

Stevig fundament als *basis*

Vilans en MOVISIE, september 2012 door Cecil Scholten | Jolanda Elferink



Handreiking Organisatie en coördinatie van het vrijwilligerswerk in verpleeg- en verzorgingshuizen en gehandicaptenorganisaties



Introductie

“Zorgorganisatie Vierstroom gaat familieleden van bewoners verplichten mee te helpen”, kopten de kranten in de zomer van 2012. Het gaat de Vierstroom niet om verzorgende taken als wassen en dergelijke, maar om bijvoorbeeld gezelschap en toezicht te houden. Los van de discussie of het terecht is om mantelzorgers te verplichten of niet, blijkt eruit dat het alle hens aan dek is om te zorgen voor het algehele welbevinden van cliënten.

Meer en meer wordt er een beroep gedaan op de informele zorg: mantelzorgers, familieleden, andere bekenden uit het sociale netwerk én vrijwilligers. Dat blijkt bijvoorbeeld ook uit de verschuiving van ondersteunende taken van de AWBZ naar de Wmo, waarmee vooral de gehandicaptensector te maken krijgt. Minder betaalde van diensten uit de AWBZ die worden ondergebracht in de Wmo en meer focus op informele ondersteuning.

Verzorgings- en verpleeghuizen en gehandicaptenorganisaties kunnen niet alleen de kant van informele zorgverleners opkijken. Ze zullen ook hun blik moeten richten op de interne organisatie. Is daar openheid en ruimte om familie en vrijwilligers een volwaardige plek te geven, om met hen samen op te trekken? Voelen familie en vrijwilligers zich welkom? Is er ruimte voor hun inbreng? Hoe verloopt de samenwerking? Met andere woorden: hebben familie en vrijwilligers een volwaardige plek in de organisatie?

In deze handreiking focussen we op wat er nodig is om vrijwilligers zo'n plek te geven. Een plek die recht doet aan hun inzet, deskundigheid en betrokkenheid. Een plek die vrijwilligers een goed fundament verschaft om samen met medewerkers waardevolle zorg en ondersteuning te bieden aan cliënten. Dit kan als voorbeeld dienen voor de omgang met familie.

We beginnen daarbij bij het begin: welke vrijwilligers zijn actief in zorgorganisaties¹ en wat voor werkzaamheden verrichten zij. Dat komt aan bod in hoofdstuk 1. In hoofdstuk 2 gaan we in op de vraagstukken die spelen in relatie tot het vrijwilligerswerk. Deze vertalen we naar een toekomstbestendige visie die aansluit bij de motieven en verwachtingen van vrijwilligers en bij een passende inrichting van de organisatie.

Hoofdstuk 3 draait om het inrichten van de organisatie en de coördinatie van vrijwilligerswerk. We laten zien om wat voor taken het gaat, welke randvoorwaarden daarbij van toepassing zijn en wie wat zou kunnen doen binnen de organisatie. We bieden in hoofdstuk 4 tenslotte een handreiking hoe u het vrijwilligerswerk op een duurzame manier kunt organiseren.

Investeren in een goede en prettige omgang met vrijwilligers draagt onmiskenbaar bij aan een goede en prettige dienstverlening en ondersteuning van cliënten. Het zal ook bij kunnen dragen aan een meer uitnodigende houding richting familie om een bijdrage te leveren. Verplichten is dan niet nodig.

¹ In deze handreiking gebruiken we veelal de benaming zorgorganisaties, waarmee we verzorgings- en verpleeghuizen en gehandicaptenorganisaties bedoelen.



Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Inhoudsopgave	3
1 Zicht op vrijwilligers en hun werkzaamheden	4
1.1 Algemene feiten en cijfers	4
1.2 Diverse vrijwilligers	5
1.3 Vele vrijwilligersactiviteiten	7
2 Vraagstukken en visie	8
2.1 Actuele vraagstukken	8
2.2 Visie op vrijwilligers	9
2.3 Visie op het inrichten van de organisatie	11
3 De organisatie inrichten	14
3.1 Coördineren	14
3.2 Beleid formuleren	17
3.3 Voorwaarden, afspraken en plannen opstellen	18
3.4 Mobiliseren en matchen	19
3.5 Inwerken en begeleiden	22
3.6 Deskundigheid bevorderen	25
4 Met het oog op de toekomst	27
4.1 Samenwerken op de werkvloer	27
4.2 Coördinatie	28
4.3 Inbedden in gehele organisatie	30
5 Meer informatie	31



1 Zicht op vrijwilligers en hun werkzaamheden

1.1 Algemene feiten en cijfers ²

Definitie

Bij vrijwilligerswerk in de zorg gaat het om vrijwilligers die onbetaald en onverplicht werkzaamheden verrichten in georganiseerd verband. Dat doen zij ten behoeve van anderen die zorg en ondersteuning nodig hebben en met wie ze - bij de start - geen persoonlijke betrekking hebben.

Aantallen

In Nederland zijn ongeveer 150.000 vrijwilligers actief in de zorgorganisaties, waarvan:

- 100.000 vrijwilligers in verzorgings- en verpleeghuizen;
- 50.000 vrijwilligers in gehandicaptenorganisaties.

Zij zetten zich in voor diverse cliënten van zorgorganisaties: ouderen, mensen met lichamelijke of geestelijke beperking of mensen met een psychische stoornis die niet (meer) zelfstandig wonen.

Waarde van vrijwilligerswerk in de zorg

De inzet van vrijwilligers in de zorg is om te zetten in een financieel overzicht.

Een raming:

(gemiddeld) 1 uur vrijwilligerswerk per week

x 150.000 vrijwilligers

x 40 weken per jaar

x 14 euro per uur

84 miljoen euro per jaar. Dat is 2,1 miljoen euro per week.

Deze 'omzet' bespaart de sector financieel een flink bedrag. Nog veel belangrijker dan de besparingen zijn de andere voordelen van de inzet van vrijwilligers:

- meer tijd voor cliënten;
- meer aandacht voor cliënten als mens;
- welbevinden van cliënten neemt toe;
- beroepskrachten ervaren minder werkdruk en meer werkplezier;
- mantelzorgers en familieleden van cliënten voelen zich gesteund;
- door de inzet van vrijwilligers leven we in een meer betrokken en vitale samenleving.

²De gegevens in dit hoofdstuk zijn ontleend aan de notitie [Zonder cement geen bouwwerk. Over vrijwilligerswerk in de zorg, nu en in de toekomst](#), Vilans, MOVISIE en NOV (2011).



1.2 Diverse vrijwilligers

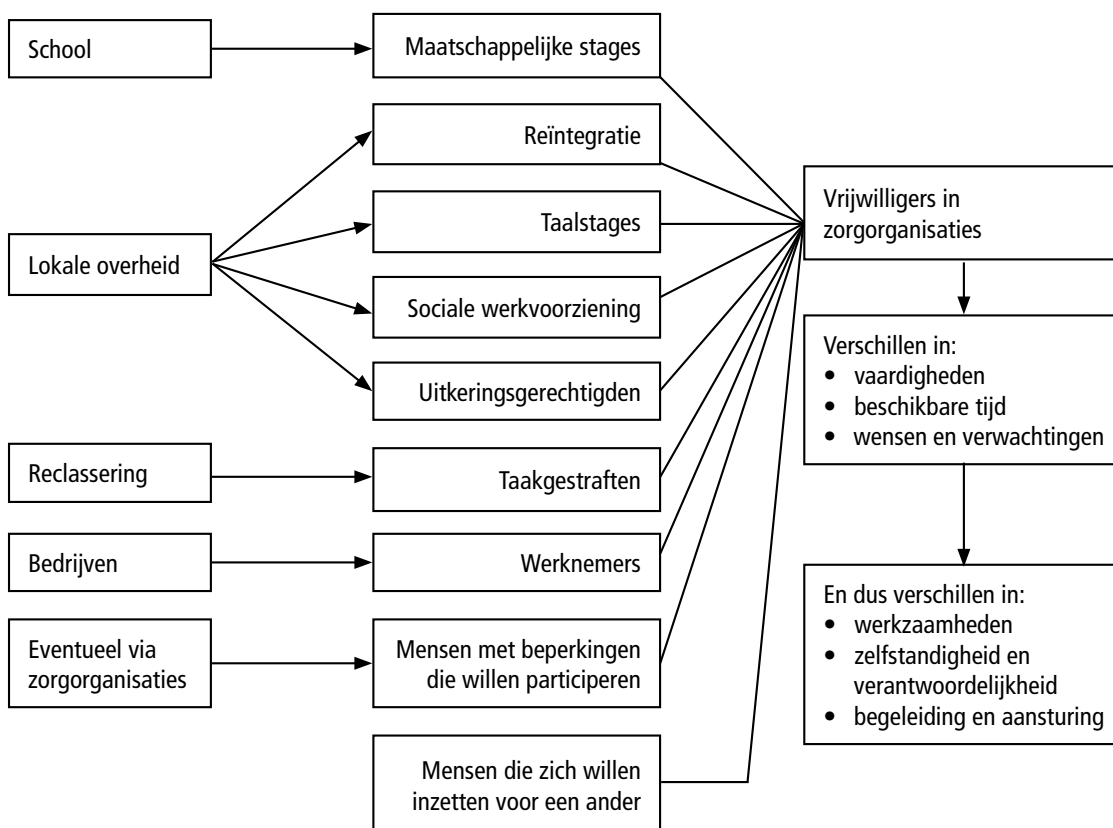
Diversiteit in groepen

Vrijwilligers zijn onder te verdelen in de volgende groepen:

1. Vrijwilligers die vanuit eigen keuze vrijwilligerswerk doen in de zorg.
2. Zogenaamde 'geleide' vrijwilligers. Zij verrichten vrijwilligerswerk vanuit een bepaalde opdracht die door een organisatie, instantie of overheid verstrekt wordt. Het gaat vaak om een opdracht met een verplicht karakter. Als de persoon in kwestie niet deelneemt aan het vrijwilligerswerk, zijn daar consequenties aan verbonden. Het gaat bijvoorbeeld om reïntegranten vanuit sociale activering (korting op uitkering mogelijk) of scholieren vanuit maatschappelijke stage (geen studiepunten).
3. Werknemers die in het kader van maatschappelijk betrokken ondernemen door hun bedrijf gestimuleerd worden om vrijwilligerswerk te doen. De werknemers hebben zelf een keuze of ze willen deelnemen.
4. Mensen met (verstandelijke) beperking die via vrijwilligerswerk willen participeren in de samenleving. In sommige gevallen worden ze daartoe gestimuleerd vanuit een organisatie. In andere gevallen kiezen ze zelf. Vaak gaat het om cliënten uit de gehandicaptenzorg. Ze kunnen als vrijwilliger onder meer aan de slag in de ouderenzorg.

Onderstaand schema biedt een overzicht van de diverse groepen vrijwilligers ³.

Diverse groepen vrijwilligers



³ Het schema is overgenomen uit [Een solide basis. Onderzoek naar vrijwilligerswerk en verantwoorde zorg](#), Vilans (2008).



Diversiteit in motieven en tijdsbesteding

Vrijwilligers in de zorg zetten zich in voor hun medemens. Ze willen bijdragen aan het welbevinden van mensen die zorg en ondersteuning nodig hebben. Dat is een basismotivatie, die ook door de zorgorganisatie geëist wordt van alle vrijwilligers. Daarnaast heeft werk een waarde voor de vrijwilligers zelf. We hebben de meest relevante en te onderscheiden motieven per doelgroep gerangschikt.

De tijd die vrijwilligers (willen) besteden aan het werk varieert. Er zijn vrijwilligers die bereid en in staat zijn om regelmatig en langdurig actief te zijn. Anderen geven er de voorkeur aan om eenmalig of kortdurend vrijwilligerswerk te doen. Vrijwilligers met een opdracht zijn vaak gebonden aan een bepaalde tijdsbesteding. In onderstaand schema staat per groep hoe groot, naar schatting, het percentage is van het totale, huidige vrijwilligersbestand. De grootste groep bestaat uit vrijwilligers die vanuit eigen keuze actief zijn, gevolgd door vrijwilligers met een opdracht. Vrijwilligers die eenmalig of kortdurend vanuit eigen keuze of vanuit bedrijf actief zijn en vanuit participatiebehoefte vormen de kleinste groepen.

