



Vrijwilligersbeleid in zorgorganisaties

LEMMA

Een handreiking voor de toekomst



ARCARES en NIZW

Vrijwilligersbeleid in zorgorganisaties

Vrijwilligersbeleid in zorgorganisaties

Een handreiking voor de toekomst

Cecil Scholten



Uitgeverij LEMMA BV - Utrecht - 2004

Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die nochtans onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen gegevens houden zij zich gaarne aanbevolen.

ISBN 90-5931 351 8
NUR 752

<http://www.lemma.nl>
infodesk@lemma.nl

© 2004 Uitgeverij LEMMA BV, Postbus 3320, 3502 GH UTRECHT

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikelen 16h t/m 16m Auteurswet 1912 j° het Besluit van 27 november 2002, Stb. 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp. Voor het overnemen van een of meer gedeeltes uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

Typografie: Twin Design BV, Culemborg
Omslagontwerp: Mariël Lam, Woerden

Inhoudsopgave

Voorwoord		7
Inleiding		9
1	Vooraf	11
1.1	Huidige stand van zaken	11
1.2	Trends en ontwikkelingen	13
1.3	Conclusie	16
2	Toekomstgericht vrijwilligersbeleid	17
2.1	Totstandkoming van beleid	17
2.2	Randvoorwaarden	18
2.3	Betekenis van vrijwilligerswerk	20
2.4	Conclusie	22
3	Beleid in voorbereiding	23
3.1	Agenderen en toestemming	23
3.2	Voorbereiden	26
3.3	Doelen vaststellen	29
4	Van beleidsdoelen naar concrete plannen	33
4.1	Plannen maken en vaststellen	33
4.2	Taken van vrijwilligers	36
4.3	Taafafbakening	42
4.4	Taken ten aanzien van vrijwilligers	43
4.5	Materiële middelen	46
4.6	Immateriële middelen	50

5	Beleid in uitvoering	57
5.1	Plannen uitvoeren	57
5.2	Werven en selecteren	58
5.3	Begeleiden, samenwerken met beroepskrachten en bevorderen van deskundigheid	61
6	Evaluatie	67
6.1	Uitvoering van plannen en doelen beoordelen	67
6.2	Suggesties voor verbetering	70
6.3	Conclusie	72
	Bijlage I: Informatie en websites organisaties	73
	Bijlage II: Achtergrond leden meelesgroep	75
	Literatuur	77

Voorwoord

Vrijwilligers leveren een belangrijke bijdrage aan de zorg- en dienstverlening van zorgorganisaties voor verpleging en verzorging. Van de totale inzet binnen een zorginstelling maken zij gemiddeld zo'n 35% uit. Niet alleen de kwantiteit is echter van belang. Zonder vrijwilligers zou ook de kwaliteit van de zorg aanmerkelijk schraler zijn. De ervaring leert dat de druk op de zorg afneemt als aandacht aan het welzijn van bewoners wordt gegeven. Vrijwilligers dragen dikwijls juist bij aan het welzijn van bewoners. Zij geven bewoners veel persoonlijke aandacht en hoeven niet zoals beroepskrachten op de doelmatigheid van hun handelen te letten. Juist daarom zijn ze van onschatbare waarde voor cliënten van zorginstellingen.

Vrijwilligers lijken in een zorgorganisatie soms een stabiele factor die nauwelijks extra aandacht vraagt: vrijwilligers doen gewoon hun werk. Toch doen zich bij zorgorganisaties voor verpleging en verzorging én bij vrijwilligers ontwikkelingen voor die maken dat expliciete aandacht voor vrijwilligers noodzakelijk is.

In de maatschappij dienen zich inmiddels ook andere categorieën vrijwilligers aan dan de groepen die vanouds in onze sector actief zijn. Deze nieuwe groepen hebben dikwijls een andere motivatie om vrijwilligerswerk te doen. Niet alleen voor een ander willen zorgen is hun drijfveer, maar bijvoorbeeld ook aan de persoonlijke ontwikkeling willen werken door werkervaring en sociale contacten op te doen. En zij willen niet alleen langdurig, maar ook kortdurend als vrijwilliger aan de organisatie verbonden zijn. Aan deze diversiteit tegemoet komen, vraagt van zorgorganisaties dus een gevarieerder vrijwilligersbeleid.

Bij de organisaties voor verpleging en verzorging zien we steeds meer dat zij hun diensten op de klant afstemmen in plaats van een standaardpakket aan zorg te bieden. Gevolg hiervan is dat een breed pakket van diensten ontstaat. Dit brengt in veel zorginstellingen ook organisatorische veranderingen met

zich mee. Daarnaast werken veel instellingen voor verzorging en verpleging middels nauwe samenwerking of fusie in grotere verbanden. Voor vrijwilligers hebben dergelijke veranderingen soms grote gevolgen. Oude zekerheden verdwijnen, hun plaats in de organisatie verandert en de organisatie heeft andere verwachtingen van vrijwilligers.

Arcares, de brancheorganisatie voor verpleging en verzorging, en het Nederlands Instituut voor Zorg en Welzijn (NIZW) zagen in de ontwikkelingen in de zorgsector en de maatschappij aanleiding een publicatie uit te geven over toekomstgericht vrijwilligersbeleid. Vooral omdat met de komende groei van de vraag de zorginstellingen optimaal de inzet van vrijwilligers moeten steunen en begeleiden. Het vrijwilligerswerk verdient structurele aandacht in zorginstellingen en het ontwikkelen van een vrijwilligersbeleid is daar een goed middel voor. Daarmee bedoelen we een beleid dat verder reikt dan de huidige situatie en dat antwoord geeft op toekomstige vraagstukken met betrekking tot vrijwilligers. De publicatie *Vrijwilligersbeleid in zorgorganisaties* kan u daarbij behulpzaam zijn. Ik beveel u hem van harte aan. Vrijwilligers zijn immers goud voor uw organisatie.

Mw. drs. M.E. Rompa
directeur Arcares

Inleiding

Voor u ligt de handreiking *Vrijwilligersbeleid in zorgorganisaties*, een gezamenlijke uitgave van Arcares, brancheorganisatie voor verpleging en verzorging, en het Nederlands Instituut voor Zorg en Welzijn (NIZW). Deze publicatie biedt de lezer geen blauwdruk van een toekomstgericht vrijwilligersbeleid, maar een handreiking om een dergelijk beleid zelf te ontwikkelen. Er worden daarbij een aantal vraagstukken als voorbeeld gebruikt en tussendoor verwezen naar relevante methodieken.

De handreiking is zowel bestemd voor bestuurders, directieleden en managers als voor degenen die vrijwilligerswerk coördineren en verantwoordelijk zijn voor de voorbereiding, vertaling en uitvoering van vrijwilligersbeleid. De eerste groep krijgt inzicht in ontwikkelingen en de relatie met de inzet van vrijwilligers in de organisatie. Zij kunnen op basis van dit inzicht tot afgewogen keuzes komen voor de toekomst. Voor de tweede groep zijn handvatten opgenomen om de vastgestelde keuzes te vertalen in concreet beleid. Ook vrijwilligers zelf kunnen inspiratie putten uit de publicatie om bijvoorbeeld bepaalde onderwerpen te agenderen en te stimuleren dat er naar hen geluisterd wordt.

Vrijwilligerswerk heeft toekomst, ook in zorgorganisaties voor verpleging en verzorging. Maar niet zonder meer. Zoals uit de publicatie blijkt, vraagt het de nodige inzet van de gehele organisatie. Coördinatoren of begeleiders kunnen het beleid niet alleen dragen. Er is ook inzet van andere betrokkenen nodig. In het belang van het welbevinden van cliënten, én van vrijwilligers zelf, is het nodig dat eenieder een steentje bijdraagt zodat ook in de toekomst het werk van vrijwilligers overeind blijft.

Leeswijzer

In hoofdstuk 1 wordt duidelijk hoeveel vrijwilligers er actief zijn binnen zorgorganisaties en waar hun werkzaamheden uit bestaan. Diverse ontwikkelingen, zowel maatschappelijk als specifiek op het terrein van zorgnopen organisaties tot het nadenken over vrijwillige inzet.

Hoofdstuk 2 begint met een beschrijving van de drie verschillende niveaus waarop vrijwilligersbeleid wordt ontwikkeld. Dat is het strategische, tactische en operationele niveau. Op strategisch niveau worden de doelen van het vrijwilligersbeleid vastgesteld. Op tactisch niveau volgt een vertaling van de doelen in concrete plannen voor de invulling van taken, menskracht en middelen. En op operationeel niveau vindt de uitvoering plaats van de plannen. In het hoofdstuk wordt gewezen op een aantal randvoorwaarden die relevant zijn voor het ontwikkelen van toekomstgericht vrijwilligersbeleid, namelijk dat iemand de trekkersrol vervult, dat er draagvlak en draagkracht is voor realisatie van de plannen. De opdracht is op basis van deze randvoorwaarden de trends en ontwikkelingen te vertalen in toekomstgericht vrijwilligersbeleid en daarbij een balans te zoeken tussen de verwachtingen van diverse groepen die betekenis hechten aan vrijwilligerswerk, zoals blijkt uit het eind van het hoofdstuk.

10

De uitwerking van toekomstgericht vrijwilligersbeleid op strategisch niveau komt aan bod in hoofdstuk 3. Op dit niveau gaat het om de agendering, voorbereiding en vaststelling van doelen. Aan de hand van enkele voorbeelden wordt duidelijk hoe organisaties doelen kunnen vaststellen. Op tactisch niveau (hoofdstuk 4) wordt gekeken naar de bijbehorende taken, taakafbakening, menskracht, deskundigheid, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en de materiële en immateriële middelen die nodig zijn voor de realisatie van de doelen. Op operationeel niveau (hoofdstuk 5) zijn concrete aspecten aan de orde als werven en selecteren, begeleiden, samenwerken met beroepskrachten en bevorderen van deskundigheid.

Aan het eind van de cyclus van beleidsontwikkeling volgt de evaluatie. In hoofdstuk 6 blijkt dat er verschillende mogelijkheden zijn om het beleid te evalueren. De suggesties voor verbetering leveren input voor de beleidsontwikkeling op de verschillende niveaus. De publicatie sluit af met bijlagen met daarin een literatuuroverzicht, informatie over diverse organisaties en over de leden van de meelesgroep en hun organisaties.

Met dank aan de meelezers is gebruikgemaakt van hun vrijwilligersbeleidsnota's. Enkele citaten zijn terug te vinden in de verschillende hoofdstukken.

1 Vooraf

Vrijwilligerswerk binnen zorgorganisaties staat niet stil. Er doen zich allerlei veranderingen voor. Dit hoofdstuk begint met een schets van de huidige situatie: hoeveel vrijwilligers zijn er actief binnen de zorgorganisaties en waar bestaan hun werkzaamheden uit. Een schets van de trends en ontwikkelingen laat zien dat zich diverse veranderingen voordoen. Zo is er in de zorgsector van alles aan de hand. En ook aan de kant van vrijwilligers zelf verandert het een en ander, waardoor hun inzet in de zorg niet meer zo vanzelfsprekend is. Zorgorganisaties zullen met hun toekomstgericht vrijwilligersbeleid een antwoord moeten zien te vinden op de trends en ontwikkelingen.

1.1 Huidige stand van zaken

Bij instellingen voor verzorging werken zo'n 60.000 vrijwilligers (CBS, 2001). In verpleeghuizen zijn zo'n 25.000 vrijwilligers actief (CBS, 2001). In totaal gaat het om 85.000 vrijwilligers in de sector voor verzorging en verpleging. Het merendeel van deze vrijwilligers is van autochtone komaf, vrouw en ouder dan 55 jaar (SCP, 2001). Binnen de verzorging en verpleging werken zo'n 215.000 beroepskrachten (CBS, 2001). De vrijwilligers vormen gemiddeld 35% van het totale personeelsbestand van de organisaties. Het aantal vrijwilligers verschilt echter sterk per organisatie. Zo zijn er organisaties met slechts enkele en andere met meer dan tweehonderd vrijwilligers. Het aantal vrijwilligers per organisatie neemt toe vanwege schaalvergroting en fusies. Zorgorganisaties voor verpleging en verzorging kunnen zelf in hun eigen organisatie nagaan hoeveel vrijwilligers er actief zijn en hoeveel er daarvan vrouw, man, autochtoon, allochtoon en ouder of jonger dan 55 jaar zijn. En ze kunnen ervoor zorgen dat de aantallen en werkzaamheden van vrijwilligers in het jaarverslag worden opgenomen.

Vrijwilligers verrichten hun taken ten behoeve van individuele cliënten of groepen cliënten. Er is een onderscheid te maken tussen taken in de directe zorg-

verlening en taken binnen de organisatie. Tot de directe zorg- en dienstverlenende taken van vrijwilligers behoren:

- het bieden van sociaal contact door het bezoeken van zorgvrager(s) of door hen mee te nemen naar een activiteit zoals een kerstmarkt, toneelvoorstelling, kaartclub et cetera;
- het bieden van psychische steun via één-op-ééncontact met de zorgvrager (vaak onderwerp van gesprek bij bezoek) of via groepscontacten (lotgenoten), bijvoorbeeld over zingevingvragen, omgaan met angsten en twijfels, aandacht voor relatieproblemen;
- het verlenen van praktische steun, bijvoorbeeld het meehelpen bij activiteiten, rondbrengen van bibliotheekboeken, vervoeren van cliënten, helpen bij het eten, (hulp bij) boodschappen doen, bezorgen van maaltijden, klussen in en om de woning;
- het geven van informatie en advies via bezoek aan de zorgvrager of telefonisch via een (centraal) loket, bijvoorbeeld over het omgaan met ziekte(processen) en ouder worden, het doorgeven van adressen van instanties die bijdragen aan de kosten die een ziekte of handicap met zich meebrengen, ter ondersteuning bij de boekhouding van de zorgvrager.

Tot de organisatorische taken van vrijwilligers behoren:

- het organiseren van activiteiten, zoals een bingoavond, kerkdienst, naai-club of het maken van een (huis)krant, beheren van een (huis)radiostation of bemensen van een winkel binnen de muren van een organisatie;
- het begeleiden van andere vrijwilligers ter ondersteuning van de coördinator en van de beroepskrachten;
- het begeleiden van de cliëntenraad;
- het deelnemen aan het bestuur van de organisatie.

Soms worden werkzaamheden gecombineerd. Sommige vrijwilligers bieden bijvoorbeeld zowel sociaal contact als praktische hulp en vaak ook nog psychische steun. Bij de uitvoering van beide type taken werken vrijwilligers vaak samen met beroepskrachten. Ze hebben zowel met uitvoerende beroepskrachten als met leidinggevenden te maken.

Vrijwilligerswerk in de zorg wordt vaak in één adem genoemd met mantelzorg. Vrijwilligerswerk is echter niet hetzelfde als mantelzorg. Mantelzorg is een overkoepelend begrip voor de zorg die familieleden, vrienden, kennissen of burens onbetaald en informeel verlenen aan een hulpbehoevende naaste. De officiële definitie van vrijwilligerswerk luidt: werk dat in enig georganiseerd verband onverplicht en onbetaald wordt verricht voor anderen of de samenleving. De verschillen tussen vrijwilligerswerk en mantelzorg zijn:

- Bij vrijwillige zorg komt de relatie met een cliënt vaak via een organisatie tot stand. Mantelzorg wordt gegeven in een persoonlijke, bestaande relatie.
- Een vrijwilliger voelt zich over het algemeen minder moreel verplicht hulp te verlenen dan een mantelzorger.
- Vrijwillige zorg vindt in tegenstelling tot mantelzorg altijd in georganiseerd verband plaats. Waar vrijwilligers opereren onder de verantwoordelijkheid van de organisatie doen mantelzorgers hun werk op persoonlijke titel.
- Mantelzorgers worden geraadpleegd over de inhoud van de zorgverlening, vrijwilligers meestal niet tenzij ze daarover afspraken gemaakt zijn.

Vrijwilligers en mantelzorgers hebben wel met elkaar te maken. Zo kunnen vrijwilligers mantelzorgers ondersteuning bieden. Andersom geldt dat mantelzorgers in een organisatie ook vrijwilligerswerk kunnen verrichten. Indien mantelzorgers vrijwilligerswerk verrichten, is het van belang dat hun positie geformaliseerd wordt.

1.2 Trends en ontwikkelingen

Er doen zich diverse ontwikkelingen voor, zowel maatschappelijk als organisatorisch, die invloed hebben op vrijwillige inzet in de zorg. Hieronder worden de meest toonaangevende ontwikkelingen beschreven.

Demografische ontwikkelingen

Veranderingen in de bevolkingssamenstelling en -opbouw hebben directe invloed op de vraag naar zorgvoorzieningen. De toenemende vergrijzing van de Nederlandse bevolking leidt tot een toename van de hulpvraag. De behoefte aan beroepsmatige en vrijwillige zorg en aan mantelzorg groeit. De hulpvragen worden tegelijkertijd steeds complexer. Daar krijgen vrijwilligers ook mee te maken.

De vergrijzing heeft niet alleen effect op de hulpvraag, maar is tevens van invloed op de leeftijdsopbouw van het vrijwilligersbestand. Vrijwilligers bij organisaties die traditioneel een belangrijke rol spelen in de hulp- en dienstverlening vergrijzen. Dat kan tot stagnatie leiden in de vervanging van vrijwilligers: oudere generaties (60 plus) doen al vrijwilligerswerk en gaan daar mee door; jongere generaties verrichten minder vrijwilligerswerk en lijken dat ook niet meer te gaan doen. Sommige organisaties richten zich daarom sterk op

jongeren (tussen de 20 en 30 jaar) om stagnatie te voorkomen. Jongere ouderen (tussen de 50 en 60 jaar) vormen ook vaak een interessante groep van potentiële vrijwilligers. Ze worden verondersteld over de nodige vrije tijd te beschikken en hebben veel ervaring en deskundigheid in huis. Mensen tussen de 30 en 50 jaar hebben het veelal te druk met hun gezin en werk. Als ze al vrijwilligerswerk doen, doen ze dat meer in het kielzog van hun kinderen, bijvoorbeeld in het onderwijs of bij sportverenigingen.

Ontwikkelingen in de zorgsector

Binnen de zorgsector is het nodige veranderd of nog aan het veranderen. Dat heeft onder andere te maken met nieuwe beleidskeuzes. Er wordt vanuit de cliënt zelf gedacht, aan zijn mogelijkheden en wensen. De ambitie van zorgorganisaties is cliënten individuele zorgarrangementen aan te bieden, die optimaal aan hun zorgbehoefte, wensen en leefstijl tegemoetkomen. Daarnaast werken zorgorganisaties meer en meer samen met andere organisaties op het terrein van welzijn, wonen en zorg. Dit leidt tot het oprichten van samenwerkingsverbanden en aangaan van fusies met bijbehorende schaalvergroting. Vooral voor vrijwilligers die al jarenlang binnen een organisatie actief zijn, zijn dit soort veranderingen ingrijpend. Het roept bij hen vragen op over waar ze bijhoren en wat ze nu geacht worden (anders) te doen.

Zorgorganisaties voor verpleging en verzorging streven in hun dienstverlening naar het leveren van goede gekwalificeerde zorg. Daar horen vaste afspraken en regels bij over de inzet van medewerkers, zowel betaald als vrijwillig. Op die manier willen ze het hoofd bieden aan het groeiend aantal vaak zeer complexe hulpvragen van cliënten. Deze formalisering van het werk kan de aantrekkingskracht van het vrijwilligerswerk echter verminderen, omdat het soms haaks staat op de wensen van vrijwilligers die niet in een vast stramien willen functioneren. Het gevaar van professionalisering is dat het werk statisch wordt, te formeel en geïnstitutionaliseerd en dat de nadruk komt te liggen op een efficiënte wijze van werken die ten koste gaat van de essentie van het vrijwilligerswerk in de zorg: tijd en aandacht voor kwetsbare medeburgers. Er is echter niet alleen maar weerstand bij vrijwilligers. Velen van hen zijn bereid zich bij te scholen als dat bijdraagt aan een goede uitvoering van hun werk. Het vergroot tevens hun eigen plezier en motivatie. Daarnaast hechten veel vrijwilligers aan een organisatie die professioneel geleid wordt, waar de begeleiding goed geregeld is, er duidelijke afspraken zijn en er waardering is voor wat ze doen.

