

Vrijwilligersbeleid in zes stappen

VOORBLAD

Inleiding

Bij vrijwilligersbeleid gaat het er om op een meer doordachte en planmatige manier aandacht te geven aan de mensen die het werk doen in de vereniging. De werkbladen 'Vrijwilligersbeleid in zes stappen' behandelen alle belangrijke vragen met betrekking tot vrijwilligersbeleid op een systematische manier.

De punten die in de zes werkbladen een voor een aan de orde komen zijn:

- | | | |
|---|-------------------|---------------------------------------|
| 1 | Aanleiding | Wat is de aanleiding of het probleem? |
| 2 | Doelgroep | Om wie gaat het? |
| 3 | Doel | Wat willen we bereiken? |
| 4 | Acties | Wat gaan we doen? |
| 5 | Aanpak | Hoe gaan we het doen? |
| 6 | Evaluatie | Hoe stellen we het resultaat vast? |

Je kan op verschillende manieren van de bladen gebruik maken. Bijvoorbeeld om te bekijken of het vrijwilligersbeleid van de vereniging op onderdelen verbetering behoeft. Een vereniging begint namelijk nooit op nul, maar houdt zich al tijden bezig met het werven van vrijwilligers, het inwerken van nieuwe vrijwilligers, het bieden van opleidingsmogelijkheden, het organiseren van een jaarlijkse feestavond voor de vrijwilligers, enzovoorts. Allemaal belangrijke onderdelen van vrijwilligersbeleid. Maar gebeurt dat allemaal op een goede, doordachte manier? Wordt het niet eens tijd om zaken wat anders aan te pakken? Moet er niet meer gedaan worden? Door de werkbladen een voor een door te lopen kun je het beleid van de vereniging tegen het licht houden. Maar je kunt ook met behulp van het eerste werkblad bepalen wat de knelpunten in de vereniging zijn, om op basis daarvan te beslissen of het nodig is om het beleid te verbeteren.

Het is niet altijd nodig om alle stappen uit te voeren. Als je bijvoorbeeld al goed weet wat het probleem in de vereniging is, dan sla je de eerste stap over. Ook kun je eventueel een andere volgorde aanhouden. Bijvoorbeeld wanneer je een periode afsluit waarin je een eerder plan hebt uitgevoerd. Je begint dan bij stap zes (Evaluatie), om daarna weer naar stap één (Aanleiding) te gaan, als eerste stap om tot een nieuw plan te komen.

De werkbladen kunnen ook gebruikt worden om nieuw beleid te ontwikkelen. Zo kunnen ze helpen bij het opstellen van een vrijwilligersbeleidsplan. Zo'n plan kan meer of minder uitgebreid zijn: van een volledig uitgewerkt meerjarenplan tot een actieplan van twee A-viertjes. Het is maar net wat je wilt en wat de mogelijkheden zijn. Maar hoe beknopt of hoe uitgebreid ook, van belang is dat je bij het samenstellen van het plan op een systematische wijze een aantal vragen langsloopt. Hierachter tref je een Checklist Vrijwilligersbeleid aan, met dezelfde stappen. Aan de hand van deze checklist kun je afvinken of je aan alle punten gedacht hebt.

Vrijwilligersbeleid raakt de hele vereniging. Ga daarom niet in je eentje met de werkbladen aan de slag, maar doe dat met mensen uit verschillende geledingen van de vereniging, bijvoorbeeld door een werkgroep samen te stellen. Zoek daarvoor mensen die tot verandering bereid zijn en in staat zijn als het ware 'van een afstand' de verenigingssituatie te overzien. In zo'n werkgroep zitten een paar mensen die de vereniging goed kennen. Maar het kan ook heel verfrissend zijn om juist ook een of twee personen van buiten de kring van actieve vrijwilligers te vragen.

Mensen die mogelijk op een wat andere manier naar de vereniging kijken en die in staat zijn nieuwe ideeën en oplossingen aan te dragen.

Op die manier zorg je ervoor dat meer mensen zich betrokken voelen en dat er een breed draagvlak binnen de vereniging ontstaat om veranderingen door te voeren. Daarom is het ook belangrijk dat je op gezette tijden anderen (de vrijwilligers, het bestuur, de leden) naar hun mening vraagt en alle belanghebbenden steeds informeert over waar je mee bezig bent.