Specifieke motivatie en tijdsbesteding van diverse groepen vrijwilligers

	Specifieke motivatie	Regelmatig en langdurige tijdsbesteding	Eenmalig of kortdurende tijdsbesteding
Vrijwilligers vanuit eigen keuze	<ul style="list-style-type: none">• Vaardigheden en talenten inzetten en/of verder ontplooiën• Mensen ontmoeten en samenwerken	Van 2 tot 20 uur (of meer) per week	Van halve dag tot aantal dagen per jaar
Vrijwilligers vanuit bedrijf	<ul style="list-style-type: none">• Teambuilding met collega's• Zorgsector leren kennen		Van halve dag per jaar tot aantal dagen per jaar
Vrijwilligers met opdracht	<ul style="list-style-type: none">• (Werk)ervaring opdoen• Vaardigheden en talenten inzetten en/of (bij)leren	Van 30 uur per schoolloopbaan tot 20 uur (of meer) per week	
Vrijwilligers met participatiewens	<ul style="list-style-type: none">• Deelnemen aan samenleving• Werk doen dat binnen vermogen ligt	Van 2 tot 20 uur (of meer) per week	

1.3 Vele vrijwilligersactiviteiten

Gericht op cliënten

Vrijwilligerswerk in de zorg behoort tot de categorie dienstverlenend vrijwilligerswerk, waarbij het gaat om activiteiten die direct of indirect bijdragen aan het welzijn van de 'klanten' van de organisatie.



De werkzaamheden die vrijwilligers direct voor de cliënten verrichten, zijn zeer divers en ruwweg onder te verdelen in:

- individuele ondersteuning gericht op individuele cliënten;
- groepsondersteuning gericht op een of meerdere cliënten;
- recreatieve en facilitaire ondersteuning gericht op groepen cliënten.

Overige activiteiten

Vrijwilligers zijn actief op het terrein van belangenbehartiging. Een recente ontwikkeling is dat vrijwilligers ook een steeds grotere rol spelen bij het organiseren van vrijwilligerswerk of bij het ondersteunen van vrijwilligers. Vrijwillige coaches ondersteunen bijvoorbeeld bij het coördineren van het vrijwilligerswerk en/of het begeleiden van vrijwilligers. In onderstaand schema hebben we de diverse vormen van vrijwilligerswerk bij elkaar gezet.

Vormen van vrijwilligerswerk in zorgorganisaties

Individuele ondersteuning

Bijvoorbeeld: bezoeken van bewoners, vervoer verzorgen, uitstapjes maken, financiën regelen, maatjes

Collectieve ondersteuning

Bijvoorbeeld: gastvrouw/gastheerschap op afdeling of woongroep, meehelpen met recreatieve activiteiten, in restaurant, bij dagverzorging, koffie en thee rondbrengen, meegaan met uitstapjes, begeleiden van wandel- of andere clubs

Organisatorische ondersteuning

Bijvoorbeeld: beheer van winkel of bibliotheek, receptie bemensen, administratie, onderhoud van materialen, helpen met werven, inwerken en begeleiden van vrijwilligers

Collectieve belangenbehartiging en inspraak

Bijvoorbeeld: lid vrijwilligersraad, lid cliëntenraad

Nieuwe werkterreinen

Er komen steeds meer nieuwe werkterreinen voor vrijwilligers, mede door het nieuw inrichten van de zorg op basis van de wensen en behoeften van cliënten. Zo is er binnen zorgorganisaties een steeds grotere behoefte aan vrijwillige maatjes die goed kunnen inspelen op de persoonlijke wensen en behoeften van cliënten. En is er vraag naar vrijwilligers die samen met de cliënt diens levensverhaal opschrijven. Of er worden andere structuren gekozen, zoals vrijwilligersverenigingen waarbij cliënten zich kunnen aanmelden voor activiteiten.

Ook maken veel zorgorganisaties de overstap naar kleinschalig wonen. Kleinschalige woonvormen streven de situatie van 'thuis zijn' (zoveel mogelijk) na. Medewerkers, familie en vrijwilligers vormen als het ware een onderdeel van het huishouden en spannen zich samen in om een warme en vertrouwde omgeving te creëren. Dit vraagt om een nieuwe manier van werken voor vrijwilligers en beroepskrachten, waarbij onderling samenwerken centraal staat, ook met de cliënten.



2 Vraagstukken en visie

2.1 Actuele vraagstukken

Langdurige inzet voor vrijwilligerswerk en verbintenis aan een organisatie staan onder druk. Mensen passen hun leefpatroon niet meer aan het vrijwilligerswerk aan, maar het vrijwilligerswerk moet zich aanpassen aan hun leefpatroon. De solidariteit met de medemens blijft overeind, al is deze onderhevig aan andere afwegingen dan voorheen. En dat terwijl we verwachten en hopen dat de inzet van vrijwilligers toeneemt. Zijn de huidige vrijwilligers te vervangen door nieuwe vrijwilligers? En willen deze vrijwilligers hetzelfde en mogelijk meer doen? Zorgorganisaties zijn op de vele manieren bezig met het zoeken naar antwoorden op deze vragen.

Binnenhalen van geleide vrijwilligers

De nieuwe instroom van vrijwilligers bestaat voor een groot deel uit geleide vrijwilligers, die al dan niet onder druk van gemeenten en instanties bij hen aankloppen. Denk bijvoorbeeld aan mensen die via vrijwilligerswerk reïntegreren. Het idee is dat deze mensen kennismaken met vrijwilligerswerk in de zorg en dat het zorgorganisaties voorziet van een stroom van nieuwe vrijwilligers. Het ontbreekt de organisaties echter vaak aan een goed zicht op de hoeveelheid tijd en deskundigheid die nodig is om de diverse groepen geleide vrijwilligers te begeleiden.

Er is discussie over de vraag of geleid vrijwilligerswerk nog wel vrijwilligerswerk mag heten. Het gaat tenslotte om mensen met een bepaalde opdracht die daarop ingezet een aangestuurd kunnen worden. Daar is niet veel vrijwillig meer aan. Voorstanders voor een brede interpretatie van vrijwilligerswerk merken op dat het voor geleide vrijwilligers meer motiverend en stimulerend is als ze onder het vrijwilligerswerk vallen. Tegenstanders vinden dat de (extra) tijd, die het kost om mensen uit deze groepen in te werken en te begeleiden, niet afgewenteld moet worden op het vrijwilligerswerk. Daarnaast zijn ze bang dat alle vrijwilligers op een hoop worden gegooid en vooral worden gezien als degenen die bepaalde opdrachten kunnen uitvoeren waar medewerkers niet aan toekomen.

Maatschappelijk betrokken ondernemen

Bedrijven en organisaties tonen in toenemende mate hun maatschappelijke betrokkenheid door medewerkers vrijwilligerswerk te laten doen. Het gaat dan om een eenmalige activiteit of om langdurige inzet voor diverse activiteiten. Ook in dit geval is de aanwas van nieuwe vrijwilligers interessant voor zorgorganisaties. Maar zorgorganisaties kunnen zich ook afvragen of de 'opbrengst' opweegt tegen alle investeringen die de organisatie zelf moet doen om de activiteit(en) in goede banen te leiden. In dat opzicht kan het soms beter zijn om de inzet van werknemers te verdelen over meerdere activiteiten in plaats van een grootschalige, eenmalige activiteit. Meerdere cliënten hebben er over een langere periode baat bij.

Samenwerken in wijken en buurten

Zorgorganisaties richten hun blik naar buiten, naar de buurt en wijk waarin de locaties gevestigd zijn. Daar is van alles te doen aan activiteiten op het gebied van welzijn, sport en recreatie. Daar kunnen cliënten mogelijk aan mee doen. Of er worden activiteiten speciaal voor hen georganiseerd. Omgekeerd wonen er in de buurt en wijk ook ouderen, die gebruik kunnen maken van de voorzieningen die de zorgorganisatie te bieden heeft. Deze ouderen kunnen ook een bijdrage leveren als vrijwilliger. Zorg en welzijn gaan meer in elkaar schuiven en worden meer losgekoppeld van het wonen. Dat biedt kansen voor vrijwilligerswerk, maar roept ook vragen op. Al was het maar vanwege de verschillende gewoontes en gebruiken binnen de verschillende organisaties en vanwege de verschillende financieringsvormen.



Participatie van familie en vanuit sociaal netwerk

Bij cliënten die nog thuis wonen, is de participatie van familie en het sociale netwerk zeer gewenst. Maar ook bij het verhuizen naar een zorgorganisatie is hun bijdrage welkom, zoals blijkt uit de actie van zorgorganisatie Vierstroom die de bijdrage van mantelzorgers zelfs verplicht wil stellen. Maar het gaat niet alleen om de mantelzorger, die vaak al veel zorg en ondersteuning heeft geboden. Het is juist interessant om andere familieleden, burens, vrienden en kennissen erbij te betrekken. De bijdrage vanuit familie is niet vanzelfsprekend binnen de muren van de zorgorganisatie. Ook medewerkers binnen de organisatie staan hier lang niet altijd open voor. Het is de vraag hoe die drempels over en weer te slechten zijn en of het verplicht stellen van een bijdrage van mantelzorgers helpt.

Tegelijkertijd is het de vraag of een zorgorganisatie meer en zelfs eerder moet inzetten op de participatie van familie en het netwerk, voordat vrijwilligers worden ingeschakeld. Als het aanbod van vrijwilligers immers schaarser wordt, wordt het wellicht noodzakelijk om vrijwilligers te 'reserveren' voor cliënten die geen familie en netwerk meer hebben. Dan hebben die cliënten ook kans op een uitje en ondersteuning.

'Betaald' vrijwilligerswerk

'Betalen' van vrijwilligerswerk kan aan de orde zijn als het om activiteiten gaat, die zo belangrijk zijn dat de zorgorganisatie er een vergoeding voor over heeft. 'Betalen' gaat niet verder dan de toegestane vergoeding voor vrijwilligerswerk: maximaal € 4,50 per uur, met een maximum van € 150 per maand en € 1.500 per jaar (bron: Belastingdienst). Anders is er geen sprake meer van vrijwilligerswerk. Binnen het onderwijs en in de sport is dit al heel gebruikelijk. Denk aan de tussenschoolse opvang en trainers die een vergoeding krijgen. In de zorgsector is het nog zeer ongewoon en kan het veel emoties oproepen, zeker ook bij vrijwilligers. Want hoe bepaal je dat de ene vrijwilligersactiviteit een vergoeding waard is en de andere niet? Er zijn zorgorganisaties die experimenteren met deze vorm van vrijwilligersvergoeding, bijvoorbeeld voor het meehelpen op een afdeling of groep tijdens spijtijden.

Betaalde diensten

Zorgorganisaties gaan ook vaker nadenken over het aanbieden van betaalde diensten, die geen deel uitmaken van de diensten in de Zorgzwaartepakketten (ZZP) maar waar wel behoefte aan bestaat. Denk bijvoorbeeld aan de stomerij, wassen, vervoer, uitstapjes. Of voor betalen van extra diensten, zoals een extra douchebeurt. Tegenstanders zijn bang voor een tweedeling in de zorg. Alleen rijke cliënten (of hun familie) kunnen dit soort diensten betalen. En wanneer is een dienst extra? Ook doemt er een discussie op in relatie tot vrijwilligerswerk? Een deel van deze diensten maakt namelijk onderdeel uit van de activiteiten die vrijwilligers uitvoeren. Waar ligt dan de grens tussen betaalde en vrijwillige diensten? Een vraag die daarmee samenhangt, is in hoeverre vrijwilligers (nog) bereid zijn om zich onbetaald te blijven inzetten als organisaties ook betaalde diensten gaan aanbieden.

2.2 Visie op vrijwilligers

In de visie op vrijwilligers in de zorg voert vaak het instrumentele perspectief de boventoon: vrijwilligers zijn een middel om het aanbod van de zorgorganisatie mede te garanderen. Op zich is het legitiem om als zorgorganisatie daarvoor vrijwilligers in te zetten. De organisatie moet zich echter ook op de hoogte stellen van wat de diverse vrijwilligers zelf graag willen, anders wordt het moeizaam om vrijwilligers te werven en te behouden. Want vrijwilligerswerk is niet vrijblijvend, maar nog wel steeds vrijwillig. Maar dat is niet alles. De visie op vrijwilligers wordt ook gevoed door de visie op zorg. En die is flink aan het veranderen. Dat heeft z'n weerslag op de inzet van vrijwilligers en vooral ook op contacten tussen vrijwilligers, medewerkers en familie.