Een belangrijk punt van discussie in de zorgsector is de taakafbakening tussen vrijwilligers en beroepskrachten. Landelijk is hierover niets vastgelegd, behalve als het gaat om medische en verpleegkundige zorg. De inhoud van deze functies is vastgelegd in de Wet BIG (Beroepen in de Individuele Gezondheidszorg). Dat laat nog een groot gebied over waar organisaties zelf zich moeten uitspreken over de taakafbakening en samenwerking tussen vrijwilligers en beroepskrachten. Die discussie wordt dikwijls bemoeilijkt doordat beroepskrachten soms van mening zijn dat vrijwilligers de leuke dingen mogen doen waar zijzelf niet aan toekomen. Vrijwilligers van hun kant vinden soms dat zij te veel als beroepskracht worden benaderd, bijvoorbeeld wanneer zij structureel worden ingezet bij het toezicht houden in de huiskamers.

Veranderingen in wensen en behoeften van (toekomstige) vrijwilligers

Het vrijwilligerswerk is onderdeel van de Nederlandse cultuur. In de oorspronkelijke caritas – de bakermat van het huidige vrijwilligerswerk in de zorg – was altruïsme het leidende principe: je deed iets goeds voor een ander die het moeilijk had. Maar veranderingen gaan ook niet aan het vrijwilligerswerk voorbij. Emancipatie en individualisering doen hun invloed gelden. De vrijheid om het leven zelf invulling te kunnen geven is meer centraal komen te staan. Langdurige inzet voor vrijwilligerswerk en verbintenis aan organisaties staan onder druk. Mensen passen hun levenspatroon niet meer aan aan het vrijwilligerswerk, maar het vrijwilligerswerk moet zich aanpassen aan hun levenspatroon. De solidariteit met de medemens blijft overeind, maar is onderhevig aan andere afwegingen dan voorheen.

Het zijn van oudsher vrouwen die in de vrijwillige hulpverlening actief zijn. Vrouwen betreden echter meer en meer de arbeidsmarkt. Hun mogelijkheden om zich in te zetten als vrijwilligers worden beperkter. Veel vrouwen zijn ook vaak als mantelzorger actief. De bereidheid om daarnaast nog eens als vrijwilliger zorg te verlenen neemt af. De voorheen min of meer vanzelfsprekende overgang van zorg aan kinderen en zorg aan naasten naar vrijwilligerswerk in de zorg staat op de tocht. Dat komt eveneens doordat op het terrein van (schaarse) vrijetijdsbesteding de mogelijkheden enorm zijn toegenomen. Vrijwilligerswerk is maar één van de opties en moet dus concurreren met diverse andere vormen van vrije tijdsbesteding.

Afnemende bereidheid tot het verlenen van vrijwillige zorg heeft ook te maken met een negatief imago van de zorg. De middelen staan onder druk, terwijl de hulpvraag toeneemt. Vrijwilligers krijgen het gevoel dat ze 'de gaten in de zorg' mogen opvangen. Daarnaast is het (voor)oordeel dat het saai werk is. En de huidige monocultuur in het vrijwilligerswerk nodigt mensen niet uit om als niet-autochtone 55-plusvrouw zich aan te melden als vrijwilliger. Tegelijkertijd uit juist de groep van 55-plusvrouwen dikwijls hun ongenoegen over veranderingen in de organisatie. Ze voelen zich niet meer gewaardeerd. Dat kan nieuwe vrijwilligers ook beletten om actief te worden.

1.3 Conclusie

De huidige stand van zaken laat zien dat vrijwilligers in groten getale actief zijn in zorgorganisaties. De vraag is of dit in de toekomst zo blijft. De trends en ontwikkelingen nopen de zorgorganisaties om zich te buigen over het vraagstuk van de vrijwillige inzet, nu en in de toekomst.

2 Toekomstgericht vrijwilligersbeleid

Het voeren van toekomstgericht vrijwilligersbeleid is een passend middel om trends en ontwikkelingen die zich aandienen te vertalen naar vrijwilligerswerk, nu en in de toekomst. In dit hoofdstuk blijkt hoe toekomstgericht vrijwilligersbeleid tot stand komt en aan welke randvoorwaarden moet worden voldaan voor een optimale ontwikkeling en realisatie van het beleid. Aan het eind tonen de diverse betekenissen van vrijwilligerswerk aan dat er vele verwachtingen leven rondom de inzet van vrijwilligers. Zorgorganisaties zullen deze verschillende verwachtingen binnen een toekomstgericht vrijwilligersbeleid met elkaar in balans moeten zien te brengen.

2.1 Totstandkoming van beleid

Vrijwilligersbeleid is volgens de definitie ‘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). De ontwikkeling van een vrijwilligersbeleid vindt plaats op verschillende niveaus, namelijk op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Op *strategisch niveau* worden de doelen van het beleid voor de komende jaren vastgesteld. Aan de hand van informatie over de behoeften van zowel cliënten als vrijwilligers, nieuwe maatschappelijke ontwikkelingen en organisatorische vraagstukken bepalen organisaties wat de koers moet zijn van het toekomstige vrijwilligersbeleid.

Op *tactisch niveau* gaat het om de vertaling van de doelen in concrete plannen oftewel om de inrichting van de organisatie. De doelen die op strategisch niveau zijn vastgesteld, moeten worden vertaald in bijbehorende taken, menskracht, deskundigheid, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en middelen. Middelen zijn onder andere materiële middelen, zoals onkostenvergoedingen,

verzekeringen en attenties. Daarnaast zijn er immateriële middelen, zoals deskundigheidsbevordering, procedures en richtlijnen, informatie, communicatie en inspraak. Op het *niveau van operationalisering* – oftewel in de praktijk – worden de plannen uitgevoerd.

Het onderscheid in de drie niveaus is vooral nuttig om duidelijk te maken waar *beslissingen* genomen worden en waarover. Op strategisch niveau is dat de vaststelling van de doelen: waar moet het in de komende jaren in grote lijnen heen met de vrijwillige inzet in de organisatie. Op tactisch niveau zijn dat de plannen: op welke wijze worden de doelen in concrete menskracht en middelen vertaald. Op operationeel niveau gaat het niet zozeer om de beslissingen, maar om de uitvoering. Dat wil niet zeggen dat medewerkers – en vrijwilligers – op uitvoerend niveau niet betrokken kunnen zijn bij beslissingen op de andere niveaus. Juist betrokkenheid over en weer leidt tot inzicht in kansen en bedreigingen voor de vrijwillige inzet. Zonder kennis van wat zich op de verschillende niveaus afspeelt is het lastig om tot afgewogen keuzes te komen.

Beleidsontwikkeling op de drie verschillende niveaus staat met elkaar in verbinding. Hoe helderder de strategische doelen, hoe duidelijker de concrete plannen en hoe beter de uitvoering. Dit blijkt ook duidelijk bij de evaluatie. Dan wordt bekeken of de doelen in de praktijk zijn behaald. De analyse van de gegevens verzameld op uitvoerend niveau, levert de input voor het bijstellen van de plannen (tactisch niveau) en zo nodig ook van de doelen (strategisch niveau). In feite gaat het om verschillende fasen vergelijkbaar met de niveaus: de strategische, tactische en operationele beleidsfase met als toevoeging de evaluatiefase. Onderstaand schema (tabel 2.1) geeft een overzicht van de verschillende fasen en de inhoud ervan.

Tabel 2.1 Overzicht inhoud fasen van beleidsontwikkeling en evaluatie

Strategisch beleid	Tactisch beleid	Operationeel beleid	Evaluatie beleid
Doelen voorbereiden en vaststellen	Plannen maken en vaststellen	Plannen uitvoeren	Uitvoering van plannen en doelen beoordelen

2.2 Randvoorwaarden

Het ontwikkelen en realiseren van toekomstgericht vrijwilligersbeleid gaat niet vanzelf. Indien zorgorganisaties rekening houden met een aantal randvoorwaarden zal dat bijdragen aan een optimale ontwikkeling en realisatie van het beleid. Hieronder worden de randvoorwaarden beschreven.

Vervullen van ‘trekkersrol’

Iemand moet het proces van het ontwikkelen en realiseren van toekomstgericht vrijwilligersbeleid op gang brengen en bewaken. Een ‘trekker’ kan het initiatief nemen om nieuw beleid te ontwikkelen dan wel bestaand beleid aan te passen, zodat het voldoet aan de verwachtingen van diverse betrokken partijen, te weten cliënten, mantelzorgers, uitvoerende beroepskrachten, management, directie en vrijwilligers (zie paragraaf 2.3). De ‘trekker’ oftewel procescoördinator is er vervolgens voor verantwoordelijk dat het proces van beleidsontwikkeling vorm krijgt en tot concrete resultaten leidt.

Creëren van draagvlak

Zowel op strategisch, tactisch als operationeel niveau is het van belang dat er sprake is van draagvlak voor de plannen. Draagvlak is zowel gewenst bij bestuurs- en directieleden als bij management, uitvoerend medewerkers, vrijwilligers, cliënten en mantelzorgers. Draagvlak is eveneens belangrijk bij zorgorganisaties die gefuseerd zijn en die onder andere gaan samenwerken op het terrein van vrijwilligerswerk. Verschillen in gebruiken en omgangsvormen spelen hierbij een rol. Draagvlak voor toekomstgericht vrijwilligersbeleid is verder relevant in de samenwerking met vrijwilligersorganisaties die vrijwilligers ‘leveren’ aan de organisatie, zoals bijvoorbeeld de Unie van Vrijwilligers (uvv) of het Rode Kruis. Bij sommige zorgorganisaties zijn de vrijwilligers niet rechtstreeks ‘in dienst’ van de organisatie, maar is er een samenwerkingsverband met een of meerdere vrijwilligersorganisaties. Voor een optimale realisatie is het van belang dat ook deze organisaties betrokken zijn bij de plannen en ze ondersteunen.

Draagkracht

Het ontwikkelen en uitvoeren van toekomstgericht vrijwilligersbeleid vraagt om draagkracht. Draagkracht is het vermogen om veranderingen daadwerkelijk te realiseren. Dit vermogen vertaalt zich in benodigde menskracht, deskundigheid en middelen. Medewerkers die taken voor hun rekening (moeten) nemen ter uitvoering van het toekomstgerichte vrijwilligersbeleid, dienen deskundig te zijn in hetgeen ze uitvoeren. Ze moeten ook over de bijbehorende verantwoordelijkheden, bevoegdheden en middelen beschikken. Middelen zijn bijvoorbeeld budget voor wervingsactiviteiten, voor attenties, deskundig-

heidsbevordering en vergoeding van onkosten. Middelen kunnen ook immaterieel van aard zijn, zoals bijvoorbeeld gedragscodes, Arbo-regels, klachtenreglement, regels over informatievoorziening en inspraak.

2.3 Betekenis van vrijwilligerswerk

Bij het ontwikkelen van toekomstgericht vrijwilligersbeleid zijn niet alleen de verschillende niveaus en beleidsfasen van belang in combinatie met de randvoorwaarden, maar ook de verschillende betekenissen van vrijwilligerswerk, zowel voor de cliënten, mantelzorgers, beroepskrachten, de organisatie, als voor de vrijwilligers zelf. Hieronder volgt een beschrijving van de verschillende betekenissen.

Cliënten en vrijwilligerswerk

Op de eerste plaats gaat het om de cliënten. Vrijwilligers schenken hen aandacht en tijd en bieden gezelligheid. Ze brengen de buitenwereld binnen. Vrijwilligers letten niet zozeer op medische en verpleegkundige zaken, maar op het algeheel welbevinden van cliënten. Meer vraaggericht werken biedt aan cliënten de kans hun wensen en behoeften kenbaar te maken. Vrijwilligers zouden meer dan nu het geval is (een deel van) deze behoeften kunnen vervullen.

Mantelzorgers en vrijwilligerswerk

Een andere groep die baat heeft bij de inzet van vrijwilligers, is de groep van mantelzorgers. Ze staan dichtbij de cliënten. Ook aan hen bieden vrijwilligers een luisterend oor. Daarnaast kunnen mantelzorgers informatie geven en ondersteuning bieden. Als de druk op mantelzorgers in de toekomst toeneemt, zal de behoefte aan ondersteuning groeien. Dan is vrijwillige inzet zeer gewenst. In plaats van aanvulling op het werk van beroepskrachten wordt al gesproken over vrijwilligerswerk als aanvulling op de mantelzorg.

Beroepskrachten en vrijwilligerswerk

Voor beroepskrachten zijn vrijwilligers een welkome ondersteuning. Vrijwilligers bieden niet alleen iets extra's, zoals tijd en aandacht, maar soms is

hun bijdrage ook noodzakelijk om cliënten kwaliteit van leven te bieden. Los van de vraag of dit wenselijk en mogelijk is, zal hoe dan ook de afstemming en samenwerking tussen beroepsmatige, vrijwillige en mantelzorg steeds belangrijker worden.

Zorgorganisaties en vrijwilligerswerk

Voor de zorgorganisaties dragen vrijwilligers in grote mate bij aan de totstandkoming en kwaliteit van de zorg- en dienstverlening. Ze vormen mede de oren en ogen van de organisatie. Ze vangen signalen op, die kunnen leiden tot aanpassing of vernieuwing van het beleid. Organisaties staan met het oog op toekomstige ontwikkelingen voor de vraag of en hoe ze vrijwilligers willen behouden en vrijwilligerswerk willen versterken binnen hun organisatie.

Vrijwilligers en vrijwilligerswerk

Voor de vrijwilligers zelf biedt vrijwilligerswerk de mogelijkheid om zich nuttig te maken en betekenis te geven aan hun leven door zich in te zetten voor anderen. Het biedt hun tevens de kans voor het opdoen van sociale contacten en werkervaring. Mensen kunnen via vrijwilligerswerk hun talenten benutten en/of ontplooien. Vrijwilligerswerk kan ten slotte ook structuur in het leven van de vrijwilliger brengen. Vaak verrichten mensen vrijwilligerswerk vanwege een combinatie van deze motieven. In de toekomst zal juist die combinatie belangrijker worden. Vrijwilligers zullen bereid zijn zich in te zetten voor een ander, maar verwachten daar wel iets voor terug vanuit de organisatie. Ze zullen kritisch kijken naar de wijze waarop organisaties met vrijwilligers omgaan. Indien het hen niet aanstaat, zijn ze zo vertrokken, ondanks contracten en dergelijke.

Volgend overzicht (tabel 2.2) biedt een voorbeeld van diverse verwachtingen aan de kant van de organisatie en van vrijwilligers.

Tabel 2.2 Voorbeeld van verschillen in verwachtingen

Verwachtingen van de organisatie	Verwachtingen van vrijwilligers
– Uitvoering van bestaande werkzaamheden die de organisatie bedacht heeft	– Uitvoering van werkzaamheden die hen aanspreken en leuk lijken
– Inzet van vaardigheden die de functie vereisen	– Inzet van vaardigheden vanuit eigen competenties
– Functiegerichte scholing	– (Bij)scholing van eigen vaardigheden
– Zekerheid dat werk uitgevoerd wordt	– Prettige werkomgeving
– Vaste afspraken over tijdsindeling	– Eigen tijd in kunnen delen
– Tijd en aandacht voor cliënten	– Tijd en aandacht van beroepskrachten
– Toepassen van kwaliteitseisen en protocollen	– Erkenning en waardering voor inzet
– Betrokkenheid bij organisatie	– Inspraak in organisatie
– Verbintenis voor langere termijn	– Ontdekken wat er nog meer te doen is

2.4 Conclusie

Net als dat vrijwilligerswerk geen losstaand onderdeel is in de organisatiestructuur, dient vrijwilligersbeleid geen losstaand onderdeel te zijn in het totale beleid van de organisatie. Ontwikkeling en realisatie van het beleid spelen zich af door alle lagen in de organisatie: zowel op strategisch niveau als op het niveau van plannen maken en die uitvoeren. Iemand kan niet als eenling binnen een organisatie een goed beleid neerzetten. Het is een proces waar meerdere partijen bij betrokken horen te zijn. Dit leidt tot draagvlak voor het beleid. Wel is het nodig dat iemand het proces ‘trekt’ en bewaakt. En een optimale realisatie van een toekomstgericht vrijwilligersbeleid vraagt om voldoende draagkracht in de organisatie, oftewel voldoende vermogen om plannen op te stellen en uit te voeren. Tot slot moeten de zorgorganisaties de diverse verwachtingen ten aanzien van vrijwilligerswerk met elkaar in balans zien te brengen. Dat is de opdracht voor toekomstgericht vrijwilligersbeleid.

3 Beleid in voorbereiding

De voorbereidingsfase van toekomstgericht vrijwilligersbeleid start met het agenderen van de kansen en bedreigingen voor het huidige en toekomstige vrijwilligerswerk op strategisch niveau. Agendering moet leiden tot het besluit om toekomstgericht vrijwilligersbeleid te (her)formuleren. In dit hoofdstuk wordt duidelijk hoe de zorgorganisaties dat kunnen aanpakken. De volgende fase is het voorbereiden en vaststellen van de doelen voor een toekomstgericht vrijwilligersbeleid. Het stappenplan en de voorbeelden tonen aan hoe de voorbereidingsfase eruit kan zien (tabel 3.1).

Tabel 3.1 De voorbereidingsfase

Strategisch beleid	Tactisch beleid	Operationeel beleid	Evaluatie beleid
Doelen voorbereiden en vaststellen	Plannen maken en vaststellen	Plannen uitvoeren	Uitvoering van plannen en doelen beoordelen
Stap vooraf: agendering en toestemming			
Stap 1: trekkersrol			
Stap 2: betrokkenen			
Stap 3: werkwijze			
Stap 4: plan van aanpak			
Stap 5: onderwerpen			

3.1 Agenderen en toestemming

Stap vooraf: agendering

Voorafgaand aan het nadenken over een toekomstgericht vrijwilligersbeleid is het nodig dat op strategisch niveau de noodzaak tot het formuleren van een dergelijk beleid onderschreven wordt. De vraag naar het opstellen van een toe-

komstgericht vrijwilligersbeleid kan van verschillende kanten komen. Zo kan een directielid dat vrijwilligerswerk in zijn of haar portefeuille heeft, het onderwerp op de agenda zetten. Of een coördinator vrijwilligerswerk kan het aankaarten. Ook een vertegenwoordigend orgaan van vrijwilligers of cliënten kan dit onderwerp aan de orde stellen. Hoe dan ook, de lagen in de organisatie die opereren op strategisch niveau moeten instemmen met het feit dat de instelling een toekomstgericht vrijwilligersbeleid nodig heeft. Vervolgens dienen ze ook betrokken te zijn bij de inhoudelijke keuzes. Maar eerst is het nodig om het onderwerp te agenderen.

Agenderen kan op verschillende wijzen plaatsvinden, namelijk door:

- het indienen van een voorstel tot een onderzoek naar de knelpunten en kansen voor het vrijwilligerswerk;
- het inbrengen van de knelpunten en suggesties voor verbeteringen op basis van de evaluatie;
- het komen met een eerste analyse van de kansen en bedreigingen voor de inzet van vrijwilligers.

Onderzoek

24

Het indienen van een voorstel tot een onderzoek werkt het beste als op strategisch niveau nog nauwelijks aandacht is voor het onderwerp. De kennis zal zeer miniem zijn. Een kort, maar gedegen onderzoek zal de kennis van de betrokkenen vergroten. Het onderzoek is in feite een vorm van evaluatie.

Evaluatie

In deze fase worden de knelpunten uit de evaluatie en suggesties voor de verbeteringen besproken. Deze methode werkt het beste als er reeds een evaluatie heeft plaatsgevonden of op stapel staat. Het gevaar bestaat echter dat het oplossen van de knelpunten en het uitvoeren van de suggesties worden doorgeschoven naar het tactisch en uitvoerend niveau. Op strategisch niveau zien de betrokkenen geen aanleiding tot een principiële discussie. Dit gaat voorbij aan de vraagstukken die met vrijwilligerswerk te maken hebben. Daarom is het nodig dat de evaluatie duidelijk laat zien welke vraagstukken op welk niveau beantwoord dienen te worden (zie hoofdstuk 6).

