

Hand out

'Het behouden van vrijwilligers'



Inleiding

Uit allerlei bronnen hebben we voor jullie tips, trucs en tools verzameld die we graag met jullie delen. Je kunt het zien als een soort 'checklist' die je naloopt, waarna je weet waar je als organisatie staat en wat eventuele aandachtspunten zijn. We hopen vooral ook dat jullie van elkaar leren.

De onderwerpen die centraal staan zijn:

1. Echte aandacht
2. Vrijwilligerswerk aantrekkelijker maken
3. Herinrichten - van functies naar taken
4. Een tevreden vrijwilliger (herkennen, erkennen, waarderen en belonen)
5. Deskundigheidsbevordering
6. Interne communicatie
7. Conflicthantering

1. Aandacht

Bij het behouden van vrijwilligers draait het eigenlijk allemaal om één ding: aandacht! 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. De missie van jou als vrijwilligersorganisatie is dan ook om je vrijwilligers tevreden te krijgen en houden. Niet alleen omdat tevreden vrijwilligers een goed uithangbord voor je 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 je weer moet gaan werven. Investeren in het behouden van vrijwilligers heeft dus meerdere voordelen. Maar, hoe pak je dat aan? Dat kan bijvoorbeeld door je vrijwilligerswerk aantrekkelijker te maken.

2. Vrijwilligerswerk aantrekkelijker maken

Een eerste optie is vrijwilligerswerk aantrekkelijker en beter inpasbaar te maken voor mensen door het te verlichten. We weten allemaal dat mensen het steeds drukker hebben. Dus is het de uitdaging om het vrijwilligerswerk zó in te richten dat het in de agenda van mensen past en blijft passen. Voor mensen met een volle agenda, kan inzet op een specifiek tijdstip of voor een afgebakende periode misschien wel haalbaar zijn. Het leveren van een bijdrage is dan het belangrijkste, niet per se het afmaken van een klus.

Het aanbieden van lichtere vormen van vrijwilligerswerk vraagt meer inspanningen van jullie als organisatie. Zo ben je bijvoorbeeld meer bezig met het werven en inwerken van nieuwkomers. Maar, het levert je natuurlijk ook wat op!

Eigenschappen van 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.

De afgebakende taken kun je vervolgens aan vrijwilligers koppelen. Vergelijk het maar met een winkel waarbij je een mooi aanbod presenteert aan je vrijwilligers, waarbij zij kunnen 'winkelen' en kunnen kiezen wat ze aantrekkelijk vinden.



3. Herinrichten - van functies naar taken

Vrijwilligersfuncties ontstaan en groeien in de loop der jaren. Dit betekent dat een functie vaak uit veel en zeer diverse taken bestaat en daarmee soms best veeleisend 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. Misschien is dit wel herkenbaar?

Een optie om het vrijwilligerswerk te flexibiliseren, is het in kaart brengen van alle taken die onder alle functies hangen, om vervolgens van daaruit taken opnieuw in kleinere 'taakpakketten' te verdelen. Het vrijwilligerswerk opknippen van functies naar taken, maakt het werk laagdrempelig voor mensen met een volle agenda.

Belangrijk is wel om in het oog te houden dat er een duidelijk verschil is tussen vaste vrijwilligers en nieuwe vrijwilligers bij het herinrichten. Voor vaste vrijwilligers kan het bedreigend aanvoelen. 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. Tegelijkertijd kan het herinrichten je mogelijk wel nieuwe vrijwilligers en andere doelgroepen opleveren door de moderne, flexibele takenpakketten en losse klussen.

Manieren om met deze tegenstelling om te gaan, zijn ten eerste de vaste vrijwilligers betrekken bij de herinrichting en ten tweede kun je met het herinrichten beginnen als een experiment. Zo kun je je vaste vrijwilligers een rol geven bij het bepalen van nieuwe taken en functies. Er zal zo eerder draagvlak ontstaan voor verandering. Je doet het dus niet vóór de vrijwilligers, maar samen met hen.

Ook is het slim om niet alles in één keer te herinrichten. Begin bijvoorbeeld bij een nieuw project, zodat iedereen in de praktijk kan 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.

Nu we het hebben gehad over het vrijwilligerswerk aantrekkelijker, flexibeler en beter inpasbaar maken, kunnen we gaan kijken naar andere manieren waarop je de tevredenheid van een vrijwilliger kunt beïnvloeden. Dat kan o.a. door het herkennen, erkennen, waarderen en belonen van vrijwilligers.

4. Een tevreden vrijwilliger

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.

Herkennen

We beginnen met herkennen. Onder 'herkennen' verstaan we dat je als 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 organisatie doet en welke bijdrage zij daaraan leveren. Vrijwilligers die zich herkennen in de organisatie voelen zich betrokken bij 'hun club'.

