorgden ze koffie en thee voor de stijdansgroepen. Ze stoppen met het vrijwilligerswerk met het oog op hun hoge leeftijd. Beide dames zijn 81 jaar.
(www.terapelercourant.nl, 19 april 2011)

Hoofdstuk 1

ZE GAAN WEG

Natuurlijk is het zinvol om te proberen vrijwilligers waar u tevreden over bent langer vast te houden. Daarvoor verwijzen we graag terug naar deel 2 over het begeleiden en behouden van vrijwilligers. Door het bieden van begeleiding aan actieve vrijwilligers komen voornemens om te stoppen niet uit de lucht vallen. In begeleidingsgesprekken signaleert u vroegtijdig dat iets niet goed gaat. U praat over de oorzaken en redenen hiervan. U bespreekt wat de organisatie kan verbeteren en wat de persoon in kwestie zelf bij kan dragen. Vervolgens maakt u afspraken over de te ondernemen stappen.

Maar regelmatig komt het erop neer dat mensen toch vertrekken. Diet en Boukje houden ermee op omdat ze vanwege hun leeftijd het werk niet goed meer aankunnen. Vrijwilligers verhuizen, krijgen een (andere) baan of kinderen, of ze willen wel weer eens wat anders. Wat ook kan, is dat de activiteit of het project is afgelopen en er geen ander vrijwilligerswerk voorhanden is. Allemaal legitieme redenen waarom uw organisatie en de vrijwilliger uit elkaar gaan.

De vraag is hoe u met deze vertrekkende vrijwilligers omgaat. Laat u ze gewoon gaan of benut u de kans om mensen op een andere manier betrokken te houden bij uw organisatie? We onderscheiden vier manieren om het afscheid niet definitief te laten zijn:

1. Het exitgesprek
2. Van vrijwilliger naar ambassadeur
3. De opstap
4. De draaideurvrijwilliger

1. HET EXITGESPREK

In een exitgesprek kijkt u samen met de vrijwilliger terug en vooruit. Daarmee laat u zien dat u de vrijwilliger serieus neemt en dat u bij hem of haar betrokken blijft. Zo biedt het exitgesprek u een laatste kans om uw waardering te uiten voor het werk dat de vrijwilliger heeft gedaan. Daarnaast kunnen de ervaringen van vertrekkende vrijwilligers aanleiding zijn het vrijwilligersbeleid van de organisatie bij te stellen.

In het gesprek staan drie invalshoeken centraal:

- De ervaringen van de vrijwilliger en wat u daarvan kunt leren.
- Hoe u de vrijwilliger zo goed mogelijk verder kunt helpen.
- Hoe u de vrijwilliger betrokken kunt houden bij de organisatie.

Een exitgesprek vindt alleen plaats als de vrijwilliger dat wil en levert u vaak een schat aan informatie op. Het mooiste is als het gesprek enige weken na het afscheid kan plaatsvinden. De vrijwilliger heeft dan afstand kunnen nemen en heeft ook geen directe relatie meer met de organisatie. Maar ook als de vrijwilliger nog niet weg is, heeft het zin om een eindgesprek te voeren.

In een exitgesprek kunnen de volgende vragen aan de orde komen:

Ervaringen en lessen

- Waarom wil/moet de vrijwilliger stoppen?
- Hoe wil de vrijwilliger stoppen?
- Wat laat de vrijwilliger achter/hoe worden taken overgedragen?
- Hoe kijkt de vrijwilliger terug op de eigen inzet, het werk, de begeleiding en de organisatie?
- Wat loopt goed volgens de vrijwilliger, en waar is verbetering mogelijk?

Verder helpen

- Wat kan de organisatie nog voor de vrijwilliger doen?
- Kunt u een rol spelen in het vinden van nieuw vrijwilligerswerk?
- Is er behoefte aan een referentie of een getuigschrift?

Betrokken houden

- Wil de vrijwilliger op de hoogte gehouden worden van het wel en wee van de organisatie?
- Op welke manieren kan en wil de vrijwilliger betrokken blijven (donateur, lid, klant, ambassadeur...)?
- Hoe kan de vrijwilliger terugkomen als hij/zij dat wil?