Checklist Vrijwilligersbeleid

Vrijwilligersbeleid houdt in dat op een doordachte en planmatige wijze aandacht wordt gegeven aan de mensen in de vereniging die het werk doen. Met behulp van de werkbladen 'Vrijwilligersbeleid in zes stappen' worden alle belangrijke vragen met betrekking tot vrijwilligersbeleid op systematische manier langs gelopen. In onderstaande checklist worden dezelfde punten nog eens op een rijtje gezet, zodat je snel kunt nagaan of je aan alles gedacht hebt. De nummering komt overeen met de punten in de zes werkbladen, zodat je gemakkelijk de toelichting bij een bepaald punt nog eens kunt nalezen.

Aanleiding	Gedaan?	Opmerkingen
1 Wat is de aanleiding of het probleem?		
1.1 Beschrijf de huidige en wenselijke situatie		
1.2 Bepaal de aard van het probleem		
1.3 Ga na wat de oorzaken van het probleem zijn		
1.4 Stel vast voor wie het een probleem is en wat de gevolgen zijn		
1.5 Bepaal welke zaken als eerste moeten worden aangepakt		
1.6 Ga na met welke randvoorwaarden rekening gehouden moet worden		
Doelgroep	Gedaan?	Opmerkingen
2 Om wie gaat het?		
2.1 Omschrijf globaal de doelgroep		
2.2 Ga na welke kenmerken de doelgroep heeft		
2.3 Bepaal welke eisen aan de doelgroep gesteld worden		
Doel	Gedaan?	Opmerkingen
3 Wat willen we bereiken?		
3.1 Omschrijf globaal het doel		
3.2 Omschrijf concrete (sub)doelen		
3.3 Bepaal welke concrete resultaten worden nagestreefd		
Acties	Gedaan?	Opmerkingen
4 Wat gaan we doen?		
4.1 Acties gericht op de persoon (om ervoor te zorgen dat meer vrijwilligers met meer plezier en beter hun werk doen)		
4.2 Acties gericht op het werk (om ervoor te zorgen dat het aantrekkelijker wordt)		
4.3 Acties gericht op de organisatie (om de situatie binnen de sportvereniging te verbeteren)		
Aanpak	Gedaan?	Opmerkingen
5 Hoe gaan we het doen?		
5.1 Bepaal wat er gedaan moet worden en wie het gaat doen		
5.2 Maak een planning		
5.3 Bepaal welke middelen nodig zijn		
5.4 Ga na wie bij de uitvoering kan helpen		
5.5 Bedenk hoe over de plannen gecommuniceerd gaat worden		
5.6 Ga na hoe de voortgang bewaakt kan worden		
Evaluatie	Gedaan?	Opmerkingen
6 Hoe stellen we het resultaat vast?		
6.1 Stel vast wat het uiteindelijke resultaat van de acties is		
6.2 Ga na hoe het proces verlopen is		
6.3 Ga na wat er geleerd kan worden		

Stap 1: Aanleiding

Wat is de aanleiding of het probleem?

Meestal begin je niet zomaar aan het verbeteren of ontwikkelen van vrijwilligersbeleid, maar is er een aanleiding, een probleem dat opgelost moet worden. Er is een tekort aan vrijwilligers, dingen lopen niet goed in de vereniging, mensen zijn ontevreden ... Het kan ook zijn dat er op dit moment geen probleem is, maar dat het nodig is zaken aan te pakken met het oog op de toekomst. Bijvoorbeeld wanneer een vereniging besluit meer jeugdleden te werven. Dan is het noodzakelijk ook het aantal jeugdtrainers en andere begeleiders uit te breiden en mensen op hun toekomstige taak voor te bereiden.

Alvorens je gaat bedenken wat je wilt gaan doen om het vrijwilligersbeleid te verbeteren, is het aan te bevelen eerst eens goed met elkaar na te gaan waar de (huidige en toekomstige) knelpunten liggen en wat precies de aard en oorzaak van deze knelpunten zijn. Met een goede probleemomschrijving heb je al heel veel voorwerk gedaan, zodat de volgende stappen een stuk gemakkelijker zijn.

TIP

Bij deze stap is het uitermate belangrijk, eigenlijk zelfs noodzakelijk, om er mensen uit verschillende geledingen van de vereniging bij te betrekken. Daar zijn verschillende manieren voor. Je kunt een werkgroep samenstellen, een discussieavond organiseren, een speciale bestuursvergadering beleggen etc. Vraag daarnaast betrokkenen (vrijwilligers, leden, ouders) om hun mening. Dat kan uiteraard gewoon door met mensen te praten, maar ook via een informeel ledenberaad of een enquête.