Eerste analyse

Een eerste analyse werkt het beste als op strategisch niveau al diverse beslissingen zijn ofwel worden genomen, die van invloed zijn op het vrijwilligers-

werk. Een onderzoek uitvoeren duurt te lang. Er moet op korte termijn duidelijkheid komen over de vraag wat de beslissingen precies gaan betekenen voor de vrijwilligers en wat er nodig is om hen zo nodig daarin te ondersteunen. Ook hier gaat het om een vorm van evaluatie van de huidige stand van zaken en suggesties voor de toekomst. Een eerste analyse helpt de discussie op gang te brengen.

Een analyse van de kansen en bedreigingen voor het vrijwilligerswerk nu en in de toekomst maakt deel uit van een zogenaamde swot-analyse (strengths, weaknesses, opportunities en threats). Hieronder volgt een voorbeeld van een dergelijke analyse (tabel 3.2).

Tabel 3.2 Voorbeeld van een swot-analyse over de vrijwillige inzet binnen een zorgorganisatie

Sterk	Zwak	Kans	Bedreiging
Vrijwilligers spelen (meer) in op de wensen en behoeften van cliënten.	Weinig draagvlak voor veranderingen in de zorgvisie bij vrijwilligers. Taakafbakening tussen vrijwilligers en beroepskrachten is onduidelijk. Deel van de vrijwilligers zou zelf cliënt kunnen zijn en is niet volledig meer in staat om de taken uit te voeren of heeft veel begeleiding nodig.	Nieuwe werkwijze en taken voor vrijwilligers. Grotere tevredenheid bij cliënten en bij vrijwilligers zelf. Vrijwilligerswerk maakt zichtbaar deel uit van de zorg.	Weerstand van huidige vrijwilligers, zowel tegen veranderingen in de organisatie als tegen de nieuwe groepen vrijwilligers. Tekort aan middelen voor scholing en begeleiding van vrijwilligers. Weerstand bij de uitvoerend medewerkers die het gevoel krijgen dat vrijwilligers 'de krenten uit de pap' halen. Probleem om jongere ouderen, jongeren en allochtonen te interesseren voor vrijwilligerswerk in de zorg.

Een eerste analyse geeft een goede aanzet tot het voeren van een discussie over het vrijwilligerswerk nu en in de toekomst. De analyse is ook te gebruiken in de voorbereidingsfase (zie stap 5). Indien de analyse gebruikt wordt voor het agenderen van het onderwerp, is het van belang dat de informatie in eerste instantie ter kennisname is bedoeld. De initiatiefnemer kan het geheel toelichten, maar het hoeft nog niet tot discussie en tot besluiten te leiden. De bedoeling is degenen die verantwoordelijk zijn voor het beslissen of er een nieuw dan wel aangepast vrijwilligersbeleid geformuleerd moet worden, hiermee te

prikkelen. De fase van agendering eindigt met een toestemming op strategisch niveau om daadwerkelijk zo'n beleid te (her)formuleren. Daarna volgt de daadwerkelijke voorbereidingsfase.

3.2 Voorbereiden

Stap 1: trekkersrol

De voorbereiding tot het formuleren van de doelen voor vrijwilligerswerk in aansluiting op de huidige en toekomstige trends en ontwikkelingen start met het aanwijzen van een 'trekker' van dit proces. De trekker oftewel procescoördinator is verantwoordelijk voor het op gang brengen van de discussie over de doelen en het trekken van conclusies. De keuze voor een procescoördinator is afhankelijk van de mogelijkheden en bestaande situatie in de organisatie. Belangrijk is in ieder geval dat de betreffende persoon:

- over de nodige deskundigheid beschikt, zowel qua procesbegeleiding als inhoudelijk;
- over de nodige tijd kan beschikken voor het uitvoeren van de taak;
- over secretariële ondersteuning kan beschikken.

26

De directie stelt de procescoördinator aan. De coördinator heeft contact met iemand op strategisch niveau, bijvoorbeeld iemand van de directie met vrijwilligerswerk in zijn of haar portefeuille. De procescoördinator houdt de persoon in kwestie op de hoogte van de voortgang van het proces en eventuele knelpunten. De contactpersoon stelt volgens afspraak en/of indien nodig het onderwerp aan de orde op strategisch niveau. De procescoördinator kan daarbij een toelichting geven.

Stap 2: betrokkenen

Er zijn verschillende partijen die betrokken kunnen worden bij de beleidsvoorbereiding. Ze komen op de een of andere manier in aanraking met vrijwilligers. Denk bijvoorbeeld aan:

- management, locatiemanagers, zorgcoördinatoren, hoofden activiteitenbegeleiding en van facilitair bedrijf;
- uitvoerend medewerkers, zowel in de directe zorg- en dienstverlening als facilitair en vanuit de geestelijke verzorging;

- vrijwilligers;
- cliënten en mantelzorgers.

De keuze kan zijn om de verschillende groepen apart bij het proces te betrekken of gezamenlijk, waarbij een vertegenwoordiger van een aantal of alle groepen deelneemt aan de voorbereidingsfase. Belangrijk bij organisaties die gefuseerd zijn, is dat gekeken wordt naar de te betrekken partijen binnen de verschillende deelorganisaties. Van de deelnemers wordt verwacht dat ze inzicht hebben in de behoeften van cliënten, de organisatie en vrijwilligers zelf als het om vrijwilligerswerk gaat. Ze moeten boven hun eigen werkerrein uit kunnen stijgen en in grote lijnen kunnen bedenken wat er in de toekomst nodig en wenselijk is.

Stap 3: werkwijze

Het bespreken van de doelen voor een toekomstgericht vrijwilligersbeleid kan op vele manieren. De keuze voor een of misschien zelfs meer van deze manieren wordt ingegeven door de behoefte aan het creëren van een draagvlak. Vanwege diverse redenen kan een directie kiezen voor een snelle voorbereiding en besluitvorming, waarbij het draagvlak voor de plannen achteraf gecreëerd wordt in de vorm van een uitgebreide informatievoorziening. Ook een tussentijdse informatievoorziening is mogelijk om al eerder te werken aan een draagvlak voor de inhoud van het beleid.

Directies kunnen er ook voor kiezen om de diverse partijen vanaf het begin bij de beleidsontwikkeling te betrekken. De volgende werkwijzen zijn dan mogelijk:

- meebeslissen, bijvoorbeeld via medezeggenschapsraad of stuurgroep;
- coproduceren, bijvoorbeeld via project- of werkgroep, participatiebijeenkomst;
- adviseren, bijvoorbeeld via adviesraad, platform, expertmeeting;
- raadplegen, bijvoorbeeld via interview, inspraak, klankbordgroep, denktank, enquête, panel, debat.

Elke vorm heeft plus- en minpunten. Een 'brede' betrokkenheid met een uitgebreide discussie kan leiden tot een breed draagvlak, maar kost veel tijd. Betrokkenheid in beperkte vorm kan sneller leiden tot besluiten, maar kan tot veel weerstand leiden en bemoeilijkt soms de besluitvorming. Zorgorganisaties zullen een vorm zoeken die past binnen hun werkwijze en structuur. Van

belang is dat ze daarbij rekening houden met de randvoorwaarde dat een breed draagvlak binnen de organisatie bijdraagt aan een optimale realisatie van de doelen.

Stap 4: plan van aanpak

Een volgende stap in de voorbereidingsfase is het vaststellen van een plan van aanpak. Dan gaat het om het op papier zetten van de voorgaande stappen, de benodigde tijd en de procedure die gevolgd wordt. In het plan van aanpak staat wie erbij betrokken is (stap 2), wanneer en op welke wijze (stap 3). De ‘trekker’ bedenkt hoeveel tijd er nodig is voor het ontwikkelingsproces en hoeveel de tijd de procescoördinator zelf denkt nodig te hebben om het proces te begeleiden. Tot slot komt in het plan van aanpak te staan hoe de procedure verloopt. Dan gaat het met name om de beslissingsbevoegdheid. Deze bevoegdheid is op strategisch niveau te allen tijde in handen van de directie. Zo verleent de directie eerst haar goedkeuring aan het plan van aanpak, eventueel met wijzigingen, en stelt uiteindelijk de definitieve doelen van het toekomstgerichte vrijwilligersbeleid vast (zie volgende paragraaf).

Stap 5: onderwerpen

Het is duidelijk wie het proces coördineert. Datzelfde geldt voor de werkwijze, degenen die erbij betrokken zijn en de procedure. Nu gaat het om de inhoud van de discussie.

De voorbereiding van toekomstgericht vrijwilligersbeleid richt zich op het zoeken naar antwoorden op trends en ontwikkelingen die zich in de (nabije) toekomst aandienen. Dat kan via een open of gestructureerde vorm van discussie. Een voorbeeld van een gestructureerde discussievorm is de inbreng van een swot-analyse (zie bij agendering). De analyse moet duidelijk maken of iedereen het eens is over de knelpunten en mogelijkheden van de vrijwillige inzet op korte en langere termijn. Een andere methode is het gebruik van verschillende opvattingen om een discussie uit te lokken.

Het vinden van een oplossing voor de toekomstgerichte vraagstukken wordt sterk beïnvloed door beelden en opvattingen over de inzet van vrijwilligers oftewel de visie op vrijwilligerswerk. Elke medewerker die met vrijwilligers werkt, heeft bewust of onbewust een opvatting over de bijdrage die vrijwilligers leveren. Deze opvattingen worden gekleurd door de wijze waarop medewerkers

met vrijwilligers in aanraking komen. Beroepskrachten die met name oudere vrijwilligers aansturen, hebben bijvoorbeeld een heel ander beeld dan degenen die met jongere vrijwilligers werken. Managers die geen directe contacten onderhouden met vrijwilligers, hebben weer een ander beeld. Het is dus van belang om de opvattingen over vrijwilligers met elkaar uit te wisselen, bijvoorbeeld aan de hand van verschillende mogelijkheden.

Tabel 3.3 (zie volgende pagina) biedt een aantal voorbeelden van verschillende opvattingen over vrijwilligerswerk in relatie tot specifieke vraagstukken. Deze vraagstukken dienen ter illustratie van de werkwijze. Ze zijn gebaseerd op veelvoorkomende vragen over vrijwilligerswerk binnen de zorgorganisaties. Afhankelijk van de situatie binnen de eigen organisatie, kan de procescoördinator de onderwerpen wijzigen of aanvullen, evenals de inhoud van de verschillende opvattingen.

De weergave van de verschillende opvattingen en visies is eveneens bedoeld om verder na te denken over de consequenties van de keuze die gemaakt wordt. Er kan voor een tussenweg tussen beide opties gekozen worden of voor allebei. Welke keuze het ook wordt, het moet terug te vinden zijn in de uitwerking van het beleid. De voorbeelden worden daarom ook in hoofdstuk 3, 4 en 5 als illustratie gebruikt om te laten zien wat de implicaties van de verschillende opties zijn.

De discussie over de inhoud van toekomstgericht vrijwilligersbeleid leidt tot een voorstel voor een bepaalde koers die door de directie wordt overgenomen, al dan niet in gewijzigde vorm. De discussie kan ook leiden tot een heldere analyse van verschillende opties waaruit de directie zelf een keuze maakt voor een bepaalde koers.

3.3 Doelen vaststellen

Bij het vaststellen van de doelen gaat het om de toekomstige inzet van vrijwilligers. Die inzet zal niet alleen afhangen van de wensen van de cliënten, mantelzorgers, beroepskrachten en directie, maar ook van de vrijwilligers zelf. Organisaties zullen in hun doelen rekening moeten houden met een goede balans tussen al die verschillende verwachtingen. De focus moet dus niet alleen op de cliënten gericht zijn, maar ook op (toekomstige) vrijwilligers. In het vaststellen van de doelen voor een toekomstgericht vrijwilligersbeleid zullen zorgorganisaties rekening houden met het feit dat vrijwilligers verschillende verwachtingen hebben ten aanzien van het werk.

Tabel 3.3 Voorbeeld van verschillende vragen en opvattingen over de omgang met vrijwilligers en de vrijwillige inzet in een zorgorganisatie

Onderwerp	Opvattingen
Op wat voor manieren kunnen we omgaan met een veranderde zorgvisie in relatie tot vrijwilligers?	Opvatting 1: Vrijwilligers achteraf informeren en instrueren. Opvatting 2: Vrijwilligers erbij betrekken, discussiëren en hen de gelegenheid bieden geleidelijk te wennen aan de verandering.
Op wat voor manieren kunnen we omgaan met organisatieveranderingen in relatie tot vrijwilligers?	Opvatting 1: Vrijwilligers na veranderingen informeren. Knelpunten, die zich nauwelijks zullen voordoen, ad hoc oplossen. Opvatting 2: Vrijwilligers tijdig informeren en inspraak geven in hun positie.
Op wat voor manieren kunnen we omgaan met de afbakening van taken tussen vrijwilligers en beroepskrachten?	Opvatting 1: De afspraken over wat vrijwilligers wel en niet mogen doen staan op papier en moeten strikt nageleefd worden. Opvatting 2: De afspraken over wat vrijwilligers wel en niet mogen doen hangen af van de praktijksituatie. Indien hierover onduidelijkheden of onenigheden bestaan tussen vrijwilligers en beroepskrachten, wordt dit besproken met de leidinggevende.
Op wat voor manieren kunnen we omgaan met de eenzijdige samenstelling van ons vrijwilligersbestand? (Hier specifiek gericht op de vergrijzing. Er zijn ook andere opties mogelijk, gericht op andere doelgroepen.)	Opvatting 1: De vergrijzing van het vrijwilligersbestand is een probleem. Het leidt tot stagnatie. We moeten vooral jongeren werven. Opvatting 2: Vergrijzde, oudere vrijwilligers vormen een pré, omdat ze over ervaring, kennis en kwaliteiten beschikken en zich goed kunnen inleven in de situatie van de cliënten. Er is respect voor oudere vrijwilligers. Hun inzet wordt gewaardeerd en het is prima als ze leef tijdsgenoten binnenhalen.
Op wat voor manieren kunnen we omgaan met een tekort aan vrijwilligers?	Opvatting 1: Nieuwe groepen vrijwilligers zoeken die het bestaande werk kunnen uitvoeren en hen zo nodig belonen. Opvatting 2: Passende taken voor vrijwilligers zoeken en investeren (extra) in de begeleiding en scholing en in de randvoorwaarden voor vrijwillige inzet.

De doelen die de organisatie benoemt als het gaat om de inzet van vrijwilligers, zijn enerzijds gericht op de inhoud van de taken van vrijwilligers en anderzijds op de ondersteuning die beschikbaar is voor het verrichten van die taken. Dit

kan in grote lijnen beschreven worden of meer gedetailleerd. Hieronder volgen twee voorbeelden.

De vrijwilligers binnen Carint leveren hun onmisbare, aanvullende bijdrage, al dan niet zelfstandig, op het gebied van welzijn, wonen en zorg vanuit dezelfde gezamenlijke visie. Zij benaderen hun cliënten respectvol en beleevingsgericht met aandacht voor de autonomie van de cliënt. Zij kunnen hierbij rekenen op professionele coördinatie en begeleiding vanuit de organisatie (uit de notitie Vrijwilligersbeleid van Carint, 2003).

Vrijwilligers mogen van de organisatie verwachten dat er respectvol met hen wordt omgegaan. Er is persoonlijke aandacht en oog voor hun kwaliteiten. Er is een centrale aansturingstructuur (coördinator vrijwilligerswerk) en decentrale begeleiding op de plek waar vrijwilligers actief zijn. Vrijwilligers worden goed geïnformeerd op contactbijeenkomsten en hebben een eigen nieuwsbrief. Zij hebben recht op inspraak met betrekking tot hun taakuitvoering en het vrijwilligersbeleid van de organisaties. Er zijn mogelijkheden voor scholing en faciliteiten zoals een goede verzekering, vergoeding van gemaakte kosten. Tot slot zijn er vieringen zoals een jaarlijkse feestavond, aandacht voor jubilea, viering van Internationale Vrijwilligersdag. De organisatie mag van vrijwilligers verwachten dat zij een bewuste keuze maken en serieus omgaan met gemaakte afspraken. Vrijwilligers dienen respect te hebben voor het zorgbeleid en zorgvuldig om te gaan met de autonomie en privacy van cliënten. Wederzijdse rechten en plichten zijn schriftelijk vastgelegd (uit: Beleidsdocument Vrijwilligerswerk van de Stichting Verpleeghuizen Zorggroep Waterweg Noord, 1998).

Als het gaat om toekomstgericht vrijwilligersbeleid is het eveneens van belang nader te kijken naar vraagstukken die zich in de (nabije) toekomst afspelen, die van invloed zijn op het vrijwilligerswerk. In stap 5 is een aantal voorbeelden genoemd. Deze voorbeelden zijn te bewerken tot specifieke doelen. Daarbij is gebruik te maken van zogenaamde SMART-criteria: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden. Achteraf is bij de evaluatie door het gebruik van deze methode vaak makkelijker te bepalen of het doel bereikt is of niet. In tabel 3.4 staat bij elk vraagstuk een voorbeeld van een SMART-geformuleerd doel.

Tabel 3.4 Voorbeeld van SMART-doelen voor vrijwillige inzet in een zorgorganisatie

Onderwerp	SMART-doel
Veranderde zorgvisie	De vrijwilligers gaan net als beroepskrachten werken volgens de nieuwe zorgvisie. Binnen een halfjaar worden ze daarover allemaal geïnformeerd en krijgen een toelichting op wat dat voor hen betekent.
Samenwerking en afbakening van taken tussen vrijwilligers en beroepskrachten	De taken tussen vrijwilligers en beroepskrachten moeten zo duidelijk mogelijk afgebakend zijn. Binnen drie maanden staan alle afspraken op papier. Alle betrokkenen worden binnen een halfjaar na die tijd erover geïnformeerd en ze krijgen een toelichting op wat het voor hen betekent. Er is regelmatig overleg over de samenwerking.
Eenzijdige samenstelling van vrijwilligersbestand	Het vrijwilligersbestand moet een afspiegeling vormen van de samenleving. Binnen twee jaar moet het aantal jongeren, mannen en allochtonen dat als vrijwilliger actief is toegenomen zijn met 25%.
Tekort aan vrijwilligers	Vrijwilligers leveren een belangrijke bijdrage aan de zorg- en dienstverlening van de organisatie. Daarom wil de organisatie ervoor zorgen dat nieuwe groepen potentiële vrijwilligers de kans krijgen actief te worden. Binnen een jaar worden voor diverse groepen passende taken gecreëerd in aansluiting op hun wensen en behoeften. In het jaar daarna bestaat 25% van het vrijwilligersbestand uit deze nieuwe groepen vrijwilligers.

4 Van beleidsdoelen naar concrete plannen

Het vertalen van de doelen van toekomstgericht vrijwilligersbeleid in concrete plannen komt in dit hoofdstuk aan de orde. Het stappenplan biedt hierbij een houvast (zie tabel 4.1). De stappen zijn vergelijkbaar met die in de voorbereidingsfase. Het verschil is alleen dat het nu niet om de grote lijnen voor de inhoud van het beleid gaat, maar om de concrete uitwerking. Aan de hand van voorbeelden wordt duidelijk hoe die concrete uitwerking eruit kan komen te zien.

Tabel 4.1 Vertalen van de doelen naar concrete plannen

Strategisch beleid	Tactisch beleid	Operationeel beleid	Evaluatie beleid
Doelen voorbereiden en vaststellen	Plannen maken en vaststellen Stap 1: trekkersrol Stap 2: betrokkenen Stap 3: werkwijze Stap 4: plan van aanpak Stap 5: onderwerpen	Plannen uitvoeren	Uitvoering van plannen en doelen beoordelen

4.1 Plannen maken en vaststellen

Stap 1: trekkersrol

De ‘trekker’ is in de fase van plannen maken verantwoordelijk voor de begeleiding van dit proces en voor het daadwerkelijk opstellen van realiseerbare plannen. De procescoördinator kan dezelfde persoon zijn als in de voorbereidingsfase, maar dat hoeft niet. De kwalificaties blijven wel van toepassing, namelijk dat het iemand moet zijn die over de nodige deskundigheid beschikt, zowel qua pro-

cesbegeleiding als inhoudelijk, dat de persoon in kwestie over de nodige tijd kan beschikken voor het uitvoeren van de taak en dat er secretariële ondersteuning beschikbaar is. Ook onderhoudt de coördinator contact met degene die op strategisch niveau het vrijwilligerswerk in zijn portefeuille heeft. De procescoördinator houdt de betrokkene op de hoogte van de voortgang van de plannen en eventuele knelpunten. Indien nodig stelt de contactpersoon de plannen aan de orde op strategisch niveau, waarbij de procescoördinator een toelichting kan geven.

