

Leren van Elkaar in sport, welzijn en zorg

Kennisuitwisseling over werving en
behoud van (nieuwe groepen) vrijwilligers



Dick Oudenampsen
Marian van der Klein

Leren van Elkaar in sport, welzijn en zorg

*Kennisuitwisseling over werving en behoud van
(nieuwe groepen) vrijwilligers*

Dick Oudenampsen
Marian van der Klein
M.m.v. Yvonne Knegt

Juni 2011

Inhoud

1	Inleiding	5
2	Kennisuitwisseling over werving en behoud van vrijwilligers: de digitale enquête en de scenariobijeenkomsten	9
2.1	Inleiding	9
2.2	Kennisverwerving nieuwe stijl	9
2.3	Kenschets van de vrijwilligers in de zorg-, sport- en welzijnssector	10
2.4	De digitale enquête: verspreiding en respons	12
2.5	De scenariobijeenkomsten	15
3	Werving en behoud van vrijwilligers in de zorg	17
3.1	Kenschets van de zorgsector	17
3.2	Scenariobijeenkomst zorg	20
4	Werving en behoud van vrijwilligers in de welzijnssector	25
4.1	Kenschets van de sector welzijn	25
4.2	Scenariobijeenkomst welzijn	28
5	Werving en behoud van vrijwilligers in de sport	33
5.1	Kenschets van de sector sport	33
5.2	Scenariobijeenkomst sport	36
6	Leren van elkaar: interesse en behoeften, werving en behoud	39
6.1	De respons op de enquête thematisch geanalyseerd	39
6.2	De uitkomsten van de scenariobijeenkomsten	42
7	Kennisuitwisseling in de praktijk	45
7.1	Inleiding	45
7.2	Leren van elkaar via een ICT-instrument en/of bijeenkomsten?	45
7.3	Hoe wilt u leren van elkaar: de zoektocht naar goede instrumenten	46
7.4	Kennisuitwisseling via een LinkedIn-community in combinatie met regionale bijeenkomsten	47
7.5	Vervolg: Vrijwilligerscentrales en regionale bijeenkomsten gericht op leren van elkaar	48
7.6	De opzet van een LinkedIn-community	49
8	Tot slot: Leren van Elkaar	51
	Literatuur	53
	Bijlage: Tips voor organisaties in de zorg	55

1 *Inleiding*

Het vernieuwen en behouden van de inzet van vrijwilligers is van zeer verschillende factoren afhankelijk. In de Toekomstverkenning vrijwillige inzet (Dekker, 2007) werd dat al geconstateerd voor de drie beleidsterreinen van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS). Positieve effecten zijn te verwachten van onder meer de stijging van het opleidingsniveau, vergrijzing en professionalisering van de vrijwilligersorganisaties. Negatieve factoren zijn onder meer de ontkerkelijking en de afname van vrije tijd. Van veel factoren (zoals verkleuring en de ontzuiling) kan zowel een positieve als negatieve invloed uitgaan.

Welke sector het ook betreft, de inzet van vrijwilligers blijft onmisbaar voor een vitale *civil society*. De behoefte aan meer effectieve manieren om vrijwilligers te werven en te behouden is de laatste drie jaar alleen maar gegroeid. Gemeenten kennen door de invoering van de Wmo meer belang toe aan de rol van vrijwilligers. Die behoefte aan effectieve werving en behoud geldt zowel voor de zorg als voor welzijn en sport.

Organisaties die actief zijn in de sport, de zorg en het welzijn hebben veel kennis ontwikkeld. Ze hebben ervaring opgedaan met het werven van nieuwe vrijwilligers en het behoud van het bestaande vrijwilligersbestand. Ook de komende jaren willen deze organisaties de inzet van vrijwilligers waarborgen en mogelijk uitbreiden. Het ministerie van VWS wil ze daarbij ondersteunen en heeft met het project *Leren van Elkaar* een aanzet willen geven tot intersectorale samenwerking. Het ministerie wilde met dit project laten verkennen waar de overeenkomsten en verschillen liggen bij de het werven en behouden van vrijwilligers. Ook wilde ze de bereidheid peilen om intersectoraal samen te werken, en de sectoren de mogelijkheid aanreiken om te leren van elkaar. Het Verwey-Jonker Instituut heeft de opdracht gekregen om dat te realiseren door onderzoek en kennisuitwisseling. Vrijwilligerswerk in zorg, welzijn en sport vindt plaats in verschillende contexten. In de zorg zijn vrijwilligers werkzaam bij mensen thuis, in verpleeg- en ziekenhuizen en bij vrijwilligersorganisaties. In de sport vinden vrijwilligers hun stek vooral bij verenigingen: op het veld, in de zaal of in de kantine. Bij welzijn zijn vrijwilligers actief in buurthuizen, bewonersplatforms, migrantenorganisaties en in de wijk. Wat de drie VWS-beleidssectoren betreft lijken deze sectoren deels op eenzelfde manier, deels op een eigen manier om te gaan met behoud en vernieuwing: van het vrijwilligerswerk in het algemeen en het vrijwilligersbestand meer specifiek. Zij zitten deels op een eigen spoor, terwijl zij zeer waarschijnlijk met vergelijkbare problemen te maken hebben (zie het rapport *Toekomstverkenning vrijwillige inzet*

2015 van het Sociaal en Cultureel Planbureau). Het uitgangspunt van *Leren van Elkaar* is dat de sectoren elkaar op dit moment nog te weinig tegenkomen, terwijl ze meer zouden kunnen leren van elkaars oplossingen en goede praktijken. Dat kan alleen als de beschikbare expliciete kennis bij elkaar gebracht wordt, en de latente kennis over en weer gemobiliseerd wordt.

Opdracht van het onderzoek en de uitvoering van het project

Vier vragen stonden centraal in het project *Leren van Elkaar*:

1. *In welke mate en op welke wijze worden organisaties die werkzaam zijn op het gebied van de volksgezondheid, welzijn en de sport geconfronteerd met problemen wat betreft werving en behoud van vrijwilligers?*
2. *Wat zijn de overeenkomsten en verschillen tussen de drie sectoren wat betreft werving en het behoud van vrijwilligers?*
3. *Welke goede praktijken en handreikingen zijn al ontwikkeld in de drie sectoren en welke aanvullende handreikingen kunnen op basis van de onderzoeksresultaten worden ontwikkeld en aangeboden?*
4. *Op welke wijze kunnen de goede praktijken en handreikingen door organisaties effectief geïmplementeerd worden (intra- en intersectoraal), rekening houdend met ervaringen uit het verleden?*

Deze vragen zijn in een kwantitatief en een kwalitatief onderzoeksdeel onder de loep genomen. We hebben cijfers verzameld via een digitale enquête onder professionele en vrijwilligersorganisaties. Bijna 700 organisaties in sport, welzijn en zorg reageerden op de enquête. We vroegen aan hen welke methoden zij gebruiken om vrijwilligers te werven en te behouden. Ook vroegen wij of zij de bestaande handreikingen op dit gebied kenden en of zij behoefte hebben om te leren van elkaar. De verwerking van de respons op onze vragenlijst kunt u vinden in de tussenrapportage die we mei 2010 publiceerden (www.verwey-jonker.nl). Met de conclusies van dit kwantitatieve onderzoek is een basisdocument samengesteld dat in scenariobijeenkomsten aan de betrokken sectoren is voorgelegd. De scenariobijeenkomsten vormen het kwalitatieve deel van het onderzoek. In de scenariobijeenkomsten zijn de resultaten uit het kwantitatieve onderzoek becommentarieerd, aangevuld en verdiept. Al tijdens het kwalitatieve onderzoek is er begonnen met kennisuitwisseling. De scenariobijeenkomsten (25 juni 2010) stonden in het teken van leren van elkaar. Tijdens deze scenariobijeenkomsten is ervoor gekozen om zowel binnen als tussen de sectoren ervaringen en kennis uit te wisselen. Die aanpak gebeurde in een combinatie van ontmoeten, vraaggericht *daten*, kennisnemen van onderzoeksresultaten via ‘warme’ kennisoverdracht en samen (onderzoekers en veld) de (onderlinge) kennisuitwisseling verbeteren en verankeren. Kortom, het ging hier om kennisverwerving nieuwe stijl met als onderwerp de werving en het behoud van (nieuwe groepen) vrijwilligers. Die kennisverwerving nieuwe stijl is later in het project opnieuw opgepakt met de vorming van een LinkedIn-community en met het vervolgproject *Leren van Elkaar*: deskundigheidsbevordering via

regionale bijeenkomsten, georganiseerd door geïnteresseerde vrijwilligerscentrales (zie hoofdstuk 7 Kennisuitwisseling in de praktijk).

Leeswijzer

Dit eindrapport over het project Leren van Elkaar: *werving en behoud van vrijwilligers in volksgezondheid, welzijn en sport* bestaat uit zeven hoofdstukken. In hoofdstuk 2 gaan we in op de methoden die we tijdens het project inzetten. De digitale enquête, de scenariobijeenkomsten en kennisuitwisseling nieuwe stijl komen daarin aan bod. In Hoofdstuk 3, 4 en 5 presenteren de onderzoeksresultaten per sector: eerst zorg, dan welzijn, dan sport. Hier komen de uitkomsten van de enquête en van de scenariobijeenkomsten aan de orde. In hoofdstuk 6 worden de resultaten over de drie sectoren bijeengelegd per thema (de eerder gepubliceerde tussenrapportage vormt een uitgebreide versie van dit hoofdstuk). Hoofdstuk 7 tot slot gaat in op de instrumenten die we tijdens dit onderzoek ontwikkelden ter uitwisseling van kennis en op de zoektocht die daaraan vooraf ging. We gaan in op de vormgeving van het toekomstige leren van elkaar. Het uitgangspunt zijn de geuite behoeften van de organisaties (instellingen en vrijwilligersorganisaties) in de drie sectoren en de praktische, financieel haalbare mogelijkheden.

2 Kennisuitwisseling over werving en behoud van vrijwilligers: de digitale enquête en de scenariobijeenkomsten

2.1 Inleiding

Leren van elkaar staat in het teken van kennisverwerving nieuwe stijl. In dit hoofdstuk introduceren wij het kennismodel dat in dit project is gebruikt. De basis bestaat uit kennis ontwikkelen en verspreiden in nauwe samenwerking en overleg met beroepskrachten en vrijwilligers in de praktijk. Daarnaast gaan wij in op de aanpak die wij hebben gekozen om de stand van zaken bij de werving en het behoud van vrijwilligers in beeld te brengen. Wij bespreken ook de digitale enquête die is uitgevoerd. In hoeverre kunnen we spreken van een representatief beeld van de vrijwilligers in de drie sectoren? Vervolgens beschrijven wij de opzet van de scenariobijeenkomsten. Deze bijeenkomsten hadden tot doel de resultaten van de digitale enquête te bespreken en aan te vullen. Daarnaast stonden de bijeenkomsten in het teken van leren van elkaar. De aanpak die op deze scenariobijeenkomsten is gekozen (zowel binnen als tussen de sectoren ervaringen en kennis uitwisselen) stond model voor de nieuwe aanpak van leren van elkaar bij het werven en behouden van vrijwilligers.

2.2 Kennisverwerving nieuwe stijl

Leren van elkaar sluit aan bij nieuwe inzichten op het terrein van kennisontwikkeling. De recente opvattingen over kennisontwikkeling en kennisoverdracht sluiten beter aan bij de lokale praktijken en de behoefte om kennis van beroepskrachten en vrijwilligers beter te benutten. In het oude paradigma over kennisontwikkeling stond de wetenschap garant voor het leveren van kennis die vervolgens via kenniscentra, cursussen en publicaties werd verspreid naar beroepskrachten en vrijwilligers. Deze vorm van kennisverwerving past niet meer bij het feit dat beroepskrachten en vrijwilligers over veel kennis op lokaal niveau beschikken. Deels is die specifiek geënt op de lokale situatie, maar deels is deze kennis overdraagbaar naar andere lokale omstandigheden. In de oude situatie maken onderzoekers te weinig gebruik van de kennis van in de praktijk werkzame beroepskrachten en vrijwilligers. Resultaten van projecten leiden tot versnipperde kennis die niet gedeeld

wordt. Praktijkmensen hebben ook geen aandeel in de totstandkoming van kennisvragen.

In het nieuwe model ontwikkelen onderzoekers kennis in dialoog met de beroepskrachten en vrijwilligers. Daarnaast wordt gebruik gemaakt van de dynamiek van koplopers in het veld (vrijwilligersorganisaties, vrijwilligerscentrales en professionele instellingen) om samen met hen gestructureerd kennis te ontwikkelen en te doen landen.



2.3 *Kenschets van de vrijwilligers in de zorg-, sport- en welzijnssector*

Er zijn grote verschillen in de rol van vrijwilligers in de drie sectoren. Dat beïnvloedt de wijze waarop vrijwilligers van elkaar leren. Hieronder geven wij een korte kenschets van de rol van vrijwilligers per sector.

Vrijwilligers in de zorg

In de zorg zijn vrijwilligers op uiteenlopende manieren georganiseerd. Allereerst zijn er de vrijwilligersorganisaties die samenwerken in het Landelijk Overleg Vrijwilligers in de Zorg. In de publicatie *Hoe stevig is het cement* (Plempers, 2006) komen de onderzoekers tot de conclusie dat deze vrijwilligersorganisaties ongeveer 200.000 vrijwilligers vertegenwoordigen. Zij zetten zich in meerdere sectoren op zeer diverse terreinen in. Daarnaast worden vrijwilligers geworven door zorginstel-

lingen, ziekenhuizen, hospices, maatjesprojecten in de ggz enzovoorts (ruim 100.000). Ook patiënten- en gehandicaptenorganisaties zijn grotendeels vrijwilligersorganisaties. De vrijwilligers richten zich meestal op hulp aan ouderen, eenzamen en zieken. Ze bieden een grote variëteit aan activiteiten zoals vervoer, begeleiding, huisbezoek, ondersteunende taken in het ziekenhuis en verzorgingshuis, maar ook bestuurlijke taken en hulp bij dagexcursies. In de loop van de jaren zijn vrijwilligers steeds meer taken op zich gaan nemen, zowel in zorginstellingen als daarbuiten (Van der Klein, 2010).

Vrijwilligers in de welzijnssector

De welzijnssector is van oudsher een sector waar veel vrijwilligers actief zijn, in buurthuizen, wijkorganisaties, speeltuinverenigingen, scouting. Tot de sector worden gerekend: het sociaal-cultureel werk (waaronder peuterspeelzaalwerk en speeltuinwerk), het welzijnswerk voor ouderen, voorzieningen voor wonen met welzijn en zorg, de maatschappelijke dienstverlening (waaronder het algemeen maatschappelijk werk, de telefonische hulpverlening, de bureaus slachtofferhulp en de sociaal raadslieden), de voorzieningen voor minderheden (waaronder het vluchtelingenwerk en de opvang asielzoekers), de verslavingszorg en de reclassering. Vrijwilligerscentrales spelen een cruciale rol in het werven en behouden van vrijwilligers, vooral in de welzijnssector. Vaak zijn de centrales aangesloten bij welzijnsinstellingen. In kerkelijke organisaties zijn veel vrijwilligers actief in de pastorale activiteiten en het bezoek aan zieken en ouderen.

In veel deelsectoren van de welzijnssector bedraagt het aantal vrijwilligers een veelvoud van het aantal betaalde krachten. Zo hadden in 2001 de 1426 instellingen voor sociaal-cultureel werk bijna 12.000 fte's beschikbaar aan betaalde krachten, maar worden zij verder ondersteund door ruim 76.000 vrijwilligers. De 900 instellingen voor het speeltuinwerk kennen voornamelijk vrijwilligers (22.500 in 2002). Bij de deelsector 'welzijn ouderen' beschikten de 426 instellingen in 2001 over ruim 2500 fte's tegen ruim 40.000 vrijwilligers (Dekker, 2007).

Vrijwilligers in de sport

In de sport vinden vrijwilligers hun stek vooral bij verenigingen: op het veld, in de zaal of in de kantine. Er zijn in Nederland 28.000 sportverenigingen met een gemiddeld aantal leden van 259. De helft van de verenigingen (54%) draait volledig op vrijwilligers. Zij ontvangen geen enkele vorm van vergoeding. Naar schattingen van het Mulier instituut zijn ruim een miljoen vrijwilligers werkzaam in de sport, gemiddeld 40 vrijwilligers per vereniging. Dit aantal is in de loop van de jaren nauwelijks veranderd. Daarmee zijn in de sportsector de meeste vrijwilligers werkzaam. Toch ervaart de meerderheid van de verenigingen (63%) volgens de monitor van het Mulier Instituut nog een tekort aan vrijwilligers. Vrijwilligers zijn werkzaam als bestuurders, trainers/begeleiders/coaches, bij de organisatie van evenementen en nevenactiviteiten, bij de organisatie van wedstrijden en toernooi-

en, arbitrage en jurering, website en clubblad, bar- en kantinediensten, en beheer en onderhoud van het materiaal.