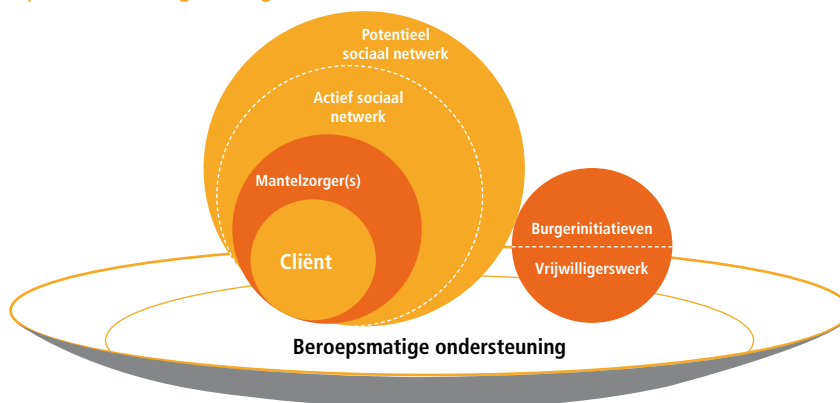
Andere visie op zorg

In de visie op zorg staat de cliënt meer centraal. Daarbij past vraaggerichte en belevingsgerichte zorg. Zorgverlening is echter niet het enige dat belangrijk is voor het welbevinden van een cliënt. Lang niet alle vragen die aan de zorgorganisatie gesteld worden hebben ook te maken met het verlenen van zorg. Vaak gaan ze meer over het welzijn van cliënten. Daar zijn ook andere partijen bij te betrekken. Bij zorgorganisaties is daarom tegenwoordig meer het uitgangspunt 'zorgen dat' in plaats van alleen maar 'zorgen voor'.

Een goed voorbeeld daarvan is de thuiszorg. Daar zijn medewerkers maar een beperkt deel van de week aanwezig. In die tijd moeten ze niet alleen zorgen vóór de cliënt, maar juist zorgen dát de cliënt (en de mantelzorger) het redden tijdens de afwezigheid van de medewerker. De nadruk komt meer en meer te liggen op de bijdrage vanuit het informele netwerk: familie, burens, vrienden en ook vrijwilligers. Welzijnsorganisaties spelen eveneens een belangrijke rol. Zij bieden allerlei diensten aan, waar cliënten (en de mantelzorger) gebruik van kunnen maken. Dat kan bij de cliënt thuis zijn of in een gemeenschapscentrum.

In onderstaand schema zijn de verschillende betrokken partijen opgenomen. Vrijwilligers vormen samen met mantelzorgers en al actieve en potentieel actieve bekenden uit het netwerk de informele zorg. Burgerinitiatieven worden veelal opgezet door mensen in de buurt of wijk en kunnen gericht zijn op ondersteuning en zorg. Vrijwilligers nemen een andere positie in, omdat ze bij aanvang van hun werkzaamheden geen persoonlijke relatie onderhouden met de cliënt. Die kunnen ze in de loop der tijd wel opbouwen. Vrijwilligers werken vanuit een organisatie die ze begeleidt. Waar nodig en wenselijk is er beroepsmatige ondersteuning beschikbaar, vooral vanuit het welzijnswerk en/of vanuit de zorg. De ondersteuning kan bestaan uit het overnemen van hulp en zorg, maar richt zich bij voorkeur op het stimuleren en versterken van participatie vanuit informele hoek.

Visie op ondersteuning en zorg aan cliënten



Vrijwilligerswerkzaamheden uitbreiden

Het idee van meer betrokkenheid vanuit het informele circuit bij het welzijn van cliënten vindt ook opgang in de verblijfszorg. Een idee dat daarmee samenhangt is om de werkzaamheden van vrijwilligers uit te breiden en hen meer te laten doen voor de cliënten in de verblijfszorg. Het gaat niet direct om zorgtaken, maar vooral om welzijnsactiviteiten. Als bij deze activiteiten bepaalde zorghandelingen nodig zijn, bijvoorbeeld toiletbezoek of helpen met eten geven, zou dat mogelijk moeten zijn. Vrijwilligers zijn daarop toe te rusten. Dat roept echter vragen op over de grenzen aan het vrijwilligerswerk.



Organisaties zijn juridisch aansprakelijk voor de werkzaamheden die vrijwilligers verrichten. Dit betekent niet dat vrijwilligers allerlei werkzaamheden niet mogen uitvoeren. Wettelijk zijn er geen grenzen gesteld aan het vrijwilligerswerk in de zorg, behalve dat de zorgorganisatie er volgens de Kwaliteitswet Zorginstellingen voor moet zorgen dat de werkzaamheden op een veilige en verantwoorde manier worden uitgevoerd. Voor het geval dat het mis gaat, zorgen de organisaties dat ze verzekerd zijn ⁴.

Dat laat onverlet dat het opschuiven van de verantwoordelijkheden van vrijwilligers ook te maken heeft met ethische grenzen: wat mag je wel en niet aan een vrijwilliger vragen? Daar zijn de meningen sterk over verdeeld. Mede ingegeven door angst voor misbruik – vrijwilligers zijn bang om de gaten in de zorg te moeten opvullen – en baanverlies – medewerkers zijn bang hun baan te verliezen als vrijwilligers allerlei werkzaamheden van hen mogen overnemen. Het lastige is dat de discussie over het opschuiven van de taken en verantwoordelijkheden van vrijwilligers plaatsvindt in een tijd van bezuinigingen. Dat voedt de angst in hoge mate en leidt tot veel weerstand.

Vrijwilligers verbinden met medewerkers en familie

Een manier om de weerstand te overwinnen is om vrijwilligers, medewerkers en familieleden te verbinden. Verbinden vanuit de visie dat de verschillende betrokkenen zich voor hetzelfde doel inzetten: het welzijn en welbevinden van cliënten (zie ook schema hierboven). Door te laten zien dat ze daar allemaal een onmisbare bijdrage aan leveren. En dat ze elkaar daarbij hard nodig hebben. Het draait immers niet alleen (meer) om zorg. Vrijwilligers, medewerkers en familieleden redden het niet zonder elkaar. Samen leveren ze een onontbeerlijke bijdrage aan het welbevinden van cliënten vanuit eigen betrokkenheid en deskundigheid.

Medewerkers hebben het al zo druk. Het onderhouden van contacten met vrijwilligers kunnen ze er niet bij hebben, is een veelgehoorde klacht. Maar de tijd die goed inwerken, begeleiden en samenwerken met vrijwilligers kost, verdient zich terug door een betere zorg en ondersteuning van de cliënten. Cliënten voelen zich er prettiger bij. En ook de samenwerking met familie kan geïntensiveerd worden, zeker als het gaat om een-op-een ondersteuning van een cliënt door een vrijwilliger. Vrijwilligers is het niet om zichzelf te doen, maar om de cliënten op een goede manier van dienst te zijn. Voor hen is daarom zinvol samenwerken onontbeerlijk. Dat levert voor alle partijen uiteindelijk ook meer (werk)plezier op.

2.3 Visie op het inrichten van de organisatie

Basisprincipes

Vrijwilligers zijn in te schakelen voor het uitvoeren van activiteiten die bijdragen aan het welbevinden van individuele of groepen cliënten. De zorgorganisatie zorgt ervoor dat vrijwilligers hun werkzaamheden op een adequate en aangename manier kunnen uitvoeren. Om te zorgen dat dat op een duurzame en toekomstbestendige manier gebeurt, gelden er twee basisprincipes voor het inrichten van de organisatie rond vrijwilligerswerk:

1. Er zijn specifieke condities nodig om vrijwilligers te mobiliseren en hen te stimuleren hun kwaliteiten optimaal te ontwikkelen en in te zetten voor mensen die zorg en ondersteuning nodig hebben.
2. Vrijwilligers worden het beste begeleid op de plek waar ze werken.

⁴ Meer informatie: [Juridische aspecten van informele zorg](#), ActiZ 2012.



Ad 1. Specifieke condities

Vrijwilligers vormen, door het ontbreken van een financiële beloning, een wezenlijk andere groep dan de beroepskrachten die betaald krijgen voor hun werk. Het doet er in hun geval meer toe op welke manier ze benaderd worden. Met het oog op de toekomst zullen zorgorganisaties meer moeite moeten doen om nieuwe vrijwilligers te vinden en aan zich te binden. Dat vereist goede kennis van de wensen en behoeften van diverse, nieuwe (groepen) vrijwilligers. Ook is het belangrijk dat er goede contacten zijn met diverse organisaties. Het vergt constant aandacht, en dus tijd en deskundigheid, om de condities op peil te houden en aan te passen aan nieuwe ontwikkelingen.

Ad 2. Begeleiden op de werkplek

Vrijwilligers verrichten allerlei werkzaamheden op diverse plekken in de zorgorganisatie. Om hun werk adequaat uit te kunnen voeren, moeten ze over relevante informatie beschikken, vragen kunnen stellen en antwoorden krijgen, signalen door kunnen geven et cetera. Ook uitwisseling met familie kan vrijwilligers helpen bij hun werk. Dit is het beste te realiseren op de werkplek zelf. Door medewerkers, collegavrijwilligers, familieleden en natuurlijk ook in de contacten met cliënten.

Het contact met medewerkers wordt vaak toebedeeld aan een van de medewerkers die optreedt als contactpersoon voor de vrijwilligers⁵. Op zich is het een goede ontwikkeling dat een dergelijke functie wordt ingesteld. Dat laat zien dat de aandacht voor vrijwilligerswerk en de omgang met vrijwilligers binnen de organisatie toeneemt. Het is echter niet voldoende voor vrijwilligers om op alle fronten hun werkzaamheden goed en veilig uit te kunnen voeren. Daarvoor is ook de medewerking van de andere medewerkers nodig om bij te dragen aan hun bekwaamheid. Op pagina 13 hebben we de contacten van vrijwilligers met medewerkers en familie gekoppeld aan de diverse activiteiten die ze uitvoeren (zie paragraaf 1.3) en daarbij ook vermeld wie er binnen de organisatie eindverantwoordelijk is voor de inzet van de betreffende vrijwilligers.

Inzet vanuit het management

Het is aan het management om de basisprincipes te onderschrijven en krachtig uit te dragen. Te vaak wordt het belang van vrijwilligerswerk en een goede omgang met vrijwilligers wel met woorden beleden, maar niet in daden omgezet. Te vaak wordt er te licht gedacht over het vinden en binden van (nieuwe) vrijwilligers. Te vaak speelt angst voor imagoschade en aansprakelijkheid een grote rol in de terughoudendheid om vrijwilligers meer ruimte te geven voor inzet van hun vaardigheden en ideeën. Te vaak zijn er vele andere zaken die ook aandacht vragen en voorrang krijgen. Op die manier verbetert er niet iets wezenlijks in de relatie met vrijwilligers en wordt er geen stevig fundament gelegd om vrijwilligerswerk in de organisatie in te bedden.

Werken met vrijwilligers betekent aandacht hebben voor mensen die zich onbetaald inzetten voor de organisatie en diens cliënten. Alleen dan blijven ze met plezier of komen terug. Daar horen een welkom gevoel bij, een prettige werksfeer, goede begeleiding en een passende werkplek. Het management kan hier duidelijk op sturen en zelf het goede voorbeeld geven. Het management kan er ook voor zorgen dat afspraken goed en helder op papier komen te staan en nageleefd worden. Pas dan zal er sprake zijn van een daadwerkelijke duurzame omgang met vrijwilligers en kwalitatief goed vrijwilligerswerk. Met als rendement meer tevreden cliënten, familieleden, medewerkers en natuurlijk vrijwilligers zelf, die op hun beurt met hun positieve verhalen zorgen voor nieuwe aanwas van vrijwilligers.