In de toolbox op www.verenigingen.nl vindt u een format voor het voeren van een exitgesprek.



IN HET ZONNETJE

Hoe besteedt u aandacht aan vrijwilligers die vertrekken? Dat hangt van een aantal zaken af. Allereerst natuurlijk van de vrijwilliger zelf.

Sommige mensen willen graag met stille trom vertrekken, anderen vormen het liefst het middelpunt van een groots afscheidsfeest. Maar voor vrijwel iedereen geldt dat ze persoonlijke aandacht op prijs stellen. Verder telt mee welke rol de vrijwilliger heeft gespeeld binnen de organisatie. Voor iemand die zich meer dan 25 jaar heeft ingezet doet u iets anders dan voor de vrijwilliger bij een aantal activiteiten. Daarnaast hebben zaken als beschikbare middelen, tijd en organisatiecultuur invloed. Kortom, wat u doet hangt er vanaf, maar dat u iets doet, is altijd een goed idee.

2. VAN VRIJWILLIGER NAAR AMBASSADEUR

Uw organisatie heeft er baat bij dat de vertrekkende vrijwilliger positief is en blijft over uw organisatie.

Dat kan u nieuwe vrijwilligers, nieuwe donateurs en in het algemeen meer betrokkenheid bij uw organisatie opleveren. Als daar mogelijkheden voor zijn, onderzoekt u dus of de oud-vrijwilliger als ambassadeur kan fungeren.

De basis daarvoor is dat vrijwilligers tevreden weggaan: ze hebben nuttig werk gedaan en echt iets bijgedragen. Ze zijn goed begeleid en hebben prettig samengewerkt, hebben nieuwe dingen geleerd en zijn gewaardeerd voor hun inzet. Dan is de kans groot dat ze al dan niet bewust uw organisatie en het vrijwilligerswerk promoten.

U kunt hen daarbij op drie manieren helpen:

- Expliciet aandacht vragen voor een mogelijke rol als ambassadeur: “Zou je onze organisatie/ons werk ook in de toekomst onder de aandacht willen brengen als de gelegenheid zich voordoet, bijvoorbeeld bij feestjes en bijeenkomsten?”
- Ondersteuning bieden bij het uitvoeren van het ambassadeurschap: op de hoogte houden door middel van nieuwsbrieven, persberichten, jaarverslagen en uitnodigingen voor speciale activiteiten zoals een opening of een borrel
- Iets extra's of onverwachts doen: een reünie of feest voor alle vrijwilligers van de afgelopen tien jaar, een lintje of oorkonde voor de vrijwilliger die na een stevig aantal jaar afscheid neemt.

Steeds is uw uitgangspunt dat u vertrekkende tevreden vrijwilligers betrokken wilt houden bij de organisatie, omdat ze nog altijd van grote waarde kunnen zijn.

3. DE OPSTAP

Een derde manier om een definitief afscheid te voorkomen, is dat u er moeite voor doet om de vertrekkende vrijwilliger te helpen ergens anders aan de slag te gaan. Het werk dat de vrijwilliger bij uw organisatie heeft gedaan, is dan een opstap voor het volgende vrijwilligerswerk. Zo helpt u mee te bouwen aan de 'carrière' van de vrijwilliger.

Als u het goed aanpakt, levert u dit in ieder geval een tevreden ex-vrijwilliger op (die zich sneller als ambassadeur zal gedragen). Ook bouwt u goodwill op bij andere vrijwilligersorganisaties in uw netwerk: u levert hen immers goede vrijwilligers. Ten slotte vergroot het uw eigen kansen op het binnenhalen van nieuwe vrijwilligers, omdat diezelfde organisaties uit uw netwerk ook te maken hebben met vertrekkende vrijwilligers. En voor wat hoort wat.

Manieren om een opstap voor vertrekkende vrijwilligers mogelijk te maken zijn:

- een aanbevelingsbrief, referentie of getuigschrift schrijven;
- met de vrijwilliger bespreken wat hij/zij buiten uw organisatie zou willen doen, en dit actief onder de aandacht brengen in uw netwerk;
- vertrekkende vrijwilligers wijzen op bestaande vacatures bij andere vrijwilligersorganisaties in uw netwerk;
- als de vrijwilliger dit vraagt, direct contact opnemen met andere vrijwilligersorganisaties in uw netwerk om zo de vrijwilliger en de organisatie te koppelen.