Al deze zaken vragen om een goede voorbereiding. Soms is het daarbij handig om deskundige hulp van buiten, bijvoorbeeld van de bond of de provinciale sportraad, in te roepen.

1.1 Beschrijf de huidige en wenselijke situatie

Vaak is het handig eerst eens stil te staan bij de vraag hoe de vereniging er voor staat. Je kunt daar de werkbladen 'Stand van zaken' voor gebruiken. Dit geeft al een eerste beeld van de knelpunten in de vereniging en van wat er al aan vrijwilligersbeleid gedaan wordt en wat nog (extra) aandacht behoeft.

Een andere manier om de verenigings situatie tegen het licht te houden is eerst eens met elkaar te bedenken hoe de vereniging er eigenlijk uit zou moeten zien. Vervolgens vergelijk je dit 'ideaalplaatje' met de huidige situatie.

Deze inventarisatie van de verenigings situatie levert een aantal punten op die verbeterd moeten worden: een eerste omschrijving van het 'probleem' dat opgelost moet worden. Vat 'probleem' ruim op: het kan om alles gaan waarbij de feitelijke en wenselijke situatie niet overeenstemmen.

De volgende stap is dat je dit 'probleem' aan een nadere analyse onderwerpt. Om wat voor soort probleem gaat het? Welke oorzaken zijn er aan te wijzen? Hoe groot is het probleem? Wat zijn de gevolgen en wie hebben daar last van?

1.2 Bepaal de aard van het 'probleem'

Probeer tot een precieze omschrijving van het probleem te komen. Wat voor soort probleem is het?

Mogelijke problemen kunnen zijn:

- **Tekort aan vrijwilligers:** voor bepaalde functie of taken is het moeilijk om voldoende mensen te vinden (kwantitatief tekort).
- **Tekort aan deskundige vrijwilligers:** het is moeilijk om aan mensen te komen die over de kennis en bekwaamheid beschikken die voor een bepaalde functie nodig zijn (kwalitatief tekort). Er zijn bijv. wel mensen (meestal ouders) bereid jeugdteams te begeleiden, maar deze beschikken niet over voldoende kennis en vaardigheden.
- **Eenzijdige samenstelling van het vrijwilligersbestand:** het probleem kan zijn dat het bestuur, de commissies e.d. te eenzijdig zijn samengesteld en dat belangrijke groeperingen vanuit de leden (jongeren, ouderen, vrouwen, allochtonen, ouders etc.) niet vertegenwoordigd zijn.
- **Te groot verloop:** vrijwilligers blijven niet lang, zodat er geen kennis en ervaring opgebouwd wordt en er voortdurend nieuwe mensen gezocht moeten worden.
- **Te weinig doorstroom:** mensen blijven juist te lang op dezelfde plek zitten. Het gevolg kan bijv. zijn dat mensen 'vastroesten,' waardoor veranderingen geen kans krijgen.
- **Vrijwilligers functioneren niet goed:** mensen komen hun afspraken niet na, leveren slecht werk, hebben een negatieve invloed op de sfeer etc.
- **Vrijwilligers zijn overbelast:** als gevolg van een tekort aan vrijwilligers, of door de neiging van sommigen om steeds meer werk op hun hals te nemen, kunnen mensen overbelast raken.

1.3 Ga na wat de oorzaken van het probleem zijn

De oorzaken kunnen buiten de vereniging liggen: mensen hebben geen tijd meer of willen zich niet meer voor lange tijd vastleggen, de vereniging wordt geconfronteerd met allerlei nieuwe regels en wettelijke verplichtingen (milieuwetten, horecawetgeving). Vaak zijn dit zaken waar je niet of nauwelijks invloed op kunt uitoefenen. De vraag is natuurlijk wel hoe je als vereniging op dit soort ontwikkelingen inspeelt (zie ook informatie- en werkbladen Flexibilisering).

De oorzaken van het probleem kunnen ook binnen de vereniging liggen: de organisatie deugt niet, er wordt te weinig gecommuniceerd, het beleid is onduidelijk, er is te weinig oog voor de mensen die het werk doen, etc. Vraag betrokkenen naar de oorzaak van het probleem. Vraag bijv. ook niet actieve leden waarom zij niet actief (willen of kunnen) zijn.