Stap 2: betrokkenen

Degenen die bij het maken van de plannen betrokken worden, zijn met name degenen die zelf een deel van de taken uitvoeren die behoren bij het aansturen en begeleiden van vrijwilligers (zie paragraaf 4.4), zoals:

- leidinggevendenden van vrijwilligers;
- begeleiders van vrijwilligers;
- coördinatoren van vrijwilligerswerk.

De mogelijkheid is om één van deze groepen bij het proces te betrekken of allemaal en dan te kiezen voor een vertegenwoordiging van elke groep. Dat geldt ook indien er sprake is van een gefuseerde organisatie met meerdere deelorganisaties. Een andere mogelijkheid is een getrappt systeem. Daarin zijn het met name de coördinatoren van vrijwilligerswerk die bij elkaar komen om de plannen te maken. Zij benaderen degenen die bij bepaalde onderwerpen betrokken zijn en verzamelen zelf informatie bij de betreffende persoon of nodigen die uit voor een bijeenkomst van de gehele groep (zie ook stap 3).

Stap 3: werkwijze

Voor het maken van concrete plannen ter uitvoering van de toekomstgerichte beleidsdoelen is de medewerking wenselijk van medewerkers die over een bepaalde kennis beschikken. Te denken valt bijvoorbeeld aan personeelszaken. Daar is veel kennis en deskundigheid aanwezig over het personeelsbeleid, waarbij ook bepaalde onderdelen van toepassing kunnen zijn op vrijwilligers. Of deskundigen op het gebied van communicatie, waarmee bijvoorbeeld ten behoeve van de werving van vrijwilligers samenwerking gezocht kan worden. Het leggen van contacten met andere medewerkers binnen de organisatie die een rol kunnen spelen in de plannen voor de inzet van vrijwilligers, kan op verschillende manieren plaatsvinden, namelijk:

- de procescoördinator verzamelt alle informatie en maakt daar plannen die worden voorgelegd aan de direct betrokkenen.
- of de deelnemers zelf nemen allen een onderwerp voor hun rekening en stellen daarover een plan op dat ze voorleggen aan de anderen. De deelnemers kunnen daarbij ook in kleine groepjes werken. De coördinator bewaakt het proces en de tijdsplanning.

De groep die plannen maakt, kan dat ook doen op basis van vragen die vanuit de organisatie komen of knelpunten die zich aandienen. Denk bijvoorbeeld in het eerste geval aan een gedragscode die is vastgesteld voor beroepskrachten. De directie kan de overleggroep verzoeken om de code te bekijken vanuit het perspectief van de vrijwilligers en te komen met een voorstel voor overname in een (on)gewijzigde vorm. Of er is een probleem met de vergoeding van de onkosten aan vrijwilligers. Zo kan bijvoorbeeld blijken dat verschillende groepen op verschillende wijze een vergoeding krijgen. Dan kan de overleggroep tot een voorstel voor één regeling komen. Op deze manier heeft de overleggroep ook een meer reguliere functie dan de taak eenmalig plannen uit te werken.

Stap 4: plan van aanpak

Een volgende stap is het vaststellen van een plan van aanpak. Net als in de voorbereidingsfase moet op papier komen te staan wie bij het proces van plannen maken betrokken zijn (stap 2) en op welke wijze (stap 3). De procescoördinator bedenkt hoeveel tijd er nodig is om plannen te maken en vast te stellen of dat het overleg regelmatig plaatsvindt om tussentijds ook vragen en knelpunten op te kunnen lossen. De procescoördinator geeft aan hoeveel tijd hij of zij zelf nodig heeft voor de begeleiding van het tijdelijke of continue proces van plannen maken (en bijstellen). Tot slot komt in het plan van aanpak te staan hoe de procedure verloopt. Dan gaat het met name om de beslissingsbevoegdheid. De directie stelt het plan van aanpak vast en uiteindelijk de definitieve inhoud van de plannen. Dat kan doordat ze alle plannen in één keer onder ogen krijgt en daarover een besluit neemt. Vaker echter gaat het over deelonderwerpen die vragen om een besluit.

Stap 5: onderwerpen

Alvorens over te gaan op het maken van plannen, is het nuttig eerst een overzicht te maken van alle onderwerpen die uitgewerkt moeten worden. De

inhoud van de plannen hangt af van de doelen. Hoe concreter die geformuleerd zijn, hoe duidelijker ze richting geven aan de inhoud. Maar soms zijn de doelen zeer algemeen geformuleerd en leidt dit tot discussies over de concrete invulling. Dit kan leiden tot een hernieuwing van de discussie over de doelen op strategisch niveau. Dat hoort bij de beleidsontwikkeling. Het is tenslotte een dynamisch proces.

Terug naar de inhoud. De volgende paragrafen bieden een overzicht van onderwerpen die deel uitmaken van de concrete plannen voor de toekomst, namelijk taken van vrijwilligers, taken ten aanzien van vrijwilligers, materiële middelen en immateriële middelen.

4.2 Taken van vrijwilligers

In het vrijwilligersbeleid worden diverse taken vastgesteld in relatie tot de inzet van vrijwilligers. Dit betreft aan de ene kant taken van de vrijwilligers zelf en aan de andere kant taken ten aanzien van de vrijwilligers (zie paragraaf 4.3). In de taken die door vrijwilligers worden verricht is een onderscheid te maken in directe zorg- en dienstverlenende taken en organisatorische taken (zie hoofdstuk 1). De variatie in taken is vooral gebaseerd op de keuzes van de organisatie. De directie beslist waar ze vrijwilligers wil inzetten.

Tijdsbesteding

Bij de bereidheid en de mogelijkheid tot tijdsbesteding gaat het om de volgende varianten in taken.

- Taken die vragen om veel inzet en veel tijd. Deze taken maken nu het merendeel van het huidige aanbod uit. In de toekomst zullen de bereidheid en de mogelijkheid van vrijwilligers om dit soort taken te vervullen echter afnemen. Bepaalde groepen zullen hiertoe nog wel bereid en in staat toe zijn. Dat zijn echter groepen die over het algemeen ook meer begeleiding vragen (zie hierboven).
- Taken die vragen om een beperkte inzet en weinig tijd. Dit kunnen ook taken zijn die in duo's (of meer) zijn uit te voeren. Of het zijn bijvoorbeeld taken die in bepaalde periodes moeten worden uitgevoerd of projectmatige werkzaamheden. De belangstelling voor dit soort taken zal toenemen.

Kortdurende klussen

Voor vrijwilligers die kortdurende klussen willen doen, is er een online databank: www.freeflex.nl. Vrijwilligers kunnen op de site zoeken naar een klus en/of hun profiel plaatsen. Een klus duurt maximaal zes maanden. De belangstellenden kunnen aangeven op welke tijdstippen ze beschikbaar zijn en waar ze interesse in hebben. Vrijwilligersorganisaties kunnen korte klussen aanmelden en zoeken naar een vrijwilliger. De klussen zijn onderverdeeld per sector. Eén van de sectoren is zorg en welzijn. In die sector zijn organisaties bijvoorbeeld op zoek naar iemand die wil helpen bij het begeleiden van vakantieactiviteiten, wandelen met bewoners of een pr-beleid opzetten. FreeFlex bemiddelt ook groepsklussen, zoals stages en groepsuitjes. Door het land zijn verschillende FreeFlex-vestigingen. De meeste zijn gekoppeld aan een vrijwilligerscentrale of -steunpunt. FreeFlex is een initiatief van CIVIQ, het instituut voor vrijwillige inzet.

Meer informatie: www.freeflex.nl. Op de website van CIVIQ, www.civiq.nl, zijn een checklist voor flex-vrijwilligersbeleid en een modelovereenkomst voor flex-vrijwilligers gratis te downloaden.

Diverse doelgroepen

37

De keuze waar vrijwilligers in te zetten zijn, zal steeds meer beïnvloed worden door de bereidheid en de mogelijkheden van mensen die als vrijwilliger willen werken. Bij het takenpakket gaat het zowel om efficiëntie (perspectief organisatie) als om voldoening (perspectief vrijwilliger). Beide moeten met elkaar in balans zijn. Er zijn verschillende groepen vrijwilligers te onderscheiden met hun eigen wensen en behoeften. In de volgende paragrafen wordt ingegaan op deze diverse groepen en de taken die zij voor ogen hebben.

Vrijwilligers die kennis en ervaring willen opdoen

Met name jongeren beschouwen het vrijwilligerswerk vaak als een voorportaal voor betaald werk. Ze verwachten de nodige leer- en werkervaring op te doen. Dit wordt soms mede gestimuleerd vanuit de opleidingen (studiepunten of certificaten). Een andere groep wordt gevormd door de herintreders die een tijdlang uit het arbeidsproces zijn geweest en via vrijwilligerswerk zich willen voorbereiden op een nieuwe, betaalde functie. Deze groepen hebben vaak wel veel tijd voor het vrijwilligerswerk, maar blijven niet lang.

Er zijn diverse projecten die zich richten op vrijwilligerswerk als opstap naar een betaalde functie. Een van die projecten is de ontwikkeling van een systeem voor Erkenning van Verworven Competenties (EVC). Samen met CIVIQ en het Kenniscentrum EVC voert het NIZW dit project uit. Het doel van het project is tweeledig. Enerzijds moet het vrijwilligersorganisaties in staat stellen de competenties die vrijwilligers in het vrijwilligerswerk opdoen te benoemen, bijvoorbeeld in de vorm van competentieprofielen. Anderzijds is het de bedoeling dat vrijwilligers hun competenties opgedaan in het vrijwilligerswerk herkennen, erkennen en beloond krijgen in de vorm van een certificaat of diploma. Hiermee kunnen zij hun arbeidsmarktpositie verbeteren.

Meer informatie: www.nizw.nl en www.civiq.nl.

Een voorbeeld van een initiatief dat tegemoet wil komen aan de veranderingen bij vrijwilligers is een project dat door verpleeghuis Irene Dekkerswald ontwikkeld wordt samen met de HAN (Hogeschool Arnhem Nijmegen). Het heeft als werktitel 'Intergenerationele contacten' en de bedoeling is om studenten een keuzevak aan te bieden, waarvan naast theoretische verdieping in de ouderenwereld ook vrijwilligerswerk in de vorm van bezoek aan ouderen in of bij een zorginstelling deel uitmaakt. 'Op deze manier hopen we in te spelen op de behoeftes van studenten én ouderen en tevens het aanbod van vrijwilligerswerk te verbreden.' Uit Nota Vrijwilligersbeleid Verpleeghuis Irene Dekkerswald (Stichting Habicura, 2004).

Vrijwilligers die kennis en ervaring te bieden hebben

Met name ouderen hebben in hun leven al de nodige kennis en ervaring opgedaan, die ze zouden kunnen inzetten voor vrijwilligerswerk. Dat doen ze echter steeds meer onder bepaalde voorwaarden. Die hebben deels betrekking op de flexibiliteit van de tijdsbesteding – regelmatig op vakantie kunnen gaan bijvoorbeeld – en deels op de inhoud van het werk en de werkwijze. Ze zijn in staat verantwoordelijkheid te dragen en zelfstandig te werken. Niet alle ouderen hebben daar behoefte aan, maar omgekeerd hebben niet alle ouderen behoefte aan het 'slechts mogen uitvoeren van opdrachten'.

Meer informatie: CIVIQ en NIZW hebben onderzoek gedaan naar de veranderende motivatie van (jonge) ouderen voor vrijwilligerswerk. Het tussenrapport geeft een overzicht van de stand van zaken. Het rapport *Vergrijzing of verzilvering? De effecten van vergrijzing op vrijwilligerswerk* (CIVIQ/NIZW, 2004) is gratis te downloaden via www.nizw.nl, onder 'vrijwilligerswerk' en via www.civiq.nl, onder 'projecten'.

Oud-werknemers in de zorg vormen een specifieke groep als het gaat om het inzetten van vaardigheden en talenten in het vrijwilligerswerk. Vanuit hun beroep beschikken ze over competenties die verder gaan dan die van de vrijwilliger zonder medische en verpleegkundige achtergrond. Bij deze groep is het vaak een punt van discussie waar de grens ligt in wat ze wel en niet (meer) mogen doen. Een voordeel van de inzet van deze vrijwilligers is dat ze bepaalde dingen goed kunnen uitleggen aan de cliënt en aan de mantelzorger, bijvoorbeeld als het gaat om ouder worden en ziekte. Ook is het handig dat ze over praktische vaardigheden beschikken, zoals het goed kunnen tillen van mensen. Ze worden dan ook vaak ingezet in complexe hulp situaties.

Vrijwilligers met een allochtone achtergrond

Allochtonen verrichten in eigen kring heel wat werk vrijwillig: in de eigen organisaties, voor de moskee, ondersteuning van familieleden en ga zo maar door. Bij de in Nederland als vrijwilligerswerk bekend staande activiteiten zijn ze daarentegen veel minder te vinden. Een aantal etnisch-culturele groepen, zoals Turken, Marokkanen en Somaliërs, heeft relatief weinig contacten buiten de eigen kring en is soms niet goed op de hoogte van het bestaan en de mogelijkheden van het vrijwilligerswerk. Ook taalproblemen spelen daarbij een rol, hoewel dit bij de tweede generatie minder het geval is. De inzet van allochtonen als vrijwilligers vraagt om passende taken en voldoende begeleiding vanuit de organisatie.

CIVIQ en Forum (Instituut voor Multiculturele Ontwikkeling) hebben een vijfjarig programma opgezet (2001-2005) om het vrijwilligerswerk intercultureel te maken onder de noemer 'Stap Twee'. Er worden onder meer onderzoek gedaan, goede voorbeelden verzameld en een handreiking ontwikkeld. Eén van de terreinen waar 'Stap Twee' zich op richt, is de zorg.

Meer informatie: www.staptwee.nl.

Vrijwilligers vanuit sociale activering

De koppeling tussen vrijwilligerswerk en sociale activering raakt steeds meer ingeburgerd. Gemeentelijke Sociale Diensten stimuleren mensen met een uitkering om vrijwilligerswerk te gaan doen. Vaak hebben cliënten echter geen idee wat er allemaal mogelijk is op het gebied van vrijwilligerswerk. Ook organisaties staan niet altijd te springen om hen te ontvangen. Het vraagt vaak extra begeleiding en deskundigheid. Het potentieel aan vrijwilligers uit deze

groep is echter groot. Steeds meer organisaties, waaronder ook zorg- en welzijnsorganisaties, nemen deze vrijwilligers op. Dat vraagt om een goede inbedding en draagvlak binnen de organisatie. Mensen met een ww-, wao- of bijstandsuitkering die vrijwilligerswerk willen doen, kunnen het beste eerst contact opnemen met de instantie die hun uitkering verstrekt om na te vragen of het geoorloofd is. In het algemeen geldt dat een uitkeringsgerechtigde door het vrijwilligerswerk nooit de kansen mag verkleinen om terug te keren naar een betaalde baan.

Meer informatie: via het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, www.szw.nl, 'werk' aanklikken en vervolgens 'vrijwilligerswerk'. Informatie over vrijwilligerswerk en sociale activering is te vinden in de publicatie *Fase-4 klanten: nieuwe vrijwilligers in uw organisatie?* Veelgestelde vragen van vrijwilligersorganisaties over sociale activering (CIVIQ, 2002). Deze publicatie is gratis te downloaden via www.civiq.nl, onder 'publicaties'.

Kwetsbare burgers die actief willen worden als vrijwilliger

Vanuit de doelgroep van kwetsbare burgers – zoals gehandicapten, chronisch zieken, mensen met een psychiatrische achtergrond en cliënt-vrijwilligers (vrijwilligers die zelf cliënt zijn binnen de organisatie of die daadwerkelijk cliënt zijn) – bestaat de behoefte om zich als vrijwilliger in te zetten. De meesten van hen zijn over het algemeen bereid veel tijd in het werk te steken (mits hun conditie dat toelaat). De taken die bij deze groepen passen, zijn lastig te formuleren alleen op basis van het feit dat ze dikwijls behoefte hebben aan ondersteuning en structuur. Een extra hulpmiddel voor het vaststellen van taken voor deze groep is door te kijken naar hun vaardigheden en talenten. Voor de organisatie is het de vraag in hoeverre deze groep vrijwilligers inzetbaar is net als andere groepen vrijwilligers, of het 'klikt' met de cliënten en of vanuit de organisatie niet te veel zorg aan de vrijwilliger besteed moet worden. Dit levert een spanningsveld op waar elke zorgorganisatie mee te maken heeft.

Meer informatie: CIVIQ (2003) heeft een publicatie uitgegeven met als titel *Maak jij het verschil*. De brochure biedt tips en aandachtspunten voor organisaties die het verschil willen maken voor vrijwilligers met een functiebeperking én voor hun eigen organisatie. De brochure is te bestellen via www.civiq.nl, onder 'publicaties'.

Asielzoekers die vrijwilligerswerk willen doen

Asielzoekers mogen vrijwilligerswerk verrichten. De werkgever hoeft hiervoor geen tewerkstellingsvergunning aan te vragen, indien hij in het bezit is van een Vrijwilligersverklaring die door het Centrum Werk en Inkomen (CWI) wordt afgegeven. Bij de aanvraag om deze verklaring toetst het CWI of er daadwerkelijk sprake is van vrijwilligerswerk. Indien de werkgever deze verklaring heeft, kan hij asielzoekers voor dit werk inzetten. Wanneer er bij een organisatie al een aantal asielzoekers vrijwilligerswerk doen, hoeft voor een nieuwe asielzoeker bij hetzelfde werk geen toestemming gevraagd te worden. De toestemming is dus niet gebonden aan de persoon, maar aan het soort werk.

- Meer informatie: www.szw.nl, onder rubriek 'veelgestelde vragen'.

Werknemers die gestimuleerd worden vrijwilligerswerk te doen

Steeds meer bedrijven gaan betrokken ondernemen. Zij proberen met menskracht, middelen of geld de (lokale) samenleving leefbaarder te maken, terwijl dit niet bij de bedrijfsactiviteiten hoort. Een goede manier van betrokken ondernemen is 'werknemersvrijwilligerswerk'. Een bedrijf kan zijn medewerkers de mogelijkheid geven om (deels) binnen werktijd vrijwilligerswerk te doen. Bedrijven kunnen een samenwerkingsverband aangaan met een maatschappelijke organisatie waar beide partijen van profiteren.

Meer informatie: CIVIQ stimuleert door middel van het project Maatschap in Betrokkenheid (MiB) een structurele samenwerking tussen bedrijven en maatschappelijke organisaties. CIVIQ ontwikkelt door middel van MiB-projecten in samenwerking met bedrijven en maatschappelijke organisaties om het werknemersvrijwilligerswerk verder te verdiepen en te verbreden. De informatie is te vinden op www.civiq.nl onder het thema 'werknemersvrijwilligerswerk'.

Wat blijkt uit het overzicht is dat de diversiteit in wensen, behoeften en mogelijkheden onder potentiële, toekomstige vrijwilligers sterk toeneemt. Zorgorganisaties zullen een keuze moeten maken of en op welke wijze ze hier op willen inspelen en hoe ze dat praktisch willen realiseren in de organisatie. Het vraagt om meer creativiteit in het bedenken van taken dan tot nu toe. Zo zouden bijvoorbeeld ook taken ten aanzien van vrijwilligers door vrijwilligers

zelf uitgevoerd kunnen worden. Denk bijvoorbeeld aan vrijwilligers die andere vrijwilligers begeleiden of vrijwilligers die zelfstandig activiteiten organiseren. Vrijwilligers moeten dan wel goed van elkaar weten dat de een meer bevoegdheden heeft dan de ander afhankelijk van de inhoud van het werk. Een diversiteit aan vacatures levert betere ‘matches’ op.