2.4 *De digitale enquête: verspreiding en respons*

Over de enquête

Diverse organisaties zijn via verschillende kanalen uitgenodigd om mee te doen aan de digitale enquête. We hebben vooral het lokale niveau in de sectoren sport, welzijn en zorg willen bereiken. Het resultaat is dat vooral vrijwilligerscoördinatoren en bestuurders van lokale organisaties, verenigingen, en afdelingen in sport, welzijn en zorg hebben deelgenomen aan het onderzoek. Daarnaast hebben ook medewerkers van vrijwilligerscentrales de vragenlijst ingevuld. Deze verzameling respondenten (totaal 696 respondenten) geeft een goed beeld van wat er leeft in de sectoren bij het werven en behouden van vrijwilligers. De meeste invullers houden zich concreet met werving en behoud bezig.

De vragenlijst kon alleen online worden ingevuld. Via een link in een directe uitnodigingsmail of op een website kwamen de respondenten terecht bij de vragenlijst. Deze bestond voor de deelnemers van de vrijwilligerscentrales uit maximaal 37 vragen en voor de deelnemers van de overige organisaties uit maximaal 46 vragen. De potentiële respondenten kregen minimaal twee en maximaal acht weken de tijd om de vragenlijst in te vullen. Halverwege de invulperiode volgde een reminder.

Over de verspreiding van de enquête

Volledige representativiteit van de gegevens kunnen we niet waarborgen. Omdat de manieren waarop de respondenten geworven zijn per sector zo verschillen, kunnen we niet altijd even precies zijn over de respons. Alleen voor de sector sport komen we uit bij een representatieve steekproef. Bij welzijn hebben we een aardige doorsnee van het veld bereikt; bij de sector zorg is het minder goed gelukt om de enquête representatief uit te zetten.

De sector sport is benaderd via het verenigingspanel van het Mulier Instituut. Het verenigingspanel is een representatieve steekproef van sportverenigingen in Nederland die over allerlei vragen geraadpleegd kan worden.¹ Het Mulier Instituut vroeg de in totaal 1200 sportverenigingen in het panel onze enquête in te vullen; 415 verenigingen deden dat. Daarmee is de sector sport ook gelijk de enige waarbinnen we iets substantieels kunnen zeggen over de respons op onze enquête, die is 35%.

¹ Het Mulier Instituut past voor de resultaten van het panel een weging toe op soort sport (solo, duo, team) en binnen-/buitensport, omdat de teamsporten en de binnensporten wat oververtegenwoordigd zijn. Ook onze data hebben wij op deze manier gewogen. Daardoor zijn onze resultaten voor de sector sport representatief voor Nederland.

Bij de andere sectoren is het uitzetten van de enquête op een andere manier verlopen. De sector welzijn is benaderd via:

- Een adressenbestand van de MOgroep D&MW: circa 480 organisaties die actief zijn op het gebied van breed lokaal welzijnswerk en ouderenwerk ontvingen van ons een e-mail met het verzoek om de enquête in te vullen, met de link naar de enquête en met info over het onderzoek.
- Verdiwel. Ook de leden van Verdiwel - de Vereniging van Directeuren van lokale Welzijnsorganisaties, middelgroot en groot - hebben via de vereniging een dergelijke e-mail gekregen; het gaat hier om circa 40 leden.
- NOV. Daarnaast zijn de vrijwilligerscentrales aangesloten bij de NOV (Nederlandse Organisatie van Vrijwilligersorganisaties) via een e-mail benaderd (door de NOV): circa 130 centrales (ook wel steunpunten vrijwillige inzet genoemd).
- LOVZ. De vrijwilligersorganisaties verenigd in het LOVZ (Landelijk overleg van vrijwilligersorganisaties in de zorg) zijn benaderd om hun achterban voor de enquête te interesseren. Deze vrijwilligersorganisaties bewegen zich ook op het gebied van welzijn (onder meer Humanitas, Mezzo, de Zonnebloem en Stichting Present Nederland nemen deel aan dit overleg).

De MOgroep en NOV hebben bovendien een nieuwsbericht met link naar de enquête op hun website gepubliceerd; de MOgroep heeft ook nog eens een link naar de enquête geplaatst in haar digitale nieuwsbrief.

Via de organisaties van het LOVZ, de NOV en de vrijwilligerscentrales is de sector zorg benaderd over de enquête. Niet alle organisaties van het LOVZ wilden hun achterban attenderen op de enquête (reorganisatie, ervaren overvloed aan onderzoek en andere redenen speelden daarbij een rol). Uiteindelijk hebben we de volgende organisaties bereid gevonden. Zij riepen hun achterban op de een of andere manier op om mee te doen; zij zetten de enquête uit zoals zij dat zelf wilden, al drongen wij wel aan op een persoonlijk geadresseerde e-mail:

- Agora, de beroepsvereniging van vrijwilligerscoördinatoren, heeft bericht + link op de website geplaatst + digitale brief naar de leden in de zorg verstuurd.
- Diaconaal werk van de Protestantse Kerk in Nederland zette een bericht met de link naar de enquête op de website van Kerk in actie.
- De Nederlandse Patiënten Vereniging (NPV) stuurde haar afdelingen en de afdelingen NPV-Thuishulp per mail een bericht met de link erin.
- Stichting Present Nederland heeft besloten de enquête één keer in te vullen - als ware zij een lokale stichting - de enquête is niet doorgespeeld naar de lokale stichtingen.
- Humanitas heeft link + bericht geplaatst in haar digitale nieuwsbrief aan lokale afdelingen.
- Unie Van Vrijwilligers (UVV) heeft de lokale afdelingen rechtstreeks aangeschreven met een papieren brief.

- MEZZO heeft de enquête met link vermeld in haar digitale nieuwsbrief aan lidorganisaties. Drie lidorganisaties die meededen aan een ander onderzoek van het Verwey-Jonker Instituut zijn door het instituut zelf benaderd.
- De Zonnebloem heeft link en bericht geplaatst op de website.

Over de respons

In totaal hebben 696 respondenten de vragenlijst ingevuld: 661 deelnemers hebben alle vragen beantwoord, 35 respondenten vulden meer dan twee derde van de vragenlijst in. Het totaal aantal respondenten bestaat uit 31 medewerkers van vrijwilligerscentrales en 665 deelnemers van organisaties in de sectoren sport, welzijn en zorg. Hiervan zijn 135 respondenten afkomstig uit de sector welzijn en 111 respondenten uit de sector zorg. Het aantal respondenten uit de sector sport is het grootst. Zo hebben 419 deelnemers van verschillende organisaties aan het onderzoek meegedaan (415 via het verenigingspaneel van het Mulier Instituut en 4 via een uitnodiging op een website).

Deelnemers aan de digitale enquête

De sector welzijn bestaat uit de vrijwilligersorganisaties die voornamelijk werkzaam zijn in de sector welzijn en de welzijnsinstellingen (organisaties met overwegend beroepskrachten). De welzijnsinstellingen bestaan uit 56 bredewelzijnsorganisaties,² 17 organisaties die uitsluitend welzijnswerk voor ouderen uitvoeren, een organisatie die uitsluitend maatschappelijke opvang uitvoert en een organisatie uit de sector Maatschappelijke Dienstverlening.³ Hiernaast zijn er nog vier organisaties die niet in de bovenstaande categorieën zijn onder te brengen, onder andere een organisatie die vakanties organiseert voor gehandicapten en een organisatie voor samenlevingsopbouw. Verder maakt iets minder dan de helft van de respondenten in de categorie vrijwilligerscentrale (47%) deel uit van de welzijnsorganisatie, terwijl andersom bij ongeveer de helft van de welzijnsinstellingen een vrijwilligerscentrale is aangehaakt.

De vrijwilligersorganisaties in de sector zorg en de zorginstellingen vormen samen de sector zorg. De groep zorginstellingen bestaat uit achttien verpleeg-/of verzorgingshuizen en negen ziekenhuizen. De vijf overige organisaties uit deze groep zijn bijvoorbeeld een zorgverlener en een organisatie voor mensen met een beperking. Wat betreft de respons van de vrijwilligersorganisaties in de zorg is het goed om te weten dat daarin lokale afdelingen van UVV, NPV en de lokale kerken domineren. Daarmee is in dit onderzoek het meer traditionele deel van de vrijwilligersorganisaties in de zorg goed in beeld gebracht op lokaal niveau. Humanitas en

2 Brede welzijnsorganisaties: organisaties die sociaal-cultureel werk uitvoeren en alle organisaties die twee of meer werkerreinen uitvoeren, met uitzondering van organisaties die uitsluitend werk uitvoeren dat onder Maatschappelijke Dienstverlening valt.

3 Maatschappelijke Dienstverlening: organisaties die Algemeen Maatschappelijk Werk, Gespecialiseerd Maatschappelijk Werk, Sociaal Raadslieden werk, en Bureaus voor Rechtshulp uitvoeren.

Stichting Present hebben de enquête vanuit landelijk perspectief ingevuld en zo hun bijdrage geleverd aan de respons. We hebben gecontroleerd of de dominantie van de traditionelere organisaties een afwijkend beeld opleverde ten opzichte van de sector als geheel. Over het algemeen was dat niet het geval.

2.5 *De scenariobijeenkomsten*

Voor de scenariobijeenkomsten is een dwarsdoorsnede van de personen uitgenodigd die zich met vrijwilligersbeleid in een van de drie sector bezighouden. Aan de deelnemers is van tevoren een basisdocument toegezonden waarin de resultaten van de digitale enquête per sector zijn gepresenteerd. Tijdens de scenariobijeenkomsten zijn de resultaten van het kwantitatieve onderzoek besproken en aangevuld. Daarnaast is gepeild wat zij van elkaar en van andere sectoren willen leren. Ook is de vraag voorgelegd hoe de deelnemers van elkaar willen leren. Ook is verzocht enkele vragen te beantwoorden via een schrijfstafette. De onderzoekers hebben de geplande scenariobijeenkomsten meer in het teken van leren van elkaar doen staan dan oorspronkelijk gepland. Dit hing samen met de voorkeur van respondenten het gebruik van sociale media of websites en regionale bijeenkomsten te combineren, zoals juist uit de enquête was gebleken. Een deel van de scenariobijeenkomsten is gebruikt om alvast *good practices* uit te wisselen (speed-daten, het uitwisselen van de lijst met tips die wij verzameld hebben, et cetera). Scenariobijeenkomsten die behalve reflectie over het onderzoek, ook tot doel hebben kennis, *good practices*, tips en trucs uit te wisselen, hebben baat bij een gemengd gezelschap. Ofwel een mix van grote en professionele instellingen en vrijwilligerscentrales. De vraag hoe en op welke terreinen 'groot' van 'klein' kan leren en 'klein' van 'groot' verdient daarbij aandacht.

3 *Werving en behoud van vrijwilligers in de zorg*

In de volgende hoofdstukken presenteren wij de resultaten van het onderzoek: de uitkomst van de digitale enquête onder vrijwilligersorganisaties en professionele organisaties en de inzichten naar aanleiding van de scenariobijeenkomsten. Dat doen we per sector. In hoofdstuk 3 staat de zorg centraal, in hoofdstuk 4 komt welzijn aan bod en in hoofdstuk 5 bespreken we de resultaten voor de sportsector.

3.1 *Kenschets van de zorgsector*

In de sector zorg is de verhouding vrijwilligers tot professionals naar schatting circa 50:50. De vrijwilligers zijn gemiddeld 54,9 jaar, blijven langer dan 5 jaar (74%) of tussen 2 en 5 jaar (23%) verbonden aan de organisatie, zijn veelal vrouw (81%), autochtoon (85%) en doen vooral werkzaamheden als begeleiding en vervoer van klanten, bezoekers, bewoners, vriendschappelijk huisbezoek, gastheer/-gastvrouw en hulpverlener. De zorg laat zich op grond van de enquête omschrijven als een sector die zich in overwegende mate openstelt voor informatie en ervaringen vanuit andere sectoren die de werving en het behoud van vrijwilligers tot onderwerp heeft. Ook is de zorg een sector die veel belang hecht aan het behouden van vrijwilligers.

Kennis

In grote meerderheid geeft de zorg aan de handreikingen en methodieken voor werving en behoud van vrijwilligers niet te kennen, dan wel ze niet in praktijk te (kunnen) brengen. De meeste organisaties (98%) zijn niet bekend met succesvolle wervings- en bindingswijzen van andere sectoren. Een deel is evenmin bekend met de bestaande handreikingen en methodieken (43%). Vrijwilligersorganisaties in de zorg lijken op dit punt een duidelijke achterstand te hebben ten opzichte van professionele organisaties. Voor zover wel bekend belemmeren praktische bezwaren een adequate toepassing in de praktijk (35%). Slechts 23% vindt dat de handreikingen en methodieken binnen de organisatie voldoende hun weg vinden naar de praktijk. Het merendeel van de vrijwilligerscentrales kent deze methodieken en handreikingen overigens wel.

Tekort

Meer dan de helft van de organisaties (58%) ervaart een tekort aan vrijwilligers en 39% ervaart geen tekort. Dit tekort lijkt bij de zorg het meest voor te komen. In de zorg doen deze tekorten zich vooral voor bij het vriendschappelijk huisbezoek

(26%). Bij het vervoer van klanten, bezoekers, leden en bewoners ervaart 19% een tekort. Vrijwilligersorganisaties en professionele organisaties ervaren daarnaast vrij algemeen tekorten aan vrijwilligers op het terrein van bestuur en management, coördinatie en organisatie en soms pr, communicatie en sponsoring. Het tekort wordt bij vrijwilligersorganisaties veel nijpender ervaren dan bij professionele organisaties.

Werving

Het tekort aan vrijwilligers wordt veroorzaakt door een te beperkte aanwas van nieuwe vrijwilligers. Dit ervaren vrijwilligersorganisaties als het meest nijpende probleem. Het organiseren van effectieve wervingscampagnes is dan ook een zeer belangrijk aandachtspunt voor de sector.

Kijkend naar de huidige praktijk valt op dat bij een derde van de organisaties de verantwoordelijkheid voor de werving van vrijwilligers bij beroepskrachten neerlegt. Bij een derde van de organisaties ligt dit bij vrijwilligers en bij nog eens een derde bij niemand in het bijzonder. Het zal niet verwonderen dat juist bij de vrijwilligersorganisaties de verantwoordelijkheid voor de werving bij vrijwilligers ligt of bij niemand in het bijzonder. Op dit punt neemt de zorg een tussenpositie in ten opzichte van de beide andere sectoren, die voornamelijk beroepskrachten (welzijn) dan wel vrijwilligers (sport) daarvoor verantwoordelijk hebben gemaakt. In de sector zorg heeft ruim de helft van de organisaties (56%) geen actueel plan voor het werven van nieuwe vrijwilligers. Voor alle sectoren geldt dat werving via persoonlijk contact binnen en buiten de organisatie de meest gebruikte aanpak is. Met uitzondering van persoonlijk contact geldt dat professionele organisaties veel vaker gebruikmaken van de vrijwilligerscentrale en van andere wervingsmanieren dan vrijwilligersorganisaties. De zorg hanteert een vergelijkbaar scala aan wervingsactiviteiten als de sector welzijn, maar slechts een minderheid van de organisaties maakt hiervan gebruik, terwijl dit in de sector welzijn een meerderheid is.

Het voeren van sollicitatiegesprekken met potentiële vrijwilligers (73%), het gebruik van een profiel (50%), het regelmatig vragen aan de huidige vrijwilligers of zij geschikte nieuwe vrijwilligers kennen (54%), het koppelen van nieuwe vrijwilligers aan een mentor binnen de organisatie (50%) en het bieden van een introductieprogramma (37%) zijn gangbare manieren om voor een goede aansluiting tussen vrijwilliger en werk te zorgen.

De sector maakt meer dan de sectoren welzijn en sport gebruik van een introductieprogramma en werft nieuwe vrijwilligers vaker door huidige vrijwilligers regelmatig te vragen of zij geschikte mensen kennen. Door deze aanpak wordt overwegend steeds opnieuw in dezelfde vijver gevist en worden geen nieuwe stuwmeren aangeboord. Dit effect wordt versterkt en bevestigd doordat de meeste organisaties in de sector aangeven zich niet bezig te houden met het werven van speciale nieuwe groepen vrijwilligers. Zij spreken meer in het algemeen nieuwe vrijwilligers aan. 30% zegt zich expliciet niet bezig te houden met speciale nieuwe groepen

vrijwilligers. Van de organisaties die dit wel doen, heeft circa 60% hiervoor een actueel wervingsplan of heeft dit in ontwikkeling. Persoonlijk vragen is daarbij de belangrijkste aanpak.