ERKENNING VAN VERWORVEN COMPETENTIES

Een speciale manier om een opstap mogelijk te maken, is de erkenning van verworven competenties (EVC). Leren is een van de meest genoemde motivaties om vrijwilligerswerk te doen. Vrijwilligers ontwikkelen kwaliteiten, kennis en vaardigheden (competenties) die zowel voor hun persoonlijke ontwikkeling als op de arbeidsmarkt van grote waarde kunnen zijn. EVC maakt deze competenties zichtbaar.

Via een EVC-procedure kunnen kennis en kunde, opgedaan in de dagelijkse (werk)omgeving, zichtbaar worden gemaakt. Bijvoorbeeld in de vorm van een certificaat of diploma. EVC geeft ook inzicht in de manier waarop iemand zichzelf verder kan ontwikkelen, bijvoorbeeld ter versterking van de positie op de arbeidsmarkt. Wilt u meer weten over EVC en de procedure, ga dan naar www.movisie.nl/evc.

4. DE DRAAIDEURVRIJWILLIGER

Herinnert u zich de flexvrijwilliger nog, die zich tijdelijk, af en toe of eenmalig inzet? Vooral bij dit type vrijwilligers is het van belang dat u laat zien dat er mogelijkheden zijn om terug te komen. Of om een keer iets heel anders te doen. U realiseert zich daarbij dat er geen enkele garantie is dat ze terugkomen, maar u creëert de omstandigheden waardoor het de vrijwilliger makkelijk gemaakt wordt:

- er zijn regelmatig korte klussen of eenmalige activiteiten;
- u heeft een actueel adressenbestand zodat u iedereen die dat wil snel en volledig op de hoogte kunt brengen van nieuwe mogelijkheden om iets vrijwillig te doen;
- u staat open voor ideeën van voormalige vrijwilligers om iets nieuws te doen dat bijdraagt aan de doelstelling van uw organisatie.

Nederland Cares is een organisatie die optimaal inspeelt op de moderne flexvrijwilliger. Dit staat op hun website:

Wil je ook graag kwetsbare mensen helpen maar zie je niet hoe je dit kan inpassen in je leven? *Nederland Cares* helpt met 'vrijwilligen nieuwe stijl'. Als geen ander houden wij rekening met drukke agenda's. Activiteiten vinden plaats in avonden en/of in weekenden. Je vrijwilligt alleen als je tijd en zin hebt en er is geen sprake van een terugkerende verplichting. Kijk maar eens op de online kalender en schrijf je ook in. (www.nederlandcares.nl)

Hoofdstuk 2

ZE WILLEN WEG

Als vrijwilligers tevreden weggaan, is dat jammer maar biedt het ook kansen. Dat is anders als vrijwilligers uw organisatie verlaten omdat ze ongelukkig of ontevreden zijn. Zoals al eerder aangegeven zou het eigenlijk niet moeten voorkomen dat u niet weet of vrijwilligers ontevreden of ongelukkig zijn (zie deel 2). Wat kan, is dat de acties die u onderneemt niet het gewenste effect hebben: de vrijwilliger blijft ontevreden en wil weg. Cruciaal is dat u beseft dat u vrijwilligers die echt weg willen niet kunt tegenhouden. Nog veel meer dan werknemers hebben vrijwilligers de mogelijkheid om te gaan. Wat u wél kunt doen, is erachter komen waarom de vrijwilliger weg wil en wat dit betekent voor uw organisatie. Ook kunt u ervoor zorgen dat de kans op imagoschade verkleind wordt.

WAAROM VRIJWILLIGERS WEG WILLEN

Net zoals vrijwilligers een mix van motivaties hebben om vrijwilligerswerk te gaan doen, geldt ook dat ze meerdere redenen kunnen hebben om weg te willen. In het algemeen zal dit een mix zijn van rationele en emotionele argumenten. Het is daarbij niet zozeer van belang of de vrijwilliger gelijk heeft maar of u begrijpt waarom een bepaald negatief beeld bij de vrijwilliger is ontstaan. Vaak draait het bij dit negatieve beeld om verwachtingen.