⁵ Contactpersonen worden ook wel aandachts- of taakfunctionarissen vrijwilligers genoemd of hebben een andere benaming. In deze handreiking gebruiken we de benaming contactpersonen voor vrijwilligers.



Contacten van vrijwilligers met medewerkers en familie

Rol of positie van de vrijwilliger	Medewerkers	Eindverantwoordelijk
Individuele ondersteuning	Met Eerst Verantwoordelijk Verzorgende (EVV-er) of persoonlijk begeleider van cliënt (en/of diens vervanger)	Leidinggevende van EVV-ers of persoonlijk begeleiders
Ondersteuning op afdeling of groep	Met contactpersoon vrijwilligers en medewerkers die werkzaam zijn tijdens 'dienst' van vrijwilliger	Leidinggevende afdeling
Recreatieve en facilitaire ondersteuning	Met contactpersoon vrijwilligers en medewerkers die werkzaam zijn tijdens 'dienst' van vrijwilliger	Leidinggevende activiteiten
Organisatorische ondersteuning	Met contactpersoon vrijwilligers en medewerkers die werkzaam zijn tijdens 'dienst' van vrijwilliger	Leidinggevende ondersteunende dienst
Belangenbehartiging	Met coördinator vrijwilligerswerk en/of (locatie)manager	Raad van Bestuur



3 De organisatie inrichten

Een efficiënte en duurzame organisatie van vrijwilligerswerk betekent dat de taken die nodig zijn om vrijwilligerswerk te stroomlijnen en te managen een plek in de organisatie moeten krijgen. We geven eveneens suggesties welke medewerkers de taken kunnen uitvoeren en omschrijven de bijbehorende randvoorwaarden.

3.1 Coördineren

Het coördineren van vrijwilligerswerk is één van de eerste taken die naar voren komt als het gaat om inrichten van de organisatie rond vrijwilligerswerk.

Definitie

Onder het coördineren van vrijwilligerswerk verstaan we het scheppen van condities om vrijwilligers te mobiliseren en hen te stimuleren hun kwaliteiten optimaal te ontwikkelen en in te zetten voor mensen die zorg en ondersteuning nodig hebben ⁶.

Goede condities voor vrijwilligers en het vrijwilligerswerk zijn nodig op drie niveaus:

1. Strategisch niveau

Ontwikkelen van een duurzame visie op vrijwilligerswerk, de omgang met diverse vrijwilligers en formuleren en evalueren van een toekomstbestendig beleid (zie paragraaf 3.2).

2. Tactisch niveau

Ontwikkelen, formuleren, controleren en evalueren van:

- voorwaarden, zoals verzekeringen, onkostenvergoedingen, attenties, registratie;
- afspraken en protocollen over grenzen, begeleiding, scholing, informatie en samenwerking;
- plannen voor werving, feestelijke of informatieve bijeenkomsten en het leggen en onderhouden van bijbehorende externe contacten (zie paragraaf 3.3).

3. Operationeel niveau

Organiseren of zelf uitvoeren van het mobiliseren, matchen, inwerken, begeleiden en (bij)scholen van vrijwilligers en medewerkers (zie paragraaf 3.4 t/m 3.6). Het coördineren van vrijwilligerswerk vindt plaats op alle drie de niveaus.

Beroepsprofiel coördinator vrijwilligerswerk

Als landelijke beroepsvereniging vrijwilligerswerk richt AGORA zich op het professionaliseren van het beroep van coördinator vrijwilligerswerk. AGORA heeft een beroepsprofiel opgesteld voor de functie van coördinator vrijwilligerswerk waarbij de kerntaken zijn verdeeld over het strategische, tactische en operationele niveau. De taken en bijbehorende competenties staan uitgebreid beschreven in het profiel, dat via de website te bestellen is.

Meer informatie: www.agora-beroepsvereniging.nl.

⁶ Uit: Zonder cement geen bouwwerk. Over vrijwilligerswerk in de zorg, nu en in de toekomst, Vilans, MOVISIE en NOV (2011).



Uitvoeren

Het coördineren van het vrijwilligerswerk wordt vaak gebundeld in een functie en toebedeeld aan één persoon. Maar het realiseren van de juiste condities vraagt meer dan één functionaris kan waarmaken. In onderstaand overzicht geven we weer welke medewerkers en managers ook verantwoordelijkheid dragen voor het scheppen en realiseren van de optimale condities voor vrijwilligerswerk, en een goede omgang met vrijwilligers. Ook vrijwilligers zelf hebben daarin een plek, aangezien zij een steeds grotere rol gaan spelen bij het organiseren van het vrijwilligerswerk of het ondersteunen van vrijwilligers.

Vrijwillige coaches

Vrijwillige coaches ondersteunen bijvoorbeeld bij het werven, registreren en (bij)scholen van vrijwilligers. Ze kunnen ook vrijwilligers begeleiden. MOVISIE en Mezzo hebben een handreiking ontwikkeld, speciaal voor coaches in de zorg (2009).

Meer informatie: www.movisie.nl.

Uitvoering van coördinerende taken in samenwerking met

	Medewerkers	Vrijwilliger(s)
Strategisch niveau: visie en beleid	Raad van Toezicht, Raad van Bestuur, beleids- en of kwaliteitsmedewerker(s), leden Ondernemingsraad	Leden vrijwilligersraad, panel of klankbordgroep, leden cliëntenraad
Tactisch niveau: voorwaarden, afspraken en plannen	Personeelszaken, beleids- en of kwaliteitsmedewerker(s), pr en communicatie, opleiding en training, financiën	Deelnemers projectgroep(en), adviseurs, trainer(s)
Operationeel niveau	Afdelingen en diensten, personeelszaken, opleiding en training, financiën	Vrijwillige coaches

Het is aan de coördinator om medewerkers op uitvoerend niveau en managementniveau te betrekken bij de goede samenwerking tussen vrijwilligers en beroepskrachten, en hen aan te spreken op hun verantwoordelijkheid. Daarvoor stelt de coördinator heldere procedures op vanaf het aanvragen van een vrijwilliger tot diens vertrek. De coördinator zal daarbij zeer inspirerend en enthousiasmerend moeten optreden en over het nodige geduld beschikken. Zo gaat er veel tijd in overleg zitten met de diverse betrokkenen binnen en buiten de organisatie.

De tijd die nodig is voor het uitvoeren van deze coördinerende taken, hangt af van de manier waarop de organisatie van het vrijwilligerswerk is geregeld en hoe de verantwoordelijkheden worden opgepakt door verschillende medewerkers. Hoe meer er sprake is van gedeelde verantwoordelijkheid en betrokkenheid, hoe minder een coördinator zich hoeft bezig te houden met het oplossen van interne problemen en conflicten. De coördinator kan zich dan meer richten op de ondernemende kant van het vrijwilligerswerk en nieuwe initiatieven ontplooien. Loopt het echter niet goed en is er veel weerstand, dan is de coördinator meer tijd kwijt aan regisseren binnen de interne organisatie.



De tijd die voor het coördineren van het vrijwilligerswerk nodig is, hangt eveneens af van de operationele taken die de coördinator verricht. In de praktijk blijken veel coördinatoren zich bezig te houden met het werven en matchen van vrijwilligers. Ze zien daarin voor zichzelf een belangrijke rol weggelegd, omdat ze op een goede manier een balans weten te vinden tussen de wensen en behoeften van vrijwilligers en de vraag vanuit de organisatie. Ook kennen ze hierdoor zelf de vrijwilligers die actief zijn in de zorgorganisatie en de vrijwilligers kennen hen. Als er problemen zijn, kunnen de vrijwilligers daardoor makkelijk bij de coördinator aankloppen. Dat blijken ze ook volop te doen.

Vrijwilligers zijn lang niet altijd tevreden en gelukkig met de gang van zaken in de organisatie. Hun ongenoegen daarover spuien ze bij de coördinator. Die probeert de zaak op te lossen. Dat lukt niet altijd. In dat geval blijven vrijwilligers vaak toch actief, omdat ze zo begaan zijn met de cliënten en een goede band hebben opgebouwd met de coördinator. De vraag is of dit een structurele oplossing biedt voor de problemen. Medewerkers worden niet aangesproken en leidinggevendenden pakken de knelpunten niet adequaat aan. In feite neemt het management niet de verantwoordelijkheid voor haar eigen rol in relatie tot de omgang met vrijwilligers. Het is aan de coördinator en aan hun leidinggevende om hen daar op te wijzen.

Tevredenheid van vrijwilligers

Tevreden vrijwilligers zijn van groot belang voor het voortbestaan van het vrijwilligerswerk in zorgorganisaties. Tevreden vrijwilligers zijn bovendien goede ambassadeurs die bijdragen aan het positieve imago van de zorgorganisatie en de werving. Er zijn diverse manieren om na te gaan of de vrijwilligers tevreden zijn:

- **GOED GEREGELD** (NOV) is een landelijke kwaliteitsonderscheiding die wordt toegekend aan (vrijwilligers)organisaties die met hun vrijwilligersbeleid voldoen aan door kwaliteitscriteria van de NOV.
- **Vrijwilligers Tevredenheids Onderzoek** (VTO, MOVISIE) bestaat uit een digitale vragenlijst, waarin vrijwilligers kunnen aangeven of ze tevreden zijn over de organisatie, de begeleiding, de faciliteiten en de randvoorwaarden.
- **Vrijwilligersscan** (Zorg Beter met Vrijwilligers) waarin zowel vrijwilligers als medewerkers, managers en andere betrokkenen bij het vrijwilligerswerk kunnen aangeven wat zij graag verbeterd willen zien. De scan richt zich op de samenwerking tussen vrijwilligers en beroepskrachten.

Randvoorwaarden

Voor het goed uitvoeren van de coördinerende taken voor het vrijwilligerswerk gelden de volgende randvoorwaarden:

- a) Zorgen voor competenties en voldoende tijd om de verschillende werkzaamheden uit te voeren. Daarnaast krijgt de functionaris de mogelijkheid en tijd om competenties te verwerven en bij te houden. Daarbij gaat het zowel om de inhoud van het werk, als het begeleiden van het proces om de vrijwilliger een goede plek te geven in de organisatie.
- b) Inzet van adequate (digitale) hulpmiddelen om het uitvoeren van de taken te vergemakkelijken.
- c) De coördinatiefunctie kan onderdeel zijn van een stafbureau. Het gaat om een ondersteunende functie. De verantwoordelijkheid voor het inbedden van het vrijwilligerswerk in de organisatie ligt bij het management.
- d) Ook uitvoerende medewerkers zijn verantwoordelijk om het vrijwilligerswerk en de omgang met vrijwilligers in de organisatie in goede banen te leiden. Als deze taken gedelegeerd zijn aan een contactpersoon ontslaat het andere medewerkers niet om zelf ook goed samen te werken met vrijwilligers.
- e) Op bestuurlijk niveau is er aandacht voor vrijwilligerswerk. Nieuwe beleidsontwikkelingen en plannen dienen getoetst te worden op de consequenties voor vrijwilligers en hun werkzaamheden. En omgekeerd dienen de gevolgen van veranderingen aan de kant van vrijwilligers(werk) zelf aan bod te komen.



Het management moet in overleg met de coördinator vrijwilligerswerk bepalen hoeveel tijd beschikbaar is voor welke werkzaamheden. Om te kunnen bepalen welke tijdsinvesteringen het meest verantwoord zijn, kunnen de uren voor bepaalde werkzaamheden afgezet worden tegen de 'opbrengst', oftewel de aanwas van nieuwe vrijwilligers en/of het behoud van vrijwilligers die in belangrijke mate bijdragen aan het welbevinden van cliënten. Dit biedt de mogelijkheid om af te wegen wat wel en niet te doen in het kader van het coördineren van het vrijwilligerswerk.

3.2 **Beleid formuleren**

Vrijwilligersbeleid vormt de basis voor het inrichten van de organisatie rondom vrijwilligerswerk. In het beleid maakt de zorgorganisatie duidelijk wat haar visie is op vrijwilligers in relatie tot de zorg en ondersteuning die ze biedt. De zorgorganisatie kan in het beleid ook laten zien hoe ze omgaat met de verwachtingen en mogelijkheden van de diverse vrijwilligers.