Hier mist de sector de mogelijkheid tot diversificatie van het vrijwilligersbestand. Alle vrijwilligerscentrales laten weten nieuwe groepen vrijwilligers te willen aanspreken. En ook de sector welzijn is nadrukkelijk bezig hier vorm aan te geven. Hier liggen belangrijke mogelijkheden voor het werven van vrijwilligers in de zorg.

Dat geldt ook voor het gebruik van de vacaturebank van de vrijwilligerscentrale. Het merendeel van de organisaties in de sector maakt hier geen gebruik van. De sector laat hierdoor mogelijkheden liggen om tot een gevarieerd wervingsbeleid te komen. Slechts ongeveer een kwart van de sector zegt een actueel wervingsplan te hebben en dit ook uit te voeren. Ook hier geldt weer dat professionele organisaties een duidelijke voorsprong hebben op vrijwilligersorganisaties. Vooral de vacaturebank van de vrijwilligerscentrale, de internetsite en advertenties of berichten in de pers worden door de vrijwilligersorganisaties beduidend minder vaak gebruikt voor de werving van nieuwe vrijwilligers dan door de professionele organisaties. De ervaringen van de sector welzijn én de expertise van de vrijwilligerscentrales met wervingsstrategieën kunnen voor de organisaties in de zorg belangrijke mogelijkheden bieden. De focus zou dan moeten liggen op wervingsactiviteiten bij uitstek geschikt zijn bij het werven van vrijwilligers voor die werkzaamheden waarop de grootste tekorten worden ervaren.

De zorg onderscheidt zich van de beide andere sectoren door de beperkte inzet van mannelijke vrijwilligers. Hier kan de sector wellicht de expertise van de sport benutten: die is goed in staat om mannelijke vrijwilligers aan zich te binden. Voor de toekomst vormt de tweeverdienersamenleving een reële bedreiging voor de inzet van vrijwilligers in de zorg.

Behoud

Behoud van vrijwilligers lijkt minder aandacht te krijgen dan werving van nieuwe vrijwilligers. Dit is niet verwonderlijk. Vrijwilligers in deze sector binden zich immers verhoudingsgewijs het langst. De meeste vrijwilligers blijken langer dan vijf jaar aan dezelfde organisatie verbonden te zijn. Ook nu onderscheidt de zorg zich van welzijn en sport. Gemiddeld zijn ongeveer even vaak beroepskrachten als vrijwilligers verantwoordelijk voor het behoud van vrijwilligers. De sector lijkt daarin het meest succesvol. Dit betekent dat het tekort niet door verloop wordt veroorzaakt. Een minderheid van de organisaties heeft een actueel plan voor het behoud van vrijwilligers. Binnen de sector wordt wel door bijna 80% van de organisaties waardering uitgesproken voor de vrijwilliger, krijgt de vrijwilliger persoonlijke aandacht (64%), beschikt de vrijwilliger over een realistische taakomschrijving of een vrijwilligerscontract (55%) en/of wordt regelmatig gevraagd of zij het nog naar hun zin hebben (51%). Vrijwilligers ontvangen de volgende voordelen: een onkostenvergoeding (76%), een eindejaarsattentie (75%), scholing en training (71%) en dank op een jaarlijkse vrijwilligersdag (55%).

In de zorg wordt een vergelijkbaar scala aan handreikingen en methodieken voor het behouden van vrijwilligers gehanteerd als in de sector welzijn, maar ook nu wordt minder vaak van deze instrumenten gebruik gemaakt dan in de sector welzijn. De zorg maakt wel vaker gebruik van een realistische taakomschrijving. Het uitspreken van waardering voor de vrijwilliger blijkt de vaakst gebruikte aanpak te zijn. Opmerkelijk is dat vrijwilligersorganisaties meer teambuilding- en interviewbijeenkomsten organiseren. Het overgrote deel van de vrijwilligerscentrales gebruikt eveneens instrumenten om vrijwilligers te behouden. Uitwisseling van ervaringen op dit punt tussen de sector zorg en de sector welzijn en de vrijwilligerscentrales kan mogelijk helpen op de juiste methodieken te focussen.

De zorg heeft iets minder vaak dan de sector welzijn, maar veel vaker dan de sector sport, een actueel plan voor het behoud van vrijwilligers. Naarmate een organisatie groter is blijkt de hoeveelheid instrumenten om vrijwilligers te behouden ook groter te zijn en krijgen vrijwilligers meer voordelen dan in kleinere organisaties. Een financiële vergoeding vormt hierop een uitzondering: deze wordt in kleine, middel en grote organisaties ongeveer in dezelfde mate gegeven.

In het algemeen lijkt een focus op het verbeteren van de methoden om nieuwe (groepen) vrijwilligers aan de sector te binden echter van groter belang voor een duurzaam toereikend vrijwilligersbestand, dan een focus op behoudmaatregelen.

3.2 *Scenariobijeenkomst zorg*

Voor de scenariobijeenkomst zorg zijn de vrijwilligersorganisaties in de zorg uitgenodigd, vrijwilligerscoördinatoren in verpleeg- en verzorgingshuizen, de brancheorganisatie (ACTIZ) de beroepsvereniging van vrijwilligerscoördinatoren en enkele patiëntenverenigingen. In totaal waren er achttien deelnemers.

Als eerste is het basisdocument becommentarieerd. Het onderscheid tussen zorg en welzijn werd door de deelnemers gerelativeerd. Veel vrijwilligers in de zorg houden zich vooral bezig met welzijnstaken. Daarnaast constateren de deelnemers dat er grote verschillen zijn tussen vrijwilligersorganisaties in de zorg. Zoals bijvoorbeeld het verschil tussen verenigingen met leden (top-down) en verenigingen met afdelingen die rechtspersoon zijn (bottom-up). Bij een bottom-up organisatiecultuur kun je als landelijk bestuur moeilijker sturen. Daar zal men bij het leren van elkaar rekening mee moeten houden.

Werving versus behoud?

Een aantal organisaties herkende het belang van het behoud van vrijwilligers. In sommige gevallen is dat belangrijker dan nieuwe bronnen aanboren. Er waren echter ook enkele organisaties die op een flexibele manier gebruikmaakten van vrijwilligers die zich voor een korte periode verbinden. Voorbeelden zijn middelbare scholieren en vrijwilligers in re-integratietrajecten. De organisaties waren hier

erg tevreden over. Het tekort aan vrijwilligers dat in de enquête naar voren komt, geldt vaak niet voor de direct uitvoerende taken, maar wel voor bestuurstaken. De deelnemers verwachten wel dat er in de toekomst een groot tekort aan vrijwilligers in de zorg zal ontstaan door de vergrijzing.

Opvallende resultaten

Daarnaast waren er enkele onverwachte resultaten uit de scenariobijeenkomst. Als eerste werd genoemd dat het toch nog blijkt dat instrumenten om vrijwilligers te werven en behouden nog niet genoeg bekend zijn, terwijl er wel veel aangeboden wordt. Ook vonden sommigen het opmerkelijk dat er blijkbaar veel behoefte is aan kennisuitwisseling via websites en sociale media, terwijl dit voor de meeste aanwezigen te vrijblijvend is. Zij achten de kans groot dat het niet gebruikt gaat worden. Velen vinden het percentage van 27% aansturing door beroepskrachten bij vrijwilligersorganisaties erg laag. Dat is bij zorginstellingen veel hoger.

Aandacht voor context van werving

De deelnemers kwamen ook met enkele aanvullingen. Voor de werving van vrijwilligers moet ook gekeken worden naar de competenties, wanneer het werk bepaalde ervaringsdeskundigheid vereist (zoals bij patiëntenorganisaties). Er worden nu ook andere competenties gevraagd van vrijwilligers dan in het verleden.

Ook moet er meer aandacht besteed worden aan de context waarin organisaties werkzaam zijn. Kleine organisaties zijn bijvoorbeeld heel anders dan grote, en de problemen van werving en behoud kan veel uiteenlopende praktische redenen hebben. Zo kan bijvoorbeeld met een budget voor pr het probleem van het tekort aan vrijwilligers bij sommige organisaties opgelost worden. Voor sommige organisaties is behoud van vrijwilligers niet zo van belang, omdat er vooral korte werkverbanden met vrijwilligers worden aangegaan. Behoud is wel nodig, maar nieuwe instroom is ook erg vruchtbaar. Voorbeelden van die groepen zijn middelbare scholieren of mensen die tijdelijk werkloos zijn. Wel hebben deze groepen meer begeleiding nodig.

Instroom van mannen en lager opgeleiden

De vaststelling dat er in de zorg overwegend vrouwen werken wordt niet beaamd. Er is een nieuwe instroom van mannen als vrijwilligers. Vooral in de groep van tijdelijk werklozen of arbeidsongeschikten zitten veel mannen. Maar dit kan ook locatiegebonden zijn. Ook de constatering dat er heel veel lageropgeleiden als vrijwilliger werkzaam zijn, wordt niet herkend. Je moet je ook richten op de instroom van hoger opgeleiden.

Hoe te leren van elkaar?

Er werden vraagtekens geplaatst bij het leren van elkaar tussen verschillende typen organisaties. Er moet namelijk wel met het type werk en grootte van de organisatie rekening gehouden worden om daadwerkelijk iets van elkaar te leren. Bovendien is leren soms moeilijk, er moet een vertaalslag gemaakt kunnen worden voordat het

vruchtbaar is. Uitwisselen is iets anders dan leren. Ook het leren door middel van een ICT-instrument zou te vrijblijvend kunnen zijn waardoor het niet effectief is. In persoonlijk contact via bijeenkomsten of een contactpersoon van de organisatie zou het misschien beter aansluiten. Ook werd benadrukt dat je als organisatie op lokaal/regionaal niveau persoonlijke contacten kunt onderhouden met andere verenigingen en zo nu en dan bijeenkomsten kunt organiseren met andere verenigingen uit de buurt. Daarnaast moeten taken van afdelingen, zoals van bestuurders, goed en aantrekkelijk omschreven worden om voor deze functies gemakkelijker iemand te vinden. Hiermee hangt het enthousiasme van de wervers samen.

Werven van vrijwilligers door instellingen

Zorginstellingen onderschatten volgens de deelnemers aan de bijeenkomst de taak en het belang van de vrijwilligerscoördinatoren op het punt van waardering en beloning. Dat begint met het feit dat organisaties het belang van ondersteuning van vrijwilligers onderschatten.

Uitwisseling van de ervaringen tussen vrijwilligers en beroepskrachten is nodig omdat er binnen de zorgsector een discussie plaatsvindt over grenzen waar vrijwilligers en beroepskrachten mee te maken hebben. Die grenzen kunnen zijn ingegeven door de professionele verantwoordelijkheid (kwaliteit), maar ook door risico's die vrijwilligers kunnen lopen als ze teveel verantwoordelijkheid op zich nemen. Actiz en MOVISIE bevelen aan aansluiting te zoeken bij 'Zorg beter met vrijwilligers', een website van Vilans en MOVISIE en Actiz. In de zorg is kwaliteit afhankelijk van het juiste samenspel tussen professionals en vrijwilligers. In de zorginstellingen zijn goede ervaringen opgedaan met het leggen van de verantwoordelijkheid voor het behoud van vrijwilligers bij een overleggroep met vrijwilligers, coördinatoren en professionals. De vrijwilligers krijgen meer verantwoordelijkheid en worden beter gehoord, wat een betere samenwerking oplevert. Zonnehuizen (koepel van diverse zorginstellingen in het land) investeren veel in het werven van nieuwe vrijwilligers. Ze ontwikkelen steeds nieuwe projecten met de projectleider Civil Society. Deze zet verschillende korte projecten op, die telkens weer andere soorten vrijwilligers aantrekken. Er zijn ook goede ervaringen met re-integratievrijwilligers. Oudere vrijwilligers krijgen meer verantwoordelijkheid binnen de organisatie. Andere zorginstellingen (Diaconessenhuis) werken nauw samen met het lokale welzijnswerk en de gemeente om van elkaar te leren hoe je nieuwe vrijwilligers kunt aanspreken. Vooral het welzijnswerk kijkt heel anders aan tegen vrijwilligers, en daar kan de zorg van leren.

De beroepsvereniging van vrijwilligerscoördinatoren Agora merkt op dat er onvoldoende beleid is rondom werkdruk voor coördinatoren. Veel zorginstellingen bezuinigen op de vrijwilligerscoördinatie. Daardoor kan er weinig aandacht besteed worden aan begeleiding en behoud. Agora constateert ook dat er in de zorg erg veel protocollen zijn die participatie in de weg kunnen staan. Daarnaast is er discussie over het verdringen van beroepskrachten, die remmend werkt op de samenwerking tussen beroepskrachten en vrijwilligers.

Schrijfestafette

De schrijfestafette stelde de deelnemers in de gelegenheid om ideeën te spuien over hoe men van elkaar wil leren. Men geeft de voorkeur aan een nieuwe site die een onafhankelijke positie in het veld kan innemen. De websites waar men zelf gebruik van maakt zijn: www.movisie.nl; Managementwebsites; www.vrijwilligerscentrale.nu.

Over de geschikte sites voor hosting van het eventuele nieuwe instrument zijn de meningen verdeeld: www.movisie.nl; www.vrijwilligerswerk.nl; www.agora.nl; www.actiz.nl; www.zorgbetermetvrijwilligers.nl.

Het zou een goed idee zijn de site te koppelen aan een digitale vacaturebank op basis van de bestaande vacaturebanken van onder meer de vrijwilligerscentrales. Men wil binnen de eigen sector de volgende zaken leren van anderen: hoe anderen met grenzen omgaan en hoe worden deze aangegeven, hoe anderen bestuurlijke vrijwilligers werven en algemeen hoe anderen werven. Men wil van een andere sector leren: welke effectieve en bijzondere methoden zij hanteren voor de werving, ook om niet de hele tijd uit dezelfde vijver te vissen en hoe kennisoverdracht gestimuleerd wordt. Thema's die verder naar voren komen zijn hoe om te gaan met nieuwe Nederlanders, hoe je om gaat met projectvrijwilligers in verband met goede taakomschrijving en advies en algemene raad over vrijwilligersbeleid. Vragen die op de mogelijke internetsite geplaatst kunnen worden zijn: Hoe ga je om met speciale nieuwe groepen vrijwilligers? Zijn er nog originele tips over werving en behoud? Vooral duidelijkheid, gemakkelijker en een goede navigatie zijn van belang voor een website voor leermogelijkheden voor vrijwilligers.

Verder is goede pr noodzakelijk om bekendheid aan de website te geven. Ook zou een platformmogelijkheid nuttig zijn. Duidelijk hanteerbare programma's, een overzichtelijke site met een chat-mogelijkheid en contactpersonen om mee in contact te komen zijn belangrijk bij het zoeken naar goede voorbeelden op een website. De voorbeelden moeten realistisch zijn, aansluiten bij de praktijk en ook ondersteuning bij implementatie is belangrijk. Men denkt dat goede voorbeelden voor de eigen organisatie het beste te vinden zijn binnen de eigen sector (zorg), omdat deze voorbeelden actueler zijn en omdat het anders misschien niet van de grond komt. De sector welzijn zou mogelijk wel goed kunnen aansluiten.

Zowel het leren van de eigen sector als het leren van andere sectoren wordt gewaardeerd. Van de andere sector leer je beter de vertaalslag te maken en je blinde vlekken ontdekken. Maar ook de eigen sector blijft van belang.

In het gesprek over de resultaten van de schrijfronde is gesproken over de mogelijkheden van ICT voor werving en behoud. Het probleem is voornamelijk dat de sites wel voorhanden zijn maar dat het schort aan de bereidheid hier iets mee te doen. De vraag die dan ook gesteld werd was hoe hier mee om te gaan. Er werd opgemerkt dat er goed gekeken moet worden naar wat voor samenwerking gewenst is om op een juiste manier aan te sluiten. Ook moet het ingebed worden in de

praktijk. Op dit moment is er onder vrijwilligersorganisaties in de zorg nog weinig cohesie en samenwerking, soms er is zelfs sprake van concurrentie. Hier kunnen afspraken over gemaakt worden, zodat de bereidheid om samen te werken vergroot. Daarnaast werd ook benoemd dat zo'n site aantrekkelijk moet worden gemaakt door bijvoorbeeld filmpjes. De site moet zich richten op verschillende groepen. Wederom werd wel benoemd dat persoonlijk contact ook erg belangrijk is en dat de combinatie van ICT en persoonlijk contact beter zou werken. Persoonlijk contact kan inhouden dat er een telefoonnummer van contactpersonen van een organisatie beschikbaar is of dat er om de zoveel tijd bijeenkomsten met sprekers georganiseerd worden.

