



De basis van vrijwilligersmanagement

De Klimop Academie
.nl



Welkom!

Leidinggeven aan vrijwilligers is meer dan slechts een rol. Al jaren wordt er door verschillende organisaties gepleit om vrijwilligersmanagement als vak erkenning te geven. Het aansturen, begeleiden en ondersteunen van vrijwilligers is namelijk niet iets wat je zomaar even doet, en daarnaast wordt er van de vrijwilligerscoördinatoren steeds meer verwacht. Zij moeten snel schakelen tussen verschillende rollen, verschillende partijen tevreden houden, en voeren deze taak vaak uit vanuit een andere functie, waarin zij soms al genoeg werkdruk ervaren.

De complexiteit van deze taak, en de werkdruk die dit met zich meebrengt, ken ik maar al te goed. Na binnen verschillende organisaties ook de rol van vrijwilligerscoördinator uitgevoerd te hebben, ontdekte ik dat het begeleiden van vrijwilligers niet alleen complex, maar ook een hele mooie taak is, en dat je samen met je vrijwilligers zoveel meer kan bereiken wanneer je hen op de juiste wijze begeleidt. Maar hoe zorg je er nu voor dat het werken met vrijwilligers binnen jouw organisatie beter verloopt?

Dit e-book biedt je de basistappen voor goed vrijwilligersmanagement. Door het blijven toepassen van deze stappen, zal het werken met vrijwilligers binnen jouw organisatie steeds beter gaan verlopen.

Veel succes!

Hartelijke groet,

Suzanne de Baere
Eigenaresse van De Klimop Academie

Vrijwilligersmanagement en het belang ervan

Zoals de naam doet vermoeden is vrijwilligersmanagement de overkoepelende term voor het leidinggeven aan vrijwilligers.

De wereld van de vrijwilligers is de afgelopen jaren veranderd, en complexer geworden. Waar voorheen voldoende vrijwilligers beschikbaar waren, is het nu steeds moeilijker om vrijwilligers te vinden. Dit komt onder andere door de verhoging van de pensioenleeftijd. Daarnaast zijn er steeds meer vrijwilligers bijgekomen met een zogenoemde 'rugzakje'. Het gaat hier om vrijwilligers die bijvoorbeeld vanuit een re-integratietraject, of met behoud van uitkering vrijwilligerswerk doen. Omdat deze vrijwilligers een 'rugzakje' hebben, hebben zij soms meer begeleiding en sturing nodig, waardoor er van de vrijwilligerscoördinator meer wordt gevraagd.

Om dit alles in goede banen te leiden, is goed vrijwilligersmanagement van belang. Het volgende stappenplan biedt je de basis handvatten van goed vrijwilligersmanagement.



Het stappenplan



Stap 1: zorg voor een goede basis

Om ervoor te zorgen dat je het beste uit de samenwerking met je vrijwilligers haalt, is het van belang een goed vrijwilligersbeleid te hebben. Dit beleid geeft richting aan het vrijwilligerswerk binnen je organisatie.

Beknopt gezegd staat in een vrijwilligersbeleid het volgende beschreven:

- ✓ Wat de visie op vrijwilligerswerk is.
- ✓ Hoe bepaalde zaken geregeld worden, zoals een eventuele vergoeding, arbeidsomstandigheden, sociale veiligheid en bruikleen van bedrijfskleding.
- ✓ Hoe en waarom met vrijwilligers wordt gewerkt.
- ✓ Wat voor soort vrijwilligers de organisatie zoekt.
- ✓ Welke taken zij vervullen en welke competenties daarvoor nodig zijn.
- ✓ Welke positie zij in de organisatie hebben.
- ✓ Welke strategie gehanteerd wordt.

Een goed beleid voorkomt verwarring, onduidelijkheid en onderlinge wrijving. Je kunt bij een eventueel conflict terugvallen op wat hierin beschreven staat. Het beleid biedt ook zicht op waar de grens tussen inzet van vrijwilligers en beroepspersoneel licht, en geeft richting aan het type vrijwilliger dat de organisatie zoekt.

Een vrijwilligersbeleid ontwikkelen hoeft niet per se ingewikkeld te zijn. Je kunt, door antwoord te geven op de bovenstaande punten, eenvoudig zelf een basisbeleid ontwikkelen. Je laat dit beleid vervolgens meegroeien met de organisatie, wat inhoudt dat je het beleid aanpast aan de hand van actualiteiten en veranderingen binnen jouw organisatie.