Definitie

Vrijwilligersbeleid is het geheel aan voorwaarden dat nodig is om vrijwilligers binnen een organisatie tot hun recht te laten komen en hun eigen doelstellingen te laten nastreven op een zodanige manier dat de doelstellingen van de organisatie daarmee gediend worden (Heinsius, 1998).

Het vrijwilligersbeleid bestaat uit onderdelen, die te maken hebben met feiten en cijfers over vrijwilligerswerk in de organisatie, met de inrichting van de organisatie en werkzaamheden om vrijwilligers op een adequate manier te vinden en te binden. Vaak zijn de nota's zeer uitgebreid. Ook de voorwaarden, afspraken en oms zelfde plannen worden erin opgenomen (tactisch niveau), evenals het omschrijven van de uitvoering op operationeel niveau. Deze teksten kunnen ook in een handboek voor het vrijwilligerswerk worden ondergebracht. Daarmee wordt duidelijker wat de visie en het beleid is en wanneer het om (voorbereiding van) uitvoerende werkzaamheden gaat.

Uitvoeren

De coördinatie van het beleidsvormingsproces kan in handen zijn van de coördinator vrijwilligerswerk en/of een beleidsmedewerker (zie 3.1). Die draagt niet alleen zorg voor het goed op schrift stellen van de beleidsnota, maar ook voor draagvlak. Draagvlak is gewenst bij bestuurs- en directieleden, bij management, medewerkers, vrijwilligers, cliënten en familieleden. Dat wordt onder meer bereikt door het organiseren van bijeenkomsten voor de verschillende groepen afzonderlijk of gezamenlijk. Of door het samenstellen van een projectgroep, waarin vanuit elke groep een of meer vertegenwoordigers zitting hebben. Een zorgorganisatie kan ook een vrijwilligersraad oprichten, waarin vrijwilligers formeel het recht hebben ongevraagd en gevraagd te adviseren over allerlei zaken die betrekking hebben op het vrijwilligerswerk.

De tijd die nodig is voor het uitvoeren van deze taak, hangt af van de vraag of er al een beleid is en of dat geheel of gedeeltelijk bijgesteld moet worden. En ook wie erbij betrokken worden ter consultatie.

Handreiking Vrijwilligersbeleid

Vilans en MOVISIE hebben voor Zorg Beter met Vrijwilligers een handreiking opgesteld voor het formuleren van een duurzaam en toekomstbestendig vrijwilligersbeleid. Daarin staan zowel de inhoudelijke aspecten van het beleid beschreven als het proces om tot een goed beleid te komen. Meer informatie: www.zorgbetermetvrijwilligers.nl, thema Beleid en Organisatie.



Randvoorwaarden

Het ontwikkelen van een toekomstgericht vrijwilligersbeleid vereist, kennis van zaken over ontwikkelingen op dit terrein, goede schrijfvaardigheden en de mogelijkheid om meerdere partijen binnen de zorgorganisatie erbij te betrekken. Dit is voor een persoon vaak een te grote opdracht, zeker als het om een grondige herziening van het beleid gaat. Een combinatie van beleidsmedewerker en coördinator vrijwilligerswerk die de tijd en ruimte krijgt om anderen te consulteren, verdient aanbeveling. Voor het uitvoeren van het vrijwilligersbeleid is voldoende draagkracht nodig. Draagkracht is het vermogen om veranderingen daadwerkelijk te realiseren. Dit vermogen vertaalt zich in benodigde menskracht, deskundigheid en middelen.

3.3 Voorwaarden, afspraken en plannen opstellen

Materiële voorwaarden

Een onderdeel van het vrijwilligersbeleid is de beschrijving van de materiële voorwaarden, die relevant zijn voor vrijwilligers bij het uitvoeren van hun werkzaamheden. Deze kunnen in het beleid worden opgenomen of in een apart handboek. Tot de materiële voorwaarden horen: vergoeding van onkosten, verzekeringen, attenties en middelen voor werving, registratie, scholing en bijeenkomsten. Ook personele kosten kunnen tot de materiële middelen gerekend worden.

Afspraken en protocollen

Afspraken en protocollen behoren tot de categorie immateriële voorwaarden. Ze kunnen worden opgenomen in de beleidsnota of in een handboek. Het gaat zowel om de inhoud als om de taakverdeling bij het opstellen, bijstellen en naleven van regels en afspraken rond onder meer registratie, privacy, Arbo-regels, klachten, grenzen, werven, matchen, inwerken en begeleiden van vrijwilligers, bevorderen van deskundigheid van vrijwilligers en medewerkers.

VOG

Uit een Verklaring Omtrent het Gedrag (VOG) blijkt of het gedrag van een iemand die zich aanmeldt voor vrijwilligerswerk bezwaar oplevert voor het uitvoeren van die werkzaamheden. Organisaties mogen zelf bepalen of ze hun vrijwilligers verplichten een VOG te overleggen. In de sector van verzorgings en verpleeghuizen is dat niet gebruikelijk. In de gehandicaptensector wel.

Meer informatie: www.rijksoverheid.nl.

Plannen

Op tactisch niveau worden de nodige plannen gemaakt, bijvoorbeeld voor het werven van (specifieke groepen) vrijwilligers. Of plannen voor het organiseren van (feestelijke) bijeenkomsten voor vrijwilligers, al dan niet met een educatief tintje. Daar hoort ook het opstellen van een begroting bij. De plannen vereisen de nodige voorbereiding en interne medewerking. Ook kan het nodig zijn om externe contacten te leggen.

NL Doet

NL Doet is een landelijk actie die mensen uitnodigt als vrijwilliger aan de slag te gaan. Dat gebeurt voornamelijk in groepsverband. Organisaties kunnen hun vrijwilligersklussen aanmelden en bijvoorbeeld bedrijven, maar ook particulieren gaan op zoek naar iets van hun gading. De vrijwilligersactiviteiten vinden plaats op twee dagen in maart.

Meer informatie: www.nldoet.nl.



Uitvoeren

Het opstellen van voorwaarden, afspraken en plannen kan worden aangezwengeld en mogelijk ook worden uitgevoerd door de coördinator vrijwilligerswerk en/of beleidsmedewerker (zie 3.1). Afhankelijk van de inhoud van de plannen, worden andere medewerkers en mogelijk ook vrijwilligers erbij betrokken. Denk aan de afdelingen Personeelszaken/HRM voor het uitwerken van de voorwaarden en afspraken, aan Communicatie en pr voor wervingscampagnes, aan Financiën voor het opstellen van een begroting en bewaken van het budget, aan Opleiding en training voor het organiseren van trainingen en informatieve bijeenkomsten.

De tijd die nodig is voor het uitvoeren van de taken, hangt af van de vraag in hoeverre voorwaarden en afspraken al vastliggen en alleen bijgesteld moeten worden of dat ze nog op papier moeten komen te staan. Dat laatste vraagt meer tijd. Het hangt eveneens af van de plannen die op stapel staan. Het is goed om dat af te stemmen qua werkdruk. Teveel plannen in een keer, is niet haalbaar.

Randvoorwaarden

Het opstellen van plannen rond vrijwilligerswerk vereist een goed organisatievermogen, het leggen en onderhouden van relevante contacten binnen en buiten de organisatie en voldoende budget. Ook is het van belang om de werkzaamheden goed te plannen en over voldoende tijd te beschikken om ze uit te kunnen voeren.

3.4 Mobiliseren en matchen

Vrijwilligersactiviteiten

Activiteiten waarvoor de inzet van vrijwilligers gevraagd wordt, komen meestal voort uit vragen en wensen van cliënten. Voorheen ging het vooral om groepsgerichte activiteiten. Tegenwoordig is er bij cliënten ook meer behoefte aan individueel contact en ondersteuning. Dat blijkt onder meer tijdens het opstellen van een zorgleefplan of persoonlijk ontwikkelingsplan. Dit is een hulpmiddel om de persoonlijke behoeften, voorkeuren, mogelijkheden en beperkingen van cliënten in kaart te brengen. Het kan dus ook aanleiding zijn om op zoek te gaan naar een vrijwilliger.

Afdelingen zelf zijn naarstig op zoek naar vrijwilligers om allerlei hand- en spandiensten uit te voeren. Ze hebben een voorkeur voor vrijwilligers die in staat zijn (zo snel mogelijk) zelfstandig te werken, elke week tenminste een paar uur kunnen komen en dat het liefst jarenlang. Maar het is niet reëel te verwachten dat dit type vrijwilliger oneindig beschikbaar is. De diversiteit in vaardigheden en mogelijkheden van vrijwilligers neemt toe en daar zal, ook bij het bedenken van activiteiten, rekening mee gehouden moeten worden (zie eveneens paragraaf 1.3).

Mobiliseren

Het binnenhalen van nieuwe vrijwilligers gaat verder dan het organiseren van wervingscampagnes en het plaatsen van advertenties. Zo is het goed om ook te kijken naar de mogelijkheden van een bijdrage van de familie en het netwerk rondom de cliënt (zie paragraaf 2.1). Wat kunnen zij (nog) betekenen en wat kan een vrijwilliger daarop, indien gewenst, aanvullen.

Het werven van geleide groepen vrijwilligers is een andere manier om nieuwe vrijwilligers te mobiliseren. Daarvoor is het nodig contacten te leggen met organisaties, overheden en instanties die hierbij kunnen bemiddelen (zie overzicht). Het mobiliseren van nieuwe geleide vrijwilligers kost vaak veel tijd. Mede doordat er soms onderhandelingen moeten worden gevoerd over extra bijdrage in de vorm van deskundige begeleiding van de vrijwilliger of over een financiële vergoeding voor de te maken kosten.



Mobiliseren van vrijwilligers

Vrijwilligers vanuit eigen keuze	Diverse vindplaatsen, waaronder vrijwilligerscentrales of steunpunten, lokale en sociale media en (via organisaties) in de buurt en wijk.
Vrijwilligers vanuit bedrijf	Via bedrijven die werknemers vrijwilligerswerk willen laten doen. Deze zijn onder meer te vinden bij vrijwilligerscentrales of –steunpunten die beschikken over speciale makelaars voor maatschappelijk betrokken ondernemen of een maatschappelijke beursvloer organiseren waar bedrijven, overheden, maatschappelijke organisaties en soms ook scholen elkaar ontmoeten en een match maken.
Vrijwilligers met opdracht	Gemeenten, instanties en scholen die mensen (werk)ervaring willen laten opdoen, activeren of kennis laten maken met het vrijwilligerswerk in het kader van maatschappelijke stage.
Vrijwilligers met participatiewens	Organisaties die mensen met een (verstandelijke) beperking begeleiden die willen participeren via vrijwilligerswerk.

Er zijn ook mensen die zichzelf aanmelden bij de zorgorganisatie om vrijwilligerswerk te doen. En wat nog steeds goed werkt, is mensen vragen om vrijwilligerswerk te gaan doen. Niet alle vrijwilligers hoeven overigens verbonden te zijn aan de organisatie zelf. Ze kunnen ook werkzaam zijn bij een welzijns- of vrijwilligersorganisatie.

Sociale media

Sociale media is de verzamelnaam voor alle internettoepassingen waarmee het mogelijk is om online informatie met elkaar te delen op een gebruiksvriendelijke en aansprekende manier. Zorg Beter met Vrijwilligers heeft een handreiking uitgebracht over werven van vrijwilligers en contact met hen onderhouden via sociale media.

Meer informatie: www.zorgbetermetvrijwilligers.nl, bij thema Beleid en Organisatie.

Matchen

De kandidaatvrijwilliger meldt zich aan en komt in contact met een vertegenwoordiger van de organisatie. Er volgt een intakegesprek. Soms matchen vraag en aanbod naadloos. Soms is het nodig om eerst proef te draaien. Om als vrijwilliger te weten of de activiteiten aansluiten bij de eigen wensen en verwachtingen. Of om als coördinator en teamleider van een afdeling te weten wat een vrijwilliger wel en niet kan, of er goede begeleiding beschikbaar is, of (bij)scholing gewenst is.