Diversiteit in taken

Bij een geringe aanwas van nieuwe (groepen) vrijwilligers dreigen de huidige vrijwilligers overbelast te raken. Een probleem dat zeer herkenbaar is voor veel zorg- en welzijnsorganisaties. Met name vrijwilligers (vrouwen) die moeilijk ‘nee’ kunnen zeggen, nemen te veel hooi op hun vork. Sommige vrijwilligers trekken ook te veel naar zich toe. Dit zijn de zogenaamde steunpilaren, die de boel (graag) draaiende houden. Ze beklagen zich er echter wel vaak over dat ze zoveel te doen hebben. Dit soort geluiden laten geen positief beeld achter bij kandidaat-vrijwilligers. Het spel ‘Schudden, delen, geven’ van CIVIQ is een manier om in kaart te brengen hoe het ervoor staat met de taken van vrijwilligers en de zwaarte ervan. Via het spel kan de organisatie taken omvormen en er onder andere meer korte, flexibele klussen van maken. Ook wordt er gekeken naar de koppeling tussen de taken en klussen, en de talenten, motivatie en beschikbare tijd van de vrijwilligers. Het spel is gratis te downloaden van de website.

Meer informatie: www.civiq.nl.

4.3 Taakafbakening

In de vertaling van de doelen blijkt ook hoe de organisatie aankijkt tegen de afbakening van taken tussen vrijwilligers en beroepskrachten. In de praktijk is er vaak sprake van een grijs gebied tussen de taken die vrijwilligers te allen tijde mogen verrichten en werk dat ze beslist niet mogen doen. Dit kan te maken hebben met de situatie: er doen zich in een bepaalde situatie omstandigheden voor die vrijwilligers nopen tot het verrichten van taken die ze eigenlijk niet mogen uitvoeren. Het kan ook te maken hebben met de deskundigheid van vrijwilligers, die bijvoorbeeld prima in staat zijn bepaalde handelingen uit te voeren. En het heeft te maken met het feit dat beroepskrachten om diverse redenen niet overal (meer) aan toekomen, waardoor vrijwilligers gevraagd worden in te springen. Voorwaarde in de meeste zorgorganisaties is wel dat er een beroepskracht aanwezig dan wel aanspreekbaar dient te zijn, die

de eindverantwoordelijkheid draagt voor de werkzaamheden die door de vrijwilliger worden uitgevoerd. Onderstaand voorbeeld laat zien hoe zorgorganisatie De Vierstroom dat heeft geformuleerd. Uit de nota over vrijwilligersbeleid (2003) van De Vierstroom:

We willen niet op voorhand inkaderen en begrenzen wat wel en wat niet tot vrijwilligerswerk behoort. Dat zal per situatie moeten worden bekeken en rekening houdend met de omstandigheden zullen hierover afspraken gemaakt moeten worden. Er zijn wel twee belangrijke uitgangspunten die bepalen of iets tot vrijwilligerswerk behoort of tot beroepsmatig werk:

- A *Vrijwilligerswerk richt zich op het 'normale'. Een belangrijk uitgangspunt is dat vrijwilligers mogen doen wat ook in het gewone leven normaal is om te doen voor een goede bekende die bijvoorbeeld ziek is. Koffie inschenken, een eindje wandelen, nagels lakken of helpen met krulspelden, boodschappen doen, helpen met een klusje, een spelletje en dergelijke zijn activiteiten die behoren bij het 'normale' leven. Een ander op het toilet helpen of iemand verplaatsen met een tillift horen in principe niet meer bij het 'normale'. Dat zijn privacy-gevoelige of verpleegkundige handelingen.*
- B *Vrijwilligers zijn niet verantwoordelijk voor continuïteit.*

Een onderscheid wordt ook nogal eens gemaakt in enkelvoudige en complexe hulpvragen. Vrijwilligers zijn niet verantwoordelijk voor de behandeling van complexe hulpvragen. Wel kunnen ze in zo'n situatie hulp bieden. Het is in ieder geval belangrijk om over de taakafbakening met alle betrokkenen duidelijke afspraken te maken, die gerelateerd zijn aan de inhoud van het werk. Deze afspraken dienen regelmatig geëvalueerd te worden en bijgesteld of aangepast. Ook is de naleving ervan een zaak om in de gaten te houden en regelmatig met elkaar te bespreken. Zorgorganisaties doen er goed aan om daarbij te voorkomen dat betaalde arbeid vooral technisch, efficiënt en minder zorgzaam is en vrijwilligerswerk de menselijke kant als domein heeft.

4.4 Taken ten aanzien van vrijwilligers

Bij taken ten aanzien van vrijwilligers gaat het niet om taken die vrijwilligers zelf uitvoeren, maar om begeleidings-, leidinggevende en coördineren taken, zoals:

- het werven van vrijwilligers;
- het voeren van selectiegesprekken met vrijwilligers en zorgen voor een goede 'match';

- het introduceren van vrijwilligers;
- het aansturen van vrijwilligers;
- het begeleiden van vrijwilligers;
- het voeren van loopbaangesprekken met vrijwilligers;
- het voeren van exitgesprekken met vrijwilligers;
- het bemiddelen bij conflicten en indien nodig ‘ontslag’ van vrijwilligers;
- het bevorderen van de deskundigheid van vrijwilligers;
- het bevorderen van de samenwerking tussen vrijwilligers en beroepskrachten;
- het faciliteren van inspraakmogelijkheden;
- het organiseren van themabijeenkomsten en gezelligheidsactiviteiten;
- het geven van voorlichting over het vrijwilligerswerk, zowel intern als extern;
- het afstemmen van vrijwilligersbeleid met het kwaliteitsbeleid van de organisatie.

Deze taken zijn te groeperen in de functies van leidinggevendenden, begeleiders van vrijwilligers en coördinatoren vrijwilligerswerk¹. Leidinggevendenden sturen vrijwilligers aan die binnen hun werkerterrein actief zijn. Ze zijn eindverantwoordelijk voor de uitvoering van de werkzaamheden. Begeleiders van vrijwilligers hebben direct met vrijwilligers te maken, zoals bijvoorbeeld activiteitenbegeleiders. Ze ondersteunen, stimuleren en adviseren hen. Tevens zijn ze verantwoordelijk voor een goede uitvoering van de werkzaamheden. Belangrijk is dat elke vrijwilliger een begeleider op de werkplek heeft die hij of zij direct kan aanspreken. In sommige organisaties zijn de begeleiders zelf ook vrijwilliger. Datzelfde geldt voor coördinatoren vrijwilligerswerk die de coördinatietaken uitvoeren op een bepaald werkgebied.

Bij de woonzorgorganisatie Amant is het voor vrijwilligers op verpleegafdelingen als volgt geregeld:

Op praktisch alle verpleegafdelingen binnen de gehele stichting werken vrijwilligers. Vrijwilligers worden op de afdeling gezien als medewerkers. Vrijwilligers dienen te worden betrokken bij voor hen belangrijke zaken. Op elke afdeling is een contactpersoon aangewezen die de vrijwilligers rechtstreeks aanstuurt. De zorgcoördinator of leidinggevende van de betreffende afdeling is eindverantwoordelijk. (Uit: Beleidsnotitie Vrijwilligerswerk 2003-2004, Amant.)

Coördinatoren vrijwilligerswerk hebben veelal zowel uitvoerende als beleidsmatige taken. Een groot deel van de hierboven genoemde taken behoort dikwijls tot hun takenpakket. In feite gaat het ook om coördinatie van de aansturingen en begeleidstaken. De coördinatoren zijn met name degenen die de verbindende

schakel vormen tussen aan de ene kant de vrijwilligers en aan de andere kant de directie, management, beroepskrachten en cliënten. Zij dragen zorg voor het aankaarten van het feit dat organisatieveranderingen die gebaseerd zijn op veranderde wensen en behoeften van cliënten, ook naar vrijwilligers vertaald moeten worden. Omgekeerd zijn zij degenen die zien dat de verwachtingen van vrijwilligers veranderen. Dat moeten ze eveneens aankaarten op strategisch niveau. Vanuit deze taken is het van belang dat coördinatoren vrijwilligerswerk toegang hebben tot het strategisch niveau.

Het is noodzakelijk dat de beschikbare tijd voor de coördinatie, aansturing en begeleiding van vrijwilligers in verhouding staat tot de taken die moeten worden uitgevoerd. De vereiste tijdsbesteding hangt samen met de omvang van de vrijwilligerspopulatie, maar ook met de toekomstige ontwikkelingen. Verandert er veel binnen een organisatie, dan heeft dat ook grote invloed op de vrijwilligers. Het vraagt om de nodige begeleiding en ondersteuning. Als er een tekort dreigt aan vrijwilligers, dan vraagt dat extra inzet en mogelijkheden om nieuwe vrijwilligers te werven. Niet alleen coördinatoren, maar ook leidinggevend en begeleiders van vrijwilligers zullen zelf een inschatting moeten maken van de uren die ze nodig hebben voor de uitvoering van hun taken. Dat brengen ze naar voren op strategisch niveau, waar het besluit wordt genomen over de taken en bijbehorende menskracht.

Competenties en functiewaardering van coördinatoren vrijwilligerswerk

Op de website van CIVIQ, www.civiq.nl, zijn gratis een aantal hulpmiddelen te downloaden om met competentie management aan de slag te gaan: de CIVIQ-basisset competenties vrijwilligersmanagement, tips voor een competentiegericht selectiegesprek, een zelfreflectie-instrument en een ontwikkelplan.

De functiewaardering van coördinatoren vrijwilligerswerk vindt plaats via het systeem FWG 3.0. Als referentiemateriaal bestaan voor betreffende functie binnen het FWG-systeem twee ijkfuncties. Meer informatie is te verkrijgen bij www.fwg.nl of op te vragen via algemeen@fwg.nl.

Zorgorganisaties kunnen de inschatting van de taken en de tijdsbesteding ten aanzien van vrijwilligers onderbouwen door aan te geven wat de toekomstige ontwikkelingen betekenen voor het werk van vrijwilligerscoördinatoren, leidinggevend en begeleiders. Tabel 4.2 geeft een aantal voorbeelden van de taken en tijdsbesteding ten aanzien van vrijwilligers.

Tabel 4.2 Voorbeelden van SMART-doelen in relatie tot de taken en tijdsbesteding ten aanzien van vrijwilligers

Taken	Tijdsbesteding
<p><i>Veranderde zorgvisie</i> Binnen een half jaar informeren van alle vrijwilligers over wat het voor hen betekent.</p>	<p>Uren op basis van tijd en moeite die het zal kosten om vrijwilligers over de streep te trekken en op basis van tijd die het zal kosten om hen binnen een half jaar te instrueren. Vervolgens tijd voor begeleiding.</p>
<p><i>Taakafbakening</i> Binnen drie maanden alle afspraken over de taakafbakening op papier zetten. Vrijwilligers binnen een halfjaar na die tijd erover informeren en aangeven wat het voor hen betekent. Regelmatig overleg over situaties waar andere afspraken gelden.</p>	<p>Uren op basis van tijd en moeite die het zal kosten om weerstanden tegen afbakening van taken te overwinnen en op basis van instrueren van zowel vrijwilligers als beroepskrachten binnen een halfjaar. Eveneens uren voor opvangen en bespreken van de knelpunten.</p>
<p><i>Eenzijdige samenstelling vrijwilligersbestand</i> Binnen twee jaar specifiek jongeren, mannen en allochtonen als vrijwilliger werven, zodat ze binnen twee jaar ten minste 25% van het vrijwilligersbestand vormen.</p>	<p>Uren op basis van binnen kunnen halen van specifieke doelgroepen binnen twee jaar. Eveneens uren voor begeleiding.</p>
<p><i>Tekort aan vrijwilligers</i> Creëren van passende taken voor diverse groepen vrijwilligers in aansluiting op hun wensen en behoeften (zie paragraaf 4.2). Werven van nieuwe, diverse groepen vrijwilligers, zodat ze binnen twee jaar 25% van het vrijwilligersbestand vormen.</p>	<p>Uren op basis van werving van nieuwe groepen vrijwilligers, creëren van passende taken en begeleiding en op basis van tijd voor het wegnemen van weerstand bij de huidige vrijwilligers en eventueel bij beroepskrachten.</p>

4.5 Materiële middelen

Ter realisatie van de doelen van het toekomstgericht vrijwilligersbeleid zijn diverse middelen inzetbaar. De middelen zijn te onderscheiden in materiële en immateriële middelen. Tot de materiële middelen behoren vergoeding van onkosten, verzekeringen, attenties en middelen voor werving, scholing en bijeenkomsten. Ook personele kosten kunnen tot de materiële middelen gerekend worden.

Onkostenvergoedingen

Vrijwilligers krijgen over het algemeen hun onkosten vergoed. Via het inleveren van declaratieformulieren of gewoonweg van nota's en bonnetjes kunnen vrijwilligers hun uitgaven terugkrijgen. Alvorens vrijwilligers kosten maken, moeten zij eerst overleggen of dit vergoed wordt door de organisatie. Het criterium is dat het ombetalingen moet gaan die de vrijwilliger noodzakelijk maakt ten behoeve van de uitvoering van zijn vrijwilligersfunctie. Per vrijwilliger kan dit worden vastgelegd in een overeenkomst. Over een vergoeding van de werkelijk gemaakte kosten hoeven geen premies en belastingen betaald te worden.

Het is ook mogelijk dat vrijwilligers een standaardvergoeding krijgen, bijvoorbeeld een vast bedrag per week, ongeacht de feitelijk gemaakte kosten. Voor deze niet-aantoonbare kosten geldt een 'Landelijke regeling onkostenvergoeding vrijwilligers'. Volgens de regeling mogen vrijwilligers per week een onbelaste onkostenvergoeding ontvangen voor de organisatie waar zij voor werken zonder dat zij daarover belasting hoeven te betalen. De hoogte van het bedrag wordt jaarlijks door de Belastingdienst bekendgemaakt. Als de vergoeding boven dat bedrag uitstijgt, moeten alle onkosten worden verantwoord met bonnen, rekeningen en dergelijke.

Meer informatie: www.szw.nl, onder rubriek 'werk' en vervolgens 'vrijwilligerswerk'.

Verzekeringen

Bij de keuze voor het afsluiten van een of meer verzekeringen gaat het om de risico's die vrijwilligers lopen. De risico's zijn:

- schade die de vrijwilliger aanricht aan of bij een ander, dit kan materiële schade zijn maar ook schade door bijvoorbeeld verkeerde advisering;
- een ongeluk dat de vrijwilliger overkomt;
- diefstal van eigendommen van de vrijwilliger.

Zorgorganisaties sluiten veelal voor al hun vrijwilligers een verzekering af ter dekking van de eerste twee soorten risico's, een wa- en ongevallenverzekering. De verzekeringen gelden gedurende het werk en op weg van de woning naar de plaats van het werk en terug.

Vrijwilligers kunnen ook verzekerd worden tegen diefstal van hun eigendom tijdens het vrijwilligerswerk. Waar nodig kan gedacht worden aan een autoverzekering en een auto-inzittendenverzekering. Als de organisatie daar niet voor

zorgt, moeten de vrijwilligers dat zelf regelen. De kosten hiervoor kunnen bijvoorbeeld verrekend worden in de kilometerprijs.

Meer informatie: www.szw.nl, onder rubriek 'werk' en vervolgens 'vrijwilligerswerk'.

Een ander risico vormt de aansprakelijkheid van vrijwilligers. Het kan dan bijvoorbeeld gaan om gebrekkige of verkeerde advisering. Hiervoor kan zowel de vrijwilliger als de organisatie verantwoordelijk worden gesteld. Het is van belang dat organisaties in dit geval de verantwoordelijkheid op zich nemen. Dat kunnen ze doen door een duidelijke overeenkomst te sluiten met de vrijwilliger, waarin een clausule over de aansprakelijkheid op dit terrein is opgenomen. De organisatie kan een beroepsaansprakelijkheidsverzekering afsluiten.

Meer informatie: Een artikel over onderzoek naar aansprakelijkheid van vrijwilligers is te vinden in *Juris*, het tijdschrift over wet- en regelgeving voor mensen met een chronische ziekte of handicap, jaargang 3, nummer 1 februari 2004. Dit artikel staat op de website www.juridischsteunpunt.nl, onder 'Juris'.

Attenties

Attenties vormen een belangrijke uiting van waardering van vrijwilligers. Attenties kunnen gegeven worden aan personen of groepen vrijwilligers.

- Per persoon bijvoorbeeld een attentie voor zijn of haar verjaardag, bij een feestelijke gebeurtenis in zijn of haar leven, voor het zoveel jarig jubileum als vrijwilliger, bij de jaarwisseling, bij langdurige ziekte, bij het overlijden van een partner of kind of een andere belangrijke persoon in het leven van de vrijwilliger. De attenties kunnen onder andere bestaan uit een kaartje, een bezoekje, een presentje.
- Aan alle vrijwilligers gezamenlijk, bijvoorbeeld in de vorm van een kerstgeschenk en/of een jaarlijks feest.
- Aan groepen vrijwilligers die dezelfde werkzaamheden verrichten, bijvoorbeeld in de vorm van een geschenk en/of een jaarlijks uitstapje.

Kosten van het vrijwilligerswerk

De kosten van het vrijwilligerswerk zijn op twee manieren in de organisatiebe-groting door te berekenen. Sommige organisaties kiezen ervoor het vrijwilli-gerswerk als een product op zich te zien. Alle kosten die voor het vrijwilligers-werk gemaakt worden, zoals werving, begeleiding, deskundigheidsbevorde-ring en andere secundaire voorwaarden, maar ook een deel van de overhead-kosten worden direct aan het product vrijwilligerswerk toegerekend.

Andere organisaties beschouwen het vrijwilligerswerk als een onderdeel van hun producten en rekenen de kosten van het vrijwilligerswerk toe aan dat pro-duct. Ook hanteren sommige organisaties een mengvorm. In het onderstaan-de schema (tabel 4.3) is een overzicht van de diverse kosten, inclusief de perso-nele kosten, opgenomen.

Tabel 4.3 Overzicht kostenposten vrijwilligerswerk

Onderdelen	Kostenposten
Algemeen	Vergaderkosten (huur, consumpties, techniek, bedankjes en dergelijke) Onkostenvergoeding: reis- en verblijfkosten, telefoonkosten enzovoort Kopieer- en verzendkosten Verzekeringen Eventueel extern advies
Werving	Productiewervingsmateriaal Advertentiekosten
Deskundigheidsbevordering	Collectieve deskundigheidsbevordering Individuele, specifieke cursussen
Attenties	Feesten (huur, consumpties, techniek, aankleding, muziek, bedankjes enzovoort) Uitstapjes Kerstpakket Jubilea Kaartjes, postzegels en overige attenties
Personele kosten voor coördinatie en begeleiding	Werkuren Reiskosten Deskundigheidsbevordering
Personele kosten voor secretariële ondersteuning	Werkuren Reiskosten
Personele kosten voor overige inzet van beroepskrachten ten behoeve van vrijwilligers	Werkuren Reiskosten Deskundigheidsbevordering

4.6 Immateriële middelen

Tot de immateriële middelen behoren richtlijnen en procedures voor:

- werving en begeleiding van vrijwilligers;
- informatievoorziening, inspraak en medezeggenschap;
- overige richtlijnen en procedures;
- overeenkomsten.

Werving en begeleiding van vrijwilligers

Selectie en ‘matching’

Het werven van vrijwilligers gebeurt meestal op basis van een functieomschrijving. Bij de aanmelding van nieuwe kandidaten wordt bekeken of zij aan de functie-eisen voldoen. Bij de selectie in de zorg- en dienstverlening geldt vaak niet alleen of iemand over bepaalde vaardigheden beschikt, maar ook of het klikt met de cliënt. Zeker in één-op-ééncontacten is dit voor beide partijen belangrijk. Daarnaast worden er afhankelijk van de werkzaamheden specifieke functie-eisen gesteld. Afhankelijk van het doel waarvoor de organisatie heeft gekozen, kunnen vrijwilligers met verschillende capaciteiten een plek krijgen binnen de organisatie (zie paragraaf 4.2).