Stap 2: vind en bind vrijwilligers

Wanneer de basis staat, kun je aan de slag gaan met het vinden en binden van vrijwilligers. Ook al heeft jouw organisatie al een team van vrijwilligers, is het nog steeds goed om na te denken over het werven van nieuwe vrijwilligers. Zo doende zorg je dat er altijd een team van vrijwilligers actief is binnen de organisatie.

Het vinden van vrijwilligers kan je op verschillende manieren doen. Van belang is om vooraf te weten voor welke taak je vrijwilligers werft, en deze taak helder te beschrijven. Hier komt meteen het belang van een goed vrijwilligersbeleid naar voren. Hier staat namelijk in beschreven welke taken vrijwilligers binnen jouw organisatie uitvoeren.

De meest effectieve manier om vrijwilligers te werven is door het inzetten van je netwerk. Vraag collega's, eventuele bestaande vrijwilligers, en je achterban rond te vragen binnen hun netwerk. Uit onderzoek is namelijk gebleken dat het inzetten van het netwerk aan bestaande vrijwilligers het meest effectief is voor het werven van nieuwe vrijwilligers. Ook het plaatsen van een vacaturetekst op je website is een goed idee. Je netwerk kan mensen dan verwijzen naar deze tekst, waar ze alle informatie nog een rustig kunnen nalezen. Deze tekst kan je ook verspreiden via sociale media, om zo nog meer mensen te bereiken.

Tot slot kan je een oproep plaatsen op een forum waar vrijwilligerswerk wordt aangeboden, zoals NLvoorelkaar.



Belangrijk is om in een wervingstekst de Unique Selling Points (USP) van jouw organisatie te vermelden, en aan te sluiten op de wensen en behoeften van de vrijwilliger. Een USP is iets dat jouw organisatie uniek maakt en onderscheidt van andere organisaties. Om de wensen en behoeften van de vrijwilliger te ontdekken, voer je een klein doelgroeponderzoek uit. Dit kan je doen door naar de wensen en behoeften van bestaande vrijwilligers te vragen, of door op internet op zoek te gaan naar je doelgroep en je meer in hen te verdiepen. Kijk dus goed naar wie je doelgroep wordt, en wat voor hen belangrijk is.

Wanneer je een aantal potentiële vrijwilligers gevonden hebt, is het van belang een goed kennismakingsgesprek te voeren, waarin je beiden je verwachtingen uitspreekt. Ga tijdens dit gesprek op zoek naar de motivatie van de betreffende persoon om binnen jouw organisatie aan de slag te gaan als vrijwilliger, zodat je kunt ontdekken of het een goede match is. Vraag waar de persoon goed in is, en hoeveel tijd hij wil besteden aan het doen van vrijwilligerswerk.

Het binden van vrijwilligers is cruciaal voor elke maatschappelijke organisatie. Immers levert een goed ingewerkte vrijwilliger, die een echte binding heeft met jouw organisatie meer op dan een vrijwilliger die zich voor korte tijd inzet, en steeds opnieuw ingewerkt moet worden. Dit gezegd hebbende, is er uiteraard niks mis met een vrijwilliger die zich sporadisch inzet, en ook deze vrijwilliger is hartstikke waardevol, en kan zich uiteindelijk nog steeds blijvend binden aan je organisatie.

Belangrijk is om regelmatig een evaluatiegesprek te voeren met de vrijwilliger. Tijdens dit gesprek is er de mogelijkheid tot het geven van feedback, wat de vrijwilliger helpt te groeien. Tijdens de evaluatie kijk je of de vrijwilliger het nog naar zijn zin heeft, en nog voldoende uitdaging binnen zijn functie vindt. Wanneer blijkt dat dit niet het geval is, kan je samen met hem kijken of er een andere taak is die beter bij hem past.