Vaak is er sprake van een combinatie van oorzaken van buiten en van binnen de vereniging. Belangrijk is dat je nagaat welke oorzaken te beïnvloeden zijn, zodat je je energie kunt richten op die zaken die te veranderen zijn.

1.4 Stel vast voor wie het een probleem is en wat de gevolgen zijn

Wie hebben het meeste 'last' van het probleem? Is het vooral een probleem van het bestuur, waar verder niemand in de vereniging zich druk om maakt? In hoeverre merken de leden (en de ouders van jeugdleden) er iets van? Is het vooral iets waar de vrijwilligers in de vereniging tegen aan lopen?

Wat zijn precies de consequenties van het probleem? Loopt de vereniging het risico dat vrijwilligers er op enig moment het bijltje erbij neergooien? Kunnen activiteiten geen doorgang vinden? En hoe erg is dat eigenlijk? Als bijv. het clubkrantje nog maar vier keer per jaar verschijnt in plaats van acht keer, is dat dan een probleem?

TIP

Vraag de betrokkenen zelf naar hun mening. Hun visie op het probleem kan sterk verschillen. Zo kan bijv. het bestuur denken dat alles goed loopt, maar hebben de vrijwilligers het gevoel dat ze weinig steun van het bestuur krijgen en alles zelf maar moeten uitzoeken. Vraag de betrokkenen ook welke gevolgen het probleem voor hen heeft. Hoe groter de gevolgen, hoe meer mensen de noodzaak zullen inzien dat er iets aan gedaan moet worden.

1.5 Bepaal welke zaken als eerste moeten worden aangepakt

Probeer niet alles tegelijk aan te pakken. Dat leidt alleen maar tot frustratie. Begin met die zaken die tot de kern van het probleem behoren, of waarvan de gevolgen het meest voelbaar zijn. Vaak is het ook verstandig met een of enkele punten te beginnen, die snel tot resultaat kunnen leiden. Dat geeft iedereen het gevoel dat de inspanningen iets opleveren, waardoor de motivatie ontstaat om verder te gaan. Van belang is dus dat er prioriteiten gesteld worden.

1.6 Ga na met welke randvoorwaarden rekening gehouden moet worden

Het is een goede zaak om aan het begin van het traject stil te staan bij belangrijke randvoorwaarden, die van invloed zijn op het vervolg. Ga na welke zaken vastliggen en welke eventueel veranderd kunnen worden. Met welke beperkingen moet je rekening houden?

Belangrijke randvoorwaarden zijn:

- **Tijd:** is er voldoende tijd beschikbaar om zaken op te pakken? Als het bestuur bijv. wil dat er binnen drie maanden iets gedaan wordt, dan kun je uiteraard minder doen dan wanneer je drie jaar de tijd hebt.
- **Geld:** bedenk dat ook vrijwilligersbeleid geld kost. Is er ruimte voor extra middelen? Wanneer de algemene financiële positie van de vereniging al zorgwekkend is, dan hoef je uiteraard geen plannen te bedenken die veel geld kosten.
- **Menskracht:** zijn er mensen beschikbaar om een en ander uit te voeren? En hoeveel tijd hebben ze daarvoor?

Stap 2: Doelgroep

Om wie gaat het?

Om gerichte maatregelen te kunnen nemen, zul je goed moeten weten op wie je je wilt richten. Hoe specifieker de doelgroep omschreven kan worden en hoe meer je van deze doelgroep weet, hoe beter je in staat bent effectieve acties te ondernemen.

TIP

Als je weet welke doelgroep je 'in het vizier' wilt nemen, dan is het van groot belang dat je hen bij het verdere traject betreft. Als je bijvoorbeeld besloten hebt om jongeren meer bij het vrijwilligerswerk in de vereniging te betrekken, laat (enkele van) hen dan meedenken over hoe je dat het best kunt doen. Jongeren weten immers het best wat jongeren willen.

2.1 Omschrijf de doelgroep

Als je nieuwe vrijwilligers wilt aantrekken, wie ga je daar dan voor benaderen? De leden die nog niet actief zijn? De ouders van jeugdleden? Mensen van buiten de vereniging?

Of ga je je vooral richten op de reeds actieve vrijwilligers? Maar wie zijn dat precies? Alleen de mensen die geregeld vrijwilligerswerk doen en een (min of meer) vaste taak of functie hebben? Of ook degenen die alleen zo af en toe wat doen?