4 *Werving en behoud van vrijwilligers in de welzijnssector*

In dit hoofdstuk presenteren wij de resultaten van de enquête voor de sector welzijn. Vervolgens gaan wij in op de scenariobijeenkomst van de welzijnssector.

4.1 *Kenschets van de sector welzijn*

De sector welzijn laat zich op grond van de enquête omschrijven als de sector die zich het meest open stelt voor informatie en tips vanuit andere sectoren over zowel de werving als het behoud van vrijwilligers.

Tegelijkertijd is het de sector die al het meest professioneel met vrijwilligers omgaat. In de sector welzijn is de verhouding vrijwilligers : professionals naar schatting circa 90:10. De vrijwilligers zijn gemiddeld 53,8 jaar, blijven tussen 2 en 5 jaar (50%) of langer dan 5 jaar (43%) verbonden aan de organisatie, zijn veelal vrouw (63%), autochtoon (83%) en zijn vooral werkzaam als gastheer/gastvrouw, begeleiding en vervoer van klanten, bewoners, enzovoorts. Ze verrichten ook algemenere werkzaamheden als klusjes doen, bestuur en management en coördinatie taken komen veel voor.

Kennis

Binnen de sector welzijn zijn handreikingen en methodieken om vrijwilligers te vinden en te binden beter bekend en vinden zij meer hun weg naar de praktijk dan binnen de sectoren zorg en sport. Toch zegt ook in deze sector een grote meerderheid van de respondenten de handreikingen en methodieken voor werving en behoud van vrijwilligers niet te kennen, of ze niet in praktijk te (kunnen) brengen. De helft van de organisaties denken niet dat de sectoren welzijn, sport en zorg elkaars goede voorbeelden kennen als het gaat om werving en behoud van vrijwilligers. Een deel is evenmin bekend met de bestaande handreikingen en methodieken (27%).

Vrijwilligersorganisaties lijken op dit punt een duidelijke achterstand te hebben ten opzichte van professionele organisaties in zorg en welzijn. Het merendeel van de vrijwilligerscentrales kent deze methodieken en handreikingen wel. Hier dienen zich al direct leermogelijkheden aan. De professionele organisaties in zorg en welzijn (81%) zijn veel beter bekend met de handreikingen dan de vrijwilligersorganisaties (46%). Voor zover wel bekend belemmeren vooral praktische bezwaren een adequate toepassing in de praktijk (47%) in welzijn. Slechts 26% vindt dat de methodieken en handreikingen binnen de organisatie voldoende hun weg vinden naar de praktijk.

De helft van de organisaties (49%) is geïnteresseerd in informatie uit andere sectoren en 40% is dit misschien. 88% wil informatie over zowel de werving als het behoud van vrijwilligers. Ongeveer de helft (48%) vindt een ICT-instrument het beste middel om kennis uit te wisselen; 30% geeft de voorkeur aan bijeenkomsten.

Tekort

In de sector welzijn ervaart 47% een tekort aan vrijwilligers en 49% geen tekort. Van de welzijnsorganisaties ervaart 22% tekorten op het terrein van begeleiding van klanten, bewoners en leden bij huiswerk, uitjes en creatieve activiteiten. Ook gastheer of gastvrouw en horecawerkzaamheden zijn bij 16% van de organisaties werkzaamheden waar zich tekorten voordoen. De vrijwilligersorganisaties en professionele organisaties die een tekort ervaren, noemen vooral de terreinen bestuur en management, coördinatie en organisatie en soms pr, communicatie en sponsoring.

Als het gaat om verschillen tussen professionele- en vrijwilligersorganisaties in zorg en welzijn dan ervaren vrijwilligersorganisaties het sterkst een tekort aan vrijwilligers. Slechts een klein percentage van de organisaties in welzijn zegt problemen te hebben met het behoud van vrijwilligers en over het algemeen lijkt van een sterk verloop onder vrijwilligers geen sprake. Wel is het verloop in deze sector groter dan in de sectoren sport en zorg, waarin het vaker voorkomt dat vrijwilligers langer dan vijf jaar aan een organisatie verbonden zijn. Wellicht valt er op dit terrein dan ook iets van deze andere sectoren te leren. Over het algemeen lijkt werving echter meer een bron van zorg in de sector welzijn. Het organiseren van effectieve wervingscampagnes is dan ook zeker een belangrijk aandachtspunt voor de sector.

De respondenten ervaren vooral tekorten op het vlak van bestuur en management en coördinatie en organisatie. Op deze thema's zet de sector beduidend minder vaak vrijwilligers in dan dat er in de sector sport gebeurt. Hier ligt mogelijk een belangrijke kans voor *Leren van Elkaar*.

Werving

In de huidige praktijk valt op dat de verantwoordelijkheid voor de werving van vrijwilligers in de sector welzijn, vaker dan in de sectoren zorg en sport, bij iemand in het bijzonder is neergelegd. Ook zijn beroepskrachten vaker verantwoordelijk voor de werving dan in de beide andere sectoren.

Ruim de helft van de organisaties (52%) heeft geen actueel plan voor het werven van nieuwe vrijwilligers. In 89% van de organisaties vindt die werving plaats door persoonlijk contact binnen en buiten de organisatie. Daarnaast wordt frequent gebruik gemaakt van advertenties of berichten in de pers (66%), van de vacaturebank van de vrijwilligerscentrale (65%) of van flyers, foldermateriaal en nieuwsbrieven (57%). De sector is, kortom, actiever dan de andere sectoren bezig met het ontwikkelen van een gevarieerd wervingsbeleid. Bij ongeveer een kwart van de organisaties is dit gebaseerd op de uitvoering van een actueel wervingsplan. Verder

geldt dat professionele organisaties in zorg en welzijn een duidelijke voorsprong hebben op vrijwilligersorganisaties. Vooral de vacaturebank van de vrijwilligerscentrale, de internetsite en advertenties of berichten in de pers worden door de vrijwilligersorganisaties beduidend minder vaak gebruikt voor de werving van nieuwe vrijwilligers dan door de professionele organisaties.

Bij het zorgen voor een goede aansluiting tussen de nieuwe vrijwilliger en het werk dat hij of zij gaat doen, onderscheidt de sector welzijn zich van de sectoren zorg en sport door het gebruik van een competentieprofiel en doordat nieuwe vrijwilligers vaker worden getraind. Andere manieren voor een goede aansluiting komen ook uit de sector zorg, zoals een introductieprogramma voor nieuwe vrijwilligers, het voeren van sollicitatiegesprekken met potentiële vrijwilligers en het koppelen van nieuwe vrijwilligers aan een mentor binnen de organisatie.

Werving van nieuwe groepen vrijwilligers

De sector welzijn onderscheidt zich ook van de beide andere sectoren, doordat zij specifieke groepen nieuwe vrijwilligers veel actiever aan zich probeert te binden (dit is voor ruim een derde van de organisaties het geval): leerlingen van het voortgezet onderwijs (19%), jongeren (19%) nieuwe Nederlanders (15%) en gepensioneerden (15%). Ongeveer 60% van de organisaties heeft hiervoor een actueel wervingsplan of heeft dit in ontwikkeling. Ook alle vrijwilligerscentrales geven aan nieuwe groepen vrijwilligers te willen aanspreken. De helft van de organisaties zoekt de doelgroep actief op, bijna de helft vraagt hen persoonlijk of laat in pr-materiaal en in de communicatie zien dat men op zoek is naar de nieuwe doelgroepen. Van de organisaties heeft 60% hiervoor een plan of heeft dit in ontwikkeling.

Behoud

Zoals gezegd zijn de vrijwilligers in welzijn korter verbonden aan de organisatie dan in de sectoren zorg en sport. Verder is bij het behoud van vrijwilligers eenzelfde lijn terug te vinden als bij de werving: de verantwoordelijkheid voor het behoud van vrijwilligers is vaker dan in de andere sectoren bij iemand in het bijzonder is neergelegd en is ook veel vaker dan in de andere sectoren een beroepskracht.

Van de respondenten ervaart 83% geen probleem met het behoud van vrijwilligers. De sector welzijn werkt vaker dan de andere sectoren met een actueel plan voor behoud van vrijwilligers. Ook worden er vaker maatregelen genomen voor het behouden van vrijwilligers dan in de andere sectoren. Vooral het desgewenst begeleiding geven van vrijwilligers door beroepskrachten gebeurt naar verhouding vaak in deze sector vaker. Bij ongeveer de helft (52%) van de organisaties zijn één of meerdere beroepskrachten verantwoordelijk voor het behoud van de vrijwilligers. Binnen de sector biedt tweederde van de organisaties vrijwilligers desgewenst begeleiding door beroepskrachten aan als maatregel om vrijwilligers te behouden. Verder geldt voor alle sectoren dat het uitspreken van waardering voor de vrijwil-

liger de meest gebruikte aanpak is (87%). Belangrijke andere maatregelen zijn: persoonlijke aandacht geven (71%) en regelmatig vragen of vrijwilligers het nog naar hun zin hebben (60%). Vrijwilligers ontvangen de volgende voordelen: een onkostenvergoeding (77%), een eindejaarsattentie (70%), scholing en training (68%) en een jaarlijkse vrijwilligersdag (61%).

Opmerkelijk is dat vrijwilligersorganisaties in zorg en welzijn meer teambuilding en intervisiebijeenkomsten organiseren dan de professionele organisaties. Het overgrote deel van de vrijwilligerscentrales neemt eveneens maatregelen om vrijwilligers te behouden.

Wanneer we kijken naar de voordelen die vrijwilligers krijgen bij de organisaties, dan valt op dat vrijwilligers in welzijn beduidend vaker inspraak krijgen bij de ontwikkeling van het beleid. Ook worden vrijwilligers vaker bedankt met een jaarlijkse vrijwilligersdag. Sommige andere voordelen worden in de andere sectoren echter vaker gegeven, zoals het geven van een eindejaarsattentie in de sector zorg. Op dit gebied kunnen de organisaties in de drie sectoren van elkaar leren.

Omdat de sector welzijn vrijwilligers korter lijkt te (kunnen) binden dan de beide andere sectoren, is het voor de sector naast een verdere uitbouw van de wervingsmaatregelen ook interessant om in te zetten op een versterking van de behoudmaatregelen.

4.2 *Scenariobijeenkomst welzijn*

De scenariobijeenkomst welzijn is bezocht door 14 deelnemers. Deelnemers waren vrijwilligerscentrales, vrijwilligersorganisaties (Present, Humanitas, Amnesty International), brancheorganisaties en welzijnsorganisaties. De resultaten van de enquête worden over het algemeen herkend door de deelnemers. De vergelijking tussen de sectoren is voor de meeste deelnemers nieuwe informatie. Dat de vrijwilligers een relatief hoge leeftijd hebben, was al bekend uit eerder onderzoek. Het lage opleidingsniveau van de vrijwilligers heeft wellicht vooral te maken met bijstandsgerechtigden die vrijwilligerswerk doen. Er is een grotere inzet van professionals bij het werven van vrijwilligers (in vergelijking met de sector sport). De deelnemers adviseren om een scherper onderscheid te maken tussen vrijwilligersorganisaties en professionele organisaties. Daarnaast is het onderscheid tussen campagneorganisaties, dienstverlenende organisaties en ons-voor-ons organisaties (bijvoorbeeld sportverenigingen) belangrijk. Dat maakt het makkelijker en zinvoller om organisaties met elkaar te vergelijken en van elkaar te leren.

Werven van jongere vrijwilligers

Het werven van vrijwilligers moet niet het hoofddoel zijn. Je werft vrijwilligers als er behoefte aan is, of omdat het vrijwilligersbestand te eenzijdig is samengesteld voor het werk dat gedaan moet worden. Zo is het werven van jongere vrijwilligers

voor de meeste organisaties een grote uitdaging. De sector welzijn kan op dit punt wellicht nog iets leren van de sportverenigingen, omdat zij dezelfde doelgroepen bedienen. Enkele deelnemers hebben goede ervaringen met het werven van jongere vrijwilligers. Jongeren willen graag anderen helpen met problemen die zij zelf in het verleden hebben ervaren. Vrijwilligerswerk wordt voor veel mensen pas interessant als ze er van kunnen leren. Dat geldt vooral voor jongeren. Daarnaast willen jongeren zich minder lang binden.

Werving en behoud

De werving van vrijwilligers is voor de aanwezige deelnemers geen groot probleem, behalve als het gaat om coördinatoren en bestuurders. Misschien moeten die functies dan ook (deels) betaald worden. Bij de werving van vrijwilligers lijkt de juiste methode om uit te gaan van de inhoudelijke taken en daar vrijwilligers bij zoeken. Een duidelijk imago van de organisatie kan daarbij helpen. De werving moet je verder gedegen en planmatig aanpakken. Vervolgens is een goede introductie, opleidingsmogelijkheden en het laten blijken van waardering belangrijk. Dan nog worden sommige activiteiten beter gewaardeerd dan andere. Voor één-op-één contacten (maatjesprojecten) en buurtbemiddeling zijn vaak vrijwilligers te vinden. Het stellen van eisen aan vrijwilligers werkt juist motiverend, vooral voor jongere vrijwilligers.

Verhouding beroepskrachten en vrijwilligers

De brancheorganisatie meent dat de verhouding tussen beroepskrachten en vrijwilligers in de welzijnssector aandacht behoeft. Beroepskrachten moeten meer naast de vrijwilliger gaan staan, terwijl vrijwilligers vaak meer verantwoordelijkheid mogen nemen. De grenzen tussen de werkzaamheden van vrijwilligers en beroepskrachten zijn niet altijd duidelijk.

Verschillende deelnemers pleiten ervoor om meer mogelijkheden te bieden voor vrijwilligers om van de ene organisatie naar de andere kunnen overgaan, of van de ene sector naar de andere. Soms moet je afscheid nemen van vrijwilligers die elders beter op hun plaats zijn. Sommige deelnemers ontwikkelen hiervoor een soort HRM beleid om te bevorderen dat vrijwilligers goed op hun plek zitten en doen onderzoek naar de tevredenheid van vrijwilligers.

De deelnemers constateren dat organisaties binnen de sector en tussen de sectoren van elkaar kunnen leren. Het wekt verbazing dat er veel kennis en goede voorbeelden reeds beschikbaar zijn, maar dat er weinig gebruik van wordt gemaakt.

Schrijfstafette

De deelnemers zijn van mening dat zoveel mogelijk moet worden aangesloten bij bestaande websites. De sites die door de deelnemers het meest gebruikt worden zijn: www.vrijwilligerswerk.nl; www.movisie.nl; www.vrijwilligerscentrale.nu; www.nov.nl; lokale sites (zoals Breda-actief, vrijwilligerscentraleparkstad, et cetera)- Zij ondersteunen het idee om de uitwisseling over werving en behoud van vrijwilligers te koppelen aan bestaande vacaturebanken voor vrijwillige inzet. Elke

deelnemer noemt een specifiek onderwerp waarover hij of zij in de eigen sector naar informatie zoekt. Van andere sectoren wil men leren over meer algemene onderwerpen: vrijwilligersbeleid in het algemeen, de match tussen motivatie vrijwilligers en eisen van de organisatie, het werven van vrijwilligers voor minder populaire zaken, enzovoort. De deelnemers zijn merendeels bereid zelf informatie voor deze website te leveren en deze met vragen te vullen. Wat betreft de eisen aan de website is er behoefte om rechtsreeks vragen aan elkaar te stellen. Pr zal nodig zijn om de website bekendheid te geven.

Vertaalslag van tools naar de praktijk ontbreekt

Er blijken veel tools te bestaan voor werving en behoud van vrijwilligers. Maar het probleem zit hem in de vertaalslag. Er ligt ICT, maar er mist iets in de praktijk waardoor deze zaken niet altijd worden toegepast. Als oplossing voor dit probleem bevelen de deelnemers de combinatie van ICT en regionale bijeenkomsten aan. Ze geloven in de kracht van ontmoeting. Delen en het hebben van interactie is belangrijk. Internet en bijeenkomsten vullen elkaar aan. Verder moet er goed gekeken worden naar de doelgroep van de bijeenkomsten. Hebben vrijwilligers en professionele coördinatoren er iets aan om samen aan een bijeenkomst deel te nemen?