Verder is het belangrijk om te zorgen voor een passende beloning. Bij beloning wordt al snel gedacht aan een financiële beloning, maar dit is zeker niet altijd het geval. Beloning kan ook gegeven worden in de vorm van het organiseren van een jaarlijkse bedank dag voor de vrijwilliger, of door het bieden van voldoende ontwikkelingsmogelijkheden of bijscholing. Naast het zorgen voor een passende beloning, is het belangrijk om te zorgen voor de juiste begeleiding. De manier van begeleiden dient afgestemd worden op het type vrijwilliger die jouw organisatie heeft. De ene vrijwilliger heeft wat meer sturing nodig dan de ander. Ook is het goed om de vrijwilliger inspraak te geven in beslissingen. De vrijwilliger voelt zich hierdoor sneller onderdeel van de organisatie, en ziet dit als een beloning voor zijn inzet. Tot slot is het cruciaal om regelmatig je waardering te tonen aan de vrijwilliger.

Stap 3: regel je administratieve zaken

Hoewel een vrijwilliger niet in loondienst is van een organisatie, is het wel verstandig hem een vrijwilligersovereenkomst te laten tekenen. Vaak wordt gedacht dat een vrijwilligersovereenkomst hetzelfde is als een arbeidscontract, maar dit is niet waar. Een vrijwilligersovereenkomst is niet bindend, maar wel zeer nuttig. In deze overeenkomst staan namelijk alle gemaakte afspraken op een rijtje, en met dit document is er meteen bewijs dat een vrijwilliger daadwerkelijk voor de betreffende organisatie werkt. Wanneer je dan aanspraak moet maken op de werknemersschadeverzekering omdat de vrijwilliger onverhoopt schade heeft gemaakt, komt dit bewijs goed van pas. Dit leidt meteen naar het volgende onderwerp, namelijk het regelen van passende verzekeringen. Vaak vallen vrijwilligers onder dezelfde werknemersschadeverzekering waar het personeel onder valt, maar het is verstandig dit na te vragen bij de betreffende verzekeraar. Vraag daarnaast meteen even na hoeveel vrijwilligers onder deze verzekering vallen, zodat je zeker weet dat al je vrijwilligers goed verzekerd zijn.



Vaak zijn vrijwilligers ook verzekerd via de gemeente waar zij het vrijwilligerswerk doen. Dit betreft wel een secundaire verzekering, wat inhoudt dat bij schade, ongeval of ziekte eerst de verzekering van de vrijwilliger zelf, of de verzekering van de organisatie in werking treedt, en daarna pas de gemeentelijke verzekering. Het is dus echt van belang om als organisatie zelf een goede verzekering af te sluiten.

Stap 4: leer meer over het teamvormingsproces

Wanneer je een team aan vrijwilligers hebt samengesteld, begint het teamvormingsproces. Het kan nuttig zijn om de verschillende fasen van dit teamvormingsproces te herkennen zodat je hierop in kunt spelen. Een handig model om hierbij te gebruiken is het teamontwikkelingsmodel van Tuckman. Dit model beschrijft de vijf fasen waarin een groep zich kan bevinden, en biedt inzicht in wat je als vrijwilligerscoördinator het beste kan doen binnen een bepaalde fase om dit teamvormingsproces in goede banen te leiden. De verschillende fasen worden nu beschreven.



Fase 1 vormen

In deze fase begint de groep zich te vormen. De groepsleden tasten af, en ontdekken wie wie is. Belangrijk is dat je jezelf als vrijwilligerscoördinator niet te veel in dit proces laat zuigen. Je bent wel onderdeel van de groep, maar neemt duidelijk de rol van de leider op je. Wat ook belangrijk is, is dat jij helder schetst wat de doelen zijn van de groep, en waarom deze groep is samengesteld. Dit creëert richting en duidelijkheid aan de groep.

Fase 2 stormen

In deze fase wordt bepaald wie de leider is, en gezamenlijke doelen worden gesteld. Doordat jij je in de eerste fase niet te veel in het groepsproces hebt laten zuigen, word je al snel gezien als de leider. Daarnaast begint men in deze fase steeds zijn of haar mening uit te spreken, wat kan leiden tot conflicten.

Belangrijk is dat je ervoor zorgt dat teamleden in deze fase het vertrouwen krijgen dat ze hun mening mogen uitspreken, en dat je onpartijdig blijft tijdens conflicten. Ook is het van belang dat je teamleden leert zelf conflicten op te lossen. Wees dus niet meteen geneigd om alle problemen zelf op te lossen.