Daarnaast is het herkennen van de verschillende drijfveren van mensen om vrijwilligerswerk te doen, belangrijk om te herkennen. Hiervoor verwijzen we terug naar de hand-out van de eerdere bijeenkomsten.

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

Erkennen

Een zichtbare vorm van erkenning van (de inbreng van) vrijwilligers is om hen inspraak te geven. Het bevordert de betrokkenheid bij de organisatie en levert de organisatie informatie op over de ideeën, wensen en gevoelens van de vrijwilligers.

Inspraak en medezeggenschap kan op meerdere manieren en op meerdere niveaus binnen de organisatie spelen. Binnen een beroepsorganisatie met een vrijwilligerstak zal de inspraak zich eerder beperken tot de manier van werken en het signaleren van problemen in de samenwerking tussen betaalde en onbetaalde medewerkers. Binnen een organisatie met alleen vrijwilligers praten de medewerkers op andere manieren mee, bijvoorbeeld via een ledenvergadering. De vrijwilligers hebben dan ook invloed op het beleid van de organisatie, op de keuze voor doelgroepen, de soorten activiteiten die verricht worden, etc. De mate waarin een organisatie een 'vrijwilligersorganisatie' is, bepaalt meestal de mate waarin vrijwilligers inspraak hebben.



In principe vallen drie niveaus van inspraak te onderscheiden:

1. Over de uitvoering van het werk;
2. Over de inrichting van het werk en de organisatie;
3. Over de visie, het beleid en de strategie.

Om te zorgen dat het werkt, zijn twee zaken cruciaal:

1. Maak duidelijke afspraken wanneer vrijwilligers inspraak hebben en wat ermee gebeurt.
2. Neem de ideeën en wensen van vrijwilligers altijd serieus.

Van tevoren kun je goed bedenken wie op welk niveau wat te zeggen heeft. Het mee kunnen praten over het werk en het invloed hebben op de manier waarop je werkt, is van groot belang voor het gevoel van 'eigen' maken van je werk en je ermee verbonden voelen. Dat beïnvloedt vervolgens het gemotiveerd blijven van de vrijwilliger.

Inspraak kan op verschillende manieren plaatsvinden:

- Een werkoverleg
- Een vrijwilligersvertegenwoordiger in het bestuur
- Een aanspreekpunt in het management
- Een vrijwilligersraad
- Een plek in de medezeggenschapsraad waarin ook betaalde medewerkers zitten.

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.

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.

Een aantal manieren om vrijwilligers 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 een vrijwilliger om hem intern en/of extern in de schijnwerpers te zetten.
- Voordracht voor een onderscheiding: verdienstelijke vrijwilligers worden voorgedragen voor een 'lintje', een gemeentepening 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.
- Denk ook eens aan Internationale Vrijwilligersdag op 7 december om extra aandacht te geven aan je vrijwilligers.
- Gebruik sociale media ook als je vrijwilligers van je groep een compliment wilt geven. Als je op Facebook laat weten dat je het waardeert dat iemand zich al vijf jaar inzet voor de groep (of langer), dat vrijwilligers trainingen met goed gevolg afsluiten of jullie een wachtlijst hebben omdat de activiteiten zo populair zijn.
- Speciale privileges zoals gebruik ruimtes en materiaal voor privédoeleinden.

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.

Een aantal manieren van belonen zijn:

- Attentie: vrijwilligers krijgen een cadeau voor hun verjaardag of op een speciaal moment in het jaar, bijvoorbeeld met 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).



Zoals we eerder ook al hebben genoemd, kijken vrijwilligers 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.

5. Deskundigheidsbevordering

Ook tijdens de eerdere twee bijeenkomsten hebben we het gehad over deskundigheidsbevordering. We zijn toen ingegaan op het feit dat deskundigheidsbevordering vaak op 3 momenten plaatsvindt:

1. Bij aanvang van het werk: de deskundigheid die nodig is om het werk te kunnen uitoefenen.
2. Gedurende het werk: bij het uitoefenen van de taken wordt opgemerkt dat bepaalde kennis of vaardigheden missen/aangevuld moeten worden. Dat kan door de vrijwilliger zelf gebeuren of door de organisatie. Aanvullende deskundigheidsbevordering is nodig om het werk goed te kunnen doen.
3. Het werk verandert: de vrijwilliger verandert van functie of takenpakket, waardoor nieuwe kennis en vaardigheden nodig zijn. Of de organisatie besluit om op een andere manier te gaan werken wat van de vrijwilliger nieuwe deskundigheid vereist.

Dat betekent dat deskundigheidsbevordering ook bij het behouden van je vrijwilligers een belangrijk thema is. Maat houden is hierbij van belang. Veel vrijwilligers willen niet te veel tijd kwijt zijn naast hun eigenlijke vrijwilligerswerk. Dat betekent dat opleidingen het liefst kort, gericht en direct toepasbaar moeten zijn. Een uitzondering hierop kan zijn als je 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 wat de vrijwilliger nodig heeft en wat de vrijwilliger al kan en weet 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?

