

Stap 1: Aanleiding

Wat is de aanleiding van het probleem?

1.1 Bepaal het probleem dat opgelost moet worden

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 personen 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. Vergeet daarnaast vooral niet om betrokkenen (vrijwilligers, leden, ouders, etc) om hun mening te vragen. Dat kan uiteraard gewoon door met personen te praten, maar ook via een informeel ledenberaad, een telefonische of schriftelijke enquête. Al deze zaken vragen om een goede voorbereiding. Soms is het daarbij handig om deskundige hulp van buiten, bijvoorbeeld van de bond, in te roepen.

Hierna volgen een aantal stappen die je kan doorlopen om tot een goede probleemanalyse te komen. Aan het eind van dit werkblad vind je een invulschema, waarmee je voor je eigen vereniging de zaken op een rijtje kan zetten.

1.2 Beschrijf de huidige en wenselijke situatie

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

Een andere manier om de verenigingssituatie 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 verenigingssituatie 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 overeenkomen.

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? Voor wie is het eigenlijk een probleem?

Hoe groot is het probleem en wat zijn de gevolgen?

1.3 Bepaal de aard van het probleem

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

1.4 Ga na wat de oorzaken van het probleem zijn

De oorzaken kunnen buiten de vereniging liggen: mensen hebben geen tijd of willen zich niet meer voor lange tijd binden, 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 (actief, afwachtend, gelaten).

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 zijn niet actief (willen of kunnen) zijn.

Vaak is er 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.

1.5 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 bij neergooien? Kunnen activiteiten geen doorgang vinden? En hoe is dat eigenlijk? Als bijvoorbeeld het clubkrantje nog maar vier keer per jaar verschijnt in plaats van acht keer, is dat een groot probleem?

Vraag de betrokken zelf naar hun mening. Hun visie op het probleem kan sterk verschillen. Zo kan bijvoorbeeld het bestuur denken dat alles goed loopt, maar hebben de vrijwilligers het gevoel dat ze weinig steun krijgen en alles maar zelf 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.

1.6 Bepaal welke zaken als eerste moeten worden aangepakt.

Probeer niet alles tegelijk aan te pakken. Dit 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 één 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.

1.7 Ga na met welke randvoorwaarden rekening gehouden moeten 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?

Hoewel het goed is om alvast te bedenken wat de mogelijkheden en onmogelijkheden zijn, moet je je ook hierdoor weer niet al te veel laten leiden. Vaak blijft dat er voor goede ideeën meer mogelijk is dan je van te voren gedacht had.

Belangrijke randvoorwaarden zijn:

Tijd: is er voldoende tijd beschikbaar om zaken op te pakken? Als het bestuur bijvoorbeeld 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 hoeft 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, zal je goed moeten weten op wie 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.

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 (enkelen van) hen dan meedenken over hoe je dat het best kunt doen. Jongeren weten immers het best wat jongeren willen.

2.1 Geef aan om welke (potentiële) vrijwilligers het gaat

Als je nieuwe vrijwilligers wilt aantrekken, wie ga je daarvoor 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 moeten er meer vrouwen in het bestuur of moeten 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, ouders) 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 hebben deze vrijwilligers?

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
Opleidingsniveau
Beschikbare tijd

Stel bijvoorbeeld dat je je met name wil gaan richten op de ouders van jeugdleden. Hoe kun je ze het best benaderen? Het zou kunnen op de gebruikelijke manier, bijvoorbeeld via een brief of een stukje in het clubblaadje, niet werkt. En omdat deze ouders zich ook niet zo vaak laten zien, zal je andere wegen moeten vinden om deze mensen 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 wat te doen (stap 4: acties) en hoe het aan te pakken (stap 5: aanpak).

Bovendien kun je, door precies aan te geven wanneer wat 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 bepaald. 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 de werkdruk afneemt
ervoor zorgdragen dat het tekort aan vrijwilligers afneemt.

3.1. 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) aan of het een doel voor de korte, middellange of lange termijn is.

Voorbeelden:

Verbeteren van de begeleiding van vrijwilligers
Taken over meer personen verdelen
Ervoor zorgdragen dat vrijwilligers zich meer gewaardeerd voelen.

3.2 Bepaal welke concrete resultaten worden nagestreefd

Probeer daar waar mogelijk is 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, wat is dan meer? Ben je tevreden met twee nieuwe vrijwilligers of moeten er twintig nieuwe vrijwilligers komen?

Let 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 cosmetisch zijn.

Voorbeelden:

Het verloop onder vrijwilligers is binnen drie jaar met 20% teruggelopen
Binnen een jaar houden bestuursleden zich nog maar sporadisch bezig met uitvoerende taken
Het aantal vrijwilligers dat zo nu en dan voor de vereniging werk verricht is in twee jaar verdubbeld.

Stap 4: Acties

Wat gaan we doen?

4.1. Bepaal wat er gedaan moet worden om de doelen te bereiken

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 wordt verwacht. De leden kunnen zich bijvoorbeeld unaniem uitgesproken hebben om meer leden 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?

4.2 Acties gericht op de persoon

In het algemeen gaat het daarbij om maatregelen 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.

4.3. 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.

4.4. 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 de zaken anders te organiseren. Bijvoorbeeld door het bestuur niet te belasten met uitvoerende taken, maar deze over te laten aan commissie. 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?

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 ledenvergadering 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. Je kunt bijvoorbeeld de fasen voorbereiding, uitvoering, evaluatie en vervolg onderscheiden.

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 of lokale sportraad

Lokale 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 de organisatie schriftelijk vast te leggen in een plan van aanpak. Hierin wordt namelijk vastgelegd wie wat doet en wanneer het gedaan moet zijn. Het is voor namelijk alle betrokkenen van belang om te weten wie waar op aangesproken kan worden.

Een belangrijke voorwaarde is ook , dat er iemand is die de voortgang bewaakt. Dit kan bijvoorbeeld de vrijwilligerscoördinator zijn. Deze ziet er ook op toe dat er tussentijds evaluatie en zo nodig bijstelling plaatsvindt.

TIP!

Zorg er voor dat het werk niet plotsklaps ophoudt, maar dat er in een vervolg is voorzien. Vrijwilligersbeleid vraagt immers om onderhoud en dus permanente aandacht.

Stap 6: Evaluatie

Hoe bepalen we het resultaat?

6.1 Bedenk hoe bepaald gaat worden wat de plannen hebben opgeleverd en hoe ze zijn uitgevoerd

Evaluatie, dat wil zeggen, 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. Bedenk dus al van te voren hoe en wanneer je gaat evalueren.

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 stellen. Dat is uiteraard ook handig wanneer het werk aan anderen wordt overgedragen.

6.2. Stel vast wat het uiteindelijk 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 anderen 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 wat beter had gekund.

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?

Stap 7: Vrijwilligersvergoeding

Middels de volgende link vind je alle informatie over de vrijwilligersvergoeding.

http://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/belastingdienst/prive/werk_en_inkomen/werken/werken-als-vrijwilliger/vrijwilligersvergoedingen/vrijwilligersvergoedingen

Kijk bij vrijwilligersvergoedingen en vergoeding voor gemaakte kosten.