Fase 3 normeren

Er ontstaat een cultuur met normen en waarden, en iedereen krijgt een rol binnen de groep. Belangrijk is dat je kijkt naar de competenties die een persoon bezit, en ervoor te zorgen dat deze persoon iets kan doen dat aansluit op zijn competenties. Daarnaast is het van belang de groep steeds verder los te laten, want het is de bedoeling dat de groep ook blijft functioneren wanneer jij er niet bij bent.

Fase 4 presteren

Deze fase wordt ook wel de werkfase genoemd. De groep is één team met gedeelde motivatie en het gevoel van 'wij tegen de rest' leeft. In deze fase is je team het meest effectief, en het is dan ook belangrijk hier gebruik van te maken. Als vrijwilligerscoördinator is het nu zaak om te delegeren. Door meer taken te delegeren, kan jij je weer bezighouden met andere taken die ook belangrijk zijn om uit te voeren.



Fase 5 opheffen

In deze fase valt het team weer uit elkaar, waarna het hele proces weer opnieuw start. Belangrijk is dat jij als leider de groep weer opnieuw door dit proces heen begeleidt, en dat je je niet laat demotiveren door deze fase, want het hoort er nu eenmaal bij.

Een kanttekening bij dit model is dat niet altijd alle fases strikt doorlopen worden, en dat groepen soms in een bepaalde fase blijven hangen. Desondanks, biedt dit model goede handvatten waarmee je jezelf kan profileren als goede coördinator van jouw vrijwilligers.

Stap 5: pas coachend leidinggeven toe

Coachend leidinggeven houdt in dat je ervoor zorgt dat je team haar volledige potentie bereikt door zelf verantwoordelijkheid te nemen, en zelf te leren problemen op te lossen. Wanneer je coachend leidinggeeft doe je een beroep op de verantwoordelijkheid van de vrijwilliger en vermogen om zelf taken op te lossen. Belangrijke onderdelen hiervan zijn: instructies geven, bijsturen, overleggen, feedback geven en ontvangen, delegeren, en ruimte bieden voor ontwikkeling. Als regel geldt, dat de meest effectieve leiderschapstijl per situatie verschillend is.

Bij het geven van instructies, is het belangrijk de vrijwilliger ook te motiveren. Het allerbelangrijkste bij motiveren, is zelf enthousiast zijn. Niks werkt slechter dan iemand proberen moed in te praten, terwijl je zelf ook niet in een bepaald doel gelooft. Verder is het van belang dat je de vrijwilliger en zijn talenten erkent, en dat je alle benodigde middelen beschikbaar stelt die hij nodig heeft om zijn werkzaamheden uit te voeren.

Wanneer je gaat bijstellen, is het stellen van de juiste vragen belangrijk. Door het stellen van de juiste vragen, stimuleer je het vermogen van de vrijwilliger om zelf zijn problemen op te lossen. Komt een vrijwilliger bijvoorbeeld naar je toe met een bepaald probleem, vraag hem of haar dan eerst naar wat hij of zij denkt dat een mogelijke oplossing kan zijn. Vraag waarom een vrijwilliger een bepaalde taak op een bepaalde manier aanpakt, en leg uit hoe hij deze taak volgens jou het beste kan uitvoeren. Hierbij is het ook van belang om goed om te gaan met eventuele weerstand. Weerstand binnen een groep is normaal, maar wel dient hier goed mee omgegaan te worden. Bij de eerste tekenen van weerstand is het goed je nieuwsgierig op te stellen. Geef aan dat je opvalt dat er weerstand is, en vraag waar dit vandaan komt. Luister naar wat de ander zegt. Door te luisteren, samenvatten en begrip te tonen neem je een deel van zijn emotie weg. Kom vervolgens met een oplossing of alternatief en maak samen nieuwe afspraken en evalueer deze na een tijdje.

In dit proces is het belangrijk om je grenzen te bewaken. Dreigt iemand over je grens heen te gaan? Spreek dit dan rustig uit. Blijft iemand toch doorgaan? Blijf dan je standpunt rustig herhalen.