6. Interne communicatie

Werken met vrijwilligers betekent werken met mensen die vaak maar een klein deel van de tijd in je organisatie aanwezig zijn. Ze missen dus een aantal gebeurtenissen, horen minder vanzelfsprekend in de wandelgangen wat er gebeurt. Het betekent ook dat je werkt met mensen die in principe vrij zijn om te kiezen welke informatie ze wel en niet tot zich nemen. Dit heeft effect op de manier waarop je in het werk de interne communicatie moet regelen. In de praktijk blijkt het voor organisaties vaak heel lastig om dat goed te organiseren. Vijf stappen die je kunt gebruiken om tot een goede communicatiestructuur te komen zijn:

1. Analyseer de rol/taak/doel van de vrijwilligers in je organisatie:
In een organisatie waar vrijwilligers vooral in de uitvoering actief zijn, zal de communicatie met name gaan over allerlei concrete werkzaken. In een vereniging waarbinnen vrijwilligers niet alleen de uitvoering doen, maar ook belangrijk zijn voor beleidskeuzen, moet over heel andere onderwerpen (en in een eerder stadium) worden gesproken.
2. Van de vrijwilligers als geheel naar verschillende doelgroepen:
Verdeel de vrijwilligers als het ware in zo klein mogelijke groepen die gelijk zijn wat betreft voor jou belangrijke punten: werk, plaats in de organisatie, opleiding, verleden, huidige tijd in de organisatie.
3. De informatiebehoefte per doelgroep:
Wat moeten de groepen weten om hun werk goed te kunnen doen? Wat willen ze weten om betrokken te blijven?



4. Bedenk een combinatie van middelen voor elke doelgroep:
Er zijn nogal wat mogelijkheden om informatie te verstrekken: op schrift of mondeling, in een blaadje of een digitale nieuwsbrief, of een prikbord, tijdens werkbijeenkomsten of op de website van de organisatie. Zorg ervoor dat de middelen aansluiten bij wat gewoonlijk gedaan wordt en dat ze helder zijn in het gebruik.
5. Voorspelbaar en creatief gebruik van de middelen:
Per keer dat je iets kwijt wilt moet je als zender goed nadenken welke doelgroep wat nu echt nodig heeft. Stuur niet alles op dezelfde manier naar iedereen. Welk middel is voor die boodschap het meest geëigend? Zorg dat de middelen zoveel mogelijk voorspelbaar gebruikt worden. Dan weten vrijwilligers waar ze welke informatie kunnen vinden en zoeken. Als je incidenteel echt belangrijke nieuwe dingen wilt overbrengen (nieuw beleid, reorganisatie, andere werkmethodes), wees dan wel heel creatief en aarzel niet om veel verschillende middelen tegelijk te gebruiken.

Voorbeelden van interne communicatiemiddelen zijn:

- Vergaderingen met het team
- Een kort werkoverleg met een collega
- Een gesprek met een collega in de lift of bij het koffieapparaat
- Verschillende formulieren die door de medewerkers moeten worden ingevuld
- Een post-it van een collega op je computer
- Nieuwsbrieven
- Posters
- Intranet
- Smoelenboek
- Personeelsblad
- Huisstijlhandboek
- Sociaal jaarverslag (hierin wordt aangegeven wat de belangrijkste activiteiten zijn geweest op het gebied van personeel en organisatie. Hierbij kan worden gedacht aan persoonlijke ontwikkeling, instroom, maar ook organisatieontwikkeling en ziekteverzuim komen hierin terug).
- Mededelingenbord

7. Conflicthantering

We hopen natuurlijk van niet, maar bij het werken met vrijwilligers kun je verschillende soorten conflicten tegenkomen. 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.

Als je als organisatie conflicten wilt oplossen, is het belangrijk om oog te hebben voor de onderliggende bronnen van het conflict. De vier meest voorkomende conflictbronnen in een organisatie gaan over:

1. Doelen en beleid: Mensen zijn het vaak oneens over de richting die het op moet met de hele organisatie, met een project, met de werkwijze. Dat uit zich in het al dan niet toekennen van prioriteiten, middelen en geld, discussies over het nut van een project, etc.
2. Macht en invloed: Veel conflicten gaan over wie het voor het zeggen heeft en waarover mensen iets te zeggen hebben. Dat kan komen omdat het in de praktijk echt onduidelijk is en er geen goede taakafbakening is. Of omdat ambities van mensen niet overeenkomen met hun huidige invloed of macht. Via conflicten willen ze die macht of invloed vergroten.
3. Identiteit en cultuur: Bij veranderingen zie je vaak conflicten ontstaan over de identiteit en de cultuur van de organisatie. Mensen die zich sterk betrokken voelen, hebben meestal ook een sterk en vaststaand beeld over 'wie' de organisatie is en welke cultuur daarbij hoort. Door de instroom van nieuwe mensen of door nieuwe manieren van werken, wordt die identiteit naar hun idee aangetast. Hun wordt iets 'afgepakt'.
4. Persoonlijke en stijlverschillen: Mensen verschillen in persoonlijkheid en stijl: snel, langzaam, strak georganiseerd, chaotisch, etc. Samenwerking kan daarop stuklopen, sommige typen mensen passen wel makkelijk in de organisatie of een team, andere niet. Met name bij werken onder tijdsdruk of stress kunnen dergelijke verschillen voor conflicten zorgen.