Het kan zijn dat het intakegesprek op niets uitloopt. De coördinator kan de vrijwilliger dan doorverwijzen naar de vrijwilligerscentrale of een andere (vrijwilligers)organisatie. Soms blijkt het gesprek aanleiding te zijn om een nieuwe activiteit op te zetten vanwege specifieke talenten en vaardigheden van de vrijwilliger. Een vrijwilliger kan na verloop van tijd ook ‘van baan’ willen veranderen. Dan zal er naar een nieuwe match gezocht moeten worden. En vrijwilligers zijn tijdens de uitvoering van hun activiteiten natuurlijk ook voor andere werkzaamheden te benaderen. Pas dan wel op de vrijwilliger niet te overvragen.



Uitvoering

Onderstaand overzicht laat zien welke werkzaamheden nodig zijn om vrijwilligers te mobiliseren en matchen en welke functionarissen kunnen bijdragen hieraan.

Mobiliseren en matchen van vrijwilligers

	Coördinatie	Op afdeling	Ondersteuning
Vrijwilligersactiviteiten: <ul style="list-style-type: none">• beschrijven• draagvlak creëren• aanvragen• aanvragen behandelen	X X X	X X X	Beleidsmedewerker
Mobiliseren: <ul style="list-style-type: none">• algemeen• geleide groepen vrijwilligers• voor specifieke taken	X X X	X	Pr en communicatie
Matchen: <ul style="list-style-type: none">• intakegesprekken• registreren	X X	X	Personeelszaken

Op de afdeling

Vrijwilligers worden op diverse afdelingen ingezet. Dat kan een zorgafdeling zijn, maar ook een afdeling of dienst voor activiteitenbegeleiding, facilitaire dienst, geestelijke verzorging, enzovoort. De teamleider van de afdeling moet zorgen voor het aanvragen van passende vrijwilligerstaken en draagvlak voor de inzet van vrijwilligers. De teamleider kan deze taken delegeren aan een medewerker op de afdeling. Die vervult dan de rol van contactpersoon vrijwilligers (zie paragraaf 2.3). De medewerker vormt het eerste aanspreekpunt voor de vrijwilligers en regelt zoveel mogelijk de zaken rond het vrijwilligerswerk. De teamleider biedt ondersteuning en rugdekking waar nodig.

Medewerkers van de betreffende afdeling kunnen zelf ook vrijwilligers werven en intakegesprekken voeren voor de vacatures die ze hebben uitstaan. Het voordeel is dat ze direct zicht hebben op de kwaliteiten van de vrijwilligers die zich aanmelden en de mogelijkheden voor een plek. Het nadeel is dat medewerkers op een afdeling niet geneigd zijn door te vragen naar vaardigheden en talenten van de vrijwilligers die zich aanmelden. Ze kijken vooral naar de vacature die bij hen uitstaat. Daardoor kunnen vrijwilligers worden afgewezen, terwijl zij op een andere plek in de zorgorganisatie prima aan de slag hadden kunnen gaan. Het is wel belangrijk dat de teamleider het uitvoeren van de werkzaamheden ondersteunt.

Coördinatie

De coördinatie van mobiliseren en matchen kan in handen zijn van een of meerdere medewerkers binnen de organisatie. De taken zijn te verdelen in interne en externe vrijwilligerszaken. Interne zaken betreffen de werkzaamheden voor het werven en plaatsen van vrijwilligers en voeren van intakegesprekken binnen de organisatie. Externe zaken gaan over de contacten die de coördinerende medewerker onderhoudt met externe organisaties, instanties en overheden met als uiteindelijk doel vrijwilligers binnen te halen.



Voor het uitvoeren van administratieve en andere taken kunnen ook een of meerdere vrijwilligers worden ingezet. Denk aan registratie, meedenken en meehelpen met pr-activiteiten (ambassadeurs), teksten voor nieuwsbrief en/of website, sociale media. Het is goed om hier verschillende vrijwilligers bij te betrekken. Zij kunnen prima advies geven over de werkzaamheden voor diverse groepen vrijwilligers, waar ze te vinden zijn en hoe ze het beste benaderd kunnen worden.

Randvoorwaarden

Voor het omschrijven van motiverende vrijwilligersactiviteiten en het mobiliseren en matchen van diverse groepen vrijwilligers gelden de volgende randvoorwaarden:

- a) Bewustzijn in de organisatie dat er niet zo maar een blik vrijwilligers open te trekken is en dat talenten en verwachtingen van diverse groepen vrijwilligers variëren.
- b) Niet bij voorbaat activiteiten door vrijwilligers verbieden uit angst voor wat er mis kan gaan. Beoordelen of risico's acceptabel zijn en deze minimaliseren door goede instructies en informatieuitwisseling.
- c) Procedures en afspraken op- en bijstellen voor het bedenken van activiteiten voor vrijwilligers, aanvragen, mobiliseren en matchen.
- d) Inzet van adequate (digitale) hulpmiddelen om het uitvoeren van de taken te vergemakkelijken.
- e) Zorgen voor de benodigde competenties van de betrokken medewerkers en voldoende tijd voor het uitvoeren van de verschillende werkzaamheden.

Het management moet bepalen hoeveel tijd beschikbaar is voor welke werkzaamheden. Vooral het mobiliseren - denk aan het onderhouden van allerlei contacten - en matchen van vrijwilligers kan veel tijd vragen. Om te kunnen bepalen welke tijdsinvestering verantwoord is, kunnen ook in dit geval de uren voor bepaalde werkzaamheden afgezet worden tegen de 'opbrengst', oftewel de aanwas van nieuwe vrijwilligers. Dit biedt ook de mogelijkheid om te onderhandelen met externe organisaties en bedrijven over een mogelijke (financiële) bijdrage vanuit hun kant voor de plaatsing en begeleiding van geleide vrijwilligers of werknemers die vrijwilligerswerk komen doen.

3.5 Inwerken en begeleiden

Inwerken

Na het matchen worden vrijwilligers individueel of groepsgewijs ingewerkt. Ze krijgen uitleg over de werkzaamheden die ze gaan verrichten, maken kennis met andere vrijwilligers en leren de organisatie en afdeling kennen. Dat geldt met name voor vrijwilligers die van plan zijn regelmatig en langdurig actief te worden. Het inwerken fungeert vaak als een proefperiode waarin de vrijwilligers toetsen of het werk en de werkomgeving hen bevallen. Vanuit de organisatie wordt bekeken of de vrijwilligers geschikt zijn en of zij het werk aankunnen. Als het nodig is krijgen vrijwilligers een introductie cursus of training voor het uitvoeren van de activiteiten (zie paragraaf 3.4 over deskundigheidsbevordering).

Vrijwilligers die na de introductieperiode definitief aan de slag gaan, ondertekenen een overeenkomst. In die overeenkomst staat wat de vrijwilliger doet en welke rechten en plichten hij of zij heeft.

Begeleiden

Het begeleiden van vrijwilligers bestaat uit het adviseren, stimuleren en ondersteunen bij de uitvoering van hun werkzaamheden. De begeleiding kan zowel groepsgewijs als individueel plaatsvinden. Er wordt niet alleen gekeken naar wat de vrijwilliger kan, maar ook naar wat hij of zij wil. Vrijwilligers zijn niet zonder meer makkelijk te begeleiden. Sommige vrijwilligers bemoeien zich overal mee bemoeien, klagen veel of gaan hun eigen gang. Dat vraagt tact en doortastendheid. Wie de vrijwilligers begeleidt, hangt af van de activiteiten die ze uitvoeren. Onderstaand overzicht laat zien welke functionaris daarvoor het meest geschikt is als het gaat om vrijwilligersactiviteiten voor cliënten. In die situaties is het contact met medewerkers het meest aan de orde. De inhoud en intensiteit van de begeleiding wisselt per activiteit en per vrijwilliger.



Begeleiding en contacten van vrijwilligers

Individuele ondersteuning	Collectieve en organisatorische ondersteuning
<ul style="list-style-type: none">• Eerst Verantwoordelijk Verzorgende (EVV-er) of Persoonlijk Begeleider (PB-er) over specifieke zaken die met cliënt te maken hebben (informatie en signalen) en werkrelatie.• Medewerkers bij binnenkomst over actuele (en persoonlijke) informatie en signalen.• Teamleider en/of met vrijwillige coach over problemen en conflicten.• Met coördinator vrijwilligerswerk over terugkerende knelpunten of behoefte aan verandering.	<ul style="list-style-type: none">• Contactpersoon vrijwilligerswerk over relevante informatie, signalen en problemen.• Andere medewerkers op afdeling over actuele (en persoonlijke) informatie en signalen.• Teamleider en/of vrijwillige coach over problemen en conflicten.• Coördinator vrijwilligerswerk over terugkerende knelpunten of behoefte aan verandering.

De begeleiding kent zelf een aantal belangrijke aandachtspunten:

- grenzen van cliënten (en familie) in hun relatie met vrijwilligers bespreken en bewaken;
- persoonlijke grenzen en wensen van vrijwilligers bespreken en bewaken;
- problemen en conflicten van vrijwilligers (en medewerkers) in relatie tot elkaar in de gaten houden, niet alleen over het uitvoeren van werkzaamheden maar ook over de onderlinge verhoudingen.

WIFA

WIFA staat voor Waarderen, Informeren, Faciliteren en Afstemmen. Dit zijn aspecten die relevant zijn in de samenwerking tussen vrijwilligers en medewerkers. Soms zit verbetering in kleine dingen: elkaar groeten en met respect behandelen. Soms is het nodig om de samenwerking als agendapunt te bespreken tijdens het teamoverleg van medewerkers en mogelijk ook van vrijwilligers. Verbeterpunten kunnen dan worden vastgelegd.

Meer informatie: www.zorgbetermetvrijwilligers.nl, thema Samenwerking.

Uiteindelijk moet goede begeleiding en samenwerking leiden tot een transparante werkwijze, waarin zowel vrijwilligers als medewerkers zich erkend en gewaardeerd voelen. Vrijwilligers en medewerkers moeten in staat zijn eerlijk en zinnig met elkaar in gesprek te gaan over mogelijke knelpunten en verbeterwensen. Vrijwilligers hebben en krijgen daarin niet altijd gelijk. Dat geldt ook voor medewerkers. Soms is het goed om water bij de wijn te doen. Soms zijn de afspraken heel helder en wordt er niet aan getornd. Dan moet(en) een of beide partijen schikken. Soms leidt het tot nieuwe afspraken die beter aansluiten bij de praktijk van alle dag.

Uitvoering

Onderstaand overzicht laat zien welke taken horen bij inwerken en begeleiden van vrijwilligers en wie deze uitvoert. We hebben verschillende werkzaamheden op een rij gezet en aangegeven wie wat kan bijdragen als het gaat om het inwerken en begeleiden van vrijwilligers.



Inwerken en begeleiden van vrijwilligers

	Coördinatie	Op afdeling	Ondersteuning
Inwerken		X	
Begeleiden tijdens het uitvoeren van werkzaamheden		X	
Problemen en conflicten bespreken	X	X	Personeelszaken
Voortgangs- en evaluatiegesprekken met vrijwilligers, tenminste 1 x per jaar	X	X	Personeelszaken
Evaluatiegesprekken met begeleiders en teamleiders, tenminste 1 x per jaar	X	X	Personeelszaken
Exitgesprekken	X		Personeelszaken

Voortgangs- en evaluatiegesprekken met vrijwilligers

Doel van deze gesprekken is om te achterhalen hoe vrijwilligers het werk ervaren, welke mogelijkheden ze zien om bepaalde zaken te verbeteren, welke ambities ze hebben, of hun wensen veranderd zijn. Het gaat dus niet alleen om het praktisch functioneren, maar ook om het welzijn van vrijwilligers. De gesprekken laten vrijwilligers zien dat ze serieus genomen worden. Tegelijkertijd kunnen ook lastige situaties over de houding en het gedrag van een vrijwilliger aan bod komen. Niet alle vrijwilligers zijn immers even coöperatief. Vaak blijkt er in de praktijk weinig tijd om dit soort gesprekken te voeren. Toch leveren ze een belangrijke bijdrage aan het behouden van vrijwilligers. Deskundige vrijwilligers (vrijwillige coaches) kunnen deze taak ook op zich kunnen nemen.