Voorwaarden ICT-toepassing

Verder ontstaat er een discussie in de groep over of mensen zelf goede praktijken op de site zouden zetten. ‘Sommige dingen vind je zelf zo vanzelfsprekend waardoor het niet in je op zou komen het op zo’n site te zetten. Terwijl deze zaken voor anderen misschien helemaal niet zo vanzelfsprekend en heel nuttig zouden kunnen zijn’, merkt een deelnemer op. En krijg je alleen toegang tot de goede praktijken van anderen, wanneer je zelf ook iets op de site plaatst? In eerste instantie vinden een aantal mensen dat je pas iets zou mogen halen, wanneer je ook iets brengt. Maar dit is niet haalbaar voor kleine vrijwilligersorganisaties. Uiteindelijk lijkt het merendeel van de deelnemers het erover eens te zijn dat iedereen toegang moet hebben tot de goede praktijken. Je moet ook kunnen halen, zonder te brengen. Bovendien kan interactie ook beginnen bij een vraag. Verder moet het format zeer laagdrempelig zijn. Een deelnemer van Humanitas geeft aan dat tijd een probleem is. Wanneer je anoniem een aanbod kunt doen, zullen maar weinig mensen een aanbod doen. Ook is de bekendheid van de site van groot belang.

Databank/forum

De onderzoeker merkt op dat de deelnemers bij een ICT-toepassing niet direct hoeven te denken aan een databank. Het kan ook gaan om een meer interactief instrument, zoals een forum of een netwerkkaart. De vorm van de internettoepassing is nog niet bepaald en er zal hierbij gekeken worden naar de behoeften van de organisaties. Een van de deelnemers merkt op dat een forum/site met chatfunctie ook zou kunnen. Of er kan gebruik worden gemaakt van LinkedIn. Hierin zijn eenvoudig groepen aan te maken rond bepaalde thema’s.

Organisatie die internettoepassing kan beheren

Voor hosting van het eventuele nieuwe instrument zijn de meningen niet verdeeld: www.vrijwilligerswerk.nl: zou de site zijn die hiervoor geschikt is en er al is. Enkelen noemen ook nog www.movisie.nl of www.nov.nl.

NOV wordt genoemd als organisatie die de internettoepassing kan beheren. 'NOV deelt ons allen.' Verder wordt www.buurtalliantie.nl genoemd als voorbeeld voor het ICT-instrument. Dit instrument gekoppeld aan bijeenkomsten lijkt de deelnemers het meest ideaal. De deelnemers zijn het erover eens dat het onverstandig is weer een nieuwe website in de lucht te houden. Beter is aansluiting te zoeken bij een bestaande website.

Landelijk/regionaal

Het verschil tussen landelijk en regionaal is belangrijk. Op regionaal niveau zouden de vrijwilligerscentrales bijeenkomsten kunnen organiseren. De ICT-toepassing is dan voor het landelijke niveau.

5 *Werving en behoud van vrijwilligers in de sport*

In dit hoofdstuk presenteren wij de enquêteresultaten voor de sportsector. Vervolgens gaan wij in op de scenariobijeenkomst sport.

5.1 *Kenschets van de sector sport*

De sector sport laat zich op grond van de enquête omschrijven als de sector die haar vrijwilligers het meest breed en gevarieerd inzet. Niet alleen bij sport- en spelbegeleiding, maar ook bij financieel/juridische werkzaamheden, pr, communicatie en sponsoring, coördinatie en organisatie, bestuur en management en administratief werk zetten sportverenigingen vrijwilligers in. Dat doen zij vaker dan organisaties in de sectoren welzijn en zorg. De vrijwilligers zijn gemiddeld 44,3 jaar, blijven langer dan 5 jaar (62%) of tussen 2 en 5 jaar (35%) verbonden aan de organisatie, zijn veelal man (65%), autochtoon (78%) en doen vooral administratief werk, bestuur en management, coördinatie en organisatie, financieel/juridisch, pr, communicatie en sponsoring. Specifiek voor de sport is sport- en spelbegeleiding de categorie waar veel vrijwilligers werkzaam zijn.

Het aandeel vrijwilligers ten opzichte van beroepskrachten in de sector sport is verhoudingsgewijs het hoogst. In de sector sport is de verhouding vrijwilligers:professionals naar schatting ongeveer 95:05.

Kennis

De sport is in vergelijking met andere sectoren het minst bekend met handreikingen en methodieken om vrijwilligers te vinden en te binden en past deze het minst in de praktijk toe. De meeste organisaties (87%) zijn niet bekend met succesvolle wervings- en bindingswijzen van andere sectoren. Een groot deel is evenmin bekend met de bestaande handreikingen en methodieken (67%). Voor zover wel bekend belemmeren praktische bezwaren een adequate toepassing in de praktijk(24%). Slechts 8% vindt dat de handreikingen binnen de organisatie voldoende hun weg vinden naar de praktijk.

Een derde van de organisaties (34%) is geïnteresseerd in informatie uit andere sectoren en 41% is dit misschien. 75% wil informatie over zowel werving als behoud van vrijwilligers. De helft (51%) vindt een ICT-instrument het beste middel om kennis uit te wisselen; 21% geeft de voorkeur aan bijeenkomsten.

Tekort

In de sector sport ervaart 46% een tekort aan vrijwilligers en 52% geen tekort. Bij de sportorganisaties signaleert 28% een tekort aan vrijwilligers bij sport- en spelbegeleiding. Bij pr, communicatie en sponsoring ervaart 23% een tekort aan vrijwilligers. Verder ervaren alle vrijwilligersorganisaties en professionele organisaties tekorten aan vrijwilligers op het terrein van bestuur en management en op het terrein van coördinatie en organisatie.

Tegelijkertijd zegt de overgrote meerderheid van de verenigingen (82%) geen moeite te hebben met het behoud van vrijwilligers. Slechts 9% van de organisaties heeft een actueel plan voor het behoud van vrijwilligers en heeft hier een of twee vrijwilligers (14%) of een groep vrijwilligers (14%) voor verantwoordelijk gemaakt. In 70% van de organisaties is niemand in het bijzonder hiervoor verantwoordelijk.

Binnen de sector wordt wel door meer dan de helft van de organisaties regelmatig waardering uitgesproken voor vrijwilligers (58%), krijgen de vrijwilligers persoonlijke aandacht (32%), wordt overbelasting gesignaleerd (25%) en wordt regelmatig gevraagd of vrijwilligers het nog naar hun zin hebben (22%).

Vrijwilligers ontvangen de volgende voordelen: een jaarlijkse vrijwilligersdag (33%), een eindejaarsattentie (30%) en een onkostenregeling (26%). In de sportsector geeft 17% van de organisaties vrijwilligers korting op de contributie of op activiteiten. Naarmate een sportvereniging groter is, blijkt de hoeveelheid maatregelen om vrijwilligers te behouden ook groter te zijn en krijgen vrijwilligers meer voordelen dan in kleinere verenigingen. Een financiële vergoeding vormt hierop een uitzondering: deze wordt in kleine, midden en grote organisaties ongeveer in dezelfde mate gegeven.

De meeste vrijwilligers in de sport blijken langer dan vijf jaar aan dezelfde vereniging verbonden te zijn. Dit betekent dat het tekort niet primair het gevolg van snel verloop is. Er is waarschijnlijk sprake van een te laag aanbod van nieuwe vrijwilligers. Het organiseren van effectieve wervingscampagnes lijkt dan ook een belangrijk aandachtspunt voor de sector. Er worden vooral tekorten ervaren op het vlak van bestuur en management en coördinatie en organisatie.

Werving

Sportverenigingen zijn minder dan organisaties in welzijn en zorg bezig met het bewerkstelligen van een goede match tussen de nieuwe vrijwilliger en het werk. In de sector sport gaat men er waarschijnlijk van uit dat die match al goed is omdat de meeste vrijwilligers van oudsher ook leden zijn (en de vereniging en haar werkzaamheden al goed kennen). Bij de werving van nieuwe (groepen) vrijwilligers kan die aanname echter problematisch zijn. Opvallend is dat er in de sector sport slechts op zeer bescheiden schaal gebruik wordt gemaakt van methodes als het hanteren van een introductieprogramma, het voeren van selectiegesprekken met potentiële vrijwilligers, het gebruik van een profiel bij het zoeken naar nieuwe vrijwilligers en het trainen van nieuwe vrijwilligers. Dit laatste wordt gecompenseerd doordat nieuwe vrijwilligers door een aantal sportverenigingen gekoppeld

worden aan een mentor/begeleider/vraagbaak binnen de organisatie. Er lijkt, kortom, meer sprake te zijn van één-op-één instructie en mentoring, dan van een algemener opzette training. De sector zou hier haar voordeel kunnen doen met de expertise uit de sector welzijn.

Werving van nieuwe vrijwilligers

Kijkend naar de huidige praktijk valt op dat de sector sport zich duidelijk onderscheidt van de beide andere sectoren. Bij het merendeel van de sportverenigingen is niemand in het bijzonder verantwoordelijk voor de werving van nieuwe vrijwilligers. Werving is een zaak van alle leden of alle vrijwilligers in de sportvereniging. Het merendeel van de organisaties (74%) heeft geen actueel plan voor het werven van nieuwe vrijwilligers. In de meerderheid van de organisaties (66%) is niemand in het bijzonder verantwoordelijk voor de werving. Soms is een groep vrijwilligers (17%) of zijn een of twee vrijwilligers (15%) hiervoor verantwoordelijk. In 95% van de organisaties vindt die werving plaats door persoonlijk contact binnen en buiten de organisatie. Daarnaast werven organisaties via flyers, foldermateriaal en nieuwsbrieven (23%) of via de website (23%). Specifiek voor de sector sport is dat de organisaties vrijwilligerswerk vaak verplichten bij aanmelding als lid van de vereniging (15%). Huidige vrijwilligers regelmatig vragen of zij geschikte nieuwe vrijwilligers kennen (41%) en nieuwe vrijwilligers koppelen aan een mentor/begeleider/vraagbaak binnen de organisatie (31%) zijn gangbare manieren om voor een goede aansluiting tussen vrijwilliger en werk te zorgen. 29% van de organisaties zegt geen concrete maatregelen te nemen om voor een goede aansluiting tussen de nieuwe vrijwilligers en het werk te zorgen.

Werving van nieuwe groepen vrijwilligers

In de sector sport is men maar in geringe mate bezig met het gericht aanspreken van nieuwe groepen vrijwilligers: 57% zegt zich hier niet mee bezig te houden en 22% geeft aan wel nieuwe vrijwilligers te willen aanspreken, maar zich daarbij niet te richten op bepaalde groepen. Ook de leerlingen uit het voortgezet onderwijs (maatschappelijke stages) maken hierop geen uitzondering, terwijl bekend is dat veel jongeren een maatschappelijke stage bij deze sector prefereren boven een maatschappelijke stage binnen een van de beide andere sectoren.

Van de organisaties, die zich wel op specifieke groepen richten heeft circa 70% hiervoor een actueel plan beschikbaar (15%) of in ontwikkeling (56%). Ongeveer 73% van de organisaties vraagt hen persoonlijk als nieuwe vrijwilliger, 20% laat in pr-materiaal en in externe communicatie nadrukkelijk zien dat ze op zoek zijn naar nieuwe doelgroepen, 15% zoekt de doelgroep bovendien nadrukkelijk op.

Het overgrote deel van de sportverenigingen maakt geen gebruik van de vrijwilligerscentrale. De sector laat hierdoor waarschijnlijk mogelijkheden liggen om tot een gevarieerd wervingsbeleid te komen. Ook zou veel intensiever gebruik kunnen worden gemaakt van het cursusaanbod van de vrijwilligerscentrale. Slechts een klein deel van de sector geeft aan een actueel wervingsplan te hebben en dit

ook uit te voeren. Werving is een informeel gebeuren in de sportwereld, de verplichting van (ouders van) nieuwe leden uitgezonderd. Sportverenigingen die de werving professioneler aan willen pakken, zouden de ervaringen van de sector welzijn en de expertise van de vrijwilligerscentrales meer kunnen benutten. Bijvoorbeeld als zij meer vrouwen of nieuwe Nederlanders als vrijwilliger aan hun vereniging willen verbinden.

5.2 *Scenariobijeenkomst sport*

De scenariobijeenkomst sport is bijgewoond door 15 deelnemers. Deelnemers zijn sportverenigingen, kennisinstituten (Mulier, NISB) en koepels (NOC*NSF).

Vrijwilligerswerk in de sport onder druk

In de sportsector is vrijwilligerswerk altijd vanzelfsprekend geweest. Mensen melden zich als lid aan en worden vervolgens gevraagd om in hun vrije tijd taken op zich te nemen. Vrijwilligers komen binnen via ouders, zussen of broers. Dat gebeurt niet zo planmatig. Als leden wil sporten moeten ze ook iets terug doen. Toch komt het vanzelfsprekende karakter, dat vrijwilligerswerk een plicht is, steeds meer onder druk te staan, hoewel de ervaringen van de bonden heel verschillend blijken te zijn. Sommige sportverenigingen (korfbalverenigingen) hebben geen enkele moeite om vrijwilligers te werven. Andere verenigingen (bijvoorbeeld voetbalverenigingen) hebben daar meer moeite mee en signaleren een meer consumerende houding bij de leden.

‘Hoe introduceer je ouders in de cultuur en traditie van vrijwilligerswerk? Hoe maak je duidelijk dat het erbij hoort? Moet je vrijwilligerswerk verplicht laten zijn?’ Voor sommige sportbestuurders is het moeilijk om de traditie van vrijwilligerswerk bij allochtone groepen verankerd te krijgen. De ervaringen van de sportbonden lopen uiteen. Men is het erover eens dat het probleem van werving en behoud veel breder is dan het beeld dat allochtone vrijwilligers moeilijk te vinden zijn.

Ook de korfbalvereniging maakt zich zorgen over de toekomst: ‘De vrijwilligers zoals we die nu kennen, bestaan over tien jaar niet meer. Je moet het anders dan nu gaan doen. Er moet gekeken worden naar wat er gebeurt in de maatschappij (tekort aan vrijwilligers, behoefte aan korte termijn vrijwilligerswerk). Per sport moet je daar een antwoord op vinden.’ Weer anderen signaleren dat het aantal vrijwilligers niet zozeer terugloopt, maar dat er meer behoefte is aan vrijwilligers dan vroeger. Maar ook hoe leer je vaardigheden aan vrijwilligers?

Sommige verenigingen hebben iemand aangesteld die het vrijwilligerswerk in de vereniging stimuleert, maar dat kunnen slechts enkele verenigingen zich veroorloven. Er zijn in de sport ook verschillende soorten vrijwilligers nodig. Bovendien zijn er verschillen tussen sportverenigingen in de grote stad en sportverenigingen in dorpen. Dat komt in de onderzoeksresultaten niet zo duidelijk naar voren.

Competenties

Daarnaast bestaat het probleem van het vergrijzende vrijwilligersbestand met vrijwilligers die niet goed meer functioneren. De rol van verenigingen verandert. Dat stelt eisen aan vereniging en vrijwilligers. Hoe moet de kwaliteit van de vrijwilligers worden verhoogd? Dat kan door opleiding en het stellen van bepaalde eisen. . Er moet ook worden gekeken naar de differentiatie van werving en behoud. Sommige verenigingen gaan er teveel vanuit dat als mensen eenmaal vrijwilliger zijn, ze dit ook wel zullen blijven. Dat is echter steeds minder het geval. 'Je moet mensen wat te bieden hebben.' Het is niet meer vanzelfsprekend dat mensen een leven lang vrijwilliger zijn. Mensen moeten de kans krijgen om iets te leren, bijvoorbeeld via een loopbaanbeleid. Voor vrijwilligers met bestuurlijke of technische functie kan dat lastig zijn. Zij moeten goed opgeleid zijn. Het is belangrijk taken te communiceren en duidelijk te maken waarom het werk leuk is. Voor het behoud van vrijwilligers is de cultuur die je uitstraalt belangrijk: ontwikkelen, leren en variatie. Cultuur is echter iets van lange adem. Zo is in de hockeybond geaccepteerd dat jeugdleden vanaf 16-18 jaar verplicht worden om een scheidsrechterskaart te halen.

De onderzoekers voegen toe dat uit de resultaten blijkt dat in de sport weinig aandacht is voor het aantrekken van nieuwe groepen vrijwilligers. Ook is er weinig aandacht voor het matchen van taken en vrijwilligers. De organisatie moet bepaalde type werkzaamheden combineren met vrijwilligers die specifieke vaardigheden hebben. Het werken met functieprofielen komt weinig voor in de sport. Daar zijn in de zorg goede ervaringen mee opgedaan. Als je eisen stelt aan vrijwilligers maak je het vrijwilligerswerk ook aantrekkelijker.