VRIJWILLIGSTERS WEG NA CONFLICT MET PASTOOR

WAALWIJK - De kaart- en bingogroep die wekelijks bijeen komt in een bijzaaltje van de Clemenskerk in Waalwijk moet het per direct doen zonder de helft van zijn zes vrijwilligsters. Ze zijn opgestapt na een conflict met pastoor Karel van Roosmalen, die sinds december 2009 ook de Clemenskerk onder zijn hoede heeft. De pastoor zou volgens de vrijwilligsters geëist hebben dat ze een formulier ondertekenden, waarop de dames moesten verklaren dat ze parochiaan zijn. Niet alle vrijwilligsters waren daartoe bereid. Pastoor Van Roosmalen wil niet in de krant op de zaak ingaan. (www.rknieuws.net, 11 januari 2011)

De vrijwilligers uit het voorbeeld hadden de verwachting dat het er niet toe deed of ze parochiaan waren. Ze deden immers goed en gewaardeerd werk. En ze waren in het verleden ook bevestigd in hun verwachting. Een verandering in omstandigheden (een nieuwe pastoor met andere ideeën) betekent dat iets dat voorheen nooit uitgesproken was plotseling leidt tot een conflict. Met als gevolg vrijwilligers die weg willen.

We onderscheiden vijf factoren die voor ontevreden vrijwilligers kunnen zorgen:

- *Motivatie*: mensen doen vrijwilligerswerk omdat het hen iets oplevert, omdat ze het leuk en uitdagend vinden en omdat ze vinden dat het hoort om anderen te helpen. Als u onvoldoende inspeelt op de motivatiemixen van uw vrijwilligers, leidt dat ertoe dat sommige vrijwilligers weg gaan: het levert niets op, het is helemaal niet leuk en/of het werk doet er niets toe. Nogmaals, het gaat er niet om of de vrijwilliger daar gelijk in heeft, het gaat erom dat hij/zij het zo ziet.
- *Mensen*: als vrijwilliger heb je vrijwel altijd te maken met andere mensen: beroepskrachten, andere vrijwilligers, cliënten. En waar mensen samenwerken, kunnen ook misverstanden en conflicten ontstaan. Of blijkt dat iemand echt niet in een team past. Als de klik er niet (meer) is, is dat voor veel vrijwilligers een goede reden om zo snel mogelijk weg te willen
- *Inhoud van het werk*: vrijwilligers kunnen ook teleurgesteld raken in wat ze doen. Of ze hebben het werk een tijdje gedaan en vinden het saai of vervelend worden. En groeikansen zien ze niet. Als u daar niet op inspeelt, is de kans groot dat deze vrijwilligers wegstromen.
- *Organisatie*: een vierde factor is de manier waarop u het werk regelt, coördineert, begeleidt en ondersteunt. Vrijwilligers kunnen een gebrek aan ondersteuning of waardering ervaren, de organisatie te weinig slagvaardig of uitgesproken vinden of simpelweg vinden dat het werk niet goed georganiseerd is. Onder werknemers is dit een van de belangrijkste factoren om een organisatie te verlaten.
- *Omstandigheden*: ten slotte spelen de omstandigheden een rol. Subsidies kunnen verdwijnen, overheden kunnen regels opleggen en de doelgroep kan veranderen, waardoor het vrijwilligerswerk lastiger, minder relevant of minder bevredigend wordt. Sommige vrijwilligers brengen het dan niet meer op om zich nog in te zetten. Ook kunnen er andere organisaties of mogelijkheden voor vrijwilligerswerk opkomen, die in de ogen van de vrijwilliger aantrekkelijker of effectiever zijn. U verliest het dan van de concurrentie.

HOE U DE SCHADE BEPERKT

Wat u in ieder geval wilt weten, is waarom de vrijwilliger ontevreden of ongelukkig is: welke van bovenstaande factoren spelen een rol? En is er iets dat u daar in het vervolg aan kunt veranderen? Daarom moet u, als dat enigszins kan, ook met ontevreden en ongelukkige vrijwilligers een exitgesprek aangaan. Niet om hen te overtuigen toch te blijven en zeker niet om met hen in discussie te gaan over hun vertrekredenen, maar om van hen te leren én om te laten zien dat u hen serieus neemt.