Evaluatiegesprekken met begeleiders en teamleiders

Doel van deze gesprekken is om na te gaan of de inzet en het samenwerken met vrijwilligers naar wens verloopt en wat mogelijk beter kan. Ook voor dit soort gesprekken wordt niet altijd tijd ingeruimd, maar dat is wel wenselijk. Anders vindt er alleen contact plaats als er problemen zijn. Vaak is het dan al eerder mis gegaan.

Exitgesprekken

Aan vrijwilligers die vertrekken kan worden gevraagd wat daarvan de reden is. Dit kan belangrijke informatie opleveren voor het beleid. Als de reden voor vertrek bestaat uit een bepaalde onvrede, bekijkt de begeleider en/of coördinator of daar nog iets aan gedaan kan worden. Zo niet, dan wordt tenminste bekeken hoe dit de volgende keer voorkomen kan worden. Goede nazorg bij het vertrek van vrijwilligers, bijvoorbeeld vanwege ziekte, laat aan andere vrijwilligers zien dat ze ertoe doen. Ook dit soort gesprekken kunnen door deskundige vrijwilligers worden gevoerd indien de tijd daarvoor ontbreekt bij een coördinator vrijwilligerswerk of contactpersoon.



Randvoorwaarden

Voor het goed inwerken en begeleiden van diverse groepen vrijwilligers gelden de volgende randvoorwaarden:

- a) Medewerkers moeten informatie en kennis delen om vrijwilligers goed toe te rusten voor hun werkzaamheden.
- b) Ook uitzendkrachten en stagiaires op de hoogte brengen van werkzaamheden die vrijwilligers verrichten en de manier van contact en samenwerken.
- c) Vrijwilligers zelf komen ook de afspraken na. Zij weten en/of leren hoe ze feedback moeten ontvangen en geven aan medewerkers.
- d) Competenties en voldoende tijd voor het uitvoeren van de verschillende werkzaamheden.

3.6 Deskundigheid bevorderen

Scholing en deskundigheidsbevordering passen in de huidige tijd van kwaliteitseisen, leveren van verantwoorde zorg en klanttevredenheid. Ook vrijwilligers ontkomen daar niet aan. Maar als het om vrijwilligerswerk gaat zijn zij niet de enige die wat kunnen (bij)leren. Dat geldt ook voor medewerkers in de organisatie.

Deskundigheid bevorderen van vrijwilligers

Deskundigheidsbevordering van vrijwilligers richt zich in eerste instantie op het uitvoeren van hun werkzaamheden. Denk aan rolstoelinstructies of omgaan met bepaalde ziektebeelden. Daarnaast kan het in sommige gevallen ook gaan om scholing van specifieke vaardigheden in het kader van een verdere (vrijwilligers)loopbaan. Bijvoorbeeld over spreken in het openbaar of voorzitten. Deskundigheidsbevordering kan plaatsvinden in de vorm van interne of externe trainingen, opleiding, intervisie, deelnemen aan workshops en dergelijke. Deze vorm(en) van scholing en deskundigheidsbevordering zijn voor de diverse groepen vrijwilligers nagenoeg vergelijkbaar. Wel kan het tempo en de inhoud van de training verschillen, doordat het wordt afgestemd op het niveau van de groep.

Handreiking Scholing

Zorg Beter met Vrijwilligers biedt een handreiking voor scholing van vrijwilligers. Daarin komen onder meer vragen aan bod hoe je ervoor kunt zorgen dat vrijwilligers deelnemen, hoe een passend aanbod aan scholingsactiviteiten eruit kan zien, hoe verschillende groepen leren en dergelijke. Meer informatie: www.zorgbetermetvrijwilligers.nl, bij thema Beleid en Organisatie.

Deskundigheid bevorderen van medewerkers

Deskundigheidsbevordering van medewerkers kent verschillende doelgroepen. Voor contactpersonen is het belangrijk om, naast algemene informatie over vrijwilligers en vrijwilligerswerk, te weten hoe ze mondige en minder mondige vrijwilligers kunnen aanspreken en begeleiden. En ook hoe ze hun collega's kunnen motiveren en stimuleren om goed samen te werken met vrijwilligers. Medewerkers kunnen hierin getraind worden. Ook voor coördinatoren vrijwilligerswerk zijn er mogelijkheden voor deskundigheidsbevordering. De vormen van scholing voor alle groepen medewerkers zijn nagenoeg vergelijkbaar met die van vrijwilligers. Bij de coördinatoren is het ook een optie om met collega's binnen of buiten de organisatie een vakgroep op te zetten om onderling kennis en ervaringen uit te wisselen.



Uitvoering

De coördinator vrijwilligerswerk zorgt ervoor dat vrijwilligers en medewerkers adequaat worden bijgeschoold en zorgt ook voor eigen (bij)scholing. De coördinator bereidt de inhoud van de scholing voor samen met de afdeling Opleiding en training. Medewerkers van die afdeling en ook de coördinator kunnen zelf (een deel van de) training geven of externe trainer(s) inhuren. De afdelingen zijn betrokken bij de inhoud van de training als het om vrijwilligers en medewerkers gaat die daar werkzaam zijn. Daarnaast zijn ook andere vormen van deskundigheidsbevordering mogelijk (zie overzicht). Denk bijvoorbeeld aan 'learning on the job'. Daarbij vervullen medewerkers een belangrijke rol.

Bevorderen van deskundigheid van en over vrijwilligers

	Coördinatie	Op afdeling	Ondersteuning
Deskundigheid bevorderen van vrijwilligers: <ul style="list-style-type: none"> • algemene introductie cursus ontwikkelen en uitvoeren • specifieke leerbehoeften inventariseren en leerplannen (meehelpen) maken • training(en) geven • leren op de werkplek stimuleren • leren op de werkplek uitvoeren 	X X X	 X X X	Opleiding en training
Deskundigheid bevorderen van contactpersonen en/of medewerkers over samenwerken met vrijwilligers: <ul style="list-style-type: none"> • algemene introductie cursus ontwikkelen en uitvoeren • specifieke leerbehoeften inventariseren en leerplannen (meehelpen) maken • training(en) geven 	X X X	 X	Opleiding en training
Deskundigheid bevorderen van coördinatoren vrijwilligerswerk: <ul style="list-style-type: none"> • bijhouden van actuele kennis over stand van zaken rond vrijwilligers en vrijwilligerswerk in de zorg • specifieke leerbehoeften inventariseren en leerplannen (meehelpen) maken • training(en), workshops, conferenties e.d. volgen 	X X X		Opleiding en training

Het is raadzaam vooraf te bepalen hoeveel tijd er beschikbaar is voor deskundigheidsbevordering. Voorbeelden van efficiënte deskundigheidsbevordering voor vrijwilligers zijn: een introductie cursus die jaarlijks of vaker gehouden wordt, afhankelijk van het aantal nieuwe vrijwilligers of specifieke trainingen om bepaalde vaardigheden als vrijwilliger te leren.

Randvoorwaarden

Het is zinvol om een trainingsplan uit te werken voor zowel vrijwilligers, medewerkers als coördinatoren vrijwilligerswerk, inclusief een tijdspad en beschikbare uren. Deze groepen moeten de tijd en ruimte krijgen om deel te nemen. Het kan nodig zijn om hen te stimuleren daadwerkelijk deel te nemen, bijvoorbeeld door een 'beloning' in de vorm van een certificaat of zelfs als vereiste voor het uitvoeren van de werkzaamheden. Degene die de trainingen en andere vormen ontwikkelen en uitvoeren, moeten over de nodige competenties en tijd beschikken.



4 Met het oog op de toekomst

De zorg is sterk aan het veranderen. Zorgorganisaties hebben altijd een breed palet aan zorg en ondersteuning geboden. Dit moeten ze gaan inperken. Terwijl de zorgorganisaties het verblijf van hun cliënten wél zo aangenaam mogelijk willen houden. In de realisatie hiervan spelen vrijwilligers een grote rol. Kunnen de zorgorganisaties blijven rekenen op hun inzet?

4.1 Samenwerken op de werkvloer

Het uitgangspunt voor een succesvolle inzet en betrokkenheid van vrijwilligers is hen begeleiden op de plek waar ze werken (zie paragraaf 2.3). Om dat in goede banen te leiden, stellen steeds meer organisaties contactpersonen voor vrijwilligers aan.

Deze contactpersonen vervullen een brugfunctie tussen de vrijwilligers en de medewerkers op de afdeling. Ze zorgen voor de eerste kennismaking en rondleiding van nieuwe vrijwilligers. Vervolgens regelen ze de begeleiding en blijven ze aanspreekpunt voor vragen, wensen en problemen van vrijwilligers. Ze zorgen ervoor dat vrijwilligers zichtbaar zijn, bijvoorbeeld op het weekrooster, in de afdelingsagenda of een ander takenoverzicht.

Ook voor medewerkers zijn de contactpersonen het aanspreekpunt voor alles wat met de vrijwilligers en hun werkzaamheden te maken heeft. Tegelijkertijd spreken ze medewerkers aan op hun bijdrage aan goed samenwerken. Als de contactpersoon er niet uitkomt, wendt hij of zij zich tot de teamleider van de afdeling en bij voortdurende problemen tot de coördinator vrijwilligerswerk.

De contactpersoon vervult een actieve rol, maar zal zelf niet altijd aanwezig zijn om vrijwilligers op te vangen en te begeleiden. In dat geval ontvangen de medewerkers die er op dat moment zijn de vrijwilligers, voorzien hen van actuele informatie, beantwoorden vragen en geven feedback als dat aan de orde is, zowel positief als negatief. Ook vrijwilligers kunnen feedback geven aan medewerkers. Bij feedback is wederzijds respect belangrijk.

Lesbrief Samen sterk voor welzijn

V&VN (voorheen Sting) heeft in opdracht van Zorg Beter met Vrijwilligers een Lesbrief ontwikkeld over de samenwerking met vrijwilligers gericht op beroepskrachten. De lesbrief bevat onder meer regels voor het geven en ontvangen van feedback. Die zijn ook relevant voor vrijwilligers.

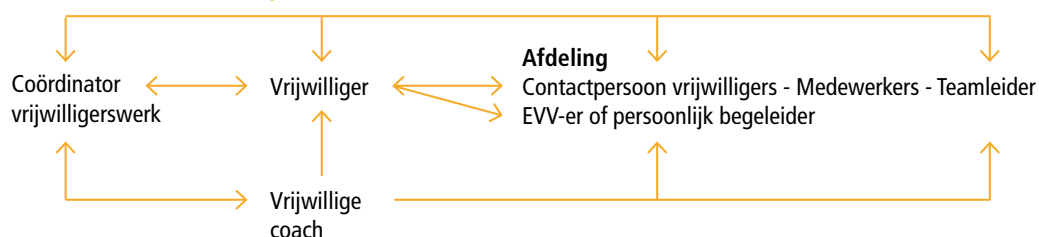
Meer informatie: www.zorgbetermetvrijwilligers.nl, thema Samenwerking.

Wanneer vrijwilligers individuele ondersteuning bieden, is het belangrijk dat zij contact onderhouden met de Eerst Verantwoordelijk Verzorgende (EVV-er) of persoonlijk begeleider van de betreffende cliënt. Die kan hen van relevante informatie voorzien. Omgekeerd stelt de EVV-er of persoonlijk begeleider zich op de hoogte van wat de vrijwilliger is opgevallen en heeft meegemaakt met de cliënt. Een vrijwilliger kan ook contact onderhouden met de familie van de cliënt op voorspraak van de EVV-er of persoonlijk begeleider of op verzoek van de familie zelf. Vrijwilligers en hun activiteiten maken deel uit van het zorgleefplan of het persoonlijk ontwikkelingsplan van een cliënt.



Net als bij medewerkers is het zinvol om eens in de zoveel tijd met vrijwilligers een voortgangsgesprek te voeren. Soms volstaat een informeel gesprekje, maar vaak is het beter om er officieel tijd voor vrij te maken. Als dit niet mogelijk is, kan een deskundige vrijwillige coach uitkomst bieden. Deze coach moet bij lastige problemen of conflicten contact op kunnen nemen met de contactpersoon, teamleider of coördinator.

Overzicht Samenwerken op werkvloer



4.2 Coördinatie

Huidige situatie

In de samenwerking op de werkvloer vervult ook de coördinator vrijwilligerswerk een rol. Het is echter de vraag hoe ver die rol gaat. In 2011 hebben Vilans en MOVISIE een onderzoek gepresenteerd naar coördinatie van het vrijwilligerswerk⁷. Daaruit blijkt dat de invulling van de functie van coördinator vrijwilligerswerk zeer divers is.