Maatschappelijke stages

Sommige deelnemers zien in de maatschappelijke stages een kans voor verjonging van het vrijwilligersbestand. De NISB (kennisinstituut) probeert de aandacht hiervoor te stimuleren in de sport. De KNGU (gymnastiekbond) is enthousiast over maatschappelijke stages. Op landelijk niveau is voldoende ondersteuning aanwezig, maar op lokaal niveau is dit veel moeilijker te realiseren. Verder zijn de ervaringen met de vrijwilligerscentrales die de maatschappelijke stages coördineren wisselend. De NEVOBO (volleybal) ziet veel kansen in samenwerking met het onderwijs, zoals het CIOs, ALO en het middelbare onderwijs. Het belang van de link met het onderwijs voor sport wordt door meer mensen in de groep beaamd.

Schrijfstafette

Voor het opzetten van een site met informatie over werving en behoud van vrijwilligers wordt in de eerste plaats gekeken naar de eigen sector en de sportbonden. Het moet echter geen vergaarbak worden van informatie. Een goede pr is noodzakelijk, waarin het voordeel en nut van het instrument duidelijk wordt. Voor het beheer kijken de bonden vooral naar NOC*NSF. Er is een grote diversiteit aan websites in de sportwereld die regelmatig geraadpleegd worden: www.sportservice.nl.

nl (de websites van de provinciale sportraden), lokale sportsites (zoals www.sportloket.zuidoost.amsterdam); www.vrijwilligerscentrale.nl; www.sportkaderservices.nl; www.movisie.nl.

Over de hosting van het eventuele nieuwe instrument zijn de meningen nogal verdeeld. Een groot aantal verschillende sites worden als mogelijk geschikte host genoemd.

Voor werving en behoud worden vooral lokale en regionale websites geraadpleegd. De koppeling van de uitwisseling over werving en behoud van vrijwilligers aan bestaande vacaturebanken wordt ondersteund, op voorwaarde dat de vrijwilligerscentrale daar actief mee aan de slag gaat. Van de eigen sector verwachten de deelnemers te leren ze hoe de vrijwilligers en de professionals aan te kunnen sturen, projectmatig leren werken en informatie over goede voorbeelden. Van de andere sectoren verwachten de deelnemers informatie over het werven van vrijwilligers buiten de eigen organisatie en over kwaliteitsverbetering van vrijwilligers.

Verschillende deelnemers verwachten zelf voorbeelden van goede praktijken aan te kunnen bieden. Vragen voor de website hebben de deelnemers vooral over het leren in het omgaan met verschillen tussen vrijwilligers, leden en hun ouders. Een eventuele website dient volgens de deelnemers toegankelijk en gebruiksvriendelijk te zijn. Ook het praktisch kunnen vinden van partners in sport, welzijn en sport wordt genoemd. De NOC*NSF dient daarin volgens de deelnemers een aansturende rol te vervullen. De website moet in ieder geval een goede webredacteur hebben, die de inhoud en vorm bewaakt. Een goede pr is nodig om de verenigingen en bonden over te halen om deel te nemen. De deelnemers denken vooral in de eigen sector de beste voorbeelden voor de eigen organisatie aan te treffen. Op een enkele uitzondering na denkt men vooral te leren van de eigen sector.

6 *Leren van elkaar: interesse en behoeften, werving en behoud*

In dit hoofdstuk trekken we enkele samenvattende conclusies over de enquêteresultaten en de scenariobijeenkomsten voor de drie sectoren. Ook gaan wij na wat de gevonden resultaten ons leren over de mogelijkheden voor kennisuitwisseling tussen de sectoren.

6.1 *De respons op de enquête thematisch geanalyseerd*

- *Wat weten de sectoren eigenlijk van elkaars aanpak als het gaat om werving en behoud van vrijwilligers?*

Uit het onderzoek blijkt dat de verschillende sectoren vinden dat ze hiervan niet op de hoogte zijn. Dat geldt ook voor de bestaande handreikingen en methodieken. Het merendeel van de organisaties zegt ze niet te kennen. De vrijwilligerscentrales daarentegen, zeggen in meerderheid deze methodieken en handreikingen wel te kennen en de organisaties te ondersteunen bij werving en behoud van vrijwilligers. Hier ligt al een eerste mogelijkheid om te leren van elkaar.

Dat de behoefte aan leren van elkaar er is, blijkt uit het grote aantal organisaties dat aangeeft geïnteresseerd te zijn in informatie uit andere sectoren over werving en behoud van vrijwilligers: slechts 11% - 26% geeft aan geen interesse te hebben. Gevraagd naar de wijze waarop de sectoren het liefst kennis over werving en behoud van vrijwilligers willen uitwisselen, zegt meer dan de helft (53%) de voorkeur te geven aan een ICT-instrument. Daarnaast noemt circa 25% het organiseren van bijeenkomsten.

- *Hoe ziet het huidige vrijwilligersbestand er over het algemeen uit en welke tekorten worden ervaren?*

Uit het onderzoek komt naar voren dat de beschikbare vrijwilligers gemiddeld tussen de 45 en 55 jaar oud zijn en meestal meer dan 5 jaar aan een organisatie verbonden zijn. Opmerkelijk (en in tegenstelling tot eerdere bevindingen van het SCP) is dat in onze enquête in alle sectoren de lager opgeleide vrijwilligers in de meerderheid zijn. In de sport zijn de vrijwilligers overwegend man, in zorg en welzijn zijn vooral vrouwen als vrijwilliger actief. De vrijwilligers zijn grotendeels autochtoon (78% - 85%), maar ook nieuwe Nederlanders zijn actief in de sport (22%), welzijn (16%) en zorg (15%). De vrijwilligers houden zich vooral bezig met algemene werkzaamheden (sport/welzijn) en met de begeleiding en het vervoer van klanten, bewoners, enzovoorts (zorg/welzijn). Dit zijn ook de werkzaamheden

waar de vrijwilligerscentrales vooral voor bemiddelen. Gemiddeld besteden de vrijwilligers 3,4 - 4,6 uur per week aan vrijwilligerswerk.

Ongeveer de helft van de respondenten zegt een tekort aan vrijwilligers te ervaren. Dit komt volgens het merendeel van de organisaties niet omdat de organisatie moeite heeft met het behouden van vrijwilligers. Het tekort manifesteert zich op specifieke terreinen zoals: bestuur en management, coördinatie en organisatie en soms pr, communicatie en sponsoring. Deze tekorten worden het meest nijpend ervaren door vrijwilligersorganisaties. Het algemene beeld is dat tekorten aan vrijwilligers op diverse terreinen een veel voorkomend en continu probleem is, maar dat de tekorten aan vrijwilligers voor bestuursfuncties en coördinatie de meeste energie en aandacht vragen.

- *Is er een gespecialiseerde aanpak van het ervaren tekort?*

Nee, voor de verschillende soorten werkzaamheden worden veelal dezelfde methoden ingezet om vrijwilligers te werven. Het valt op dat er nauwelijks een match wordt gemaakt tussen het ervaren tekort en de te volgen strategie. Voor werkzaamheden waar veel expertise voor nodig is, zoals pr/publiciteit of financieel/juridisch, worden als de vrijwilliger er eenmaal is trainingen en workshops aangeboden. Een enkele organisatie besteedt de taak uit of stelt hoge vergoedingen in. Ook worden in de achterban leden gezocht die in hun werk hiermee ervaring hebben opgedaan.

Vrijwilligerscentrales hechten veel belang aan het beter profileren van vacatures en deskundigheidsbevordering. Sommige vrijwilligerscentrales bieden een cursus pr en websitebeheer aan, in de hoop hiermee nieuwe vrijwilligers te werven.

- *Hoe werven organisaties nieuwe vrijwilligers?*

Het onderzoek laat zien dat het merendeel van de organisaties geen actueel plan voor de werving van nieuwe vrijwilligers heeft. Binnen de sector sport is veelal niemand binnen de organisatie hier in het bijzonder verantwoordelijk voor. Binnen de sectoren zorg en welzijn is dit vaker wel het geval. In de meeste gevallen vindt werving plaats door persoonlijk contact. Zorg en welzijn passen vaker ook andere manieren toe, zoals werving via advertenties, berichten in de lokale pers of via de eigen website. Welzijnsorganisaties maken het meest gebruik van vrijwilligerscentrales, die werving als een kerntaak zien en hiervoor beschikken over een digitale vacaturebank. Vooral in de sector welzijn, en in mindere mate in de zorg en de sport, voeren de organisaties selectiegesprekken om vrijwilligers en hun werk goed aan te laten sluiten. Zij maken gebruik van een profiel, trainen nieuwe vrijwilligers en/of bieden een introductieprogramma aan.

Met het aanboren van nieuwe groepen vrijwilligers is men in de sector welzijn het meest actief. Vooral onder leerlingen uit het voortgezet onderwijs (maatschappelijke stage), nieuwe Nederlanders, gepensioneerden en bijstandsgerechtigden worden vrijwilligers geworven. De helft van de vrijwilligerscentrales heeft een

actueel plan voor de werving van deze groepen. Vooral professionele organisaties maken gebruik van vrijwilligerscentrales bij de werving van vrijwilligers.

- *Wat doen organisaties om hun vrijwilligers te behouden?*

Het onderzoek laat zien dat het merendeel van de organisaties geen actueel plan op papier heeft voor het behouden van vrijwilligers. In de sportsector komt dit het duidelijkst naar voren. In de sectoren zorg en welzijn heeft men vaker wel een plan. Professionele organisaties hebben vaker dan vrijwilligersorganisaties een actueel plan. Binnen professionele organisaties zijn in ruim 70% van de gevallen beroepskrachten verantwoordelijk voor het behoud van vrijwilligers. Dit komt in de sector welzijn het meest voor. En in de sportsector en bij vrijwilligersorganisaties is het vaak een zaak van alle leden.

Belangrijke maatregelen die worden genomen om vrijwilligers te behouden, zijn het uitspreken van waardering en het geven van persoonlijke aandacht. Hier tonen de sectoren verder belangrijke verschillen: bijna tweederde van de respondenten in de sector welzijn biedt vrijwilligers desgewenst begeleiding door beroepskrachten, tegen 27% van de respondenten in de zorg en 3% in de sportsector. De sportsector geeft echter vaker een feestavond voor de vrijwilligers, terwijl de zorgsector weer vaker een realistische taakomschrijving of vrijwilligerscontract aanbiedt. Het overgrote deel van de vrijwilligerscentrales geeft vorm aan haar waardering door het organiseren van een vrijwilligersdag, cursussen of door persoonlijke aandacht aan vrijwilligers te geven.

Een eindejaarsattentie en een onkostenvergoeding zijn voordelen die vaak voorkomen binnen vrijwilligersorganisaties en professionele organisaties. De sportsector geeft over het algemeen aanzienlijk minder voordelen. Deze organisaties geven hun vrijwilligers vaker een financiële vergoeding voor werkzaamheden, of korting op de contributie en activiteiten.

- *Kennisuitwisseling in opbouw*

Het veld lijkt bereid om van elkaar te leren. Meer dan een derde van onze respondenten zegt volmondig 'ja' op de vraag of zij interesse hebben in de goede voorbeelden uit andere sectoren. Nog eens meer dan vier tiende van de respondenten zegt op deze vraag 'misschien'. In de scenariobijeenkomsten zouden wij deze ja-en-misschien-zeggende in de drie sectoren als uitgangspunt willen nemen.

Binnen de sector sport bevindt zich het grootste aandeel van organisaties die zeggen niet te willen 'leren van elkaar'. Dat is niet verbazingwekkend: sport heeft van de drie sectoren het minste last van een tekort aan vrijwilligers, de vrijwilligers blijven er over het algemeen lang (meer dan vijf jaar) en sport maakt gebruik van informele manieren van werven - volgens de literatuur een zeer effectieve manier van werving. Toch zou ook de sector sport voor een aantal werksoorten in het vrijwilligerswerk iets kunnen opsteken van andere sectoren of bestaande handreikingen. Daarbij valt te denken aan bestuur/management en spelbegeleiding. Dit zijn werksoorten waarbij veel sportverenigingen wel behoefte hebben aan nieuwe of

meer vrijwilligers. In de sector sport zijn de bestaande handreikingen van kennisinstituten onbekend.

Opvallend is dat de sector welzijn over het algemeen de meest leergierige sector is in het onderzoek, terwijl de sector welzijn niet het hoogste scoort als het gaat om het ervaren tekort aan vrijwilligers. De sector zorg ervaart juist het meeste tekort aan vrijwilligers. Zorg zou meer dan nu het geval is kunnen leren van sport en welzijn en van de bestaande handreikingen op dit terrein.

Desgevraagd stellen de meeste organisaties in onze enquête dat zij het liefst van elkaar en andere sectoren willen leren via een ICT-instrument. Het voorstel van de ICT-toepassing heeft hier duidelijke steun gekregen. Daarnaast stelt vooral de sector welzijn prijs op de combinatie van ICT en bijeenkomsten met het veld.

De meeste van de organisaties die gereageerd hebben op de enquête houden zich meer bezig met behoud dan met werving. Ze hebben meer tips in huis op het gebied van behoud en ze hebben minder moeite met behoud dan met werving. Werving is dan ook een belangrijk thema voor de scenariobijeenkomsten. Vooral voor de vrijwilligersorganisaties valt er op het gebied van werving bij te leren, want voor werving van nieuwe vrijwilligers bij vrijwilligersorganisaties (in sport, welzijn en zorg) is vrijwel nooit iemand speciaal verantwoordelijk gemaakt.

Werving van nieuwe groepen vrijwilligers - zoals jongeren, nieuwe Nederlanders, uitkeringsgerechtigden, of mannen in zorg en vrouwen in sport - lijkt nog in de kinderschoenen te staan. Slechts een klein deel van alle organisaties zei daar over plannen te maken, te denken of er iets aan te doen. De sector welzijn is in dit opzicht het meest actief. Zorg laat kansen liggen en voor sport geldt dat meer dan de helft zich er helemaal niet mee bezig houdt.

6.2 De uitkomsten van de scenariobijeenkomsten

De belangstelling vanuit de drie sectoren voor de scenariobijeenkomsten was groot. Het thema werving en behoud van vrijwilligers is voor de drie sectoren van groot belang. Maar ook de opzet van de bijeenkomsten met veel ruimte voor onderling leren en ontmoeting lokte enthousiaste reacties uit. Nieuw was de mogelijkheid om ook van andere sectoren te leren, hoewel van deze mogelijkheid nog maar op beperkte schaal gebruik is gemaakt. Ook binnen de eigen sector bleken de mogelijkheden om van elkaar te leren nog onvoldoende te worden gebruikt.

In de drie sectoren is geconstateerd dat er geen sprake is van minder vrijwilligers maar van een grotere vraag naar vrijwilligers voor meer diverse taken. Ook zijn er specifieke tekorten aan vrijwilligers waar meer competenties voor nodig zijn, zoals bestuurders en meer technische taken. In alle sectoren is geconstateerd dat er geen gebrek is aan instrumenten en kennis over werving en behoud van vrijwilligers, maar dat de bestaande kennis en instrumenten onvoldoende bekend zijn en

gebruikt worden. Meer aandacht en een betere pr voor de bestaande instrumenten en kennis is volgens de deelnemers essentieel.

Tussen de sectoren bleken ook grote verschillen te bestaan. In de zorg is het merendeel van de vrijwilliger vrouw en van oudere leeftijd. Recentelijk is wel een instroom van (oudere) mannen op gang is gekomen (deels vanuit een uitkeringssituatie). In de welzijnssector wordt de werving van jonge vrijwilligers als een uitdaging gezien, omdat het vrijwilligersbestand voor het soort vrijwilligerswerk dat wordt uitgevoerd te eenzijdig is samengesteld. Deze sector kijkt met enige jaloezie naar de sportsector, waar het werven van jonge vrijwilligers als vanzelf lijkt te gaan. De sportsector merkt daarbij echter op dat werving van vrijwilligers geen hoofddoel is. Het lidmaatschap van een sportvereniging houdt ook in dat je wat doet voor deze vereniging.

Daarmee hangt ook de verhouding tussen vrijwilligers en beroepskrachten samen, die zeer divers is in de drie sectoren. In de sportsector is het aandeel van beroepskrachten minimaal, hoewel voor de meer technische taken wel vergoedingen worden gegeven. In de welzijnssector is de verhouding tussen beroepskrachten en vrijwilligers een belangrijk thema. Het aantal vrijwilligers is meestal aanzienlijk groter dan het aantal beroepskrachten, maar de verhouding tussen beiden is niet altijd duidelijk. In de zorgsector is er een duidelijk overwicht van beroepskrachten, maar ook hier nemen vrijwilligers steeds meer taken over van beroepskrachten, waar beroepskrachten soms moeite mee hebben. Dit wordt door de instelling niet altijd gezien. Zorginstellingen zoeken samenwerking met welzijnssector om beter om te leren gaan met vrijwilligers.

Tijdens de scenariobijeenkomst van het project *Leren van Elkaar* hebben alle deelnemers schriftelijke vragen beantwoord over de websites die zij het meest gebruiken.