Dit laatste aspect is wezenlijk om ervoor te zorgen dat vrijwilligers die weg willen uw organisatie geen imagoschade toebrengen. Omdat veel vrijwilligers via directe contacten en mond-tot-mondreclame geworven worden, is het potentieel dodelijk voor uw organisatie als ex-vrijwilligers u negatief afschilderen. Serieus nemen van hun ontevredenheid en kritiek, en aangeven wat u ermee gaat doen, maken een wereld van verschil. Dit betekent:

- aangeven dat u het jammer vindt dat de ander redenen ziet om weg te gaan en, als dit zo is, erkennen dat uw organisatie niet adequaat of effectief is omgegaan met eerdere signalen;
- open vragen stellen, vooral wat en hoe vragen;
- kritiek en negatieve feedback accepteren door te luisteren, het standpunt van de ander te erkennen en als nodig door te vragen. Let wel: dit betekent niet dat u het eens hoeft te zijn met de kritiek;
- aangeven wat u met de kritiek gaat doen om dergelijke situaties in de toekomst te voorkomen. Dit kunt u alleen doen als er ook daadwerkelijk iets veranderd kan worden.

Ten slotte kunt u, afhankelijk van de situatie, alsnog een opstap aanbieden of onderzoeken of de vrijwilliger toch op de een of andere manier betrokken wil blijven.

Hoofdstuk 3

ZE MOETEN WEG

Een heel andere reden om uit elkaar te gaan, is als vrijwilligers weg moeten. Niet omdat het werk ophoudt of omdat ze zelf weg willen, maar omdat ze hun werk niet goed doen of omdat ze grenzen hebben overschreden. Uitgangspunt hier is duidelijkheid.

NIET FUNCTIONEREN

Het kan zijn dat iemand zijn werk niet goed doet of niet meer kan doen vanwege ziekte of een hoge leeftijd. Vrijwilligers willen vaak niet toegeven dat ziekte of leeftijd van invloed zijn op hun functioneren. Een persoonlijk gesprek is dan de beste oplossing. Als er een vrijwilligersovereenkomst is, kunt u die gebruiken als basis voor het gesprek. Is er geen overeenkomst, dan zal de slechte boodschap vanuit het 'niets' aan de persoon meegedeeld moeten worden. Belangrijk is dat u een onderscheid maakt tussen afscheid nemen van de persoon en afscheid nemen van de vrijwilliger. Als vrijwilliger in zijn/haar huidige positie functioneert degene om wie het gaat niet langer, maar dat betekent zeker niet dat er geen andere mogelijkheden meer zijn om betrokken te blijven voor uw organisatie. Als u dit op een integere manier brengt, kan het gesprek zelfs een opluchting zijn voor de vrijwilliger.

Als het gaat om iemand die slordig werkt, oncollegiaal is of zich slecht aan afspraken houdt, kiest u voor een traject van een of meer persoonlijke gesprekken. In de eerste gesprekken wordt het probleem op tafel gelegd en proberen beide partijen tot nieuwe afspraken te komen. Als blijkt dat de wensen en verwachtingen te veel uiteen lopen en de vrijwilliger daar niet zelf de consequenties uit trekt, vindt er een gesprek plaats waarbij de vrijwilliger verzocht wordt te vertrekken.

In de toolkit op www.verenigingen.nl vindt u een checklist voor het voeren van een slechtnieuwsgesprek.

In het geval van geleid (verplicht) vrijwilligerswerk via school, sociale dienst of reclassering moet u bij niet-functioneren van een vrijwilliger altijd een externe begeleider benaderen. Daarmee overlegt u over de situatie. In principe zal deze begeleider bij het gesprek aanwezig zijn.