Introductie

Tijdens de introductie kunnen nieuwe vrijwilligers groepsgewijs of individueel uitleg krijgen over de werkzaamheden die ze gaan verrichten, maken ze kennis met andere vrijwilligers en leren ze de organisatie kennen. De introductieperiode kan ook als een soort proefperiode fungeren, waarin de vrijwilliger uitprobeert of hij of zij het werk leuk vindt. Vanuit de organisatie wordt bekeken of de vrijwilliger geschikt is en het werk aankan. De proefperiode houdt niet bij voorbaat in dat bij gebleken ongeschiktheid de vrijwilliger weg moet, maar er kan ook in overleg naar andere werkzaamheden gezocht worden.

Registratie

De registratie van vrijwilligers kan bestaan uit het administreren van de geboortedatum, datum van indiensttreding, functie(s) en afspraken over de vergoeding van de onkosten. Een organisatie kan ervoor kiezen vrijwilligers zichtbaar te maken door hen een identiteitskaart te laten dragen, zodat ze

herkenbaar zijn voor eenieder die zich in de organisatie bevindt. Bij de registratie van vrijwilligers en het gebruik van een identiteitskaart worden de daarvoor geldende regels ten aanzien van de registratie van persoonsgegevens in acht genomen. Ten behoeve van de loopbaanbegeleiding kan ook de ‘geschiedenis’ van de vrijwilliger worden bijgehouden. Daarbij gaat het om de verschillende activiteiten die de vrijwilliger verricht heeft in de loop der tijd, deskundigheidsbevordering waaraan hij of zij deelnam en wensen, uitgesproken in persoonsgerichte begeleidingsgesprekken. Ook is het nuttig, waar mogelijk, door middel van verslagen van exitgesprekken, het afhaken van vrijwilligers te kunnen duiden.

Begeleidingsgesprekken met vrijwilligers

Net als bij de werving is aandacht voor de beleving van vrijwilligers cruciaal voor de begeleiding binnen de organisatie. Doel van de begeleidingsgesprekken is te achterhalen welke ambities vrijwilligers hebben, of hun wensen zijn veranderd, hoe ze het vrijwilligerswerk dat ze al doen ervaren en welke mogelijkheden ze zelf eventueel zien om bepaalde zaken te verbeteren. Het gaat dus niet alleen om het praktisch functioneren, maar ook om het welzijn van vrijwilligers. In feite vormen de begeleidingsgesprekken een middel om vrijwilligers te laten zien dat ze serieus genomen worden. De gesprekken kunnen gehouden worden met de leidinggevende van de vrijwilliger, de begeleider of de coördinator vrijwilligerswerk. 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. Daarom zou in sommige situaties deskundige vrijwilligers deze taak bijvoorbeeld op zich kunnen nemen.

Exitgesprekken

Aan vrijwilligers die vertrekken kan worden gevraagd wat daarvan de reden is. Dit kan belangrijke informatie opleveren voor het beleid. Indien 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 ten minste bekeken hoe dit de volgende keer voorkomen kan worden. De redenen voor vertrek kunnen schriftelijk worden vastgelegd, zodat de organisatie een beeld heeft waarom vrijwilligers weggaan. Het doel is niet om vrijwilligers koste wat kost bij de organisatie actief te laten blijven. Vrijwilligers moet je ook los kunnen laten. De inzet is wel om waar mogelijk tot een betere binding te komen en beter in te spelen op de wensen en behoeften van de vrijwilligers. Goede nazorg bij het vertrek van vrijwilligers, bijvoorbeeld vanwege ziekte, laat aan andere vrijwilligers zien dat ze niet zo maar een nummer zijn.

Informatievoorziening, inspraak en medezeggenschap

Informatievoorziening

Informatievoorziening is belangrijk, ook voor vrijwilligers. Zorgorganisaties kunnen ervoor kiezen vrijwilligers zoveel mogelijk dezelfde informatie over de organisatie als de beroepskrachten toe te sturen. Dat maakt duidelijk dat ze op één lijn staan en meetellen binnen de organisatie. Tevens kunnen vrijwilligers informatie ontvangen die specifiek met hun werkzaamheden te maken heeft. Ook kunnen ze bijvoorbeeld een eigen pagina krijgen in een informatiebulletin van de organisatie of op de website. Daarmee raken eveneens beroepskrachten op de hoogte en ook potentiële belangstellenden.

Inspraak en medezeggenschap

Inspraak en medezeggenschap van vrijwilligers kan betrekking hebben op het meedenken over de visie en het beleid van de organisatie, en de inrichting van de organisatie. Hieronder vallen de taakafbakening van het vrijwilligerswerk in relatie tot het werk van beroepskrachten en de faciliteiten voor het werk en de werkomstandigheden zelf. Inspraak kan ook op verschillende manieren en momenten plaatsvinden:

- tijdens werkoverleg met beroepskrachten;
- via waarderingsonderzoek onder vrijwilligers (zie hoofdstuk 6);
- via een bestuurs- en/of directielid of iemand van het managementteam dat het vrijwilligerswerk in zijn of haar pakket heeft;
- via een ‘vrijwilligersraad’;
- via een medezeggenschapsraad waarin beroepskrachten zitting hebben;
- via een panel, klankbordgroep of adviescommissie waar al dan niet beroepskrachten zitting hebben.

De Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen (wmcz) kan als voorbeeld dienen voor de formele inspraak en medezeggenschap van vrijwilligers. Ook bij cliënten bestaat of bestond het idee – net als bij vrijwilligers – dat ze niet altijd behoefte hebben aan inspraak. Toch is het belangrijk dat dit op een bepaalde manier wel geregeld wordt. Dat hoeft niet altijd door middel van een officiële vrijwilligersraad, maar kan ook via één van de andere vormen.

Meer informatie: CIVIQ heeft een praktische werkmap uitgebracht over de inspraak van vrijwilligers in de zorg- en welzijnssector onder de titel *Inspraak van vrijwilligers in de zorg- en welzijnssector* (Lam, 2000). De werkmap bevat naast algemene informatie en handige tips modelreglementen, een communicatieplan en diverse andere hulpmiddelen. De werkmap is te bestellen bij CIVIQ via hun website www.civiq.nl onder 'publicaties'. Meer informatie over de WMCZ is te vinden op www.minvws/dossiers/patientenrecht.

Overige richtlijnen en procedures

Privacy

De vrijwilligers hebben de plicht de privacy van de cliënten en hun familie te respecteren en heel zorgvuldig en met uiterste discretie om te gaan met vertrouwelijke informatie. Organisaties kunnen hierover afspraken op papier zetten of afspraken die reeds op papier staan voor beroepskrachten, ook van toepassing laten zijn op vrijwilligers voorzover mogelijk.

Signalering

Vrijwilligers vangen allerlei signalen op. Zij kunnen worden gestimuleerd die te melden, waarbij de afspraken omtrent geheimhouding van toepassing zijn. Dat vraagt wel om een goede registratie en afhandeling van signalen, waarbij vrijwilligers te horen krijgen wat er met hun signalen gedaan is. Vrijwilligers zijn verplicht melding te maken van gebeurtenissen die tot schadelijke gevolgen kunnen leiden voor henzelf, cliënten, mantelzorgers of betaalde medewerkers.

Arbo-regels

De Arbeidsomstandighedenwet (Arbo-wet) is deels ook van toepassing op het vrijwilligerswerk. De Arbo-wet regelt de algemene zorg voor veiligheid, gezondheid en welzijn op het gebied van arbeid. In de praktijk betekent dat zorgorganisaties verplicht zijn een Arbo-beleid te voeren, gericht op betaalde én vrijwillige medewerkers. Dit houdt onder meer in dat organisaties verplicht zijn een risico-inventarisatie en -evaluatie uit te voeren, ook voor het vrijwilligerswerk. De uitvoering van het Arbo-beleid verschilt per werksoort. Vrijwilligers die te maken krijgen met Arbo-regels, worden op de hoogte gesteld van de achtergrond ervan en indien nodig (bij)geschoold. TNO Arbeid heeft op verzoek

van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid onderzoek gedaan naar de arbeidsomstandigheden van vrijwilligers. Dit was gericht op zelfstandige vrijwilligersorganisaties. Het onderzoek heeft onder andere geresulteerd in een Arbo-check voor deze organisaties. Deze Arbo-check is ook geschikt voor vrijwilligers in zorgorganisaties.

Meer informatie: de Arbo-check Vrijwilligerswerk is opgenomen in de brochure *Arbo & Vrijwilligers* (CIVIQ, 2004). Deze brochure met de Arbo-check is gratis te downloaden via www.civiq.nl, onder 'publicaties'.

Gedragscode

Diverse zorgorganisaties hebben een gedragscode voor beroepskrachten. De vraag is in hoeverre deze ook op vrijwilligers toepasbaar kan zijn. Vaak lijkt het lastig vrijwilligers op hun gedrag aan te spreken, omdat ze 'met de beste intenties' hun taak uitvoeren. Als er bij binnenkomst van een vrijwilliger niet over gesproken is, wordt het des te lastiger om een vrijwilliger aan te spreken op zijn of haar gedrag. Daarom kan een gedragscode helpen af te stemmen wat er van de vrijwilliger verwacht wordt. Zo kan in een gedragscode iets staan over het uiterlijk, over het contact met de cliënt en de 'beroepshouding' (bijvoorbeeld niet te veel over eigen problemen en oplossingen praten), het respecteren van de privacy, signaleren en doorverwijzen.

Klachtenreglement

Het instellen van een klachtenreglement kan voorkomen dat moeizame werkrelaties zich tijdenlang voortslepen. Een dergelijk reglement beschrijft de procedures bij klachten en geschillen. Vrijwilligers kunnen opgenomen worden in het klachten- en geschillenreglement dat ook van toepassing is op beroepskrachten of er wordt een apart reglement opgesteld dat nauw aansluit bij het reglement voor beroepskrachten. Als voorbeeld voor het behandelen van klachten kan de Wet klachtrecht cliënten zorginstellingen (wkcz) dienen.

Meer informatie over de wkcz is te vinden op www.minvws.nl/dossiers/patientenrecht.

Seksuele intimidatie

Medewerkers in de zorgsector hebben een grotere kans om te maken te krijgen met seksuele intimidatie dan mensen in andere sectoren. Vrijwilligers zijn hiervoor misschien wel extra kwetsbaar. CIVIQ heeft een brochure uitgebracht over dit onderwerp. Daarin staat hoe een coördinator vrijwilligerswerk, een leidinggevende of begeleider van vrijwilligers kan omgaan met problemen op dit terrein en kan zorgen voor een veilige werkomgeving voor vrijwilligers.

Meer informatie: De brochure *Wie stelt de grens?* (2002) is te bestellen via www.civiq.nl, onder 'publicaties'.

Overeenkomsten

Afspraken die voor alle vrijwilligers gelden, kunnen in een algemeen vrijwilligersstatuut of in een beleidsnotitie worden opgenomen. Uiteraard dienen de vrijwilligers op de hoogte te worden gesteld van de afspraken of regels. De individuele afspraken kunnen in een vrijwilligerscontract en/of -boekje worden opgenomen, dat elke vrijwilliger krijgt uitgereikt. Zowel de organisatie als de vrijwilliger weten dan waar ze aan toe zijn. De inhoud van de overeenkomsten is afhankelijk van de werkzaamheden die de vrijwilliger verricht en de organisatie waarvoor hij of zij actief is. Het invoeren van overeenkomsten kan soms veel tijd in beslag nemen als vrijwilligers niet gewend zijn volgens een 'contract' te werken. Het roept weerstand bij hen op en het kost tijd die weerstand te overwinnen. Geleidelijke invoering en veel uitleg en informatie kunnen helpen bij de invoering. Tabel 4.4 (zie pagina 56) laat zien welke onderwerpen in een overeenkomst opgenomen kunnen worden.

Tabel 4.4 Voorbeeld van afspraken in de overeenkomst

Rechten	Plichten
<ul style="list-style-type: none"> – Invloed op takenpakket en ‘matching’ – Introductie en kennismaking – Individuele en groepsbegeleiding – Scholing en training – ‘Loopbaanbegeleiding’ – Ontplooiingsmogelijkheden – Tijdige informatievoorziening – Overleg en inspraak – Klachtenprocedure – Onkostenvergoeding – Eindgesprek – (Indien gewenst) getuigschrift 	<ul style="list-style-type: none"> – Zich kunnen vinden in de visie en doelstelling van de organisatie – Overeengekomen werkzaamheden verrichten – Volgen van vereiste scholing – Zich houden aan huisregels, beleid en werkwijze van de werksoort/plek waar men actief is – Op overeengekomen tijden aanwezig zijn – Verzekering – Bij verhindering, dit zo vroeg mogelijk doorgeven – Vergaderingen en bijeenkomsten bijwonen, die behoren bij de werkzaamheden – Onkosten bijhouden – Een opzegtermijn in acht nemen – Geheimhoudingsplicht

Meer informatie: de brochure *Afspraken van en met vrijwilligers* (NOV, 2001) met daarin voorbeelden van contracten en overeenkomsten is gratis te downloaden via www.vrijwilligersplein.nl, onder ‘publicaties’.

Noot

- 1 In een deel van de zorgorganisaties voor verpleging en verzorging zijn speciale coördinatoren voor het vrijwilligerswerk aangesteld. In een ander deel vervullen medewerkers deze coördinatie taken naast hun andere taken. Voor beide situaties wordt hier de term coördinator vrijwilligerswerk gebruikt.

5 Beleid in uitvoering

De uitvoeringsfase van toekomstgericht vrijwilligersbeleid staat in dit hoofdstuk centraal. Ook hier begint het stappenplan met het vaststellen van degene die het proces 'trekt'. In dit geval gaat het niet zozeer om het begeleiden van nieuwe initiatieven, maar vooral om het bewaken van de realisatie van de vastgestelde doelen en plannen (zie tabel 5.1). Wie er verder bij betrokken zijn, op welke manier en waarover het gaat bij de uitvoering van het beleid komt in dit hoofdstuk aan bod. De voorbeelden laten zien welke accentverschillen er kunnen zijn in de realisatie van het beleid.

Tabel 5.1 Uitvoeringsfase van toekomstgericht vrijwilligersbeleid

Strategisch beleid	Tactisch beleid	Operationeel beleid	Evaluatie beleid
Doelen voorbereiden en vaststellen	Plannen maken en vaststellen	Plannen uitvoeren Stap 1: bewakersrol Stap 2: betrokkenen Stap 3: werkwijze Stap 4: uitvoering	Uitvoering van plannen en doelen beoordelen

5.1 Plannen uitvoeren

Stap 1: bewakersrol

De uitvoering van de plannen vraagt om een goede coördinatie en bewaking van de doelen die zijn vastgesteld. Deze coördinatie- en 'bewakersrol' kan in handen zijn van dezelfde persoon die in de strategische en tactische fase de trekkersrol vervulde. Dat hoeft echter niet. De uitvoeringscoördinator onderhoudt contacten met een vertegenwoordiger van het tactische dan wel strategi-

sche niveau om verslag te doen van de gang van zaken en eventuele knelpunten die zich voordoen. Contact met het tactische niveau werkt alleen als op dat niveau de persoon in kwestie contact heeft met iemand op strategisch niveau, zodat bepaalde onderwerpen indien nodig wel op korte termijn op het juiste niveau aan de orde gesteld kunnen worden.

Stap 2: betrokkenen

Degenen die bij de uitvoering van de doelen en plannen betrokken zijn, zijn met name degene die zelf de taken uitvoeren die behoren bij het aansturen en begeleiden van vrijwilligers. Dat zijn vooral:

- leidinggevendenden van vrijwilligers;
- begeleiders van vrijwilligers;
- coördinatoren van vrijwilligerswerk.

Stap 3: werkwijze

De uitvoeringscoördinator kan individueel met de betrokken medewerkers contact onderhouden of in groepsverband. De contacten kunnen ad hoc plaatsvinden of regelmatig. De uitvoeringscoördinator houdt de gang van zaken in de gaten en signaleert knelpunten. Indien nodig brengt de uitvoeringscoördinator knelpunten in op tactisch dan wel strategisch niveau. Op die manier kunnen de doelen en/of plannen tussentijds gewijzigd of aangepast worden (zie hoofdstuk 6).

Stap 4: onderwerp

Onderwerpen die in de uitvoering een rol spelen, zijn werven en selecteren van vrijwilligers, begeleiden van vrijwilligers, samenwerking tussen vrijwilligers en beroepskrachten en het bevorderen van deskundigheid van vrijwilligers. Deze onderwerpen komen in paragraaf 5.2 en 5.3 aan bod.

5.2 Werven en selecteren

Bij het werven en selecteren van vrijwilligers gaat het erom de juiste persoon op de juiste plaats te krijgen. Zorgorganisaties werven vrijwilligers voor de uitvoering van bepaalde taken. Er worden functieprofielen opgesteld, waaraan

kandidaat-vrijwilligers moeten voldoen. De zorgorganisaties zijn op zoek naar mensen, die over de benodigde vaardigheden beschikken of bereid en in staat zijn die aan te leren. Werving is in feite een telkens terugkerende activiteit om het vrijwilligersbestand op peil te houden.

Werving heeft als doel mensen te overtuigen zich als vrijwilliger in te zetten voor de organisatie of in feite voor de cliënten van de organisatie. Die boodschap moet terug te vinden zijn bij de werving op een zodanige manier dat het nieuwe vrijwilligers aanspreekt. Daarom is het van belang om te proberen in de huid van de potentiële doelgroep(en) te kruipen, zodat er zicht is op wat hen aanspreekt. Algemene voorbeelden zijn dat mensen zich vooral positief laten aanspreken: ‘Tijd over?’ in plaats van ‘Tijd te veel?’ Ze voelen zich aangesproken in de informatie waarin ze zichzelf herkennen: ‘Bent u goed in het omgaan met mensen’ in plaats van ‘Wij zoeken een bezoek(st)er’. En mensen doen graag iets waar ze mee vooruit gaan: ‘Doe ervaring op in het begeleiden van groepen’ in plaats van ‘Hulp bij activiteitenbegeleiding gezocht’.

Werven en behouden van vrijwilligers

Veel zorg- en welzijnsorganisaties hebben moeite met het werven en behouden van vrijwilligers. Dit is geen nieuw probleem en ook niet exclusief voor deze sector (Engelen, 2004). Er zijn in de loop der tijd diverse methodieken ontwikkeld om dit probleem aan te pakken. CIVIQ heeft materiaal verzameld dat niet alleen over het werven en behouden van vrijwilligers gaat, maar: om binnenhalen, begeleiden, belonen, behouden en beëindigen (de 5 B's). In samenwerking met de VTA (Vorming, Training en Advies)-instituten Stavoor en SBI en de provinciale steunorganisaties PJ PARTNERS en PRIMO NH is deze kennis en kunde gebundeld in de vorm van het werkboek en training 5 x B.

Meer informatie: Het *Werkboek 5 x B* is te bestellen via www.civiq.nl, onder ‘publicaties’.

Focustest Vrijwilligerswerk

Organisaties willen graag vrijwilligers werven die in staat zijn en het leuk vinden om bepaalde werkzaamheden uit te voeren. Potentiële vrijwilligers zijn op zoek naar activiteiten die aansluiten bij hun vaardigheden en wensen. De Focustest Vrijwilligerswerk en de activiteitenzoeker bieden organisaties en kandidaat-vrijwilligers houvast bij deze zoektocht. Door de testvragen van de focustest met ja of nee te beantwoorden komen mensen erachter welk type vrijwilligerswerk bij hen past. Via de activitei-

tenzoeker, die bestaat uit een overzicht van vacatures die passen bij de verschillende persoonlijkheidstypen, kunnen ze vervolgens een concrete functie vinden. Bij de test hoort een handleiding die ingaat op het gebruik ervan en het maken van een activiteitenzoeker.

Meer informatie: *Focustest Vrijwilligerswerk* en de *Handleiding* zijn gratis te downloaden op de website van het NIZW, www.nizw.nl.