Mocht blijken dat de gegeven instructie niet juist wordt uitgevoerd, dan zal je moeten bijsturen. Hierbij is in gesprek gaan met de vrijwilliger belangrijk. Tijdens dit gesprek kan je feedback geven, en heeft de vrijwilliger kans om jou feedback te geven. Wanneer een bepaald ongewenst gedrag vaker dan drie keer terugkeert, is het verstandig hier feedback over te geven. Bij het geven van feedback gelden een aantal basisregels:

- ✓ Spreek vanuit jezelf en gebruik je de ik-boodschap.
- ✓ Geef enkel feedback over recent gedrag, en haal geen oude koeien uit de sloot.
- ✓ Geef aan welk effect het bepaalde gedrag heeft op jou.
- ✓ Geef aan wat je graag als alternatief gedrag zou zien.



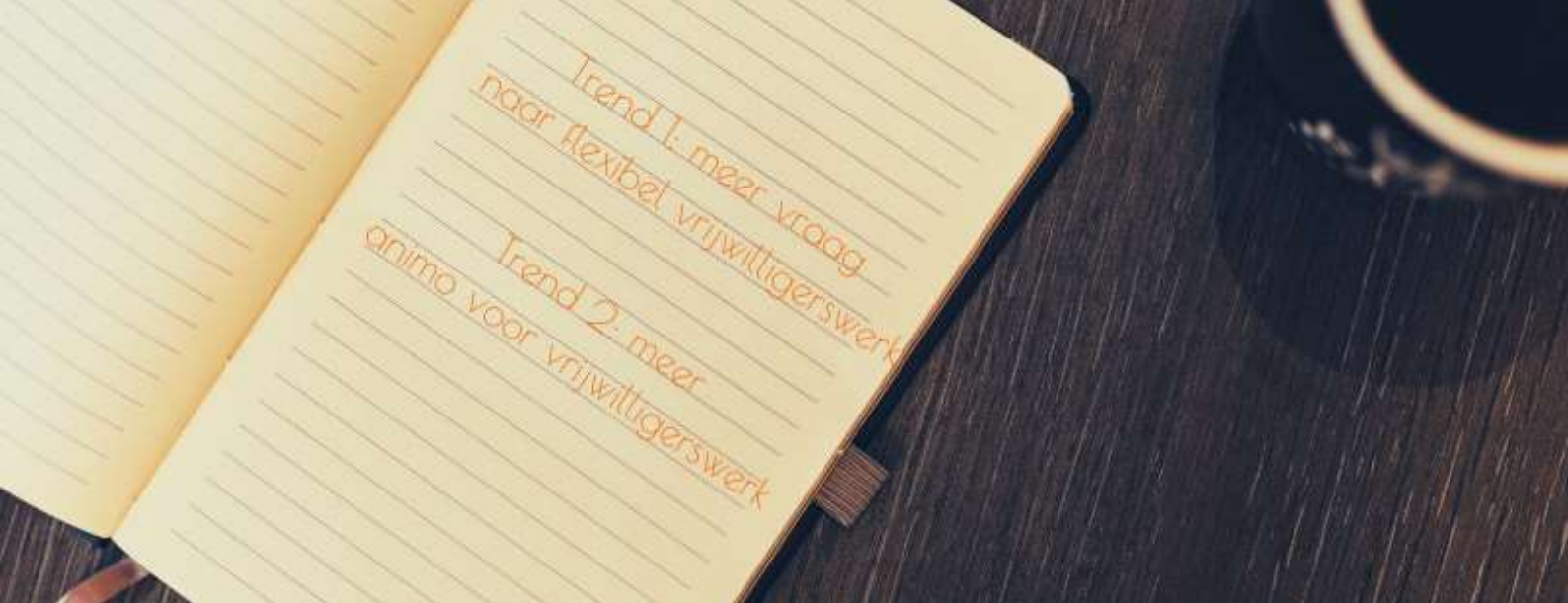
Verder is het binnen coachend leidinggeven zaak om te delegeren. Bespreek met de vrijwilliger welke taak hij gaat uitvoeren en evalueer de uitgevoerde taak na een tijdje. Tot slot is het van belang de vrijwilliger ruimte te bieden om zich verder te ontwikkelen. Dit kan aan de hand van cursussen en trainingen, maar ook door hem door te laten groeien naar een andere taak met meer verantwoordelijkheden.