ONTSLAAN VAN VRIJWILLIGERS

Dit klinkt misschien raar, ontslaan van vrijwilligers. U heeft immers geen arbeidscontract. Maar toch kunt u vrijwilligers wel degelijk ontheffen van hun functie. Bij ontslag op staande voet moet het volgens de wet gaan om 'dringende redenen'. Daarbij kunt u denken aan fraude, diefstal, seksuele intimidatie of het openbaar maken van bedrijfsgeheimen. Kenmerk van een ontslag op staande voet is dat het wordt aangezegd op het moment dat u het feit heeft geconstateerd dat er aanleiding toe geeft. Het belang van de organisatie en het belang van de groep wegen op een dergelijk moment zwaarder dan het belang van het individu. Het is de taak van bestuur of directie om deze knoop door te hakken. Er kan bij lastige ontslagsituaties ook gebruikgemaakt worden van wettelijke regels (Wetboek van Strafrecht, Arbo-regels), die ook van toepassing zijn op betaalde medewerkers. Voor meer informatie: www.verenigingen.nl.

Hoofdstuk 4

ZE WILLEN NIET WEG

Tot slot de andere kant van afscheid nemen: wat doet u met vrijwilligers waarvan u zelf vindt dat het tijd wordt om uit elkaar te gaan? Vaak gaat het om vrijwilligers die niet (meer) functioneren, maar die dat, ondanks gesprekken die u heeft gevoerd, zelf niet inzien. Een veel voorkomende vastgeroeste vrijwilliger is het langzittende bestuurslid; het is extra moeilijk om dit type vrijwilliger weg te krijgen, omdat bestuurders zelf meebeslissen over hun positie.

Wat bij deze groep helpt, is om terug te keren naar hun motivatiemix en het type vrijwilliger dat ze zijn. Bij veel vastgeroeste vrijwilligers is in ieder geval een van hun motivaties dat het vrijwilligerswerk hen van alles oplevert: een vaste plek en reguliere werkzaamheden, een groep bekenden of vrienden, status en aanzien, een zinvolle dagbesteding.

Ook vereenzelvigen veel vastgeroeste vrijwilligers zich met de organisatie: ze kunnen zich niet voorstellen dat de organisatie ook zonder hen verder kan, juist omdat ze zich er al zo lang met hart en ziel aan verbonden hebben en altijd zo nuttig zijn geweest. Dat ze niet weg willen, is geen onwil maar onvermogen.

Als we ten slotte kijken naar de typen vrijwilligers uit het vrijwilligerskwadrant, dan zitten vastgeroeste vrijwilligers vrijwel altijd aan de veiligheidskant: voor hen biedt het doen van vrijwilligerswerk zekerheid en geborgenheid.

Vastgeroeste vrijwilligers willen dus niet weg omdat ze veel te verliezen hebben en bang zijn voor het onbekende. Daar kunt u rekening mee houden:

- Bedenk van te voren hoe u de persoon betrokken kunt houden bij de organisatie: kijk of er ander vrijwilligerswerk is dat wel geschikt is, creëer erebaantjes, maak mensen buitengewoon of eeuwig lid, stel mentorschappen in...
- Bespreek met de vrijwilliger wat hij/zij nog meer zou kunnen betekenen voor de organisatie: welke kwaliteiten kan hij/zij inzetten, waarbij is hij/zij betrokken?
- Erken en waardeer de grote bijdrage, zo mogelijk publiekelijk.
- Stuur niet aan op het afscheid van de persoon, maar wees wel duidelijk dat het huidige vrijwilligerswerk voor deze vrijwilliger niet langer geschikt is.

AFSCHIEDSANGST

Veel vrijwilligersorganisaties hebben te maken met het fenomeen 'afscheidsangst'. Eigenlijk vindt iedereen wel dat een bepaalde vrijwilliger weg moet, maar u bent bang dat er dan nooit meer een vervanger gevonden zal worden. We zien dat vooral bij cruciale functies zoals voorzitter en penningmeester. Vaak komt dat omdat de vrijwilliger die het werk doet zoveel naar zich toe heeft getrokken dat het lijkt alsof hij/zij onmisbaar is geworden. En dus laat u alles maar bij het oude, met alle gevolgen van dien...

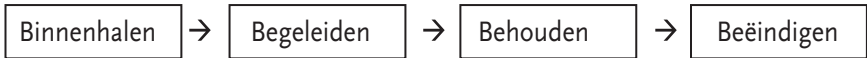
Ons advies: neem toch afscheid! Bedank en waardeer de vrijwilliger, benut zijn/haar opgebouwde expertise en stel de vacante functie beschikbaar, al dan niet opgeknipt. En laat u verrassen – er zijn vaak veel meer mensen betrokken dan u denkt.