Het kan zijn dat je een doelgroep wilt bereiken, via een andere groep. Je wilt bijvoorbeeld ouders werven met behulp van contactpersonen (bijvoorbeeld een contactouder per jeugdteam). In dat geval kun je een onderscheid maken in een **primaire** (de ouders) en een **secundaire** doelgroep (de contactpersonen).

TIP

Bepaal ook met elkaar waarom je je op deze doelgroep wilt richten. Stel bijvoorbeeld je bent met elkaar bij stap 1 (Aanleiding) tot de conclusie gekomen dat er te weinig vrouwen in bestuur en commissies zitten. Of dat het vrijwilligersbestand aan het vergrijzen is en er daarom nodig eens wat jongere mensen actief zouden moeten worden. Maar waarom wil je eigenlijk dat er meer vrouwen in het bestuur komen of dat er meer jongeren actief worden? Welke 'kwaliteiten' brengen deze groepen binnen? Je gaat niet iemand vragen actief te worden, uitsluitend omdat die persoon een vrouw is of tot een bepaalde leeftijdscategorie behoort. Maar iemand die tot een bepaalde categorie (vrouwen, jongeren, allochtonen, ouders etc) behoort kan wel iets extra's toevoegen. De vraag is dus hier: wat is dat extra's, waar de vereniging behoefte aan heeft?

2.2 Welke kenmerken heeft de doelgroep?

Als je voor ogen hebt om wie het gaat, wat zijn dan de kenmerken van de doelgroep? Als je die weet, kan je beter aansluiten op de specifieke wensen en mogelijkheden van de doelgroep.

Belangrijke kenmerken zijn bijvoorbeeld:

- Leeftijd
- Geslacht
- Culturele achtergrond (land van herkomst)
- Opleidingsniveau
- Beschikbare tijd

Stel je wilt met name je gaan richten op de ouders van jeugdleden en daarbij wil je speciaal aandacht schenken aan ouders van allochtone leden. Dan is het handig als je iets afweet van de achtergronden van deze ouders. Hoe kun je ze het best benaderen? Het zou kunnen dat de gebruikelijke manier, bijvoorbeeld via een brief of een stukje in het clubblaadje, niet werkt. En omdat deze ouders zich ook niet zo vaak op de vereniging laten zien, zul je andere wegen moeten vinden om hen bij de vereniging te betrekken.

2.3 Welke eisen worden aan de doelgroep gesteld?

Naar wat voor mensen ben je precies op zoek? Moeten ze over bepaalde ervaring, vaardigheden of opleiding beschikken? Moeten ze op vaste momenten of voor een minimale hoeveelheid tijd beschikbaar zijn?

Ga wel kritisch na of de eisen die aan (potentiële) vrijwilligers gesteld worden werkelijk relevant zijn. Moet de penningmeester verstand hebben van boekhouden? Of is een algemeen financieel inzicht voldoende?

Stap 3: Doel

Wat willen we bereiken?

Wanneer duidelijk is welke onderdelen van het vrijwilligersbeleid verbeterd moeten worden (stap 1: Aanleiding) en op wie je wilt richten (stap 2: Doelgroep), dan hoeft het geen al te groot probleem te zijn om het doel te omschrijven. Belangrijk is wel dat je probeert de doelstellingen zo concreet mogelijk te maken. Hoe concreter, hoe makkelijker het weer is om de volgende stappen te zetten: het bepalen van wat te doen (stap 4: Acties) en hoe het aan te pakken (stap 5: Aanpak). Bovendien kun je, door precies aan te geven wat precies wanneer bereikt moet zijn, achteraf bepalen of het beleid succesvol is geweest (stap 6: Evaluatie).

TIP

Ook hier is het natuurlijk weer zaak dat je het doel zoveel mogelijk samen bepaalt. Voor de uitvoering is het straks namelijk van groot belang, dat iedereen er achter staat en overtuigd is van de noodzaak om actie te ondernemen. Informeer daarom tijdig alle betrokkenen (vrijwilligers, leden) over de voornemens.

3.1 Omschrijf globaal het doel

Het gaat hierbij om een algemeen doel: waar wil je dat het beleid zich op richt?