Uit de antwoorden blijkt dat alle sectoren gebruikmaken van lokale sites. De sites die bovendien door alle sectoren gebruikt worden zijn www.movisie.nl en www.vrijwilligerscentrale.nu. Daarbij geldt dat de vrijwilligerscentrales van deze twee het meest contact hebben met de sector sport. Vrijwilligerscentrales onderhouden contact met alle drie de sectoren en hebben bovendien vrijwilligerswerk als core business.

De deelnemers beschouwen zeer verschillende websites als favoriet. Binnen de sector sport is het ingewikkeld om een gemeenschappelijke host/koepel te vinden die door alle betrokken wordt beschouwd als dé gemeenschappelijke kandidaatlocatie waar men zou willen leren van elkaar. Voor zorg en welzijn zou misschien nog wel een gemeenschappelijke host/site gevonden kunnen worden, maar dan kan er niet geleerd worden van de sector sport.

7 *Kennisuitwisseling in de praktijk*

7.1 *Inleiding*

We zijn op zoek gegaan naar de overeenkomsten en verschillen tussen de drie sectoren wat betreft de werving en het behoud van vrijwilligers. Ook wilden we weten welke goede praktijken en handreikingen de drie sectoren gebruiken en welke aanvullende handreikingen op basis van de onderzoeksresultaten kunnen worden ontwikkeld en aangeboden. In dit hoofdstuk gaan we in op de vraag hoe de gevonden goede praktijken en handreikingen binnen dezelfde sector en intersectoraal geïmplementeerd kunnen worden.

Als producten van het project presenteren wij naast deze eindrapportage:

- de tussenrapportage naar aanleiding van de enquête;
- het format van de scenariobijeenkomsten dat gebruikt kan worden bij regionale bijeenkomsten in 2011;
- een LinkedIn-community die leert van elkaar;
- een kort artikel in Vangnet, blad van de MOgroep Welzijn en Maatschappelijke Dienstverlening.

7.2 *Leren van elkaar via een ICT-instrument en/of bijeenkomsten?*

In de oorspronkelijke planning zou het vervolgtraject kennisuitwisseling bestaan uit de ontwikkeling van een ICT-instrument in samenwerking met het veld. In overleg met het ministerie van VWS is bij de start van het project overeengekomen om over dat instrument op een later tijdstip nader te beraadslagen. Het ministerie was niet direct overtuigd van de wenselijkheid van een ICT-toepassing en zag het veld graag geraadpleegd over de manier waarop zij van elkaar wilden leren. Dat laatste hebben we nu op twee manieren gedaan:

- Via de digitale enquête: het kwantitatieve onderzoek
- en opnieuw in de scenariobijeenkomsten: het kwalitatieve onderzoek.

Naar aanleiding van de tussenrapportage over het kwantitatieve onderzoek hebben we in overleg met de opdrachtgever besloten om het kwalitatieve deel van het onderzoek al meer in het teken van kennisuitwisseling te zetten dan oorspronkelijk de bedoeling was.

Desgevraagd had het veld namelijk aangegeven dat zij het liefst van elkaar en andere sectoren wilden leren via een ICT-instrument. Daarnaast gaf vooral de sector welzijn aan prijs te stellen op kennisuitwisseling via regionale bijeenkomsten. De geplande scenariobijeenkomsten zijn vervolgens meer in het teken van leren van elkaar georganiseerd: met een groter gezelschap en de nadrukkelijke mogelijkheid tot kennisdeling.

Bovendien is er in overleg met de opdrachtgever besloten de organisaties in de bijeenkomsten nadrukkelijk te vragen of zij behoefte hadden aan een nieuw instrument (zoals bijvoorbeeld een nieuwe website) of dat er gezocht moest worden naar aansluiting bij bestaande instrumenten.

De scenariobijeenkomsten sport, welzijn en zorg zijn parallel aan elkaar gehouden. Behalve reflectie over het onderzoek, hadden ze ook tot doel kennis, good practices en tips over werving en behoud van vrijwilligers uit te wisselen. Dat gebeurde:

- in de scenariobijeenkomsten zelf, onder steeds circa 15 tot 20 deelnemers uit dezelfde sector;
- tijdens de gezamenlijke lunch na afloop, circa 60 deelnemers uit alle drie de sectoren;
en tijdens het inter- en intra-sectoraal daten dat daarna plaatsvond met circa 20 belangstellenden.
- de aanwezigen waren zeer enthousiast over deze opzet van scenariobijeenkomsten en maakten graag gebruik van de gegeven mogelijkheden om te leren van elkaar.

7.3 Hoe wilt u leren van elkaar: de zoektocht naar goede instrumenten

Uit de verslagen van de drie scenariobijeenkomsten (hoofdstuk 3, 4 en 5) blijkt eens te meer dat het laatste woord over de voorkeur voor een ICT-instrument of (regionale) bijeenkomsten nog niet is gezegd. In alle bijeenkomsten benadrukten de deelnemers dat:

- er al heel wat digitale instrumenten zijn ter ondersteuning van werving en behoud van vrijwilligers in sport, welzijn en zorg;
- deze digitale instrumenten nog onvoldoende worden gebruikt door (de lokale organisaties afdelingen en verenigingen in) het veld;
- het gebruik van deze websites en internettoepassingen gestimuleerd moet worden, daar is de inzet van pr voor nodig;
- het intersectorale gebruik van deze digitale instrumenten gefaciliteerd zou moeten worden;
- dit bij welzijn en zorg vrij eenvoudig te realiseren is, maar dat de sportwereld een wereld op zich is, waarin men het liefst van de eigen sector leert en van verenigingen in de buurt;
- er grote behoefte is aan de combinatie van digitale en fysieke kennisuitwisseling (MOVISIE gebruikt die combinatie ook bij hun databank effectieve interventies).

Alle drie de sectoren - niet alleen welzijn - komen met de suggestie om ook de mogelijkheid te bieden tot warme kennisoverdracht, het liefst via regionale bijeenkomsten.

Naar aanleiding van deze uitkomst lijkt het ons raadzaam in elk geval geen nieuw digitaal instrument in de markt te zetten. De keus om een bestaand instrument uit te kiezen als hét instrument dat ten dienste kan staan aan de drie sectoren als zij willen leren van elkaar, is echter ook lastig te realiseren. Daarvoor zijn de voorkeuren voor instrumenten en de favoriete geraadpleegde websites (per sector) te verschillend (zie 3.1 voor de suggesties die het veld heeft gedaan). Het veld stelt bovendien nadrukkelijk dat er pr voor nodig is om bestaande sites en databanken onder de aandacht te brengen. Het benodigde budget voor deze pr lijkt vooralsnog een probleem.

7.4 *Kennisuitwisseling via een LinkedIn-community in combinatie met regionale bijeenkomsten*

Op basis van de uitkomsten van het onderzoek in dit project hebben wij in overleg met het ministerie een aantal vervolgstappen gezet om de kennisuitwisseling over werving en behoud van vrijwilligers meer en/of beter op gang te brengen.

Eerst is een analyse gemaakt van de bestaande relevante websites voor sport, welzijn en zorg die genoemd waren tijdens de scenariobijeenkomsten. Daarnaast is het initiatief genomen voor een LinkedIn-community (Group), waar de deelnemers aan het onderzoek voor zijn uitgenodigd. De korte beschrijvingen van de bestaande belangrijkste websites zijn onder de aandacht gebracht van de LinkedIn-Group.

Vervolgens is voorgesteld deze LinkedIn-community samen met andere belangstellenden uit te nodigen voor regionale bijeenkomsten die in 2011 door de (regionale netwerken van) vrijwilligerscentrales kunnen worden georganiseerd. Gezien de voorkeur voor regionale bijeenkomsten en de noodzakelijke link met de sportwereld lag een rol voor de regionale netwerken van vrijwilligerscentrales het meest voor de hand. De organisatie van deze regionale bijeenkomsten zou worden belegd bij NOV en de vrijwilligerscentrales.

De eerste twee werkzaamheden konden binnen het budget en de looptijd van dit project Leren van Elkaar opgezet worden door het Verwey-Jonker Instituut. Evenals de overdracht van de organisatie van regionale bijeenkomsten naar NOV en de vrijwilligerscentrales. De organisatie van de bijeenkomsten is echter een zaak van het veld zelf geworden.

7.5 *Vervolg: Vrijwilligerscentrales en regionale bijeenkomsten gericht op leren van elkaar*

In vervolg op *Leren van Elkaar* heeft het Verwey-Jonker Instituut bij NOV en de regionale netwerken van vrijwilligerscentrales de mogelijkheid verkend om begin 2011 regionale *Leren van Elkaar*-bijeenkomsten te organiseren, waarin contact en kennisuitwisseling over werving en behoud van vrijwilligers in sport welzijn en zorg kan plaatsvinden. De regionale bijeenkomsten vormen de 'warme kennisuitwisseling' bij de LinkedIn-groep *Leren van Elkaar* die het Verwey-Jonker Instituut heeft opgezet. De bijeenkomsten zijn gericht op de specifieke deskundigheid met betrekking tot de werving en het behoud van vrijwilligers in de drie genoemde sectoren. Het is de bedoeling dat de bijeenkomsten de drie sectoren een laagdrempelige mogelijkheid geven om daadwerkelijk te leren van elkaar. Door de betrokkenheid van (de senioronderzoekers van) het Verwey-Jonker Instituut en (de vertegenwoordigers) van het NOV en NOV zullen de bijeenkomsten zowel qua inhoud als qua organisatie van hoog niveau zijn.

Een aantal vrijwilligerscentrales zegt nu al een levendige en directe link met sportverenigingen in de buurt te onderhouden. In het algemeen herkennen vrijwilligerscentrales die hierop worden aangesproken zich wel in de rol van het faciliteren, voorbereiden en begeleiden van leren van elkaar door het organiseren van een of twee regionale bijeenkomsten per jaar. De vrijwilligerscentrales zijn in toenemende mate georganiseerd in regionale netwerken waarin deskundigheidsbevordering van vrijwilligersorganisaties op de agenda staat. De regionale netwerken van vrijwilligerscentrales voelden in principe wel voor de organisatie van deze bijeenkomsten in 2011 ter ondersteuning en aanvulling van de contacten die het Verwey-Jonker Instituut faciliteert via de LinkedIn-groep. Deze taak sluit goed aan bij het takenpakket van de vrijwilligerscentrales en de vrijwilligerscentrales zijn hiervoor ook goed gepositioneerd.

Het samenwerkingsverband van vrijwilligerscentrales binnen het NOV, NOV, voorzorg in eerste instantie problemen in verband met de financiering van deze regionale bijeenkomsten. Het NOV stelde bovendien dat de bijeenkomsten het best zouden functioneren als zij subregionaal georganiseerd zouden worden; dat wil zeggen dat er per regio ongeveer drie bijeenkomsten kunnen plaats vinden waarvoor verenigingen, clubs, afdelingen en instellingen binnen een straal van 15 km worden uitgenodigd. Alleen zo kan het lokale niveau van sport, welzijn en zorg optimaal leren van elkaar is de gedachte.

Op initiatief van het NOV en NOV is bij VWS met succes subsidie aangevraagd voor het organiseren van deze regionale bijeenkomsten, die in 2011 georganiseerd worden.

7.6 *De opzet van een LinkedIn-community*

Voor de communicatie en kennisdeling over de werving en het behoud van vrijwilligers hebben wij een community opgezet binnen het gratis virtueel netwerk van professionals op LinkedIn. Hoewel de werving en het behoud van vrijwilligers vooral in sport en zorg een verantwoordelijkheid is van vrijwilligers, denken wij dat LinkedIn een ideaal medium is om zowel professionals als vrijwilligers die zich met deze thematiek bezighouden met elkaar in contact te brengen en om de sectoren van elkaar te laten leren.

Op LinkedIn worden steeds meer groepen (communities) gestart rond een bepaalde beroepsgroep of rond een bepaald thema. Vrijwilligerscentrales bijvoorbeeld, zijn reeds actief in een LinkedIn-community over vrijwilligerswerk en het Europees Jaar van het vrijwilligerswerk is ook een LinkedIn-groep gestart. LinkedIn is een digitaal netwerk van personen, een informele omgeving voor professionals die kennis en kennissen willen uitwisselen. In een LinkedIn-community kun je op uitnodiging met elkaar discussiëren, tips uitwisselen en vragen posten.

De professionals in zorg welzijn en sport zijn al in grote mate op een of andere manier verbonden aan LinkedIn. Deze vrijwilligers zijn vaak in een andere hoedanigheid als professionals verbonden aan LinkedIn. Er zijn in Nederland al bijna 600.000 personen met een profiel op LinkedIn (en dat aantal blijft groeien); daar sluit ons initiatief goed op aan. Een LinkedIn-community geeft ruimte aan kennisuitwisseling van onderop, is laagdrempelig en staat op het snijvlak van persoonlijk en professioneel leven. Het geeft een 'ons kent ons'- gevoel, met een grote kans op kennis die wat waard is vanwege de professionele instelling van de mensen die meedoen. De toegang tot LinkedIn is in principe voor iedereen open, maar voor een Group of community moet men uitgenodigd worden of zelf een aanvraag doen om geaccepteerd te worden als lid. De deelnemers aan een LinkedIn-community worden op naam en expertise uitgenodigd om mee te doen aan de groep. Elke keer dat iemand iets te melden heeft krijgt de rest van de groep daar automatisch bericht van (maar de hoeveelheid berichten die leden ontvangen kunnen ze wel zelf reguleren). Alle deelnemers aan het onderzoek *Leren van Elkaar* zijn uitgenodigd om aan de LinkedIn-community deel te nemen. Zij kunnen elkaar via LinkedIn aanspreken en kennis uitwisselen. Het gaat hier grotendeels om professionals en vrijwilligers die daarnaast ook een betaalde functie hebben. Er is grote behoefte aan de combinatie van digitale (LinkedIn-community) en fysieke (regionale bijeenkomsten) kennisuitwisseling. Zowel de experts (uit zorg, welzijn en sport), als de enquêterespondenten die hebben aangegeven dat ze belangstelling hebben zijn voor de community uitgenodigd. Het Verwey-Jonker Instituut zet de community op, kijkt of en hoe het veld zelf aan het werk gaat en dragen het 'moderatorschap' in 2011 over aan de vrijwilligerscentrales en de NOV.

Sinds het openstellen van de LinkedIn-community begin 2011 hebben 168 vrijwilligers en professionals (vooral vrijwilligerscoördinatoren) zich aangesloten bij

de LinkedIn-community van Leren van elkaar en zijn diverse thema's die in de scenariobijeenkomsten reeds aan bod kwamen besproken. Ook zijn de onderzoeksresultaten van Leren van Elkaar ter beschikking gesteld aan de deelnemers met de tussenrapportage. De community blijkt ook een plaats waar patiëntenorganisaties willen leren over werving en behoud van (nieuwe groepen) vrijwilligers.

8 *Tot slot: Leren van Elkaar*

Het Verwey-Jonker Instituut kijkt terug op een geslaagd project, waarin onderzoek en kennisuitwisseling hand in hand gingen. De banden tussen zorg en welzijn zijn door *Leren van Elkaar* versterkt wat betreft het ‘vinden en binden’ van vrijwilligers. De kennismaking met sportverenigingen en sportbonden was voor deze sectoren vaak nieuw en verfrissend. Voor sportverenigingen was *Leren van Elkaar* een van de eerste momenten dat zij wat betreft vrijwilligersbeleid naar andere sectoren hebben gekeken. Dat gebeurt niet zo veel, laat staan dat de sportwereld als geheel te rade gaat bij andere sectoren. *Leren van Elkaar* heeft in dat opzicht een impuls gegeven.

Het contact tussen sport en vrijwilligerscentrales was vaak al wat intensiever dan tussen zorg/welzijn en sport. Vrijwilligerscentrales functioneren, als ze goed functioneren, regionaal als brandpunt van kennisuitwisseling rond werving en behoud van vrijwilligers in meerdere sectoren. Vrijwilligerscentrales werden daarom in de loop van het project de aangewezen plaats om kennisuitwisseling in de toekomst verder te organiseren.

Leren van Elkaar heeft laten zien dat er veel kennis, tips en praktijkvoorbeelden zijn te halen bij elkaar, en dat de drie sectoren elkaar veel te bieden hebben. Hierbij merken we op dat dat het beste gaat als lokale verenigingen, organisaties en instellingen concrete vragen aan elkaar stellen en er de tijd voor nemen om elkaar te helpen met concrete oplossingen. Extra tijd is echter niet altijd voor handen, zeker niet in de vrijwilligerswereld waarin iedereen blij is als de klus geklaard is binnen de beschikbare tijd. Natuurlijk is er in de verschillende sectoren al veel kennis over werving en behoud van vrijwilligers aanwezig. Maar in sommige opzichten vullen de sectoren elkaar wel degelijk aan, en wie zo’n concrete vraag stelt zal merken dat de respondenten uit sport, welzijn en zorg daar toch op een andere manier op antwoorden. Dat laatste geldt trouwens ook voor de antwoorden uit vrijwillige en professionele hoek.