Het onderzoek laat zien dat het merendeel van de coördinatoren op operationeel niveau actief is. Een deel houdt zich daarnaast bezig met beleidsmatige zaken (strategisch niveau) en het opstellen van richtlijnen (tactisch niveau). Een groot deel van de coördinatoren vrijwilligerswerk voert allerlei plannen uit, vooral voor het werven van nieuwe vrijwilligers.

Zo'n 30% van de respondenten⁸ is volledig werkzaam als coördinator vrijwilligerswerk. Doorgaans wordt de functie van coördinator gecombineerd met één of meer andere functies. De meest voorkomende combinatie is die met activiteitenbegeleider. Ruim de helft van de respondenten coördineert het vrijwilligerswerk op één locatie, de andere helft op meerdere vestigingen. Uit het onderzoek blijkt dat bij 70% van de organisaties contactpersonen zijn aangesteld.

Toekomstgericht

De operationele kant van het werk vraagt veel tijd van de coördinator. Die tijd kan hij of zij niet besteden aan innoveren en aan het leggen en onderhouden van externe contacten, terwijl dat voor het werven van nieuwe vrijwilligers hard nodig is. Denk aan investeren in de relatie met de gemeente in het kader van de Wmo of in contacten met wijkinitiatieven. Ook komt de coördinator niet toe aan het opzetten van nieuwe activiteiten die extra vrijwilligers kunnen opleveren en aan fondswerving. Laat staan dat de coördinator kan overleggen over vraagstukken als grenzen aan vrijwilligerswerk, invoeren van betaalde (vrijwilligers)diensten of verruimen van het werkkerrein naar informele zorg.

⁷ Binden vanuit de basis. Onderzoek naar coördinatie van het vrijwilligerswerk en inspraak van vrijwilligers in zorgorganisaties, Vilans en MOVISIE (2011).

⁸ Aan het onderzoek hebben 322 coördinatoren vrijwilligerswerk deelgenomen middels een digitale enquête.



Wil het management zich ook in de toekomst verzekerd weten van voldoende vrijwilligers die zich verbonden voelen met de organisatie, dan zal men moeten kiezen voor een coördinatiefunctie met brede en ondernemende insteek náást de organisatie van een goede samenwerking op de werkvloer. De coördinator vrijwilligerswerk treedt op als aanjager, regisseur en ondernemer voor alles wat met het vrijwilligerswerk te maken heeft, zorgt voor verbinding binnen de organisatie en met wat daarbuiten gebeurt op het terrein van vrijwilligerswerk. De brancheorganisatie voor vrijwilligerswerk, de Vereniging Nederlandse Organisaties Vrijwilligerswerk (NOV) bepleit dit ook in haar manifest 'Cement voor een sterk gebouw'⁹.

Functie 'nieuwe stijl'

Voor de functie van coördinator vrijwilligerswerk 'nieuwe stijl' zijn een aantal ingrediënten van belang.

De persoon of personen in kwestie moet(en) in staat zijn:

1. Contacten te onderhouden en te communiceren op diverse niveaus zowel binnen als buiten de organisatie.
2. Signalen vanuit de praktijk (van binnen en van buiten de organisatie) te vertalen naar visie, beleid en bijbehorende voorwaarden, afspraken en plannen.
3. Methodisch en inspirerend te werken aan inbedding van vrijwilligers en hun werkzaamheden in de organisatie.
4. Uitvoering en verantwoordelijkheden over te dragen naar management en werkvloer.
5. Te monitoren of alles naar wens verloopt en waar nodig verbeteringen in gang zetten zonder zelf direct de uitvoering op zich te nemen.

De tijdsinvestering om de functie van coördinator op deze manier te vervullen hangt af van de omvang van de locatie (afdelingen en diensten), het aantal vrijwilligers, het aantal externe contacten en nieuwe plannen. Naarmate deze onderdelen toenemen in omvang, dient ook het aantal uren voor uitvoering van de taken toe te nemen. Dat maakt het onmogelijk om de functie te combineren met een andere. Het gaat om een functie op hbo of hbo+ niveau. De functie laat zich niet of nauwelijks combineren met een andere functie. Van belang is wel om goede contacten te leggen met activiteitenbegeleiding en welzijn. Ook welzijn zal immers een nieuwe stijl krijgen, waarbij (nog) meer de focus komt te liggen op inzet van vrijwilligers en betrokkenheid van familie.

Moet de functie nog wel coördinator vrijwilligerswerk blijven heten? Dat kan verwarring opleveren, omdat die benaming ook is verbonden aan de 'oude' meer operationele functie. Dan is ofwel de keuze om die benaming voor te behouden aan de 'nieuwe' functie. Coördinatoren die voornamelijk operationeel werkzaam zijn, behouden hun taken, maar verliezen hun benaming. Ze heten geen coördinator vrijwilligerswerk meer. Hooguit coördinator vrijwilligers. Of contactpersoon voor vrijwilligers, aangezien de taken voor een groot deel overeenkomen. Een andere mogelijkheid is om de functie van coördinator vrijwilligerswerk 'nieuwe stijl' zelf een andere benaming te geven. Bijvoorbeeld adviseur vrijwilligerszaken. Dan kan er een nieuwe start worden gemaakt. In sommige situaties is het raadzaam om zowel een coördinator vrijwilligerswerk 'nieuwe stijl' te hebben als een adviseur vrijwilligerszaken. De eerste richt zich vooral op de interne processen, voorwaarden en afspraken, de tweede op de externe contacten en nieuwe plannen.

⁹ Cement voor een sterk gebouw, NOV (2011).



4.3 Inbedden in de hele organisatie

Ook een coördinator vrijwilligerswerk 'nieuwe stijl' kan niet in zijn of haar eentje zorgdragen voor een volwaardige plek van vrijwilligers binnen de organisatie en goede contacten buitenshuis. Daarvoor is medewerking van de hele organisatie nodig. Van de Raad van Toezicht tot de ondersteunende diensten en van het management op de locaties tot medewerkers op de afdelingen. Op die manier is er op alle niveaus binnen de organisatie aandacht voor het vrijwilligerswerk en de omgang met vrijwilligers. Dat past bij de nieuwe visie op zorg, waarin vrijwilligers een grote(re) rol spelen.

Binnen de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur kan een portefeuillehouder worden aangesteld voor alles wat met vrijwilligers en hun werkzaamheden te maken heeft. De ondersteunende diensten, zowel organisatiebreed als op locatieniveau, bieden ondersteuning bij bijvoorbeeld het werven, registreren en trainen van vrijwilligers en bij het formuleren van beleid, voorwaarden en afspraken. Ze zijn betrokken bij het voorbereiden en uitvoeren van diverse plannen.

Het hoger en midden management is ook betrokken bij vrijwilligers en hun werkzaamheden. Ze sturen aan op naleven van de afspraken die gemaakt zijn over de samenwerking op de werkvloer en zorgen dat er ruimte is voor de inzet van diverse (groepen) vrijwilligers. Op de werkvloer zetten contactpersonen én medewerkers zich in voor een goede werkplek voor de vrijwilligers. Alle betrokkenen, inclusief de vrijwilligers zelf, houden gezamenlijk in de gaten of alles naar wens verloopt, of dat de gemaakte afspraken beter moeten worden nageleefd, of dat er betere afspraken nodig zijn. De coördinator vrijwilligerswerk nieuwe stijl treedt daarbij op als aanjager, regisseur en ondernemer.

Inbedding van vrijwilligers en hun werkzaamheden in organisatie



Het realiseren van duurzame en toekomstbestendige veranderingen rond het vrijwilligerswerk zal tijd kosten. Als het fundament stevig gelegd wordt aan de basis, vereist dat aanpassingen op de werkvloer en aansturing door het management. Deze aanpassingen komen niet vanzelf tot stand, er moet weerstand worden verwonnen. Maar het ligt niet langer voornamelijk op het bordje van de coördinator of adviseur vrijwilligerswerk. Iedereen van hoog tot laag in de organisatie is erbij betrokken. Uiteindelijk dragen de aanpassingen bij aan het versterken van de ondersteuning en daarmee het welbevinden van cliënten. En daar is het tenslotte om te doen.



5 Meer informatie

Vilans

Vilans werkt als landelijke kennisorganisatie aan verbetering en vernieuwing van de zorg- en dienstverlening aan ouderen, chronisch zieken en mensen met verstandelijke en/of lichamelijke beperkingen. Vilans zet zich onder meer in voor het versterken van de rol en bijdrage van vrijwilligers als onmisbare schakel in de keten van zorg.

Meer informatie: www.vilans.nl.

MOVISIE

MOVISIE is het kennisinstituut voor maatschappelijke ontwikkeling. De organisatie werkt voor en met overheden, burgerinitiatieven, vrijwilligers- en professionele organisaties met als doel de participatie en de zelfredzaamheid van burgers te bevorderen. Vrijwillige inzet is een van de terreinen die daarbij relevant is.

Meer informatie: www.movisie.nl.

Zorg Beter met Vrijwilligers

Zorg Beter met Vrijwilligers is een implementatieproject van Vilans, MOVISIE en Fonds NutsOhra. Het project heeft tot doel de kwaliteit van het vrijwilligerswerk en de omgang met vrijwilligers in zorgorganisaties te verbeteren. Daarvoor zijn in de eerste fase handreikingen ontwikkeld en praktijkvoorbeelden verzameld op de thema's Beleid en Organisatie, Diverse groepen, Grenzen, Samenwerking en Nieuwe werkterreinen. In de tweede fase worden 15 koploperorganisaties ondersteund. De extra materialen die dat oplevert worden samen met de ervaringsverhalen op de website gepresenteerd.

Meer informatie: www.zorgbetermetvrijwilligers.nl.

AGORA

Als Landelijke Beroepsvereniging Vrijwilligerswerk richt AGORA zich op de professionalisering van het beroep coördinator vrijwilligerswerk. Dat doet ze onder meer door het ontwikkelen en verspreiden van beroepsprofiel, aanbieden van post hbo-opleiding Innovatief vrijwilligersmanagement en contacten tussen coördinatoren te bevorderen tijdens bijeenkomsten, onderling bevorderen, onder andere tijdens bijeenkomsten.

Meer informatie: www.agora-beroepsvereniging.nl.

Vereniging NOV

Vereniging Nederlandse Organisaties Vrijwilligerswerk (NOV) is de brancheorganisatie binnen het vrijwilligerswerk in Nederland. Bij Vereniging NOV zijn 350 (koepel)organisaties aangesloten, organisaties die met of voor vrijwilligers werken.

Meer informatie: www.nov.nl.

ActiZ

ActiZ is de brancheorganisatie voor aanbieders in verpleeg- en verzorgingshuiszorg, thuiszorg, kraamzorg en jeugdgezondheidszorg.

Meer informatie: www.actiz.nl.

VGN

Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland (VGN) is de brancheorganisatie voor instellingen in de gehandicaptensector.

Meer informatie: www.vgn.nl.



Colofon

© September 2012 Vilans en MOVISIE

Niets van deze uitgave mag zonder voorafgaande toestemming worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt worden door middel van druk, fotokopie, microfilm of op een andere wijze.

De handreiking voor organisatie en coördinatie van het vrijwilligerswerk in zorgorganisaties is samengesteld in opdracht van het ministerie van VWS.

Met dank aan AGORA en diverse coördinatoren vrijwilligerswerk die hebben meegedaan aan de discussie over de organisatie van het vrijwilligerswerk in de zorg op de LinkendIn groep Zorgvrijwilliger.

Auteurs

Cecil Scholten, Vilans
Jolanda Elferink, MOVISIE

Redactie

Tjitske Plakké, its Communicatie
Annieke van Lier, Vilans

Ontwerp

Wrikontwerp bno Utrecht



Vilans

Postbus 8228
3503 RE Utrecht
T 030 789 23 00
E info@vilans.nl
www.vilans.nl

MOVISIE

Postbus 19129
3501 DC Utrecht
T 030 789 20 00
E algemeen@movisie.nl
www.movisie.nl