Wellicht zijn de bovenstaande thema's herkenbaar?

In de praktijk moet je vaak de lagen van een conflict afpellen om bij de kern uit te komen. Wat aan de oppervlakte een conflict lijkt over verschillende doelen, blijkt te maken te hebben met persoonlijke verschillen en gaat uiteindelijk over de macht in de organisatie. Alleen is daarover praten wellicht een taboe en wordt het op een verholde manier aangekaart.



Een oplossing voor een conflict is een goede oplossing als de conflictpartners werkelijk een streep onder het geheel kunnen zetten. Als ze niet meer aan het conflict denken en weer gewoon met elkaar kunnen omgaan. Verschillende conflicten vragen om verschillende soorten oplossingen. Eigenlijk kun je twee kanten op: escaleren of minimaliseren.

1. Escaleren: hierbij maak je het conflict groter of laat je het groter groeien door niet in 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. Maar 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 je ervan bewust dat een conflict laten escaleren zonder dat je ingrijpt, als nadeel kan hebben dat je te laat bent om uit de hand lopen te voorkomen.
2. Minimaliseren: hierbij is het uitgangspunt dat je met beide partijen verder wilt. Je stelt je dan op als 'neutrale' bemiddelaar. Of als je zelf een van de partijen bent, schakel je een derde, onafhankelijke partij in. Overigens kun je 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 je de ruimte of gelegenheid biedt.

In een organisatie heb je diverse mogelijkheden om tot een oplossing voor een conflict te komen:

- Je kunt een procedure ontwerpen voor het omgaan met conflicten. Het kan remmend werken op het uit de hand lopen van conflicten als mensen weten dat er bepaalde regels gelden voor het aangaan en oplossen van conflicten.
- Je kunt zaken in de organisatie veranderen: het voorkomen van conflicten door duidelijke afspraken over wie waarvoor verantwoordelijk is en een hiërarchie invoeren. Je kunt een informatiestroom opbouwen waarin duidelijk is wat de doelen en de visie zijn, zodat daar minder conflictstof ligt.
- Je kunt mensen en taken van elkaar scheiden zodat ze elkaar niet meer tegenkomen of je kunt juist contacten via anderen laten verlopen, bijvoorbeeld via een coördinator, zodat die een bemiddelende rol vervult.
- Je kunt de sfeer en de communicatie verbeteren door meer informele momenten in te bouwen, ervoor te zorgen dat mensen elkaar op een andere manier leren kennen dan alleen functioneel. Op die manier leren ze andere kwaliteiten zien in mensen en kunnen ze verschillen beter accepteren. Je kunt ze ook coachen in hun manier van communiceren, als die conflicten veroorzaakt.

7. Samenvatting - de sleutel

De sleutel tot het behouden van vrijwilligers is dat je ze blijft volgen. Vinden ze het werk nog leuk? Hebben ze behoefte aan een cursus of training? Zoeken ze een nieuwe uitdaging? Is de werksfeer prettig? Missen ze iets? Het motto is: houd de motivaties en behoeften van je vrijwilligers in het vizier!

De volgende acht vragen kun je als leidraad gebruiken bij het behouden van je vrijwilligers:

1. Ga ik goed om met de tijd en talenten van de vrijwilliger?
Vrijwilligers vinden het belangrijk dat hun beschikbare tijd zo effectief mogelijk wordt ingezet. En dat de organisatie gebruik weet te maken van hun talenten en vaardigheden. Belangrijk is te zorgen voor een goede coördinatie van het vrijwilligerswerk en efficiënte communicatie met de vrijwilligers. Sluit zoveel mogelijk aan bij de mogelijkheden van de vrijwilligers en spring zuinig om met hun vaak kostbare tijd.
2. Krijgt de vrijwilliger de juiste informatie?
Vrijwilligers hebben informatie nodig om hun werk goed te kunnen doen. Dat moet niet te veel informatie zijn, maar zeker ook niet te weinig. Stem het type informatie af op de taken en wensen van de vrijwilliger.
3. Zijn het werk en de organisatie nog interessant genoeg voor de vrijwilliger?
Mensen hebben zo hun persoonlijke redenen en motieven om actief te worden als vrijwilliger. Het kan zijn dat die motieven in de loop van de tijd veranderen. Iemand wil bijvoorbeeld in eerste instantie bij jullie organisatie actief zijn om weer structuur in zijn leven te brengen. Na verloop van tijd kan de wens tot ontplooiing steeds belangrijker worden.
4. Vinger aan de pols
Houd vinger aan de pols en zorg ervoor dat je geregeld met een vrijwilliger spreekt over ervaringen en eventueel nieuwe wensen. Dit kan in de vorm van een halfjaarlijks voortgangs-gesprek of door even stil te staan bij de afronding van een klus of project. Het belangrijkste is dat je op de hoogte blijft van de motivatie en de inzetbaarheid van de vrijwilliger.
5. Past de organisatie zich aan als de omstandigheden van vrijwilligers veranderen?
Stel dat jullie zeer gewaardeerde gastvrouw een kind krijgt of dat de penningmeester weer gaat studeren, maar wel graag het geld wil blijven tellen. Of één van de vrijwilligers wordt ziek en heeft de energie niet meer voor die vier halve dagen die jullie ooit met elkaar hadden afgesproken. Een groot probleem? Einde verhaal? Dat hoeft natuurlijk niet. Je kunt immers meedenken in oplossingen; bijvoorbeeld door het takenpakket van de vrijwilliger aan te passen of door kinderopvang te regelen indien mogelijk. Een beetje flexibele organisatie zorgt ervoor dat het penningmeesterschap een 'duobaan' wordt.

6. Is er ruimte voor de ambities van de vrijwilliger?
Welke vrijwilligerscarrière en persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden heb je als organisatie te bieden? Zitten je vrijwilligers 'voor eeuwig' vast op de functie waarop ze door jullie zijn aangenomen? Of sta je open voor hun mogelijke behoefte aan groei? Heb je je vrijwilligers een 'vrijwilligerscarrière' te bieden? Als je de tijd neemt om met je vrijwilligers te praten over hun wensen, moet je natuurlijk wel zorgen dat daar iets mee gebeurt.
7. Wat mist de vrijwilliger?
Het zit hem soms in kleine dingen, het gevoel ergens thuis te horen en plezier te hebben in het werk. Het kan daarom geen kwaad om van vrijwilligers te horen of ze misschien met kleine veranderingen een stuk gelukkiger zouden zijn. Als iemand iets 'mist', kan dat in allerlei dingen zitten. Denk aan de sfeer binnen de organisatie of het ontbreken van een postvakje. Sta er eens bij stil, en luister (dus) ook naar klachten.
8. Denkt de organisatie mee over 'the next step' van de vrijwilliger, ook als die elders wil gaan werken?
Het klinkt misschien raar, een vrijwilligersorganisatie die nadenkt over wat andere organisaties te bieden kunnen hebben. Maar dat is het niet. Het kan zijn dat de volgende stap van je vrijwilliger het best gezet kan worden in een andere organisatie. Kun je het opbrengen daarin mee te denken, voor je vrijwilliger?

8. Afsluitend

De afgelopen drie bijeenkomsten hebben we jullie meegenomen in de wereld van het werven, begeleiden en behouden van vrijwilligers. Centraal begrip daarbij is management van motivatie. Als je weet waarom mensen zich willen inzetten voor je organisatie, kun je daar rekening mee houden en erop inspelen. Dat geldt voor het werven, 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 ga je verleiden/werven, dan begeleiden en behouden en daarna neem je eventueel afscheid van elkaar. Je weet natuurlijk dat het in de praktijk niet zo werkt. Waarschijnlijk geldt voor jullie, net als voor veel andere vrijwilligersorganisaties, dat je met alle onderdelen tegelijk bezig bent. Dat er soms helemaal geen logische volgorde in lijkt te zitten. En dat je steeds weer opnieuw de cirkel doorloopt.

Bronvermelding

Gast, de Willem-Jan en Wijnperle, David (2011). Vrijwilligers - Vinden en binden van betrokken medewerkers. Haarlem: SBP BV.

Heinsius, Joost e.a. (2003). Basisboek vrijwilligersmanagement (2e, herziene druk). Bussum: uitgeverij Coutinho.

Participle Alphen. Een tevreden vrijwilliger telt voor twee!



Inspiratievragen – om verder over na te denken en mee aan de slag te gaan

1. Vrijwilligerswerk aantrekkelijker maken

Zie je binnen jullie organisatie mogelijkheden om het vrijwilligerswerk aantrekkelijker en beter inpasbaar te maken? Bijvoorbeeld door het voor mensen met een volle agenda op een specifiek tijdstip te plannen of in een afgebakende periode?

Andere zaken waarmee je het maken en aan de man brengen van aantrekkelijke taken kunt vergemakkelijken 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.

2. Herinrichten: van functies naar taken

In de loop der jaren ontstaat er vaak een steeds groter wordend verschil tussen wat er op papier staat aan functies en taken en wat vrijwilligers in de praktijk doen. Is dit herkenbaar voor jullie?