Stap 6: creëer structuur en balans

Het creëren van een goede balans is cruciaal om ervoor te zorgen dat jouw vrijwilligers zelfstandig hun werk blijven doen. Zo is het van belang dat je een balans vindt tussen het begeleiden van je vrijwilligers en het uitvoeren van je andere werkzaamheden. Het creëren van structuur is hierin belangrijk. Plan vaste momenten in, waarin je je werkzaamheden als vrijwilligerscoördinator uitvoert. Door vaste momenten in te plannen, weten vrijwilligers ook wanneer je wel en niet bereikbaar bent. In de praktijk gebeurt het nog wel dat er zich een calamiteit voordoet, en dat de vrijwilliger je nodig heeft, maar door structuur aan te brengen beperk je het risico dat je geen tijd meer hebt voor je andere werkzaamheden.

Binnen deze structuur is het ook van belang om een werkplanning voor de vrijwilligers op te nemen. Er is natuurlijk niks mis met een vrijwilliger die zich flexibel inzet, maar het is wel goed dat je in ieder geval een tijdje van tevoren weet wanneer een vrijwilliger ingezet kan worden. Wanneer je een planning maakt, creëer je ook meteen structuur voor je collega's én voor de vrijwilliger zelf.

Tot slot is het voor het creëren van een goede balans, communicatie nodig. Blijf regelmatig communiceren met je vrijwilligers door regelmatig evaluatiegesprekken te houden.



Stap 7: blijf up to date en verander mee

De maatschappij is constant in beweging en het is dan ook van belang dat een organisatie meebeweegt en zich blijft verdiepen in trends en ontwikkelingen zodat hierop ingespeeld kan worden. Ook op het gebied van vrijwilligerswerk ontstaan er ieder jaar nieuwe trends. Twee trends uit 2021 worden nu uitgelicht.

Trend 1: meer vraag naar flexibel vrijwilligerswerk

Naar aanleiding van een recent onderzoek dat is uitgevoerd door NLvoorelkaar blijkt dat steeds meer vrijwilligers op zoek zijn naar flexibel vrijwilligerswerk. Wanneer deze trend zich voortzet, is het van belang dat het vrijwilligersbeleid van jouw organisatie hierop wordt aangepast. Zorg ervoor dat het vrijwilligersbeleid zich niet langer enkel richt op de taak, maar ook op de persoon, zijn beschikbaarheid, bekwaamheid en bereidheid.

Kijk dus goed naar welke eenmalige taken er binnen jouw organisatie zijn die uitgevoerd kunnen worden door een vrijwilliger. Door flexibele taken aan te bieden, zal je meer vrijwilligers binnenhalen. Wanneer de vrijwilliger vervolgens een positieve ervaring heeft meegemaakt, is de kans groot dat hij terugkomt. Neem vanaf nu dus ook deze eenmalige taken op in je vrijwilligersbeleid.

Trend 2: meer animo voor vrijwilligerswerk

Voor het eerst sinds 5 jaar is er een stijging te zien in het aantal mensen dat aangeeft vrijwilligerswerk te kunnen doen. Speel hierop in door juist nu vrijwilligers te gaan werven, ook wanneer je eigenlijk al voldoende vrijwilligers hebt. Je weet immers nooit wanneer een van je huidige vrijwilligers wegvalt.

Tip: benieuwd naar andere trends omtrent vrijwilligerswerk? Neem dan een kijkje in het trendrapport vrijwilligerswerk 2021 van NLvoorelkaar.



Stap 8: zorg voor een goede afsluiting

Wanneer een vrijwilliger besluit te stoppen met het uitvoeren van vrijwilligerswerk binnen jouw organisatie, is het zaak de samenwerking netjes af te sluiten. Belangrijk is om de andere vrijwilligers hiervan op de hoogte te brengen. Een passend afscheid kan je organiseren door samen te komen (tijdens de coronatijd kan dit eventueel digitaal), of door de vrijwilliger een passend afscheidscadeau te geven.



Hoe nu verder?

Hopelijk heeft de informatie uit dit e-book je de benodigde handvatten geboden voor het leggen van een goede basis voor vrijwilligersmanagement binnen jouw organisatie. Wil je meer leren over vrijwilligersmanagement, dieper ingaan op deze stappen en leren deze toe te passen in de praktijk? Dan is de online training 'basistraining vrijwilligersmanagement' iets voor jou!

Meer informatie over dit traject vind je op www.deklimopacademie.nl/basistraining-vrijwilligersmanagement

Heb je naar aanleiding van dit e-book of de training nog een vraag of wil je graag feedback delen over dit e-book? Neem dan gerust contact op via info@deklimopacademie.nl