Enkele voorbeelden:

- 'ervoor zorgen dat het verloop onder vrijwilligers afneemt';
- 'ervoor zorgdragen dat leden en ouders van jeugdleden zich meer betrokken voelen bij de verenigingen, zodat zij (af en toe) bereid zijn vrijwilligerstaken te verrichten';
- 'ervoor zorgdragen dat vrijwilligers zich meer gewaardeerd voelen'.

3.2 Omschrijf concrete (sub)doelen

Probeer het algemene doel verder te preciseren, eventueel door een uitsplitsing in een aantal subdoelen. Sluit daarbij aan op de probleemformulering, door aan te geven welk deel van het probleem wordt aangepakt. Omschrijf zo nodig het doel per doelgroep.

Geef per (sub)doel aan of het een doel voor de korte, middellange of lange termijn is.

Mogelijke concrete doelen zijn:

- Meer leden die bereid zijn vrijwilligerstaken uit te voeren
- Een meer diverse samenstelling van het vrijwilligersbestand
- Verbetering van de ondersteuning en begeleiding
- Verminderen van de werkdruk
- Verbetering van het functioneren van vrijwilligers
- Zorgdragen voor goede en veilige werkomstandigheden en materialen
- Een meer gestructureerde en planmatige aanpak van het vrijwilligersbeleid

3.3 Bepaal welke concrete resultaten worden nagestreefd

Probeer daar waar mogelijk de doelen te vertalen naar concrete, 'meetbare' resultaten: wanneer moet precies wat bereikt zijn? Wanneer ben je tevreden? Als bijvoorbeeld het doel is om meer vrijwilligers aan te trekken, hoeveel is dan 'meer'? Ben je tevreden bij twee nieuwe vrijwilligers? Of moeten het er minimaal twintig zijn?

Let er wel goed op dat het resultaat haalbaar is. Honderd nieuwe vrijwilligers voor een vereniging van 120 leden is misschien wat te hoog gegrepen. Leg de lat dus niet te hoog, maar ook niet te laag. Het doel moet wel een zekere uitdaging inhouden. De resultaten moeten immers wel een wezenlijke bijdrage leveren aan het oplossen van het probleem en niet alleen maar 'cosmetisch' zijn.

Stap 4: Acties

Wat gaan we doen?

De volgende stap is het op een rij krijgen van de acties die uitgevoerd moeten worden om het doel te bereiken. Deze acties vloeien als het goed is rechtstreeks voort uit de concrete (sub)-doelen. Daarbij kan een onderscheid gemaakt worden in:

- acties gericht op de persoon van de (potentiële) vrijwilliger;
- acties gericht op het werk;
- acties gericht op de organisatie.

Een combinatie van acties gericht op persoon én werk is doorgaans het meest effectief. Waar nodig zal ook de organisatie (het beleid, de structuur of de cultuur van) de vereniging moeten worden aangepast.

TIP

Vergeet ook hier niet de betrokkenen te raadplegen over de plannen. Nu wordt immers pas echt duidelijk waar het concreet om gaat en wat van de mensen verwacht wordt. Men kan zich bijvoorbeeld unaniem uitgesproken hebben om meer leden actief bij de vereniging te betrekken. Maar wat als dat concreet betekent dat iedereen verplicht wordt tot het verrichten van een minimum aantal uur vrijwilligerswerk ('contributie in tijd')? Is men dan nog zo eensgezind?

4.1 Acties gericht op de persoon

In het algemeen gaat het daarbij om maatregelen gericht op het vinden van nieuwe mensen of op het beter laten functioneren van actieve vrijwilligers en het ervoor zorgen dat zij met meer plezier hun werk doen en zich gewaardeerd voelen.

Voorbeelden van acties gericht op de persoon:

Doel

Meer leden die bereid zijn vrijwilligerstaken uit te voeren

Verbetering van de ondersteuning en begeleiding

Verbetering van het functioneren van vrijwilligers

Acties

- Door middel van een ledenkaart in kaart brengen van wat mensen zouden kunnen en willen doen voor de vereniging (zie ook werkblad 'Ledenkaart')
- Plaatsen van motiverende stukjes over vrijwilligerswerk in het clubkrantje

- Regelmatig houden van begeleidingsgesprekken
- Zorgdragen voor een vaste contactpersoon voor iedere nieuwe vrijwilliger

- Aanbieden van scholing
- Bevorderen van doorstroom naar andere functies

4.2 Acties gericht op het werk

Hierbij gaat het om de vraag wat gedaan kan worden om het werk goed in te richten en zo aantrekkelijk mogelijk te maken. Ook veiligheid en goede werkcondities (onkostenvergoeding, verzekering, etc.) zijn daarbij van belang.