En is het een optie binnen jullie organisatie om alle taken in kaart te brengen en die op te knippen in kleinere takenpakketten? (Hierdoor maak je het werk mogelijk laagdrempeliger voor mensen met een volle agenda).

3. Een tevreden vrijwilliger - herkennen

Onder 'herkennen' verstaan we onder meer dat je als organisatie weet wat vrijwilligerswerk inhoudt en welke 'offers' vrijwilligers brengen door het vrijwilligerswerk te doen.

Hebben jullie binnen de organisatie bijvoorbeeld een vrijwilligersdatabase waarin je allerlei gegevens van de vrijwilligers bijhoudt? Bijvoorbeeld de verjaardagen (voor een verjaardagskaart), datum van indiensttreding (denk aan jubilea), maar eventueel ook speciale hobby's, competenties, gevolgde cursussen en verdere scholings- en ontwikkelingswensen en data van voortgangsgesprekken.

4. Een tevreden vrijwilliger - erkennen

Een zichtbare vorm van erkenning van (de inbreng van) vrijwilligers is om hen inspraak te geven. Het bevordert de betrokkenheid bij de organisatie en levert de organisatie informatie op over de ideeën, wensen en gevoelens van de vrijwilligers. Hebben jullie als organisatie hier vorm aan gegeven? Bijvoorbeeld door inspraak tijdens werkoverleg, een vrijwilligersvertegenwoordiger in het bestuur, een aanspreekpunt in het management, een vrijwilligersraad of een plek in de medezeggenschapsraad waarin ook betaalde medewerkers zitten?

5. Een tevreden vrijwilliger - 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.

Denk hierbij bijvoorbeeld aan complimenten geven, aandacht besteden aan de prestaties van de vrijwilliger, deskundigheidsbevordering aanbieden, een attentiebeleid, hen in de schijnwerpers zetten in een (digitale) nieuwsbrief of via sociale media, een vrijwilligerssuitje, speciale privileges zoals gebruik van ruimtes en materiaal voor privédoeleinden, etc.

Op welke manier/manieren uiten jullie je waardering voor de vrijwilligers binnen je organisatie?

6. Een tevreden vrijwilliger - belonen

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

Zijn er manieren van belonen waar jullie binnen je organisatie gebruik van maken?

7. Interne communicatie

Werken met vrijwilligers betekent werken met mensen die vaak maar een klein deel van de tijd in je organisatie aanwezig zijn. Dit heeft effect op de manier waarop je in het werk de interne communicatie moet regelen. Van welke interne communicatiemiddelen maken jullie gebruik? En van welke interne communicatiemiddelen maak je nog geen gebruik, maar zouden wel aanvullend kunnen zijn?:

- Vergaderingen met het team
- Een kort werkoverleg met een collega
- Een gesprek met een collega in de lift of bij het koffieapparaat
- Verschillende formulieren die door de medewerkers moeten worden ingevuld
- Een post-it van een collega op je computer
- Nieuwsbrieven
- Posters



- Intranet
- Smoelenboek
- Personeelsblad
- Huisstijlhandboek
- Sociaal jaarverslag (hierin wordt aangegeven wat de belangrijkste activiteiten zijn geweest op het gebied van personeel en organisatie. Hierbij kan worden gedacht aan persoonlijke ontwikkeling, instroom, maar ook organisatieontwikkeling en ziekteverzuim komen hierin terug).
- Mededelingenbord

8. Conflicthantering

Hopelijk kom je het niet al te vaak tegen binnen je organisatie, maar hoe ga je om met een conflict met een vrijwilliger? Is er bijvoorbeeld een procedure ontworpen voor het omgaan met conflicten? Of coach je je vrijwilligers in hun manier van communiceren?

9. Wat is jouw gouden tip m.b.t. het behouden van vrijwilligers?

Wat werkt supergoed in jouw organisatie?



Naslagwerk m.b.t. het behouden van vrijwilligers

Een leuk artikel van het platform 'SoChicken - broeden op een leuker leven'

<https://sochicken.nl/zo-geef-je-mensen-je-volle-aandacht-5-tips>

Een tevreden vrijwilliger telt voor twee!

Een tevreden vrijwilliger blijft langer actief. Maar hoe tevreden zijn uw vrijwilligers eigenlijk? Wat vinden zij van het werk? En van de begeleiding en samenwerking met beroepskrachten? Hoe tevreden zijn ze over de faciliteiten en de ontplooiingsmogelijkheden? En zijn ze van plan nog lang te blijven? Om hier meer inzicht in te krijgen staat er op de website van het NOV informatie over het Vrijwilligers Tevredenheidsonderzoek (VTO):

<https://www.nov.nl/themas/vrijwilligersbeleid-management/het+vrijwilligers+tevredenheids+onderzoek+vto/default.aspx>

5x B! Binnenhalen, begeleiden, belonen, behouden en beëindigen - voor het vinden en binden van (nieuwe) vrijwilligers

<https://docplayer.nl/6573086-5-x-b-binnenhalen-begeleiden-belonen-behouden-beeindigen-de-formule-voor-het-vinden-en-binden-van-nieuwe-vrijwilligers.html>

De Bronmethodiek

<https://www.movisie.nl/sites/movisie.nl/files/2018-03/Methodebeschrijving-de-bronmethodiek.pdf>

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.