Epiloog

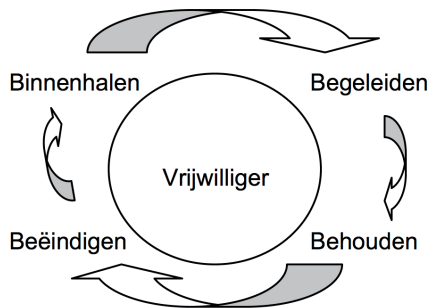
EEN OPWAARTSE SPIRAAL

In deze publicatie hebben we laten zien hoe u kunt omgaan met moderne vrijwilligers. Centraal begrip daarbij is management van motivatie. Als u weet waarom mensen zich willen inzetten voor uw organisatie, kunt u daar rekening mee houden en erop inspelen. Dat geldt voor het binnenhalen, begeleiden en behouden van vrijwilligers. En zelfs voor het beëindigen van het vrijwilligerswerk.

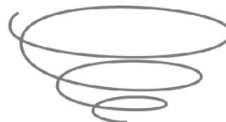
We hebben deze stappen in vrijwilligersmanagement beschreven alsof het een lineair proces is: eerst gaat u verleiden, dan begeleiden en behouden en daarna neemt u afscheid. U weet natuurlijk dat het in de praktijk niet zo werkt.



Waarschijnlijk geldt voor u, net als voor veel andere vrijwilligersorganisaties, dat u met alle onderdelen tegelijk bezig bent. Dat er soms helemaal geen logische volgorde in lijkt te zitten. En dat u steeds weer opnieuw de cirkel doorloopt.



Wat we hopen, is dat we via deze publicatie eraan bijdragen dat u niet de hele tijd in dezelfde cirkel blijft hangen, maar dat u steeds een stapje hoger komt. Want de echte beweging zit niet in het rondcirkelen maar in de opwaartse beweging van de spiraal. Wij wensen u daarbij veel succes!



OVER DE AUTEURS

Willem-Jan de Gast en **David Wijnperle** werken als organisatieadviseur en trainer bij MOVISIE, het landelijk kenniscentrum en adviesbureau voor maatschappelijke ontwikkeling (www.movisie.nl). De Gast en Wijnperle adviseren, coachen en trainen bestuurders, beroepskrachten en vrijwilligers in verenigingen en stichtingen. Beiden zijn expert op het terrein van vrijwilligersmanagement, bestuursvaardigheden, verenigingsmanagement en organisatieverandering, onderwerpen waarover zij regelmatig publiceren.

V&S MAAKT BESTUREN MAKKELIJKER

Bestuurders van een vereniging of stichting worden vaak in het diepe gegooid. U krijgt te maken met voorgangers die hun zaken niet goed hebben overgedragen, of statuten en procedures die niet zijn vastgelegd zoals het hoort. Ook zijn er een hoop uiteenlopende regels en meningen waarmee u rekening moet houden. Vanzelfsprekend zijn er dan vragen als:

- Moet mijn organisatie belasting betalen?
- Hoe zit het met aansprakelijkheid als bestuurder?
- Mogen we een vrijwilliger belastingvrij belonen?
- Wanneer moeten we naar de notaris?
- Hoe komen we aan sponsors en subsidies?

De website V& S, Verenigingen en Stichtingen (www.verenigingen.nl) biedt de oplossing: alle informatie voor bestuurders, verzameld op één website. Betrouwbaar, praktisch en 24 uur per dag bereikbaar. Ook kunnen leden exclusief gebruikmaken van ons unieke telefonische advies. De diensten van V&S helpen u om op een professionele manier te besturen en zorgen ervoor dat het ook leuk blijft!

Lid worden van V&S maakt besturen makkelijker! Nieuwe leden ontvangen als welkomstcadeau de pocket “Beter Besturen: De gids voor uw vereniging of stichting”. Dit is een handig naslagwerk, onmisbaar voor beginnende en ervaren bestuurders. Kijk op www.verenigingen.nl/lidmaatschap en meld u aan.