Voorbeelden van acties gericht op het werk:

Doel:

Meer leden die bereid zijn vrijwilligerstaken uit te voeren

Verminderen van de werkdruk

Zorgdragen voor goede en veilige werkomstandigheden en materialen

Acties:

- Aanpassen van het werk (omvang, looptijd, tijdstip, etc.) aan de individuele mogelijkheden en wensen (zie ook werkblad Flexibilisering)

- Splitsen van taken: verdelen van het werk over meer personen
- Zorgen dat aan bepaalde functies niet te veel (onnodige) verplichtingen vastzitten

- Uitvoeren van een Arbocheck
- Afsluiten van een aansprakelijkheidsverzekering voor alle vrijwilligers

4.3 Acties gericht op de organisatie

Soms is het nodig om het beleid of de organisatie van de vereniging aan te passen. Zo is de overbelasting van bestuursleden soms eenvoudig op te lossen door zaken anders te organiseren. Bijvoorbeeld door het bestuur niet te belasten met uitvoerende taken, maar deze over te laten aan commissies. Kan de vereniging niet beter bepaalde taken afstoten, als het steeds grote moeite kost om voldoende mensen te vinden om ze uit te voeren? Is de 'cultuur' in de vereniging, bijv. de mate waarin de meeste leden zich bij de club betrokken voelen, niet aan verandering toe?

Voorbeelden van acties gericht op de organisatie:

Doel:

Een meer gestructureerde en planmatige aanpak van het vrijwilligersbeleid

Een efficiëntere verenigingsstructuur

Vergroten van de betrokkenheid van de leden bij de vereniging

Acties:

- Aanstellen van een vrijwilligerscoördinator

- Splitsen van bestuurs- en uitvoerende taken

- Verplicht stellen van bepaalde vrijwilligerstaken
- Leden informeren over vrijwilligerswerk in de vereniging

Stap 5: Aanpak

Hoe gaan we het doen?

Wanneer je weet wat je wilt bereiken (doel), wie je wilt bereiken (doelgroep) en langs welke weg je dat gaat doen (acties), is het tijd om na te denken over hoe je het precies gaat aanpakken. Het best kun je dit uitwerken in een plan van aanpak, dat overigens niet meer hoeft te omvatten dan een of twee A-viertjes.

5.1 Bepaal wat er gedaan moet worden en wie het gaat doen

Maak een overzicht van alle activiteiten die gedaan moeten worden en geef daarbij per activiteit aan wie het doet.

5.2 Maak een planning

Kies zo mogelijk een duidelijk eindpunt en pas de planning daarop aan. Als het streven bijvoorbeeld is om volgend jaar maart een plan aan de ledenraad van de vereniging voor te kunnen leggen, dan stel je daar de planning op in en ga je terugrekenen hoe je alle stappen op tijd kunt realiseren. Zorg er wel voor dat de planning realistisch is. Vaak is het handig om het werk in overzichtelijke stappen of fasen onder te verdelen.

Het resultaat van 5.1 en 5.2 is een **activiteitenplanning**.
Zet dit overzichtelijk onder elkaar in drie kolommen:

- **Wat?** (welke activiteit?)
- **Wie?** (wie voert het uit?)
- **Wanneer?** (wanneer is het klaar?)

5.3 Bepaal welke middelen nodig zijn

Inventariseer welke middelen nodig zijn. Wat moet er eventueel worden aangeschaft? Welke (extra) inzet van mensen is nodig? Wat kost het en waar halen we de financiën vandaan?

Het gaat dus om:

- **Materialen**
- **Mensen**
- **Geld**

5.4 Ga na wie bij de uitvoering kan helpen

Je hoeft niet alles zelf te bedenken. Ga bijvoorbeeld eens praten met andere verenigingen. Ga ook na welke informatie of hulpmiddelen er voorhanden zijn, waar je gebruik van kunt maken. Er zijn ook verschillende ondersteuningsmogelijkheden, zoals scholing, advisering en bemiddeling. Ga na welke mogelijkheden er zijn, wie dat kan verzorgen en wat het kost.