Goed Geregeld!

Met deze tool kun je nagaan of je alles 'goed geregeld' hebt rondom het vrijwilligersbeleid binnen je organisatie. Je kunt de zelfevaluatie vinden via:

<https://www.nov.nl/kwaliteit-en-diensten/goed-geregeld>

Arbeidsvoorwaarden - het 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. 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.

Bron: Gast, de Willem-Jan en Wijnperle, David (2011). Vrijwilligers - Vinden en binden van betrokken medewerkers. Haarlem: SBP BV.

Arbeidsvoorwaarden - de VNG Vrijwilligersverzekering

Als vrijwilligersorganisatie is het van belang dat je vrijwilligers goed verzekerd zijn tegen de risico's die het vrijwilligerswerk met zich mee kan brengen. De Gemeente Middelburg heeft via de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) een verzekeringspolis afgesloten op basis waarvan iedere vrijwilliger uit Middelburg verzekerd is tegen ongevallen en aansprakelijkheid. De gemeente Middelburg heeft zowel de basis- als de pluspolis afgesloten. Ook de nabijgelegen gemeenten Veere en Vlissingen hebben deze verzekeringspolis afgesloten. Dat betekent dat wanneer jullie vrijwilliger in de gemeente Veere of Vlissingen woont en in Middelburg vrijwilligerswerk doet, hij goed verzekerd is via zijn eigen gemeente.

Vrijwilligers zijn verzekerd, ongeacht hun leeftijd of het aantal werkzame uren. Ook eenmalige activiteiten, kerkelijk werk en buurtactiviteiten vallen hieronder. Als vrijwilligersorganisatie hoef je je niet aan te melden voor deze



vrijwilligersverzekering. Mocht er zich een voorval voordoen, dient de vrijwilliger een schadeformulier in. Via onze website kunnen jullie alle benodigde informatie en documenten terugvinden.

Meer informatie hierover kun je lezen via: <https://www.middelburg.nl/vrijwilligersverzekering>

Het 'Basisboek vrijwilligersmanagement' van Joost Heinsius e.a.

Dit boek is erg passend bij het thema 'het behouden van vrijwilligers'. Interessante onderwerpen die worden behandeld in dit boek zijn o.a.:

- Hoe vorm je van een groep vrijwilligers een echt team?
- Verschillende vormen van leiding geven
- Hoe ga je om met conflicten met/tussen je vrijwilligers?
- Hoe kun je vorm geven aan de interne communicatie?

Het boek 'Vrijwilligers - Vinden en binden van betrokken medewerkers' van Jan-Willem de Gast e.a.

Ook dit is een erg interessante uitgave om te lezen, passend bij het thema.

Interessante websites:

- Het platform voor verenigingsvraagstukken (voornamelijk sport-gerelateerd): <https://www.meerinkortertijd.nl/>
- PEP-ebook het vrijwilligershandboek (2015): <http://pep-ebook.nl/>
- Vrijwilligers belonen en behouden: <https://www.movisie.nl/artikel/vrijwilligers-belonen-behouden>
- Is uw vrijwilligersorganisatie aantrekkelijk genoeg?: <https://www.movisie.nl/artikel/uw-vrijwilligersorganisatie-aantrekkelijk-genoeg>



Checklist

In deze hand out heb je allerlei tips, trucs en tools kunnen lezen jullie delen. Je kunt het zien als een soort 'checklist' die je naloopt tijdens de bijeenkomst(en), waarna je weet waar je als organisatie staat en wat eventuele aandachtspunten zijn. We hopen vooral ook dat jullie van elkaar leren.

✓ **Stap 1: Vrijwilligerswerk aantrekkelijker maken**

- Zijn er binnen jullie organisatie mogelijkheden om het vrijwilligerswerk aantrekkelijker en beter inpasbaar te maken? Bijvoorbeeld door het voor mensen met een volle agenda op een specifiek tijdstip te plannen of in een afgebakende periode?
- In de loop der jaren ontstaat er vaak een steeds groter wordend verschil tussen wat er op papier staat aan functies en taken en wat vrijwilligers in de praktijk doen. Is het een optie binnen jullie organisatie om alle taken in kaart te brengen en die op te knippen in kleinere takenpakketten? (Hierdoor maak je het werk mogelijk laagdrempeliger voor mensen met een volle agenda).