Het imago van de organisatie heeft grote invloed op de werving van nieuwe vrijwilligers. Een organisatie met een oubollig of slecht imago zal niet zo makkelijk nieuwe vrijwilligers weten te werven. Ook als de verhalen over de organisatie niet overeenstemmen met de werkelijkheid, haken (potentiële) vrijwilligers snel af. Het imago wordt ook beïnvloed door de wijze waarop de organisatie het vrijwilligerswerk presenteert. Zo wordt over vrijwilligerswerk vaak gezegd dat het niet vrijblijvend is. Blijkbaar hebben organisaties last van vrijwilligers die zich niet aan afspraken houden en niet op komen dagen. Ze vertellen dat naar een bijna vermanende boodschap die vooral het belang van de organisatie – en de cliënten – dient. De positieve boodschap dat het zinvol, leuk en leerzaam spreekt (potentiële) vrijwilligers echter meer aan.

60

Mogelijke wervingsplekken zijn bijvoorbeeld huis-aan-huisbladen. Dit zal echter niet alle verschillende doelgroepen aanspreken. Een nieuwer medium is Internet. Op de website van de organisatie kan ook informatie gegeven worden over vrijwilligerswerk en kan regelmatig een oproep geplaatst worden voor de werving van nieuwe vrijwilligers (denk om de inhoud van de boodschap). Een andere ‘plek’ is werving via het eigen netwerk. Het blijkt dat vrijwilligers vooral actief worden als ze gevraagd worden. De huidige vrijwilligers, familieleden van cliënten en medewerkers kunnen hieraan een bijdrage leveren. Dat betekent wel dat de wervingscoördinator of iemand anders hen hier op moet wijzen en materiaal in handen geven om zo nu en dan in hun omgeving ‘te visen’.

De doelen die de organisatie zich stelt, zullen invloed hebben op de werving en selectie van vrijwilligers. Selectie wordt als term niet rechtstreeks gebruikt naar vrijwilligers toe. Eerder wordt gesproken over introductie. Uit onderstaand overzicht (tabel 5.2) blijkt op welke manier de doelen van de organisatie invloed kunnen hebben op de werving en selectie van vrijwilligers.

Tabel 5.2 Voorbeelden van SMART-doelen in relatie tot werven en selecteren van vrijwilligers

Werving	Selectie
<p><i>Veranderde zorgvisie</i> Werving van vrijwilligers vindt mede plaats op basis van gebruik van een veranderde zorgvisie.</p>	Bij introductiegesprek wordt aandacht besteed aan veranderde zorgvisie.
<p><i>Samenwerking en taakafbakening</i> Werving van vrijwilligers vindt mede plaats op basis van samenwerking en duidelijke afbakening van taken met beroepskrachten.</p>	Bij introductiegesprek wordt aandacht besteed aan samenwerking tussen vrijwilligers en beroepskrachten en de afbakening van taken tussen deze groepen.
<p><i>Eenzijdige samenstelling vrijwilligersbestand</i> Werving van met name jongeren, mannen en allochtonen.</p>	Bij introductiegesprek wordt aandacht besteed aan specifieke wensen en behoeften van de doelgroepen.
<p><i>Tekort aan vrijwilligers</i> Werving van nieuwe, diverse groepen vrijwilligers.</p>	Bij introductiegesprek wordt aandacht besteed aan specifieke wensen en behoeften van de diverse doelgroepen.

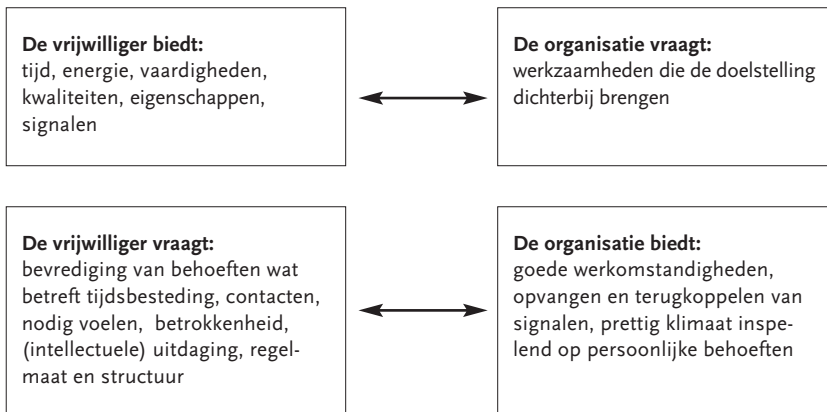
5.3 Begeleiden, samenwerken met beroepskrachten en bevorderen van deskundigheid

Begeleiden

Begeleiders van vrijwilligers adviseren, stimuleren en ondersteunen hen. Tevens is de begeleider verantwoordelijk voor een goede uitvoering van de werkzaamheden, en voor de samenwerking tussen de vrijwilligers onderling en met beroepskrachten. De begeleiding wordt uitgevoerd door een gekwalificeerde beroepskracht, die in staat is om met verschillende typen vrijwilligers om te gaan. De begeleiding richt zich niet alleen op de uitvoering van de werkzaamheden, maar ook op het welzijn van de vrijwilligers zelf. Vinden vrijwilligers het nog leuk, zijn ze nog gemotiveerd, verloopt de samenwerking goed? 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*.

Omdat organisaties vrijwilligers niet financieel belonen, zullen managers hen op een andere manier moeten motiveren en prikkelen. De managementstijl bij

vrijwilligers heeft dan ook vooral betrekking op management van de motivatie. Dat wil zeggen doelbewust inspelen op de motieven van vrijwilligers, hen gemotiveerd houden en hen dankzij die motivatie laten werken aan het bereiken van de doelen van de organisatie. Centraal daarin staan de vrijwilligers die wat te bieden hebben aan de organisatie en die van de organisatie daarvoor wat terugvragen. Datzelfde geldt voor de organisatie: die vraagt wat van vrijwilligers en biedt hen ook iets. Vraag en aanbod moeten met elkaar in balans zijn (figuur 5.1).



Figuur 5.1 Motivatie van vrijwilligers

Motiverende factoren van vrijwilligers hebben betrekking op de inhoud van het werk, de werkwijze en de werkomstandigheden. Begeleiding en aansturing van vrijwilligers is een voortdurend proces om deze factoren te beïnvloeden op een zodanige wijze dat de vrijwilligers gemotiveerd blijven. Zo zullen ook de doelen die de organisatie zich stelt, invloed hebben op de begeleiding en aansturing van vrijwilligers. Uit tabel 5.3 blijkt op welke manier die invloed zich kan doen gelden.

Begeleiding en aansturing van specifieke groepen vrijwilligers staat in de beleidsnotitie van verpleeghuis Irene Dekkerswald (2004) als volgt omschreven:

Soms kan het nodig zijn extra individuele ondersteuning te bieden aan vrijwilligers die dat nodig hebben. Daarvoor wordt per individu bekeken wie en op welke manier daarvoor verantwoordelijk is. Dit gebeurt in nauw overleg tussen de coördinator vrijwilligerswerk en de beroepskracht waaronder de vrijwilliger komt te werken. Begeleiders van buiten kunnen daarin ook een belangrijke rol vervullen.

Tabel 5.3 Voorbeelden van SMART-doelen in relatie tot het begeleiden van vrijwilligers

Onderwerp	Begeleiding en aansturing
Veranderde zorgvisie	Bij begeleiding en aansturing wordt aandacht besteed aan het omgaan met veranderde zorgvisie.
Samenwerking en taakafbakening	Bij begeleiding en aansturing wordt aandacht besteed aan de samenwerking tussen vrijwilligers en beroepskrachten in de praktijk en afbakening van taken tussen deze groepen.
Eenzijdige samenstelling vrijwilligersbestand	Bij begeleiding en aansturing wordt aandacht besteed aan de ervaringen en specifieke wensen en behoeften van de doelgroepen.
Tekort aan vrijwilligers	Bij begeleiding en aansturing wordt aandacht besteed aan de ervaringen en specifieke wensen en behoeften van de diverse doelgroepen.

Samenwerken tussen vrijwilligers en beroepskrachten

De werkzaamheden van vrijwilligers en beroepskrachten in de zorg liggen soms dicht tegen elkaar aan. Zij richten zich in hun werk allebei op het welbevinden van de cliënt en hebben hetzelfde hoofddoel: zorgen dat de cliënt optimale zorg krijgt. Allebei staan zij, vanwege de toenemende hulpvraag, ook onder een steeds grotere druk. Maar er is pas sprake van optimale zorg als de verschillende delen van de zorg op elkaar afgestemd zijn en elkaar versterken. Goede samenwerking tussen vrijwilligers en beroepskrachten helpt om de zorg te bestendigen en verbetert de werksituatie voor beide partijen.

Wederzijds begrip is een belangrijk aspect van goede samenwerking. Zonder dit begrip kan het leiden tot spanningen en frustraties. Inzicht in het waarom van bepaald gedrag kan helpen om dergelijke spanningen te voorkomen. Een voorbeeld. Een vrijwilligerster die altijd 'klaagt' blijkt alleen op zoek te zijn naar erkenning. 'Ik heb het gevoel dat ze helemaal geen waardering voor mij heeft. Als ik haar tegenkom, dan vertel ik wat ik allemaal gedaan heb en dan zegt ze steeds: als het te veel is, dan moet je het niet doen. Maar daar gaat het niet om, ik doe het graag, maar je wilt ook wel eens horen van een ander dat je het goed doet.'

Uit: *De een kan niet zonder de ander. Samenwerken met vrijwilligers in de zorg.* C. Merken, NIZW, 2002.

Vrijwilligers en beroepskrachten werken met een andere insteek, hebben andere beweegredenen en dikwijls andere kennis en ervaring. Hierdoor vragen zowel vrijwilligers als beroepskrachten zich wel eens af waarom de ander toch zo doet. Begrip en respect voor de verschillen tussen beroepskrachten en vrijwilligers helpen om een goede samenwerking te bevorderen. Dat vereist wel openheid en de bereidheid om uitleg te geven en te vragen. Een cultuur van uitleg geven en vragen kan de leidinggevende en/of coördinator vrijwilligerswerk stimuleren. Het draagt bij aan de verbetering van de beeldvorming. Van beleid naar praktijk wordt moeilijk als de verschillende zorg- en dienstverleners elkaar niet vertrouwen. Vooroordelen komen vaak voort uit onwetendheid. Onwetendheid kan worden voorkomen door een goede communicatie.

Leidinggevend, coördinatoren vrijwilligerswerk en begeleiders van vrijwilligers kunnen wederzijds respect en goede communicatie stimuleren door :

- rekening te houden met het feit dat vrijwilligers vaak zeer nauw betrokken zijn bij de cliënt en dat dit hun gedrag kan beïnvloeden;
- bewust te zijn van eigenschappen van vrijwilligers die hun gedrag en werkwijze kunnen verklaren, zoals hun leeftijd, (gebrek aan) kennis en ervaring, behoefte aan waardering enzovoort;
- vrijwilligers om uitleg te vragen over het hoe en waarom van hun gedrag en uitleg geven over de eigen beweegredenen;
- de tijd te nemen voor gesprekken met vrijwilligers en zoveel mogelijk 'deurknopgesprekken' vermijden;
- bevoegdheden niet alleen gebruiken om vrijwilligers terecht te wijzen, waardoor ze het gevoel krijgen slechts 'ondergeschikte' te zijn. Ook laten blijken dat vrijwilligers gewaardeerd worden en dat ze het goed doen;
- vrijwilligers niet alleen aan te spreken als er iets aan de hand is, maar regelmatig contact te hebben en goed te luisteren;
- te letten op het feit dat vrijwilligers vaak anders communiceren dan beroepskrachten en een informatieachterstand hebben zowel over cliënten als over de organisatie. Zij zijn bijvoorbeeld niet aanwezig bij overdrachten of niet op de hoogte van ziekteontwikkelingen;
- aandacht te besteden aan taakafbakening en samenwerking tussen vrijwilligers en beroepskrachten. Afstemming en samenwerking met mantelzorgers is hierbij ook van belang.

Bevorderen van deskundigheid

Zorgorganisaties kunnen vrijwilligers specifieke deskundigheidsbevordering aanbieden in relatie tot hun werkzaamheden. De inhoud van de scholing hangt

af van de inhoud van de taken. Bij bepaalde functies zullen organisaties het verplicht stellen hieraan deel te nemen. Naast specifieke deskundigheidsbevordering worden er ook algemene bijeenkomsten georganiseerd over diverse thema's. Dat kan bijvoorbeeld zijn over omgaan met dementie, maar ook over de ontwikkelingen binnen de organisatie of over de toepassing van nieuwe informatie- en communicatietechnologie in zorg en welzijn. De themabijeenkomsten zijn bedoeld om de vrijwilligers te informeren over bepaalde onderwerpen en hen waar nodig handvatten te bieden voor de uitvoering van hun werkzaamheden in de praktijk. Veel vrijwilligers hebben hier behoefte aan.

De behoefte aan deskundigheidsbevordering is regelmatig te peilen door de begeleiders van de diverse groepen van vrijwilligers en bij vrijwilligers afzonderlijk. Het aanbod kan mede ontwikkeld worden in samenwerking met andere lokale vrijwilligersorganisaties of een vrijwilligerscentrale. Een goede vorm van deskundigheidsbevordering is, naast informatieve bijeenkomsten, te werken met voorbeeldcasussen om vrijwilligers uit de tent te lokken om hun eigen werkhouding onder de loep te nemen.

De doelen die de organisatie zich stelt, kunnen invloed hebben op de gewenste deskundigheid van vrijwilligers. Uit onderstaand overzicht (tabel 5.4) blijkt op welke manier die invloed zich kan doen gelden.

Tabel 5.4 Voorbeelden van SMART-doelen in relatie tot het begeleiden van vrijwilligers

Onderwerp	Bevorderen van deskundigheid
Veranderde zorgvisie	In omgaan met veranderde zorgvisie.
Samenwerking en taakafbakening	In samenwerking tussen vrijwilligers en beroepskrachten en afbakening van taken tussen deze groepen.
Eenzijdige samenstelling vrijwilligersbestand	Mede gebaseerd op de wensen en behoeften van de doelgroepen.
Tekort aan vrijwilligers	Mede gebaseerd op de wensen en behoeften van de diverse doelgroepen.

6 Evaluatie

Evaluatie vindt meestal plaats na een bepaalde periode. Die periode hangt af van het tijdspad dat is vastgesteld voor het behalen van de doelen van het vrijwilligersbeleid. In dit hoofdstuk wordt besproken wat er nodig is om het beleid te kunnen evalueren: wie zijn erbij betrokken en op welke manieren kan de evaluatie uitgevoerd worden (zie tabel 6.1). Aan de hand van concrete voorbeelden van doelen en plannen blijkt hoe evaluatie kan plaatsvinden en tot wat voor suggesties voor verbetering van toekomstgericht vrijwilligersbeleid dat kan leiden.

Tabel 6.1 Evaluatie

Strategisch beleid	Tactisch beleid	Operationeel beleid	Evaluatie beleid
Doelen voorbereiden en vaststellen	Plannen maken en vaststellen	Plannen uitvoeren	Uitvoering van plannen en doelen beoordelen Stap 1: trekkersrol Stap 2: betrokkenen Stap 3: werkwijze Stap 4: plan van aanpak Stap 5: onderwerpen

6.1 Uitvoering van plannen en doelen beoordelen

Stap 1: trekkersrol

Het beoordelen van de uitvoering van de plannen en doelen van toekomstgericht vrijwilligersbeleid start net als in de voorbereidingsfase met het aanwij-

zen van een 'trekker' oftewel de procescoördinator. De coördinator is verantwoordelijk voor het op gang brengen en het afronden van het evaluatieproces. Ook hier geldt dat de keuze voor een procescoördinator afhankelijk is van de mogelijkheden en bestaande situatie in de organisatie. De coördinator moet wel over de nodige deskundigheid beschikken, zowel qua procesbegeleiding als organisatorisch, de tijd krijgen voor het uitvoeren van de taak (afhankelijk van stap 2 en 3) en kunnen rekenen op secretariële ondersteuning. De directie stelt de procescoördinator aan. Daarmee stemt de directie ook in met het feit dat het beleid geëvalueerd wordt. De procescoördinator komt vervolgens met een voorstel voor een concrete aanpak van de evaluatie. In dit plan staat wie er bij betrokken is, wanneer en op welke wijze. Dit plan dient voor goedkeuring aan de directie voorgelegd te worden.

Stap 2: betrokkenen

Er zijn verschillende partijen die betrokken kunnen worden bij de evaluatie, namelijk management, uitvoerend medewerkers, vrijwilligers, cliënten en mantelzorgers. De keuze kan zijn om de verschillende groepen apart bij het proces te betrekken of gezamenlijk, waarbij een vertegenwoordiger van een aantal of alle groepen deelneemt aan de evaluatie. Belangrijk bij organisaties die gefuseerd zijn, is dat gekeken wordt naar de te betrekken partijen binnen de verschillende deelorganisaties. Van de deelnemers wordt verwacht dat ze inzicht hebben in de behoeften van cliënten, de organisatie en vrijwilligers zelf als het om vrijwilligerswerk gaat. Ze moeten boven hun eigen werkterrein uit kunnen stijgen en in grote lijnen kunnen bedenken wat er in de toekomst nodig en wenselijk is. Het is ook mogelijk om externe partijen te betrekken bij de evaluatie. Dit zullen met name partijen zijn die ook iets met het vrijwilligerswerk te maken hebben in de zorg. Dat geldt bijvoorbeeld voor een vrijwilligerscentrale die de werving van vrijwilligers voor de zorgorganisaties verzorgt. Of een vrijwilligersorganisatie die vrijwilligers 'levert'.

Stap 3: werkwijze

Het evalueren van de plannen en doelen van toekomstgericht vrijwilligersbeleid kan op vele manieren. De keuze voor een of misschien meer van deze manieren wordt met name ingegeven door de behoefte de verschillende partijen op uitvoerige of minder uitvoerige wijze te bevragen naar hun oordeel over het beleid. Ook een combinatie van diverse evaluatievormen is mogelijk.

Voorbeelden van evaluatievormen zijn onder andere:

- het toesturen van vragenlijst(en);
- het houden van interviews;
- het organiseren van groepsgesprekken.

Door zowel mensen een vragenlijst toe te sturen als een aantal interviews te houden en daarna met een vertegenwoordiging in gesprek te gaan, kan er een verdieping plaatsvinden van de evaluatie. Tijdens de groepsgesprekken zijn diverse werkmethodes mogelijk, zoals bijvoorbeeld een open discussie, het werken met stellingen, vragen beantwoorden vanuit verschillende perspectieven (wat ging goed, wat ging niet goed, wat moet beter) of een spelvorm.

Kwaliteit in het vrijwilligerswerk

Overall klinkt de roep om ‘kwaliteit’. Ook als het gaat om de kwaliteit van vrijwilligerswerk. Maar mag je wel kwaliteitseisen stellen aan vrijwilligers? En hoe kun je met vrijwilligers werken aan kwaliteit? Deze en vele andere vragen komen aan de orde in het *Kwaliteitsspel Vrijwilligerswerk* van CIVIQ. Doel van het spel is om op creatieve wijze met vrijwilligers, beroepskrachten en cliënten in gesprek te gaan over (de kwaliteit van) het vrijwilligerswerk: wat gaat goed en wat kan beter?

Meer informatie: Het spel is te bestellen via www.civiq.nl, onder ‘publicaties’.

Stap 4: plan van aanpak

Een volgende stap is het vaststellen van een plan van aanpak. Dan gaat het om het op papier zetten van de voorgaande stappen, de benodigde tijd en de procedure die gevolgd wordt. In het plan van aanpak staat wie erbij betrokken is (stap 2), wanneer en op welke wijze (stap 3). De procescoördinator bedenkt hoeveel tijd er nodig is voor het ontwikkelingsproces en hoeveel de tijd de procescoördinator zelf denkt nodig te hebben om het proces te begeleiden. Tot slot komt in het plan van aanpak te staan hoe de procedure verloopt.

Stap 5: onderwerpen

De onderwerpen van de evaluatie worden vooral bepaald op basis van de vastgestelde doelen, plannen en knelpunten vanuit de organisatie (zie paragraaf 6.2).

6.2 Suggesties voor verbetering

De onderwerpen voor de evaluatie van toekomstgericht vrijwilligersbeleid zijn te destilleren uit de:

- vastgestelde doelen en concrete plannen;
- knelpunten vanuit de organisatie.