Mogelijke ondersteuners zijn:

- Andere verenigingen
- Bond
- Provinciale sportraad
- Gemeente
- Vrijwilligerscentrale

5.5 Bedenk hoe over de plannen gecommuniceerd gaat worden

Voor het draagvlak binnen de vereniging is een goede interne communicatie van groot belang. Daarmee zorg je ervoor dat mensen zich medeverantwoordelijk voelen. Betrek daarom direct betrokkenen (bestuur, commissies, technische staf, etc.) van begin af aan bij het proces en zorg voor regelmatig contact. Vergeet ook niet de overige vrijwilligers en de leden regelmatig te informeren. Dat kan via stukjes in het clubkrantje, een informatieavond, tijdens een (informele) ledenvergadering etc.

Denk ook aan de externe communicatie. Het kan van belang zijn om sponsors, gemeente of de bond op de hoogte te brengen van de plannen.

5.6 Ga na hoe de voortgang bewaakt kan worden

Belangrijk is om de planning en organisatie schriftelijk vast te leggen in een plan van aanpak. Hierin wordt namelijk vastgelegd wie wat, wanneer doet en wie waar verantwoordelijk voor is. Een belangrijke voorwaarde is ook, dat er iemand is die de voortgang bewaakt (bijv. de vrijwilligerscoördinator). Deze ziet er ook op toe dat er tussentijds evaluatie en zonodig bijstelling plaatsvindt.

Zorg er ook voor dat na de geplande periode er een vervolg is voorzien. Vrijwilligersbeleid vraagt immers om onderhoud en dus permanente aandacht.

Stap 6: Evaluatie

Hoe bepalen we het resultaat?

Evaluatie, d.w.z. het vaststellen wat het beleid heeft opgeleverd en hoe het is uitgevoerd, is niet zelden een stap die erbij inschiet. Toch is het van belang, vooral om het een volgende keer (nog) beter te kunnen doen en bijvoorbeeld niet in dezelfde valkuilen te stappen.

TIP

Om verantwoording af te kunnen leggen aan het bestuur of de algemene ledenvergadering is het aan te bevelen de belangrijkste punten uit de evaluatie op papier te zetten. Dat is uiteraard ook handig wanneer het werk aan anderen wordt overgedragen.

6.1 Stel vast wat het uiteindelijke resultaat van de acties is

Na afloop, en soms ook tussentijds, dient vastgesteld te worden wat de acties concreet opgeleverd hebben. Is het doel bereikt? In hoeverre hebben de acties bijgedragen aan de oplossing van het probleem? Zijn de betrokkenen tevreden?

Welke (neven)effecten heeft het gehad? Het kan namelijk zijn dat er nog andere resultaten zijn bereikt, die niet in de doelen waren opgenomen. Stel bijvoorbeeld dat het beschrijven van alle functies en taken een van de acties was. Een neveneffect kan dan zijn, dat daarbij nog eens kritisch naar de inhoud van de takenpakketten is gekeken en dat van sommige functies de inhoud is aangepast.

6.2 Ga na hoe het proces verlopen is

Naast het vaststellen van het resultaat is het ook van belang om terug te kijken op het verloop van het proces. Loop daarvoor alle stappen nog eens na en stel per stap vast wat er goed is gegaan en waar het beter had gekund.

- | | | |
|---|-------------------|---|
| 1 | Aanleiding | Was de probleemanalyse goed uitgevoerd? Hebben we de juiste 'problemen' aangepakt? |
| 2 | Doelgroep | Hadden we voldoende duidelijk in beeld om wie ging? Hebben we ons op de juiste mensen gericht? |
| 3 | Doel | Was voldoende duidelijk wat we precies wilden bereiken? Waren de doelstellingen concreet genoeg? Waren ze haalbaar? |
| 4 | Acties | Waren de acties juist gekozen? Hadden we andere of meer dingen moeten doen? |
| 5 | Aanpak | Heeft het plan van aanpak gewerkt? Hebben we er ons in voldoende mate aan gehouden? Hebben we tijdig bijgestuurd? |
| 6 | Evaluatie | Hebben we van te voren goed nagedacht over hoe we tussentijds en achteraf de resultaten vast zouden kunnen stellen? |

6.3 Ga na wat er geleerd kan worden

Wat is van belang om in gedachten te houden voor een vervolg? Welke zaken hebben aan het succes bijgedragen? Hoe kunnen we deze voor de toekomst veilig stellen? Welke 'beren' zijn we op de weg tegengekomen en hoe kunnen we die in de toekomst vermijden?