✓ **Stap 2: Een tevreden vrijwilliger**

- Onder 'herkennen' verstaan we onder meer dat je als organisatie weet wat vrijwilligerswerk inhoudt en welke 'offers' vrijwilligers brengen door het vrijwilligerswerk te doen. Hebben jullie binnen de organisatie bijvoorbeeld een vrijwilligersdatabase waarin je allerlei gegevens van de vrijwilligers bijhoudt? Bijvoorbeeld de verjaardagen (voor een verjaardagskaart), datum van indiensttreding (denk aan jubilea), maar eventueel ook speciale hobby's, competenties, gevolgde cursussen en verdere scholings- en ontwikkelingswensen en data van voortgangsgesprekken.
- Een zichtbare vorm van erkenning van (de inbreng van) vrijwilligers is om hen inspraak te geven. Het bevordert de betrokkenheid bij de organisatie en levert de organisatie informatie op over de ideeën, wensen en gevoelens van de vrijwilligers. Hebben jullie als organisatie hier vorm aan gegeven? Bijvoorbeeld door inspraak tijdens werkoverleg, een vrijwilligersvertegenwoordiger in het bestuur, een aanspreekpunt in het management, een vrijwilligersraad of een plek in de medezeggenschapsraad waarin ook betaalde medewerkers zitten?
- 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. Denk hierbij bijvoorbeeld aan complimenten geven, aandacht besteden aan de prestaties van de vrijwilliger, deskundigheidsbevordering aanbieden, een attentiebeleid, hen in de schijnwerpers zetten in een (digitale) nieuwsbrief of via sociale media, een vrijwilligerssuitje, speciale privileges zoals gebruik van ruimtes en materiaal voor privédoeleinden, etc. Op welke manier/manieren uiten jullie je waardering voor de vrijwilligers binnen je organisatie?
- Waarderen gaat over in belonen, zodra het vergezeld gaat van een stoffelijk bewijs van waardering. Bijvoorbeeld in de vorm van een kerstpakket, cadeaubon, speciale privileges, vrijwilligerskorting, maar ook symbolisch in de vorm van een getuigschrift of certificaat. Zijn er manieren van belonen waar jullie binnen je organisatie gebruik van maken?

Vijf vragen die je jezelf kunt stellen m.b.t. het belonen van vrijwilligers

1. Wat wil de vrijwilliger halen uit het vrijwilligerswerk?
2. Wat heb ik te bieden?
3. Wie is verantwoordelijk voor 'belonen'?
4. Hoe zit het met onkosten, reiskosten, verzekering?
5. Wanneer is de vrijwilliger tevreden?

(Bron: <https://vrijwilligerswerk.nl/sites/default/files/documenten/5xb.pdf>)

Vijf vragen die je jezelf kunt stellen m.b.t. het behouden van vrijwilligers

1. Zijn het werk en de organisatie nog interessant genoeg voor de vrijwilliger?
2. Past de organisatie zich aan als de omstandigheden van vrijwilligers veranderen?
3. Welke vrijwilligerscarrière en persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden kan ik bieden?
4. Wat mist de vrijwilliger?
5. Denkt de organisatie mee over 'the next step' van de vrijwilliger, ook als die elders wil gaan werken?

(Bron: <https://docplayer.nl/6573086-5-x-b-binnenhalen-begeleiden-belonen-behouden-beeindigen-de-formule-voor-het-vinden-en-binden-van-nieuwe-vrijwilligers.html>)



✓ **Stap 3: Interne communicatie**

- Werken met vrijwilligers betekent werken met mensen die vaak maar een klein deel van de tijd in je organisatie aanwezig zijn. Dit heeft effect op de manier waarop je in het werk de interne communicatie moet regelen. Van welke interne communicatiemiddelen maken jullie gebruik? En van welke interne communicatiemiddelen maak je nog geen gebruik, maar zouden wel aanvullend kunnen zijn?:
 - ❖ Vergaderingen met het team
 - ❖ Een kort werkoverleg met een collega
 - ❖ Een gesprek met een collega in de lift of bij het koffieapparaat
 - ❖ Verschillende formulieren die door de medewerkers moeten worden ingevuld
 - ❖ Een post-it van een collega op je computer
 - ❖ Nieuwsbrieven
 - ❖ Posters
 - ❖ Intranet
 - ❖ Smoelenboek
 - ❖ Personeelsblad
 - ❖ Huisstijlhandboek
 - ❖ Sociaal jaarverslag (hierin wordt aangegeven wat de belangrijkste activiteiten zijn geweest op het gebied van personeel en organisatie. Hierbij kan worden gedacht aan persoonlijke ontwikkeling, instroom, maar ook organisatieontwikkeling en ziekteverzuim komen hierin terug).
 - ❖ Mededelingenbord

➤ **Stap 4: Conflicthantering**

- ✓ Hopelijk kom je het niet al te vaak tegen binnen je organisatie, maar hoe ga je om met een conflict met een vrijwilliger? Is er bijvoorbeeld een procedure ontworpen voor het omgaan met conflicten? Of coach je je vrijwilligers in hun manier van communiceren?

Heel veel succes met het behouden van je vrijwilligers!