Tot slot zeggen veel organisaties meer problemen te hebben met de werving dan met het behoud van vrijwilligers - en dus meer te willen investeren in werving dan in behoud. Tijdens de scenariobijeenkomsten hebben enkele deelnemers echter terecht naar voren gebracht dat deze twee thema’s onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Behoud is naar hun mening te veel een ondergeschoven kind. Wie voortdurend zorg heeft over een tekort aan vrijwilligers kan de oplossing (ook) zoeken in het langer behouden/vitaler houden van de ‘oude’ vrijwilligers. Bijvoorbeeld door te denken in opvolgingsplannen en over vrijwilligerscarrières. Als het vrijwilligerswerk beter blijft passen bij de vrijwilliger (af en toe switchen; meer

uitdaging geven of juist bij hoge leeftijd afbouwen, et cetera), blijft de vrijwilliger langer bij de organisatie. Bij de werving van nieuwe groepen vrijwilligers is deze interdependentie ook aan de orde. Zeker als de nieuwe groepen nog niet vertegenwoordigd zijn in de vereniging of de organisaties. Nieuwe groepen vrijwilligers (mannen in de zorg, vrouwen in de sport, nieuwe Nederlanders en lager opgeleiden in de drie sectoren) hoeven zich niet zomaar thuis te voelen in een bestaande vrijwilligerscultuur en kunnen zo weer weg zijn wanneer het niet bevalt. Wie veel 'klik' weet te organiseren tussen een nieuwe groep en de bestaande organisatiecultuur, investeert in het behoud van de nieuwe vrijwilligers en hoeft minder snel opnieuw te werven.

Leren van Elkaar heeft het voor de sectoren mogelijk gemaakt om over deze thema's te reflecteren en te communiceren. Wij zijn verheugd dat wij door het ministerie van VWS in de gelegenheid zijn gesteld dit onderzoeksthema uit te diepen en zullen dat samen met de partijen die bij dit project betrokken waren blijven doen via de LinkedIn-groep en de regionale bijeenkomsten.

Literatuur

Dekker, P., J. de Hart & L. Faulk (2007) *Toekomstverkenning vrijwillige inzet 2015*. Den Haag: SCP.

Klein, M. van der & D. Oudenampsen (2010) *De onmisbare schakel*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

Klein, M. van der, Bultink, D., Dekker, F., Hermens, F., & Oudenampsen, D. (2010). *Leren van elkaar: nieuwe en huidige vrijwilligers (tussenrapportage): Werving en behoud van vrijwilligers in volksgezondheid, welzijn en sport*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

Mulier Instituut (2010). *Jaarboek Sport 2008-2009*. Den Bosch: Mulier Instituut.

Plempers, E. et al. (2006). *Hoe stevig is het cement? Positie van vrijwilligers en vrijwilligersorganisaties in de zorg*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

Bijlage Tips voor organisaties in de zorg

A. Tips voor organisaties in de zorg (vrijwilligersorganisaties en instellingen)

Wat kunnen organisaties in de zorg onderling van elkaar leren?

Werving van nieuwe vrijwilligers

- het gebruik van een introductieprogramma voor nieuwe vrijwilligers;
- het werven van nieuwe vrijwilligers via huidige vrijwilligers;
- gebruik van een profiel voor een goede match tussen vrijwilliger en werk.

Behoud van vrijwilligers

- het beschikbaar stellen van een realistische taakomschrijving of een vrijwilligerscontract.

Wat kunnen organisaties in de zorg leren van andere sectoren en vrijwilligerscentrales wat betreft werving van vrijwilligers?

- werving via advertenties of berichten in de pers, de vacaturebank van de vrijwilligerscentrale, de internetsite, flyers, foldermateriaal en nieuwsbrieven en/of manifestaties, ontmoetingsdagen, open dagen, et cetera; (welzijn);
- werving van specifieke nieuwe groepen vrijwilligers (welzijn);
- inzet van vrijwilligers voor bestuur/management/coördinatie/organisatie;
- het werven van mannelijke vrijwilligers (sport);
- methodieken voor werving(campagnes); (vrijwilligerscentrales);
- deskundigheidsbevordering vrijwilligers; (vrijwilligerscentrales);
- effectieve methoden voor werving van specifieke nieuwe groepen vrijwilligers; (vrijwilligerscentrales);
- gebruik van de vacaturebank van de vrijwilligerscentrale.

Wat kunnen organisaties in de zorg leren van andere sectoren en vrijwilligerscentrales wat betreft behoud van vrijwilligers?

- diversificatie van de inzet van vrijwilligers (welzijn);
- het geven van persoonlijke aandacht aan vrijwilligers (welzijn);
- het desgewenst bieden van begeleiding aan vrijwilligers door beroepskrachten (welzijn);
- het geven van inspraak aan vrijwilligers bij de ontwikkeling van het beleid (welzijn);
- vrijwilligers inzetten op een groot aantal verschillende werkzaamheden (sport);

- het geven van financiële vergoedingen voor werkzaamheden of korting op activiteiten; (sport) - vrijwilligers inzetten op een groot aantal verschillende werkzaamheden;
- het geven van financiële vergoedingen voor werkzaamheden of korting op activiteiten;
- effectieve methodieken voor behoud van vrijwilligers (vrijwilligerscentrales).

Tips voor werving vrijwilligers uit de enquête

- Wij zoeken vrijwilligers uit het eigen (vroegere) netwerk van mensen en zetten die op een rooster, zodat ze 1 x per 6 of 8 weken aan de beurt zijn om de hulpvrager te bezoeken of te ondersteunen.
- Zorg dat je zittende vrijwilligers positief zijn over hun vrijwilligerswerk.
- Een goed contact opbouwen met lokale pers, zelf artikelen insturen met mooie foto's.
- Op open dagen vrijwilligers stand inrichten en enthousiaste vrijwilligers laten deelnemen aan de promotieactiviteiten.
- Zorg ervoor dat als vrijwilligers stoppen, ze op een goede manier weggaan, o.a. door een kort evaluatiegesprek en een bedankje.

Tips voor behoud vrijwilligers uit de enquête

De vrijwilliger niet overbelasten en alle vrijwilligers aan de beurt laten komen.

- Een goede start met een goede begeleide inwerkperiode van nieuwe vrijwilligers.
- Het houden van contactochtenden met sprekers over actuele zaken.
- Het personeel moet willen samenwerken met vrijwilligers, anders gaat het nooit lukken.
- Werk altijd met zijn tweeën, waardoor een goede onderlinge band ontstaat.

B. Tips voor organisaties in welzijn

Wat kunnen organisaties in welzijn onderling van elkaar leren?

Werving van nieuwe vrijwilligers

- het inzetten van beroepskrachten als verantwoordelijken voor de werving van vrijwilligers;
- werving via advertenties of berichten in de pers, de vacaturebank van de vrijwilligerscentrale, de internetsite, flyers, foldermateriaal en nieuwsbrieven en/of manifestaties, ontmoetingsdagen, open dagen et cetera;
- het trainen van nieuwe vrijwilligers en gebruik van een profiel voor een goede aansluiting tussen vrijwilliger en werk;
- werving van specifieke groepen nieuwe vrijwilligers.

Wat betreft behoud van vrijwilligers?

- het inzetten van beroepskrachten als verantwoordelijken voor het behoud van vrijwilligers;
- het gebruik van behoudmethodieken als: het uitspreken van waardering voor de vrijwilliger, het geven van persoonlijke aandacht aan vrijwilligers, het desgewenst bieden van begeleiding aan vrijwilligers door beroepskrachten, het geven van inspraak aan vrijwilligers bij de ontwikkeling van het beleid.

Wat kunnen organisaties in welzijn leren van andere sectoren en vrijwilligerscentrales wat betreft werving van vrijwilligers?

- het gebruik van een introductieprogramma voor nieuwe vrijwilligers (zorg);
- het werven van nieuwe vrijwilligers via huidige vrijwilligers (zorg);
- inzet van vrijwilligers voor bestuur/management/coördinatie/organisatie et cetera (sport);
- methodieken voor wervings(campagnes) (vrijwilligerscentrales);
- deskundigheidsbevordering vrijwilligers;
- effectieve methoden voor werving van specifieke nieuwe groepen vrijwilligers (vrijwilligerscentrales);
- een plan maken en uitvoeren voor de werving van vrijwilligers;
- het gebruik van een introductieprogramma voor nieuwe vrijwilligers (vrijwilligerscentrales).

Wat kunnen organisaties in welzijn leren van andere sectoren en vrijwilligerscentrales wat betreft behoud van vrijwilligers?

- het inzetten van vrijwilligers als verantwoordelijken voor het behoud van vrijwilligers (zorg);
- het voor langere tijd binden van vrijwilligers aan de organisatie (zorg);
- het geven van een eindejaarsattentie (zorg);
- vrijwilligers inzetten op een groot aantal verschillende werkzaamheden (sport);
- het inzetten van vrijwilligers als verantwoordelijken voor het behoud van vrijwilligers (sport);
- het voor langere tijd binden van vrijwilligers aan de organisatie (sport);
- het geven van korting op activiteiten (sport);
- effectieve methodieken voor behoud van vrijwilligers (vrijwilligerscentrales).

Tips voor werving uit de enquête

Een vrijwilliger die enthousiast is, laten vertellen aan andere potentiële vrijwilligers hoe leuk het werk is.

- Tijdens feestelijke bijeenkomsten voor vrijwilligers hen introducés mee laten nemen.
- Vacaturekrant met duidelijke omschrijving van wat wij verwachten en wat en vrijwilliger mag verwachten.
- Maandelijks krantenartikel over de vrijwilliger van de maand en dit koppelen aan vacatures binnen de betreffende vrijwilligersorganisatie.
- Plaats de vacatures op de nieuwe digitale goed bezochte ontmoetingsplatforms voor ouderen.

Tips voor behoud uit de enquête

- Het geven van begeleiding, soms ook op afstand, door beroepskrachten.
- Het organiseren van 'ontmoetingspleinen' waarin vrijwilligers elkaar informeren en enthousiasmeren over hun werkzaamheden en vertellen over gevolgde cursussen/workshops et cetera.

C. Tips voor sportverenigingen

Wat kunnen sportverenigingen onderling van elkaar leren?

Werving van nieuwe vrijwilligers

- Vrijwilligerswerk verplichten bij aanmelding als lid.

Wat betreft behoud van vrijwilligers

- vrijwilligers inzetten op een groot aantal verschillende werkzaamheden;
- het geven van financiële vergoedingen voor werkzaamheden;
- het geven van korting op activiteiten.

Wat kunnen sportverenigingen leren van andere sectoren en vrijwilligerscentrales wat betreft werving van vrijwilligers?

- gebruik van een profiel voor een goed match tussen vrijwilliger en werk (welzijn);
- werving via advertenties of berichten in de pers, de vacaturebank van de vrijwilligerscentrale, de internetsite, flyers, foldermateriaal en nieuwsbrieven en/of manifestaties, ontmoetingsdagen, open dagen et cetera (welzijn);
- het trainen van nieuwe vrijwilligers (welzijn);
- werving van specifieke nieuwe groepen vrijwilligers (welzijn);
- het werven van vrouwelijke vrijwilligers (zorg);
- het gebruik van een introductieprogramma voor nieuwe vrijwilligers (zorg);

- het koppelen van nieuwe vrijwilligers aan een mentor/begeleider/vraagbaak binnen de organisatie (zorg);
- methodieken voor effectieve wervings(campagnes) bespreken (vrijwilligerscentrales);
- deskundigheidsbevordering vrijwilligers (vrijwilligerscentrales);
- effectieve methoden voor werving van specifieke nieuwe groepen vrijwilligers (vrijwilligerscentrales);
- gebruik van de vacaturebank van de vrijwilligerscentrale (vrijwilligerscentrales);
- gebruikmaken van het cursusaanbod (vrijwilligerscentrales);
- een plan maken en uitvoeren voor de werving van vrijwilligers (vrijwilligerscentrales).

Tips voor werving uit de enquête

- Benader ouders bij jeugdactiviteiten. Organiseer dit ook voor de ouders en benader ze vervolgens persoonlijk voor de diverse klussen/taken binnen de vereniging.
- Wij hebben in korte tijd alle leden telefonisch benaderd met de vraag of zij vrijwilligerswerk zouden willen doen. Zij die hierop positief hebben geantwoord zijn aansluitend hetzij uitgenodigd voor een gesprek of zij zijn thuis bezocht.
- In de ledenadministratie ook de beroepen van de leden vermelden. Als iemand met bepaalde kennis nodig is, dan raadplegen we eerst de ledenlijst cq de applicatie met de beroepen op alfabetische volgorde en daarachter de namen van de leden.
- Binnen de groep werklozen zoeken naar tijdelijk beschikbare en bereidwillige vrijwilligers voor incidentele taken (organisatie evenement, bardienst, klusjes, etc.).
- Zorg dat je de jeugd vroegtijdig bij de vereniging betreft. Jeugdleden kunnen soms ook een stageperiode bij de vereniging lopen.

Wat kunnen sportverenigingen leren van andere sectoren en vrijwilligerscentrales wat betreft behoud van vrijwilligers?

- het geven van persoonlijke aandacht aan vrijwilligers (welzijn);
- het desgewenst bieden van begeleiding aan vrijwilligers door beroepskrachten (welzijn);
- het geven van inspraak aan vrijwilligers bij de ontwikkeling van het beleid (welzijn);
- het geven van een onkostenvergoedingsregeling (welzijn);
- het beschikbaar stellen van een realistische taakomschrijving of een vrijwilligerscontract (zorg);
- een eindejaarsattentie (zorg);
- het aanbieden van scholing en training (zorg);
- het gebruikmaken van juridische regelingen (zoals verzekeringen) (zorg);
- het geven van een onkostenvergoedingsregeling (zorg);
- effectieve methodieken voor behoud van vrijwilligers (vrijwilligerscentrales).

Tips voor behoud uit de enquête

- Het aanstellen van een actieve en betrokken vrijwilligerscoördinator.
- Roep een 'Commissie Vrijwilligers' in het leven.
- Heb aandacht voor overbelasting.
- De aanschaf van een vrijwilligerspas (voordeelkaart) via de gemeente.

Colofon

Opdrachtgever/financier	Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport
Auteurs	Dr. D. Oudenampsen, dr. M. van der Klein M.m.v. Ir. Y. Knegt
Omslag	Grafitall, Eindhoven
Foto omslag	Nationale Beeldbank
Uitgave	Verwey-Jonker Instituut Kromme Nieuwegracht 6 3512 HG Utrecht T (030) 230 07 99 E secr@verwey-jonker.nl I www.verwey-jonker.nl

De publicatie

De publicatie kan gedownload en/of besteld worden via onze website:
<http://www.verwey-jonker.nl>.

ISBN 978-90-5830-4629

© Verwey-Jonker Instituut, Utrecht 2011, eerste druk.

Het auteursrecht van deze publicatie berust bij het Verwey-Jonker Instituut.

Gedeeltelijke overname van teksten is toegestaan, mits daarbij de bron wordt vermeld.

The copyright of this publication rests with the Verwey-Jonker Institute.

Partial reproduction of the text is allowed, on condition that the source is mentioned.



De inzet van vrijwilligers is onmisbaar voor een vitale *civil society*. De behoefte aan effectieve manieren om vrijwilligers te werven en te behouden is de laatste jaren gegroeid. Organisaties in de sport, de zorg en het welzijnswerk hebben veel ervaring met het werven en behouden van vrijwilligers. Het ministerie van VWS wil met het project *Leren van Elkaar* een impuls geven aan intersectorale samenwerking bij het vrijwilligersbeleid. Welke overeenkomsten en verschillen zijn er tussen de drie sectoren wat betreft het werven en behouden vrijwilligers? Welke goede praktijken en handreikingen gebruiken de drie sectoren en wat zijn hun sterke en zwakke punten?

In het rapport staan uitgebreide tips voor vrijwilligersorganisaties in de zorg, welzijn en sport. Apart is uitgewerkt wat zij binnen hun sector van elkaar kunnen leren bij het werven en behouden van vrijwilligers, maar ook wat zij kunnen leren van andere sectoren. Nieuwere vormen voor het uitwisselen van praktische kennis, tips en praktijkvoorbeelden, zoals in een LinkedIn-community, komen daarbij aan bod.