Vastgestelde doelen en concrete plannen

Hoe concreter de doelen zijn geformuleerd, hoe concreter de evaluatie kan zijn. De SMART-doelen (zie paragraaf 3.3) lenen zich daardoor goed voor evaluatie. Datzelfde geldt voor de concrete plannen (zie paragraaf 4.1). Aandachtspunten bij de evaluatie van de doelen en plannen zijn:

- zijn het doel en de plannen daadwerkelijk gerealiseerd?
- waarom is dat wel of niet gelukt?
- is het vastgestelde tijdspad reëel gebleken?
- welke suggesties voor verbeteringen op strategisch, tactisch en operationeel niveau kunnen uit de evaluatie geconcludeerd worden?

70

Een andere methode is door opnieuw na te gaan wat de sterke en zwakke kanten zijn van de organisatie ten aanzien van vrijwilligerswerk en de omgang met vrijwilligers en wat er is gedaan met de kansen en bedreigingen (zie het voorbeeld van een swot-analyse in paragraaf 3.1). Onderstaand voorbeeld (tabel 6.2) laat zien hoe een swot-analyse verbeterd kan zijn.

Tabel 6.2 Voorbeeld van een tweede swot-analyse over de vrijwillige inzet binnen een zorgorganisatie

Sterk	Zwak	Kans	Bedreiging
Er is een groot draagvlak bij vrijwilligers voor het hanteren van een nieuwe zorgvisie. Vrijwilligers voelen zich zeer gewaardeerd in de organisatie.	Taakafbakening tussen vrijwilligers en beroepskrachten blijft nog onduidelijk.	Meer diverse groepen vrijwilligers binnenhalen, waardoor nog meer aan de wensen van cliënten voldaan kan worden.	Tekort aan middelen voor scholing en begeleiding van vrijwilligers.

De swot-analyse levert een goede handreiking voor het stellen van prioriteiten in het vrijwilligersbeleid.

Knelpunten vanuit de organisatie

Deze manier van evaluatie gaat uit van een lineair proces van beleidsontwikkeling. De ontwikkeling van beleid heeft echter niet altijd een lineair karakter. Er kan ook tussentijds een evaluatie plaatsvinden of knelpunten die worden gesignaleerd kunnen aanleiding zijn tot het bijstellen dan wel aanpassen van het beleid. Het is een interactief proces.

Belangrijk bij het opvangen van signalen en knelpunten is dat ze niet alleen gemeld worden bij de leidinggevende en indien mogelijk direct worden afgehandeld, maar dat de coördinator ook op de hoogte gesteld wordt. De signalen en knelpunten zijn te onderscheiden in onderwerpen die betrekking hebben op:

- de inhoud van het werk;
- de werkwijze;
- de werkomstandigheden.

Natuurlijk moeten directe problemen in relatie tot cliënten, beroepskrachten of andere vrijwilligers direct afgehandeld worden. Tegelijkertijd leveren dit soort problemen informatie op voor een grondige evaluatie van het beleid en de naleving in de praktijk.

De evaluatiecoördinator kan knelpunten en signalen verzamelen om van daaruit te bekijken of ze niet alleen op operationeel niveau, maar wellicht ook op tactisch of strategisch niveau aan de orde moeten komen. Als bijvoorbeeld blijkt dat er veel problemen gemeld worden over de samenwerking tussen vrijwilligers en beroepskrachten, is dat een onderwerp dat breder aangekaart moet worden dan alleen op de werkvloer. Het kan zijn dat er geen duidelijke afspraken op papier staan of dat de leidinggevende de afspraken anders interpreteert dan op andere afdelingen. Het analyseren van de signalen en knelpunten is met name een taak van de evaluatiecoördinator om daarmee duidelijk te benoemen wat er aan schort en er iets aan te kunnen doen. De coördinator beoordeelt of de aangedragen knelpunten ook het onderwerp zijn voor ofwel het operationele, tactische of strategische niveau of voor alledrie.

De knelpunten en signalen kunnen afkomstig zijn van verschillende groepen die met vrijwilligers te maken hebben, zoals cliënten, mantelzorgers, uitvoerende beroepskrachten, leidinggevendenden, begeleiders van vrijwilligers, coördinatoren of natuurlijk van de vrijwilligers zelf.

Onderstaand overzicht (tabel 6.3) laat enkele voorbeelden zien van algemene suggesties voor verbeteringen van het toekomstgerichte vrijwilligersbeleid op verschillende beleidsniveau.

Tabel 6.3 Voorbeelden van algemene suggesties voor verbeteringen op verschillende beleidsniveaus

Strategisch niveau	Tactisch niveau	Operationeel niveau
Doelen voorbereiden en vaststellen	Plannen maken en vaststellen	Plannen uitvoeren
<ul style="list-style-type: none"> – Meer concrete doelen – Meer haalbare tijdsplanning – Meer betrokkenheid vanuit de directie en management met oog voor toekomstige problemen over de inzet van vrijwilligers – Meer draagvlak binnen de gehele organisatie voor de doelen 	<ul style="list-style-type: none"> – Plannen concreter maken – Meer reële inschatting van benodigde tijdsinvestering – Meer draagkracht voor realisatie van doelen – Meer afstemming en samenwerking tussen verschillende groepen en locaties die met vrijwilligers te maken hebben 	<ul style="list-style-type: none"> – In uitvoering meer letten op aansluiting bij diverse wensen en behoeften van (toekomstige) vrijwilligers – Meer signalen en knelpunten doorgeven over de uitvoering van het beleid in de praktijk aan de centrale coördinator – Aanwezigheid van centrale coördinator is noodzakelijk

6.3 Conclusie

Op basis van een goede en regelmatige evaluatie kunnen zorgorganisaties hun vrijwilligersbeleid bijstellen of aanpassen. Toekomstige vraagstukken over vrijwillige inzet worden op deze manier tijdig verwerkt in nieuwe of bijgestelde doelen en plannen. Van belang is dat de organisaties hierbij zowel hun eigen perspectief als dat van (toekomstige) vrijwilligers en natuurlijk van cliënten (en mantelzorgers) in de gaten houden. Een goede balans tussen de diverse wensen en verwachtingen en een open discussie over wat er wel en niet mogelijk is, scheidt een solide basis voor de toekomst.

Bijlage I:

Informatie en websites organisaties

Arcares is de landelijke branchevereniging voor verpleging en verzorging. De vereniging telt 651 leden. In totaal vertegenwoordigen zij 334 verpleeghuizen en 1366 verzorgingshuizen. Zij leveren zorg aan zo'n 200.000 cliënten. Ze hebben samen 210.000 medewerkers. De meeste cliënten zijn ouderen. Een deel van de lidorganisaties opereert als zelfstandige organisatie. Een ander deel heeft zich georganiseerd in een groter verband. Zij maken deel uit van concerns waarin zowel verpleeg- als verzorgingshuizen zijn opgenomen. Steeds vaker treden ook de thuiszorg en ziekenhuizen toe tot die concerns. Arcares behartigt de belangen van de aangesloten zorgorganisaties en treedt op als vertegenwoordiger van de sector. Meer informatie: www.arcares.nl.

Het Nederlands Instituut voor Zorg en Welzijn (NIZW) richt zich op het verbeteren van de sector zorg en welzijn, door innovatie mogelijk te maken en door ondersteuning en informatie te bieden. In deze sector werken ruim 750.000 beroepskrachten en vele vrijwilligers op terreinen als maatschappelijke dienstverlening, sociaal-cultureel werk, ouderendienstverlening, thuiszorg en hulpverlening aan mensen met een handicap. Meer informatie: www.nizw.nl/zorg.

Nederlandse Organisaties Vrijwilligerswerk (NOV) is een vereniging van en voor vrijwilligersorganisaties gericht op het stimuleren en versterken van het vrijwilligerswerk in de samenleving. Meer informatie: www.nov.nl/zorg.

civIQ, instituut voor vrijwillige inzet, is het kenniscentrum en adviesbureau voor vrijwillige inzet in Nederland. Het instituut verspreidt 'good practices', ontwikkelt nieuwe methodieken en geeft advies, training en begeleiding. Onderzoek en projectontwikkeling horen eveneens bij hun werk. Meer informatie: www.civiq.nl.

De website www.vrijwilligersplein.nl biedt on line informatie op het gebied van vrijwilligerswerk in Nederland. Er zijn vacatures te vinden, nieuwsberichten,

de landelijke activiteitenkalender, aanbiedingen, tips, publicaties over vrijwilligerswerk en servicepagina's en een groot aantal namen en adressen van vrijwilligersorganisaties. De site is gerealiseerd door CIVIQ.

AGORA, Landelijke Beroepsvereniging Vrijwilligerswerk (voorheen Landelijke Vereniging Coördinatoren Vrijwilligerswerk in zorg en welzijn, LVCV) is een beroepsvereniging van professionals die zowel betaald als onbetaald vrijwilligers aansturen. AGORA biedt informatie, advies en behartigt de belangen van de vrijwilligerscoördinatoren. AGORA is aangesloten bij de samenwerkende beroepsorganisaties die verenigd zijn in de vakbond Unie Zorg en Welzijn. Meer informatie is voorlopig nog te vinden via: www.lvcv.nl.

Diverse organisaties op het terrein van de vrijwillige zorg presenteren zich gezamenlijk op de website www.vrijwilligezorg.nl. De deelnemers zijn het Nederlandse Rode Kruis, Slachtofferhulp Nederland, Kerk in actie, Federatie van sos Telefonische Hulpdiensten, Stichting Werken en het Leger des Heils. Het beheer van de website is overgenomen door het LSVT (samenwerkingsverband tussen NRL en SSVH) van CIVIQ. De website wordt verder uitgebouwd, zowel qua inhoud als qua participatie door de landelijke vrijwilligersorganisaties.

De landelijke stichting Vrijwilligers Terminale Zorg (VTZ) Nederland heeft 180 lidorganisaties waar ruim 5000 vrijwilligers actief zijn. De vrijwilligers bieden hulp aan mantelzorgers die een partner, kind of familielid in de laatste fase van het leven verzorgen. Ze zijn er om zowel de patiënt in de laatste levensfase als diens naasten tijd, aandacht en ondersteuning te geven. Meer informatie: www.vtz-nederland.nl.

Bijlage II:

Achtergrond leden meeleesgroep

Kri-Janda van der Loo is projectmedewerker beleid bij Vierstroom Waarden & Weiden. Vierstroom Waarden & Weiden verleent zorg en diensten aan de inwoners van de Krimpenerwaard, Woerden en omgeving. Specifieke kennis en ervaring heeft de organisatie in de ouderenzorg. De zorgverlening gebeurt vanuit de thuiszorg en vijf intramurale locaties voor verpleging en verzorging, gespreid over het werkgebied. In de zorgcentra zijn ruim 180 vrijwilligers actief. Meer informatie k.vanderloo@vierstroom.nl, www.vierstroom.nl.

Djanny Bracke is manager divisie Transmurale Zorg bij de Zorggroep Waterweg Noord in de regio Nieuwe Waterweg Noord. De Zorggroep is in 2001 opgericht en bestaat uit vijf zorgcentra, twee verpleeg- en reactiveringscentra en een divisie Transmurale Zorg. In totaal zijn er 900 vrijwilligers actief bij de Zorggroep Waterweg Noord. Meer informatie: djbracke@zorggroepwaterwegnoord.nl, www.zorggroepwaterwegnoord.nl.

Cora Mur is voorzitter van het Convent Vrijwilligers van Carint, een organisatie voor welzijn, wonen en zorg in midden Twente. Het Convent is een platform van coördinatoren vrijwilligerswerk uit de diverse deelorganisaties en/of werkvelden die deel uitmaken van Carint. Het platform bereidt het beleid voor en implementeert het in overleg binnen de organisatie. Carint bestaat in de regio uit tien intramurale locaties voor verpleging en verzorging, tien wooncentra, een aantal Stichtingen Welzijn Ouderen en de Thuiszorg. Meer informatie: c.mur@carint.nl, www.carint.nl

Peter van de Ven is coördinator vrijwilligerswerk bij verpleeghuis Irene Dekkerswald dat deel uitmaakt van de stichting Habicura in Nijmegen en omstreken. Er zijn ongeveer 130 vrijwilligers werkzaam bij het verpleeghuis. Peter van de Ven is tevens consulent belevingsgerichte zorg. Meer informatie: p.ven@hab.umcn.nl.

Heike van der Woerd is coördinator vrijwilligerswerk bij Amant woonzorg in Amersfoort. Amant bestaat uit twee ouderenzorgorganisaties, een verpleeghuis en een thuiszorgorganisatie. Bij Amant werken ruim 330 vrijwilligers. Meer informatie: h.vanderwoerd@amant.nl, www.amant.nl.

Corry Baarsma, regiocoördinator vrijwilligerswerk bij de Verenigde Amstelhuizen in Amsterdam (regio West-zuid en Slotervaart-Osdorp) en tevens bestuurslid van AGORA, Landelijke Beroepsvereniging Vrijwilligerswerk (voorheen Landelijke Vereniging Coördinatoren Vrijwilligerswerk in zorg en welzijn, LVCV). De regio bestaat uit verpleeghuis Slotervaart, woon- en dienstencentrum Osdorperhof, woonzorg- en dienstencentrum De Riekerhof en Oostoever en wooncentrum Overtoomsehof. Er zijn in totaal 250 vrijwilligers werkzaam in deze regio.

Meer informatie: c.baarsma@veram.nl, www.veram.nl.

Anita Peters is werkzaam als senior adviseur bij CIVIQ.

Meer informatie: apeters@civiq.nl, www.civiq.nl.

Ria Severijns is beleidsmedewerker bij Arcares.

Meer informatie: r.severijns@arcales.nl, www.arcales.nl.

Aletta Winsemius is senior medewerker bij het programma Vrijwilligerswerk van het Nederlands Instituut voor Zorg en Welzijn (NIZW).

Meer informatie: a.winsemius@nizw.nl, www.nizw.nl/zorg.

Cecil Scholten, de auteur, is senior medewerker bij het programma Vrijwilligerswerk van het Nederlands Instituut voor Zorg en Welzijn (NIZW). Zij heeft diverse publicaties op haar naam staan en voert projecten uit op het terrein van vrijwilligerswerk in zorg en welzijn.

Meer informatie: c.scholten@nizw.nl, www.nizw.nl/zorg.

Literatuur

- Afspraken van en met vrijwilligers* (2001) NOV, Utrecht.
- Arbocheck Vrijwilligerswerk* (2004) CIVIQ, Utrecht.
- Beleidsdocument Vrijwilligerswerk* (1998) Stichting Verpleeghuizen Zorggroep Waterweg Noord, Schiedam.
- Beleidsnotitie Vrijwilligerswerk 2003-2004* (2003) Amant woonzorg, Amersfoort.
- Breedveld, K. & A. van den Broek (red.) (2001) *Trends in de tijd. Een schets van recente ontwikkelingen in tijdsbesteding en tijdsordening*. SCP, Rijswijk.
- Bruinsma, M., Dirksen, I. & C.Scholten (2001) *Focus op de vrijwilliger. Nieuwe impulsen voor werving, bemiddeling en begeleiding*. NIZW, Utrecht.
- Engelen, J. (2004) *Vergrijzing of verzilvering? De effecten van vergrijzing op vrijwilligerswerk*. CIVIQ en NIZW, Utrecht.
- Fase-4 klanten: nieuwe vrijwilligers in uw organisatie? Veelgestelde vragen van vrijwilligersorganisaties over sociale activering* (2002) CIVIQ, Utrecht.
- Gorp, J. van, Mulders M. & I. Pool (2002) *Je moet er maar opkomen... Nieuwe combinaties van vrijwilligerswerk in der zorg*. CIVIQ, 2002.
- Handboek vrijwilligersbeleid voor zorgorganisaties* (2003) Facit, Zandvoort.
- Heinsius, J. (1998). *Vrijwilligersmanagement*. SVM, Bussum.
- Hout, van den, E. (1998) *Toolkit vrijwilligers in de zorg. Een praktisch handboek voor het werven en behouden van vrijwilligers in de zorg*. Provincie Zuid-Holland, Den Haag.
- Kwaliteitsspel Vrijwilligerswerk* (2004) CIVIQ, Utrecht.
- Lam, P. & J. van Gorp (2000). *Inspraak van vrijwilligers in de zorg- en welzijnssector*. CIVIQ, Utrecht.
- Maak jij het verschil? Mensen met een functiebeperking actief als vrijwilliger* (2003). CIVIQ, Utrecht.
- Mercken, C. (2002) *De een kan niet zonder de ander. Samenwerking met vrijwilligers in de zorg*. NIZW, Utrecht.

- Mulders, M., Lam. P & R. Edinga (2003) *Borging van vrijwilligersbeleid. Het stapsgewijs vastleggen van regelingen voor vrijwilligers. Deelnemersmap bij training 'Borging van vrijwilligersbeleid'*. CIVIQ, Utrecht.
- Nota Vrijwilligersbeleid De Vierstroom (2003) De Vierstroom, Woerden.
- Nota Vrijwilligersbeleid Verpleeghuis Irene Dekkerswald (2004) Stichting Habicura, Nijmegen.
- Notitie Vrijwilligersbeleid van Carint (2003) Carint, Hengelo.
- Onvoltooide toekomst. Trendrapport vrijwilligerswerk (2002) NOV/SVM, Utrecht.
- Scholten, C. (2004) *Zorgen om vrijwilligers? Onderzoek naar vrijwilligerswerk en vrijwilligersbeleid bij zorginstellingen in Brabant*. NIZW en ANBO, Tilburg. Rapport is gratis te downloaden via www.nizw.nl onder 'vrijwilligerswerk'.
- Scholten, C. (2001) *Focustest Vrijwilligerswerk. Wat past bij u?* NIZW, Utrecht.
- Scholten, C. (2001) *Handleiding Focustest Vrijwilligerswerk* NIZW, Utrecht.
- Spel Schudden, geven, delen* (2003) CIVIQ, Utrecht.
- Vrijwilligers aansprakelijk* In: *Juris*, jaargang 3, nummer 1, februari 2004.
- Werkboek 5xB* (2004) CIVIQ, Utrecht.
- Wie stelt de grens?* (2002) CIVIQ, Utrecht.
- Wilbrink, I. (2001) *De generatie @* CIVIQ, Utrecht.

Cecil Scholten

Vrijwilligersbeleid

Een handreiking voor de toekomst
in zorgorganisaties

Vrijwilligers leveren een belangrijke bijdrage aan de zorg- en dienstverlening van zorgorganisaties. Gemiddeld maken zij zo'n 35% van de totale inzet uit. En niet alleen hun kwantitatieve bijdrage is van belang. Zonder vrijwilligers zou ook de kwaliteit van de zorg aanmerkelijk schraler zijn. De vraag is echter of zorgorganisaties ook in de toekomst verzekerd zullen zijn van hun grote inzet.

Zorgorganisaties richten de aandacht meer en meer op de wensen en behoeften van cliënten. Daarnaast werken veel zorgorganisaties steeds nauwer samen met andere instellingen en vinden er fusies plaats. Dit maakt dat oude zekerheden voor vrijwilligers verdwijnen. De organisatie heeft andere verwachtingen van hen.

LEMMA

De groeiende vraag vereist echter dat zorginstellingen de inzet van vrijwilligers optimaal steunen en begeleiden. In de maatschappij dienen zich andere groepen vrijwilligers aan dan de groepen die vanouds in zorginstellingen werkzaam zijn. Deze groepen hebben dikwijls een andere motivatie om vrij. willigerswerk te doen. Zij willen bijvoorbeeld ook aan hun persoonlijke ontwikkeling werken.

Het vrijwilligerswerk verdient structurele aandacht binnen zorgorganisaties.

In de publicatie *Vrijwilligersbeleid in zorgorganisaties* beschrijven Arcares en NIZW hoe vrijwilligersbeleid op drie niveaus kan worden ontwikkeld: het strategische, tactische en operationele niveau. Aan het eind van de cyclus voor beleidsontwikkeling volgt de evaluatie. De publicatie biedt bestuurders, coördinatoren, leidinggevendenden, vrijwilligers en andere betrokkenen een handreiking om op elk niveau in de organisatie tot een afgewogen werkwijze te komen ten aanzien van vrijwilligerswerk.

